



**“PERCEPCIONES SOBRE LA GRAVEDAD DE LA CORRUPCIÓN  
Y VALORES PERSONALES: CINCO TIPOS DE SERVIDORES  
PÚBLICOS”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Gestión Pública**

**Presentado por**

**Srta. Cinthya Yanira Díaz Montalvo**

**Asesor: Profesor José Alejandro Salas Kirchhausen**

**2018**

## Resumen ejecutivo

La corrupción es considerada uno de los problemas más importantes de la gestión pública en el Perú, debido a su impacto a todo nivel. Así, además de afectar los recursos económicos del Estado peruano, la corrupción ha minado la confianza de la ciudadanía en las entidades públicas, los funcionarios y servidores públicos, además de haber quebrantado la estabilidad política de distintos gobiernos. Si bien se vienen estableciendo diversas estrategias para reducir su impacto, se tiene poco conocimiento empírico sobre cómo los servidores públicos enfrentan los distintos tipos de corrupción existente en su labor diaria. En este contexto, resulta necesario conocer la forma en la que los servidores públicos emiten juicios morales sobre este problema para el establecimiento de estrategias eficientes que aporten a la lucha contra la corrupción.

La presente investigación se enfoca en la identificación de la percepción de gravedad de un acto de corrupción, como lo es la colusión, y los valores personales de una muestra de servidores públicos. Para lograr dichos objetivos, el estudio contó con dos etapas. En la primera, con una muestra de 12 servidores públicos, se exploró en los argumentos que podrían ser empleados para convencer de cometer un acto de colusión. Luego, en la segunda etapa, se aplicó una encuesta virtual anónima a 226 servidores públicos. En una primera sección de dicha encuesta, los participantes eran expuestos a una situación de colusión que incluía distintos tipos de variables, combinadas siguiendo el *conjoint analysis*, una estrategia de medición multivariada que permite aproximarse, de manera más realista, a la toma de decisiones en contextos como este. En una segunda sección se aplicó el *portrait values questionnaire*, instrumento psicométrico que permite conocer la estructura de valores de los participantes, así como una ficha demográfica.

Los resultados permitieron identificar que los participantes perciben mayor gravedad cuando el acto de colusión es cometido por presión de una figura de poder, como un funcionario público tal como sería el presidente de la República; mientras que se percibe una menor gravedad cuando existe pérdida del presupuesto institucional destinado a la obra involucrada en el acto. Sobre dichos resultados se realizó un análisis de clústeres, mediante el cual se identificó cinco tipos de servidores públicos: quienes muestran indignación sobre cómo el acto tiene relación con los servicios brindados a la ciudadanía; quienes perciben como más grave no contar con liderazgos transparentes; quienes muestran indignación cuando la empresa involucrada no cumple con la entrega de materiales para la construcción de obras; quienes perciben como más grave la impunidad y falta de castigo del acto; y, finalmente, quienes muestran indignación por

la forma en que los servidores públicos obtienen ganancias personales adicionales por el cumplimiento de sus funciones.

Sobre los cinco perfiles identificados, se establecen las características demográficas más importantes y la estructura de valores común. Finalmente, se discuten las propuestas de intervención para sensibilizar a los servidores públicos, así como recomendaciones para la selección de personal sobre los instrumentos empleados y resultados obtenidos.

Dedico esta tesis a Leonor y Alejandro, a quienes debo el ejemplo de elegir a la luz de la conciencia y la integridad.

Agradezco a María Elena, por su cariño y aliento. A Alex Salas y Daniel Ita, por el asesoramiento durante el diseño y análisis de la información. A Gladys Ferreira, Juan Carlos Cortés, Brenda Chávez, Maruxa Deza y Manuel Rodríguez, por el apoyo constante para la recolección de la información. A Korina Papuico por las experiencias compartidas. A todos los participantes que depositaron su confianza en este trabajo.

## Índice de contenidos

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Planteamiento del problema.....</b>	<b>3</b>
1. Antecedentes .....	3
2. Planteamiento del problema .....	4
3. Pregunta de investigación .....	4
4. Objetivos .....	4
4.1. Objetivo general.....	4
4.2. Objetivos específicos .....	4
5. Justificación .....	5
6. Limitaciones.....	5
7. Delimitaciones .....	6
<b>Capítulo III. Marco teórico .....</b>	<b>7</b>
1. La corrupción .....	7
1.1. Definición de corrupción.....	7
1.2. Tipos de corrupción: la colusión.....	7
1.3. Causas y explicaciones de la corrupción.....	8
1.4. Consecuencias de la corrupción .....	9
1.5. Estado actual de la corrupción en el Perú .....	10
1.6. La medición cuantitativa de la corrupción .....	14
1.7. La percepción de gravedad de un acto de corrupción .....	15
2. Los valores personales .....	16
2.1. Definición de los valores.....	16

2.2. Modelo teórico de los valores .....	16
3. La corrupción y los valores .....	18
3.1. La corrupción y la función pública .....	18
3.2. La corrupción y los valores personales .....	19
<b>Capítulo IV. Metodología .....</b>	<b>21</b>
1. Diseño de la investigación .....	21
2. Conveniencia del diseño .....	21
3. Definición del alcance de la investigación .....	21
4. Formulación de hipótesis .....	21
5. Recolección de datos .....	22
5.1. Primera etapa .....	22
5.2. Segunda etapa .....	24
6. Análisis e interpretación de datos .....	26
7. Descripción de la muestra .....	27
<b>Capítulo V. Análisis de resultados y hallazgos .....</b>	<b>28</b>
1. Percepción de gravedad de un acto de colusión .....	28
1.1. Evaluación general de las variables .....	28
1.2. Evaluación de la presión ejercida .....	29
1.3. Evaluación del cumplimiento de la empresa involucrada .....	30
1.4. Evaluación del nivel de castigo atribuido .....	31
1.5. Evaluación de la ganancia personal .....	31
1.6. Evaluación de la importancia del proyecto .....	32
1.7. Evaluación del impacto en el presupuesto de la entidad .....	33
2. Situaciones de colusión percibida como más graves y menos graves .....	34
3. Valores personales .....	35
3.1. Autotranscendencia versus autopromoción .....	35
3.2. Conservación versus apertura al cambio .....	35

4. Perfiles de servidores públicos según la percepción de gravedad de un acto de colusión y los valores personales .....	36
4.1. Perfil 1: Preocupación por la población .....	38
4.2. Perfil 2: Importancia de liderazgos transparentes .....	38
4.3. Perfil 3: Corrupción con obras concluidas .....	39
4.4. Perfil 4: Indignación por la impunidad .....	40
4.5. Perfil 5: Indignación por la ganancia deshonesta.....	41
5. Aplicación de los resultados a la gestión pública peruana .....	42
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>47</b>
1. Conclusiones .....	47
2. Recomendaciones.....	48
<b>Bibliografía .....</b>	<b>50</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>55</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>81</b>



## Índice de tablas

Tabla 1.	Preferencias promedio por variables .....	28
Tabla 2.	Utilidad promedio de la variable presión .....	30
Tabla 3.	Utilidad promedio de variable cumplimiento de la empresa .....	30
Tabla 4.	Utilidad promedio de la variable grado de castigo .....	31
Tabla 5.	Utilidad promedio de la variable ganancia personal.....	32
Tabla 6.	Utilidad promedio de la variable importancia del proyecto .....	32
Tabla 7.	Utilidad promedio de la variable presupuesto institucional .....	33
Tabla 8.	Situaciones simuladas con mayor y menor percepción de gravedad.....	34
Tabla 9.	Perfiles de clústeres según su preferencia de las variables.....	37

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Mapa de la corrupción en el Perú .....	12
Gráfico 2.	Modelo de valores de Schwartz.....	18
Gráfico 3.	Procedimiento empleado en la segunda etapa del estudio.....	24
Gráfico 4.	Distribución de los clústeres en la muestra .....	36

## Índice de anexos

Anexo 1.	Instrumento diseñado para la primera parte del estudio .....	56
Anexo 2.	Consentimiento informado para participantes de la primera parte del estudio.....	58
Anexo 3.	Breve explicación del <i>conjoint analysis</i> .....	59
Anexo 4.	Variables y niveles seleccionados para la segunda parte del estudio .....	61
Anexo 5.	Instrumentos diseñados para la segunda parte del estudio .....	62
Anexo 6.	Información adicional de los resultados obtenidos.....	78

## Capítulo I. Introducción

La presente investigación profundiza en las evaluaciones y juicios morales que realizan servidores públicos respecto a un acto de colusión, uno de los tipos de corrupción existentes en el Perú. Si bien estudios como los desarrollados por Proética permiten conocer la percepción de la población sobre el avance de la corrupción, se tiene poco conocimiento sobre la manera en la que los servidores públicos identifican los posibles actos de corrupción, generan juicios morales sobre ellos y toman decisiones respecto a los mismos. Asimismo, no existen estudios en el contexto peruano en los cuales se hayan explorado los valores personales de los servidores públicos. Si bien se presume que estos deben guardar relación con el código de ética de la función pública, no se cuenta con evidencia de dicha información, así como las bases motivacionales de los mismos.

Así, este estudio explora en las percepciones sobre la gravedad de un acto de colusión empleando el *conjoint analysis*, y los valores personales, utilizando el *portrait values questionnaire*. Sobre los resultados de estas variables y otros datos demográficos, se han obtenido cinco perfiles de servidores públicos. Con los instrumentos empleados y los resultados obtenidos se propone aplicaciones a los procesos de selección de personal, como parte del desarrollo del sistema administrativo de gestión de recursos humanos.

El desarrollo de la presente investigación se inicia con el planteamiento del problema, capítulo II, en donde se describe la pertinencia del estudio, así como la pregunta de investigación, los objetivos generales y específicos. En un siguiente capítulo, el tercero, se presenta y define las variables del estudio. Se realiza aquí una breve descripción teórica de la corrupción, sus causas y consecuencias en el Perú, así como las estrategias de medición que se han empleado para una aproximación cuantitativa del problema a través del *conjoint analysis*. Luego, se describe los valores personales según el modelo motivacional de Shalom Schwartz. Finalmente, se recogen estudios empíricos que vinculan la corrupción y los valores personales de los servidores públicos en otros países.

En el cuarto capítulo se presenta la estrategia metodológica que emplea el presente estudio. Así, se describe y justifica el diseño cuantitativo seleccionado para estudiar las variables en la muestra. Además, se explica el procedimiento seguido para diseñar los instrumentos empleados, así como la recolección de información. Finalmente, se detalla la muestra considerada en el análisis.

En el quinto capítulo se presentan el análisis de los resultados y los hallazgos identificados. Así, se describen los resultados sobre las percepciones de gravedad del acto de colusión expuesto a la muestra, según las variables empleadas en el diseño. Luego, sobre los resultados de cada una de dichas variables, se identifica la situación percibida como la más grave y la menos grave, reflexionando sobre los riesgos involucrados en dichos escenarios. Más adelante, se describe la estructura de valores de la muestra. Finalmente, se exponen los cinco tipos o perfiles de servidores públicos identificados en la muestra. Con dicha información, se presenta la aplicabilidad de los instrumentos empleados en los estudios y los resultados obtenidos en los procesos de selección de servidores públicos.

Con los resultados y reflexiones generadas, se presentan conclusiones y recomendaciones a futuros estudios, así como a la gestión de los recursos humanos en el Estado. De manera complementaria, se incorpora las fuentes bibliográficas que sustentan el trabajo, así como los anexos pertinentes que amplían algunos aspectos del análisis y exponen los instrumentos diseñados ad hoc.

## Capítulo II. Planteamiento del problema

### 1. Antecedentes

La corrupción ha traído grandes problemas al país, tales como la pérdida económica. Al respecto, se ha estimado que la corrupción le cuesta al país cerca de 21.700 millones de soles, lo que equivale al 3 % a 5 % del producto bruto interno (PBI) anual (Albán 2017). Dentro de los casos de corrupción, el peculado (774 sentencias) y el cohecho (210 sentencias) son los tipos penales contra la administración pública que cuentan con una mayor frecuencia (Comisión de Alto Nivel Anticorrupción 2013, Arbizu 2014). Adicionalmente, para los ciudadanos, la corrupción es el tercer problema más importante del Perú, asimismo se percibe como el principal problema que enfrenta el Estado peruano (Proética 2017).

Estas cifras ubican al país en una posición de desventaja frente a otros países de la región. Así, según Gobernanza Mundial, el control de la corrupción en el Perú se encuentra por debajo del promedio de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y países de Latinoamérica y el Caribe (Muzila *et al.* 2012). Esta situación afecta gravemente la imagen del país en el extranjero.

Para comprender esta problemática, se han realizado múltiples estudios y diagnósticos como el realizado por la OCDE (2017), en el cual se considera que algunas medidas para revertir los niveles de corrupción en el Perú consisten en promover un sistema de integridad coordinado e integral y fortalecer la ética pública y la gestión de conflictos de intereses.

Si bien es importante seguir estas y otras recomendaciones, las mismas serán poco eficientes si no es investigado el grado de reconocimiento de la corrupción y su gravedad en los representantes del Estado, los servidores públicos, frente a los pobladores. Además, para comprender las motivaciones que impulsan sus evaluaciones se considera necesario indagar en variables psicológicas como los valores personales. En tal sentido, la presente investigación busca determinar la gravedad percibida en un acto de colusión y los valores personales en una muestra de servidores públicos peruanos. Tal como se explicará más adelante, este estudio muestra relevancia social, en tanto permite la optimización del principio constitucional de la buena administración.

## **2. Planteamiento del problema**

A pesar de la gravedad de la corrupción, han sido poco explorados los factores involucrados en la identificación de un acto de corrupción en los servidores públicos y, mucho menos, sobre la percepción de gravedad del mismo. Por otro lado, a pesar de contar con evidencia de cómo los valores personales afectan en la conducta de las personas, en particular cuando se trata de comportamientos contrarios a la ética pública no se tienen estrategias de medición de la variable, ni información sobre la situación actual de la estructura de valores de los servidores públicos en el Perú. Esta falta de información limita el establecimiento de planes y estrategias que puedan aportar efectivamente en la reducción de los niveles de corrupción existentes en el país.

## **3. Pregunta de investigación**

A través de la siguiente pregunta, se busca resumir los objetivos que subyacen a la presente investigación: ¿Cuáles son los perfiles de los servidores públicos, según la percepción de gravedad de un acto de corrupción y sus valores personales?

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo general**

Identificar los perfiles existentes en una muestra de servidores públicos peruanos, según la percepción de gravedad de un acto de colusión y sus valores personales.

### **4.2. Objetivos específicos**

A fin de alcanzar el objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Determinar la percepción de gravedad en la evaluación de un acto de colusión en una muestra de servidores públicos de entidades públicas peruanas.
- Identificar la situación de colusión percibida como la más grave y la situación de colusión percibida como la menos grave en una muestra de servidores públicos de entidades públicas peruanas.
- Describir los valores personales en una muestra de servidores públicos de entidades públicas peruanas.

## **5. Justificación**

Siguiendo los criterios propuestos por Hernández *et al.* (2010), la presente investigación presenta conveniencia, pues permitirá conocer los componentes que impulsan y mantienen los altos índices de corrupción en la administración pública del Perú. Además, se considera que esta investigación cuenta con relevancia social, en tanto permite la optimización del principio constitucional de la buena administración. También, se considera que el estudio presenta implicancias prácticas, en tanto contribuye a la generación de conocimiento para comprender el problema de la corrupción y las variables que aportan a su mantenimiento. De otro lado, el valor teórico que aporta, sobre la base de los análisis estadísticos, permitirá extrapolar los resultados al resto de servidores públicos, contribuyendo a su generalización. Finalmente, en lo referido a la utilidad metodológica, mediante los instrumentos de medición y las variables empleadas se podrá establecer una estrategia estandarizada, innovadora y robusta de medición.

## **6. Limitaciones**

Se consideran las siguientes limitaciones del estudio:

- Si bien los instrumentos de medición fueron adaptados para asegurar la confiabilidad de los resultados, así como reducir la probabilidad de deseabilidad social de la muestra, ello no reduce la posibilidad de que los participantes hayan ajustado sus respuestas para mostrarse a sí mismos como más indignados al acto de corrupción.
- El diseño de las tarjetas mediante las cuales se midieron la percepción de gravedad del acto de colusión, debido a las características del *conjoint analysis*, puede resultar complejo para los participantes del estudio. Además, la repetición de situaciones similares podría haber generado cansancio en los participantes durante la ejecución de la tarea.
- Si bien el muestreo considera diferentes perfiles de profesionales y directivos del sector público, este muestreo fue por conveniencia, por lo que es posible que la muestra no resulte representativa del servicio civil peruano.

## **7. Delimitaciones**

En cuanto a las delimitaciones del estudio, se considera lo siguiente:

- Considerando el tipo de muestreo empleado, el presente estudio cuenta con información de servidores públicos de entidades públicas del Poder Ejecutivo en el nivel nacional.



- Si bien existe una amplia diversidad de actos de corrupción, el presente estudio solo considera un tipo de corrupción, la colusión. No obstante, aplicaciones similares de la metodología empleada en este estudio pueden explorar otras formas de corrupción existentes.
- El diseño empleado considera algunas variables identificadas como elementos que afectan, con una probabilidad considerable, la percepción de gravedad del acto de corrupción. Sin embargo, es posible que existan otras variables que afectan en mayor medida la percepción de gravedad.

## **Capítulo III. Marco teórico**

### **1. La corrupción**

#### **1.1. Definición de corrupción**

La corrupción puede ser entendida como una forma de abuso del poder público que ha sido encargado a un funcionario o servidor público para obtener beneficios particulares; violando la norma establecida, en perjuicio del interés general o el interés público (Montoya 2015). Desde la Defensoría del Pueblo (2017), se define corrupción como un uso indebido del poder público otorgado. Así, se incumplen los principios como el de buen gobierno, entre otros conceptos éticos preexistentes en la sociedad. En particular, la Defensoría considera que afecta los principios de participación, transparencia, responsabilidad, rendición de cuentas y sensibilidad a las necesidades y aspiraciones de la población. Así, “los actos de corrupción tienen el propósito de obtener ventajas o beneficios indebidos para quien actúa o para terceros, en perjuicio del bienestar general” (Defensoría del Pueblo 2017).

#### **1.2. Tipos de corrupción: la colusión**

Existen varias formas de agrupar los tipos de corrupción que existen en el sector público, algunos hacen referencia a la esfera de poder en la que se ubican los actos (Presidencia del Consejo de Ministros del Perú [PCM] 2012), otros se centran en el rol ejercido por el servidor que lo comete. En esta línea, Bardhan (2006) identifica dos tipos de corrupción. El primero de ellos es aquel en el cual la corrupción sirve de “lubricante”, pues el servidor agiliza las actividades que regularmente hace y debe hacer. El otro tipo es aquel en el que el servidor deja de cumplir sus funciones. Si bien la primera se considera como más común, la segunda tiene un efecto más importante, pues representa la confabulación para retrasar los procesos, generando incentivos perversos en el funcionario público. Asimismo, para Hube (2017) los costos generados por el primero no repercuten negativamente en la economía, tanto como el segundo tipo.

En el caso peruano, el Código Penal establece distintos tipos de corrupción, uno de ellos es la colusión. Según la Ley N° 29703, ley que modifica el Código Penal respecto de los delitos contra la Administración Pública, en su artículo 384 refiere que existe colusión cuando “el funcionario o servidor público que, interviniendo por razón de su cargo o comisión especial en

cualquiera de las contrataciones o negocios públicos mediante concertación ilegal con los interesados, defraudare patrimonialmente al Estado o entidad u organismo del Estado, según ley, será reprimido con pena privativa de libertad no menor de seis ni mayor de quince años” (Guimaray y Rodríguez 2015). En términos de Bardhan (2006), la colusión correspondería al primer tipo de corrupción, pues esta podría acelerar el cumplimiento de las funciones asignadas al servidor público. La Defensoría del Pueblo (2017) determinó, durante el 2016, la colusión corresponde el segundo delito de corrupción en trámite a nivel nacional (4.493 casos o 14% de los casos reportados).

### **1.3.Causas y explicaciones de la corrupción**

Como menciona Bratsis (2003), los constantes altos índices de corrupción en contextos de pobreza pueden dar cuenta de un fenómeno particular en dichas sociedades. Así, tal como lo identificara Kleomenis Koutsoukis para el caso griego, la presencia de corrupción hace dar cuenta de una falta de ideales institucionalizados en la sociedad. Esta carencia de ideales se evidencia en una tendencia de las personas para actuar de formas en las cuales se promueven los intereses personales, por encima de los intereses públicos. Las causas posibles de esta situación, para Koutsoukis (1993, citado en Bratsis 2003), son el subdesarrollo social, los niveles bajos de socialización política, la falta de legitimidad del Estado y la falta de recursos y bienes materiales, en relación a la expectativa subyacente por la sociedad.

Asimismo, se considera que los problemas y casos de corrupción se agravan en entornos que presentan indicadores de un mal gobierno, pues ello suele brindar facilidades a los actores corruptos al tener controles deficientes. Así, la burocracia o sistemas judiciales débiles son facilitadores de estos (Tridade 2016).

Además, el involucramiento de servidores públicos en actos de corrupción puede ser explicado por las bajas compensaciones que estos pudieran percibir. Esto se debe a que, en contextos de corrupción, la compensación de un servidor público corresponde, en parte, a las remuneraciones percibidas en la institución en la que laboran; pero también corresponde a lo percibido de manera ilegal, tal como son los actos de corrupción. Así, ante la percepción del beneficio, es posible que aumente la posibilidad de atención y búsqueda de situaciones que brinden los beneficios expuestos, permitiendo una coalición entre actores del sector privado que buscan beneficios y servidores públicos que implementan planes nacionales. En consecuencia, en contextos donde se observan bajas remuneraciones a los servidores públicos, es posible

encontrar casos en los cuales las remuneraciones de estos provienen de fuentes externas e ilegales, resultando en un incremento de la corrupción. En adición a ello, se ha encontrado que en sociedades en donde hay reglas constitucionales ineficientes y no autónomas, el oportunismo y la búsqueda de otros ingresos es penetrante. Así, en tanto la constitución de estas sociedades no logra una restricción, para el autor, al estilo del Leviatán, el intercambio monetario privado es bastante generalizado (Mukum 1999).

Finalmente, se considera que el control normativo y su efectividad percibida pueden ser una variable a evaluar. Vidales (2003) define que el control normativo consiste en verificar que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal cumplan con los lineamientos y normas administrativas, contables, financieras, jurídicas y procedimientos de planeación en la elaboración, ejecución y evaluación del plan y sus programas, con el objeto de dar mayor transparencia y racionalidad a las acciones del sector público. Las deficiencias y debilidades del control normativo le abren espacios a la corrupción (Macedo, 2015; Mujica, 2011).

Para Shack (2016), algunos factores que influyen en el mantenimiento e incremento de los niveles de corrupción son los siguientes:

- Los costos que se incurren en actos de corrupción (costos marginales) son menores que los ingresos (ingresos marginales) percibidos por las actividades corruptivas. En ese sentido, mientras se perciba que los actos de corrupción generan un menor costo de oportunidad, es decir que hay “poco por perder”, se presume que los actos de corrupción aumentarán.
- El incremento en el presupuesto en las instituciones públicas parece ser atractivo a personas que podrían tener propensión a cometer actos de corrupción.
- La concentración de poder, verticalidad de poderes y la débil fiscalización tendría efecto en facilitar la acción y los grados de libertad a actores que pudieran cometer actos de corrupción.

#### **1.4. Consecuencias de la corrupción**

Macedo (2010) manifiesta que la eficiencia es incompatible con la corrupción, la cual genera enormes pérdidas a las economías. Se debe considerar que según el Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la corrupción incrementa aproximadamente en 25 % el costo de las contrataciones públicas de los países del mundo (United Nations Global Compact 2011). En este sentido, como sostiene Macedo, si ciertos actos de corrupción facilitarían la actuación de una administración pública casi inerte, se presentaría el riesgo que se

vuelvan indispensables y encarezcan, hasta volver inalcanzables, los servicios públicos necesarios para asegurar los derechos de las personas.

En el plano jurídico, Macedo (2015) menciona que la corrupción implica, además, la vulneración de los principios del buen gobierno o buena gobernanza, una derivación de los derechos fundamentales, se consideran necesarios para el adecuado funcionamiento de un régimen democrático y para la garantía de los derechos humanos. Estos principios, según la Comisión y el Comité de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, son la transparencia, la responsabilidad, la consecuencia –o rendición de cuentas–, la participación –o apertura–, así como la sensibilidad ante las necesidades y aspiraciones de la población o ciudadanía.

En consecuencia, la vulneración de tales principios incide en la vigencia de los derechos fundamentales. Pero también implica vulneraciones a los derechos a la libre expresión y asociación, así como al derecho de participación en asuntos públicos, entre otros derechos. Sin embargo, la ligazón con los actos de corrupción es aun más profunda. Considerando que, cuando se vulnera los principios del buen gobierno en busca de un beneficio indebido en la función pública, se produce un acto de corrupción. Ello equivale a señalar que la violación de determinados derechos fundamentales con tales propósitos representa un acto de corrupción. Y, asimismo, es posible considerar que, cada vez que se produce un acto de corrupción, se está vulnerando principios de buen gobierno y, así, cuando menos, indirectamente, los derechos humanos de los cuales se encuentran en manifestación (Macedo 2015, Defensoría del Pueblo 2017).

Finalmente, para Pérez (2016) la corrupción introduce distorsiones en las variables macroeconómicas, lo cual repercute en las inversiones y la tecnología. Asimismo, al hacer más ineficiente la administración pública, incrementa sus costos y tiempos de transacción.

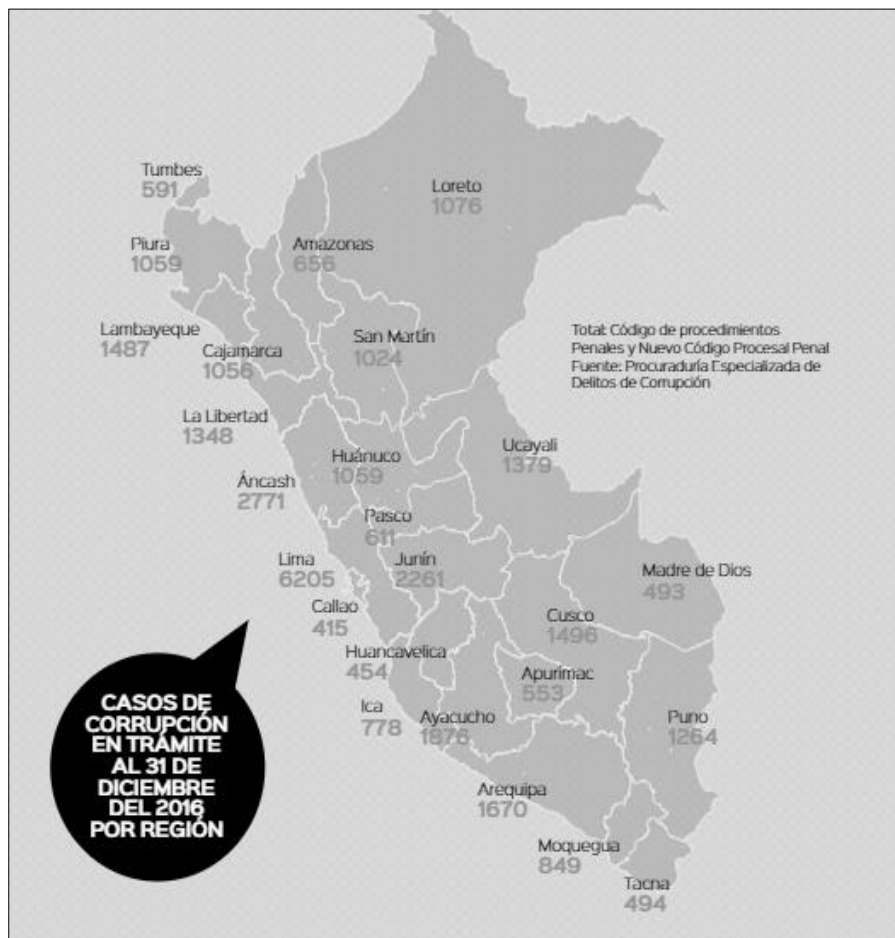
### **1.5. Estado actual de la corrupción en el Perú**

Se han realizado diversos estudios para evaluar la situación actual del Perú respecto al avance de la corrupción en la administración pública. En este sentido, entidades como la Defensoría del Pueblo han realizado diversos estudios que estiman la extensión de este problema social. Por ejemplo, se han identificado diversas denuncias de casos de corrupción y otras faltas contra la ética pública en los programas sociales habilitadores, a pesar de que estos programas deben

buscar asegurar el ejercicio de una amplia gama de derechos fundamentales y debido a que concentran más del 60 % del presupuesto público (Defensoría del Pueblo 2011).

Asimismo, la Defensoría del Pueblo ha establecido que, al 31 de diciembre del 2016, se tenían 32.925 casos en trámite ante la Procuraduría Especializada en Delitos de Corrupción (Defensoría del Pueblo 2017). En dicho reporte se identificó que este delito no solo ocurre y se denuncia en entidades del ámbito nacional, sino que, particularmente, en el ámbito subnacional. Una muestra de ello es que, en el 2014, el 92 % de los alcaldes tenían, al menos, una investigación por delitos contra la administración pública, tales como peculado de uso, malversación de fondos, negociación incompatible y colusión. Además, más del 50 % de los alcaldes provinciales y distritales investigados se encontraban en campaña de reelección.

**Gráfico 1. Mapa de la corrupción en el Perú**



Fuente: Defensoría del Pueblo 2017

Como menciona Vega (2016), “El último estudio de Proética la coloca [a la corrupción] entre los principales problemas del país, junto con la delincuencia y el consumo de drogas; en una reciente encuesta de la Universidad Católica, un 94 % de limeños la considera como uno de los problemas más grandes que hoy nos agobian. Un nivel de conciencia que dista mucho de lo que piensan los ejecutivos, ya que, según la encuesta global sobre fraude, de EY (octubre 2015 – enero 2016), un 42 % de los entrevistados pertenecientes a los equipos financieros de la empresa consultada, afirma que podrían justificar comportamientos poco éticos con el objetivo de alcanzar metas financieras; mientras que un 16 % reconoce que justificaría un pago en efectivo para retener o ganar un negocio. Considerando que una reciente investigación del Banco Mundial (BM) revela que las empresas que pagan sobornos tienen más probabilidades de incurrir en mayores costos, y que los países pierden –en promedio– el 4 % de su PBI por un problema como la corrupción, ¿a cuánto asciende su costo para la economía peruana? Hace

algún tiempo, desde la PCM calculaban que el costo de la corrupción en el Perú equivaldría al 2 % del PBI. Pero, considerando que su presencia va en incremento, en Proética estiman que los efectos económicos negativos se ubicarían entre un 3 % y 5 % del PBI, al año, es decir, hasta unos S/ 33.800 millones”.

La OCDE presentó a inicios del 2017 un estudio sobre la integridad en el Perú. En dicho informe se mencionó que para hacer sostenible e inclusivo el desarrollo económico que el país venía teniendo, era necesario promover un sistema sólido de gobernanza. Dicha solvencia se sustenta en la transparencia del mismo. En ese sentido, se identificó que, si bien el Perú cuenta con una Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN), este no cuenta con la participación de entidades como la Secretaría de Gestión Pública, ente rector de la gestión por procesos, o la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir), ente rector del sistema administrativo de gestión de recursos humanos. Esta falta de coordinación con estas y otras entidades limita el efecto que puede tener la CAN en su lucha contra la corrupción (OCDE 2017).

Asimismo, la OCDE identificó, como parte de sus recomendaciones, la necesidad de proporcionar orientación sobre ética pública a los servidores públicos y funcionarios, de manera que ellos conozcan las obligaciones y compromisos que devienen de la función pública. Adicionalmente, se menciona la importancia de generar, en dichos servidores y funcionarios, el compromiso con la entidad pública en la que laboran y con el ciudadano al que sirven. En adición a ello, la OCDE recomienda la revisión de los mecanismos de control para la identificación temprana de posibles delitos de corrupción. Sin embargo, estos mecanismos de control deben ser revisados, unificados y presentados a los servidores públicos y funcionarios, de manera que se asegure el pleno reconocimiento de las consecuencias de delitos contra la administración pública (OCDE 2017).

Se conoce que algunas entidades públicas vienen haciendo esfuerzos institucionales para menguar el efecto generado por la corrupción. Así, la Defensoría del Pueblo (2017) reconoce cuatro esfuerzos anticorrupción en los sectores:

- Fortalecimiento institucional, mediante el reforzamiento de capacidades que permitan la prevención de la corrupción.
- Transparencia y acceso a la información pública, visibilizando los actos y resultados de la gestión pública.
- Participación ciudadana, facilitando su participación como estrategia de control.



- Integridad pública, la cual hace referencia a la conducta transparente de los servidores públicos.

En cuanto a este último, se establecen los principios basados en documentos internacionales, tanto como la Carta Iberoamericana de la Función Pública, y otros documentos locales. Algunos de estos documentos se consideran en los planes sectoriales. Así, la Defensoría del Pueblo (2017) ha recogido que son quince ministerios que identifican el eje de integridad pública como parte de los planes sectoriales anticorrupción. Asimismo, algunas entidades concretizan más la búsqueda de fomentar la integridad pública mediante la emisión de manuales, directivas y códigos de comportamiento ético. Estos documentos corresponden a ampliaciones de los deberes y responsabilidades descritos en la Ley del Código de Ética Pública. De manera más específica, se ha identificado que son seis ministerios los que se rigen por la ley mencionada; mientras que son diez ministerios que cuentan con documentación propia, basada en dicha ley.

Otras modalidades corresponden al compromiso de los mismos servidores, así como su reconocimiento. De esta manera, algunas entidades han incorporado cláusulas de buena conducta; otras entidades, tres ministerios, han establecido un plan de incentivos y premios a la buena conducta (Defensoría del Pueblo 2017).

A pesar de este esfuerzo, poco se conoce sobre cómo los servidores públicos evalúan potenciales actos de corrupción y toman la decisión de no ejecutarlos y, de ser factible, denunciarlos. Una de las pocas investigaciones que han explorado este tema es el estudio de Frisancho (2015), quien encuentra que, en un grupo de jueces, la corrupción no es percibida como una transgresión moral; pero sí genera emociones como la vergüenza, la culpa o el remordimiento por el temor a la sanción o el malestar producido por ser descubiertos.

### **1.6. La medición cuantitativa de la corrupción**

Esta falta de evidencia en contextos como el nacional, suele apoyarse en la dificultad por investigar la corrupción. La corrupción, como otros actos socialmente no aceptados, suele tener la dificultad de ser investigada debido a la deseabilidad social de los participantes. Sin embargo, recientemente se han venido presentando propuestas metodológicas innovadoras y robustas para explorar la corrupción, tales como son los diseños experimentales (Ramos *et al.* 2017).

Los diseños experimentales empleados para la medición de la corrupción, son, por ejemplo, el diseño experimental en laboratorio, desarrollados en contextos en los cuales el experimentador o investigador mantiene estricto control de la situación experimental planteada; el diseño experimental en campo, en el cual los participantes son asignados aleatoriamente a una condición experimental y a una condición control; y el diseño experimental en encuesta, en el cual se brinda una asignación aleatoria a distintos tipos de encuesta, los cuales representan al grupo control y experimental (Ramos *et al.* 2017).

Además del diseño experimental, existen otras estrategias metodológicas que siguen un diseño no experimental (Kerlinger y Lee 2002, Hernández *et al.* 2010), las cuales no permiten aleatorizar la asignación de la muestra a condiciones control y experimental. Sin embargo, mediante el uso de herramientas y análisis como el *conjoint analysis* es posible aproximarse a la toma de decisiones que los participantes tendrían ante un acto de corrupción, así como la percepción de gravedad de los mismos o los juicios éticos realizados por los participantes (Folger *et al.* 2009).

### **1.7. La percepción de gravedad de un acto de corrupción**

Como lo mencionan Folger *et al.* (2009), existe un campo de investigación en temas vinculados a la justicia criminal que emplean como medida a la percepción de seriedad o gravedad de un acto delictivo. Para los autores, esta estrategia de medición recae en tres categorías. La primera en la cual se solicita a los participantes que generen rankings de crímenes dependiendo de la gravedad del mismo, la segunda es que cada uno de dichos actos delictivos reciben un puntaje sobre su gravedad, y la tercera, usando un método de comparación de pares, presenta combinaciones de situaciones para que el participante pueda identificar aquella que consideran tiene un peso mayor. Si bien estas categorías resultaban de medición sencilla, carecían de exactitud o poca exploración para su uso.

Frente a esto, los autores identifican una alternativa mixta, en la cual se obtenga juicios sobre la percepción de gravedad de escenarios que pueden variar factorialmente. Si bien estrategias similares han sido empleadas para investigaciones con diseños experimentales que intentan explorar cómo se realizan la toma de decisiones éticas, el *conjoint analysis* brinda una posibilidad de trabajar eficientemente con diseños que producen estimaciones a pesos que se dan individualmente a factores dentro de un estímulo complejo. Finalmente, se considera que

esta estrategia de medición puede ser fácilmente extrapolada a otros actos delictivos, como lo es la corrupción (Folger *et al.* 2009).

## **2. Los valores personales**

### **2.1. Definición de los valores**

Los valores, los cuales son considerados constructos psicológicos inferidos, son elementos centrales que definen el vínculo y comportamiento de un individuo con un grupo al cual pertenece, u otros grupos que distingue del propio. Así, se considera que los valores son el elemento más importante para entender una cultura (Hofstede 1980). Ello puede hacer referencia a una cultura compartida por una nación o en un territorio, pero también hace referencia a una cultura organizacional, la cual es compartida por todos los miembros de una institución, tal como lo son las entidades públicas.

Los valores tienen, entre otras funciones, la capacidad de justificar las conductas realizadas. Así, las personas realizan distintas acciones en su día a día, la mayor parte de ellas son respuestas al entorno, al cual es necesario adaptarse. Esto implica que, en tanto las acciones se perciban como funcionales y coherentes con los valores personales, hay una probabilidad mayor de preservar dichas conductas como parte de un repertorio habitual (Schwartz 1992, Bardi *et al.* 2014). Más aun, si estas conductas son valoradas y aceptadas en el contexto cultural, u organizacional, se hace más probable su mantenimiento.

En un contexto organizacional, las personas se verían atraídas por culturas organizacionales coherentes con sus valores, entre otros constructos, como la personalidad. Así, su mantenimiento y salida de la organización podrían verse fuertemente afectadas por la coherencia de sus valores (Bardi *et al.* 2014).

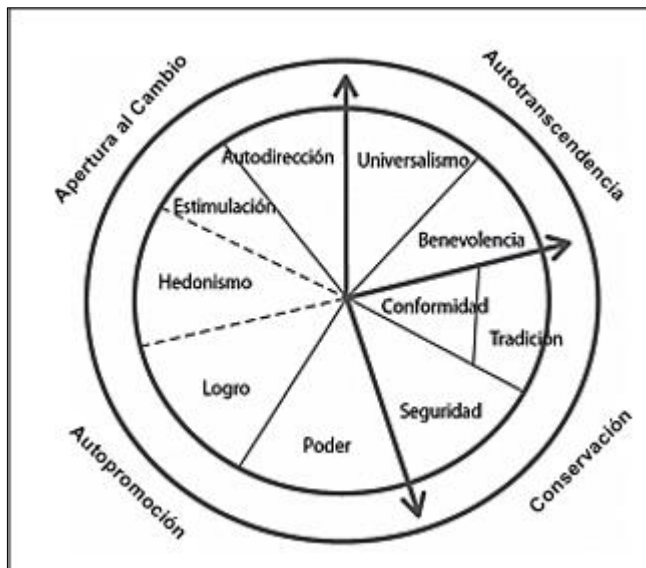
### **2.2. Modelo teórico de los valores**

Los valores, como constructo psicológico, han sido explicados desde distintas perspectivas teóricas. Uno de ellos es la teoría de las dimensiones culturales de Geert Hofstede, las cuales brindan información sobre los valores que subyacen a una organización. Sin embargo, este modelo no proporciona información sobre los valores individuales de los miembros, sino de la organización en su conjunto. Por este motivo que la presente investigación toma como referente la teoría de los valores de Shalom Schwartz.

Este modelo, el cual cuenta con mayor validez transcultural en su diseño (Berry *et al.* 2002) y estructura (Cieciuch *et al.* 2014), establece diez tipos de valores personales que provienen de requerimientos humanos universales. Estos valores engloban motivaciones identificadas entre las culturas. Así, los tipos de valores se encuentran definidos sobre la meta motivacional que expresa (Schwartz *et al.* 2010). Se identifican los siguientes valores:

- a. Poder: Búsqueda de estatus social y prestigio, así como el control y la dominancia de las personas y de los recursos
- b. Logro: Éxito personal, a través de la demostración de competencia, de acuerdo a los estándares sociales
- c. Hedonismo: Placer y gratificación sensorial para sí mismo
- d. Estimulación: Emoción, novedad y desafío en la vida
- e. Autodirección: Independencia de pensamiento, para tomar decisiones, crear y explorar
- f. Universalismo: Comprensión, apreciación, tolerancia y protección para el bienestar de todas las personas y la naturaleza
- g. Benevolencia: Preservación y mejora del bienestar de las personas con las cuales se tiene contacto personal frecuente
- h. Tradición: Respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideas que las culturas tradicionales y religión proveen
- i. Conformidad: Restricción de acciones, inclinaciones e impulsos que pudieran dañar o afectar a otros, así como violar las expectativas y normas sociales
- j. Seguridad: Seguridad, armonía y estabilidad de la sociedad, de las relaciones y de sí mismo

**Gráfico 2. Modelo de valores de Schwartz**



Fuente: Pucheu 2010

Para el autor, estos valores se ubican en un continuo motivacional circular, mostrando la compatibilidad y conflicto existente entre estos valores. Para simplificar su conceptualización, el autor ha propuesto que estos valores se ordenan en dos dimensiones, con dos polos cada una. Así, la primera dimensión es la apertura al cambio (hedonismo, autodirección y estimulación) que se opone a los valores de conservación (seguridad, conformidad y tradición), pues los primeros estimulan el pensamiento, los sentimientos, la acción independiente y la receptividad al cambio, mientras que los segundos requieren una autorrestricción, preservando las prácticas tradicionales y protegiendo la estabilidad; y la segunda dimensión tienen valores de autotranscendencia (universalismo y benevolencia) que se oponen a valores de autopromoción (poder y logro), en donde el primero enfatiza la aceptación de los demás como iguales y la preocupación por su bienestar, mientras que el segundo fomenta la búsqueda del propio éxito y el dominio sobre los demás (Schwartz *et al.* 2010).

### **3. La corrupción y los valores**

#### **3.1. La corrupción y la función pública**

Los servidores y funcionarios públicos, quienes ejercen funciones en la administración y la gestión de recursos públicos, deben mantener, por ética pública, alineación entre sus actuaciones específicas y la idea de servicio (Merino 2017). De esta manera, las acciones del servidor

público se deberían enfocar en la satisfacción de necesidades de los ciudadanos, aportando en la generación de confianza (Ausín 2015).

Merino (2017) establece que el énfasis en la ética en la función pública tiene la posibilidad de hacer frente a la corrupción. Asimismo, permite que los ciudadanos perciban legitimidad en las instituciones públicas, otorgando confianza a estas. Como primer foco de actuación, se requiere una actitud reactiva, para hacer frente a las denuncias de corrupción que a la fecha se registran. Sin embargo, es también necesario asumir una mirada preventiva, la cual incluya una revisión a la pertinencia del código de ética de la función pública, así como su eficacia.

Yang (2016) en un estudio transcultural con servidores públicos de China y Holanda, encontró que hay valores del servicio civil que se encuentran altamente vinculados a la cultura y varían en ambos países, como la percepción de la autonomía de su trabajo. Pero también parece haber una suerte de consenso en valores como la transparencia, efectividad y eficiencia en dichos países cuando se hace referencia a la función pública ejercida por los servidores y la ética pública. Si bien los valores identificados redundan en el cumplimiento eficiente de sus funciones, se encontró también una escasa consideración del servicio al ciudadano como un valor relevante en el servicio civil. Esto llevó al autor a estimar que, más allá de ser considerado un valor importante para la función pública, la conceptualización y reconocimiento del mismo para los servidores públicos dependería del tipo de cultura en la cual se enmarca el servicio civil. Con ello se puede entender que, si bien es importante el refuerzo de la ética pública en servidores públicos, su efecto para reducir los niveles de corrupción se verá influenciado en tanto no se conozcan las estructuras de valores personales que subyacen en una cultura o país.

### **3.2.La corrupción y los valores personales**

Algunas investigaciones han determinado que aspectos culturales, como los valores, podrían representar factores facilitadores o protectores de los actos de corrupción. Así, se ha encontrado que las sociedades colectivistas tienen una mayor vulnerabilidad a las transacciones ilegales para ayudar a amigos, familiares y otro tipo de relaciones cercanas. Así, las culturas colectivistas tienen una mayor propensión a la corrupción (Lipset y Lenz 1999). Un ejemplo de ello es Bangladesh, en donde la cultura colectivista y jerárquica de los servidores públicos ha promovido relaciones en las que, empleando recursos públicos, se establecen relaciones patrón-cliente (Haque y Mohammad 2013).

Además, se ha encontrado que países en donde se encuentran estilos de gobernanza autocrática y rígida, con altos niveles de verticalidad en el manejo del poder, rechazan reformas que cambian los ambientes seguros y conocidos, tal como son los entornos en los cuales se han instaurado vínculos de corrupción (Shleifer y Vishny 1993). Asimismo, este tipo de gobierno, acompañado de altos niveles de colectivismo, tiende a generar múltiples reglamentos y leyes para estructurar el accionar del servidor público; sin embargo, por la relevancia de las relaciones sociales, como parte del colectivismo, se generan nuevas e ingeniosas estrategias para mantener los actos de corrupción (Islam 2004).

Además, se ha identificado que la corrupción es facilitada por sociedades piramidales y altamente jerárquicas (Haque y Mohammad 2013). Así, organizaciones altamente jerárquicas pueden facilitar que los mandos medios y bajos de la entidad, los servidores públicos, perciban que es necesario retribuir a otros miembros, con mayor poder, mediante el involucramiento o ayuda en actos de corrupción (Younis y Mostafa 2000). Esto apoya que gobiernos jerárquicos, estilo que ilustra la burocracia clásica del modelo weberiano, se orientan a seguir las reglas impuestas por ellos mismos (Vrangbæk 2009). Además, como parte del establecimiento y tolerancia a grandes distancias de poder, se genera una cultura permisiva a la adulación. Un ejemplo de ello se observa en Bangladesh, en donde se considera que la adulación induce y perpetúa la corrupción, pues los mandos medios, una vez que tienen la posibilidad de escalar dentro de la institución, esperan recibir un trato similar de sus subordinados. Esta adulación, junto con la centralización del poder y la politización de la administración pública, tres elementos producidos por la distancia de poder, han permitido la expansión y mantenimiento de la corrupción en dicho contexto (Haque y Mohammad 2013).



## **Capítulo IV. Metodología**

### **1. Diseño de la investigación**

Como ha sido mencionado en el capítulo anterior, la corrupción tiene una complejidad particular para su medición, debido a que los participantes de este tipo de estudios suelen distorsionar sus respuestas según la deseabilidad social. Es decir, estos participantes pueden variar sus respuestas ante el riesgo de ser considerados, por los investigadores, como personas que podrían cometer actos en contra de la ética o normas sociales establecidas. Si bien existen diversas estrategias para menguar el efecto de la deseabilidad social, como lo es el anonimato de las preguntas, existen aproximaciones metodológicas que podrían facilitar el recojo de información, como son los diseños experimentales y no experimentales. El presente estudio mantiene un diseño no experimental, en tanto si bien se manipuló la aleatorización en la presentación de los niveles de las variables, los participantes no fueron asignados al azar a una condición específica. De esta manera, el estudio no cuenta con un grupo control ni uno experimental (Hernandez *et al.* 2010).

### **2. Conveniencia del diseño**

Tomando en consideración los estudios realizados empleando el *conjoint analysis* (Folger *et al.* 2009), así como la accesibilidad de la muestra, se consideró pertinente trabajar con la información recogida solo en el momento en el cual fue aplicada la encuesta, así como no segmentar la muestra en grupos experimentales y control.

### **3. Definición del alcance de la investigación**

Considerando la falta de estudios cuantitativos sobre la corrupción en contextos peruanos, como lo mencionan Ramos *et al.* (2017) y Frisancho (2015), así como la falta de estudios preliminares con diseños similares al del presente estudio, se ha considerado pertinente mantener una investigación de tipo exploratoria (Hernandez *et al.* 2010).

### **4. Formulación de hipótesis**

Considerando las variables en estudio, así como la falta de investigaciones previas en el contexto peruano, se considera que no es factible la formulación de hipótesis de investigación.

## **5. Recolección de datos**

Metodológicamente, la presente investigación ha sido formulada en dos etapas. Si bien ambas han sido estructuradas siguiendo un diseño no experimental, la estrategia para el recojo de información ha sido diferenciada, siendo que la primera sirvió de base para la segunda. A continuación, se presenta el detalle de cada una de ellas:

### **5.1. Primera etapa**

En un primer momento, se simuló una situación que podría ser tipificada como un acto de corrupción en la modalidad de colusión (ver anexo 1). La selección y diseño de la situación planteada corresponden a un contexto que podría ser considerado relevante para los participantes, debido a los hechos ocurridos durante el 2017 con resultados del fenómeno El Niño en el país. Frente a esta situación, se solicitó a un reducido primer grupo de participantes (n = 12) que seleccionen los argumentos que emplearían para convencer a otras personas de cometer el acto de colusión descrito (ver anexo 1). Además de los argumentos seleccionados, se consultó sobre las motivaciones de los participantes para seleccionar los argumentos escogidos. Para este procedimiento se consideró la selección de argumentos como variable dependiente; mientras que los argumentos expuestos fueron concebidos como variable independiente con siete niveles:

- Falta de castigo, argumento vinculado a la posibilidad de que el acto de colusión planteado pudiera no recibir un castigo.
- Beneficios económicos, argumento vinculado a la posibilidad de ganancia, el cual representa un porcentaje del presupuesto destinado al proyecto.
- Capacidad de gasto de la entidad, argumento relacionado a cómo, mediante la realización del acto de corrupción, el presupuesto de la entidad, destinado al proyecto, sería ejecutado, evitando la pérdida de dicho presupuesto.
- Presión política, argumento vinculado a la presión que miembros de la entidad (alta dirección) podrían ejercer para que el proyecto sea ejecutado, sin importar los medios empleados para ello.
- Beneficio ciudadano, argumento relacionado al impacto que tiene el proyecto para la ciudadanía, población afectada por el fenómeno El Niño.

- Imagen profesional, argumento vinculado a la forma en la cual, no cometer el acto, puede tener impacto en la imagen de eficiencia en la ejecución de proyectos, elemento que podría tener vinculación a las evaluaciones sobre el rendimiento de los servidores.
- Seguridad familiar, argumento relacionado a cómo, de no ejecutar el acto de corrupción, podría existir una vulneración de la seguridad de la familia del servidor.

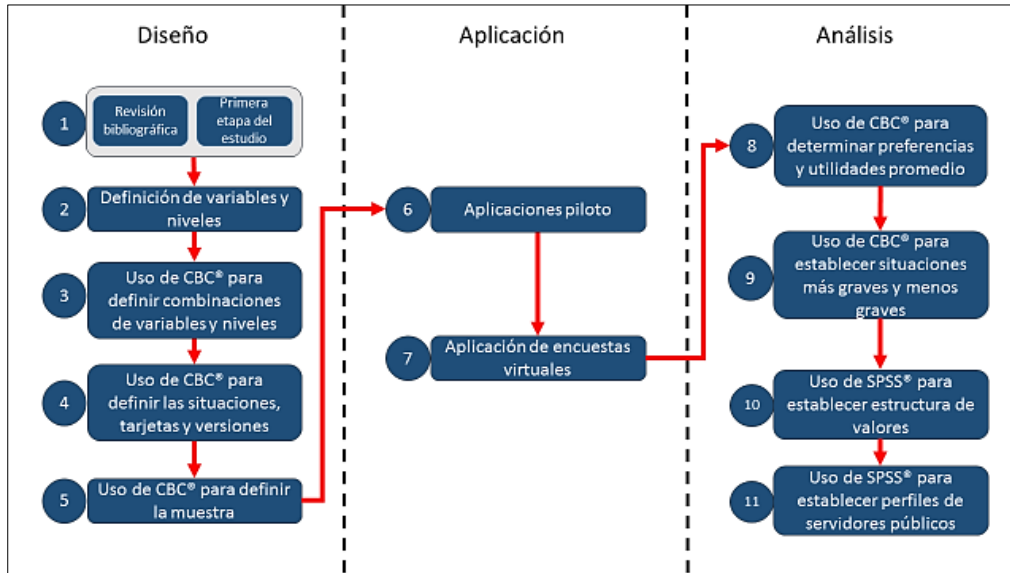
Los argumentos seleccionados fueron determinados por la investigadora del presente estudio y sobre la base de la bibliografía explicada previamente. Como refiere Shack (2016), uno de los factores que favorecen la existencia y el mantenimiento de la corrupción es la percepción de que los costos en los que se incurren al realizar el acto de corrupción son menores al ingreso que podría tener el acto, dejando una percepción de que existe “poco que perder”. Usando esta lógica se seleccionaron los niveles. Así, por ejemplo, la falta de castigo, la posibilidad de tener una ganancia personal elevada mediante los beneficios económicos derivados del acto, la posibilidad de no afectar la capacidad de gasto que tiene una entidad pública en un año fiscal, la posibilidad de no afectar la propia imagen profesional fueron argumentos derivados de dicho factor. Por otro lado, considerando los valores de corte colectivista y con cierto nivel de jerarquía y obediencia que se asume podrían subyacer a la sociedad peruana (Hofstede 2010), se consideraron argumentos que se vinculan a ello. Así, se seleccionó la posibilidad de afectar a la ciudadanía, vinculado al valor de universalismo; el hecho de ver afectada la seguridad familiar, vinculado al valor de benevolencia, y que se acaten órdenes de superiores por la percepción de presión ejercida por actores políticos de un nivel superior, vinculado a valores como la seguridad y el conformismo. Cabe mencionar que la redacción de la situación planteada, así como los niveles de la variable independiente, fue puesta a prueba mediante pilotos.

Es importante mencionar que, debido a la naturaleza de la tarea encomendada a los participantes, se tomaron medidas para evitar la vulneración de estándares morales y éticos de los mismos. Así, antes de iniciar el experimento se entregó un consentimiento informado para su revisión y firma por los participantes (ver anexo 2). Este consentimiento informado explicaba los objetivos de la presente investigación, aseguraba el uso responsable de los datos obtenidos, el anonimato de los participantes, así como la posibilidad de solicitar salir del estudio cuando el participante lo requiriera.

## **5.2.Segunda etapa**

El procedimiento siguió la siguiente estructura:

**Gráfico 3. Procedimiento empleado en la segunda etapa del estudio**



Fuente: Elaboración propia

Tal como se muestra, sobre los resultados de la primera etapa, se determinó dos cambios importantes en el recojo de información, sobre la estrategia de recojo de información y la consigna que representa la variable dependiente.

Sobre la estrategia de recojo de información, se determinó que, dado que las decisiones de los participantes frente a actos de corrupción no pueden ser aisladas en uno o dos argumentos, sino que se requiere combinar estos para poder lograr una mayor proximidad a la toma de decisiones reales, la estrategia a emplear debiera lograr combinar los argumentos seleccionados. Para este fin se seleccionó el *conjoint analysis* como estrategia para el planteamiento de las situaciones. Este tipo de análisis permite evidenciar la importancia que tiene cada una de las variables durante la toma de decisiones. Si bien este análisis multivariado suele ser empleado en contextos de investigación de mercado, Folger *et al.* (2009) han sugerido su uso para la investigación en temas de corrupción y actos contrarios a la ética, debido a su facilidad para acercarse a la toma de decisiones en contextos reales (para obtener mayor detalle de la herramienta y su aplicación, revisar el anexo 3).

Así, se seleccionaron cinco argumentos de los siete incluidos en la primera etapa, los cuales fueron más empleados en dicha etapa. De esta manera, se eligió las siguientes variables: presión ejercida para ejecutar el acto de colusión, consecuencias en el presupuesto de la entidad, importancia del proyecto, grado del posible castigo y grado de ganancia personal. A estas cinco variables se añadió el grado de cumplimiento de la empresa, debido a que, durante la primera etapa, fue mencionada por los participantes la importancia de no hacer evidente el acto de corrupción mediante el cumplimiento de la contraparte, así como reducir la percepción de culpa si la contraparte cumplía con el acuerdo pactado. Luego, para las seis variables seleccionadas se determinaron niveles por cada una de ellas (ver anexo 4).

Con la información de las variables y sus niveles, se empleó el CBC ® (Choice-Based Conjoint) 4.0 de Sawtooth Software para el diseño de tarjetas que presentaban la combinación de todas las variables y sus niveles. De esta manera, el programa generó 1.296 combinaciones posibles (4x3x3x4x3x3) y extrajo, aleatoriamente, 10 tarjetas con 3 combinaciones cada una. Para asegurar la representatividad de las combinaciones, el programa generó 4 tipos de tarjetas. Así, se obtuvo 40 tarjetas con 3 combinaciones posibles en cada una de ellas, todas ellas distintas entre sí (ver anexo 5).

Respecto de la consigna que represente la variable dependiente, segundo cambio, se consideró que solicitar a los participantes que seleccionaran los argumentos para cometer un acto de corrupción no permitía reducir la deseabilidad que se procuró con la elección del diseño. En ese sentido y siguiendo las recomendaciones de Folger *et al.* (2009), se consideró pertinente consultar por la gravedad percibida en los actos presentados en las tarjetas elaboradas para el *conjoint analysis*. De esta manera, esta etapa del estudio tenía como variable dependiente la gravedad percibida en el acto de corrupción y como variables independientes las seis variables empleadas en las tarjetas con sus respectivos análisis.

Dado que el programa permitió establecer la estructura de las tarjetas, el diseño de las mismas fue incorporado a una encuesta virtual empleando la plataforma de Google Forms. En dicha encuesta se incorporó la escala *portrait values questionnaire*<sup>1</sup>, instrumento psicométrico diseñado por Schwartz (2009), adaptado al español latinoamericano por Imhoff y Brussino (2013). Esta prueba cuenta con 21 ítems y alternativas de respuesta planteadas en una escala Likert de 6 puntos. Cabe mencionar que, además de la validez transcultural que presenta el modelo teórico, el instrumento ha demostrado mantener índices de confiabilidad aceptables, así

---

<sup>1</sup> Cabe mencionar que esta escala no se incluye en anexos, a fin de preservar los derechos de autor.

como su uso en contextos peruanos (Riveros y Grimaldo 2017). Asimismo, se añadieron preguntas demográficas (ver anexo 5)

El uso de la encuesta virtual facilitó que se lograra la cantidad necesaria de participantes (n = 226). Cabe mencionar que el paquete estadístico CBC® 4.0 de Sawtooth Software permite determinar, con una confiabilidad del 95 %, la cantidad de muestra mínima requerida considerando los niveles de las variables, la cantidad de tarjetas presentadas y los escenarios mostrados dentro de las mismas (Johnson y Orme 2003, Orme 2009). Para este caso, el programa determinó que la cantidad mínima era 200 participantes. Para acceder a la muestra, se empleó el muestreo por conveniencia debido a la accesibilidad permitida por contactos de la investigadora (Hernández *et al.* 2010).

Finalmente, si bien no fue posible incorporar el consentimiento informado empleado en la primera etapa, antes de iniciar la encuesta se incluyó información sobre los objetivos del estudio, así como la posibilidad de consultar los resultados globales del estudio. Asimismo, durante el procedimiento se aseguró el anonimato y libertad de continuar de los participantes, así ellos tenían la opción de abandonar la encuesta en el momento que ellos lo consideraran pertinente. Debido al diseño empleado, Google Forms solo consideró una encuesta como válida cuando se completaban todas las secciones y preguntas de la encuesta. Finalmente, al igual que la primera parte del estudio, se generaron pilotos preliminares que determinarían la comprensión de la situación planteada, los niveles de las variables y el recojo de la variable dependiente.

## **6. Análisis e interpretación de datos**

Para la primera etapa del estudio, se estableció la frecuencia de elección de cada uno de los argumentos presentados. La pregunta abierta sobre la explicación de la elección fue analizada extrayendo categorías que permitieron la agrupación y conceptualización de las mismas en categorías, sirviendo de insumo para la generación de niveles de las variables empleadas en la segunda etapa del estudio.

En cuanto a la segunda etapa, el CBC ® (Choice-Based Conjoint) 4.0 de Sawtooth Software permitió aislar las preferencias de cada una de las variables, así como la diferencia entre los niveles de cada una de ellas por cada uno de los participantes. Esta información fue organizada en una base de datos del paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

versión 25, para la realización de análisis estadísticos como la conformación de clústeres<sup>2</sup> y otros estadísticos descriptivos de tendencia central, como la media y mediana.

Las respuestas del *portrait values questionnaire* fueron incluidas en la base de datos para la revisión de sus cualidades psicométricas y resultados empleando estadística descriptiva, contrastes no paramétricos debido a la falta de una distribución normal. Finalmente, las respuestas de las preguntas demográficas fueron consideradas a fin de tener una mejor descripción de la muestra obtenida.

## 7. Descripción de la muestra

Es posible describir la muestra que integró la segunda etapa del estudio siguiendo las siguientes características:

- a. Sexo: el 56 % de la muestra fueron varones ( $n = 126$ ), mientras que el 44 % fueron mujeres ( $n = 100$ ).
- b. Edad: La edad promedio de la muestra es de 36,8 años ( $SD^3 = 8,16$ ).
- c. Régimen laboral: El 59,7 % contaba con una contratación laboral temporal bajo el régimen del D. Leg. 1057; mientras que 19,0 % contaba con una contratación permanente con el régimen del D. Leg. 728 y 6,2 % bajo el régimen del D. Leg. 276. Adicionalmente, 15 % presentaron otras modalidades de contratación, como carreras especiales, locadores y del fondo de apoyo gerencial.
- d. Años de experiencia: En la muestra, el promedio de años en el sector público es de 8,88 años ( $SD = 6,08$ ) y el promedio de años laborando en las entidades en las cuales actualmente trabajan es 3,81 años ( $SD = 3,65$ ).
- e. Satisfacción sobre las remuneraciones: El 44,7 % manifestó no sentir satisfacción por las remuneraciones que reciben actualmente; mientras que 55,3 % manifestó que sí la siente.
- f. Hijos: En promedio, los participantes tienen 0,96 hijos ( $SD = 1,09$ ).
- g. Religión: el 73,9 % de la muestra ha manifestado ser católico, el 3,5 % manifestó ser evangélico, 2,2 % señaló ser agnóstico y el 20,4 % indicó no tener ninguna religión. En este último grupo se ubicó a aquellos que señalaron ser ateos.

---

<sup>2</sup> Técnica estadística multivariante que permite agrupar a los sujetos en grupos o clústeres que guarden la mayor homogeneidad y similitud interna.

<sup>3</sup> El símbolo *SD* representa a la Desviación Estándar, media de dispersión

## Capítulo V. Análisis de resultados y hallazgos

### 1. Percepción de gravedad de un acto de colusión

#### 1.1. Evaluación general de las variables

Producto del *conjoint analysis* se obtuvo la información incluida en la tabla 1, la misma que presenta la preferencia promedio de las variables en la muestra. En ella se puede evidenciar que las variables más relevantes en la determinación de la gravedad de un acto de corrupción (en adelante percepción de gravedad) son la presión ejercida por un directivo o funcionario, quien representa un nivel más elevado de poder, la percepción de gravedad aumenta, y el cumplimiento de la empresa, es decir, qué medida la empresa no cumple con el contrato generado. Por otro lado, las variables consideradas como menos importantes al momento de determinar el grado de percepción de gravedad, son la importancia del proyecto de la entidad, es decir, el impacto que tiene para los objetivos de la entidad respecto al cumplimiento de sus funciones, metas institucionales y la población; y la Consecuencia que traería en el presupuesto de la entidad el no ejecutar el proyecto planteado.

**Tabla 1. Preferencias promedio por variables**

Variable	Preferencia promedio
Presión	23,34
Cumplimiento de la empresa	21,07
Grado de castigo	18,56
Ganancia personal	15,02
Importancia del proyecto	13,56
Consecuencias en el presupuesto	8,45

Fuente: Elaboración propia 2018

Estos resultados muestran que, al presentar las variables combinadas, los participantes identifican como más determinante para evaluar el grado de percepción de gravedad que exista presión por parte de un funcionario o servidor público con un rango de autoridad mayor. Asimismo, es importante ver cómo esta variable es atribuible a un actor tercero, distinto a un servidor público, lo cual puede mostrar también el grado en el cual se hace externa la responsabilidad del acto que se comete.



## 1.2. Evaluación de la presión ejercida

La presión ejercida por funcionarios de un rango mayor, quienes representan una imagen de poder, puede dar cuenta también del grado de afectación cuando se percibe la responsabilidad de un tercero. Sin embargo, considerando el rol de poder que adquieren quienes ejercen la presión, podrían mostrar la relevancia que adquiere para la muestra el contar con jefes que mantengan una conducta transparente y sin involucramiento en actos como el mostrado a los participantes. Es decir, los resultados podrían asumirse como provenientes de una necesidad de contar con líderes transparentes.

Al revisar las utilidades promedio de la variable (ver tabla 2), las mismas que representan la importancia que tiene cada nivel para la muestra, se observa que la presión externa, proveniente, por ejemplo, de un nivel de influencia más alto, como la Presidencia de la República, es más importante en la determinación de la percepción de gravedad de la variable. Estos resultados cobran coherencia considerando las experiencias recientes de vacancia presidencial por motivos vinculados a la moral y el involucramiento de intereses personales.

La poca distancia que se encuentra con la utilidad promedio del nivel que hace referencia a la presión proveniente de la alta dirección de la entidad, alimenta la percepción de gravedad de tener funcionarios públicos (sea de elección popular o de designación<sup>4</sup>) involucrados en actos de corrupción. Sin embargo, esto se contrapone con la menor relevancia que adquiere para la muestra la influencia de un jefe directo, con quienes se desarrollan actividades cotidianas. Esto podría provenir de cierto grado de sumisión hacia figuras de autoridad que se encuentra de manera más frecuente en sociedades colectivistas y con cierto grado de distancia entre los niveles sociales, como sería el caso peruano (Hofstede 2010). Esta falta de atribución de responsabilidad y cumplimiento ciego de figuras de autoridad directas podría ser un factor facilitador de la corrupción, pero además de su mantenimiento.

Con menor utilidad aun, los resultados determinan una menor relevancia cuando el acto de corrupción es cometido sin ninguna presión. Esto último apoya lo antes mencionado, para la muestra es más sencillo identificar gravedad en responsables externos, esto por encima de la responsabilidad que adquiere que un servidor público se involucre en un acto de corrupción por voluntad propia, sin presiones externas. Esto podría mostrar ciertas limitaciones en el juicio

---

<sup>4</sup> Tipos de funcionarios considerados por la Ley del Servicio Civil N° 30057.

moral realizado ante un dilema ético o evaluación de una posible participación de un acto de corrupción.

**Tabla 2. Utilidad promedio de la variable presión**

Niveles de presión	Utilidad promedio
Externa, Presidente de la República	20,79
Alta dirección	19,27
Jefe directo	-6,40
Sin presión	-33,66

Fuente: Elaboración propia 2018

### **1.3.Evaluación del cumplimiento de la empresa involucrada**

La segunda variable considerada como más grave también demuestra cómo la inclusión de acciones de un tercero agrava el acto. Así, la variable de cumplimiento de la empresa, según la tabla 3, las utilidades demuestran que, como era esperable, aquello que exhibe un nivel más alto de incumplimiento es más importante cuando se selecciona la variable, seguido por un nivel más bajo de cumplimiento y, finalmente, sin el incumplimiento. Estos resultados podrían reforzar la idea de que la percepción de gravedad se exagera cuando la contraparte que accede al acuerdo ilegal no cumple con lo pactado. Ello revela que la percepción de gravedad que adquiere el acto no se desprende sólo de la ejecución del acto en sí mismo, sino también por lo que compromete para el otorgamiento del servicio y porque evidencia el incumplimiento del acuerdo.

**Tabla 3. Utilidad promedio de variable cumplimiento de la empresa**

Niveles de cumplimiento de la empresa	Utilidad promedio
50 % de los materiales	42,82
75 % de los materiales	3,94
100 % de los materiales	-46,76

Fuente: Elaboración propia 2018

Asimismo, los resultados demuestran que la menor percepción de gravedad identificada se encuentra cuando la empresa vinculada al acto de corrupción cumple completamente con la entrega de los materiales acordados, lo cual posibilita la ejecución de la obra. De esta manera, es posible asumir que empresas que sean consideradas como “cumplidoras” de los acuerdos son quienes tienen menos probabilidades de denuncia, lo cual podría generar una suerte de protección sobre su accionar. Si bien es importante tener acciones de control con empresas

proveedoras que incumplen los contratos establecidos con el Estado, es particularmente relevante hacerlo con aquellas que tienen mayor renombre y que, aparentemente, no estarían involucradas en actos de corrupción. Esto porque los resultados evidencian que se tiene una percepción de gravedad menor cuando la entrega cumple con el 100 % de la obra. De esta manera, no se emplearía el prestigio como una suerte de velo de impunidad. Una muestra de ello podría haberse presentado con grandes empresas constructoras como Odebrecht, las cuales no despertaron suspicacias iniciales debido al cumplimiento de las obras, así como su prestigio en la región.

#### **1.4. Evaluación del nivel de castigo atribuido**

Se observan también, aunque con menor importancia, la percepción de gravedad que adquiere el acto según el grado de castigo que este podría representar. Cuando se observan las utilidades (ver tabla 4) se encuentra que los niveles que presentan un menor castigo, o incluso ninguno, influyen en la percepción de gravedad.

**Tabla 4. Utilidad promedio de la variable grado de castigo**

Niveles de castigo	Utilidad promedio
Ninguno	27,45
1 a 30 días	9,95
31 a 360 días	-15,02
Mayor a 360 días	-22,38

Fuente: Elaboración propia 2018

Otra interpretación de estos resultados podría haber esperado que los niveles que representan un grado de castigo más alto sean aquellos a los que se atribuyen un grado más elevado de percepción de gravedad, pues implican mayor responsabilidad atribuible y seriedad del acto, los resultados pueden ser atribuibles a una percepción de impunidad que pudo haberse generado con los niveles más bajos del castigo.

#### **1.5. Evaluación de la ganancia personal**

En cuanto a la ganancia personal, variable que se ubica en cuarto orden de preferencia, esta parece no poseer particular relevancia para la muestra al momento de determinar el grado de percepción de gravedad. A pesar de ello, al revisar las utilidades de los niveles, un nivel mayor

de ganancia personal parece ser más importante al momento de evaluar la percepción de gravedad.

**Tabla 5. Utilidad promedio de la variable ganancia personal**

Niveles de ganancia personal	Utilidad promedio
5 % del costo del proyecto	-28,59
10 % del costo del proyecto	-5,71
15 % del costo del proyecto	34,30

Fuente: Elaboración propia 2018

Los resultados de las utilidades se encuentran dentro de lo esperado, pues es esperable que el haber sacado una mayor ventaja de un acto ilícito sería considerado como más grave. Sin embargo, la importancia menor de la variable podría provenir de una suerte de aceptación de que un acto como el consultado implica un beneficio personal determinado. Así, se podría estar presumiendo que la realización del acto mismo implicaría una ganancia personal, algo que no incrementaría especialmente la percepción de la gravedad.

#### **1.6.Evaluación de la importancia del proyecto**

En cuanto a la variable que hace referencia al impacto del proceso involucrado en el acto de corrupción, llama la atención su orden dentro de las variables, la quinta variable en orden de importancia. En particular, considerando que la muestra se encuentra compuesta por servidores y directivos públicos, en quienes se esperaría mayor sensibilidad sobre el impacto en la población o en la eficiencia de sus entidades. Esto puede dar cuenta de una escasa percepción de cómo actos de corrupción pueden afectar a los ciudadanos, beneficiarios finales de todo bien y servicio proporcionado por el Estado.

Al revisar los niveles de la variable (ver tabla 6), se observa que es considerado como más grave cuando el proyecto involucrado tiene impacto en la población y satisface necesidades primordiales, como la salud; sin embargo, como ha sido mencionado, la poca importancia dada a la variable podría evidenciar una falta de compromiso con la esencia de la función pública.

**Tabla 6. Utilidad promedio de la variable importancia del proyecto**

Niveles de importancia del proyecto	Utilidad promedio
Piloto	-5,43
Metas operativas	-12,78
Alto impacto	18,21

Fuente: Elaboración propia 2018

La distancia que guarda el nivel mencionado (alto impacto) respecto a los otros dos niveles de la variable, se considera que sería evidencia de una lejanía y escaso involucramiento con la organización a la cual pertenecen y las metas conjuntas que pueden ser formuladas para la entrega de un bien o servicio, razón de ser de una entidad pública y el trabajo de los servidores públicos.

### **1.7.Evaluación del impacto en el presupuesto de la entidad**

Finalmente, la variable que cuenta con el menor nivel de importancia es aquella que hace referencia a cómo la ejecución de la obra tiene impacto en el presupuesto de la entidad. Este resultado podría entenderse desde tres ópticas de interpretación. La primera de ellas, en coherencia con los resultados de la variable anterior, podría remarcar la distancia que existe entre los servidores públicos y el cumplimiento de metas institucionales, así como los recursos económicos de la misma, tal como lo identificó Koutsoukis (1993, citado en Bratsis 2003) para el caso griego.

La segunda interpretación podría inclinarse a que, para un servidor público, un acto de corrupción es considerado como grave, independientemente de si el no ejecutar el proyecto puede implicar una pérdida del presupuesto, en particular la pérdida total del presupuesto asignado, nivel con mayor relevancia en la variable (ver tabla 6).

**Tabla 7. Utilidad promedio de la variable consecuencia en el presupuesto**

Niveles de Consecuencia en el presupuesto	Utilidad promedio
Pérdida total	10,00
Pérdida parcial	-13,88
Sin pérdida	3,88

Fuente: Elaboración propia 2018

Asimismo, como tercera interpretación, esto podría estar demostrando, como fue mencionado en la primera parte del presente estudio, que es tan importante mantener los montos anuales del presupuesto institucional que se justifica usar cualquier estrategia con tal de prevalecer el monto asignado, sin que esto implique una mayor eficiencia en el gasto realizado.

## 2. Situaciones de colusión percibida como más graves y menos graves

Como parte del *conjoint analysis* se identificó cuáles serían las combinaciones de los niveles de las variables que representan el escenario más grave para la muestra, así como aquel escenario que es considerado el menos grave. Así, se identificó los siguientes escenarios:

**Tabla 8. Situaciones simuladas con mayor y menor percepción de gravedad**

	Presión	Consecuencias en el presupuesto	Importancia del proyecto	Grado de castigo	Ganancia personal	Cumplimiento de la empresa	Preferencia	Error Estándar
Más grave	Alta dirección	Pérdida total	Alto impacto	Ninguno	15 %	50 %	89.99	1.79
Menos grave	Sin presión	Sin pérdida	Metas operativas	Mayor a 360 días	5 %	100 %	10.11	1.79

Fuente: Elaboración propia 2018

El caso considerado más grave podría ser considerado como aquel que tiene menos probabilidad de ser aceptado por los sujetos (asumiendo que al ser evaluado como más grave, sea el que mayores implicancias éticas y morales tenga para los participantes). Sobre este escenario, evaluado como más grave, es de destacar la inclusión de la presión de la alta dirección de la entidad, pues brinda información de la necesidad de contar con un estilo de liderazgo transparente dentro de las entidades públicas. Asimismo, la posibilidad de afectar más gravemente a la población da cuenta de la importancia dada por los participantes al servicio prestado a la ciudadanía mediante la función pública. Finalmente, la consideración de gravedad en la falta de castigo percibido por el acto, daría cuenta también de cómo la posible impunidad afecta la percepción de gravedad.

Por otro lado, la situación considerada como menos grave podrá ser, en cambio, la situación con mayor probabilidad de ser aceptada por los participantes. En esta línea, contar con una ganancia personal menor y tener el cumplimiento de la empresa podría ser un escenario en el cual los participantes evalúen como poco grave su involucramiento en un acto de corrupción, lo que podría terminar por hacerlos parte de un acto de esta naturaleza.

Contrario a lo observado en la situación percibida como más grave, en este caso llama la atención cómo la falta de presión para ejecutar un acto es considerada un factor de dicha situación, lo cual mostraría una falta de reconocimiento e introspección sobre cómo los propios

actos también pueden ser evaluados como determinantes para facilitar o favorecer un acto de corrupción. Por otro lado, que sea percibida como menos grave la afectación de metas operativas de la entidad, podría dar cuenta de la dificultad de identificarse con las entidades públicas a las cuales los servidores prestan servicios.

Todo ello lleva a concluir que, el escenario evaluado como menos grave pueda ser aquel que cuente con una mayor frecuencia de ocurrencia. Sin embargo, para comprobarlo, sería necesario analizar las investigaciones y procesos abiertos en casos de colusión.

### **3. Valores personales**

Luego de revisar las propiedades psicométricas de la *portrait values questionnaire*, así como determinar que los niveles de confiabilidad de las áreas autotranscendencia ( $\alpha^5 = ,738$ ), autopromoción ( $\alpha = ,770$ ), Conservación ( $\alpha = ,663$ ) y apertura al cambio ( $\alpha = ,757$ ) se encontraban dentro de los márgenes esperados (Cohen 1988), se revisaron los resultados globales de la escala.

#### **3.1. Autotranscendencia versus autopromoción**

La muestra presenta niveles más altos en los valores vinculados a la autotranscendencia (Mdn<sup>6</sup> = 24,00) en comparación a los vinculados a la autopromoción (Mdn = 13,00) ( $W = 30,00$ ;  $z = -12,889$ ,  $p = ,000$ )<sup>7</sup>. Lo cual puede guardar relación con otras investigaciones, en las cuales se ha encontrado que los países latinoamericanos mantienen niveles más altos en valores con base colectivista, que individualista (Hofstede 2010). Así, se presume que la muestra brinda mayor importancia al cuidado de otras personas, sean cercanas o no, que al alcanzar cierto nivel de poder y estatus. Esto cobra relevancia en una muestra cuyo trabajo principal se centra en brindar servicios y bienes a la ciudadanía, y cuyos niveles más elevados se encuentran centrados en el valor de universalismo (Mdn = 15,00).

#### **3.2. Conservación versus apertura al cambio**

---

<sup>5</sup> El símbolo  $\alpha$  representa el Alfa de cronbrach, coeficiente que permite determinar la confiabilidad de una escala psicométrica

<sup>6</sup> Mdn representa la Mediana, medida de tendencia central.

<sup>7</sup> Dado que los datos no mostraron una distribución normal, se emplearon contrastes no paramétricos para dos muestras relacionadas con la prueba de Wilcoxon.



En cuanto al segundo eje bipolar de Schwartz, la muestra no presenta diferencias significativas entre ambos polos. En cambio, los resultados muestran mucha similitud entre los puntajes de valores relacionados a la conservación (Mdn = 23,00) y la apertura (Mdn = 23,00). Esta nula diferencia podría mostrar, contrario a lo observado en el eje anterior, la lucha constante entre mantener un statu quo, propio de las culturas colectivistas, y lograr la satisfacción personal, propio de culturas individualistas. Esto ha sido evidenciado en otras investigaciones donde se ha encontrado que las grandes capitales latinoamericanas se mueven entre el colectivismo tradicional de sus culturas originarias, y el individualismo moderno atrayente de culturas occidentales (Hofstede 2010).

Estos resultados serán revisados de acuerdo con cómo estos valores se presentan según las evaluaciones realizadas sobre un caso específico de corrupción. De esta forma, se brindará mayor detalle de los valores identificados en la muestra en la siguiente sección.

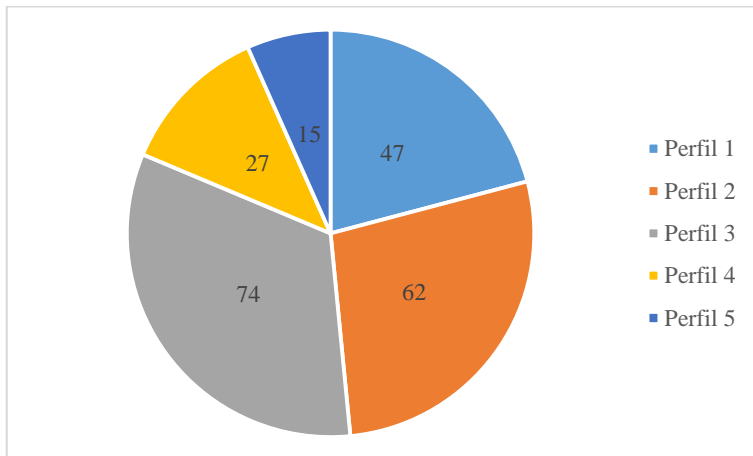
#### **4. Perfiles de servidores públicos según la percepción de gravedad de un acto de colusión y los valores personales**

Sobre los resultados mostrados se agrupó a los participantes mediante un análisis de clústeres, específicamente siguiendo la estrategia de clústeres jerárquicos, dado que no se contaba con una cantidad de conglomerados a priori. Siguiendo el análisis, se determinó que la solución más coherente era de cinco conglomerados<sup>8</sup>. A continuación, se presenta la distribución de los clústeres:

#### **Gráfico 4. Distribución de los clústeres en la muestra**

---

<sup>8</sup> Producto del análisis se identificó un caso atípico, el mismo que fue eliminado para el análisis de clústeres, producto del cual se obtuvo una solución más coherente con respecto a la data.



Fuente: Elaboración propia 2018

Como se observa, el clúster más numeroso es el tercer perfil (n = 74), seguido por segundo perfil (n = 62). En cambio, el cuarto (n = 27) y quinto perfil (n = 15) cuenta con una cantidad de muestra menor.

A continuación, se presenta la solución de clústeres seleccionada, perfilada según las preferencias promedio de los niveles de la variable de percepción de gravedad:

**Tabla 9. Perfiles de clústeres según su preferencia de las variables**

Clúster	Presión	Consecuencias en el presupuesto	Importancia del proyecto	Grado de castigo	Ganancia personal	Cumplimiento de la empresa
Perfil 1	14,0800	14,2451	<b>30,3655</b>	11,3377	9,0021	20,9698
Perfil 2	<b>47,3939</b>	7,0389	10,5882	12,4695	8,3840	14,1256
Perfil 3	16,4858	7,5662	9,7258	15,8772	16,6254	<b>33,7203</b>
Perfil 4	12,4141	5,0485	7,4404	<b>57,6778</b>	7,6693	9,7511
Perfil 5	7,754	3,1593	3,6520	9,7813	<b>67,1907</b>	8,4660
Total	23,4294	8,2201	13,5957	18,5996	15,0583	21,0975

Fuente: Elaboración propia 2018

Como se observa, el primer grupo muestra una preferencia promedio más alta de la importancia del proyecto; específicamente, identifican como más grave que el proyecto tenga impacto en la población (preferencia promedio 66,64). El segundo grupo brinda importancia mayor a la presión percibida para ejecutar el acto; siendo la presión de funcionarios externos a la entidad (preferencia promedio 63,64) la más grave. El tercer grupo brinda mayor importancia al cumplimiento de la empresa, en particular a los menores niveles, 50 %, de cumplimiento (preferencia promedio 73,43). El cuarto grupo brinda mayor importancia al grado de castigo

percibido, en particular cuando no se percibe ningún castigo (preferencia promedio 205,10). Finalmente, el quinto grupo tiene una preferencia más alta cuando se evidencia un grado de ganancia personal más alto (preferencia promedio 211,57) (ver anexo 6).

A continuación, se muestra mayor descripción de los perfiles hallados, empleando descripciones demográficas relevantes al grupo y los niveles de los valores más importantes de cada uno de los perfiles. Así, la información que será mostrada evidencia la existencia de cinco tipos de servidores públicos en la muestra:

#### **4.1. Perfil 1: Preocupación por la población**

Este grupo lo integran aquellos que atribuyen mayor gravedad a las consecuencias e importancia del proyecto. En particular cuando este se trata de un acto que vulnera los intereses de la población, dando cuenta de una mayor sensibilidad hacia la población beneficiaria de proyectos como el planteado en el caso. Respecto a la caracterización de este grupo, se puede indicar que es integrado, principalmente, por personal contratado bajo el D.Leg. N° 1057 ( $n = 30$ ) y se encuentra, principalmente, satisfecho con la remuneración que recibe ( $n = 32$ ).

Si bien este grupo no cuenta con un perfil que se destaca por contar con un nivel elevado en un valor específico, sí evidencia los niveles más bajos de la muestra respecto a valores como el logro, ( $M^{\circ} = 8,32$ ) poder ( $M = 6,36$ ), la tradición ( $M = 7,45$ ) y el hedonismo ( $M = 7,94$ ). Esto podría evidenciar que se trata de un grupo que no está centrado en la autopromoción ( $M = 14,68$ ) y la conservación ( $M = 24,68$ ). En cambio, aunque no de manera significativa, este grupo mostraría mayor interés y preocupación por el cuidado de otras personas. Sin embargo, esta motivación no estaría acompañada por un impulso particular por ascender o generar cambios sustantivos en su entorno social y laboral. Dicho de otra manera, si bien pueden mostrar sensibilidad y sentir indignación por la afectación a una población vulnerable, estos podrían no mostrar interés particular por revertir la situación corrupta que podrían observar.

#### **4.2. Perfil 2: Importancia de liderazgos transparentes**

El segundo grupo identifica mayor relevancia a la variable vinculada a la presión que se ejecuta de un funcionario con mayor poder y jerarquía que el servidor que comete el acto. Esto permite suponer que este perfil es integrado por personas que presentan una mayor expectativa por

---

<sup>9</sup> El símbolo  $M$  representa a la Media, medida de tendencia central

encontrar, en funcionarios públicos que lideran el gobierno y entidades públicas, un comportamiento ético y aislado de intereses personales.

En cuanto a la caracterización de este perfil, se encuentra que las personas que lo conforman son, principalmente, servidores públicos que gozan de mayor estabilidad laboral, pues son contratados por regímenes laborales como el D. Leg. N° 276 y 728 ( $n = 45$ ). Esto coincide con que se trata del grupo que cuenta con una edad promedio más alta ( $M = 38,52$  años), una mayor experiencia promedio en el sector público ( $M = 9,87$  años) y una mayor experiencia en las entidades públicas en las que laboran actualmente ( $M = 4,47$  años). Por otro lado, este perfil cuenta con una mayor cantidad de participantes insatisfechos con la remuneración recibida por su trabajo ( $n = 36$ ).

En cuanto a sus valores, estos, al igual que en el primer perfil, tampoco muestran los puntajes más altos en un valor en particular, pero sí muestran bajos niveles en benevolencia ( $M = 9,53$ ), lo cual hace suponer que se trata un grupo poco centrado en el cuidado y atención de otros más cercanos a ellos. Además, sus bajos niveles de autotrascendencia ( $M = 24,19$ ) y apertura al cambio ( $M = 25,23$ ), evidenciado por los niveles bajos de hedonismo ( $M = 7,97$ ) y estimulación ( $M = 7,61$ ), muestran la distancia a la experimentación de situaciones satisfactorias y que representan cierto nivel de independencia.

De esta manera, se combina el tradicionalismo, la búsqueda de estabilidad para el favorecimiento de un statu quo (evidenciado en el tiempo que llevan en el sector y en sus entidades, facilitado por su régimen laboral), individualista (sin particular preocupación por el otro) y con mayor preocupación por contar con funcionarios públicos que ejercen presión para beneficios personales (elementos que pudieran haber evidenciado dentro de su experiencia en el sector público).

Este perfil guarda mayor compatibilidad con lo identificado por Haque y Mohammad (2013) en Bangladesh, para quienes las grandes distancias de poder y colectivismo restringido a determinados contextos han generado una relación particular entre servidores públicos y otros círculos de mayor poder, a quienes perciben distantes por la poca posibilidad de ascender. En dicho caso, los autores identificaron que estos servidores buscarían el contacto con esferas con mayor poder mediante actos como la adulación, estableciendo relaciones de patrón-cliente distantes y poco satisfactorias. Si bien esta investigación no encuentra evidencia de ello, existe la posibilidad de que, al profundizar la caracterización de este perfil, se pueda encontrar que la insatisfacción referida a la remuneración se extiende a su puesto y sus funciones, más aun dado

que su experiencia en el sector implica haber sido testigos de casos de corrupción. Asimismo, considerando que este grupo mantiene la tendencia de encontrar como menos grave que el jefe directo o el servidor sin presión ejecute el acto de corrupción, podría darse el caso de un segmento de servidores públicos que realizan las conductas de adulación encontradas en Bangladesh, sumado con un cumplimiento ciego de órdenes y acompañado de una pobre reflexión y juicio moral de las conductas propias carentes de ética.

### **4.3. Perfil 3: Corrupción con obras concluidas**

Quienes se encuentran en este grupo atribuyen una mayor gravedad al incumplimiento de los acuerdos planteados con la empresa involucrada, por poco éticos que estos pudieran ser. Así, estos resultados pueden mostrar una preocupación porque la población no pueda ser afectada por el acto de corrupción, pues igual podrían gozar de los beneficios de la obra con costos inflados. Pero también podría mostrar una preocupación por evitar el “escándalo” que se generaría si no se cumple con la entrega de los insumos para la obra, lo cual haría más evidente la falta cometida.

En cuanto a la caracterización del grupo, los datos demográficos indican que está conformado, principalmente, por varones ( $n = 43$ ) y trabajadores bajo un régimen de contratación temporal como el D. Leg. N° 1057 ( $n = 47$ ). Asimismo, es importante referir que este grupo resulta ser el más numeroso dentro de los perfiles identificados.

En cuanto a sus valores, el grupo presenta los niveles por encima de la media en valores vinculados a la autotranscendencia ( $M = 24,47$ ), como la benevolencia ( $M = 9,65$ ) y el universalismo ( $M = 14,82$ ). Esto podría aportar en la idea de que, para este perfil, el efecto más grave del acto de colusión es que la población identifique el acto y no pueda contar con los beneficios que involucra la obra. Este es el compromiso con el servicio y la población que refiere la OCDE (2017) como un factor protector de la corrupción.

Asimismo, el bajo nivel de seguridad ( $M = 9,01$ ) muestra que no es un grupo centrado en el mantenimiento de un statu quo. Sin embargo, la falta de valores vinculados a la autopromoción, como el poder ( $M = 6,72$ ) y el logro ( $M = 8,35$ ), podría resultar limitantes para mantener expectativas y motivaciones que los lleve a alcanzar niveles más altos en la estructura organizacional de entidades públicas.

#### **4.4. Perfil 4: Indignación por la impunidad**

Este grupo lo conforman quienes encuentran como más grave el grado de castigo vinculado al acto de corrupción, en particular cuando no se asigna un castigo vinculado al mismo. Es decir, el rechazo ante un acto de colusión se centra en la impunidad que se percibiría sobre cómo se ejecutan actos como este. Al caracterizar al grupo se observa que es integrado principalmente por mujeres (n = 15), contratadas bajo el régimen del D.Leg. N° 1057 (n = 20). Asimismo, en relación al resto de perfiles, es el grupo más joven (M = 33,28) y con menos experiencia en el sector público (M = 7,22). En cuanto a sus valores, el grupo presenta los niveles más altos en valores vinculados a la autotranscendencia (M = 24,96), como la benevolencia (M = 10,04) y el universalismo (M = 14,93); y la conservación (M = 28,63), como la seguridad (M = 9,81), la conformidad (M = 9,41) y la tradición (M = 8,96). Asimismo, presenta los más altos de niveles de poder (M = 8,85).

Con estas características, es posible inferir que este perfil agrupa a personas cuya indignación proviene de cómo actos que podrían ser calificados como corruptos pueden afectar los principios de la función pública, en especial los que hacen referencia al servicio brindado a los demás (como la ciudadanía), y no cuenten con el castigo que debería ejecutarse en función a la gravedad del mismo. Así, el acto de corrupción quebraría el statu quo que este grupo parece valorar. Sin embargo, este mismo factor vinculado a la motivación de conservar el statu quo puede resultar limitando la posibilidad de promover cambios en su entorno local. Así, las motivaciones vinculadas al ascenso laboral y social, como parte del poder deseado, podrían entrar en conflicto cuando se encuentra un entorno resistente al cambio. Esto puede hacer que, por ascender, se adecue a las reglas actuales, las mismas que han permitido los niveles de corrupción alcanzado, a pesar de la indignación mostrada ante los mismos. Dicho de otra forma, este grupo representaría un segmento de los servidores públicos que presentan indignación por cómo los actos de corrupción impactan en otras personas, pero no resulta clara su decisión de generar cambios sustanciales en el entorno que los rodea, pues podrían entorpecer sus deseos de ascender. Asimismo, su juventud y menor experiencia en el sector podrían limitar su posibilidad de establecer estrategias efectivas de cambio.

#### **4.5. Perfil 5: Indignación por la ganancia deshonestas**

Finalmente, este grupo es integrado por aquellos que encuentran más grave que los miembros de un comité de adquisiciones tengan una ganancia personal por el cumplimiento de sus funciones y ajustes a intereses propios. Así, este grupo podría ser el cual atribuye mayor responsabilidad individual a quienes vulneran su responsabilidad con respecto a la función que desempeñan.

En cuanto a sus características, este grupo es integrado principalmente por varones ( $n = 10$ ), y personal de contratación temporal como el D. Leg. N° 1057 ( $n = 15$ ). Si bien su promedio de edad no es el más bajo de la muestra ( $M = 33,67$  años), sí representa el grupo con un promedio menor de años trabajando en la entidad ( $M = 3,13$  años). Respecto a sus valores, es importante mencionar que este grupo cuenta con los niveles más altos en gran parte de los valores medidos por la escala de Schwartz. Así, el grupo evidencia los niveles más altos de apertura ( $M = 27,87$ ) y en autopromoción ( $M = 18,67$ ). Así, el grupo presenta los niveles más altos de logro ( $M = 10,20$ ), hedonismo ( $M = 9,13$ ), autodirección ( $M = 9,73$ ) y estimulación ( $M = 9,00$ ); mientras que los más bajos de benevolencia ( $M = 9,13$ ) y universalismo ( $M = 13,40$ ).

Estos resultados muestran que este grupo pareciera estar centrado en el crecimiento personal, mediante la experimentación de sensaciones placenteras y que permitan darles mayor conocimiento. Esto podría apoyarse en la importancia que este grupo le daría a la responsabilidad personal, por encima de la responsabilidad atribuida a actores terceros. Sin embargo, a pesar de ello, el alto nivel presentado en el valor de seguridad ( $M = 9,73$ ) puede dar cuenta que se trata de un grupo que emplea el crecimiento personal para ubicarse en la estructura actual de la organización, sin promover cambios beneficiosos para los demás, sino principalmente para sí mismos. Esto se apoya en que este grupo presenta los niveles más bajos de benevolencia y universalismo de la muestra. Estos grados de valores son similares a los narrados por Mujica (2011), para quien los actos de corrupción dan cuenta de los intereses individuales, por encima de los compartidos. Asimismo, estos valores podrían ser concordantes con la concentración de poder y verticalidad mencionada por Shack (2016) para facilitar la generación de actos de corrupción, así como la poca vinculación con los valores relacionados al servicio al ciudadano que identifica Yang (2016). Todo ello puede hacer que este grupo cambie, constantemente, de trabajo en las entidades públicas, buscando un mayor beneficio personal según las propuestas laborales que reciben.

## **5. Aplicación de los resultados a la gestión pública peruana**

Los resultados mostrados identifican cinco perfiles de servidores públicos, quienes coexisten en la gestión pública peruana, teniendo motivaciones personales y evaluaciones morales distintas de un mismo acto, lo cual podría estar aportando en la dificultad para generar estrategias sostenidas, efectivas y unificadas contra la corrupción. A esto es importante sumarle que ni la muestra en conjunto, ni los grupos identificados han percibido como especialmente relevante las consecuencias que trae la corrupción para el presupuesto de la entidad, así como sus objetivos. Todo esto puede implicar que, aunque exista capacidad de indignación frente a un acto de corrupción centrado en la afectación a la población, el poco involucramiento y compromiso con las entidades públicas y los recursos otorgados a estos aportan a que solo se muestre indignación, sin una intención clara revertir esto, afrontando retos nuevos y aspirando a niveles más altos en la jerarquía organizacional. En cambio, quienes tienen mayor motivación para ascender, son quienes tienen menor motivación y experiencia para generar cambios o quienes priorizarían el aprendizaje y beneficio personal, por encima del beneficio de otros.

En consideración a las motivaciones y preocupaciones mostradas, parece ser pertinente que los servidores públicos sean sensibilizados sobre las formas en las que la corrupción afecta a los ciudadanos y la forma en la que estos pueden recibir los bienes y servicios que deben ser otorgados por las entidades públicas. Estas sensibilizaciones podrían ser reforzadas con mensajes que demuestren cómo los ciudadanos afectados pueden ser también familiares y amigos cercanos a estos servidores. Adicionalmente, estas sensibilizaciones deben motivar a los servidores a revertir los índices actuales de corrupción mediante la denuncia de los casos que pudieran conocer en su labor diaria. Esto podrá ser factible solo si las entidades públicas permiten establecer mecanismos claros para la denuncia de actos de corrupción y la protección de los denunciantes. Además, resulta relevante que las entidades busquen establecer códigos y manuales de comportamiento ante la identificación de actos de corrupción en el entorno institucional, pero también ante la posibilidad de presentarse dilemas morales propios de la función pública.

Por otro lado, parece necesario que las entidades públicas, además de preocuparse por trabajar la integridad de los servidores públicos, puedan enfocarse en comprender cómo estos servidores se comprometen con la labor de sus entidades. Así, parece urgente reducir las distancias que los servidores públicos muestran con respecto a las instituciones a las que pertenecen. Es decir, se requiere estrechar el compromiso e identificación de los servidores públicos con respecto a las entidades, sus misiones y objetivos organizacionales. Una vez que esto pueda asegurarse, será



factible que se genere una percepción de responsabilidad sobre el uso pertinente de los recursos públicos (no solo económicos).

Estas estrategias de sensibilización, así como manuales de conducta deben tener en consideración la estabilidad de las variables estudiadas en la presente investigación. Tal como se mencionó antes, los valores personales gozan de estabilidad en tanto el entorno social u organizacional refuerza las conductas que son parte del repertorio conductual de los valores (Schwartz 1992, Bardi *et al.* 2014). En dicho sentido, plantear la posibilidad de un cambio de valores de los servidores públicos que hoy laboran en las entidades públicas puede ser complejo y poco realista, más aun si se considera el poco involucramiento mostrado en las entidades públicas. Sin embargo, es posible que, en consideración a los perfiles identificados, se priorice la asignación de estos a determinados puestos dentro de las instituciones públicas. Sobre esto, se sugiere lo siguiente:

- Perfil 1: Preocupación por la población: Dado que este perfil corresponde al grupo que percibe mayor gravedad en cómo la corrupción afecta a la ciudadanía, es posible capitalizar dicho interés para ubicarlo en puestos en los cuales tengan cercanía con la satisfacción de necesidades básicas de la población. De esta manera, este perfil podría encajar en puestos de programas sociales, tanto en el nivel central como en sus órganos desconcentrados. Sin embargo, debido a su escasa motivación por ascender y generar procesos de cambio, resultaría poco recomendable ubicarlos en puestos directivos o ejecutivos que dirijan procesos de mejora sobre la manera en la cual se brindan estos servicios. Sin perjuicio de ello, se hace importante que los servidores con este perfil puedan recibir capacitaciones para desarrollar estrategias que les permitan motivarse a involucrarse con situaciones de cambio y mejoramiento de los servicios brindados a la ciudadanía.
- Perfil 2: Importancia de liderazgos transparentes: Este perfil demuestra la necesidad de contar con estabilidad y líderes políticos transparentes, pero con escasa motivación para la introspección, cuestionamiento a figuras de autoridad cercanas y procesos de reforma. Así, la estabilidad que buscan puede encontrarse en tareas que exigen cierta monotonía, como tareas de tipo administrativo. Asimismo, la rigidez para tomar decisiones podría resultar favorecedora en puestos que requieran la aplicación tajante de ciertos reglamentos y directivas, tal como lo hacen puestos de fiscalización y control en diversas materias. Si bien este perfil tampoco resulta recomendado para puestos de la capa directiva que debe liderar procesos de cambio y reforma, sería recomendable que personal que cuente con este perfil

pueda recibir capacitaciones que les permitan flexibilizar sus decisiones y apertura al cambio, dotándolos de mayores habilidades para cuestionar las labores que ellos y los demás realizan en el día a día. Más aun considerando la experiencia y estabilidad laboral de que gozan.

- Perfil 3: La corrupción con obras concluidas: Este perfil, el más numeroso en la muestra, evidencia la indignación que se produce cuando, en el marco de un acto de corrupción, se genera incumplimiento de las empresas involucradas, afectando directamente a la población, por quienes muestran especial preocupación. Si bien esto genera rechazo y se encuentran motivados para generar cambios, esto no hace sostenible el impulso por liderar procesos de cambio. A pesar de que esto pueda limitar la posibilidad de ser ubicados en puestos directivos, es importante brindarles capacitaciones que les permita encontrar mecanismos para impulsar la reforma que buscan. Asimismo, dada su sensibilidad por la población y la intención de generar cambios, puede ser idónea para puestos de servidores públicos que participan en la generación e implementación de políticas públicas de diversa índole. Además, dado que este grupo podría ser aquel que acepta a líderes que “roban, pero hacen obras”, es importante que personal con este perfil reciba sensibilizaciones sobre ética pública.
- Perfil 4: Indignación por la impunidad: Este perfil ha demostrado un importante rechazo a la impunidad con la que la corrupción puede venir operando en las instituciones públicas. Si bien cuentan con la motivación de crecimiento en las entidades públicas donde laboran, su valoración por el statu quo y su escasa experiencia en el sector pueden resultar una limitante por convertirse, en el corto a mediano plazo, en directivos dispuestos a combatir la corrupción. Al respecto, es posible que su juventud y búsqueda de aprendizaje les permitan ubicarlos en puestos de mando medio. Asimismo, su habilidad para responder a contextos de impunidad, podría ubicarlos en puestos donde se realicen investigaciones que determinen sanciones, por ejemplo, administrativas. Para favorecer su crecimiento, es posible que el personal con este perfil requiera de capacitaciones que le permita establecer estrategias para generar y favorecer reformas en el Estado.
- Perfil 5: Indignación por la ganancia deshonestas: Este perfil se encuentra enfocado en el crecimiento personal y profesional, lo cual los llevaría a rotar continuamente entre las entidades públicas, en tanto se les ofrezca mejores condiciones laborales y de aprendizaje. Así, encuentran que obtener ganancias personales por actos de corrupción, y no por el

esfuerzo que ellos parecen realizar, resulta más importante al momento de emitir un juicio moral. A pesar de ello, su escasa preocupación por los demás puede limitar su involucramiento en las entidades y el trabajo que realizan. Así, este perfil podría ser ubicado en puestos de asesoramiento de la capa directiva y alta dirección. Además, su valoración por el esfuerzo personal puede ser un factor que les permita involucrarse en puestos directivos, no sin antes recibir capacitaciones sobre los principios de la función pública y sensibilizaciones sobre el impacto de esta en la ciudadanía.

De esta manera, es importante que los procesos de selección puedan incorporar la medición de los valores personales como un criterio relevante de las evaluaciones psicológicas. Si bien Servir tiene avances mediante la generación del cuerpo de gerentes públicos y las directivas emitidas sobre la gestión del sistema administrativo de gestión de recursos humanos, es importante dotar de herramientas de medición oportuna para el subsistema de gestión del empleo, en particular el proceso de gestión de la incorporación.

Al respecto y dado que, tal como ha sido realizado mediante el presente estudio, el *conjoint analysis* permite tener una mayor proximidad a la forma en la que se realiza la toma de decisiones reales, es posible sugerir su uso para las estrategias de selección de personal. En particular, su uso puede ser recomendable para puestos sensibles a actos de corrupción, como ocurre, por ejemplo, con los comités de compras, áreas de administración y logística en las entidades. De esta manera, se podría seleccionar al personal capaz de realizar toma de decisiones basadas en la ética de la función pública.

Desde luego que estos esfuerzos por generar procesos de selección pertinentes podrán ser sostenibles solo si se asegura la permanencia del personal seleccionado que cuente con los valores y nivel de juicio moral esperado. La forma en la cual se realizan actualmente las contrataciones de personal en el Estado peruano dificulta la materialización de este propósito; sin embargo, ello no hace más que apoyar la relevancia que debe tener el impulso a la reforma del servicio civil para asegurar concursos transparentes y la estabilidad de dichas contrataciones, tal como lo ha recomendado la OCDE (2017) en materia de integridad.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

Los resultados del presente estudio han demostrado que las variables consideradas como más importantes al momento de determinar la percepción de gravedad son la presión ejercida por funcionarios con un mayor nivel de poder y el grado de cumplimiento de la empresa con la que se establece el acuerdo ilegal. Por otro lado, las variables menos importantes en la determinación del grado de percepción de gravedad son la importancia del proyecto para la población o entidad pública, así como las consecuencias que podría tener no ejecutar el proyecto en el presupuesto anual de la entidad.

La situación de colusión percibida como más grave es aquella que cuenta con la presión de la alta dirección de la entidad, la evitación del acto representa la pérdida total del presupuesto total destinado del proyecto, alto impacto del proyecto en las necesidades básicas de la población beneficiaria, sin ningún grado de castigo, con una ganancia personal de 15 % del costo del proyecto para cada miembro del comité y un cumplimiento del 50 % en la entrega de materiales por parte de la empresa.

Por el contrario, la situación de colusión percibida como menos grave es aquella en la cual no hay presión para cometer el acto por parte de un jefe o funcionario de mayor rango, sin pérdida del presupuesto destinado al proyecto en el año, con impacto en las metas operativas de la entidad, con un posible castigo de más de 360 días, con una ganancia personal del 5 % para los miembros del comité de contrataciones y con un cumplimiento del 100 % de la empresa en la entrega de materiales.

La muestra presenta niveles más altos en los valores vinculados a la autotrascendencia que a los vinculados a la autopromoción, mientras muestran gran similitud entre los puntajes de valores relacionados a la conservación y la apertura al cambio.

Finalmente, el análisis de clústeres permitió que se identifiquen cinco grandes grupos. El primero identifica la percepción de gravedad con respecto a las implicancias para la población que debiera ser beneficiada de los bienes y servicios; sin embargo, el poco interés por ascender social y laboralmente, pueden limitar que esta sensibilidad hacia la población logre alcanzar un cambio sustancial en la administración pública. El segundo grupo brinda mayor importancia al

contar con líderes políticos que intervengan en los actos de corrupción, mediante la presión para cometer un acto de corrupción; sin embargo, muestran mayor interés en ascender sin poner en riesgo la estabilidad con la que cuentan, lo cual coincide con tener un régimen laboral que le brinda dicha estabilidad (D.Leg. N° 276 y 728). El tercer grupo, el más numeroso, muestra valores que podrían aportar al cumplimiento de la función pública, tal como la preocupación por los demás y la posibilidad de atravesar procesos de cambio; a pesar de ello, este grupo encuentra como más grave aquello que hace más evidente, frente a la población, que el acto de corrupción se ha cometido, el menor grado de cumplimiento de la empresa involucrada en el acto. El cuarto grupo parece encontrar mayor percepción de gravedad en la impunidad mostrada, dado que no se percibe castigo sobre el acto cometido, más aun por la afectación a otros, en quienes se muestran enfocados; sin embargo, los altos niveles de mantener el statu quo actual pueden limitar la posibilidad de cambio, lo cual puede verse alimentado por su juventud y poca experiencia en el sector público. Finalmente, el quinto grupo, muestra una mayor inclinación a percibir la ganancia personal como la variable más grave de un acto de corrupción, lo cual puede provenir de la importancia que el grupo le brinda a su propio ascenso profesional e importancia de experimentar nuevas experiencias, lo mismo que los puede llevar a cambiar continuamente de trabajos en las entidades públicas, contando con menos tiempo de labores en la entidad en la cual se encuentran, así el contraste del esfuerzo personal con los beneficios que otros obtienen de la corrupción puede ser un motivo de indignación en el grupo.

## **2. Recomendaciones**

Sobre los resultados encontrados, es importante generar recomendaciones de gestión pública y el manejo de recursos humanos del Estado.

Así, primero se recomienda que los procesos de selección de personal, en particular a puestos que representan un mayor manejo de recursos económicos estatales, puedan incorporar estrategias como las planteadas en el presente estudio. De esta manera, se podría considerar, sobre un modelo de conducta determinado, si los participantes logran la identificación de gravedad y riesgo de actos de corrupción como la colusión.

En segundo lugar, dado que los resultados mostrados evidencian que no en todos los perfiles de servidores públicos se encuentran valores vinculados al servicio a la ciudadanía, estos valores podrían ser estimulados en los servidores públicos actuales, podría incorporarse como criterio para las evaluaciones de selección de personal.

En tercer lugar, las determinaciones de perfiles de servidores públicos pueden servir de información base para la generación de códigos de conducta que permitan a los servidores identificar las conductas concretas que se espera para la ejecución de su función pública, pero también las respuestas esperadas cuando se presentan actos como el presentado en esta investigación.

Metodológicamente, es recomendable ampliar la muestra del presente estudio, a fin de buscar un grado mayor de confianza sobre los resultados obtenidos. Asimismo, a fin de delimitar mejor los perfiles, sería recomendable incorporar otros tipos de corrupción como el soborno, modalidad más frecuente en la administración pública.

## Bibliografía

Albán, W. (2017). “¿Autoridad autónoma? ¿cuál?”. En: *Diario El Comercio*, 19 de enero del 2017.

Arbizu, J. (2014). “El espiral de la corrupción en el Perú”. *Revista Argumentos*, año 8, núm. 3.

Ausín, T. (2015). “Ética pública para generar confianza”. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, (9), p. 30-39.

Bardhan, P. (2006). “The Economist’s Approach to the Problem of Corruption”. *World Development*, vol. 34, núm. 2, p. 341-348.

Bardi, A., Buchanan, K., Goodwin, R., Slabu, L. y Robinson, M. (2014). “Value Stability and Change During Self-Chosen Life Transitions: Self-Selection Versus Socialization Effects”. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 106, núm. 1, p. 131-147.

Berry, J. W., Poortinga, Y. H., Segall, M. H. y Dasen, P. R. (2002). *Cross-cultural psychology: Research and applications*. 2ª ed. New York, NY, US: Cambridge University Press.

Bratsis, P. (2003). Corrupt compared to what? Greece, Capitalist interests and the Specular Purity of the State. (Discussion Paper N° 8). Extraído del The Hellenic Observatory del London School of Economics and Political Science.

Cieciuch, J., Davidov, E., Vecchione, M., Beierlein, C. y Schwartz, S. (2014). “The Cross-National Invariance Properties of a New Scale to Measure 19 Basic Human Values. A Test Across Eight Countries”. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 45, núm. 5, p. 764-776.

Comisión de Alto Nivel Anticorrupción del Perú [CAN] (2013). *Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción*. Lima: CAN y GIZ.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2ª ed. Hillsdale, USA: Lawrence Erlbaum.

Congreso del Perú (1993). *Constitución Política del Perú*. Lima, 29 de diciembre de 1993. Fecha de consulta: 10/07/2017. Disponible en: <<http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Constitu/Cons1993.pdf>>.

*Convención Interamericana contra la corrupción del 29 de marzo de 1996*. Aprobada por Resolución Legislativa 26756 de fecha 5 de marzo de 1997 y ratificada mediante Decreto Supremo N° 012-97-RE.

Defensoría del Pueblo del Perú (2011). *Aportes de la Defensoría del Pueblo a la Promoción de la Ética Pública en los Programas Sociales del Estado*. Serie Informes de Adjuntía. Informe 001-2011-DP/APCSG-PEPPCPP. Lima, Defensoría del Pueblo, mayo de 2011. Fecha de consulta: 09/07/2017. p. 28. Disponible en:

<<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/ documentos/informe-programas-sociales-version-amigable.pdf>>.

Defensoría del Pueblo (2017). *Planes Sectoriales Anticorrupción: Recomendaciones Para Mejorar Su Formulación. Estudio de casos en dieciséis ministerios del Poder Ejecutivo 2013-2016*. Lima: Defensoría del Pueblo.

Defensoría del Pueblo del Perú (2017). *Radiografía de la corrupción en el Perú*. Lima: Defensoría del Pueblo del Perú.

Folger, R., Pritchard, R., Greenbaum, R. y Díaz Granados, D. (2009). *Research on Corruption and Unethical Behavior in Organizations: The Use of Conjoint Analysis*. En: Burke, R. & Cooper, C. (Ed) *Research Companion to Corruption in Organizations*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited, p. 92-103.

Frisancho, S. (2015). “Jueces y corrupción: algunas reflexiones desde la psicología del desarrollo moral”. En: Ledesma, M. (coordinadora): *Justicia, Derecho y Sociedad. Debates interdisciplinarios para el análisis de la justicia en el Perú*. Lima: Tribunal Constitucional del Perú, Centro de Estudios Constitucionales.

Guimaray, E. y Rodriguez, J. (2015). “Colusión por Comisión por Omisión: El caso de los Alcaldes y los Presidentes regionales”. *Revista IUS ET VERITAS*, núm. 51, p. 286-296.

Haque, SK. y Mohammad, S. (2013). “Administrative Culture and Incidence of Corruption in Bangladesh: A Search for the Potential Linkage”. *International Journal of Public Administration*, 36, p. 996–1006.

Hernández, Roberto *et al.* (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ª ed. México D.F.: McGraw-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G., Hofstede, G.J. y Minkov, M. (2010). *Culture and organizations: Software of the mind intercultural cooperation and its importance for survival*. London: McGraw Hill.

Hube, L. (2017). *Corrupción y Transparencia*. En: CIES. *Balance de Investigación en Políticas Públicas 2011-2016 y Agenda de Investigación 2017-2021*. Lima: CIES.

Imhoff, D. y Brussino, S. (2013). “Estudio Exploratorio de las Características Psicométricas del Portrait Values Questionnaire en el contexto de Córdoba/Argentina”. *Revista Colombiana de Psicología*, núm. 1(22), p. 135-149.

Islam, N. (2004). “Sifarish, sychophants, power and collectivism: Administrative culture of Pakistan”. *International Review of Administrative Sciences*, 2, 326.



- Johnson, R. y Orme, B. (2003). Getting the most from CBC. Sawtooth software - Research paper series. Fecha de consulta: 23/07/2018. Disponible en: <<http://www.sawtoothsoftware.com/education/techpap.shtml>>.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación de comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. México: Mc-Graw Hill Interamericana.
- Levitsky, Steven (2012). “Una paradoja peruana”. En: *Diario La República*. 13 de mayo de 2012. Fecha de consulta: 08/08/2017. <<http://www.larepublica.pe/columnistas/aproximaciones/una-paradoja-peruana-12-05-2012>>.
- Lipset, S.M. y Lenz, G.S. (1999). *Corruption, culture, and markets*. Fairfax, VA: George Mason University.
- Macedo, F. (2010). “Corrupción eficiente, contradicción evidente”. En: *Blog de la Defensoría del Pueblo*. 10 de marzo de 2010. Fecha de consulta: 27/06/2017. Disponible en: <<http://www.defensoria.gob.pe/blog/corrupcion-eficiente-contradiccion-evidente>>.
- Macedo, Francisco. (2015). *Los actos de corrupción como violaciones de derechos humanos. Una argumentación desde la teoría del discurso racional de Robert Alexy*. (Tesis de Grado de Magíster). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Merino, F. (2017). *Ética para la función pública, de la diferencia al reconocimiento*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Montoya, Y. (2015). *Manual sobre delitos contra la administración pública*. Lima: IDEHPUCP. p. 17-18.
- Mujica, Jaris (2011). *Micropolíticas de la Corrupción. Redes de Poder y Corrupción en el Palacio de Justicia*. Lima: Asamblea Nacional de Rectores.
- Mukum, J. (1999). “Corruption cleanups in developing societies:the public choice perspective”. *International Journal of Public Administration*, 22:2, p. 309-345.
- Muzila, L., Morales, M., Mathias, M. y Berger, T. (2012). *On the take: Criminalizing Illicit Enrichment to Fight Corruption*. Washington DC: International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
- Muñoz, I., Blondet, M. y Gamio, G. (2017). *Ética, agencia y desarrollo humano, V conferencia de la Asociación Latinoamericana y del Caribe para el Desarrollo y el Enfoque de Capacidades*. Lima: Fondo Editorial PUCP.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2017). *Estudio de la OCDE sobre integridad en el Perú*. Lima: OCDE.

Orme, B. (2009). *Understanding the value of Conjoint Analysis*. En B. Orme. Getting Started with Conjoint Analysis: Strategies for Product Design and Pricing Research. 2ª ed. Madison, Wis.: Research Publishers LLC. Fecha de consulta: 23/07/2018. Disponible en: <<http://www.sawtoothsoftware.com/download/techpap/helpmgr.pdf>>.

Proética (2017). *Décima encuesta nacional sobre percepción de corrupción*.

Pucheu, Á. (2010). “¿Cuáles son los valores evaluados en los modelos de competencias conductuales? Análisis de tres diccionarios ocupados en Chile”. *Ciencia y Trabajo*, 12(36), p. 293-305.

Perez, R. (2016). “Corrupción y costos de transacción en la administración pública”. *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, vol. 5, núm. 10.

Presidencia del Consejo de Ministros (2012). “Decreto Supremo N°119-2012-PCM, Aprueban Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción 2012-2016”.

Presidencia del Perú (2005). *Código de Ética de la Función Pública, Ley 27815*. Lima, 18 de abril de 2005. Fecha de consulta: 11/07/2017. Disponible en: <<https://www.presidencia.gob.pe/normas/Ley27815.pdf>>.

Ramos, L., Oblitas, R. & Zuñiga, A. (2017). “Diseños experimentales para el estudio de la corrupción: conceptos e investigaciones clave”. *Revista de Ciencia Política y Gobierno*, 4(8), 2017, p. 47-68.

Riveros, P. y Grimaldo, M. (2017). “Valores y clima organizacional en docentes de un instituto de educación superior de Lima”. *Ciencias Psicológicas*, 11(2), p. 179-188.

Shack, N. (2016). *Apuntes Sobre Corrupción Y Gestión Pública En El Perú*. Lima: Proyecto de Mejoramiento de los Servicios de Justicia.

Shleifer, A. y Vishny, R. (1993). “Corruption”. *Quarterly Journal of Economics*, 108(3), p. 559-617.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. En M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 25, p. 1-65). New York, NY: Academic Press.

Schwartz, S. H. (2009). Basic values: How they motivate and inhibit prosocial behavior. In M. Mikulincer y P. Shaver (Eds.), *Prosocial motives, emotions, and behavior: The better angels of our nature* (p. 221-241). Washington: American Psychological Association Press.

Schwartz, S. H., Caprara, G. V. y Vecchione, M. (2010). “Basic Personal Values, Core Political Values, and Voting: A Longitudinal Analysis”. *Political Psychology*, núm. 31, p. 421-452.

Trindade, C. (2016). “Gobernanza compartida y cambio cultural para combatir la corrupción”. *Transparencia & sociedad*, núm. 4, p. 39-62.

United Nations Global Compact (2011). *Business against corruption: A framework for action*. New York: United Nations Global Compact Office.

Vrangbæk, K. (2009). “Public Sector Values in Denmark: A Survey Analysis”. *International Journal of Public Administration*, 32:6, p. 508-535.

Vega, E. (2016). “Corrupción hace perder al Perú unos S/33.800 millones al año”. *Sección Día 1*. En: *Diario El Comercio*. 6 de junio del 2016. Fecha de consulta 04/04/2017. <<http://elcomercio.pe/economia/dia-1/corruccion-hace-perder-al-peru-s33800-millones-al-ano-noticia-1907067>>.

Vidales, Leonel (2003). *Glosario de términos financieros*. Universidad Autónoma de Baja California, Baja California.

Yang, L. (2016). “Worlds Apart? Worlds Aligned? The Perceptions and Prioritizations of Civil Servant Values Among Civil Servants From China and The Netherlands”. *International Journal of Public Administration*, 39, p. 74-86.

Younis, T.A. y Mostafa, I.M.D. (2000). *Accountability in public management and administration in Bangladesh*. London: Ashgate Publishing Limited.

## **Anexos**

## **Anexo 1. Instrumento diseñado para la primera parte del estudio**

Premisa:

El objetivo del presente estudio es conocer aquellos factores que podrían influenciar en la decisión de las personas para estar involucradas en un acto de corrupción. Para ello se propone la siguiente situación:

En el marco de la reconstrucción del norte, la entidad en la cual se encuentra laborando va a adquirir material de construcción para zonas afectadas por el fenómeno El Niño en el 2017. Esta compra, que será realizada por la modalidad de subasta inversa, generó la conformación de un comité para llevar a cabo la adquisición. Usted es un miembro del comité de compras que intenta convencer a otro miembro de favorecer a la empresa Hermanos S.A., quienes realizarán la venta y entrega de materiales por 2 millones 968 mil soles.

En ese contexto, se propone los siguientes argumentos, los mismos que usted deberá seleccionar para convencer a su interlocutor. Si bien puede emplear más de un argumento, se recomienda que seleccione la menor cantidad de argumentos posible y aquellos que considera los más potentes en la estrategia de convencimiento.

### **Argumento 1: Falta de castigo**

Yo mismo vengo haciendo seguimiento al proceso de tal manera que nadie podrá darse cuenta de nada, no corremos riesgos. He tenido experiencias antes, por montos mucho mayores y siempre he podido hacer que nadie tenga problemas. Además, mira a las demás entidades, muchos lo han hecho y no han sido sancionados o algo similar.

### **Argumento 2: Beneficios económicos**

La ganancia que la empresa nos ofrece es del 10% del monto total cuando se realice el pago. Estamos hablando de 98 mil soles para cada uno de los miembros, incluyéndolo. Piense en todo lo que usted y los demás podríamos hacer con este monto. Estoy seguro que podría solucionar muchos de los problemas económicos que pueda tener o, al menos, asegurarse de no tener ninguno en bastante tiempo.

### **Argumento 3: Capacidad de gasto de la entidad**

He recibido una comunicación de la oficina de logística, quienes me han indicado que, si no cerramos el trato ahora, es posible que el proceso “se caiga”, por lo que tendríamos que cancelar la compra en este año. Esto tiene implicancias en la imagen de la entidad para poder ejecutar el presupuesto de la entidad, así como poder cumplir los objetivos estratégicos anuales.

### **Argumento 4: Presión política**

Acabamos de recibir una llamada de la alta dirección. Me han comentado que un asesor de Despacho Presidencial ha llamado al titular de nuestra entidad. Hay un interés del Presidente por inaugurar dos hospitales nuevos, que serán construidos con los materiales que compremos ahora. El titular dice que no le interesa cómo se haga la compra, pero tiene que salir hoy. De lo contrario, se evaluará la permanencia del titular en la entidad.

### **Argumento 5: Beneficio ciudadano**

Recuerde que, al final, los materiales son para dos hospitales. Usted debe haber visto, por las

noticias, en cómo quedaron las zonas afectadas. En algunos casos, los daños fueron tantos que las casas se fueron cayendo. En las zonas donde construirán los hospitales, las inundaciones malograron las estructuras y el material médico de los centros de salud. Realmente sería penoso que retrasemos la entrega de los materiales para este año. Significaría que estas personas no tendrían atención en salud cercana durante un año más.

### **Argumento 6: Imagen profesional**

Es importante saber que el pertenecer a los comités de compra, como área usuaria, es información que va a su legajo personal. Ahora, recuerde que para las evaluaciones de gestión de rendimiento, usted debe entregar evidencia de las gestiones que realiza. Entonces, imagínese cómo se verá en su evaluación que no haya cumplido con realizar la entrega de estos materiales y por ese monto. Imagine en la imagen que mostrará en la entidad, frente a sus jefes, una imagen de poca capacidad para gestionar. Claramente, eso tendría implicancias en su avance dentro de la entidad, o cualquier entidad en el sector público. Imagínese, las personas pensarán que ha tenido poca capacidad de gestión.

### **Argumento 7: Seguridad familiar**

En este acuerdo hay muchos intereses de por medio. Muchos beneficios para nosotros y para la empresa Hermanos S.A. Esto hace que muchas personas se pongan nerviosos de no poder concretar el proceso de compra. Esto puede hacer que los interesados busquen otras formas para presionarnos, como buscarnos o buscar a nuestras familias. Me parece que, por nuestra seguridad, y el de nuestras familias no deberíamos interferir en esos intereses.

### **Preguntas demográficas**

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Años trabajando en el sector público: \_\_\_\_\_

Años trabajando en la entidad: \_\_\_\_\_

Actualmente, ¿Bajo qué régimen laboral se encuentra laborando? \_\_\_\_\_

Actualmente, ¿en qué nivel de la carrera se encuentra su puesto?

- a. Asistente
- b. Analista
- c. Especialista / Coordinador
- d. Ejecutivo
- e. Directivo

¿Se siente satisfecho con la remuneración que recibe actualmente?

- a. Sí
- b. No

Número de hijos: \_\_\_\_\_

Religión: \_\_\_\_\_

## **Anexo 2. Consentimiento informado para participantes de la primera parte del estudio**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes de esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Cinthya Díaz Montalvo, de la Universidad del Pacífico. La meta de este estudio es explorar los motivos por los cuales las personas podrían involucrarse en actos de corrupción.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Cinthya Díaz Montalvo. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es explorar los motivos por los cuales las personas podrían involucrarse en actos de corrupción

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Cinthya Díaz Montalvo al teléfono \_\_\_\_\_.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a Cinthya Díaz Montalvo al teléfono anteriormente mencionado.

-----  
Nombre del participante  
(en letras de imprenta)

Firma del participante

Fecha

### **Anexo 3. Breve explicación del *conjoint analysis***

El *conjoint analysis* es una técnica estadística multivariada que permite determinar la importancia que tienen distintos atributos de un bien, un servicio, situación o política pública. Así, la herramienta permite conocer, de manera aislada, la importancia de cada uno de los atributos considerados en el análisis. Estos atributos seleccionados pueden tener distintas alternativas, denominado niveles. De esta manera, el análisis permite también determinar la importancia que cada uno de los niveles tiene para el participante. Cabe mencionar que la importancia de las variables se denomina **preferencia**, mientras que la importancia de cada uno de los niveles se denomina **utilidad**.

Las ventajas más importantes de esta herramienta radican, en primer lugar, la posibilidad de evaluar varios atributos al mismo tiempo para aislarlos después. Esto permite que la situación u objeto evaluado pueda ser más cercano a la realidad, eliminando los sesgos que pudieran surgir mediante otras estrategias cuantitativas de exploración. Es decir, es posible reducir la deseabilidad social de los participantes. Así, como ha sido mencionado en la presente investigación, permite la indagación de temas controversiales que involucran juicios morales complejos. Además, las investigaciones que profundizan su uso, han identificado una elevada validez predictiva y confiabilidad (Johnson & Orme, 2003; Orme, 2009). Finalmente, empleando la información del análisis, es posible la generación de escenarios para contrastarlos según su preferencia.

Existen distintos tipos de *conjoint analysis*. Así, existe el *Conjoint Value Analysis*, mediante el cual el participante brinda puntajes a cada una de las alternativas presentadas; el *Adaptative Conjoint Analysis*, en el cual la selección de alternativas a mostrar depende de las respuestas del participante; y el *Choice Based Conjoint*, en el cual se le pide al participante que escoja la alternativa que prefiere. Este último tipo, es empleado en el presente estudio, tiene como ventajas, el aproximarse más a una situación real, pues obliga al participante a elegir dentro de las opciones dadas. Asimismo, se ha identificado que esto permite la reducción de sesgos culturales o educativos (Johnson y Orme, 2003; Orme, 2009). Cabe mencionar que el CBC® (Choice-Based Conjoint) 4.0 de Sawtooth Software es un programa ampliamente usado para este tipo de análisis.

Para el diseño del *conjoint analysis* se requiere, en primer lugar, determinar los atributos y niveles que serán parte del análisis. En cuanto a los atributos (o variables para el presente estudio), si bien no existe una cantidad mínima y máxima, a criterio de un experto, se identificó que es recomendable considerar no más de 6 atributos en análisis, pues podría resultar complejo para el participante tomar la decisión. En cuanto a la cantidad de niveles de cada variable, a criterio del mismo experto, es recomendable no tener más de 4 niveles por cada una. Así, considerando la información bibliográfica y la primera etapa de la presente investigación se determinó los niveles por cada variable.

El CBC® permite generar las combinaciones posibles por todos los atributos y sus niveles. Para este estudio, este programa determinó 1296 combinaciones posibles. Sin embargo, siendo que todas estas no pueden ser presentadas a un participante, el programa determina una selección aleatoria de combinaciones. Para determinar la presentación de las situaciones elegidas aleatoriamente, existen ciertas recomendaciones dadas por el experto consultado. De esta manera, la sugerencia indica que el participante tenga entre 2 a 4 combinaciones para escoger. Para el presente estudio, se seleccionaron 3. Esto generó que cada participante pueda ver 3 situaciones (cada una representando distintos niveles de las variables seleccionadas). A estas tres situaciones mostradas se denominan Tarjetas.



Luego, para mantener mayor amplitud de las alternativas presentadas, el programa generó 40 tarjetas. Ahora bien, siguiendo el criterio del experto, se determinó que es recomendable que cada participante pueda observar hasta 15 tarjetas. Considerando la cantidad y naturaleza de las variables y los niveles del presente estudio, se evaluó como pertinente la presentación de 10 tarjetas por participante. Esto generó que se tenga 4 versiones de 10 tarjetas cada versión.

Ahora bien, para mantener un grado de confianza del 95%, el programa estableció la cantidad mínima de participantes. Esta decisión considera la cantidad máxima de niveles, la cantidad de tarjetas por participante y la cantidad de situaciones por tarjeta. Para el presente estudio, el programa determinó que, en general, debía obtenerse 200 participantes como mínimo. Siguiendo una distribución equitativa por cada versión, se estimó que cada versión debía de contar, al menos, con 50 participantes.

Es importante precisar que, para el presente estudio, se mantuvo constante el orden de las variables dentro de cada situación, tarjeta y versión. Esto debido a la forma en la que se realizaron las aplicaciones de las encuestas, así como la cantidad de participantes solicitados por el programa. Asimismo, es importante mencionar que el orden seleccionado para las variables fue dado al azar y las tarjetas fueron testeadas en pruebas pilotos para determinar si este orden generaría algún tipo de sesgo. Siendo que los resultados no mostraron ello, se mantuvo el orden aleatorio seleccionado.

Una vez realizado el trabajo de campo y obtenidas las respuestas, se ingresaron los datos al programa CBC ® el cual brindó las preferencias y utilidades de las variables y sus niveles por cada sujeto. Para la presentación de resultados, se identificaron los valores promedios, los cuales son indicados en la sección de resultados.

Para interpretar los datos, es importante conocer las preferencias y utilidades promedio que cada atributo y nivel obtiene. Los valores más altos representan que el participante valora más una variable o nivel que otros. Ahora bien, como parte de cualquier medición, es posible que existan errores de medición o variables no medidas que introduzcan un margen de error a la medición de la utilidad reportada. Los errores de medición podrían afectar las distancias entre las preferencias o las utilidades. Así, cuando existe poca distancia entre preferencias o entre utilidades podría representar un error de medición, así como una poca distinción entre las variables o entre los niveles. En cambio, mayores distancias entre las preferencias o entre las utilidades significarían que es más clara la decisión de los participantes, lo cual afecta directamente en la probabilidad de ocurrencia de dicha elección en una situación real.

#### **Anexo 4. Variables y niveles seleccionados para la segunda parte del estudio**

##### **Variable 1: Presión para ejecutar el acto**

- **Nivel 1:** Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto
- **Nivel 2:** Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto
- **Nivel 3:** Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto
- **Nivel 4:** No hay presión para ejecutar el acto

##### **Variable 2: Consecuencias en el presupuesto de la entidad**

- **Nivel 1:** Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año
- **Nivel 2:** Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año
- **Nivel 3:** Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año

##### **Variable 3: Importancia del proyecto**

- **Nivel 1:** Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad
- **Nivel 2:** Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad
- **Nivel 3:** Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital

##### **Variable 4: Grado del posible castigo**

- **Nivel 1:** No habrá castigo por el acto realizado
- **Nivel 2:** El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días
- **Nivel 3:** El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días
- **Nivel 4:** El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días

##### **Variable 5: Ganancia personal**

- **Nivel 1:** Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto
- **Nivel 2:** Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto
- **Nivel 3:** Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto

##### **Variable 6: Cumplimiento de la empresa**

- **Nivel 1:** La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales
- **Nivel 2:** La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales
- **Nivel 3:** La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales

## Anexo 5. Instrumentos diseñados para la segunda parte del estudio

### Instrucciones:

La presente encuesta tiene como objetivo conocer la opinión de los participantes sobre situaciones que podrían presentarse en el sector público. Es importante que responda a todas las situaciones presentada y que sus respuestas reflejen su opinión. Al finalizar, se le harán algunas preguntas sobre su forma de pensar y otras características.

En caso tenga alguna duda sobre la encuesta y sus resultados, puede contactarse con Cinthya Díaz al correo cy.diazm@alum.up.edu.pe.

### Premisa:

En el marco de la reconstrucción del norte, una entidad pública viene adquiriendo material de construcción para zonas afectadas por el fenómeno El Niño en el 2017. Esta compra, que será realizada por la modalidad de subasta inversa, generó la conformación de un comité para llevar a cabo la adquisición. Los miembros de este comité han llegado a un acuerdo para favorecer a la empresa Hermanos S.A., quienes realizarán la venta y entrega de materiales por un total de 600 mil soles.

En dicho contexto, se le presentarán tres posibles situaciones de corrupción vinculadas al contexto narrado. Si bien se presentarán varias situaciones, cada una de las situaciones expuestas es distinta a la anterior. En ese sentido, revise con cuidado cada una de ellas.

Por favor, seleccione la situación de corrupción que, en su opinión, es la peor o más grave. Recuerde que no existen respuestas correctas o incorrectas, pues solo se requiere recoger su opinión.

### Nivel 1:

#### Tarjeta 1

1	2	3
Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto	No hay presión para ejecutar el acto	Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días	No habrá castigo por el acto realizado
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales

## Tarjeta 2

1	2	3
No hay presión para ejecutar el acto	Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto	Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días	No habrá castigo por el acto realizado	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales

## Tarjeta 3

1	2	3
Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto	Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto	Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales

## Tarjeta 4

1	2	3
No hay presión para ejecutar el acto	Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto	Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días	No habrá castigo por el acto realizado
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales

## Tarjeta 5

1	2	3
Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto	No hay presión para ejecutar el acto	Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días	No habrá castigo por el acto realizado	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales

## Tarjeta 6

1	2	3
Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto	Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto	No hay presión para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días	No habrá castigo por el acto realizado
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales

## Tarjeta 7

1	2	3
Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto	Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto	Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales

## Tarjeta 8

1	2	3
No hay presión para ejecutar el acto	Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto	Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días	No habrá castigo por el acto realizado
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales

## Tarjeta 9

1	2	3
Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto	No hay presión para ejecutar el acto	Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales

## Tarjeta 10

1	2	3
Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto	Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto	Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días	No habrá castigo por el acto realizado
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales

## Nivel 2:

### Tarjeta 1

1	2	3
Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto	No hay presión para ejecutar el acto	Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital
No habrá castigo por el acto realizado	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales

### Tarjeta 2

1	2	3
No hay presión para ejecutar el acto	Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto	Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad
No habrá castigo por el acto realizado	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales

### Tarjeta 3

1	2	3
No hay presión para ejecutar el acto	Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto	Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días	No habrá castigo por el acto realizado
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales

### Tarjeta 4

1	2	3
No hay presión para ejecutar el acto	Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto	Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días	No habrá castigo por el acto realizado
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales

### Tarjeta 5

1	2	3
Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto	No hay presión para ejecutar el acto	Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días	No habrá castigo por el acto realizado	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales

### Tarjeta 6

1	2	3
Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto	Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto	Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales



## Tarjeta 7

1	2	3
No hay presión para ejecutar el acto	Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto	Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días	No habrá castigo por el acto realizado	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales

## Tarjeta 8

1	2	3
Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto	Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto	Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días	No habrá castigo por el acto realizado	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales

## Tarjeta 9

1	2	3
Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto	No hay presión para ejecutar el acto	Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales

## Tarjeta 10

1	2	3
No hay presión para ejecutar el acto	Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto	Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días	No habrá castigo por el acto realizado
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales

## Nivel 3:

### Tarjeta 1

1	2	3
Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto	Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto	No hay presión para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital
No habrá castigo por el acto realizado	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales

### Tarjeta 2

1	2	3
Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto	Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto	Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad
No habrá castigo por el acto realizado	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales

### Tarjeta 3

1	2	3
No hay presión para ejecutar el acto	Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto	Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales

### Tarjeta 4

1	2	3
Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto	Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto	No hay presión para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital
No habrá castigo por el acto realizado	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales

### Tarjeta 5

1	2	3
Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto	Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto	No hay presión para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días	No habrá castigo por el acto realizado
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales

## Tarjeta 6

1	2	3
Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto	Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto	Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días	No habrá castigo por el acto realizado
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales

## Tarjeta 7

1	2	3
Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto	Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto	No hay presión para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad
No habrá castigo por el acto realizado	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales

## Tarjeta 8

1	2	3
No hay presión para ejecutar el acto	Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto	Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales

## Tarjeta 9

1	2	3
Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto  Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año	Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto  Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	No hay presión para ejecutar el acto  Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días	No habrá castigo por el acto realizado	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales

## Tarjeta 10

1	2	3
Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto  Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año	Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto  Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	No hay presión para ejecutar el acto  Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales

## Nivel 4:

### Tarjeta 1

1	2	3
Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto  Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año	Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto  Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto  Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días	No habrá castigo por el acto realizado	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales

## Tarjeta 2

1	2	3
No hay presión para ejecutar el acto	Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto	Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días	No habrá castigo por el acto realizado	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales

## Tarjeta 3

1	2	3
Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto	No hay presión para ejecutar el acto	Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales

## Tarjeta 4

1	2	3
No hay presión para ejecutar el acto	Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto	Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días	No habrá castigo por el acto realizado
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales

## Tarjeta 5

1	2	3
Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto	Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto	Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días	No habrá castigo por el acto realizado	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales

## Tarjeta 6

1	2	3
Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto	No hay presión para ejecutar el acto	Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días	No habrá castigo por el acto realizado	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales

## Tarjeta 7

1	2	3
Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto	No hay presión para ejecutar el acto	Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales

## Tarjeta 8

1	2	3
Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto	Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto	Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad
El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días	No habrá castigo por el acto realizado	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales

## Tarjeta 9

1	2	3
No hay presión para ejecutar el acto	Existe presión externa a la entidad, como la Presidencia de la República, para ejecutar el acto	Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad
No habrá castigo por el acto realizado	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión mayor a 360 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales

## Tarjeta 10

1	2	3
Existe presión de la Alta Dirección de la entidad para ejecutar el acto	No hay presión para ejecutar el acto	Existe presión del Jefe directo para ejecutar el acto
Si no se ejecuta el proceso de contratación, no hay pérdida del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida total del presupuesto asignado para este año	Si no se ejecuta el proceso de contratación, se tendrá pérdida parcial del presupuesto asignado para este año
Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto que responde a las metas operativas de la entidad	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto de alto impacto para la población, como lo es la construcción de un hospital	Los materiales adquiridos serán usados en un proyecto piloto de la entidad
No habrá castigo por el acto realizado	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 1 y 30 días	El castigo por el acto realizado podría ser una suspensión entre 31 y 360 días
Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 15% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 5% del costo total del proyecto	Cada miembro del comité tendrá una ganancia del 10% del costo total del proyecto
La empresa cumplirá con la entrega del 75% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 100% de los materiales	La empresa cumplirá con la entrega del 50% de los materiales

## Preguntas demográficas:

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Años trabajando en el sector público: \_\_\_\_\_



Años trabajando en la entidad: \_\_\_\_\_

Actualmente, ¿Bajo qué régimen laboral se encuentra laborando? \_\_\_\_\_

Actualmente, ¿en qué nivel de la carrera se encuentra su puesto?

- f. Asistente
- g. Analista
- h. Especialista / Coordinador
- i. Ejecutivo
- j. Directivo

¿Se siente satisfecho con la remuneración que recibe actualmente?

- c. Sí
- d. No

Número de hijos: \_\_\_\_\_

Religión: \_\_\_\_\_

## Anexo 6. Información adicional de los resultados obtenidos

1. Utilidades promedio de la variable Presión ejercida según los perfiles de servidores públicos identificados

Clúster	Externa	Alta dirección	Jefe directo	Sin presión
Perfil 1	-1.1517	5.5069	14.2121	-18.5672
Perfil 2	63.6375	49.7546	-21.3525	-92.0396
Perfil 3	15.4256	9.9957	-5.8353	-19.5860
Perfil 4	-11.0245	6.5739	-23.9455	28.3961
Perfil 5	-2.5326	5.7690	19.5166	-22.7530
Total	20.8766	19.3214	-6.4066	-33.7915

2. Utilidades promedio de la variable Cumplimiento de la empresa involucrada según los perfiles de servidores públicos identificados

Clúster	50%	75%	100%
Perfil 1	50.1397	7.9474	-58.0871
Perfil 2	26.5174	6.3367	-32.8541
Perfil 3	73.4261	-5.1814	-68.2447
Perfil 4	-5.5205	16.7062	-11.1857
Perfil 5	23.4002	3.2883	-26.6885
Total	42.8272	3.9261	-46.7533

3. Utilidades promedio de la variable Nivel de castigo atribuido según los perfiles de servidores públicos identificados

Clúster	Ninguno	1 a 30 días	31 a 360 días	Mayor a 360 días
Perfil 1	4.6289	7.1749	6.5085	-18.3123
Perfil 2	7.7663	11.9319	-10.6324	-9.0658
Perfil 3	-0.1328	4.9234	1.0684	-5.8590
Perfil 4	205.0988	23.3069	-109.0668	-119.3389
Perfil 5	-3.1677	10.2155	-9.2843	2.2365
Total	27.4640	9.8838	-14.9259	-22.4219

4. Utilidades promedio de la variable Ganancia personal según los perfiles de servidores públicos identificados

Clúster	5%	10%	15%
Perfil 1	-7.5727	-8.0595	15.6322
Perfil 2	-11.0593	-1.3361	12.3954
Perfil 3	-40.2119	0.0375	40.1744
Perfil 4	-9.9923	6.7711	3.2213
Perfil 5	-143.0351	-68.5327	211.5678
Total	-28.5893	-5.7957	34.3850

5. Utilidades promedio de la variable Importancia del proyecto según los perfiles de servidores públicos identificados

Clúster	Piloto	Metas operativas	Alto impacto
Perfil 1	-39.2259	-27.4153	66.6412
Perfil 2	-4.8941	-7.2202	12.1143
Perfil 3	5.7093	-7.3528	1.6434
Perfil 4	14.6457	-18.0787	3.4330
Perfil 5	6.0494	-6.6114	0.5620
Total	-5.5040	-12.7447	18.2487

6. Edad promedio según los perfiles de servidores públicos identificados

Clúster	Edad
Perfil 1	37,17
Perfil 2	38,52
Perfil 3	36,93
Perfil 4	33,48
Perfil 5	33,67
Total	36,79

7. Distribución de sexo según los perfiles de servidores públicos identificados

Clúster	Sexo					
	Varón		Mujer		Total	
Perfil 1	24	51,1%	23	48,9%	47	100%
Perfil 2	37	59,7%	25	40,3%	62	100%
Perfil 3	43	58,1%	31	41,9%	74	100%
Perfil 4	12	44,4%	15	55,6%	27	100%
Perfil 5	10	66,7%	5	33,3%	15	100%
Total	126	56,0%	99	44,0%	225	100%

8. Promedio de años trabajando en el sector público según los perfiles de servidores públicos identificados

Clúster	Años en el sector público
Perfil 1	9,74
Perfil 2	9,87
Perfil 3	8,34
Perfil 4	7,22
Perfil 5	7,67
Total	8,88

9. Promedio de años trabajando en la entidad según los perfiles de servidores públicos identificados

Clúster	Años en la entidad
Perfil 1	3,30
Perfil 2	4,47
Perfil 3	3,73
Perfil 4	3,67
Perfil 5	3,13
Total	3,80

10. Distribución de régimen laboral según los perfiles de servidores públicos identificados

Clúster	Régimen laboral actual													
	D.Leg. 276		D.Leg. 728		D.Leg. 1057		Locador		FAG/PAC		Carreras Especiales		Total	
Perfil 1	2	4,3%	7	14,9%	30	63,8%	6	12,8%	2	4,3%	0	0,0%	47	100,0%
Perfil 2	5	8,1%	17	27,4%	28	45,2%	10	16,1%	2	3,2%	0	0,0%	62	100,0%
Perfil 3	3	4,1%	15	20,3%	47	63,5%	6	8,1%	2	2,7%	1	1,4%	74	100,0%
Perfil 4	4	14,8%	1	3,7%	20	74,1%	2	7,4%	0	0,0%	0	0,0%	27	100,0%
Perfil 5	0	0,0%	2	13,3%	10	66,7%	3	20,0%	0	0,0%	0	0,0%	15	100,0%
Total	14	6,2%	42	18,7%	135	60,0%	27	12,0%	6	2,7%	1	0,4%	225	100,0%

11. Distribución de grupo del servicio civil según los perfiles de servidores públicos identificados

Clúster	Grupo en el servicio civil					
	Directivo Público		Servidor Civil de Carrera		Total	
Perfil 1	5	10,6%	42	89,4%	47	100,0%
Perfil 2	5	8,1%	57	91,9%	62	100,0%
Perfil 3	5	6,8%	69	93,2%	74	100,0%
Perfil 4	1	3,7%	26	96,3%	27	100,0%
Perfil 5	0	0,0%	15	100,0%	15	100,0%
Total	16	7,1%	209	92,9%	225	100,0%

12. Distribución de nivel del servicio civil según los perfiles de servidores públicos identificados

Clúster	Nivel de la carrera											
	Directivo Público		Ejecutivo		Especialista / Coordinador		Analista		Asistente		Total	
Perfil 1	5	10,6%	7	14,9%	16	34,0%	15	31,9%	4	8,5%	47	100,0%
Perfil 2	5	8,1%	6	9,7%	28	45,2%	19	30,6%	4	6,5%	62	100,0%
Perfil 3	5	6,8%	8	10,8%	31	41,9%	26	35,1%	4	5,4%	74	100,0%
Perfil 4	1	3,7%	4	14,8%	11	40,7%	9	33,3%	2	7,4%	27	100,0%
Perfil 5	0	0,0%	3	20,0%	7	46,7%	5	33,3%	0	0,0%	15	100,0%
Total	16	7,1%	28	12,4%	93	41,3%	74	32,9%	14	6,2%	225	100,0%

13. Distribución de satisfacción con la remuneración según los perfiles de servidores públicos identificados

Clúster	Satisfacción de la remuneración recibida					
	No		Sí		Total	
Perfil 1	15	31,9%	32	68,1%	47	100,0%
Perfil 2	36	58,1%	26	41,9%	62	100,0%
Perfil 3	34	45,9%	40	54,1%	74	100,0%
Perfil 4	9	33,3%	18	66,7%	27	100,0%
Perfil 5	7	46,7%	8	53,3%	15	100,0%
Total	101	44,9%	124	55,1%	225	100,0%

14. Promedio de hijos según los perfiles de servidores públicos identificados

Clúster	Número de hijos
Perfil 1	,94
Perfil 2	,89
Perfil 3	1,09
Perfil 4	1,00
Perfil 5	,67
Total	,96

15. Distribución de religión según los perfiles de servidores públicos identificados

Clúster	Religión									
	Católico		Cristiano		Agnóstico		Ninguna		Total	
Perfil 1	34	72,3%	1	2,1%	1	2,1%	11	23,4%	47	100,0%
Perfil 2	50	80,6%	4	6,5%	0	0,0%	8	12,9%	62	100,0%
Perfil 3	56	75,7%	3	4,1%	3	4,1%	12	16,2%	74	100,0%
Perfil 4	19	70,4%	0	0,0%	1	3,7%	7	25,9%	27	100,0%
Perfil 5	7	46,7%	0	0,0%	0	0,0%	8	53,3%	15	100,0%
Total	166	73,8%	8	3,6%	5	2,2%	46	20,4%	225	100,0%

## **Nota biográfica**

### **Cinthya Yanira Díaz Montalvo**

Psicóloga con mención en Psicología Social por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con Diplomado en Políticas Públicas e Interculturalidad de la Universidad Ricardo Palma y tiene cursos de especialización en Diseño y Evaluación de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Cuenta con más de ocho años de experiencia en el diseño, realización y análisis de investigación social y psicológica. Desde hace siete años ejerce la docencia en la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú en cursos de investigación y estadística aplicada. Tiene cinco años de experiencia en el sector público, laborando en entidades como el Congreso de la República del Perú, la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas, Ministerio de Economía y Finanzas y la Autoridad Nacional del Servicio Civil, gran parte de dicha experiencia se ha centrado en el diseño de herramientas para la implementación de la reforma del servicio civil. Actualmente, se desempeña como especialista de implementación y monitoreo del tránsito a la ley del servicio civil en la gerencia de desarrollo del sistema de recursos humanos de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - Servir.