

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/356378211>

# Guía Práctica para tratar con problemas y dilemas éticos: fortaleciendo la integridad en la administración pública peruana

Book · November 2021

CITATION

1

READS

271

2 authors:



**Manuel Villoria**

King Juan Carlos University

162 PUBLICATIONS 1,006 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



**César Nicandro Cruz-Rubio**

GIGAPP

33 PUBLICATIONS 137 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



NEW TRUST-CM [View project](#)



Private Corruption Barometer [View project](#)

# GUÍA PRÁCTICA PARA TRATAR CON PROBLEMAS Y DILEMAS ÉTICOS: FORTALECIENDO LA INTEGRIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA PERUANA

Dr. Manuel Villoria Mendieta  
Dr. César N. Cruz-Rubio  
Programa EUROsociAL+





# **GUÍA PRÁCTICA PARA TRATAR CON PROBLEMAS Y DILEMAS ÉTICOS: FORTALECIENDO LA INTEGRIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA PERUANA**

Dr. Manuel Viilloria Mendieta, Dr. César N. Cruz-Rubio



## **Guía práctica para tratar con problemas y dilemas éticos: Fortaleciendo la integridad en la gestión pública peruana**

### **Autores:**

Manuel Villoria Mendieta | Programa EUROSociAL +  
César N. Cruz – Rubio | Programa EUROSociAL +

### **Presidencia Ejecutiva**

Janeyri Boyer Carrera

### **Gerencia General**

Ana Castillo Aransaenz

### **Equipo técnico:**

- Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil
- Escuela Nacional de Administración Pública
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto

**Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2021-10887  
ISBN 978-612-48740-0-0 (PDF).**

Primera edición electrónica, noviembre de 2021

La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

Edición no venal.

© **Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR**

Pasaje Francisco de Zela 150, piso 10 Jesús María, Lima 15072, Perú

Teléfono: (+51 1) 206 - 3370

E-mail: [info@servir.gob.pe](mailto:info@servir.gob.pe)

Página web: [www.gob.pe/servir](http://www.gob.pe/servir)

Se autoriza la reproducción total o parcial siempre y cuando se mencione la fuente.  
Distribución gratuita. Prohibida su venta.

*Esta Guía se elaboró teniendo como fuente la selección de situaciones seleccionadas de los trabajos finales del Curso de Ética en la Función Pública realizado por la Escuela Nacional de Administración Pública en los años 2017 a 2018. Los datos y nombres pueden haber sido modificados para proteger la confidencialidad. Este informe ha sido elaborado por Karina Ascencios Balbín, Magaly García Fernández y Alejandro Ponce San Román, para la Escuela Nacional de Administración Pública.*

*El equipo de apoyo al proyecto estuvo conformado por Cynthia Su Lay, Brenda Bellido Gomero y Francisca Talledo Reyes.*

*Fecha: 16 diciembre 2020*

*Lugar: Madrid*

# Contenido

Contenido	1
Prólogo	2
I Introducción	4
II. La ética: qué es, por qué es necesaria, qué teorías podrían ayudarnos a dar consistencia a nuestras decisiones.	11
2.1. ¿Qué es?	12
2.2. Ética y derecho	16
2.3 La ética pública. Superar el relativismo sin caer en el fundamentalismo.	19
2.4. Las tres grandes teorías éticas de Occidente: deontología, utilitarismo y teoría de la virtud	24
2.4.1. La deontología	24
2.4.2 El utilitarismo	34
2.4.3 La teoría de la virtud.	42
III. La ética de los servidores públicos. La ética administrativa.	51
3.1 Éticas aplicadas. Qué es la ética administrativa.	52
3.2 Una ética internalizada, un compromiso con el bien común.	54
3.3 La ética administrativa como ética postconvencional	57
3.4 Principios, valores, normas, coste-beneficio.	62
3.5. Integridad y zonas grises	69
3.6. Los problemas y dilemas típicos que pueden generarse en el servicio público peruano.	77
IV. Guía Práctica: Modelo de toma de decisiones éticas	97
4.1 Los requisitos de la elección moral	98
4.2. Otros modelos de toma de decisiones éticas	101
4.3. El Modelo para la toma de decisiones éticas	103
4.4 Ejemplos de uso del Modelo de toma de decisiones éticas: tres casos	106
4.5 Organización de los 78 casos incluidos en la Guía (Anexo 1)	118
Conclusiones y sugerencias sobre la formación y el uso de la Guía	121
Bibliografía	127
Anexo I. Casos con problemas y dilemas	131

# Prólogo

Si alguien preguntara por qué en estos tiempos es necesario contar con una Guía para gestionar dilemas éticos en la función pública, bastaría que refiriésemos cualquier noticia que denunciara la falta de probidad de servidores y servidoras públicas, y que citáramos el permanente debate sobre la corrupción en el país y los costos que esta genera. Sumado a ello, se presentan numerosos casos en la administración pública sobre incumplimientos de normas que, si bien no se originan con un ánimo de dolo o beneficio personal, ya sea por error, negligencia o simple desconocimiento, comprometen dicho actuar del servidor o servidora en el ámbito de lo ético y de infracciones penales.

Por ello, el instrumento que se pone a disposición de servidores y servidoras públicas a través de esta Guía, pretende ser un apoyo ante la posibilidad de que se encontraran, en un momento u otro, con una situación de conflicto de interés; de manera que contribuya a que puedan identificarlo claramente y actuar de forma coherente con los valores de servicio público, para que, además, el conflicto no se convierta en un riesgo de fraude y corrupción. Identificar y gestionar los conflictos de interés es fundamental para garantizar que servidores y servidoras públicas cumplan imparcial e independientemente las obligaciones y responsabilidades que les han sido encomendadas, pues así sus intereses privados no primarán sobre sus obligaciones públicas. Esto solo se logrará si se advierte a tiempo que el interés general está en peligro, a partir del conflicto que se nos está presentando, y ante el que tengo que accionar los mecanismos de prevención de riesgos y de gestión de las decisiones previstas para estos casos.

¿Estamos capacitados o capacitadas para identificar estas situaciones de peligro para nosotros/as y para el Estado? ¿Nos hemos entrenado para colocar sobre la mesa esta situación y comunicarla a quien corresponda para tomar decisiones al respecto? ¿Asumo que pese a estar en un conflicto de interés, mi conducta será imparcial y minimizo las consecuencias de una probable mala decisión? ¿estoy preparado/a para aceptar las consecuencias?

Con un claro enfoque aristotélico, que entiende la ética como práctica, esta Guía no solo nos propone una serie de ejercicios en base a casos que utiliza para ilustrar la practica en torno a esta problemática, sino que nos brinda un marco teórico exhaustivo, pero sencillo,



en el que podemos identificar y reconocer las diferentes escuelas y enfoques que explican las decisiones sobre nuestros actos y la ética que los justifica.

Así también tenemos la oportunidad de reconocernos en el ejército de personas que diariamente ejercitan la ética administrativa, orientando sus acciones en base a estándares de conducta, sólidamente definidos y establecidos, que prescriben lo que ellos y ellas, como empleados/as públicos/as deben hacer, en términos de principios, valores, virtudes y beneficios para la sociedad. Esta conducta exige una ética que vaya más allá de cumplir normas, sino que exige hacer real la dignidad de los seres humanos y su bienestar.

**Janeyri Elizabeth Boyer Carrera**  
**Presidenta Ejecutiva SERVIR**

# “Guía práctica para tratar con problemas y dilemas éticos: fortaleciendo la integridad en la gestión pública peruana”

Manuel Villoria y César N. Cruz

## I. Introducción

La presente guía tiene como objetivo servir de apoyo y auxilio cuando los/as servidores públicos peruanos se encuentren frente a problemas o dilemas éticos. Comenzaremos este texto con una **explicación de cómo leer y usar esta guía**. En primer lugar, nos vamos a encontrar con un conjunto de conocimientos y reflexiones sobre la ética en general. ¿Por qué introducir algo tan teórico? Porque creemos que lo primero que debemos tener claro es qué es la ética, cómo se diferencia de otras reglas humanas y por qué es tan importante para nuestra vida como seres racionales que buscan su felicidad. Recomendamos que, cuando inicien la lectura de la guía, busquen tener claro **qué es la ética** y su carácter práctico para la vida en común. Una vez que hayan entendido el concepto, verán cómo se diferencia del **derecho**, aunque lo ideal es que sean complementarios y útiles ambos para conseguir una convivencia justa. A continuación, intentamos explicar la importancia de la ética y su necesidad para evitar caer en el caos y la violencia, pero, al tiempo, tratamos de dejar claro que la ética no puede confundirse con visiones exclusivistas y dogmáticas de la **religión**.

La parte relativa a las tres grandes teorías éticas de Occidente requiere una cierta formación previa, aunque no superior a la adquirida en la enseñanza secundaria. El objetivo es ayudar a las personas que se enfrentan a dilemas éticos a entender cómo el dilema se puede resolver de forma diferente en función de la teoría que se prime. Las tres teorías son rigurosas y han sido estudiadas y desarrolladas durante más de 200 años. Juntas permiten tener una visión de conjunto que enriquece notablemente el análisis de los dilemas. Muchos empleados públicos podrán obviar esta parte si entienden que su nivel de problemas normales en el trabajo no exige tanta sofisticación reflexiva.

La segunda parte de la guía se centra en la **ética profesional** de los empleados públicos. Recomendamos que se tenga claro qué implica una ética profesional y la importancia de entender la razón de ser de la profesión y el compromiso moral por servir a tu país haciendo bien tu trabajo. Tal vez el concepto de ética post convencional despiste a muchos,

pero lo mejor es que lean el **Caso Eichmann** y lo entenderán perfectamente. Un buen servidor público es eficaz e imparcial, pero siempre respetando **la dignidad humana**. Creemos importante que todas las personas que lean la guía analicen lo que es un **valor** y comprendan su importancia; también es muy importante que vean la pluralidad de valores a los que un servidor público debe atender y comprendan los **conflictos** que se pueden dar entre ellos. Precisamente, una parte muy importante de los problemas a los que tienen que hacer frente los empleados públicos tienen que ver con los conflictos de valores, valores todos necesarios y respetables, pero que, en ocasiones nos generan conflictos sobre **qué priorizar y cómo**. En estos supuestos, la virtud de la **prudencia** es esencial, les animamos a que lean lo que implica y traten de integrar **esta virtud** en su carácter.

A partir de todos estos fundamentos, entramos ya en la parte más práctica de la guía. En una primera entrega de esta fase práctica queremos que vean cómo pueden surgir conflictos entre su **ética privada y sus obligaciones profesionales**: la empatía puede entrar en conflicto con una aplicación estricta de la norma. También es muy común que la **ética profesional entre en conflicto con ciertas costumbres sociales** y prácticas diarias que ponen por delante la solidaridad de grupo o familiar sobre el cumplimiento de la ley. Finalmente, un **conflicto entre ética profesional y prácticas institucionales anti-éticas** es común en organizaciones donde la corrupción anida. Creemos que es muy importante que los lectores vean los ejemplos que se ponen y estén en guardia frente a situaciones como las que se plantean.

En la segunda entrega de esta parte práctica, hemos decidido hacer una amplia reflexión sobre los **conflictos de intereses**. Recomendamos que se lea el concepto y se entienda, para, a partir del mismo, que se analicen los múltiples ejemplos de conflictos que proponemos. Al acabar esta lectura, creemos que entenderán mejor **las medidas** establecidas para luchar contra la gestión inadecuada de conflictos. Todos tenemos conflictos de intereses, la clave es gestionarlos adecuadamente, pues toda gestión inadecuada puede acabar en corrupción. Acabamos esta parte con el problema del **clientelismo y patronazgo**, en definitiva, con el uso partidista de la Administración, poniéndola al servicio de intereses sectarios y cortoplacistas, dañando con ello el interés general.

La tercera parte del texto, previa reflexión sobre los **componentes actitudinales** de una decisión moralmente correcta, aporta ya el **modelo** con el que deseáramos que los lectores afrontaran problemas y dilemas éticos. Recomendamos que lo entiendan en sus **diferentes**

**fases** y su utilización distinta en función de **lo complejo** de la situación confrontada. Este modelo **debe aplicarse a los diferentes casos** que les aportamos en el anexo I, en función de su complejidad. Por favor apliquen el caso con diferentes niveles de complejidad para comprobar su funcionalidad. Una **prueba inicial** sería aplicar el modelo a los ejemplos que les hemos puesto de conflictos de interés en las pp 81 y siguientes para comprobar cómo nos ayuda a entender mejor la situación y a buscarle soluciones acordes a nuestras obligaciones y ética profesional.

Con esto, acabamos de presentar el texto y pasamos a algunas reflexiones preliminares necesarias.

Una gran parte de las situaciones conflictivas que pueden encontrarse las personas que trabajan en la Administración pública se resolverían con un buen conocimiento de las normas legales y éticas aplicables y su inserción en el sistema de integridad y lucha contra la corrupción peruano. Esta guía, en consecuencia, se deberá acompañar de un resumen de las normas esenciales en materia de integridad que ha aprobado la Administración peruana, de manera que los casos que se plantean se puedan analizar, en un primer momento, desde el cotejo de las obligaciones jurídicas, de cara a evitar que, por desconocimiento, las personas que usen la guía puedan tomar decisiones legalmente incorrectas. No obstante, también puede darse la situación de personas que se enfrentan a auténticos dilemas, en los que valores deseables entran en conflicto, y las normas y procedimientos son contradictorios; en esos casos, el conocimiento de los principios, valores o normas no obvian la complejidad de la toma de decisión y la dificultad de encontrar una solución que, sin ser perfecta, permita encontrar una vía prudencial y justa para resolver el dilema. Por ello, la guía aportará todo un conjunto de conocimientos sobre teorías éticas esenciales y, sobre la aplicación de las mismas al ámbito profesional a través de la ética aplicada a las Administraciones públicas.

En todo caso, la auto-formación en integridad, aunque incorpore un conocimiento de las normas formales existentes, debe favorecer el análisis de las reglas informales y la búsqueda de la manera de cambiarlas cuando promueven conductas anti-productivas o no éticas. El cambio de las prácticas, costumbres y actitudes es complejo. Simplemente con conocer lo que dicen las normas es obvio que no vale. Por ello, esta auto-formación exige una clarificación de los valores en juego y de su valorización. Es preciso, en muchos casos, conseguir que los participantes asuman los valores del servicio público que

no tenían incorporados. Esto se puede realizar con casos prácticos bien diseñados donde se contemplen los valores en juego, sus efectos positivos sobre la vida de la gente, y sus efectos negativos cuando no guían la conducta del servidor público. No obstante ello, como acabamos de indicar, la realidad de la vida administrativa y política hace que valores deseables a menudo entren en conflicto, generándose dilemas que es preciso abordar y para los que conviene generar capacidades de reflexión y análisis de situaciones complejas. En ocasiones, se podrán crear ciertas reglas frente a conflictos de valores deseables, pero en otras deberá ser la/el servidora pública quien tendrá que, en cada caso concreto, buscar la mejor solución con prudencia.

Esta guía ha intentado cumplir con una serie de criterios que se entienden importantes para su utilidad. En primer lugar, se ha intentado que no genere un rechazo de tipo cultural. Esto se puede producir si quien lo recibe lo percibe como un material lejano a la realidad del país donde se usa. Para ello, es importante que tenga una aplicación práctica, que se conecte a la realidad vivida por el receptor. No se ha tratado de vender una religión, una teoría moral específica o unos mandamientos generales interpretables de forma muy diferente. Se ha tratado, sobre todo, de que los empleados públicos vean la tensión que se produce en numerosas ocasiones entre los intereses privados (económicos o de otro tipo) y la obligación pública de servir el interés general.

Por otra parte, dada su generalidad, es difícil que la guía se adapte al rol desempeñado por cada empleado/a y a los problemas inherentes al mismo. Pero se ha buscado exponer problemas y dilemas comunes que tienden a producirse en la Administración peruana, problemas que quien lea el texto podrá utilizar para encontrar la solución legal y/o éticamente adecuada. Cuando se tenga clara la solución para casos generales, lo que habrá de hacerse es conectar con la realidad específica vivida y, mediante un sencillo ejercicio de adecuación a su papel y organización, adaptar la solución general al problema concreto que se experimenta.

Tercero, se ha huido de la utilización de casos concretos-con nombres propios y organizaciones conocidas-del país en el que se desarrolla la actuación. La razón es que abre debates partidistas, genera acusaciones individualizadas, personaliza el caso, quiebra la necesaria distancia y reflexividad. Nuestra experiencia en la materia nos lleva a aconsejar un uso de los casos que responda más a problemas sistémicos que muy concretos, o, en el supuesto de estudiar problemas concretos, que estos respondan a problemas tipo

que se pueden narrar sin que los participantes encuentren situaciones específicas que les generen culpa o indignación, emociones que harán difícil un diálogo interior sereno.

Cuarto, es importante que, introducidos los participantes en el problema a analizar, se les ayude a buscar soluciones, soluciones que podrían estar ya en el repertorio de instrumentos legales que la organización tiene, o en los documentos que esta haya generado para promover la integridad (como su propio código ético). En todo caso, es necesario que de la lectura se salga con respuestas y no sólo con preguntas. Al final, un aspecto esencial de la guía tiene que ser el dotar a los participantes de técnicas e instrumentos para poder hacer frente a los problemas morales que se encuentren. Se trata de enseñarles a pilotar su experiencia de forma segura y propositiva. Por ello, los casos deben ser fuente de concienciación, pero también de acción y solución frente a problemas típicos del servicio público. Cada vez que un participante se encuentre en la vida real con problemas semejantes a los leídos en el texto, debe saber qué valores están en juego, las normas legales existentes (en su caso), cómo desarrollar una reflexión sistemática y, si fuera posible, a quién acudir en caso de necesitar ayuda.

Quinto, aunque pensemos en este aprendizaje como un asunto solitario, la construcción de nuevas ideas y conocimientos opera más eficazmente cuando los estudiantes combinan estudio en solitario con oportunidades para la discusión y la colaboración entre sí. Es importante que las guías se acompañen de espacios de debate auto-gestionados, pero con apoyo de la dirección para que se garanticen espacios y tiempos que permitan el análisis conjunto y la deliberación.

Sexto, esta guía usará para la auto-enseñanza un conjunto de casos prácticos que, organizados por problemas y dilemas típicos, permitirán situar al lector en la posición de tener que tomar una decisión como si estuviera en la vida real. Los casos pueden ser de ficción o estar basados en casos reales más o menos conocidos, pero siempre los utilizaremos anonimizados. La razón para utilizar casos, de acuerdo con la Universidad de Western Ontario, un centro líder en la generación y uso de casos para la enseñanza en las escuelas de negocios, sería que: “permite (al estudiante) situarse figurativamente en la posición de un tomador de decisiones en particular. La fuerza del método de enseñanza del caso es que los estudiantes deben aplicar los principios éticos a los problemas planteados y defender el curso de acción recomendado (preferentemente de forma colectiva, comentándolo con sus compañeros). Los casos permiten a los

estudiantes ponerse en el lugar de los gestores reales. Los estudiantes analizan situaciones, desarrollan alternativas, eligen planes de acción e implementación, y comunican y defienden sus hallazgos en grupos pequeños. Los casos se utilizan para probar la comprensión de la teoría, para conectar la teoría con la aplicación y para desarrollar conocimientos teóricos. Los casos siguen siendo una de las mejores formas de permitir que los estudiantes aprendan haciendo. En general, los casos más útiles para la enseñanza de ética son casos ilustrativos. Los estudios de casos ilustrativos son principalmente estudios descriptivos. Por lo general, utilizan una o dos instancias de un evento para mostrar cómo es una situación. Los estudios de casos ilustrativos sirven principalmente para familiarizar a los desconocidos y dar a los lectores un lenguaje común sobre el tema en cuestión. En estos casos, el estudiante tiene que ponerse en el lugar de alguien que tiene que tomar una decisión y aportar las razones sobre la decisión que, finalmente, toma. En la solución de estos casos suele ser necesario dejar claro que los participantes deben tener claro el problema esencial a tratar, los hechos relevantes, los stakeholders existentes y cómo pueden ellos ver/sufrir la situación, la responsabilidad profesional del tomador de la decisión (sus códigos o reglas deontológicas) y las expectativas de la organización sobre su comportamiento. Con todo ello claro, podría ser útil pedir a los participantes que usen una o diversas teorías éticas para resolver el dilema o tomar la decisión, lo cual permite comprobar si han comprendido las teorías éticas de referencia. Cuando se ven diversas formas de tomar la decisión se enriquece la perspectiva. Al final deben tomar una decisión y justificarla lógicamente. Resumiendo, creemos que el modelo idóneo para esta guía sería el destinado a ayudar a la toma de decisiones, pero con un componente híbrido, donde se incluyen elementos de análisis normativo, reflexión sobre valores y enseñanza de teorías morales.

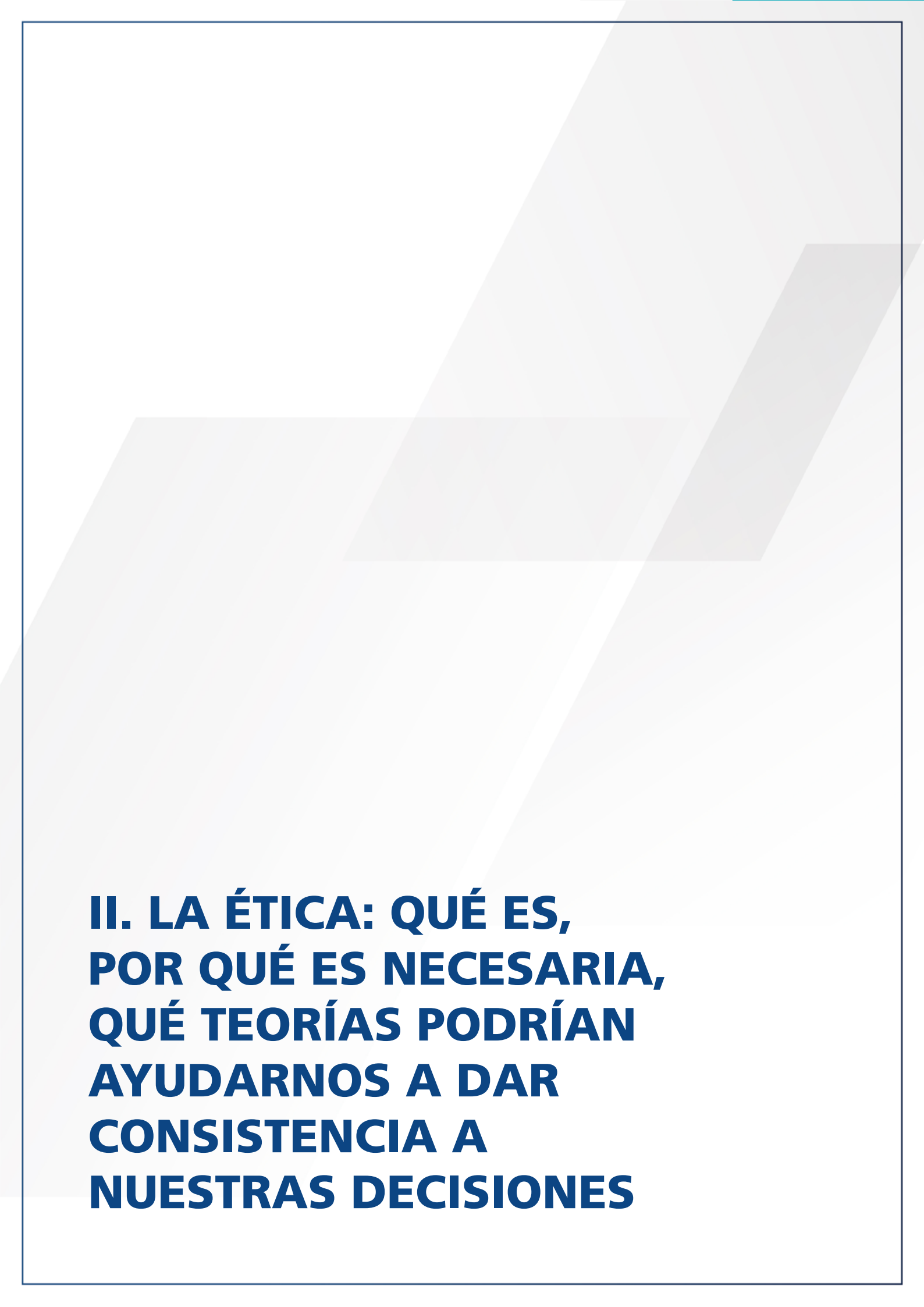
Algunos casos nos confrontarán con dilemas éticos. Un dilema es algo más amplio y exigente que un problema, por difícil que éste sea. La razón es que los dilemas, a diferencia de los problemas, no pueden resolverse en los términos en que se presentan inicialmente al tomador de decisiones. Un dilema ético surge de una situación que requiere una elección entre conjuntos de principios y valores en competencia, principios que son todos deseables. Por tanto, un dilema ético puede ser descrito como una circunstancia que requiere una elección entre conjuntos de principios que compiten en una situación normalmente indeseable o desconcertante. Atrapado en los cuernos de un dilema, el tomador de decisiones no solo se enfrenta a alternativas igualmente desagradables; peor aún, su yuxtaposición incompatible también implica que son

mutuamente excluyentes en el sentido de que la satisfacción de un valor sólo puede realizarse si el otro es sacrificado. Por ello, podríamos decir que resolver un dilema se asemeja a un juego de suma cero, en el que la elección de una alternativa de valor es seguida necesariamente por la negación de la otra. Un dilema puede resolverse de una manera más eficaz y apropiada si los términos del caso se estructuran de forma diferente y se reformula toda la situación para que surjan diversas opciones al conflicto, sean tomadas en cuenta todas ellas, y posteriormente se ordenen y vinculen de una manera sistemática y coherente, si es posible en relación a una jerarquía de criterios. Así pues, para ordenar las opciones es importante tener unos criterios o guías que nos ayuden, bien sean vinculados a la distinción entre máximas o principios categóricos e hipotéticos, bien por la articulación de los valores de forma más o menos jerárquica.

¿A quién nos dirigimos? Pues bien, entendemos que la guía se dirige a los servidores públicos, entendiendo por tales todos los empleados públicos (obviamente, habría que priorizar a aquellos que toman decisiones más relevantes, sin descuidar problemas y dilemas de los que ocupan niveles inferiores, esencialmente la street-level bureaucracy), pero también a los funcionarios públicos no electos que ocupan puestos de responsabilidad en la maquinaria administrativa, cuando actúan como cabeza de la Administración (no cuando actúen, en su caso, como actores políticos).

Este texto se organiza, tras esta introducción, en tres partes. El capítulo segundo debe aportar teoría ética esencial a los servidores públicos. Como quiera que esta aportación podría exigir toda una colección de textos filosóficos complejos, se propone aportar un resumen de las tres teorías éticas esenciales en Occidente -deontología, utilitarismo y teoría de la virtud-, las cuales permitirán a los receptores tener una visión de lo esencial del marco teórico. El capítulo tercero comenzará con una sistematización de la ética del servicio público, de la que surjan los principios, valores y normas esenciales. Se definen cada uno de los principios y valores y se invocan normas coherentes con ellos. A partir de ahí se van seleccionando casos con problemas y dilemas para cada uno de estos valores y conjuntos de normas. El capítulo cuarto aportará un modelo para toma de decisiones aplicable a los casos anteriormente expuestos. Previamente, dará una serie de criterios de actuación generales frente a dilemas morales. Finalmente, se aportarán soluciones para una selección ilustrativa de casos.





## **II. LA ÉTICA: QUÉ ES, POR QUÉ ES NECESARIA, QUÉ TEORÍAS PODRÍAN AYUDARNOS A DAR CONSISTENCIA A NUESTRAS DECISIONES**

## II. La ética: qué es, por qué es necesaria, qué teorías podrían ayudarnos a dar consistencia a nuestras decisiones.

---

### 2.1. ¿Qué es?

Imagine que las personas que nos rodean buscaran en todo momento alcanzar el placer inmediato y para conseguirlo no distinguieran entre el bien y el mal. Si les apeteciera nuestro ordenador nos lo robarían, incluso con asesinato si nos opusiéramos; si les gustara una mujer la violarían; si los niños les molestaran les golpearían brutalmente. La ausencia de ética implica que la vida humana se convertiría en un infierno de angustia y guerra permanente. Por fortuna, la mayoría de las personas no actuamos así porque somos conscientes de nuestros deberes morales (también porque hemos construido un sistema legal que lo dificulta). Dado que los seres humanos somos seres sociales, tenemos que convivir, es decir, vivir con otros. La ética nos permite esta convivencia dirigiendo nuestro comportamiento de forma que respetemos, cooperemos y auxiliemos, si es preciso, a los otros. Necesitamos la ética para poder convivir. Más aún, como veremos posteriormente, necesitamos la ética para poder convivir con justicia (más adelante hablaremos de la ética pública, que trata de ello precisamente, de cómo establecer principios justos de convivencia). Incluso, previamente, sin actitudes pro-sociales como la empatía, la cooperación y la reciprocidad la especie humana no habría podido sobrevivir. Es nuestra capacidad para apoyarnos mutuamente, desarrollada evolutivamente, la que nos ha permitido sobrevivir, considerando la debilidad del ser humano frente a otros animales.

Desde la antigüedad, se ha planteado el problema de cómo deben ser las personas y qué tipos de acciones se pueden llamar buenas y justas. Se pone así de relieve que el ser humano debe buscar la forma más apropiada de actuar, y que esa manera no viene dada de una forma inmediata, aunque las intuiciones muchas veces nos pueden ayudar, sino que ha de ser pensada. Hay que averiguar cuáles serían los principios que nos permitan alcanzar unas guías para la conducta que nos lleven a actuar bien y evitar el mal. Ahora bien, no se trata solo de conocer los principios de la moral, sino que el objetivo del estudio de la moral es alcanzar una conducta recta; por esto, dice Aristóteles que

la meta de la moral no es teórica sino práctica; el estudio de la moral, a diferencia de otras investigaciones, no es meramente teórico, sino que su finalidad es descubrir cómo hay que realizar las acciones: “No estamos investigando qué es la virtud para saberlo, sino para ser buenos” (Aristóteles, 1985, libro II, cap. 2).

Es un hecho que la conducta de los demás se juzga desde un punto de vista moral. Todos los días juzgamos moralmente la conducta de los demás, desde la de nuestros familiares y amigos hasta las de los gobernantes. No tiene sentido, por tanto, discutir la existencia de la moralidad cuando observamos de hecho los numerosos juicios morales que se emiten en los más diversos ámbitos de nuestra vida. Hume sostiene que es evidente que existen las distinciones morales cuando se aprueban o censuran las acciones y los caracteres y que existen diferencias morales entre los hombres que aumentan a través “de la educación, el ejemplo y el hábito” (Hume, 1986, Sección 1). La moral, resumiendo las reflexiones de diversos autores, se podría definir como **el conjunto de conocimientos, sentimientos e intuiciones de los que nos valemos los seres humanos para definir lo que está bien y mal, lo que se puede hacer y lo que hay que evitar**. Algunos se preguntarán ahora qué es, entonces, la ética. La ética podría definirse como el estudio de la moralidad y trataría de establecer los principios en los que se basa; sería como una reflexión consciente de segundo orden sobre lo apropiada que puede resultar la moral existente. En este texto vamos a usar ética y moral indistintamente, lo que queremos esencialmente es que los **lectores sean conscientes de la importancia de tener unas ideas sólidas y bien fundadas para reflexionar sobre lo que está bien y mal**, que sean **capaces de justificar en términos éticos sus decisiones** y, además, que **asuman la necesidad de construir una forma de ser que les permita actuar de forma íntegra**, es decir, de forma coherente con las ideas e intuiciones que tienen sobre lo que deben hacer.

Ahora, aclararemos alguna cosa sobre las intuiciones. Si cualquiera de ustedes lo piensa un poco, cada día tomamos muchas decisiones que tienen que ver con el deber, con las obligaciones como padres, como amigas/os, o como profesionales. La mayoría de esas decisiones las tomamos automáticamente, sin reflexiones profundas sobre qué hacer o no hacer, sin leer a Aristóteles o a Kant. Lo hacemos intuitivamente. Las intuiciones morales son formas de conocer sin intervención de la razón. Cuando existe un dilema sobre si cooperar o no, si respetar al otro o no, si ser justo o no, si devolver un favor o no, probablemente algo dentro de usted le está diciendo coopera, ayuda, respeta, devuelve el favor. Puede ser que el miedo, el odio, el desprecio u otras pasiones hagan que usted no

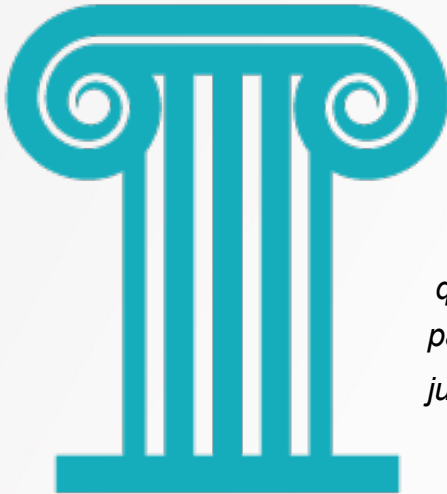
coopere, pero en circunstancias normales la intuición le estará guiando por el buen camino. En suma, el ser humano parece estar dotado de un dispositivo genético que nos lleva a ser pro-sociales y evitar hacer daño a los demás gratuitamente, salvo casos de personas dominadas por el mal. Estudios muy sólidos de biólogos y neurocientíficos parecen sostener esta idea. Los seres humanos, como seres vivos, hemos luchado por la supervivencia durante miles de años en un entorno en el que sólo los más fuertes –los que se adaptan mejor– sobreviven. No estábamos muy bien dotados para la supervivencia, no teníamos piel para protegernos del frío, no teníamos la fuerza de los depredadores. Pero sobrevivimos por el desarrollo de nuestro cerebro, la creación de un lenguaje muy sofisticado y por la capacidad para apoyarnos mutuamente, de tal manera que entre todos los miembros del clan pudiéramos hacer frente a los peligros externos. Es cierto que los deseos de supervivencia, de poder, de seguridad son parte inseparable del ser humano. Mas, por ello mismo, el ser humano también ha aprendido, probablemente por factores aleatorios, que determinadas conductas de apoyo mutuo facilitan más la supervivencia que otras egoístas; esencialmente, ha aprendido que la reciprocidad y la cooperación son esenciales para sobrevivir.

La cooperación se muestra como uno de los rasgos que han permitido sobrevivir a la especie humana. En la base de dicha relación se encuentra una serie de sentimientos y pensamientos que nos impulsan a actuar unos junto a otros: el hecho de que sintamos que tenemos obligaciones hacia los demás nos permite, según la teoría sociobiológica, satisfacer mejor nuestros intereses como especie. La moral se revela como un instrumento indispensable para el mantenimiento de las sociedades creadas por los seres humanos. De Waal afirma lo siguiente sobre este problema: “La evolución ha dado lugar a una especie que sigue impulsos genuinamente cooperativos. Desconozco si en el fondo la gente es buena o mala, pero creer que todas nuestras acciones están calculadas de forma egoísta –a escondidas de los demás y a menudo de nosotros mismos– equivale a sobreestimar de forma exagerada los poderes mentales del ser humano por no hablar de otros animales” (de Waal, 2007, 80). No estamos programados para ser malos, si hubiera sido así habríamos desaparecido como especie. Pero, aunque tenemos unas bases genéticas que nos incitan a ser morales, tampoco estamos programados para ser morales. Podemos elegir entre el bien y el mal. Por tanto, la cuestión moral reside más bien en la voluntad de si queremos ser buenos o malos, justos o injustos y si nos determinamos a tener la fuerza para ello.



Les recomendamos ver este documental para comprobar cómo los mamíferos y, sobre todo, los primates también han desarrollado comportamientos morales, arrancando de ahí nuestro dispositivo genético a favor del apoyo mutuo y la empatía:

[https://www.ted.com/talks/frans\\_de\\_waal\\_do\\_animals\\_have\\_morals?language=es](https://www.ted.com/talks/frans_de_waal_do_animals_have_morals?language=es)



Los griegos ya crearon un mito para explicarnos que en todo ser humano existen las bases para poder ser ético y entender lo que es justo y no, así lo explica Protágoras en el diálogo homónimo de Platón:

*“Entonces Zeus, temiendo que nuestra especie quedase exterminada por completo, envió a Hermes para que llevase a los hombres el sentido moral y la justicia, a fin de que rigiesen las ciudades la armonía y los lazos comunes de amistad. Preguntó, entonces, Hermes a Zeus la forma de repartir la justicia y el sentido de la moral entre los hombres:*

*“¿Las distribuyo como fueron distribuidas las demás artes? Pues éstas fueron distribuidas así: con un solo hombre que posea el arte de la medicina, basta para tratar a muchos, legos en la materia; y lo mismo ocurre con los demás profesionales. ¿Reparto así la justicia y el pudor entre los hombres, o bien las distribuyo entre todos?”. “Entre todos, respondió Zeus; y que todos participen de ellas; porque si participan de ellas sólo unos pocos, como ocurre con las demás artes, jamás habrá ciudades” (Platón, 1990, 321d).*

## 2.2. Ética y derecho

Llegados a este punto, creemos importante distinguir ética y derecho. Es importante dejar claro que la ética no puede ni debe confundirse con el Derecho. Las obligaciones éticas son de una naturaleza distinta a las jurídicas. De hecho, alguien podría incumplir el Derecho, en determinadas circunstancias, precisamente por razones éticas. Por ejemplo, un pacifista que se niega a ir a la guerra o una mujer que se niega a vestir ropa que le oculta totalmente el rostro en una sociedad fanáticamente islamizada. Y alguien, cumpliendo el Derecho, podría incumplir reglas éticas si lo cumpliera por miedo al castigo y no por convicción moral de que cumplir tal norma es lo que debe hacer. O, desde una postura utilitarista, si lo cumpliera ciegamente, sabiendo que causaría un daño enorme al mayor número de ciudadanos sin que se beneficiase claramente nadie de ello. Kant (2005) distingue entre una legislación de derecho y una legislación ética (pp.218-219), al igual que distingue entre unos deberes éticos y unos deberes jurídicos (p. 239). La legislación jurídica necesita realizarse de forma positiva, por el carácter coactivo del poder (pp. 231 y 312), sin embargo, para la legislación ética no puede haber realización externa y, por ello, Kant la define como una legislación “interna” (p. 220), unas normas que nos damos a nosotros mismos y que, si incumplimos, nos generan problemas de conciencia. Desde el punto de vista de la teoría del derecho no es posible exigir que los deberes jurídicos se cumplan por razones éticas, las instituciones estatales no pueden exigir una acción por convicción, simplemente exigen que el derecho se cumpla, sean cuales sean las razones. Nadie puede obligarme a aparcar bien por convicción, basta con que aparque bien, aunque sea por miedo a tener una multa. Sin embargo, desde una perspectiva ética los deberes hay que cumplirlos por convicción. Y la convicción ética, recuerda Kant, como fundamento subjetivo de la determinación de cumplir con el deber “se extiende a los deberes jurídicos” (p. 410).

En general, el derecho positivo es, en el mejor de los casos, la expresión coactiva y sistemática, dado que es creada y asumida por el Estado, de principios y valores que el poder político considera deben imponerse para la propia supervivencia del sistema o para el buen funcionamiento de la sociedad, tal y como en ese momento está configurado o visto por quienes deciden. En ocasiones, el derecho positivo puede expresar valores inaceptables éticamente (prácticamente desde cualquier teoría ética mínimamente compleja) como, por ejemplo, valores de superioridad racial y odio hacia las minorías o normas que dañan el interés colectivo para beneficiar a minorías poderosas que tienen capturado el poder (élites extractivas en terminología de Acemoglu y Robinson). En estos casos, el derecho choca con la ética.

Cuando el derecho no está sometido a la depuración propia de un sistema democrático tiene muchas posibilidades de atentar contra la ética pública. Las formas dictatoriales de ejercicio del poder expresan un modelo de organización política que en sí merece el rechazo ético. De ahí que la única forma de organización política que puede superar un test de eticidad mínimamente exigente es la democracia tal y como la concebimos actualmente (respetuosa de la dignidad humana y de los derechos fundamentales que hacen real tal dignidad). En consecuencia, podríamos afirmar que un Estado no democrático puede ser un Estado con Derecho, pero no un Estado de Derecho (Díaz, 2002), pues el Estado de Derecho debe basarse en el respeto de los Derechos Humanos, expresión, a su vez, del principio de la dignidad inviolable del ser humano. De ahí que lo ideal es que el Derecho, esencialmente sus bases constitucionales, sea la expresión normativa y coactiva de una ética (pública) respetuosa de la dignidad humana y fruto del máximo consenso posible en una sociedad, consenso obtenido por vía deliberativa. Cuando el derecho urge en el marco de una sociedad democrática respetuosa de la dignidad del ser humano su tensión con la ética se reduce enormemente, sin que por ello desaparezca. En consecuencia, la relación entre Derecho y ética es inevitable, aun cuando no debamos confundir ambas expresiones socioculturales.

Para las personas que lean esta guía y sean servidores públicos es muy importante aclarar que como servidores del Estado deben cumplir la ley, y frente a los problemas éticos que se les planteen deben **comprobar qué dice la ley**. Pero la ley hay que interpretarla y aplicarla en su contexto. No puede aplicarse ciegamente. Por ello, a veces tendrán que interpretarla considerando también la dignidad humana, **la compasión** que nos merece toda persona que sufre. Más aún, si entienden que las normas que tienen que aplicar son injustas o están capturadas por intereses poderosos que dañan al bien común siempre tienen la opción de intentar cambiar de área de trabajo o dimitir. **Pero los servidores públicos no podemos incumplir la ley simplemente porque no estemos de acuerdo con ella**. Siempre podemos buscar la mejor interpretación, la que ayude a los más débiles, la que ayude más a la sociedad. Finalmente, en ocasiones excepcionales, la propia norma puede regular la posibilidad de **objeción de conciencia** para ciertos profesionales, en determinadas circunstancias.



## **Objeción de conciencia en la profesión médica.**

En medicina, la objeción de conciencia tiene lugar cuando un profesional sanitario se niega a cumplir un cometido exigido por las leyes, reglamentos o protocolos institucionales, aduciendo que dicho acto se encuentra en conflicto con sus valores o creencias personales, ya sean religiosas, morales o de otro tipo. El objetor no cumpliría un mandato de la autoridad o una norma invocando un imperativo moral o religioso. Esto es, el objetor reconoce la obligación externa como autoritaria y vinculante, pero estima que en el caso concreto al que se enfrenta deben prevalecer sus valores o creencias frente al deber legal. La objeción de conciencia se reconoce en las sociedades democráticas porque se ha de respetar la identidad ética de las personas. En España el Artículo 16 de la Constitución expone la libertad ideológica y religiosa como un Derecho fundamental. En el marco legislativo español el único supuesto donde está contemplada la objeción de conciencia es ante la interrupción voluntaria del embarazo. En todo caso, deben darse toda una serie de condiciones para que se admita y siempre garantizando el derecho a la vida y salud del paciente. Este término debe diferenciarse de la objeción de ley, la cual se produce cuando se cuestiona la legitimidad general de una ley, de una actitud de insumisión, que se da en las situaciones en las cuales el sujeto rechaza no sólo una medida particular, sino la legitimidad de la autoridad que enuncia dicha medida, o de la desobediencia civil, que supone un incumplimiento deliberado, generalmente pacífico, de ciertas leyes que se consideran injustas. La desobediencia civil tiene por objeto el cambio activo de la institución que enuncia la medida. No se debe confundir la objeción de conciencia con la legítima negativa del médico a actuar en determinadas situaciones en las que no está garantizada la seguridad de la intervención, como sucede en casos de riesgo vital para el médico, si este no tiene las competencias adecuadas en ese momento para dar una correcta atención o en los casos de la negativa del paciente a recibir ciertos tratamientos (por ejemplo, cuando los Testigos de Jehová se niegan a recibir las transfusiones).

*Fuente: Instituto de Humanidades y Ciencias de la Salud Gregorio Marañón*



## 2.3 La ética pública. Superar el relativismo sin caer en el fundamentalismo

Superar el relativismo sin caer en el fundamentalismo. Las sociedades actuales somos sociedades plurales, con personas con valores diferentes y con formas de vida diversas. Tenemos religiones diferentes, algunos no tienen creencias religiosas, otros son extremadamente religiosos, hay personas hedonistas y personas fuertemente comprometidas con el bien común, etc. Desde esa perspectiva, la existencia de una moral común para todas/os, basada en la misma religión, la misma ideología y la misma forma de considerar lo que es una vida buena no es posible, salvo que nuestra vida democrática desapareciera y se transformara en una vida de seres oprimidos bajo un modelo totalitario. Ante ello, es necesario que personas con visiones del mundo, religiosas y políticas diferentes podamos convivir de forma justa y respetuosa unos con otros. La ética pública, precisamente, busca la convivencia justa, la cual permite una estabilidad a más largo plazo que un mero pacto de no agresión, es una ética cuyo fin no es tanto la estabilidad o la definición de lo bueno socialmente (propio de la moral) como la justicia. Para nosotros, este concepto de **ética se refiere a aquella ética que busca establecer un patrón moral común a las sociedades, una moral de carácter universal y generalizable, pero respetuosa de las diversas concepciones privadas y razonables del bien**. La búsqueda de una sociedad justa y las reflexiones que puedan fundamentarla es lo que estaría detrás de una ética pública. Para ello, la ética tiene que aceptar un rigor analítico y conceptual y convertirse en una disciplina científica (ética en sentido estricto). La ética en sentido estricto, como dijimos, trata de analizar críticamente hasta qué punto la moral y la ética privada se fundan en buenas razones; esta idea de la ética está vinculada a la búsqueda de estándares de conducta sólidamente fundados y que superan test de racionalidad y razonabilidad. En suma, la ética pública, manteniendo el rigor analítico de la ética en sentido estricto, debe buscar los fundamentos de una sociedad justa. No debemos confundir la ética pública con la ética de los servidores públicos. La ética pública es la ética de toda la sociedad, la que permite a todos convivir, desde el respeto a nuestras diferencias.

Con respecto a la ética privada, la ética pública se diferencia en su **ineludible pretensión y exigencia de universalidad**, pero eso sí, aceptando el pluralismo axiológico (las diferentes formas de entender el bien y la vida buena). La ética privada puede ser muy exhaustiva, exigente y bien fundada, sin ser universalizable para la comunidad. Las éticas comprensivas, de origen religioso, definen una concepción de lo

bueno y de la vida buena que, siendo muy válidas para sus seguidores y dignas, en principio, de respeto y protección, no pueden universalizarse a través de la acción estatal sin caer en el **fundamentalismo**. En general, es inaceptable que un Estado, en sociedades pluralistas como las nuestras, pueda optar por una teoría ética comprensiva y desechar las otras. Las éticas comprensivas son éticas que definen unos principios (por ejemplo, amar al prójimo como a uno mismo), establecen unas reglas exhaustivas derivadas de los principios, normalmente a través de sus estructuras institucionales (por ejemplo, el matrimonio es indisoluble) y promueven unas prácticas cotidianas que se estima necesario seguir para ser un buen miembro de tal colectivo (por ejemplo, la obligación de acudir a misa los domingos y fiestas de guardar). Estas éticas son muy respetables como opción personal, pero no pueden imponerse a toda la sociedad.

Del mismo modo, dichas éticas no pueden perseguirse y, más aún, deben respetarse en nuestra sociedad, tanto por el Estado como recíprocamente por los miembros de la comunidad. Las éticas privadas quedan para el ámbito personal e íntimo de cada ciudadano/a, las instituciones públicas y la propia sociedad deben respetar y proteger a los seguidores de dichas éticas, pero el Estado no puede asumir una de ellas como la ética pública, o única ética generalizable y promovible en esa sociedad. Igualmente, si una ideología asume una visión monista de la realidad, es decir, entiende que la única verdad es la suya y que fuera de esa ideología no hay verdad alguna, puede convertirse, asumida por el Estado, en una especie de religión oficial que lleva a otro tipo de fundamentalismo, éste de origen laico, pero no por ello menos peligroso. Estaríamos en el campo o del **totalitarismo** o del fundamentalismo ideológico, que no admite visiones alternativas y que persigue lo diferente, aunque los disidentes actúen pacíficamente. Por ejemplo, la asunción por un Estado de la ideología comunista-estalinista o nacional-socialista puede llevar, como de hecho históricamente se ha producido, a la persecución de religiones o de personas que no aceptaban esa visión monista y totalitaria de la sociedad.

Por otra parte, toda convivencia y, más aún, toda convivencia justa requiere que los ciudadanos **acepten unas reglas de cooperación y respeto al otro** que eviten el conflicto permanente, la anomia y la anarquía. **El relativismo extremo** nos llevaría a aceptar la regla de que nadie debería juzgar nunca a otras personas con valores diferentes ni intentar que se adecuen a los propios valores. Pero el respeto a la diferencia tiene un límite. Si una persona, basándose en su peculiar concepción de lo correcto golpea a su esposa, o si una familia procede a la ablación de clítoris de su hija, o si un individuo promueve la

violación de menores no podemos quedar indiferentes. Tenemos derecho a llamar malo a lo que va contra valores que estimamos universales, otra cosa es qué tenemos derecho a hacer. Si dichas conductas se dan en nuestra sociedad, es obvio que la aplicación de la ley es lo correcto. Y si no hubiera ley que protegiera contra tales conductas deberíamos promover la existencia de tal ley a través de los instrumentos que la democracia nos ofrece. Pero si dichas conductas se dieran en sociedades que aceptan tales prácticas, no por ello nuestra crítica debería detenerse, aunque lógicamente no podemos promover invasiones violentas para imponer lo que estimamos justo. Es preciso sopesar tolerancia y acción. La vía de la educación y la cooperación debería ser la adecuada, aunque sus tiempos sean más lentos.

En suma, la **ética pública debe superar el relativismo pero sin caer en el fundamentalismo**. La clave para defender determinados principios y valores es responder afirmativamente a la pregunta: Mis valores ¿son valores que aceptarían o reconocerían como verdaderos todas las personas razonables? Probablemente sólo algunos de dichos valores superarán el test. La base de nuestra ética pública es **el rechazo de la crueldad y la humillación de otros seres humanos, en suma, el respeto a su dignidad y autonomía**. Cómo lo justifiquemos depende de nuestra educación, experiencia y reflexión. Pero tenemos la obligación de buscar los mejores argumentos para defender nuestros puntos de vista y ser modestos, falibilistas. Puede que nos equivoquemos en algunas propuestas y puede que exista verdad y razonabilidad en otras culturas. Seguro que de los indios del Amazonas podemos rechazar ciertas prácticas que consideramos inhumanas, pero probablemente de su relación con la naturaleza tengamos mucho que aprender. Incorporar otros puntos de vista, escuchar sus argumentos, asumir la alteridad es clave para superar el relativismo extremo sin caer en monismos o fundamentalismos. Algunos denominan a esta postura **relativismo relativo**.

Sistematizando lo dicho hasta ahora, en primer lugar, la ética pública aquí defendida no puede ser comprensiva (basada en una religión), ni monista (basada en una ideología), es decir, no debe definir principios, leyes y prácticas que incorporen un único concepto de vida buena. En general, es inaceptable que una Administración en sociedades pluralistas pueda optar por una teoría ética comprensiva y desechar las otras. Y es inadmisibles porque ello implica negar principios básicos en los que se sustenta una sociedad justa. La opción ética es individual e intransferible, también para los empleados públicos, y la ética colectiva sólo puede existir respetando esos ámbitos individuales e intangibles

en lo que tienen de razonables (Habermas, 2000). **La separación de la ética de la religión constituye uno de los puntos básicos de la teoría ética moderna.** Lo cual no implica el rechazo, ni el desprecio de la religión, simplemente que esta pasa a situarse en el nivel privado no en el público.

Segundo, la ética pública es una **ética de mínimos**. Es una ética de principios, no de normas o leyes. Pues las normas, respetando los principios, deben quedar abiertas a la elección ciudadana (Rawls, 1971). Incluso podría decirse que es una ética esencialmente procedimental (Kohlberg, 1992), pues los principios obtenidos por vía de deliberación como normas fundantes de la convivencia son fundamentalmente aquellos que permiten y garantizan, ahora y en el futuro, la propia deliberación en condiciones de libertad e igualdad entre todos los participantes. Es una ética que define los principios y procedimientos esenciales, aquellos en los que todos podríamos estar de acuerdo si somos razonables. Entendiendo por razonabilidad la capacidad de ponerse en la piel del otro a la hora de juzgar nuestras propuestas. De ahí que podamos concluir que sería correcto universalmente aquello que podría justificarse ante los demás sobre bases que ellos, si estuviesen adecuadamente motivados, no podrían rechazar razonablemente. E incorrecto precisamente lo contrario, aquello que no podríamos justificar ante otros (Scanlon, 2003). Lo cual, en sociedades plurales lleva a una ética de mínimos, como acabamos de decir.

Tercero, la ética pública se basa en la búsqueda de **principios justos de convivencia** a través de la **deliberación**. Esta ética busca principios justos que fundamenten la convivencia social (Rawls, 1971); ahora bien, todo principio y norma justa requieren diálogo con los afectados, no puede imponerse. Por todo ello, la justicia de los principios será mayor cuanto más libertad e igualdad exista entre los interlocutores, de forma que toda posibilidad de dominación arbitraria de un interlocutor sobre otros (Pettit, 1999), y toda desigualdad de oportunidades (Rawls, 1971) al reducir la calidad del debate reducirán la justicia y calidad de sus conclusiones.

Cuarto, la ética pública se plasma normativamente en los **derechos humanos**. Los pocos principios no rechazables razonablemente por nadie, como el de dignidad de la persona humana, la autonomía del ser humano, el derecho a la autoleislación, el diálogo como fundamento de la justicia se convierten en principios exigibles, en realidades palpables al desarrollarse mediante el conjunto de derechos humanos. **La dignidad de la persona humana**, fundamento y consecuencia de toda la ética pública se expresa en

la fórmula kantiana como: “trata a la humanidad en tu propia persona o en la persona de cualquier otro nunca como un simple medio, sino siempre como un fin.” No utilices ni manipules al otro. Según Dworkin (2006), ese principio puede expresarse como el principio del valor intrínseco, que establece que toda vida humana tiene un tipo especial de valor objetivo. Una vez una vida humana ha comenzado es importante cómo evoluciona, de forma que es algo bueno que esa vida tenga éxito y que su potencial positivo se realice, y es algo malo que fracase y su potencial positivo se malogre. Por otra parte, la autonomía y autolegislación del ser humano se identifica en Kant con el principio de que “hay que tratar de que cada persona sea a la vez legisladora y esté sujeta a la ley”. Ser autónomo es obrar moralmente. Toda persona debe poder definir autónomamente su modelo de vida buena, sin imposiciones arbitrarias, pero cada persona debe basar su vida y acción en el rechazo de máximas no universalizables y llevar así una vida moralmente válida cuyos actos se realizan por deber. Dworkin denomina este principio el de la “responsabilidad personal”, según el cual cada persona tiene una responsabilidad especial en la consecución del logro de su propia vida, una responsabilidad que incluye el empleo de su juicio para estimar qué clase de vida sería para ella una vida lograda. Los derechos humanos y su constitucionalización en los sistemas de derechos y libertades fundamentales permiten que estos principios se realicen en la vida social.

En consecuencia, **los derechos humanos ocupan hoy el lugar de “los mandamientos y deberes morales inspirados en la revelación divina**. Son la instancia legitimadora de los programas políticos. El más alto tribunal de apelación en las disputas sobre la justicia de la ley. La educación ha ido sustituyendo la formación religiosa por una formación ética cuyo horizonte lo constituyen los derechos fundamentales” (Camps, 1989, p.111). Y, podríamos añadir, **son el referente último de la acción administrativa. No es posible, para ningún servidor público, actuar éticamente si se violan** los derechos humanos. Por todo ello, podríamos decir que la ética pública aquí defendida es aquella que acoge los valores básicos de las diversas éticas, depurados a través de la deliberación y del test de razonabilidad, y los desarrolla en un sistema institucionalizado, fundado en el respeto mutuo y la defensa y promoción de aquellos derechos que permitan la deliberación en condiciones de máxima libertad e igualdad a personas que reconocemos, al dialogar, como libres e iguales. Todo fin que respete y promueva la efectividad de los derechos humanos es éticamente correcto. Todo fin que atente contra dicho marco de lo correcto no supera el test de eticidad.

Llegados a este punto, dos mensajes clave para los lectores de la guía; el primero es que **toda decisión que se tome debe considerar si atenta contra los derechos humanos o no; si para ser eficientes o eficaces se debe atender contra los derechos humanos, la eficacia y eficiencia se convierten en valores que hay que atemperar al principio supremo de la dignidad humana.** El segundo mensaje es el de que **no podemos caer ni en el relativismo del todo vale, ni en el fundamentalismo de sólo es bueno aquello que yo creo bueno.**

## 2.4 Las tres grandes teorías éticas de Occidente: deontología, utilitarismo y teoría de la virtud

A continuación, vamos a resumir en unos breves apartados las tres teorías éticas que en Occidente se han consolidado y adquirido más prestigio a través de los años. El objetivo es que los lectores tengan unas ideas básicas de ellas y puedan usarlas para fundamentar sus decisiones. Alguno pensará que esto que hacemos es relativismo, pues no asumimos ninguna y dejamos que cada uno elija la que prefiera. Frente a ello, hay que decir que lo que sería relativista es renunciar a buscar la mejor solución éticamente y dejarse llevar por el egoísmo y las pasiones. La ética exige que las personas seamos rigurosas y fundamentemos nuestras decisiones sobre lo que podemos y no podemos hacer, exige que busquemos la mejor decisión para el desarrollo de nuestra integridad y para el bien común, pero no puede decir que existe sólo una vía para la argumentación y el análisis. Son válidas todas aquellas teorías que son rigurosas, consistentes lógicamente, bien argumentadas. Las tres grandes teorías que presentamos reúnen esas condiciones. Lo mejor es conocerlas y, después, elegir. También recomendaríamos que, ante dilemas morales, se analice el problema desde las tres teorías y, al final, se busque una solución sensata y prudente.

### 2.4.1. La deontología

La deontología para de la confianza en la razón humana. Se trata de atreverse a pensar rigurosamente. Es una ética **racionalista**. No es, en consecuencia, una ética que, como la de Hume, considere la importancia ética de los sentimientos. Los seres humanos podemos pensar, reflexionar sobre qué principios deben guiar nuestra existencia moral y

podemos identificarlos. Según Kant, las máximas morales se comprenden “desde un punto de vista de uno mismo, pero también al mismo tiempo de todo otro ser racional” (citado por Tugendhat, 2001, 80). El yo está en el lugar de cualquier otro yo, lo que implica que la perspectiva moral deja de ser un punto de vista particular y se convierte en una perspectiva común. Cuando actúo moralmente no lo hago según mi posición particular tratando de obtener beneficio frente a otros o tratando de imponerme sobre ellos. Adopto una postura en la que me veo como uno más entre muchos, que tienen derechos que deben ser respetados y a su vez deben respetar. Desde esta posición moral, queremos que nuestra regla de acción se convierta en una regla que sirva para todos, **que sea universal**. Por lo que no pueden estar incluidas las que tratan de satisfacer nuestros intereses particulares, pues al tomar deseos e intereses como reglas de actuación entraría en colisión con las de los demás. Las reglas así entendidas nos sitúan en una perspectiva que va más allá de uno mismo, de lo particular.

Kant concibe, por tanto, la moral desde un punto de vista común. Sin embargo, para el filósofo alemán, **es la razón, más que los sentimientos**, la que nos permite adoptar una conducta moral. Kant pretende que la regla que determina nuestra voluntad, es decir, la norma por la cual actuamos, se pueda convertir en una ley universal; esto quiere decir que nuestras normas deben servir para todos. **Tenemos que imaginar si la norma que obedecemos para regular nuestra conducta puede ser obedecida por todos los seres humanos**. Para Kant, este experimento mental es una condición previa y necesaria antes de decidimos a seguir una norma. Imaginar si puede servir para todos, es imaginar si esa ley sirve no solo desde el punto de vista de uno mismo sino desde una perspectiva válida para todos los hombres.

## Hume y los sentimientos morales

Según la posición de Hume(1986), los seres humanos hacemos distinciones morales gracias a que poseemos una estructura común, un sentimiento que nos hace evaluar las acciones de los demás y nos guía al mismo tiempo en nuestra propia conducta. Por eso, admiramos a quienes tienen conductas éticas y solidarias y despreciamos a quienes dañan alevosamente a los demás. Este sistema es universal pues, salvo excepciones, todas las personas evaluamos las acciones de parecida manera, debido al sentimiento común humanitario, que nos permite alcanzar una visión que trasciende nuestra posición particular en la sociedad, de modo que no juzgamos solo en la medida en que los hechos afectan a nuestros intereses particulares, sino en función de las consecuencias que puedan tener en la sociedad, si son útiles o perniciosas para lo que poseemos en común. Además de permitirnos valorar las acciones por sus efectos en el ámbito de lo común, este sentimiento hace posible también que seamos capaces de valorar acontecimientos lejanos en el tiempo o en el espacio, en los que nuestra persona no está implicada de una manera directa, de modo que censuramos alabamos moralmente acciones ajenas a nuestros intereses. Este punto de vista común es lo que posibilita, entonces, una moral universal y objetiva. Universal porque la totalidad de la humanidad juzga de forma parecida y sobre cualquier hombre y objetiva porque lo que se evalúa no son las consecuencias particulares que pueden tener los actos sobre un sujeto, sino sobre la utilidad o el daño sobre la sociedad. Esta es una forma de justificar o de dar razones para explicar una moral universal y objetiva, o lo que se conoce en la especulación ética como la fundamentación de la moral.

Este principio por el que quedamos obligados a obrar es lo que llama Kant **deber**, esto es, obrar por respeto a una ley universal. Cuando nos damos normas universales para obrar que sirven para cualquier ser racional nos introducimos en el terreno de la moralidad, cuya fundamentación o explicación no puede consistir en dar razones de lo que es, sino de lo que **debe ser**. Por eso Kant no está de acuerdo con Hume cuando este determina el fundamento de la moral en un sentimiento que da razón de nuestra sensación de agrado o de desagrado mientras observamos los hechos desde la óptica de la moral.



Para Kant no se trata de una investigación sobre los hechos, sino sobre lo que debe acontecer, no es una cuestión de psicología empírica: “Aquí se trata de leyes objetivo-prácticas, o sea, de la relación de una voluntad consigo misma, en tanto que dicha voluntad se determina simplemente por la razón”, siendo la voluntad “la capacidad para que uno se determine a obrar conforme a la representación de leyes” (Kant, 2006, 113). La voluntad es autónoma en el sentido de que se somete a la ley como autolegisladora, sin depender de interés alguno.

Ahora bien, el fundamento de la ley moral ha de encontrarse en algo que tenga valor en sí mismo, un valor absoluto, un fin en sí mismo. **El hombre como ser racional es, según Kant, ese fundamento, pues existe como fin en sí mismo no como medio para ser usado discrecionalmente.** Al contrario que las cosas, la persona como fin en sí mismo es un objeto de respeto y como principio práctico supremo es incondicionado y necesario, no contingente. La naturaleza racional del hombre existe como fin en sí mismo. A partir de ese principio práctico supremo han de derivarse las leyes de la voluntad. Por esto, otra formulación del imperativo categórico kantiano se puede expresar de la siguiente manera: “obra de tal modo que uses la humanidad, tanto en tu persona como en la persona de cualquier otro, siempre al mismo tiempo **como fin y nunca simplemente como medio**” (Kant, 2006, 116). En esto consiste la dignidad del hombre y de la moralidad, que no posee un valor relativo, sino intrínseco. Lo demás tiene un precio en el mercado. **La autonomía**, la capacidad del ser racional de darse a sí mismo la ley, **es el fundamento de la dignidad de la persona.** Que el ser racional legisle “comporta que siempre haya de adoptar sus máximas desde su propio punto de vista, pero al mismo tiempo haya de asumir también el punto de vista de cualesquiera otros seres racionales como legisladores” (Kant, 2006, 128).

Los imperativos “son fórmulas para determinar la buena acción” (Kant, 2006, 94). Si la acción es buena en sí misma nos encontramos ante el imperativo categórico, que manda sin condiciones. Si lo que manda el imperativo, en cambio, es bueno para alcanzar otro propósito, entonces se trata de un imperativo hipotético. El imperativo dice en cualquier caso qué acción sería buena si la realizase.



**Recuerda:** En suma, los lectores que asuman una ética deontológica deben tener claro que obran por deber, es decir, que su actuación moral sigue esta lógica: como ser humano que soy puedo pensar, y mi reflexión esencial es qué principios o reglas deben guiar mi existencia, pues no puedo guiarme como un animal por sus meros instintos y he de establecer unos imperativos que me guíen como un ser que vive con otros seres que tienen tanto valor como yo; los principios que deben guiar mi existencia deben ser, así pues, universalizables, válidos para todas las personas, pues si son válidos sólo para mí no podré pedir a los demás que los respeten y si ellos hacen lo mismo no podríamos convivir.

Yo, al definir racionalmente unas leyes universalizables, me comprometo a obedecerlas y soy tanto más libre cuanto más me someto a ellas, pues si no las cumplo es porque las pasiones me vencen y entonces ya no me dirijo a mí mismo, no soy capaz de ser coherente con lo que creo que debo hacer. Y todas estas normas las debo cumplir con independencia de mi interés, simplemente por deber, por mi deber como ser humano capaz de guiarse a sí mismo en libertad.

Kant distingue diversos tipos de principios de la acción. Hay diversas técnicas humanas que proponen fines posibles y las reglas o imperativos de cómo alcanzar dichas metas. Kant llama a esta clase de **imperativos reglas de habilidad**. En ellos, lo importante no es dirimir si el fin que se desea alcanzar es “razonable o bueno” (Kant, 2006, 95), sino el medio para conseguirlo. Se trata de lo que Kant denomina imperativos de la habilidad, que sirven para lograr ciertos objetivos con independencia del valor de las cosas que se pueden proponer como fines. Desde este punto de vista los medios para sanar de un médico o los procedimientos para envenenar son valiosos en la medida en que son eficaces. Hay otras reglas que Kant denomina **consejos de prudencia**; tienen que ver con los medios relativos a alcanzar la felicidad o el bienestar personal. Este tipo de reglas estaban incluidas tradicionalmente dentro de lo que se entendía por moral: las reglas y virtudes tradicionales que constituían el camino de la felicidad. Hume se refiere a ellas en sus escritos sobre moral, (Hume, 1986, sección VI), y ofrece una relación extensa de las virtudes privadas: discreción, cuidado, espíritu de iniciativa, laboriosidad, etc. Todas estas cualidades son

apreciadas moralmente por Hume, pues, a pesar de ser cualidades útiles en principio para uno mismo, no dejan de tener un efecto bueno sobre la sociedad. Kant, sin embargo, las deja totalmente al margen de su concepción de la moralidad. Reduce la prudencia a “la habilidad para elegir los medios relativos al mayor bienestar propio” (Kant, 2006, 96). Las reglas o imperativos de la prudencia son hipotéticos, esto es, están supeditados a una condición u objetivo, en este caso la felicidad y cómo esta depende de circunstancias particulares de cada persona, los mandatos de este tipo no pueden ser ni universales ni objetivos.

Frente a estas reglas, las normas morales se distinguen por ser **objetivas y universales**: sus imperativos son categóricos, es decir, no están supeditados a ninguna condición: **representan una acción como buena en sí misma y no como medio para otra cosa**. Los imperativos de la moralidad o categóricos sólo contienen “la universalidad de una ley en general, universalidad a la que debe ser conforme la máxima de la acción y esta conformidad es lo único que el imperativo representa propiamente como necesario” (Kant, 2006, 104). **El imperativo en sí no manda ninguna acción especial, sino que prescribe la necesidad de que las reglas morales que nos obliguen sean universales**. A partir de esta condición, de que las reglas prácticas que asumamos sean válidas para todos, es posible **deducir el conjunto de deberes** que han de regir nuestra conducta. Kant distingue entre deberes hacia uno mismo y deberes hacia otros, pero en cualquier caso ambos deberes resultantes no tienen como principio el egoísmo o la propia conveniencia y representan acciones justas.

Tugendhat también pretende que esas normas tengan una validez universal, que vayan más allá de una comunidad particular y alcancen a toda la humanidad, por lo que hay que trascender las concepciones culturales específicas. La noción de respeto universal expresada por Kant corresponde a la conciencia moral universal. Tugendhat busca un sentido de “bueno” que pueda ser reconocido de una manera universal y la encuentra en la formulación del imperativo kantiano, aunque no está de acuerdo con la fundamentación que proporciona el filósofo de Königsberg de su imperativo categórico. El sentido de “bueno” que puede ser universal se corresponde entonces con la moral del respeto universal que prohíbe la instrumentalización de las personas. Esta conciencia moral que comprende lo bueno en sentido universal es posible para Tugendhat a pesar de que renuncia a una fundamentación transcendental de esa conciencia. La clave reside en tomar conciencia de que **pertenecemos a una comunidad** y en reconocer que en esa sociedad **“los demás**

tienen por sí mismos derecho a que nos comportemos con respecto a ellos de esa manera y, en la medida en que reconocemos dicho derecho, los respetamos, según la formulación de Kant, como fines en sí mismos” (Tugendhat, 2001). Tugendhat distingue entre la forma y el contenido de la moral. La forma consistiría en las exigencias recíprocas entre las personas y cuyo cumplimiento reposa sobre una sanción interna. El contenido vendría determinado por las normas implícitas en la regla de oro, formulada, según Tugendhat en el imperativo categórico kantiano: “**Obra sólo según una máxima tal que puedas querer al mismo tiempo que se torne en ley universal**”. Una moral de este tipo estaría basada en las exigencias recíprocas de una comunidad moral, de modo que la voluntad o los intereses de sus miembros facilitan la idea de bien.

Esto quiere decir que las normas morales que dirijan tu conducta no solo sirvan para tu persona sino para cualquiera. Estas normas son respetadas por su valor en sí mismas, porque estamos convencidos de que hay que respetar a los demás de una manera universal y no por su valor instrumental. Lo decisivo a la hora de seguir las normas no es la utilidad que tienen, sino la convicción del respeto a los demás, por lo que el ámbito de las personas a las que debo tratar moralmente no se limita al conjunto de personas con las que quiero relacionarme cooperativamente: las reglas se refieren a todos los seres humanos en cuanto son dignos de respeto. De este modo, las normas morales tienen una validez universal, afectan a todos, e igualitaria, toda persona en cuanto adopta esta postura puede establecer las normas. Esto nos lleva al último principio clave de la deontología, **el no consecuencialismo**. Obro bien no porque me interesa, sino porque debo obrar bien, porque es lo racional y razonable. Frente a esta visión, veremos ahora cómo el utilitarismo basa su ética en las consecuencias, debo obrar de la manera que produzca menores consecuencias. Pero un deontólogo jamás aceptaría este criterio, debo obrar de acuerdo con los principios, independientemente de las consecuencias.

El propio Kant nos pone un ejemplo de este no consecuencialismo. Si tengo en mi casa refugiada a una persona a la que persigue un asesino y éste se entera de la localización, puede presentarse en mi casa y preguntar si está allí la persona que busca. ¿Puedo mentirle? Mentir en este caso sería por un buen fin. Pero iría en contra de una de las normas universalizables y generalizables que la razón nos marca. Si admitimos la mentira entonces no podremos comunicarnos, la desconfianza será continua y la convivencia desaparece. Hablar con los demás, comunicarnos

exige confiar en su verdad. Si todos nos mentimos continuamente el mundo sería un caos. La razón me indica que debo enseñar a mis hijos a no mentir y que yo no debo mentir ni esperar de las demás mentiras. En consecuencia, no puedo mentir al asesino, podré callar, pero no mentir. Con esta reflexión en la cabeza, piensen en su trabajo y si como servidores públicos podrían mentir por un bien superior.

Finalmente, las consecuencias políticas de esta teoría nos llevan a una **democracia que, en gran medida, debe ser deliberativa y participativa** pero que, sobre todo, debe estar fundada en la capacidad de tomar decisiones colectivas de forma imparcial, escuchando y teniendo en cuenta a todas/os. El gobierno, siguiendo la lógica del imperativo categórico, debe actuar siempre de manera que su acción contribuya al máximo bien de la especie, empezando por su propia comunidad. Pero la concreción de ese máximo bien no puede estar sesgada. Esto nos lleva a que la clave de la toma de decisiones gubernamental, desde la moralidad, es la **imparcialidad** y para ello la deliberación con los afectados es clave. Precisamente esa preocupación por la imparcialidad en la determinación del interés común llevó a Kant a rechazar la democracia directa; Kant cree que sólo el representante puede actuar en nombre de todos y considerar la voluntad general, pues la asamblea expresa los fines empíricos, la suma de intereses parciales no la voluntad común. La mayoría expresa el interés de la mayoría, el general sólo lo puede expresar el monarca. El representante, a la hora de decidir en nombre del pueblo, debe atender a cómo deberían decidir los ciudadanos, no a cómo deciden. El mandato para el representante es según Kant: “Legisla de tal manera que tus leyes podrían haber emanado de la voluntad unida del pueblo”. El Estado republicano es en consecuencia administrado según leyes análogas a las que el pueblo se hubiera dado a sí mismo conforme a principios jurídicos universales (Kant, 1987, p. 91)

Obviamente, esta pretensión kantiana hoy en día sería difícilmente aceptable, dado que implica un rechazo a elementos básicos del régimen constitucional democrático, pero sí plantea la esencia del problema: nuestros gobernantes deben buscar el bien común desde la imparcialidad. Con una matización muy bien expresada por Barry (1997): no se puede ser imparcial con lo injusto. Su fundamento es la teoría de Scanlon que, desde el contractualismo, establece que los juicios acerca de lo correcto o incorrecto son juicios acerca de lo que estaría o no permitido **por unos principios que no podrían ser rechazados razonablemente** por personas a quienes moviese el objetivo de encontrar

unos principios de regulación general de la conducta. Un acto gubernamental es incorrecto si, y sólo si, cualquier principio que lo permitiera fuera susceptible de ser rechazado razonablemente por personas con la motivación descrita (Scanlon, 2003). Lo esencial, así pues, no es determinar lo bueno, que es siempre abierto y contingente. Lo fundamental es definir lo malo -definición que es posible incluso con carácter universal-y prohibirlo (por ejemplo, la discriminación racial); así como **combatir poco a poco las condiciones que impiden la imparcialidad** (desigualdad de oportunidades, dominación arbitraria). La imparcialidad, por su parte, implica dar a todos iguales posibilidades de defensa de su concepción del bien, no tomar posición previa, una neutralidad que es fruto de un moderado escepticismo combinado con un compromiso de encontrar términos razonables (Barry, 1997, p. 238).

La teoría deontológica nos plantea algunas preguntas, como la de ¿cómo sé yo que mis principios son universalizables y generalizables? La respuesta podría ser: ponte en la piel de personas muy diferentes a ti y piensa como ellos por un momento ¿aceptarías desde su posición estos principios? Posiblemente, el lector nos dirá que es muy difícil ponerse en la piel de otro y que, si ese otro es malvado, no sería posible llegar a ningún acuerdo. Por eso la teoría de Scanlon nos ayuda. La clave es que pensemos siempre en personas racionales y que busquen el bien; además, que pensemos en aquello que ese tipo de personas no podrían rechazar, más que aquello en lo que podrían estar de acuerdo. Seguro que ninguna persona razonable rechaza la dignidad humana, el derecho a la vida, la libertad de prensa, etc...

Más difícil es aceptar el no consecuencialismo, ser siempre respetuoso con las normas racionalmente generadas independientemente de las consecuencias. Desde un gobierno y desde la Administración la búsqueda del bien común puede generar tensiones con ciertos principios, como el de decir siempre la verdad o, incluso, el de respetar toda vida humana cuando respetar una vida puede causar la muerte de cientos de otras personas, etc.



## CASO: G. CHASE Y EL PROYECTO DEL TRATAMIENTO CON METADONA

A finales de los años sesenta había unos 200.000 adictos a la heroína en la ciudad de Nueva York. Había que buscar una solución para reducir el número de adictos así como el de delitos relacionados con dicha adicción. Gordon Chase, jefe de los Servicios de Salud de la ciudad por aquel entonces, pensaba, como otros, que la forma de atajar el problema consistía en someter a los adictos a un tratamiento de metadona, de modo que pudieran superar la adicción. A pesar de las dudas que despertaba dicho tratamiento, Chase estaba firmemente convencido de su eficacia y emprendió acciones conducentes a la implantación del programa de desintoxicación. Para ello necesitaba el apoyo financiero de diversos sectores de la sociedad: la clase política, hospitales y donantes privados, etc. Esto exigía convencer al máximo número de stakeholders del sistema de que su proyecto sería viable y eficaz. Chase defendió que su programa podía tratar a más de 15.000 adictos durante el año (aunque realizando cálculos optimistas como mucho se llegaría a 12.000). Los motivos para difundir dichas cifras se debían más bien a una estrategia política y presupuestaria que a un cálculo ajustado. Pensaba que si el número de tratamientos que proponía era inferior, el público pensaría que el proyecto no pasaba de tener carácter experimental y que tendría entonces pocas posibilidades de funcionar en la vida real. También, de esta forma obtendría recursos suficientes para realizar un proyecto con impacto. Aunque las cifras eran poco realistas, el programa se implantó en 1970. En el 71 se trataron a 2.000 adictos y al año siguiente el número de tratamientos llegó a 11.000. Además, tanto el uso como los crímenes asociados a la heroína disminuyeron significativamente. Una cuestión que se plantea en el caso es la de hasta qué punto es legítimo manipular al público para que acepte algo que no está en situación de hacerlo por falta de experiencia y conocimiento. En general todos esperan que los presupuestos de los proyectos siempre van a ser superiores a lo previsto. Y, en general, también, cualquier servidor público tiende a inflar los proyectos de sus presupuestos aumentando las necesidades de su departamento, de manera que si un departamento hace una previsión ajustada estará compitiendo en situación de desventaja con los demás departamentos.

## 2.4.2. El utilitarismo

El utilitarismo es un modo de abordar la moral que tiene sus orígenes en la Grecia clásica, en la escuela de los epicúreos, y piensa, como los miembros de esa escuela, que la vida de los humanos está sometida a la búsqueda del placer y la huida del dolor. A partir de esta constatación empírica los pensadores utilitaristas tratan de levantar el edificio de la moral, es decir, la guía que nos permita conducirnos para llevar una buena vida. Según dicha opinión, **la mejor vida posible es aquella en la que hay una mayor cantidad de felicidad y una menor cantidad de sufrimiento**. Por tanto, el criterio de la acción justa o correcta se encuentra en **las consecuencias de esa acción**; desde ese punto de vista, el utilitarismo es una doctrina que queda subsumida bajo la categoría de las teorías consecuencialistas, es decir, aquellos sistemas morales que defienden que el criterio para determinar la bondad de las acciones hay que buscarlo en las consecuencias que se derivan de esas acciones.

Durante el siglo XVIII, hubo varios pensadores que de alguna manera anunciaban la teoría utilitarista. Se considera, sin embargo, que el fundador de dicha teoría, cuyo lema es la mayor felicidad del mayor número, es Jeremy Bentham, que también acuñó el término “utilitarista” en 1781, cuando registró un sueño en el que el propio filósofo aparecía como “el fundador de una secta; un personaje sin duda de una gran santidad e importancia. Se llamó la secta de los utilitaristas”<sup>6</sup>. Un rasgo central del utilitarismo de Bentham es la unidad de la teoría y de la práctica, que significó su compromiso filosófico a lo largo de su vida. Según el filósofo, **“la medida de lo correcto y lo incorrecto es la mayor felicidad del mayor número”**, principio que orienta tanto la práctica de la moral como la de la política, la del gobierno y la de la legislación.

La utilidad (la bondad o maldad) de una acción está basada completamente en sus consecuencias, los beneficios y costes que resultan de ella. A la hora de decidir qué curso de acción tomar es necesario hacer el cálculo de los placeres y dolores que puedan producirse en las personas que resultan afectadas por ese curso de acción. Bentham diseñó una forma de cuantificar el posible placer derivado de una acción, que posteriormente se denominó “felicific calculus” y que obtiene la cantidad de placer teniendo en consideración una serie de variables como la intensidad, duración, certeza o incertidumbre, cercanía o lejanía, fecundidad y pureza, así como la extensión de las personas afectadas. (Bentham, 1879 (2000), 30-31).

---

<sup>1</sup> Citado por James E. Crimmins, “Bentham and Utilitarianism in the early nineteenth Century”, en *The Cambridge Companion to Utilitarianism*, Cambridge v Press, 2014., Papers, Box CLXIX, fol. 79.



Por otra parte, la publicación del libro Utilitarismo de John Stuart Mill fue uno de los acontecimientos más relevantes en el campo de la ética en el siglo XIX y en el desarrollo de la historia del utilitarismo. El ensayo defiende el utilitarismo de Jeremy Bentham y tiene como propósito convencer a los lectores de que esta corriente ética es una alternativa válida a las posturas de Aristóteles y Kant. La primera tarea que se impone Mill en su libro Utilitarismo es averiguar qué significa realmente el término que da título a su escrito, pues ha observado que se usa en ocasiones de un modo inapropiado, haciendo que su significado sea diferente al que el filósofo ha fijado. Algunos, por ejemplo, entienden por utilidad lo opuesto a placer. Los teóricos de la escuela utilitarista entienden, sin embargo, que la utilidad es el placer mismo, y no contraponen lo útil a lo agradable. **El principio de la mayor felicidad sostiene que las acciones correctas o justas son “las que tienden a promover la felicidad y las incorrectas o injustas a producir lo contrario a la felicidad”**. Y la acepción de felicidad que usa Mill es la de placer, y entiende por infelicidad la ausencia de placer. Lo único deseable como fin es el placer y la ausencia de dolor y lo que se desea es por el placer que contiene lo deseado o como un instrumento para alcanzar el placer o suprimir el dolor. Placer o ausencia de dolor son las únicas cosas deseables. Así formula el célebre Principio al comienzo del capítulo 2: “El credo que acepta como fundamento de la moralidad, la utilidad, o el Principio de la Mayor Felicidad, sostiene que las acciones son correctas en la medida que promueven la felicidad, erróneas cuando tienen a producir el reverso de la felicidad. Por felicidad se entiende el placer y la ausencia de dolor; por infelicidad el dolor y la privación de placer” (Mill, 1864, cap. 2, p. 9).

Sin embargo, advierte Mill, **el criterio por el que se juzgan las acciones no es la felicidad del propio agente, sino la mayor cantidad de felicidad en conjunto**. “El último fin, con referencia al cual y en virtud del cual todas las demás cosas son deseables, ya consideremos nuestro propio bien o el de los demás, es una existencia exenta en lo posible de dolor, y tan rica como sea posible en placeres”, (MILL, 1864, cap., 2, pág. 17) ese es el fin de los actos humanos y el criterio o la norma de moralidad es el conjunto de “reglas y preceptos para la conducta humana por cuya observancia una existencia como la que se ha descrito puede asegurarse **a toda la humanidad** en la mayor extensión posible” (MILL, 1864, cap. 2, pág. 17).

La respuesta a una de las objeciones más habituales a la teoría que sostiene que el fin de la vida es el placer supuso una de las contribuciones más célebres de Mill al utilitarismo.

A lo largo del tiempo, muchos habían reaccionado ante la teoría utilitarista afirmando que sostener esta postura implicaba hacer de la vida humana una existencia comparable a la del cerdo. Para Mill, en cambio, esta objeción no afecta al utilitarismo, sino a sus objetores, pues decir que poner el placer como el fin de la vida equivale a llevar una vida de cerdo es sencillamente admitir que los humanos no son capaces de unos placeres distintos de los del cerdo. Esto lleva al filósofo a introducir, **además de la cantidad, la noción de calidad para el cálculo de los placeres**, de modo que, a los placeres meramente sensoriales, Mill añade los placeres “del intelecto, los sentimientos y la imaginación” (MILL, 1864, p.11). Esta diferencia hace que **un tipo de placeres sea más valioso que otros, es decir, los placeres no son solo distintos por su intensidad o cantidad, sino también por su diferencia de valor, o cualidad**. El hecho de que se prefiera más un tipo de valor que otro hace que este sea superior, preferir más un placer hace que sea más deseable. Y es un hecho, según Mill, que los humanos preferimos “el modo de existencia que usar las facultades superiores”. Por tanto, el filósofo reformula el principio de la mayor felicidad como el fin último por el que se desean todas las cosas del siguiente modo: “es una existencia exenta de dolor y abundante en goces, en el mayor grado posible, tanto cuantitativa **como cualitativamente**”. (MILL, 1864, cap. II, p. 17)) Ahora bien, un ser que posee unas facultades más elevadas tiene más dificultad para ser feliz, debido a que está expuesto a un mayor sufrimiento precisamente por su mayor capacidad para ello. Mill piensa que hay que evitar confundir satisfacción con felicidad; cuando se posee una menor capacidad de placer es más fácil estar satisfecho, pero con una calidad inferior de felicidad, de aquí la célebre frase del filósofo: “Es mejor ser un hombre insatisfecho que un cerdo satisfecho; mejor ser un Sócrates insatisfecho que un loco satisfecho” (MILL, 1864, cap. 1, p. 14). Además, en su análisis de la posibilidad de la felicidad, el filósofo británico encuentra dos condiciones necesarias para llevar una existencia feliz: superar el mero egoísmo y desarrollar en la medida de lo posible las capacidades intelectuales, pues ambas cualidades despiertan el interés por la vida y la muestran como algo apetecible de suyo. Mill responde también en esta obra a la extendida objeción de que no tiene sentido poner la felicidad como fin de la vida humana, pues aquella es en realidad inalcanzable. Sin embargo, **la felicidad**, piensa Mill, no consiste en una excitación intensa y continua, en ese caso sí sería inalcanzable, sino que **está constituida principalmente por una mezcla de tranquilidad y estímulo en mayor o menor medida**, y esta existencia feliz sí se da en muchas personas.

La dimensión moral en una sociedad se hace posible por la igual consideración de todos sus miembros; en expresión de Bentham: **“todo el mundo cuenta por uno, nadie por más de uno”**, sentencia que ha sido citada en numerosas ocasiones no solo por los moralistas utilitaristas sino también de otras escuelas. Mill, a propósito de esta idea, observa que el principio de utilidad sólo tiene sentido si la felicidad de una persona cuenta exactamente lo mismo que la de otra persona. Partiendo de la idea de que la norma de la ética utilitarista no se reduce a la felicidad individual del agente, sino que debe tener en cuenta la de todos los individuos implicados en las consecuencias de las acciones, Mill considera la situación o la perspectiva en que la moral sitúa al individuo cuando actúa moralmente. Ser uno entre muchos, ser uno más: “el utilitarismo exige a cada uno que entre su propia felicidad y la del resto sea un espectador tan estrictamente imparcial como desinteresado” (MILL, 1864, cap.,2, p. 24), lo que viene a desembocar en la norma áurea de la moral, es decir, **“compórtate como querrías que se comportaran contigo”**, lo que lleva, a su vez, al carácter compulsorio de las normas morales y, por ende, a su universalidad.

Uno de los temas más debatidos dentro de la tradición utilitarista es la distinción entre **utilitarismo del acto y de la regla**. Mill, en cierta manera, introduce esa distinción que va a ser muy debatida en la teoría utilitarista posterior y que se anuncia en la respuesta que ofrece Mill a otra objeción relativamente común al utilitarismo. Algunos objetaron a la teoría utilitarista que no hay tiempo, antes de iniciar la acción, de calcular sus consecuencias con relación a la felicidad general. Mill responde a ello que “La humanidad hasta ahora ha debido adquirir las creencias positivas sobre los efectos de algunas acciones sobre su felicidad; y esas creencias que se han transmitido así son las reglas de la moral para la multitud y para el filósofo hasta que logre encontrar algo mejor” (Mill, 1864, cap. 2, p. 35). Y advierte un poco más abajo: **“pero una cosa es considerar las reglas de la moral como mejorables; y otra es pasar por alto completamente sobre las generalizaciones intermedias y empeñarse en comprobar cada acción individual directamente por el primer principio”** (Mill, 1864, cap. 2, p.35), advirtiendo de este modo los problemas que se pueden derivar de no usar las reglas de la moral cuando estamos impelidos a actuar. Según el utilitarismo del acto, una acción justa o correcta es aquella que tendría buenas consecuencias, dadas las circunstancias en que se desarrolla la acción. De acuerdo con esta posición, se juzgaría cada acción solo en términos de sus efectos. El utilitarismo de la regla, en cambio, puede prohibir hacer algo que tenga las mejores consecuencias.

Según esta concepción hay reglas útiles que, si se observan en general, faculta a la gente a predecir la conducta de los demás, así como a una comunidad a crear las mejores consecuencias. Estas reglas definen lo justo y lo injusto y deben juzgarse los actos comprobando si están de acuerdo con estas reglas morales o las transgreden. Mill piensa que a veces es necesario el bien de un acto en particular. En otras ocasiones no es necesario y basta actuar según la virtud a la que pertenece una regla determinada.

El utilitarismo, en sus versiones de la regla (Harsanyi, 1999), considera que los seres humanos tienen dos preocupaciones básicas –y racionales-: una es su propio bienestar y la otra es el bienestar de los demás, empezando por los más cercanos. **Las reglas morales óptimas son aquellas que sean capaces de producir los máximos beneficios a la sociedad**, juzgada desde un punto de vista moral, equitativo e imparcial.

En términos técnicos, las reglas morales óptimas serían aquellas que maximicen la utilidad social esperada -principio de la utilidad social. La utilidad social sería la media aritmética de los niveles de utilidad de todos los individuos de una sociedad, aunque algunos utilitaristas la definen como la suma de los niveles de utilidad. En suma, para el utilitarismo de la regla una acción moralmente correcta es aquella que concuerde con **un código moral óptimo; un código óptimo es aquel que nos produciría el máximo nivel de utilidad esperada**, si fuese cumplido por todos los miembros de la sociedad, o al menos por los más responsables.

Un ejemplo de tensión entre utilitarismo de la regla y de la acción se da en el siguiente caso, basado en un hecho real, debatido en clase de ética para Comisarios de policía. Un comisario de policía, responsable de la unidad anti-secuestros, recibe a una persona que se empeña en hablar con él. Esta persona, que es abogado, le dice que su hija de 5 años ha sido secuestrada por un grupo criminal. Le han dado 10 días para pagarles una cantidad y, en caso contrario, matarían a su hija; pero han pasado ya 8 días y no ha reunido la cantidad, por lo que ha decidido denunciarlo. Advierte de lo peligroso y despiadado del grupo pues, mostrando un pañuelo con sangre, al abrirlo aparece un trozo del dedo meñique de la niña. El policía le reprocha haber tardado tanto en denunciar, pues apenas tienen 40 horas para descubrir dónde tienen a la niña. El padre confiesa que conoce a los miembros del grupo criminal pues les ha blanqueado dinero y les ha ayudado hace tiempo, pero ante sus negativas a seguir actuando con ellos se han vengado de esta forma. Ruega que le ayuden

aunque él tenga que pagar por sus delitos, lo importante es mi hija, dice sollozando. Dadas sus previas relaciones con los criminales aporta información valiosa que permite que, cuando quedan alrededor de 24 horas para el momento fatídico, se localice a un miembro de la banda. Se establece un dispositivo de seguimiento para tratar de saber dónde pueden tener escondida a la niña. Por desgracia, hay un pequeño fallo operativo y el delincuente se da cuenta de que le siguen y trata de huir. Tras una persecución le detienen y le llevan a comisaría. El comisario, en conversaciones con sus colegas, reconoce que no es posible sacarle información leyéndole sus derechos y respetando plenamente su derecho a la defensa. Tras los primeros intentos de llegar a un acuerdo con él se dan cuenta de que será imposible sacar información. El comisario se encuentra ante un terrible dilema, si no fuerza la máquina de presión la niña morirá en esa noche. Si decide iniciar tácticas de tortura podría, pero no es en absoluto seguro, salvar a la niña, aunque incumpliría las leyes y sus obligaciones como policía en un Estado de Derecho. Enfrentados con el dilema, aplicando el utilitarismo de la acción se llegaría a la conclusión de que es ética la tortura, pues el mayor bien (la vida de la niña) supera al daño a infligir al criminal. Pero el utilitarismo de la regla nos indica que admitir la tortura, aunque sea para un fin tan noble como salvar a la niña, es quebrar una regla que, si se generaliza, provocará mayor daño que la muerte de la niña. A partir de ese momento se podrá torturar a los delincuentes para sacarles información de donde tienen el dinero o la droga y los policías podrán quedarse con ella, podrá torturarse a personas inocentes, podrá torturarse por venganza, etc. El utilitarismo de la regla no permitiría torturar, el de la acción sí.

La **medición de la felicidad** se ha convertido en un tema bastante complejo para el utilitarismo. ¿Qué genera felicidad? Durante mucho tiempo se ha entendido que la felicidad se correlacionaba con los ingresos materiales. De ahí que un buen gobierno debería preocuparse de asegurar el crecimiento económico a toda costa. Como quiera que ese crecimiento se producía, de acuerdo con la teoría económica clásica, cuando el mercado funcionaba autónomamente, lo mejor era que el Gobierno no interviniera y dejara al mercado funcionar. Cuando se comprobaron los efectos negativos de ese laissez-faire, se defendió que la labor del Gobierno debería ser corregir las imperfecciones del mercado y asegurar flexibilidad y movilidad laboral. Tras bastantes años de crecimiento económico en los países más ricos, la sorpresa ha sido que la mayor riqueza no correlaciona con mayor felicidad. Una vez superado el ingreso de

subsistencia, la obtención de felicidad no está vinculada ineludiblemente a una mayor riqueza, hoy podemos afirmar que hay otros factores mucho más importantes. Más aún, la propia dinámica de la sociedad de mercado, con el desarrollo del individualismo y la entronización del egoísmo ensimismado, genera insatisfacción y reduce nuestras posibilidades de felicidad. La investigación social a través de las encuestas y la neurociencia, con el monitoreo del cerebro, nos permiten hoy medir la felicidad con bastante validez y fiabilidad. Los estudios empíricos llevados a cabo parecen indicar que los **siete grandes factores que más afectan al bienestar subjetivo** son (Layard, 2005): relaciones familiares, situación financiera, trabajo, comunidad y amigos, salud, libertad personal y valores personales. En suma, la ciencia de la felicidad avanza y ahora la clave para el buen gobierno, desde esta perspectiva utilitarista, debe ser analizar todos los factores que realmente correlacionan con felicidad e infelicidad y trabajar sobre ellos para asegurar un bienestar social (social welfare) mayor y más equilibrado. En consecuencia, si la mejor sociedad sería aquella en la que las personas fueran más felices y sufrieran menos, la consecuencia para la política sería: el mejor gobierno es aquel que a través de sus políticas públicas consigue la mayor felicidad para el mayor número (the Greatest Happiness principle).

En todo caso, parece que el utilitarismo ha superado dos de las críticas más consistentes que se le hacían: la de que no era capaz de definir rigurosamente la felicidad y la de que no sabía cómo medirla. No obstante, a nuestros efectos, sigue latiendo el problema de qué pasa cuando existe conflicto de intereses y la felicidad de la mayoría se consigue con el sacrificio de derechos básicos de la minoría. ¿Cuál es el límite en el sacrificio en beneficio de la mayoría? Por ejemplo, en una situación de pandemia, podría considerarse que preocuparse de personas muy mayores de edad o con enfermedades que las hace muy débiles frente al virus es un esfuerzo que tiene más costes globales que beneficios, de ahí que lo mejor sería su aislamiento y olvidarse de emplear recursos en ellas, centrándonos en el mantenimiento de la actividad productiva y en las personas más útiles económicamente a la sociedad. Otro peligro del utilitarismo es su posible fusión con el ideal del gobierno autoritario-tecnocrático; en él, la política se somete a los dictados de una razón instrumental que no admite participación ciudadana, ni discrepancia en torno a valores. Buen gobierno sería, en este caso, el que gobierna efectivamente, el que controla su sociedad a través de los instrumentos técnicamente más útiles y le aporta soluciones que generan felicidad científicamente medida.

Dilemas utilitarismo-deontologismo. En el famoso dilema del tranvía, propuesto por Phillipa Foot, se nos da la opción de modificar la situación mediante el accionamiento de la palanca que provoca el cambio de las vías del tren o dejar la situación tal como nos la ofrecen sin introducir por nuestra parte ninguna modificación. En principio, hay un tranvía que circula por una vía en la que más adelante se encuentran siete operarios realizando obras de mantenimiento, de forma que el tranvía, si nadie lo impide, acabará arrollando y matando a estos trabajadores. Sin embargo, una persona está colocada junto a la palanca que, al usarla, puede provocar que el tranvía cambie de vía y vaya por la que está trabajando un solo operario, de modo que si elige accionar la palanca y provocar que el tranvía cambie de vía, el resultado será la muerte de una persona en lugar de las siete que están trabajando en la vía por donde, si no hay ninguna modificación alguna, va a pasar el tranvía. La cuestión que se plantea es imaginar que uno ocupa el lugar de la persona que está junto a la palanca y debe decidir si la acciona o no la acciona. Lo que confiere a la situación el carácter de un dilema es que se escoja cualquiera de las dos opciones va a provocar en cualquier caso un daño moral, o visto desde otra perspectiva, vamos a quebrantar una ley moral. Si no accionamos la palanca, van a morir siete personas. Y pensamos en general que tiene carácter de ley moral aquel mandato que nos ordena evitar la muerte de gente inocente si ello está en nuestras manos. Si, en cambio, accionamos la palanca, entonces vamos a provocar la muerte de un hombre inocente que en el caso de que no hubiéramos intervenido habría seguido con vida. Y también estaríamos de acuerdo en reconocer como una ley moral la que nos prohíbe realizar una acción que provoca la muerte de un ser humano. Cuando se pregunta a un grupo de personas qué harían en esa situación, siempre hay una mayoría que optaría por accionar la palanca. ¿Qué significado se puede dar a esta elección? Lo que determina que esa mayoría opte por actuar es el resultado de la acción, es decir, sus consecuencias; accionando la palanca se va a producir una muerte en lugar de las siete que resultarían de no accionarla, de modo que la consecuencia es mejor y preferible. Sin embargo, cuando se pregunta al mismo grupo si para salvar a esas siete personas, en lugar de accionar la palanca, tuvieran que lanzar a una persona obesa desde un puente, de modo que su caída sobre la vía provocara la detención del tranvía con lo que se salvarían esas siete personas, hay una mayoría de individuos que prefieren no lanzar a esa persona a pesar de que actuando así van a perecer siete personas y las consecuencias son, por tanto, peores. Hay

una diferencia clara: accionar una palanca no se considera un acto violento, tirar a una persona a la vía sí lo es. De este modo, tanto las normas como las consecuencias tienen un peso a la hora de decidir qué curso de acción tomar en un conflicto o en un dilema moral. Desde un punto de vista empírico, se puede observar que hay individuos que tienen en cuenta sobre todo los resultados de las acciones, otros que tienen en cuenta las consecuencias a la hora de decidir siempre que no suponga ejercer violencia sobre alguien, y, por último, hay un tercer grupo a los que las consecuencias no modificarían en ningún caso su elección: ni accionarían la palanca ni lanzarían a la vía a la persona que está sobre el puente.

A veces, si se tienen en cuenta las consecuencias, es posible que el final de nuestra deliberación sea elegir una acción que en principio pueda estar contra una norma, lo cual, al parecer, para algunos queda por eso mismo invalidada. Pero no hacer nada para evitar una masacre de ciudadanos inocentes tampoco está de acuerdo con las reglas morales, ni con los deberes de un político que sirve a un Estado entre cuyas primeras obligaciones, si no la primera, es garantizar la seguridad de sus ciudadanos. Un ejemplo muy actual también es el de los secuestros de aviones con fines terroristas. En muchos países está regulado que, en caso de que se conozca que un avión ha sido secuestrado y puede utilizarse como arma de destrucción masiva, las fuerzas armadas deben derribarlo. En Alemania se aprobó una norma para autorizar esta decisión en situaciones de riesgo grave para la seguridad y el bienestar general. Pero la Sentencia del Tribunal Constitucional Federal alemán de 15 de febrero de 2006 la declaró inconstitucional por vulnerar el derecho fundamental a la vida y la garantía constitucional de la dignidad humana, en la medida en que resulte afectado algún inocente.

### 2.4.3 La teoría de la virtud<sup>6</sup>

Volviendo a la teoría evolutiva, aunque se acepte el hecho de que los grupos que han desarrollado más las habilidades sociales y morales han tenido más éxito, esto no significa que la moral se desarrolle de un modo espontáneo entre los grupos humanos. Ya Aristóteles insiste en que las virtudes no se forman de un modo natural, sino que han de ser introducidas mediante la razón y el hábito. Kant habla de que nuestros actos no

---

<sup>6</sup> Basado en la Stanford Encyclopedia of Philosophy Archive Winter 2016 Edition. Y en Charles Freeland, Virtue Ethics, en Open University –UNODC.



siempre coinciden con nuestras obligaciones, la absoluta coincidencia sería, según él, la santidad. Desde un punto de vista práctico hay siempre que contemplar la necesidad de desarrollar unos hábitos y una conciencia que nos permitan adaptar nuestra conducta a las necesidades del grupo en que vivimos. Si la moral fuera natural en sentido estricto, ¿qué sentido tendría preguntarse por ella, por tratar de encontrar una guía de conducta si la naturaleza nos la proporcionara sin más? El hecho de que busquemos y necesitamos una orientación en nuestra conducta para con los demás y para con nosotros mismos implica que la moral no es algo dado y bajo la cual actuemos de una manera espontánea. Se considere “natural” o no, actuar moralmente implica a veces renunciar a inclinaciones o deseos “naturales” y esforzarse por que la conducta sea acorde con las reglas morales. La investigación de la moral tiene como objetivo prioritario encontrar esa orientación, pero una vez que se ha creído descubrirla no basta en general con haberla puesto ante nuestra mirada, sino que se requiere, **con la educación y con el hábito**, hacer coincidir nuestras acciones con las normas en las que hemos reconocido el carácter de lo moral. Esta capacidad o disposición que nos hace concordar las acciones con las normas es llamada **virtud**. Incluso la moral que pone el acento en las reglas y no en las disposiciones internas no puede dejar a un lado la consideración de la virtud, pues esta es precisamente lo que capacita al individuo para conformar sus acciones de acuerdo con las reglas. Esta presencia de la virtud en todas las teorías, tanto la deontología como el utilitarismo, hace que sea preciso distinguir **teoría de la virtud** en general de la **ética de la virtud**, que es lo que vamos a ver ahora.

¿Por qué debería alguien querer vivir una vida ética? ¿Por qué no perseguir el placer, la riqueza o el honor? ¿No son estos placeres más simples suficientes para satisfacer a un ser humano? Incluso parece que la vida ética es contraria a la naturaleza humana, que a menudo se dice que es intrínsecamente egoísta y se preocupa solo por evitar el dolor y perseguir el placer. Las virtudes pueden parecer impedimentos, por lo tanto, o inútiles constricciones para vivir de una manera natural. Para los filósofos clásicos de la ética de la virtud, Platón y Aristóteles (siglos V y IV a. C.), por el contrario, **la vida ética no es contraria a la naturaleza humana. Más bien, es la única vida mediante la cual un ser humano puede realizar o alcanzar el potencial de su vida al máximo**. Por lo tanto, es de nuestro interés vivir una vida ética y virtuosa. Es prudente hacerlo. Estamos mejor si lo hacemos así. El placer, el dinero, los honores son ciertamente bienes y tienen su lugar en la vida ética, pero no son el Bien supremo. Son buenos instrumentalmente; son un medio para lograr algo mejor y más satisfactorio. Más allá de ellos, está la búsqueda del

Bien mismo, un Bien sin limitaciones ni calificativos, un Bien que es intrínsecamente bueno, siendo un fin en sí mismo, el Bien como Ideal perseguido conscientemente. La ética de la virtud, en su forma griega clásica, llama a este Bien la meta, el fin o el propósito de la vida humana. Las virtudes están intrínsecamente relacionadas con él como medio por el cual se puede realizar el Bien.

Pero, ¿qué es este Bien para la vida humana y cómo puede realizarse en el curso de la vida humana? Si las virtudes son necesarias para realizar el Bien, ¿cómo se adquieren las virtudes? ¿Cuáles son los roles que juegan la cultura y la educación (Paideia, en griego) en la adquisición de las virtudes? ¿Cómo se relacionan las virtudes con el alma humana o con la naturaleza humana? Estas son algunas de las preguntas básicas a las que los pensadores griegos volvieron una y otra vez a través de sus escritos sobre ética. De hecho, es un milagro que muchas de estas obras hayan sobrevivido a veinticinco siglos de tumulto histórico y se hayan transmitido a nuestro mundo moderno, desde el mundo griego clásico (siglos V y IV a. C.). Por muy antiguos que sean estos textos, sin embargo, están particularmente identificados con la gloria de Atenas y el breve siglo y medio que duró la vida de la época clásica griega, los ideales éticos de Platón y Aristóteles han tenido una influencia duradera en la cultura moderna y global.

Veamos qué dice Platón del bien y de las virtudes. El griego Areté significaba “excelencia en la ejecución”. De ahí que se pudiera hablar del Areté, la “virtud”, de un cuchillo de cocina o de un caballo. Cuando un cuchillo hace bien su trabajo, cuando hace el tipo de cosas que se supone que deben hacer los cuchillos, como cortar, cuando cumple su función de manera excelente, se diría que esa es la “virtud” del cuchillo. Cuando un caballo hace lo que se supone que hacen mejor los caballos, correr y saltar, se podría hablar de las virtudes de un caballo. Entonces, ¿qué es lo bueno para un ser humano? ¿Cuál es la función, cuáles son las virtudes de una vida humana? Esta es la pregunta de Platón a través de muchos de sus diálogos clave, como La República. **El bien es la adquisición de la excelencia. Virtud significa excelencia en el desempeño**, no solo para los cuchillos de cocina o los caballos, sino para el ‘alma’ humana, (el ‘alma’ es aquello por lo que se dice que estamos vivos, o ‘animados’, del griego anima, alma como principio de vida). La ética griega estaba fuertemente apoyada por una psicología, una teoría acerca del alma humana, sus partes, funciones y capacidades. Primero, el alma es el principio de la vida. Por lo tanto, todos los seres vivos tienen almas. Pero el alma humana tiene más dimensiones y capacidades que otros seres vivos. Ahora, cada alma viviente, ya sea el alma de una planta, un animal o

un ser humano, potencia el crecimiento y las **funciones biológicas**, la nutrición, por ejemplo. Esta capacidad del alma es común a todas las formas de vida. Las almas animales y humanas, pero no las de las plantas, fortalecen además los apetitos y los deseos. El alma humana es también, para Platón, la **sede del coraje y el miedo**. La función del alma humana es la **capacidad de pensar**. Las virtudes humanas se han definido como el **excelente desempeño de estas funciones del alma humana**. Por tanto, **la moderación**, (ni demasiado ni demasiado poco), es el ejercicio virtuoso de los apetitos. **El valor** es el manejo adecuado del miedo y **la sabiduría** es el mejor ejercicio del intelecto.

Para Platón, **la justicia** también es una virtud. Es la unidad de todas las virtudes, valor, moderación y sabiduría. La vida justa presupone, en otras palabras, que uno sea moderado, valiente e inteligente en el vivir la vida. Esta unidad de las virtudes manifestadas en la vida justa, es una armonía musical de todas las partes del alma. Esta es la integridad del alma humana. Las virtudes dan lugar a una vida “bien afinada” y armoniosa. Cuando cada parte del alma hace su trabajo de manera excelente, cuando los apetitos se moderan, cuando el corazón es valiente y la mente es veraz y sabia, resulta **una armonía, una integridad** inquebrantable del alma que es una cosa hermosa. La Vida Justa es la máxima y más excelente realización del potencial de un ser humano. Es la vida “bien vivida”. La vida justa, una vida de completa virtud e integridad ética, es hermosa, algo digno de admiración y alabanza. **En resumen, el fin último del ser humano es alcanzar todo su potencial, su excelencia, y las virtudes son la vía para alcanzar ese fin.**

Pero ser virtuoso, alcanzar cualquiera de las virtudes implica conocimiento. Las personas virtuosas no nacen virtuosas. A través de la educación adecuada, se vuelven virtuosas. La educación se llama “Paidea” en griego. Paidea no era educación en las vocaciones, sino que significaba la formación, el cultivo o la conformación del carácter del alma humana. Este es un tema principal de la República de Platón: cómo instalar la justicia en el alma humana. Así, tanto Platón, como Aristóteles después de él, sostienen que la virtud es, en muchos sentidos, una forma o **modo de conocimiento que se inculca en el alma humana a través de la educación**. La virtud requiere conocimiento; la virtud es conocimiento. Entonces, la adquisición de las virtudes está esencialmente ligada a la adquisición de un tipo especial de conocimiento, el conocimiento de las Virtudes. Esa educación debe considerarse cuidadosamente.

El diálogo de Menón de Platón incluso pregunta si las virtudes se pueden enseñar o no. ¿Basta la educación para adquirir las virtudes? ¿Los hombres virtuosos siempre tienen hijos virtuosos? ¿Enseñan las virtudes a sus hijos? ¿Los transmiten? Este no es siempre el caso, ni siquiera habitualmente. Sin embargo, para Platón, ser Justo requiere que uno conozca, o al menos tenga opiniones correctas y justificables sobre la verdadera naturaleza o esencia de la Justicia. Hay que conocer la verdadera justicia, que Platón llama la “forma” o la “idea” (Eidos) de la justicia. La educación en la verdadera justicia es importante no solo para realizar actos justos, sino también porque la forma universal de justicia es el estándar o la vara de medir con la que se deben medir y evaluar todos los actos particulares de justicia. Hay una distinción universal-particular en la Ética de la Virtud: la Verdadera Virtud es el modelo universal, el paradigma, el patrón, mientras que los actos particulares no son sino copias de este Ideal, meros reflejos de la Verdadera Justicia, que participan en él pero no son idénticos a él. **La educación lleva así al alma humana en un viaje ascendente de iluminación**, fuera de la cueva de las opiniones prevalecientes y las sombras de la charla ociosa sobre la justicia, hacia la luz del sol intelectual donde puede vislumbrar el resplandor abrumador de la verdadera justicia, la forma universal y eterna de la justicia. Este camino educativo es difícil y está plagado de resistencias. Pero la parte crucial de este viaje realmente comienza una vez que el alma iluminada que ha visto la Justicia Verdadera debe volver, hacia abajo una vez más, y regresar a la zona llena de sombras de la vida cotidiana y educar a otros en Justicia.

Aristóteles toma esta idea de la virtud pero la hace menos mística y más aplicable. La ética de la virtud, para Aristóteles, es una ciencia teleológica. Esto significa que está relacionado con el telos, el (los) final (es) de la vida humana. ¿Hay un propósito para la vida humana y, de ser así, cuál es el propósito de una vida humana? La ética nicomaquea de Aristóteles comienza con la pregunta sobre el bien: “¿Qué es el bien?” El Bien, dice, es aquello a lo que todas las cosas apuntan, como hacia su meta, su destino, su realización. Todo arte y toda investigación apuntan a algo bueno. El bien de la construcción naval, dice Aristóteles, es construir buenos barcos. El bien de la medicina es lograr la salud del cuerpo. Pero estos son solo bienes instrumentales, buenos en la medida en que producen algún fin superior. ¿Existe un bien que sea intrínsecamente bueno, bueno en sí mismo como meta o propósito final de la vida humana? Entre todo lo dicho, entre todas las opiniones que ha encontrado Aristóteles en respuesta a esta pregunta, la mejor es que **el bien es la felicidad, o el bienestar humano (Eudaimonia, en griego)**. Todos los seres humanos desean la felicidad. Este es el telos de la vida humana. Aristóteles sostiene que **son las virtudes las que ofrecen el mejor camino hacia el logro y la realización de este objetivo**. Entonces, las virtudes son buenas en sí

mismas, pero también lo son en la medida en que conducen o promueven la “felicidad”. Como Platón, entonces, la ética de la virtud de Aristóteles se basa en la búsqueda del bien como ideal supremo. Pero para Aristóteles, el bien no está separado de las vidas individuales como un Bien supremo remoto y algo místico. Más bien, es alcanzable en una vida humana, alcanzable mediante nuestras elecciones y nuestras acciones.

La felicidad para la ética de Aristóteles es el **bienestar de una vida completa** y, como tal, implica o **requiere el ejercicio de las virtudes, la moderación, el coraje, la sabiduría y la justicia**. La felicidad, para Aristóteles, es autosuficiente, sin nada. Como tal, es mucho más que un estado psicológico pasajero. Implica o requiere una larga lista de atributos: salud, ejercicio de la moderación en materia de alimentación, algo de riqueza, amistades, familia, una vida pública exitosa, política y pública, valentía y justicia, por nombrar lo esencial. Así, el relato de Aristóteles sobre la felicidad y las virtudes sugiere que la vida buena y feliz es siempre precaria. Requiere los “muebles de la fortuna” para ser tan completo, sin dejar nada que desear que pueda mejorarlo. Por supuesto, todas y cada una de esas bendiciones de buena fortuna pueden perderse. Quizás el trágico griego Sófocles tenía razón: no llames feliz a nadie hasta que muera. A menudo se dice que tal felicidad es aristocrática, posible solo para la élite ateniense. Sin embargo, la concepción de Aristóteles desafía los puntos de vista convencionales que restringen la felicidad, o el bienestar, al estado de un estado mental psicológico pasajero o lo identifican con el placer. La felicidad es placentera, pero el placer no es toda la felicidad.

Aristóteles está de acuerdo con Platón en que las virtudes son Formas, pero no está de acuerdo con Platón sobre su manera de verlas. Para Platón, la Forma está separada. Pertenece a un Reino de las Formas que sólo el intelecto ve. Aristóteles pensó que la explicación de Platón sobre las virtudes era de naturaleza demasiado teórica. Quería algo más realista. La diferencia entre sus filosofías fue retratada en la famosa pintura de Rafael, ‘La escuela de Atenas’ (principios del siglo XVI), que muestra a Platón y Aristóteles caminando uno al lado del otro bajo un magnífico arco, Platón, llevando su diálogo, el Timeaus, con su libre mano apuntando hacia arriba hacia el Reino de las Formas, y Aristóteles a su lado, llevando su Ética Nicomaquea, su mano gesticulando hacia la tierra. Para Aristóteles, la Forma es visible en la acción humana. No está separado de la persona en particular. Por lo tanto, si quieres ver la Valentía, no mires al Reino de las formas de Platón. Más bien, mire al hombre valiente en acción. Las virtudes son, pues, formas de acción, formas en las que el ser humano actúa.

Más que Platón, Aristóteles muestra que las virtudes morales son problemáticas porque conciernen a las pasiones y emociones y no pueden enseñarse de la manera que Platón sugirió. Las virtudes morales están dirigidas por la inteligencia, pero esta a menudo puede fallar. Como un arquero que intenta acertar en un objetivo, intentar acertar en las virtudes es difícil. Hay una división en el corazón de la vida humana entre las pasiones y el ejercicio de la razón. Sin embargo, el hombre valiente conoce el miedo, pero lo enfrenta y no se deja vencer por él. ¿Cómo es esto posible? La educación teórica no será suficiente. Entonces, ¿cómo se pueden adquirir las virtudes morales si no se pueden enseñar de la misma manera que las intelectuales? La respuesta de Aristóteles es “habitación”. Es al hacer actos valientes, al estar en situaciones que requieren valentía, cuando un hombre o una mujer aprende a ser valiente. La explicación de Aristóteles sobre la virtud y la ética proviene de la antigua palabra griega para ética, Ethos, que significa hábito. Cuando el valor se incrusta así en el carácter de uno a través de la habituación y así se convierte en una “disposición estable”, cuando se convierte en la forma característica en que un individuo responde a situaciones de miedo y peligro, entonces se dice que uno posee la virtud del valor. Las virtudes morales, la valentía, la moderación o la justicia, son formas características de saber responder a las demandas de situaciones particulares, saber cuánto, de qué manera y en cuanto a qué persona o acción se debe actuar. Esto requiere práctica, al igual que uno aprende a jugar tenis o tiro con arco solo haciéndolo.

Aristóteles define las virtudes morales como una disposición o carácter asentado del alma, que determina la elección de acciones y emociones, que consiste esencialmente en la observancia de la media (la cantidad justa) relativa a cada posible acción, determinada por un principio racional, o como aconsejaría un hombre prudente. (1987: Libro II, Cap. 6). Debemos tener en cuenta que las virtudes son siempre acciones, formas de estar en el mundo, no potencialidades sostenidas pasivamente. **Las palabras clave aquí son “carácter”, “elección”** y el “significado” que es “relativo a cada uno de nosotros”. Si la felicidad es el objetivo final de la vida ética y, por tanto, una causa que promueve la vida ética, entonces la “elección” es la causa eficiente de la vida ética. **La elección es lo que provoca las acciones**. Son las acciones de uno las que, en última instancia, determinan el carácter de uno y las oportunidades en la vida de vivir bien o ser “feliz”. En última instancia, uno no discute los fines o propósitos de la vida humana. Generalmente no se discute que la salud y la felicidad son tales bienes. Lo que se discute son los medios por los que se pueden lograr. La cantidad correcta, la “media”, es la cantidad correcta para cada

uno de nosotros como individuos. Por lo tanto, la “cantidad correcta” de comida para un atleta campeón diferiría de la cantidad correcta de comida necesaria para una persona más pequeña y no atlética. Una vez más, no podemos esperar precisión en la ética de la virtud.

Sin embargo, Aristóteles no es un relativista, uno que permite que todos se decidan por sí mismos sobre lo que es mejor. Para Aristóteles, la cantidad justa puede ser determinada por un principio racional objetivo -por ejemplo, por la medicina en materia de salud y nutrición -o por los consejos de personas que han vivido una vida buena y saludable. Pero, incluso cuando hay una falta de personas prudentes a las que se pueda acudir en busca de consejo, todavía existe la posibilidad de utilizar la razón y el poder del pensamiento objetivo para determinar o juzgar cuál será la cantidad correcta. Tener las virtudes en su lugar, como una disposición establecida, entonces forma el fundamento, la condición para la posibilidad de realizar los propósitos más elevados de la vida humana, que es vivir bien, vivir en “felicidad”. Aristóteles plantea así la unidad ideal de virtud y felicidad.

La forma de entender el gobierno y la política desde la teoría de la virtud es el **comunitarismo**. Según los comunitaristas el “yo” desde el que opera la ética deontológica y utilitarista es difícilmente reconocible en la vida real, es un individuo atomístico, sin cultura, sin historia, sin situación o circunstancias. Se parte del a priori de un sujeto que conecta pensamiento, razón y conciencia, y, dado que todos los seres humanos son iguales en relación con dicho hecho, los universales a los que el sujeto tiene acceso pueden tener validez para todos. Por el contrario, el comunitarismo sigue el postulado aristotélico de que el hombre es un ser social cuyo pleno desarrollo solo puede producirse en el seno de una comunidad –polis-. Este “yo” robustecido actúa influido por su experiencia pasada en la comunidad y no tiene la libertad absoluta que la modernidad asume para los individuos atomísticos, abstractos y autónomos con que sueña. El ser humano, así pues, actúa situado en un concreto contexto político y moral. El comunitarismo enfatiza el papel fundamental que en cada persona ocupan los objetivos y obligaciones comunales; los seres humanos no actúan en un vacío. La comunidad tiene un papel tan importante como el individuo. El comunitarismo rechaza del utilitarismo la idea de un individuo egoísta que, actuando en defensa de sus intereses, consigue por la mágica fuerza de la mano invisible, atemperada por unos principios de obligación moral que dicta la razón, una sociedad bien ordenada. La comunidad y los otros seres humanos son una precondition para la vida humana y la felicidad. De ahí que el altruismo, la lealtad, los sentimientos no sean desviaciones de la norma de la razón, sino componentes esenciales del ser humano.

Según Taylor (1987), la idea atomista del sujeto es un empobrecimiento respecto a la idea aristotélica del hombre como animal fundamentalmente político que sólo en el seno de una comunidad humana aprehende su verdadera naturaleza. Para él, el sujeto se convierte en persona moral y desarrolla su racionalidad en virtud de su participación en una comunidad de lenguaje y con un discurso sobre lo bueno y lo malo. Sandel, por su parte, defiende que para los miembros de una comunidad, ésta “describe no meramente lo que poseen en cuanto ciudadanos, sino también lo que son, no una relación que eligen -como en una asociación voluntaria-, sino una ligazón que descubren, no meramente un atributo, sino un elemento constitutivo de su identidad” (1982, p. 150). En definitiva, para todos ellos, la ética no es meramente procedimentalista, sino que posee unos componentes “sustanciales”, vinculados a la comunidad en la que surge y se desarrolla y sin esos componentes simplemente es inviable. MacIntyre(1984), por su parte, reprocha a Rawls y a Nozick que su visión de la justicia no deja espacio a la noción de “virtud”. En ese contexto, el mejor régimen es aquel cuyo orden mejor conduzca a la educación en las virtudes en interés del bien de todos. Para ellos, el rechazo del liberalismo a buscar un bien común culturalmente mediado y a rechazar las virtudes que permitirán el bien común es la fuente del nihilismo y la falta de valores de nuestras sociedades.

La ética comunitaria y nearistotélica ha tenido, a su vez, múltiples críticas. Para empezar, se ha criticado su idea de la benignidad de las comunidades. Segundo, si se adopta como base de juicio el ethos de la comunidad particular, no habrá posibilidad de juzgar a ésta como moral o inmoral, con lo que deberíamos aceptar prácticas inhumanas en dicha comunidad si éstas están consideradas como deseables. Tercero, el comunitarismo tiene posibilidades totalitarias; puede convertirse en un ente volcado a conseguir la conformidad y a sancionar toda percibida excentricidad.





# **III. LA ÉTICA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS. LA ÉTICA ADMINISTRATIVA**

# III. La ética de los servidores públicos.

## La ética administrativa

---

### 3.1 Éticas aplicadas. Qué es la ética administrativa

La ética administrativa es una **ética aplicada**. La ética aplicada consiste en el análisis moral de ciertas actividades de la vida de los hombres que implican problemas de carácter ético. Este campo ha conocido un gran desarrollo en los últimos años, debido a la necesidad de aclarar y distinguir las apuestas morales implícitas en ciertas prácticas profesionales. La ética así considerada pretende aplicar los métodos de la moral para establecer cuáles son las acciones correctas en los diversos ámbitos de la praxis humana. En muchas ocasiones surge la pregunta de si la actuación de algunos profesionales es o no es moral. Estos juicios llevan a preguntarse sobre la delimitación de lo correctamente moral en la praxis de las profesiones. Para emitir un juicio moral adecuado sobre ello, estamos obligados a usar en estos campos los criterios que han descubierto las éticas normativas para distinguir lo moralmente incorrecto de lo incorrecto. Se trata, por tanto, de aplicar criterios generales a actividades particulares. Por ejemplo, a la actividad profesional de los servidores públicos.

Las profesiones son prácticas cooperativas que, si se desarrollan adecuadamente, generan más cooperación y bienestar para la sociedad. Adela Cortina, basándose en McIntyre(1984), nos dice: “Cada práctica cooperativa humana cobra todo su sentido por intentar alcanzar unos bienes específicos –unos **bienes internos**- “(1997, p. 265), esos “bienes internos” son aquellos **bienes que justifican socialmente esa profesión, aquellos bienes que son la razón de ser de cada profesión**. Puede ser, entre otros, “defender y asesorar legalmente a sus clientes” para un abogado o “prevenir y combatir el crimen” para un policía...En cualquier caso, esos bienes internos tienen que ser sacados a luz, ser conocidos y comprendidos, para que, después, los profesionales intenten “desentrañar qué **principios de conducta permitirán alcanzarlos**, qué **valores y hábitos** es preciso incorporar para llegar a ellos” (Cortina, 1997, p.265). Obviamente, estas actividades profesionales –y cooperativas- permiten obtener a cambio ingresos económicos, y, en algunos casos, fama, poder, reconocimiento social, pero esos son bienes externos, consecuencias deseadas y deseables del trabajo bien hecho, pero no el fin de la profesión. Si un médico, cuando recibe a un paciente, considera a éste

como un objeto al que sacar el máximo dinero posible, dicho médico es una deshonra para su profesión, porque está traicionando el bien interno de la misma, lo que la justifica socialmente. Y si todos los médicos actuaran así, la profesión dejaría de tener sentido y razón de ser, por muy necesaria que fuera no serviría para nada socialmente, no añadiría bienestar a la sociedad. Por ello, **lo primero que todo servidor público debe tener claro cada día que va a trabajar es el bien interno, la razón de ser de su trabajo, lo que nos lleva indefectiblemente al interés general.**

En consecuencia, la ética profesional exige a todo practicante de una profesión, sea la que sea, que reflexione y tenga claro cada día y en cada momento cuál es la razón de ser de la misma. En el ámbito público, tanto los políticos como los empleados públicos desarrollan una labor profesional, aunque unos lo hagan con carácter permanente y otros de forma temporal. De ahí que deban seguir también los deberes de una ética profesional. Algunos autores han defendido históricamente una separación rígida entre política y administración, por virtud de la cual los empleados públicos son meros ejecutores de decisiones superiores y los políticos son quienes autonomamente toman las decisiones; sin embargo, múltiples estudios demuestran que la separación es muy difícil y, sobre todo, que los empleados públicos también toman decisiones y/o contribuyen a que las decisiones superiores se tomen adecuadamente. **Por ello, la ética administrativa podría considerarse parte de la ética política**, en tanto en cuanto, en última instancia, se trata de definir qué principios y valores deben regir una parte de la vida pública. Los principios éticos en este ámbito deben especificar: 1. Los derechos y deberes que las personas deben respetar cuando actúan en un entorno en el que sus actos afectan seriamente al bienestar de otras personas y de la sociedad actuando con autoridad pública; 2. Las condiciones que las prácticas colectivas y las políticas deberían satisfacer cuando también afectan al bienestar de las personas y de la sociedad (Thompson, 1985, p. 555). Los dilemas sobre qué se debe respetar prioritariamente o qué condiciones satisfacer al formular políticas públicas afectan a políticos y empleados públicos, tal vez de forma diferente, pero sin que los segundos puedan librarse de la consecuencialidad, es decir, de la **responsabilidad por las consecuencias** de sus decisiones.

**La ética administrativa sería así pues, una ética profesional**, parte de la ética política, que se refiere, según Svara (2007), a **los estándares de conducta, sólidamente definidos y establecidos, que prescriben lo que los empleados públicos deben hacer, en términos de principios, valores, virtudes y beneficios para la sociedad.**

## 3.2 Una ética internalizada, un compromiso con el bien común

Como acabamos de indicar, es importante que cada servidor/a público sea consciente de su rol, de su dimensión ética y que lo acepte. Pero esta conformidad puede no ser suficiente para tener una competencia moral, pues las situaciones conflictivas a las que puede enfrentarse a lo largo de su carrera requieren **unos conocimientos y habilidades morales** para resolverlas satisfactoriamente. En primer lugar, hay que desterrar la idea de que la ética en la administración es una práctica inútil y superflua que solo añade dificultades innecesarias. Ante esta postura sólo cabe responder mostrando lo más evidente y es que hay corrupción en el sector público y que se produce en cualquier nivel. Y para combatir este fenómeno no bastan los controles externos, sino que es necesario fomentar las prácticas éticas en el carácter de los servidores públicos. Además, no se puede concebir la ética en los empleados como algo meramente pasivo, como mera conformidad o cumplimiento de las reglas, normas y procedimientos, pues, en ocasiones, hay que tomar decisiones a nivel individual para resolver conflictos de carácter ético entre principios, normas y valores.

Una vez reconocida la necesidad de la moral en la práctica administrativa, es posible distinguir, como señalan múltiples autores, siguiendo a Rohr(1978), dos formas de abordar la ética en el trabajo de la organización. **Se puede adoptar una postura de mera conformidad o cumplimiento de las normas y de los objetivos**, sin implicarse en la investigación de cuál es el significado moral de su trabajo, con el fin de integrarse de un modo externo en la organización y evitar posibles problemas. Quien adopta esta postura está teniendo más en cuenta los mecanismos de control coercitivos de la organización, dejando a un lado la idea de que la administración es una empresa ética. Esta conformidad meramente exterior tiende más bien a desactivar la capacidad moral en el servidor público, haciendo concebir la moral como un instrumento para eludir problemas desde un punto de vista personal. **Otra opción, que es la que defendemos, es que el/la servidora pública acepte las normas y el sentido éticos de su trabajo porque está convencido de ello, porque lo encuentra valioso, de forma que asume de un modo voluntario y consciente las implicaciones profesionales y éticas del papel que desempeña en su trabajo.** A partir de esta conformidad interior sí es posible activar toda la capacidad moral que puede desarrollar en su actividad laboral.

Esta conformidad interior dota de un carácter moral a su trabajo y le permite potenciar toda **su capacidad moral que luego puede aplicar de una forma autónoma a todas las dificultades morales** que puedan surgir en el desempeño de su trabajo. La conformidad externa e interna es comparable a la distinción kantiana que distingue los actos que son conforme a la ley y los que son por deber. En el primer caso, las acciones se ajustan a la legalidad, pero no son propiamente morales en sentido kantiano, pues la moralidad, según el filósofo de Königsberg, viene determinada por el motivo por el que el individuo se conforma a la norma, no por la mera conformidad. Solo cuando el servidor público se determina a sí mismo aceptando el carácter inherentemente ético de la organización pública accede al ámbito de la moralidad. Esta determinación de su voluntad abre la posibilidad de que desarrolle los valores que se asocian comúnmente al trabajo del sector público: **transparencia, rendición de cuentas, objetividad, imparcialidad, justicia, eficiencia, etc.** Si el servidor público es consciente de que es el gestor temporal de un fondo público destinado a servir las necesidades de una sociedad deducirá que en su trabajo debe rendir cuentas a los demás, pues en definitiva está destinado a los sectores que conforman la sociedad. También comprenderá que en su trabajo debe haber transparencia, ya que, si su actividad está destinada a la sociedad, ésta tiene que tener acceso a la información de cómo se han gestionado esos fondos públicos. Más aún, admitirá que debe ser una persona íntegra, que no debe apropiarse de lo público, pues sabe que es solo un gestor accidental y que procurará no cambiar lo público en privado y viceversa. O que cuanto antes lleve a cabo su labor, antes se va a beneficiar de ello la sociedad. Es decir, concibiéndose como servidor público hará suyos los valores morales propios de la Administración, de modo que estos no aparecen como una serie de deseos yuxtapuestos, unos junto a otros sin conexión entre ellos, sino como valores que hay que asumir después de comprender el papel básico del trabajo público, de donde se derivan de una forma inevitable. Como dice Victoria Camps: “Una norma social internalizada tiene, así, una dimensión emotiva que hace que el individuo sienta orgullo al cumplirla y vergüenza si deja de hacerlo. Pero ‘internalizada’ significa ‘sentida’, no sólo sabida. El mero conocimiento de lo que hay que hacer no nos mueve a actuar, como repitió Spinoza” (2011, 292).

Esta idea de que la ética debe ser sentida implica que el bien interno, la razón de ser de mi profesión, no sólo lo conozco, sino que también lo siento como mío, como propio. Estoy implicado en llevar adelante el bien común, no sólo aplicando normas y respetando procedimientos, sino mirando a la cara de la gente y tratando de ayudarla desde mi posición. Un camino para fundamentar racional y emocionalmente este compromiso con la ética en el servicio público y con ello recuperar confianza en lo público, nos lo ofrece Ausín (2015) y su aplicación de la teoría de la ética del cuidado (2019). Según este filósofo, basándose en Lévinas y Gilligan (1985) la condición básica del ser humano es su vulnerabilidad, su susceptibilidad de ser herido, de sufrir daño o perjuicio, de recibir lesión física o moral. La vulnerabilidad nos aporta una identidad universal en el dolor, el sufrimiento, la posibilidad de daño. Pero en la vida real, esta vulnerabilidad es asimétrica. Algunas personas están sometidas estructuralmente a una mayor vulnerabilidad, por razones ambientales, económicas, sociales, biológicas. La ética se basa en reconocer nuestro deber de cuidarnos, el cuidado es una de las actividades centrales de la vida humana, pues todos somos en algún momento de nuestra vida vulnerables. El cuidado se entiende así como una práctica que puede ser interpretada simultáneamente como etapas, objetivos o disposiciones con cuatro subelementos: 1) la atención (preocupación, interés); esto es, la propensión a tomar conciencia de la necesidad; (2) la responsabilidad, la voluntad de responder y atender las necesidades de otros; (3) la competencia, la habilidad de proveer cuidado bueno y exitoso; y (4) la capacidad de respuesta, la consideración de la posición de los demás y el reconocimiento del potencial de abuso en la atención. En suma, la noción de cuidado debe delimitar y orientar la acción de gobierno, sobre todo con los más vulnerables y los servidores públicos deben desarrollar la práctica del cuidado como parte de su aprendizaje moral (Ausín, 2019: 6-10).

### 3.3 La ética administrativa como ética postconvencional

Si consideráramos que lo único que deben hacer los servidores públicos es cumplir las leyes y las órdenes que reciben de los superiores con absoluta neutralidad e indiferencia, y que, por ello, no tienen libertad de elección, estaríamos negando la ética administrativa (al menos una ética administrativa de naturaleza postconvencional, que implica **una ética que va más allá de cumplir normas y exige hacer real la dignidad de los seres humanos y su bienestar**). También negaríamos dicha ética si consideráramos que las/os empleadas públicas no pueden hacerse responsables de las acciones de sus organizaciones, las cuales son acciones colectivas en marcos estructurales cuyas consecuencias son el resultado de miles de actividades individuales moralmente inseparables. Ambas opciones son conocidas como **la ética de la neutralidad y la ética de la estructura** (Thompson, 1985), y ambas acaban por negar la ética administrativa como posibilidad realmente viable de una ética postconvencional o basada en principios universalizables (como la dignidad humana) que están más allá de las normas (Camps, 1989). Por todo ello, si quisiéramos seguir adelante con estas reflexiones sobre la ética administrativa, deberíamos intentar realizar una crítica sólidamente fundada de ambas éticas, una crítica que nos permitiese justificar la necesidad de una ética postconvencional en el servicio público. Para empezar esta crítica, sería interesante recuperar el famoso “informe” de Hanna Arendt sobre el “caso Eichmann” (Arendt, 1963).



#### CASO EICHMANN

Adolf Eichmann, tras huir de Alemania al finalizar la Segunda Guerra Mundial y refugiarse en Argentina, fue descubierto, gracias al trabajo del fiscal Bauer, por los servicios secretos israelíes y llevado a Jerusalén para ser sometido a un juicio por sus presuntos crímenes. Eichmann era un servidor público que trabajaba en el S.D., un pequeño órgano burocrático dentro de las SS, al mando de Reinhardt Heydrich, el arquitecto de la “solución final” hasta su muerte en 1942, un servidor público que organizó todo el aparato de exterminio de la raza judía en Europa mediante un conjunto de órganos y programas bastante complejo.

El ingreso de Eichmann en tal oficina parece que pudo ser un error, pues él creía que trabajaría en servicios policiales cuando solicitó el puesto y no en una oficina donde tuvo como primer trabajo organizar un museo sobre la francmasonería, museo con una clara intención denigratoria, como es de suponer. No obstante, poco tiempo después ya se le encomendó algún trabajo sobre “el problema judío”. En esas tareas mostró un gran celo y capacidad de organización, preocupándose de conocer el tema y no actuando como un mero “esclavo del trabajo”, como sus compañeros, que “sólo se preocupaban de cumplir órdenes y párrafos y de seguir al pie de la letra las instrucciones”, sin estudiar ni leer sobre la materia (Arendt, 1963, p. 57). Eichmann mostraba interés especial y, a partir de 1939, cuando se unieron los servicios policiales y las SS, bajo el mando unificado de Himmler, formó parte de una organización partidista y fanatizada en la que miles de servidor públicos civiles se integraron sin replicar ni mostrar el más mínimo disgusto. De hecho, la nueva organización –la R.S.H.A.–trabajaba con absoluta “objetividad” –sachlichkeit- y “economía” en el cumplimiento de las órdenes (Arendt, 1963, p. 69), con espíritu funcional, lo que enorgullecía a Eichmann. Y así, en junio de 1941, fue informado por Heydrich de que se había decidido, siguiendo las órdenes de Hitler, el exterminio físico de la raza judía, lo que le produjo una gran desmotivación; quedó “reventado” según su propia declaración (Arendt, 1963, p. 84), aunque no por ello dejó de cumplir con su deber con objetividad e imparcialidad. En 1942 todos los puestos de cabeza de la Administración conocían el proyecto de la “solución final”, pues en una conferencia de subsecretarios –puestos burocráticos, muchos de los cuales no pertenecían al partido nazi-, la denominada Conferencia Wannsee, estos altos cargos fueron informados y debatieron sobre los problemas organizativos y económicos del programa. Para sorpresa de la jerarquía nazi nadie expresó disconformidad con la decisión. Ello hace que Eichmann, un servidor público de nivel alto pero no de nivel superior, acepte cumplir sus deberes y obedecer sin plantearse dudas, máxime cuando lo que hace “es cumplir la ley” (Arendt, 1963, p. 135). Mas enfrentado a cuestionamientos morales en el juicio –incluso se atreve a decir durante el mismo que él había intentado siempre seguir el imperativo categórico kantiano-, afirma que llegó a la conclusión de que él ya no era el dueño de sus actos y de que sus acciones no podían cambiar nada (Arendt, 1963, p. 136), por lo que aceptó seguir “la obediencia de los cadáveres” (Arendt, 1963, p. 135). De hecho, se entregó con devoción a las labores organizativas y económicas y a las luchas de poder burocráticas por el control del programa, y tuvo como competencia esencial la organización del transporte a los campos de concentración para el exterminio. Fue imparcial en la aplicación de normas, eficaz y eficiente, pero contribuyó de forma importante a un genocidio.

¿Es este el tipo de servidor público el que queremos ser?



El caso Eichmann nos plantea cómo, bajo un régimen totalitario, la obediencia a las órdenes, la objetividad y la eficiencia pueden convertirse en las mejores aliadas de la barbarie. En este caso, se puede comprobar **cómo la “ética de la neutralidad” arrastra a Eichmann por la pendiente de la complicidad con el genocidio**. Eichmann tenía que cumplir el deber, aunque no le gustara; es más, tenía que cumplir la ley, aunque la ley fuera una aberración moral y jurídica. Era su obligación como servidor público. Cuando ya toda la jerarquía administrativa incorpora a sus prácticas los programas de exterminio, el “buen servidor público” Eichmann se siente liberado del pesado fardo de saber que cumplía órdenes que no superaban el filtro del respeto a la dignidad humana, pues en ese momento toda la Administración alemana desarrolla esas políticas y él es un pequeño “diente” en la inmensa maquinaria. Su rebelión era insignificante, insuficiente a todas luces para parar el proyecto y, además, irracional desde una perspectiva de pura supervivencia. La “ética de la estructura” le aporta, además, el consuelo que la conciencia le niega. El resultado de la “solución final” es el fruto de miles de personas y él no puede ser responsable de algo decidido por el Führer y desarrollado por la inmensa maquinaria burocrática del régimen, de la que él es sólo una minúscula rueda. Por todo ello, parece evidente que ambas opciones “éticas” - **la ética de la neutralidad y la ética de la estructura - no son la mejor solución si creemos en un mundo donde tales barbaries no puedan volver a producirse**. Necesitamos una ética que exija a los servidores públicos preguntarse por la moralidad de los fines existentes tras toda orden o norma, y una ética que guíe más allá de los intereses egoístas que fundamenten la carrera administrativa. Una ética que, incluso, vaya contra nuestro interés inmediato por el ascenso o la aprobación superior, y que nos enfrente a la injusticia.

No obstante, se puede argumentar ahora que, en nuestro caso, por fortuna no nos encontramos bajo un régimen totalitario, sino **bajo un régimen democrático** y el debate sobre el deber de obediencia se sitúa en un contexto diferente. No es lo mismo obedecer órdenes en un régimen totalitario o, incluso, autoritario que en un régimen democrático. El servidor público de la democracia recibe órdenes de los legítimos representantes del pueblo o de las personas nombradas por tales representantes o que gozan de su confianza. Además, la democracia tiene mecanismos políticos y jurídicos de defensa frente a los abusos del poder. Sobre todo, unos tribunales que aplican eficazmente el derecho. En consecuencia, los servidores públicos deben obedecer las órdenes de los representantes sin plantearse más cuestiones que las puramente instrumentales de cómo llevar a término las instrucciones y aplicar las normas eficaz y eficientemente. Por otra parte, en democracia los servidores/as públicos actúan en el marco de organizaciones estructuradas legalmente con

una misión, definida por los representantes del pueblo, y ejecutando políticas legitimadas por la decisión popular al elegir sus representantes, además, los resultados son fruto de muchas manos no de una sola. **Todo esto nos llevaría de nuevo a la ética de la obediencia y la neutralidad. Un modelo que también en democracia debemos criticar y descartar.** Frente a estas argumentaciones, basadas en la idea de que los servidores públicos todo lo que tienen que hacer para obrar éticamente es cumplir con obediencia las decisiones de los representantes del pueblo, se puede contra argumentar lo siguiente:

En primer lugar, el hecho de que un gobierno sea elegido democráticamente no impide que trate de **abusar del poder obtenido** y persiga, por ejemplo, a la prensa opositora, ni que ciertos miembros del poder judicial se presten a colaborar en el citado abuso de poder. Además, el Parlamento puede elaborar normas en situaciones de excepción que entren en conflicto con el pleno respeto a los derechos humanos, sobre todo si las cláusulas de excepción no se interpretan restrictivamente. También, pueden tomarse decisiones de **cariz marcadamente electoralista y usar fondos públicos para el “autobombo”**. Incluso se pueden adoptar normas que atentan contra el interés general o que favorecen excesivamente intereses parciales como consecuencia de la captura de las políticas por grupos de interés poderosos (Villoria, 2007). En suma, el hecho de que el régimen sea democrático no garantiza la virtud de los representantes del pueblo.

En segundo lugar, la teoría de que la democracia tiene instrumentos para la autodepuración de conductas indignas o para el resarcimiento de las injusticias flagrantes no deja de ser un ideal normativo que no siempre encuentra en la realidad expresión fáctica. Más aún, aunque así fuera, ello **no evita que las injusticias y abusos se produzcan**, aunque se depuren responsabilidades más tarde. Y esos abusos se producen porque la Administración colabora en la ejecución “imparcialmente”. Colaborar con la ejecución de un abuso en función de que tarde o temprano la democracia funcionará y se solucionará el problema no deja de ser cínico e irresponsable desde un planteamiento ético.

Tercero, la idea de que los servidores públicos reciben siempre **órdenes claras y explícitas de los gobernantes es errónea. En la mayoría de los casos las instrucciones son vagas y abiertas**, permitiendo amplia discrecionalidad y evitando compromisos excesivos en lo referente a los medios de cumplimentación de las órdenes. De ahí que el servidor público deba interpretar, analizar y elegir por sí mismo. Sobre todo, la elección de las medidas y los tiempos de implantación corren a cargo de la burocracia. Además, la misión de las

organizaciones públicas es suficientemente amplia como para que dentro de ella quepan muchas posibles opciones estratégicas, que se definen con la colaboración ineludible de la burocracia. Así pues, en última instancia, el funcionario elige en numerosas ocasiones sobre fines, aunque sea entre los previamente marcados como elegibles por el ambiguo programa o mensaje político.

Cuarto, hay situaciones en las que **los políticos no emiten ninguna orden, no lanzan ninguna propuesta**, ni dan órdenes frente a problemas evidentes que la ciudadanía sufre cotidianamente. **Dejan a los funcionarios frente a los problemas** y se escudan en la burocracia para evitar tener que afrontar soluciones costosas económica o políticamente. O simplemente no conocen cómo afrontar los problemas y se inhiben a favor de la burocracia. En esos supuestos, que sobre todo se dan en el nivel local, los servidores públicos tienen, en múltiples ocasiones, que tomar la iniciativa y buscar sus propias respuestas al problema – role reversal – (Morgan y Kass, 1993), respuestas que, cuando funcionan, suelen ser legitimadas políticamente.

Quinto, en áreas técnicas que dependen del **conocimiento experto**, los políticos toman decisiones basándose en **datos, informes, teorías o ejemplos** aportados por los funcionarios, con lo que, en definitiva, las instrucciones deben una gran parte de su contenido a las previas decisiones funcionariales sobre qué datos aportar. Más aún, el papel de los burócratas en la elaboración de normas y en la formulación de políticas y programas es muy relevante (Baena, 2000). Con ello, los funcionarios se hacen responsables de las consecuencias de dichas decisiones, y por ello deberían ser juzgados. Finalmente, no hay que olvidar que, en democracia, los políticos buscan garantizarse el mayor porcentaje posible del voto popular, lo cual les puede llevar a actuaciones que dan respuesta a **demandas que dañan los intereses de la comunidad** a medio y largo plazo, aunque sean muy populares en ese momento dado (el caso del desarrollo urbanístico español en ciertas zonas es un triste ejemplo). En esos casos, las instrucciones políticas pueden ser ilegales o contrarias a estándares técnicos y medioambientales claramente definidos, y los funcionarios se enfrentan a un dilema moral evidente frente a tales órdenes.

Por todo ello, desde la ética administrativa no se puede obviar la reflexión sobre fines, y esto conlleva, como mínimo, generar una ética que dé respuesta a los dos tipos de dilemas del servicio público: el dilema sobre qué derechos y deberes deben respetar las políticas públicas y la toma de decisiones; y qué condiciones deben satisfacer para

superar el test de moralidad tanto en la fase de formulación y decisión, como en la de implantación y evaluación.

### 3.4 Principios, valores, normas, coste-beneficio

Como dijimos antes, la ética política, cuando afecta a los empleados públicos, la denominamos **ética administrativa**; cuando afecta a los políticos la denominaríamos ética política en sentido estricto. Ciertamente, hay diferencias entre unos y otros cuando se desarrollan sus principios y se entra en el campo de los deberes y virtudes específicos. No hay que olvidar que en política la lucha por el poder es parte irrenunciable de su esencia, circunstancia que no tiene por qué darse entre los empleados públicos, y que plantea retos muy complejos. La relación entre ética y política es difícil. Para conseguir el poder parece que es mejor ser capaz de saltarse reglas morales comunes que ser profundamente íntegro. Esto ya lo planteó Maquiavelo en El Príncipe, aunque siempre dejó claro que la búsqueda del poder por el poder nunca permite al príncipe alcanzar la gloria; esta sólo se alcanza cuando desde el poder se garantiza una vida “libre y segura” al pueblo. En todo caso, como indica Max Weber, un buen político debe tener convicciones, ideas claras sobre qué aportar a su sociedad, pero, al tiempo, debe ser responsable, es decir, capaz de analizar cuáles son los efectos de sus decisiones sobre la sociedad; y si las consecuencias son negativas para su pueblo debe ser capaz de sacrificar convicciones por responsabilidad. Ni la lucha por el poder, ni las convicciones o ideologías son propias de la vida del empleado/a público. La/el servidor/a público/a, en su trabajo, no debe entrar en las luchas de poder partidista ni debe trabajar por la implantación de una ideología. Neutralidad e imparcialidad son esenciales en la vida administrativa.

Dicho todo esto, ahora se trataría de determinar qué principios, qué valores, qué virtudes debe desarrollar un servidor/a pública para poder actuar de forma eticamente irreprochable. Incluso también, qué instrumentos de gestión debería usar en caso de conflicto de valores.



Figura 1. Los estándares de conducta de los servidores públicos

Empecemos por los **principios**. Algunos consideran que los responsables públicos deben actuar respetando unos principios éticos irrenunciables, los que la razón nos muestra como universalizables y generalizables; y que los deben respetar más allá de las consecuencias que pudieran derivarse de su cumplimiento (deontologismo). Otros piensan que hay que considerar siempre las consecuencias de nuestras actuaciones y que los servidores públicos deberían seguir la regla de buscar el mayor bien para el mayor número (utilitarismo). Tal vez la integración, en la medida de lo posible, de ambos tipos de principios, unidos a la consideración de las virtudes y el carácter como fundamentos del actuar moral, podría ser lo ideal. Un triángulo donde los principios, las consecuencias y las virtudes fueran adecuadamente consideradas (ver figura 1) (Svara, 2007). En todo caso, pensamos que tanto los políticos como los funcionarios superiores, cada uno en su nivel de responsabilidad, deben respetar unos principios. Entendemos por **principios éticos las reglas y creencias básicas sobre cómo debemos actuar y relacionarnos con los demás**. En el ámbito de la ética administrativa serían **las reglas y creencias básicas que guían la actuación de los servidores públicos**. A partir de ellas surgen los valores que, debidamente interiorizados, nos permitirán hacer reales esos principios en nuestra actuación cotidiana. En general, entendemos que existen dos principios esenciales para esta ética aplicada.

1. Todos los actores del sistema público, cada uno desde su papel y responsabilidad, se esforzarán porque su trabajo sirva al **interés general de su país**, incluido en tal **interés general el de las generaciones futuras**. En ningún caso el interés particular podrá ponerse por encima del interés general tal y como ha debido ser expresado en los procesos de planificación nacional y en las leyes. En ese sentido, es muy interesante la aportación de Jonas y su principio de responsabilidad, “obra de tal modo que los efectos de tu acción sean compatibles con la permanencia de una vida humana auténtica sobre la tierra” (1995, 40). Este principio implica que todas las políticas públicas deben formularse considerando la garantía de una vida humana auténtica, no sólo para la generación presente, sino también para las futuras.

2. El servicio al interés general así identificado debe realizarse en el marco del respeto a los principios superiores de la ética, nacional y universalmente reconocidos, en concreto, la actividad pública será acorde con el **pleno respeto de los derechos, deberes y libertades reconocidos** en la Constitución nacional, y en los instrumentos internacionales de protección de los derechos humanos, individuales y colectivos, en particular, la Declaración Universal de Derechos Humanos.

A partir de estos dos principios, entendemos que surgen también como principios derivados los siguientes: 1. Tienen la obligación de facilitar, en el marco de sus competencias, la **participación y la deliberación** en torno a los proyectos normativos y las decisiones públicas fundamentales, más aún, deben promover el libre encuentro de pareceres, con independencia de que los resultados lleven o no al consenso. 2. Deben **promover y respetar la democracia**, único régimen compatible con las ideas de ética pública esbozadas. Cuanta más calidad tiene una democracia más reales y efectivos son los principios éticos antes señalados. De ahí que deba preocuparse, también, por la calidad de la democracia y el buen funcionamiento de sus instituciones. 3. Han de hacer de la **defensa y promoción de los derechos humanos** el pilar de su toma de decisiones. Este principio, junto con el anterior, lleva a defender que los servidores públicos deben respetar el marco constitucional democrático e intentar hacerlo efectivo a través de las políticas y decisiones públicas. 4. Deben **buscar el interés general**, respetando el marco democrático y jerárquico de decisiones, pero sin obviar su capacidad de juicio y crítica basada en la defensa y promoción de los principios de la ética pública. 5. Deben asegurarse que sus decisiones no dañan la posibilidad de una vida humana auténtica sobre la tierra, promoviendo el cumplimiento de los ODS.

Para poder cumplir con estos principios, los actores que intervienen en el sistema deben asumir unos **valores**. De acuerdo con Gortner (1994), **los valores son concepciones de lo deseable que influyen la selección de fines y medios para la acción**. Los valores cumplen tres funciones esenciales: 1. Son muy importantes para la selectividad de la percepción, pues aumentan o disminuyen la posibilidad de que un estímulo sea percibido. 2. Influyen en la interpretación de los productos de las respuestas, de forma tal que algunos productos son considerados positivamente y otros negativamente. 3. Proporcionan guías no detalladas para la selección de fines.

Pero si se suman valores muchas veces contradictorios y se pretende que éstos influyan real y homogéneamente en la conducta de los servidores públicos, entonces se desconoce su forma de operar e influir sobre las personas. **Los conflictos de valores** son parte de la experiencia diaria de cualquier representante público. En general, con relación a los valores surgen tres tipos de problemas (Gortner, 1994): 1. Hay una **pluralidad de valores** deseables implicada en cualquier opción de política pública. Gente diferente tiene valores e intereses diferentes o, incluso con valores iguales, prioriza los mismos de diversa manera o los interpreta de forma que conectan con sus previos intereses. 2. Los valores de la gente son **fluidos e inestables**, al menos en sus prioridades e interpretaciones. Como dice Milton Rokeach “si los valores fueran completamente estables, el cambio social e individual sería imposible. Si los valores fueran completamente inestables, la continuidad de la sociedad y de la personalidad humana sería imposible” (1973, pp. 5-6). 3. También hay conflictos entre valores y combinaciones de valores cuando nos enfrentamos a la implantación o evaluación de una política pública, no sólo existen en la fase de formulación. En general, si se sirve a un valor plenamente, no se puede servir del mismo modo a otro contradictorio o, si se mantienen uno o varios de una naturaleza, se deben negar o relegar otro u otros de otra naturaleza. En la vida diaria, aun cuando se tengan claros los principios de referencia, frente a estos conflictos éticos no suelen existir respuestas claras y definitivas. En suma, el conflicto ético está presente en la vida diaria del servidor público. Pero si a ello se añade la acumulación de valores sin guía, los resultados no pueden ser positivos.

Los valores se pueden agrupar en lo que se podrían definir como “roles o conjuntos de valores” (Van Wart, 1996, p. 526), aunque aquí los vamos a denominar **polos de integridad**. Estos polos de integridad agrupan diversos valores que tienen cercanía en cuanto a sus fines y que exigen del destinatario el desempeño de un papel concreto y coherente en la organización o sociedad correspondiente. Los polos de integridad expresan bien la tensión entre valores, hay valores que incentivan, por ejemplo, la eficacia y otros que incentivan la legalidad y, en la toma

de decisiones concretas, pueden generar tensiones que no son fáciles de resolver. En todo caso, es preciso definir los diversos polos de integridad que existen en la actuación pública y los valores que acompañan cada polo, a efectos de garantizar que ningún valor esencial se olvida y, con ello, se generan decisiones que, pretendiendo ser correctas, al final no lo sean plenamente.

En el **Código Iberoamericano de Buen Gobierno**, por ejemplo, podrían definirse cuatro polos: la integridad, la eficacia, la igualdad y la objetividad. Son valores situados dentro del polo de integridad los siguientes: integridad, responsabilidad, ejemplaridad, tolerancia. Son valores situados dentro del polo de eficacia los siguientes: dedicación al servicio público, accesibilidad, austeridad, credibilidad, eficacia. Son valores situados dentro del polo objetividad: objetividad, imparcialidad, transparencia. Son valores situados dentro del polo de igualdad: la igualdad de género y protección de la diversidad étnica y cultural, así como la protección del medio ambiente (garantizar una vida digna a las generaciones futuras, al menos con iguales posibilidades que la nuestra).

Finalmente, en la **Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública**, los polos de integridad se han redefinido en función de los ejes fundamentales de los ODS y los Planes o Estrategias Nacionales para el Desarrollo de diferentes países iberoamericanos, ejes que expresan el interés general del país y, a partir de los cuales, se diseñan los objetivos más concretos y las políticas para alcanzarlos. También se ha considerado la literatura más reciente en la materia (Rothstein y Sorak, 2017). Los polos de integridad son: 1. Polo vinculado a la generación de un desarrollo económico sostenible. 2. Polo vinculado a la garantía de seguridad jurídica. 3. Polo vinculado a la promoción de calidad democrática. 4. Polo vinculado a la promoción de la cohesión social y la equidad. Los valores que se integran en cada uno de ellos serían los siguientes:

Polo de integridad	Valores conexos
1. Polo de integridad vinculado a la generación de un desarrollo económico sostenible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Calidad</li> <li>• Dedicación</li> <li>• Planificación</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Innovación</li> <li>• Austeridad</li> <li>• Respeto al medio ambiente</li> </ul>



2. Polo de integridad vinculado a la garantía de seguridad jurídica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imparcialidad</li> <li>• Legalidad</li> <li>• Neutralidad</li> <li>• Coherencia</li> <li>• Lealtad</li> <li>• Disciplina</li> </ul>
3. Polo de integridad vinculado a la promoción de calidad democrática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia</li> <li>• Rendición de cuentas</li> <li>• Participación</li> <li>• Cortesía</li> </ul>
4. Polo de integridad vinculado a la promoción de la cohesión social y la equidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualdad de oportunidades</li> <li>• Igualdad de género</li> <li>• Discriminación positiva</li> <li>• Cohesión territorial</li> </ul>
Valor subyacente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad</li> </ul>

Los servidores públicos tienen también unos **deberes** específicos derivados de una serie de **normas**, desde la obligación de abstención cuando toman decisiones en las que tienen un interés personal y directo, a la obligación de declarar bienes e ingresos, o la búsqueda de la concurrencia y economía en la concesión de contratos. En cuanto a estas “**reglas de conducta**”, es evidente que se trata de reglas -más que principios- derivadas de los principios éticos previamente expuestos, que, eso sí, privilegian ciertas interpretaciones de los mismos. Todas ellas son reglas instrumentales de indudable valor, pero subordinadas a los principios éticos superiores. En estos casos los conflictos también son posibles, pues, aunque las reglas sean lo suficientemente explícitas y coherentes como para evitar tales situaciones, ello no impide que entren en conflicto con otras también necesarias. Lo importante es, a efectos jurídicos, que ya marcan conductas muy claras, cuyo incumplimiento podría dar lugar a sanciones disciplinarias.

En resumen, los diversos polos de integridad exigen el desempeño de roles diferentes a los responsables públicos (el rol de innovador y el rol de aplicador de los procedimientos existentes, por ejemplo), roles que entran en conflicto de forma inevitable en el momento en que se desarrolla la conducta por ellos requerida. La solución de dichos conflictos no permite respuestas matemáticas, sino que debe buscarse, en cada caso, prudencialmente, **un justo medio** que evite que el desarrollo de un rol implique el sacrificio completo de

otro. Todo esto nos lleva a reconocer que la clave de esta ética aplicada está en **asumir el conflicto**. Como nos indica Maliandi, cualquier tendencia que busque optimizar uno de los polos del conflicto sobre los otros conduce a incrementar la conflictividad. Por esto, la ética convergente busca la reducción de la conflictividad (2010, 71) por la vía de una armonía convergente. Armonía que “opera, en definitiva, la integración de los puntos de vista, o de las estructuras conflictivas, o de las dimensiones de la razón” (2010, 73). El ideal regulativo para la ética convergente sería apostar por la reducción de la conflictividad, pero sin negarla.

Por ello, finalmente, no hay que olvidar el **cultivo de las virtudes** como un elemento esencial del comportamiento ético. Entre éstas, deberían considerarse, siguiendo la categorización platónico-aristotélica: **la prudencia o phronesis**, que implica una capacidad de hacer en cada momento lo que hay que hacer, una sabiduría práctica basada en la intuición y la experiencia; **la justicia** o búsqueda de una conducta equitativa que da a cada uno lo que merece; **la valentía** o la capacidad de arriesgarse por ser íntegro; y **la templanza** o saber controlar nuestras pasiones, alejándonos de comportamientos irracionales. Estas virtudes son responsabilidad de cada persona, la cual ha de cultivar las mismas a través de una **autodisciplina** y una actitud favorable a la autoeducación, y la autorreflexión. Estas virtudes son las que nos permiten tener unas actitudes que facilitan el compromiso con una serie de valores necesarios para el servidor público. Y el compromiso con los valores llevará al cumplimiento de unos deberes que, si se respetan, quebrarán estereotipos negativos hacia el servicio público y relegitimarán la acción pública. De ahí la conveniencia de incorporar las virtudes a la forma de ser.

De cara a la **formación en estas virtudes** y ver sus potencialidades, podríamos considerar la prudencia como la capacidad de actuar con pleno conocimiento de causa, con la misma diligencia que un buen administrador emplearía con sus propios bienes. Un gobernante prudente genera confianza entre la comunidad donde actúa. La justicia como virtud implicaría una actitud de alerta para intentar ser justo en las actuaciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, tanto en sus relaciones con el propio Estado, como con los subordinados, compañeros y ciudadanía. La templanza implica desarrollar las funciones con respeto a los intereses en juego y con sobriedad, usando las prerrogativas inherentes al cargo y los medios disponibles para el exclusivo cumplimiento de sus deberes, equilibrando los valores en liza. La valentía implica la capacidad de tomar iniciativas cuando las cosas no funcionan como es debido, impulsar el cambio y la adaptación al entorno y promover la creatividad cuando las ideas en juego ya no sirven.

Un último elemento de la ética profesional del servidor público es la importancia que tiene considerar siempre **los efectos de nuestras decisiones, los beneficios que generan para la sociedad**. De ahí que un instrumento como el **análisis coste-beneficio** pueda ser de verdadera ayuda cuando existe posibilidad de medición de los impactos de unas u otras tomas de decisiones.

### 3.5. Integridad y zonas grises

Acabamos de decir que la ética aplicada del servidor/a público -ética administrativa- se basa en tener claro el bien interno -que en definitiva serían los principios que deben guiar su actuación como profesional,- en delimitar los valores que, si se interiorizan, guiarán su conducta, en conocer las normas que en los códigos éticos y en las normas administrativas regulan la conducta del empleado y en ser capaz de realizar análisis coste-beneficio (no en su dimensión estrictamente económica, sino en una dimensión más amplia y abierta) para medir las consecuencias de sus acciones (a quiénes perjudico y cuánto y a quiénes beneficio y cuánto). **Pero sería un error creer que el servidor público se encuentra aislado de su entorno y sigue las normas y principios como un autómatas que no interacciona socialmente**. Por ello, es importante situar al empleado/a público en un entorno de tensiones en el que, por una parte, opera su ética privada y su nivel de desarrollo moral, por otra, sus obligaciones como profesional y el marco normativo que le rodea (desde la Constitución a las normas procedimentales propias de su unidad), y, además, el entorno social en el que se desenvuelve (ver figura 2). Vamos a exponer alguna de estas tensiones.



Figura 2. El marco de las tensiones morales

Con respecto a la ética privada, las concepciones personales sobre lo que está bien y mal pueden estar muy desarrolladas, ser fruto de un aprendizaje personal largo y complejo, o bien ser prácticamente inexistentes. La teoría del desarrollo moral ha generado una muy amplia literatura, aunque el autor esencial ha sido Kohlberg. Kohlberg (1984) consideraba que había **tres niveles de desarrollo moral, preconventional (niveles 1 y 2), convencional (niveles 3 y 4) y postconvencional (niveles 5 y 6)**. El nivel 1 es el propio de seres humanos que apenas distinguen el bien del mal, que huyen del dolor y que buscan el placer inmediato o, en política, el poder por el poder o la complacencia con el poder establecido, y que actúan de forma cortoplacista en la búsqueda de su placer inmediato, sin considerar límites morales. Un criminal profesional sería un buen ejemplo de este tipo de persona; capaz de cualquier crimen si se lo ordena el jefe, respetuoso de las reglas internas de la mafia porque el incumplimiento le genera alto riesgo. Si toda la sociedad fuera así, la vida en común sería imposible y estaríamos instalados en el estado de naturaleza hobbesiano, con una vida breve, brutal, siniestra y miserable. En el nivel 2 ya nos encontramos al **egoísta relativista**. Alguien que cumple normas siempre que le interese (por ejemplo, las cumpliría si de no cumplirlas recibe una fuerte sanción), pero es incapaz de asumir reglas por deber hacia los demás. Estas personas buscan siempre obtener beneficios de los otros y su relación con los demás es instrumental. Usan a las personas como un medio para conseguir sus intereses, aun cuando no incurran en la violencia patológica del nivel 1. Difícil también la convivencia si todos nos engañamos y usamos continuamente, si no hay un compromiso moral con el otro.

En los niveles 3 y 4 se encuentra la mayoría de la población, son los niveles propios de la ética convencional, el buen compañero (3) y el buen ciudadano (4). El buen compañero es alguien que asume reglas por deber hacia los demás, pero **sólo hacia aquellos con los que interacciona habitualmente**; trata de conseguir la aprobación de los demás y evitar el desprecio social. Pero no da el salto hacia la obligación más generalizada frente a la sociedad. Puede sacrificarse por su **familia o amigos**, pero no entiende el sacrificio por la comunidad. Si la mayoría de la gente tuviera este nivel, sería normal que, si yo soy elegido alcalde, mi madre me pida que coloque a mi hermano, o que mis amigos me demanden contratos públicos, dado que estas relaciones familiares y de amistad son prioritarias frente a la aplicación imparcial de la Ley. El nivel 4 se refiere a ciudadanos respetuosos de las leyes y del orden establecido, que no se plantean la justicia última de éste y, si se la plantean, no siempre son capaces de actuar de forma coherente si su reflexión exige implicarse en el cambio, luchar por la transformación, enfrentarse al status quo. Pero son

personas que asumen la necesidad de un orden normativo y de la aplicación imparcial de las normas. Si este fuera el nivel moral generalizado, nadie me pediría como alcalde un trato parcial o privilegiado, y la ciudadanía esperaría de mi una imparcialidad y objetividad en la aplicación de la ley.

Finalmente, en los niveles 5 y 6 se encuentra esa minoría que da el salto hacia la ética postconvencional. En el nivel 5 nos encontramos a las personas que asumen el contrato social y buscan actuar de forma coherente con lo que un observador imparcial demandaría en términos de bienestar general; algo muy cercano a buscar el mayor bien para el mayor número. Y en el nivel 6 se encuentran las personas que hacen de la integridad un componente esencial de su vida y que tratan de ser coherente en su comportamiento con los principios éticos universalmente válidos, como el respeto a la dignidad de cada persona y a su autonomía, la defensa de la verdad o la búsqueda del bien común, más allá de las consecuencias que pueda tener para su vida y bienestar. Gandhi o Martin Luther King serían ejemplos de ese tipo de personas.

Llegados a este punto nos preguntamos ¿bastaría con tener empleados públicos con una moral convencional? ¿O preferiríamos que tuviesen una moral postconvencional? Parece obvio lo segundo. En todo caso, si la inmensa mayoría de nuestros empleados públicos alcanza un desarrollo moral **de nivel 4** es muy posible que la corrupción sea muy baja y que la Administración aplique las normas **con imparcialidad**. Un paso enorme, aunque insuficiente, en la construcción de una sociedad decente. Hoy en día, existe una cierta crítica a la teoría de Kohlberg pues promueve una ética muy racional y androcéntrica (centrada en la visión del mundo propia de los varones) en la que los sentimientos morales no parecen tener espacio. La crítica de Carol Gilligan (1985) a su maestro Kohlberg va en este sentido. En su teoría, los sentimientos de empatía y preocupación por el sufrimiento ajeno tienen un papel muy importante en el comportamiento moral (ver arriba: ética del cuidado).



### UN EJEMPLO DE CONFLICTO ENTRE ÉTICA PRIVADA Y PROFESIONAL (BASADO EN CASO REAL)

Javier desempeñaba el cargo de gerente general de la delegación de la Seguridad Social en una región del país. Esteban era su número dos, ocupando el puesto de Secretario general. Eran

bastante amigos, pues se habían conocido estudiando la carrera de Derecho en la capital y los dos eran oriundos de la misma región (precisamente donde ahora trabajaban). Tras pasar los concursos públicos correspondientes, cada uno fue a trabajar a regiones distintas, pero con el tiempo habían vuelto a su región de origen mediante concursos internos. Javier fue nombrado Gerente general hacía ya tres años y hacía ya dos, tras la jubilación del Secretario General, Esteban fue promovido a dicho puesto pues tenía méritos suficientes para ello. La delegación funcionaba muy bien y el equipo de dirección era clave para ello. Todo iba bien hasta que, hacía tres meses, mientras Javier y Esteban estaban cenando en un restaurante con sus respectivas esposas, Esteban recibió una llamada. Javier observó que su amigo palidecía cuando escuchaba al interlocutor y, tras acabar de escuchar, se puso a llorar de forma compulsiva. Le acababan de decir que su hijo mayor había muerto en un accidente de coche. Las dos semanas posteriores Esteban estuvo en tratamiento psicológico y de baja. Javier le visitaba regularmente para hablar con él y ayudarlo. Poco a poco Esteban volvió al trabajo. Pero su conducta cambió enormemente. Una tarde, en la que por fortuna apenas había gente en el trabajo, Esteban llegó claramente bebido. Javier lo observó e, inmediatamente, le obligó a salir y, con su coche, lo llevó a casa, donde su mujer se encargó de él.

Javier, una vez en su despacho, piensa si no ha incumplido una de sus obligaciones como jefe de la unidad. Tal vez debería haber abierto un expediente disciplinario, pues llegar bebido al trabajo es una de las situaciones que están prohibidas en las normas y que conlleva sanción. Pero, por otra parte, siente enorme compasión por su amigo y no se siente capaz de hundirle más. Además, cree que haría esto por cualquier empleado en las mismas condiciones. Más aún, piensa que, si se produce esta situación una sola vez, los efectos negativos sobre el servicio serán muy bajos y no se atentará contra el interés general.

Al día siguiente habla seriamente con Esteban y le pide que acuda al psicólogo y que pida la baja si se siente incapaz de trabajar. Pero que no puede admitir su presencia en el trabajo tras la ingesta de alcohol en cantidades que obviamente le impiden desarrollar su trabajo y generan un escándalo dentro de la organización. Esteban llorando le dice que así lo hará. Javier le da un abrazo y se despiden.

¿Haría usted algo distinto a Javier?

¿Qué haría si Esteban vuelve a llegar bebido al trabajo?

Según esta autora, los niños ven la moral más desde la norma, mientras que las niñas la ven más desde la compasión y la reciprocidad. Poniendo todo junto, tal vez el desarrollo moral no esté tan sólo en tener un desarrollo alto de la conciencia moral, sino también en tener un amplio desarrollo de los sentimientos morales, como la empatía y la compasión. Un servidor/a público íntegro debe tener sensibilidad y conciencia moral, las dos cosas. Preocupándose de respetar y aplicar las normas con imparcialidad y, además, de considerar la compasión hacia los más necesitados como parte de su dispositivo moral.

Otra situación diferente, pero también problemática, se da cuando las normas sociales dominantes promocionan una ética convencional del nivel 3. Hay sociedades donde existe una cultura política **particularista**. El particularismo, siguiendo a Gewirth (1988), establece que, cuando se trata de resolver dilemas regulatorios o distributivos, se debe dar **consideración preferencial a los intereses de algunas personas** frente a otras, incluido no sólo uno mismo, sino también aquellas personas con las que tenemos relaciones especiales, tales como **nuestros familiares o amigos** o, incluso, los miembros de nuestra comunidad, nación, raza u otros grupos restringidos. En esta línea, más recientemente, algunos autores han mostrado empíricamente también que cuanto más confía la gente en la familia como proveedor de servicios o asegurador de recursos menor es su implicación cívica y participación política. Las preferencias asentadas por las relaciones familiares y de clan, unidas a **normas interiorizadas que priorizan la lealtad a la familia y amigos sobre la lealtad a sistemas sociales más amplios**, serían el complemento de la baja expectativa en la general cooperación ajena; preferencias y normas transmitidas por la propia familia en los momentos iniciales de la formación como ser social y que adquieren precedencia sobre normas posteriores transmitidas en procesos de socialización más tardíos explican bastante bien ciertas **prácticas nepotistas y clientelares bien asentadas en algunas regiones del mundo** (ver Bigoni, et al. 2016). Por el contrario, **el universalismo ético** implica que todas las personas deben ser tratadas, en relación con sus respectivos bienes e intereses, con consideración igual e imparcial. **Las normas, por ello, deben ser aplicadas por los servidores públicos imparcialmente, sin que consideraciones personales, familiares o de amistad, desvíen de lo que establece la propia norma.** Una Administración al servicio de los propios servidores públicos y sus familias y amigos deja de ser útil a la sociedad y hace que aquellos que están para cuidar el bien público se conviertan en amos de dicho bien.



## UN EJEMPLO DE TENSIÓN ENTRE MORAL SOCIAL PARTICULARISTA Y ÉTICA PROFESIONAL

Rodrigo proviene de una familia campesina y pobre en una región del sur. Su aplicación y espíritu competitivo hizo que pudiera acabar estudios secundarios y, con una beca y trabajando por las tardes, acudir a la universidad. Acaban de nombrarlo Gerente de recursos humanos en una unidad del Gobierno regional. Como Gerente de recursos humanos tiene entre sus cometidos la selección de personal. Existen ahora 10 vacantes a cubrir. Cuando llega a su casa recibe una llamada de su madre. Le dice que está muy orgullosa de él y de que haya llegado tan alto; por cierto, además, le han informado que va a contratar a gente. En el pueblo todo el mundo habla de esto. Su vecina le ha dicho que qué suerte tiene de tener un hijo tan importante, un hijo que va a poder contratar a gente del pueblo además de a su familia. Rodrigo empieza a ponerse muy tenso. Su madre le indica que su hermano pequeño, que también está estudiando, aunque no sea tan aplicado como él, ha salido hacia la capital de la región para ir a pasar unos días con él en su casa. Al tiempo, mirará qué empleo puede ser el más adecuado para él de entre los que Rodrigo va a dar. También su primo Luis y su mujer le van a llamar para que les coloque en un puesto, pues como sabe tienen ya tres hijitos y no pueden seguir viviendo en la aldea con la pobreza que hay. Su madre ya ha avisado a algún amigo de Rodrigo en la aldea de que no le presionen, pues primero tendrá que colocar a su familia y luego a los amigos.

Rodrigo respira hondo y le dice a su madre que pare. Le indica que la selección de personal es algo muy serio, que se trata de seleccionar a las personas que son mejores para cada puesto, que existen unas normas y reglas y que a él le han educado para cumplir con la ley. En consecuencia, cualquier familiar o amigo tendrá que pasar por el proceso selectivo con objetividad. Su madre le dice que por supuesto, pero que sabe que buscará la forma de ayudar a su familia, porque todo el mundo lo hace y los gerentes saben cómo amañar los concursos para meter a los suyos.

Rodrigo con voz muy seria le dice que él no estará en ningún jurado o tribunal en



el que haya alguien de su familia y que no apoyará ningún acto injusto. Su madre se pone a llorar y le dice que ella va a ser objeto de burla y desprecio en la aldea y que todos van a pensar que su hijo es un mal hijo y un mal amigo, en suma, una mala persona.

Rodrigo intenta explicarle lo que implica ser un buen servidor público y una persona honesta con su profesión y su país. Pero su madre no entiende nada y le dice que si se cree el salvador de la patria, que primero salve a su familia y se deje de discursos.

Ante la imposibilidad de poder convencerla cuelga y piensa que jamás va a poder volver a su pueblo si no hace algo por ellos. Habla con un amigo y éste le dice que, si quiere ayudar a su pueblo de verdad, elija a los mejores para el servicio público y trabaje por conseguir que los programas gubernamentales de educación (donde él es gerente) funcionen con eficacia e integridad. “Tienes razón” -acaba diciendo-, “pero esto me va a significar un terrible problema familiar”.

Finalmente, una empleada/o pública puede encontrarse con que, teniendo un desarrollo moral elevado y una gran claridad en relación a sus obligaciones profesionales, viva situaciones de conflicto interno cuando la organización en la que está sea dirigida corruptamente o existan áreas donde la corrupción está extendida. Es importante tener en cuenta que, cuando una persona se incorpora a una organización está entrando en un entorno que no sólo produce incentivos y desincentivos sino que, también, añade significado. Cuando las personas actúan en una organización tienden a utilizar los marcos de referencia proporcionados por la lógica institucional. Por ello, **las personas tienden a seguir las reglas de juego internas de su organización** (Arellano, 2017). El problema es que la conformidad con las normas internas no garantiza la moralidad, ya que en ocasiones las normas y órdenes internos son inmorales, y seguirlas conduce a la corrupción. Cuando se desarrollan prácticas corruptas dentro de una organización y no hay consecuencias adversas para los individuos corruptos, se produce un fenómeno de normalización que puede tener consecuencias devastadoras.

Esta normalización proviene de tres procesos que se refuerzan mutuamente (Ashforth & Anand, 2003). El primero es a través de la institucionalización, en la que una decisión corrupta

se toma en un momento dado y permanece dentro de las estructuras y procesos, por lo que se convierte en una rutina. Por ejemplo, pagar viáticos en exceso a las personas que viajan. El segundo es a través de la racionalización y la justificación, donde se desarrollan historias e ideas a favor de los individuos corruptos para justificar e incluso valorar la corrupción. Estas justificaciones pueden ir desde mantener que (1) "la acción no causó ningún daño a nadie" o que "no es técnicamente ilegal", hasta (2) "todo el mundo lo hace" y "eso es lo que mis colegas esperan de mí", pasando por (3) que "es necesario para la supervivencia de la organización" (Aguilera & Vadera, 2008). La tercera es a través de la socialización, por virtud de la cual los nuevos incorporados a la organización son llevados a ver la corrupción como algo normal e incluso deseable.



### EJEMPLO DE CONFLICTO ENTRE PRÁCTICAS INSTITUCIONALES EN LA ORGANIZACIÓN Y ÉTICA PROFESIONAL

Ana, tras una exitosa carrera como policía, ha llegado al grupo de investigación criminal como inspectora. Cuando llegó, observó que todos los compañeros, hombres además, la miraban con recelo. El jefe, al recibirla, le dijo que se olvidara de lo que había aprendido en la escuela de policía porque aquí había otras reglas, esto era la policía de verdad, la que se juega la vida contra criminales. En suma, que había una forma de hacer las cosas aquí dentro y que el apoyo mutuo y el compañerismo era esencial. Nadie te va a proteger de un disparo de los criminales si tú no eres de los nuestros, le recalcó. Pero si te integras, moriremos por ti.

El primer día de investigación, en la escena de un crimen, vio cómo su compañero de patrulla se metía en el bolsillo un reloj que había cerca de la cama donde se produjo el delito. Dos días más tarde, comprobó que otro compañero hablaba con un narcotraficante que pasaba información a la policía y le entregaba un paquete pequeño, que el delincuente se metió rápidamente en el bolsillo. Más grave fue que al mes, en un tiroteo, comprobó cómo otro compañero remataba en el suelo a un delincuente desarmado y le ponía una pistola en la mano después. Ante todo ello, pidió hablar con su jefe y le contó todo lo que había visto sin dar nombres. Su jefe le reconoció que estaba harto de las rutinas de hurtos absurdos por su

gente, pero que era una práctica común que no hacía daño a nadie. También le indicó que la entrega de dinero o drogas a los soplones era una práctica que no era técnicamente ilegal si aportaban información relevante y, finalmente, le pidió que olvidara el asesinato del delincuente, pues todos esperaban ese tipo de silencio de grupo cuando a alguno se le iba la cabeza dentro de la situación de tensión que se vivía. En definitiva, le dijo, “somos un grupo eficaz, con muchas medallas, y trabajar aquí es un privilegio, si no quieres seguir te vas, pero estas son las reglas. No son las mejores, desde luego; he intentado cambiar muchas cosas y algunas han mejorado, pero necesito tener la confianza del grupo y que se sienta apoyado, si no, no detenemos criminales”.

Ana sintió una enorme tristeza, pues entendía que si quería seguir dentro tendría que callar y otorgar. Ella jamás actuaría de forma deshonesto o ilegal, pero lo que hicieran los otros no era su negocio. Se mantuvo en la unidad otros seis meses, tras este tiempo, pidió traslado y lo dejó. Nunca quiso contar nada de por qué lo había dejado.

Para sus adentros se preguntaba siempre si no debería haber denunciado todo a la unidad de asuntos internos. Pero la verdad es que, si lo hubiera hecho, dudaba mucho de que hubiera recibido ningún apoyo. En todo caso ¿cuántos hurtos, asesinatos y tráfico de drogas habría evitado si al denunciar hubieran abierto una seria investigación interna? ¿no contribuía con su silencio a que una unidad de la policía se estuviese convirtiendo en un grupo de delincuentes?

### 3.6. Los problemas y dilemas típicos que pueden generarse en el servicio público peruano

Uno de los rasgos esenciales de nuestras sociedades actuales es la complejidad. El mayor conocimiento y el crecimiento exponencial del conocimiento hacen que, en un mundo digitalmente conectado, la información sea continua, los cambios sean permanentes y acelerados, y las referencias se pierdan. Tomar decisiones en este contexto es más difícil que nunca. Cada día se plantea con novedades que hacen que las viejas previsiones se vuelvan obsoletas y las nuevas previsiones exijan cada vez mayores datos y tengan más posibilidades de efectos imprevistos. Los valores entran en conflicto, las normas necesitan imposibles adaptaciones inmediatas, los procedimientos requieren interpretaciones flexibles cuando surgen para dar, precisamente, estabilidad y seguridad. Por todo ello, los problemas y dilemas morales se convierten en parte ineludible del día a día de los servidores públicos.

Con esta guía tenemos como objetivo ayudar a los empleados/as públicos peruanos a actuar éticamente, más aún, a que sean servidoras/es públicos íntegros. Ello nos lleva a tener que recordar que la guía no está diseñada solamente para evitar la corrupción. La ética, como ya hemos indicado, es mucho más que evitar la corrupción. Podemos decir de un servidor/a público que es **íntegro/a cuando actúa diariamente de forma coherente con los principios, valores y normas que se han definido como pilares de su ética profesional**. Las actuaciones contrarias a la ética van más allá de las propiamente corruptas y fraudulentas.

#### Tipología de violaciones de integridad

- Corrupción: soborno
- Corrupción: favoritismo (nepotismo, amiguismo)
- Fraude y robo de recursos públicos
- Conflictos de interés (privado y público) a través de 'regalos'
- Conflictos de interés (privado y público) a través de actividades complementarias
- Uso inapropiado de la autoridad
- Mal uso y manipulación de la información
- Tratamiento inapropiado de colegas o ciudadanos y clientes
- Desperdicio y abuso de los recursos de la organización
- Clientelismo
- Mala conducta en tiempo privado

*Fuente: Huberts y Hoekstra, 2016.*

### 3.6.1 Los conflictos de interés

En la lista anterior aparecen de forma destacada los conflictos de interés. Creemos que es muy importante dejar claro qué es un conflicto de interés y qué efectos tiene un conflicto mal resuelto. Los conflictos de interés son una de las fuentes de riesgo para la integridad más importantes e invasivas. De ahí que la regulación y gestión de estos conflictos se convierta en uno de los componentes esenciales de toda política de integridad a nivel nacional y, también, organizativo. Empleamos como referencia conceptual la definición genérica de la OCDE sobre conflictos de interés. La definición es la siguiente:

**“El conflicto de intereses de los responsables públicos<sup>6</sup>** es un conflicto entre obligaciones públicas e interés privado que puede indebidamente influir en el cumplimiento imparcial e independiente de sus obligaciones y responsabilidades” (OCDE, 2004).

Pero también puede ser útil esta: Un conflicto de intereses constituye «cualquier situación de interferencia entre un interés público e intereses públicos (políticos) o privados que pueda influir o parezca influir en el ejercicio independiente, imparcial y objetivo de una función» (Agencia Francesa Antifraude. La Ley N° 2013-907, de 11 de octubre de 2013, sobre la transparencia de la vida pública

O esta: “Se entiende por conflicto de intereses aquella situación en que, por acción u omisión, incurre un cargo público no electo que, vinculado por un deber de servicio al interés general, subordina dicho interés general a su interés particular o ajeno en forma de ánimo de lucro pecuniario o en especie, incluso en el caso que no consiguiera con su acción u omisión su propósito”.

Artículo 1.3 de la Ley 8/2016, de 28 de octubre, de la Generalitat Valenciana, de incompatibilidades y conflictos de intereses de personas con cargos públicos no electos)

De estas definiciones surgen, como consecuencia, el reconocimiento de que se incluyen en la misma no sólo las situaciones en las que, **de hecho**, existe un inaceptable conflicto entre los intereses como persona privada de un responsable público y sus obligaciones como responsable público, sino también aquellas situaciones en las que existe un **aparente** conflicto de interés o un potencial conflicto de interés. En suma, a efectos de la OCDE, el conflicto puede ser aparente: pueden darse pero no se dan los conflictos. O puede

---

<sup>6</sup> Responsable público se refiere a todo tipo de cargo público, sea electo o de nombramiento, sea en el gobierno central o en gobiernos sub-nacionales.

ser **potencial**: podría haber conflicto en el futuro si el funcionario/a asumiera ciertas responsabilidades. Pero ambos tipos de conflicto, aun cuando no sean reales y actuales, se incluyen en la definición y se regulan. Esencialmente, por los efectos que ambos pueden tener sobre la percepción de la integridad de las organizaciones públicas. Si un ciudadano/a corriente entiende que la situación es conflictiva y que el interés general está en peligro, la Administración debe evitar que tal percepción se produzca.

Todo servidor público se encontrará en un momento u otro con una situación de conflicto de interés; lo importante es no minimizarlo, identificar claramente la situación como de conflicto y actuar de forma coherente con los valores de servicio público, para que, además, el conflicto no se convierta en un riesgo de fraude y corrupción. La situación, en sí, no es un problema. Lo que sí es un problema es no reconocerla, no gestionarla adecuadamente para evitar sesgos en la decisión.

Entre los principales incumplimientos de los deberes que dan lugar al riesgo descontrolado de conflictos de interés, destacan:

1. no actuar, en ejercicio de sus respectivas funciones, alineados con la misión de servicio público; primando sus intereses particulares sobre el interés general;
2. no comunicar a sus superiores en la organización y/o al responsable de supervisar las obligaciones del código ético aquellas circunstancias que puedan suponer un conflicto de interés;
3. no declarar el ejercicio de segunda actividad en el sector público o privado a efectos de solicitar su compatibilidad, en su caso;
4. no respetar su deber de sigilo y secreto respecto a la información a la que hubieran accedido en la Administración, incluso durante los 2 años posteriores a su cese;
5. aceptar regalos;

Entre las principales obligaciones de los servidores públicos se encuentran la gestión de los intereses públicos que le estén encomendados, con imparcialidad respecto de los intereses privados afectados, debiendo:

1. Observar el régimen de incompatibilidades y conflictos de interés, sin implicarse en situaciones, actividades o intereses incompatibles con sus funciones;
2. Abstenerse en los asuntos en que concurra alguna causa que pueda afectar a su objetividad e imparcialidad;

3. Guardar la debida reserva respecto a los hechos o informaciones conocidos con motivo del ejercicio de sus competencias;
4. No aceptar regalos, ni favores o servicios en condiciones ventajosas que puedan condicionar el ejercicio de sus funciones;
5. Afrontar sus dilemas éticos y los conflictos entre sus intereses particulares y el interés general de manera que no se comprometa el ejercicio independiente, objetivo e imparcial del deber público.

Como vemos, el conflicto de interés supone un verdadero riesgo de que el interés particular de un servidor público pueda interferir en el ejercicio adecuado de su juicio profesional (durante el cargo), o un claro riesgo de puertas giratorias (actividades privadas posteriores al cese), incluso un riesgo de uso o transmisión de información privilegiada obtenida por razón de su cargo público<sup>7</sup> .

#### **Ejemplos de conflictos de intereses:**

1. La Sra. Rodríguez va a ser nombrada Directora General de Farmacia y Medicamentos. El día de su nombramiento, horas antes, aparece una información que indica que esta persona es propietaria en la capital de seis farmacias. Cuando se conoce el dato esta señora declara: “desde luego que soy propietaria de farmacias, pero yo siempre pondré por delante el interés público sobre el interés privado”. El ministro duda seriamente si proseguir con el nombramiento ¿Cuántas decisiones de esta persona no serán vistas con recelo? ¿Podrá sacrificar realmente intereses privados si entran en conflicto con las políticas públicas?

2. El Sr. Ramírez tiene que participar en una toma de decisión bastante importante. Como Director General de Infraestructuras tiene que presidir una mesa de contratación en la que participan bastantes empresas importantes para la construcción de un ramal nuevo de la autopista AII. Entre las empresas que participan está la empresa Ferronadal, una gran empresa que acaba de proponer a su esposa para ocupar un puesto de Directora de Recursos Humanos con un salario espectacular, eso

---

<sup>7</sup> Tomado de: Reflexiones sobre conflictos de interés: su desconocimiento, la antesala de corrupción AGENCIA DE PREVENCIÓN Y LUCHA CONTRA EL FRAUDE Y LA CORRUPCIÓN DE LA COMUNITAT VALENCIANA, Valencia, diciembre de 2020

sí, en aproximadamente un mes, tras la jubilación del directivo que ahora ocupa el cargo. Todavía no trabaja su esposa en la empresa, por lo que Ramírez piensa que puede perfectamente presidir la mesa. Se lo comenta a un amigo, el cual le dice que si se conociera el hecho sería un escándalo, sobre todo si se diera el contrato a la empresa Ferronadal. Y si no se lo da para evitar el escándalo y la empresa fuera la que mejor oferta hiciera, sería injusto. En suma, hay un conflicto de interés potencial. Debe pedir que le releven de la dirección de la mesa.

3. María Rosa Martínez es contadora en una organización pública. Es muy buena en la contabilidad pública, pero, además, es buena en contabilidad de empresas también. Por esta razón, por las tardes, tras salir del trabajo, tiene encargos de empresas privadas para que les lleve la contabilidad. Esto le permite unos ingresos extra que permiten que viva con desahogo y que aporte calidad de vida a su familia, a pesar del enorme trabajo que supone. Entre las empresas para las que trabaja hay una compañía bastante importante, Construcciones Z, que contrata a menudo con el Estado obras de rehabilitación y de infraestructura. Casi cada final de mes, el director de la empresa le pide a María Rosa que, por favor, hable con los responsables de pagos de su ministerio para que paguen a su empresa con prontitud, pues los retrasos son muy dañinos para su tesorería. Rosa tiene allí un buen amigo al que casi todos los meses le ruega que tenga en cuenta a la empresa Z para que los pagos no se retrasen. Como consecuencia de ello, la empresa suele ser de las primeras en cobrar y Rosa es muy querida en la empresa. Rosa, a su vez, invita de vez en cuando a su amigo a comer para agradecerle los servicios. Tras leer una guía que mandó SERVIR a los empleados del Ministerio, se ha dado cuenta de que está en una situación de conflictos de interés y que no debería tratar de favorecer a la empresa donde trabaja. Muchas empresas tienen que esperar para cobrar y privilegiar a una siempre será en perjuicio de otras. También piensa que tal vez la empresa la tiene contratada por esta razón y que por ello le paga tan bien. A partir de ahora no volverá a solicitar el pago prioritario a la empresa Z, y espera que esto no implique que la dejen de contratar, si así fuera, estarían demostrando su mala fe y que no merecía la pena trabajar para ellos.

4. El Director General de Industria, Genaro G, sabe que va a haber cambio de gobierno muy pronto y que dejará la dirección en unos pocos meses, como muy tarde. En este tiempo que queda, hay que cerrar dos contratos importantes y acabar



de redactar una orden ministerial que el actual Gobierno quiere aprobar antes de marcharse. Tanto los contratos como, en gran medida, la norma, afectan a una gran empresa de maquinaria industrial. Una redacción de la norma que favorezca a la empresa la hará mucho más competitiva y generará ganancias importantes en bolsa para sus accionistas. Cuando está a punto de acabar la norma, que en gran medida lleva personalmente dado su gran conocimiento del sector y su experiencia previa en el mundo de la maquinaria industrial como Ingeniero -aunque también es abogado-, recibe la llamada del Director General de la empresa. Le pide una reunión y le dice que si no le importa, tendría lugar en un restaurante de lujo de la capital. Genaro le indica que las normas internas desaconsejan estas comidas y que mejor se ven en el despacho del Ministerio. El día y hora prevista el Director General y dos ejecutivos de la empresa se presentan en su despacho. Tras pasar a la sala de reuniones, Genaro piensa si no debe llamar a sus subdirectores, pero decide ir solo. La reunión comienza con la explicación por parte de los responsables empresariales de sus intereses en que la norma incluya varios artículos que entienden esenciales para el buen futuro de su empresa. Presentan varios análisis económicos aparentemente sólidos en los que muestran los efectos de un tipo u otro de regulación sobre sus cuentas de resultados. Genaro toma nota de todo. Como es un gran conocedor del tema, sabe que los datos de pérdidas están inflados y que hay variables que no han sido incorporadas al estudio; variables que demostrarían que una regulación neutral no ocasionaría los daños que indican, ni mucho menos. Es un típico ejercicio de lobby, dice para sus adentros.

La reunión se desarrolla con corrección y normalidad, Genaro les agradece enormemente la información y dice que la estudiará seriamente. Antes de salir, el Director de la empresa le dice lo siguiente: “Genaro, usted es una de las personas más serias y competentes de este Gobierno, le tenemos un enorme aprecio. Dentro de dos o tres meses dejará usted el Ministerio. Al día siguiente de que lo deje, cuente con nuestra segura oferta de pasar a nuestro Consejo de Administración, si acepta, nuestra Junta de accionistas seguro que lo aprueba”. Genaro le agradece muy sinceramente la oferta y se despiden. Cuando acaba de redactar la norma, Genaro ha introducido algunas cláusulas que sabe que beneficiarán a la empresa industrial. La norma es finalmente aprobada y, cuando deja el gobierno, tras tres meses de enfriamiento, Genaro entra en el Consejo de Administración de la empresa con un salario millonario. Al cabo de un año, se entera de que dos empresas competidoras de la suya actual están al borde de la quiebra, pues la norma que elaboró les

perjudicaba. Esa noche no puede dormir muy bien pensando en las personas que van a perder el empleo y lo poco equilibrado que fue al redactar la norma. ¿Seré un corrupto? se pregunta.

5. Álvaro García, el alcalde de la localidad de xxx, acude en visita oficial a Burdeos (Francia), donde mantiene unos convenios de cooperación con el municipio. Tras la firma de los acuerdos y las jornadas de trabajo, hay una cena oficial en el propio Ayuntamiento. Al acabar la cena, en los discursos, Álvaro hace entrega al alcalde de Burdeos de un regalo oficial, una escudo de su ciudad muy bellamente diseñado y unos libros hermosamente editados. El alcalde de Burdeos a su vez, le regala una caja de vinos de la denominación de origen Bordeaux. Cuando regresa a su despacho, ve la caja en su mesa y la abre. Los vinos regalados son espectaculares, la caja puede valer más de 1000 dólares. Como él es un gran amante del vino, tomado con moderación, eso sí, decide llevar el vino a casa. Pero al enseñarlo a su esposa, esta le indica que un regalo oficial como ese debería entregarlo a la municipalidad, de acuerdo con lo aprendido en un curso que había recibido sobre conflictos de interés. El alcalde no ve ningún conflicto de interés, pues son dos alcaldes y no encuentra que dañe el interés general con esto. Su esposa le indica que lo ha recibido por ser alcalde y no por ser quien es, y que, por ello, es un regalo al municipio, no a él. Al día siguiente, entrega la caja al Gerente del Municipio para que use el vino en las cenas oficiales y otros actos de gran relevancia. “Espero poder estar yo en esos actos, para probarlo”, piensa para sí.

6. El profesor X está dictando su curso de Políticas Públicas en el Máster de Alta Dirección de una prestigiosa universidad, una de las alumnas, Pilar, mira el teléfono y sale de clase. Tras hablar unos minutos, vuelve a entrar, toma su abrigo y bolso y sale precipitadamente. El profesor piensa para sí que o ha habido un grave problema familiar o laboral o es una maleducada. Esta alumna es directora de un hospital público en una región del país, es una médico muy competente que, ahora, además, ejerce la dirección del hospital. Toma el Máster precisamente para mejorar sus competencias de gestión. Al acabar la clase, el profesor pregunta a una alumna, amiga de la doctora Pilar, que qué ha pasado. La alumna le dice que va a llamar para enterarse. En un rato, ya en su despacho, la alumna le dice que acaban de nombrar a la doctora Pilar ministra regional de Sanidad. Todo sigue su curso, Pilar no vuelve ya a clase pues sus responsabilidades le impiden salir seis días al

mes a la capital, a recibir el curso. Una tarde, el profesor X recibe una llamada de Pilar. Está casi llorando y le dice: “Voy a tener que dimitir por un tema de conflicto de intereses”. El profesor le pide que explique. Pilar está casada con un empresario del sector de la sanidad, un empresario que lleva muchos años ya dedicado a la venta de material quirúrgico al ministerio de sanidad regional. La presencia como Ministra de Pilar implica que su esposo no puede ya vender al gobierno regional por la normativa de incompatibilidades en contratación. Aunque Pilar no intervenga en la contratación, la norma impide que los esposos/as tengan empresas en áreas donde los altos cargos ejercen el mando, para evitar privilegios, información confidencial, contratación abusiva. Pilar le ha pedido a su esposo que venda la empresa, pero éste se ha negado por completo pues la empresa es herencia de su padre, fruto de un trabajo de muchos años y el cargo de Pilar será algo corto y coyuntural. Pilar dimite y al mes vuelve a clase a finalizar el Máster.

7. La esposa de un funcionario responsable del órgano de contratación a cargo de la supervisión de un procedimiento de licitación trabaja para uno de los licitadores. Por la noche en casa le pide a su esposo que le dé alguna clave para que su empresa gane el concurso. Indica, además, que eso puede suponerle un ascenso.

8. Un funcionario de un órgano de contratación y el presidente de una de las sociedades licitadoras tienen responsabilidades en el mismo partido político. En la cena tras una reunión el empresario le recuerda al funcionario la importante contribución que hace su empresa a los gastos ordinarios del partido.

9. Un funcionario ocupa un puesto de trabajo reservado en exclusiva a abogados, pero por la tarde ejerce la abogacía en defensa de intereses privados o públicos frente a la administración de origen. Cuando se le reprocha, indica que “yo no lo hago personalmente, es el despacho profesional en el que colaboro con mis servicios”.  
en particular, la Declaración Universal de Derechos Humanos.

Algunos ejemplos de sentencias judiciales en España que tiene que ver con una mala gestión de los conflictos de interés:

Sentencia de la Audiencia Provincial de Castellón (nº 85/2016), de 15 de abril de 2015, Caso Depuradora Borriol: Son hechos probados que F. M. C., Vicepresidente Primero de la Diputación Provincial de Castellón, con competencias delegadas en materia de abastecimiento de aguas y ciclo integral del agua, pretendía obtener un beneficio patrimonial ilícito a través de personas interpuestas y de sociedades creadas al efecto, en la venta de los terrenos donde se proyectaba construir la estación depuradora de aguas residuales. En concreto, queda probado en esta resolución que una de las fincas donde se proyectaba la depuradora fue adquirida por la hija de F.M.C, para después aportarla a la empresa de la que era socia, junto con su padre y obtener así beneficios de la venta del terreno a la Diputación que construía la depuradora; y que, en el ámbito de sus competencias como Vicepresidente de la Diputación, adoptó resoluciones y acuerdos ejecutivos vinculadas a esos terrenos. La Audiencia considera la conducta de F. M.C. constitutiva de un delito de negociaciones prohibidas a los funcionarios, pues no puede desconocerse que el cargo político que ostentaba le obligaba a ser “muy cuidadoso” en cuanto a la posible actividad empresarial que podía deducirse de la participación en ciertas empresas que tenía y en sus propiedades. Así, se limita la condena al art. 439 CP, imponiéndole una pena de 8 meses de prisión, multa de 12.600€ e inhabilitación especial para empleo o cargo público durante dos años;

- La Sentencia de la Audiencia Provincial de Valencia (nº 252/2001), de 8 de octubre de 2001, en el supuesto del arquitecto técnico municipal que también actuaba como director técnico a título particular de obra en las que también informaba como arquitecto técnico municipal, a pesar de conocer que no podía realizar ambas actividades. El art. 441 no requiere, a diferencia del art. 439, la existencia de aprovechamiento, sino la actuación del funcionario público en actividades privadas que se solapan con su condición de funcionario. Así, la Audiencia Provincial considera la existencia de una colisión entre su función pública y su actividad particular imponiéndole, por el art. 441, una pena de multa de 540€.

Para prevenir y evitar los conflictos de interés hay numerosas medidas en la normativa europea:

## CONFLICTOS DE INTERÉS



• *Restricciones en el ejercicio de empleos adicionales al principal empleo público.* Aquí pueden darse todo tipo de incompatibilidades tanto con otro empleo público como con empleo en el sector privado. Sobre todo, cuando se trata de Altos Cargos o de jueces, lo normal es la prohibición absoluta de cualquier otro empleo público o privado. Cuando se trata de funcionarios de nivel medio o subalterno esta prohibición, en lo relativo a puestos de trabajo en el sector privado, se puede flexibilizar siempre que se cumplan las obligaciones del cargo público. No obstante, cuando se trate de empleados públicos del área de contratación o implicados en el sistema de contratación deberían considerarse y afrontarse los siguientes riesgos:

- Ocupar un puesto de nivel directivo por parte del propio funcionario o de familiares de primer grado o cónyuge en empresas que contratan con la organización en la que el empleado público labora;
- Tener un contrato laboral o mercantil no directivo con empresas que contratan con la organización en la que trabaja;
- Tener un contrato laboral o mercantil con empresas que contratan con el sector público, aunque no con la organización en que trabaja. De estos tres casos el último es el de menos riesgo obviamente y el primero es de alto riesgo.

• *Declaración de ingresos personales.* Con esta medida, aplicable sobre todo a Altos Cargos y funcionarios en puestos de responsabilidad, se pretende conocer la procedencia de los ingresos, de manera que se controlen posibles fuentes de influencia indebida en su conducta. De cara a la lucha contra la corrupción, la declaración de ingresos permite, también, conocer los ingresos extraordinarios y descubrir enriquecimientos súbitos que necesitan explicación.

• *Declaración de ingresos familiares.* Esta medida es muy similar en sus fines a la anterior, pero amplía la esfera subjetiva de control, de manera que se conozcan posibles conflictos derivados de las fuentes de ingresos de familiares muy cercanos. También en la lucha contra la corrupción el conocimiento de las fuentes de ingresos familiares es muy importante, porque enriquecimientos extraordinarios de hijos o esposa/o durante el mandato del Alto Cargo, por ejemplo, pueden estar vinculados a actividades ilícitas o inmorales. Así, si la esposa de un Alcalde o de un Secretario de Estado se convierte de repente, coincidiendo con el mandato de su marido, en una empresaria de gran éxito, conocer la procedencia de ingresos y, posteriormente, qué tipo de negocios realiza puede ser muy importante de cara a luchar contra la corrupción. En algunos países, en la lucha contra el nepotismo, se ha llegado a prohibir a los familiares (hasta el cuarto grado) de los miembros del gobierno (presidentes, vicepresidentes y ministros) el desempeño de ningún cargo público de designación política, en estos casos, el conocimiento de los ingresos hace más fácil el control del cumplimiento de esta norma.

• *Declaración de patrimonio personal.* Hay personas que cuando ingresan en política o cuando ocupan puestos administrativos ya poseen una gran fortuna, de forma que la revelación de ese patrimonio puede ayudar a conocer fuentes de conflicto de interés. Además, el descubrimiento de tal fortuna durante el mandato podría ser fuente de un escándalo, basado en la manipulación de datos, si no existiera información previa. Conocer desde el

inicio ese patrimonio reduce las posibilidades de escándalos innecesarios y dañosos para la imagen de lo público. Pero lo normal es que las personas no posean tal fortuna, y si durante el mandato se adquiriese un patrimonio incoherente con los ingresos conocidos, al conocerse el patrimonio de partida, existirían fundamentos para iniciar investigaciones sobre posible corrupción; en tal caso, el análisis de los movimientos de cuentas (al menos de las no situadas en paraísos fiscales) permite ir conociendo el sistema de ingresos y el origen del patrimonio irregular. Para los supuestos en que el análisis de las cuentas bancarias y los ingresos no permitan justificar los incrementos patrimoniales, la entrada en vigor de la “Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción” aporta el tipo delictivo del “enriquecimiento ilícito” como instrumento de lucha contra la corrupción. En todo caso, hoy en día es bastante normal que personas de clase media puedan tener acciones en empresas y su interés en que la empresa reporte beneficios, si ocupa un cargo público, puede condicionar su toma de decisiones en el sector público, de ahí la conveniencia de conocer sus activos financieros o participaciones en sociedades.

- *Declaración de patrimonio familiar.* Aquí, como en el caso de los ingresos, el conocimiento del patrimonio del cónyuge o de los ascendientes y descendientes es importante para conocer fuentes de conflicto y para facilitar la lucha contra la corrupción. Por ejemplo, un ministro de Agricultura puede ver comprometida su imparcialidad si su esposa es propietaria de grandes explotaciones agrícolas o un funcionario encargado de contrataciones puede tener conflictos importantes si su esposa es propietaria de una empresa que contrata directamente con el Ministerio donde éste ejerce su función. En muchos casos, además, el patrimonio familiar es fundamental para la ocultación de ingresos indebidos: los pisos a nombre de hijos y familiares son prácticas demasiado comunes como para no tomar medidas para controlarlas.

- *Declaración de regalos.* En el ejercicio del cargo, y como consecuencia del mismo, pueden recibirse regalos oficiales (de gobiernos extranjeros, por ejemplo) y privados. Esos regalos podrían comprometer la imparcialidad y, por ello, ser fuente de conflictos de interés, de ahí que, a partir de un determinado valor económico, se prohíba en algunos países la aceptación de regalos. No obstante, cuando por razones de cortesía y de respeto institucional sea conveniente aceptarlos, la normativa a menudo establece que es necesario declararlos e incorporarlos al patrimonio estatal. También es cierto que es diferente la aceptación de un regalo antes de prestar el servicio o tomar la decisión que después, en el primer caso puede comprometer la decisión o la prestación, en el segundo puede ser una muestra de

agradecimiento por una decisión tomada imparcialmente. En cualquier caso, para evitar pervertir la imagen de lo público conviene evitar ambos tipos de regalos, aunque la casuística puede obligar a matizar la regla en ciertos casos. Por ejemplo, en el caso de que se dé por agradecimiento y con valor económico ínfimo, por ejemplo, unas flores a la enfermera que cuidó amablemente a un familiar, podría preverse una cierta condescendencia atendiendo a las circunstancias del caso.

- *Declaración de intereses privados relevantes para la gestión de contratos.* La participación en empresas y los activos financieros que se posean pueden condicionar la toma de decisiones en un área como la de contratación, para ello se obliga, como antes vimos, a la declaración de patrimonio en múltiples legislaciones. Pero esa declaración no basta para conocer todas las fuentes de conflicto; así, por ejemplo, un responsable público puede haber trabajado durante años en una empresa, antes de ingresar en la Administración, y tener una relación de amistad o de enemistad con sus propietarios. Si esa empresa contrata con la organización en la que trabaja, y el responsable público está encargado de la gestión de contratos, se presenta un caso de conflicto de intereses. Otro ejemplo de conflicto que puede darse es cuando el responsable de contratación ha sido abogado o representante legal de una empresa o de una asociación y tiene que tomar decisiones sobre si adjudicarle contratos o subvenciones o si denunciar un contrato por incumplimiento. De ahí que se obligue en algunas normativas a declarar las actividades previas realizadas en los últimos años y a abstenerse de decidir en ese caso.

- *Declaración de intereses privados relevantes para la toma de decisiones.* En este caso, como en el anterior, se trata de evitar que patrimonio y actividades previas puedan condicionar la imparcialidad de la decisión actual. Por ejemplo, un funcionario de alto nivel que ha sido abogado de una gran empresa y que la defendió en un pleito con la Administración en la que ahora ocupa un alto cargo, no puede tomar una decisión que pueda condicionar el resultado final del pleito. O un inspector de Hacienda en activo que ha sido previamente asesor fiscal de unas determinadas empresas, no puede tomar ahora decisiones sobre expedientes que afectan a esas empresas. En ambos casos, el funcionario debería abstenerse de decidir en esos casos. Pero para controlar previamente la situación conviene que declare sus actividades previas de los últimos años.

- *Declaración de intereses privados relevantes para quienes participan en la toma de decisiones como consejeros o informantes.* En estos casos, la obligación afecta a personas



que no toman decisiones pero que influyen con sus consejos e informes en la toma final de la decisión. Es innegable que si un experto tiene que informar sobre la compra de un avión de combate y su informe es muy relevante para la toma de decisión final, el hecho de que antes de ingresar en la Administración haya trabajado en una empresa de construcción aeronáutica o que posea acciones en la misma, puede condicionar su informe y la decisión final si aquélla se presenta al concurso, de ahí que convenga conocer tal circunstancia.

- *Seguridad y control en el acceso a información privilegiada.* Ciertas personas trabajan en áreas en las que se maneja información muy relevante para la economía nacional o para su seguridad, de ahí que convenga clarificar a quién y cómo podrían beneficiar estas personas si se decidieran a revelar tal información y, posteriormente, tomar medidas para evitar la posibilidad. Ello puede llevar a incompatibilidades muy exigentes y a declaraciones de intereses continuas y muy detalladas. Incluso, en ciertos países, ello da lugar a investigaciones oficiales sobre su vida privada. En el caso de personas que trabajan en las Agencias que regulan el mercado de valores en algún país, se les prohíbe comprar acciones sin autorización previa y por plazos menores a seis meses.

- *Restricciones y control de actividades privadas con posterioridad al cese.* Una forma de capturar políticas y decisiones, por parte de empresas, ONGs y grupos de interés, es el de ofrecer altos cargos en dichas organizaciones a los responsables públicos para cuando abandonen el gobierno. Para evitar este tipo de situaciones, con toda su carga de conflicto de interés y también de soborno diferido, en las legislaciones de muchos países se establece una prohibición temporal (dos años, por ejemplo) de aceptar empleo en el sector privado, una vez abandonado el servicio público, cuando las organizaciones que ofrecen el empleo dependieron del funcionario correspondiente en decisiones o resoluciones de cualquier tipo. Este tipo de prohibiciones son muy importantes en las agencias reguladoras donde las decisiones pueden tener efectos muy importantes sobre la cuenta de resultados de las empresas. Incluso, se puede prohibir al exresponsable público, durante un periodo temporal, celebrar como empresario contratos con la Administración pública, en este caso para evitar un cierto tráfico de influencias.

- *Restricciones y control de nombramientos concurrentes fuera del gobierno.* Un funcionario o responsable público puede, al tiempo que desarrolla su labor en la Administración, estar involucrado en puestos de responsabilidad en un partido político, o en una asociación

legal de cualquier tipo como un ciudadano corriente. Obviamente, en estos casos, no se desarrolla normalmente la labor por razones lucrativas, sino por razones ideológicas, o por preocupaciones sociales, culturales o medioambientales. Sin embargo, la militancia política y/o social puede provocar conflictos de interés, de ahí que, para determinados puestos, se pueda exigir información relativa a este tipo de actividades cívicas y, en ocasiones, se pueda prohibir la ocupación de puestos de responsabilidad en este tipo de organizaciones o, incluso, la mera militancia. En general, podríamos distinguir cinco tipos de sujetos implicados en estas situaciones. En primer lugar, los funcionarios de nivel medio o inferior, los cuales no deben ser ni controlados ni perturbados en el ejercicio de estos derechos ciudadanos, pues no toman decisiones relevantes a estos efectos. No obstante, cuando sus informes puedan ser relevantes, y exista conflicto de interés, deberían optar por la abstención para ese caso concreto. En segundo lugar, los funcionarios profesionales de nivel superior, los cuales sí pueden tener restricciones en esta materia, al tomar decisiones o aportar informes relevantes. Por ejemplo, para funcionarios del Senior Executive Service, en los Estados Unidos y en otros países, se establece la prohibición de militancia partidista, dado que van a tener que trabajar como altos cargos para administraciones diferentes. En otros casos, lo que se prohíbe a altos funcionarios es ocupar puestos de responsabilidad en partidos políticos o en asociaciones que se relacionen con el cargo que se desempeña. En tercer lugar, están los miembros del gobierno y altos cargos, en los que la militancia partidista es parte normal y conveniente, en muchos casos, de su situación. Prohibir a presidentes, ministros o altos cargos pertenecer a partidos políticos es incoherente con la naturaleza de nuestras democracias, pero sí se les puede prohibir ocupar cargos relevantes en ONGs o asociaciones que se relacionen con las actividades propias del cargo. Cuarto, es la situación de los parlamentarios. Esta situación es parecida a la de los miembros del gobierno a estos efectos, no se puede prohibir la militancia partidista pero sí controlar su presencia en ONGs y asociaciones que tengan relación con la Comisión en la que desarrollan sus funciones. En algunos países, ciertos parlamentarios crean ONGs tapadera para recibir cuantiosas subvenciones y ayudas a través de un sistema corrupto de concesiones y subvenciones. Finalmente, los miembros del Poder Judicial, los cuales normalmente tienen (excepto en Alemania, por ej.) y deben tener un sistema de incompatibilidad absoluta de pertenencia a partidos, sindicatos u ONGs.

- *Publicidad de las declaraciones de ingresos y patrimonio.* De cara a facilitar el control social de los conflictos de intereses y la lucha contra la corrupción, en determinadas legislaciones se establece la obligación de que, salvados los datos confidenciales, se publiciten, incluso

en internet, las declaraciones de bienes y patrimonio de los altos cargos del gobierno y funcionarios relevantes.

- *La regulación detallada de la obligación de abstención en la toma de decisiones o de la participación en reuniones de comités*, cuando la participación o presencia del responsable público en dichos actos pudiera comprometer la necesaria imparcialidad del acto, dado el conflicto de interés directo o indirecto (por afectar a familiares o amigos cercanos, o por enemistad manifiesta) que el funcionario tiene en el mismo.

- *Restricciones en la propiedad de acciones y de empresas privadas*. Cuando un Alto Cargo o un funcionario con responsabilidades, o sus familiares cercanos, posean acciones o sean propietarios de empresas que tengan relación con la Administración pública, el conflicto de intereses puede ser real o, en todo caso, es aparente. Para evitar tales conflictos, en muchos países se establece la prohibición de tener tales propiedades (al menos un porcentaje superior al 10%) mientras se detenta el cargo, por lo que es obligatorio o renunciar al cargo o vender las acciones o empresas. Si se trata de miembros del gobierno o responsables de agencias reguladoras, también se les puede exigir que, si tienen acciones en cualquier tipo de empresas no contratistas con el sector público, durante su mandato procedan a contratar con una entidad financiera registrada la gestión de dichos valores, sin que puedan darles instrucciones de inversión durante tal periodo.

En definitiva, como se puede ver, el conflicto de intereses abarca un área de decisión y de regulación extraordinariamente amplia, pero no puede confundirse con la corrupción, pues aunque casi siempre que hay corrupción ha habido un conflicto de interés mal resuelto, no siempre que hay conflicto hay corrupción.

En la detección de casos de incumplimiento de las normas sobre conflicto de interés, es muy importante el instrumento de la denuncia interna o externa a la propia organización donde se desarrolla el caso. Se ha comprobado que, aunque la mayoría de los países promocionan e, incluso, obligan a denunciar los incumplimientos que se conozcan, estas denuncias no se producen salvo cuando hay protección al denunciante, que actuó sensata y honestamente, de posibles represalias posteriores.

La sanción de la mala gestión de los conflictos de interés y del incumplimiento de la normativa es muy importante. Podemos identificar algunos delitos y penas en el contexto europeo:

- En Letonia hay un delito por violar las normas de conflicto de interés y se castiga con penas de hasta 5 años de cárcel si hay daño al interés público.
- En Polonia, se castiga con hasta tres años la falsa declaración de intereses.
- En Reino Unido, hay sanciones penales para los parlamentarios de Escocia, Gales e Irlanda del Norte, por no declarar intereses. Y se aplica aún a alcaldes y concejales por no declarar intereses económicos y no abstenerse.
- En Italia, miembros del Gobierno pueden ser acusados penalmente por no declarar o declarar falsamente intereses tras ser requeridos a ello por las Autoridades.
- En Francia hay un delito especial: “Búsqueda ilícita de interés”. La sanción es de hasta 5 años en prisión y 75.000 € de multa. También es delito quebrar la cuarentena post-empleo sancionada con hasta 2 años de prisión y 30.000 € de multa. Incumplir órdenes de AATVP 1 año, y 15.000. No presentar o falsear 3 años
- En Alemania hay un delito llamado “Aceptación de ventaja” que cubre todo tipo de ventajas, como reducción de precios, cenas caras, honorarios especiales por conferencias, etc.

Además de las penales, hay también sanciones administrativas para vulneraciones no graves. Así, las hay civiles o administrativas:

- Multas (monetarias), pago de indemnización por daños y perjuicios, devolución del producto o confiscación de bienes.
- Como una sanción administrativa o civil, también puede considerarse una prohibición o restricción del ejercicio de un cargo público por determinados años (5 o 10).
- Sanciones reputacionales (naming and shaming)
- Sanciones a las empresas o particulares que ayudan a ocultar conflictos o a beneficiar a los infractores.
- Sanciones para los gestores públicos que no controlan a sus subordinados o para los responsables de controlar los conflictos de interés.

### 3.6.2 Clientelismo y patronazgo

Otra situación que supone una violación a la integridad es el **clientelismo y patronazgo**. En estas situaciones, los dirigentes políticos más poderosos tienen la capacidad de generar redes, a través de las cuales canalizan favores a los miembros de la red, a cambio de su fidelidad y lealtad política. Las relaciones en el clientelismo son jerárquicas y, a menudo, individualizadas, personales. Suelen estar vinculadas a entornos de pobreza y desigualdad fuertes. Las personas más humildes aseguran el voto y la lealtad a cambio del acceso a

servicios públicos esenciales y a empleos en el sector público. No obstante, también existen ejemplos de clientelismo en países de rentas medias e, incluso, en países desarrollados. Para que exista patronazgo es fundamental que no se garantice legal y fácticamente la igualdad y el mérito en el acceso al empleo público.



### UN EJEMPLO DE PATRONAZGO Y CLIENTELISMO

Luis S. es el director de gabinete del Ministro SG. Cuando viene al trabajo en el coche oficial del ministro, el chófer, que es un hombre fiel al ministro y que ya ha estado con el ministro cuando era alcalde, le pide al Ministro que por favor mire si hay un puesto de lo que sea para su hijo en el Ministerio, porque anda en malas compañías y quiere alejarlo como sea de la calle. “Señor ministro usted sabe -dice Tomás, el chófer- que yo por usted hago lo que sea y que en mi comunidad todos votan por usted”. Al bajarse del coche, el ministro le dice a Luis que busque algo para el hijo de Tomás. A la semana siguiente, el hijo de Tomás estaba en la recepción del ministerio ayudando a los recepcionistas. La misma tarde en que surgió lo de Tomás, pidió audiencia uno de los hombres de confianza del ministro en el municipio donde fue alcalde. Luis le recibe y este “lugarteniente” del ministro le dice que se acercan las elecciones para diputados y que el ministro tiene que salir como sea, para mantener su fuerza política. A tales efectos, ha pensado que, en una de las zonas donde hay más pobreza y desempleo del municipio principal de la circunscripción, se deberían rehabilitar dos parques. En esas obras se contrataría mano de obra local que, a cambio del voto tendrían unos ingresos durante unos meses. Luis se pone manos a la obra para que desde el ministerio de Obras públicas, donde están ahora, se inicien obras de rehabilitación de parques en colaboración con el municipio. Eso sí, el ministerio pone los fondos pero decide qué parques se eligen y qué empresas rehabilitan.

En estos ejemplos hemos visto, esencialmente, problemas morales, dado que en las normas y en el ejercicio de una razón objetiva e imparcial se pueden encontrar respuestas suficientes. Esto nos lleva a la necesidad de diferenciar problemas de dilemas morales.

Entendemos por **problemas morales** situaciones donde el servidor público tiene que decidir qué y cómo hacer. Situaciones problemáticas donde están en juego valores del servicio público, pero donde también existen normas y reglas para afrontarlas, aunque siempre existirán matices y particularidades que exijan la reflexión antes de tomar la decisión mejor.

Un **dilema ético**, sin embargo, implica problemas complejos y amplios, donde valores defendibles y necesarios entran en juego de forma incompatible. En un dilema puede haber dos o más alternativas, pero ninguna es éticamente impecable. Tomar un camino y promover un valor implica sacrificar otro valor deseable. Ante ello, una opción puede ser la parálisis, que no es admisible en la acción pública. Otra opción, también rechazable, puede ser el relativismo, elegir al azar o por interés particular, sin considerar seriamente efectos y consecuencias. Por ello, es tan importante ayudar a resolver dilemas morales a los servidores públicos, conscientes, eso sí, de que no existen soluciones perfectas y que es preciso generar un modelo que pueda ser útil con carácter general.



## **IV. GUÍA PRÁCTICA: MODELO DE TOMA DE DECISIONES ÉTICAS**

## IV. Guía Práctica: Modelo de toma de decisiones éticas

---

Esta Guía Práctica se divide en cuatro partes. La primera indica los fundamentos vinculados a la elección moral, para lo cual se identifican los cuatro componentes (requisitos) individuales clave para que los empleados públicos actúen con el máximo rigor ético (y que aquí se definen como sensibilidad moral, juicio moral, motivación moral, y finalmente el carácter). La segunda identifica algunas propuestas de actuación (modelos) de elección moral (Cooper; Geuras y Garofalo; Koranteg). Tomando en cuenta los mismos, los aportes de Svara (2007) y Maesschalck (2015), y dada la necesaria identificación niveles de complejidad ética de los problemas enfrentados, se define una propuesta de modelo (procedimiento) de elección moral, llamado **MODELO DE TOMA DE DECISIONES ÉTICAS**, que es la parte central de esta guía práctica, y ejemplos ilustrativos de su uso vinculado con los niveles de complejidad. La cuarta y última parte de la Guía describe la caracterización de casos de problemas y dilemas más comunes, que pueden identificarse en el servicio público peruano, buscando así conectar el modelo de elección moral propuesto con las problemáticas éticas y de riesgo a la integridad identificados como comunes y útiles de considerar.

### 4.1 Los requisitos de la elección moral

En las organizaciones públicas tomar decisiones es inevitable. No obstante, en su actuar cotidiano no son las organizaciones, sino los individuos los que deben tomarlas. Ante ello ¿Qué atributos o capacidades necesitamos al nivel individual para tomar elecciones morales? Consideramos que la variable dependiente de todo el proceso por el que se mantiene la integridad en las organizaciones es la toma de decisiones por parte de los empleados. En esta toma de decisiones se plantean a menudo problemas o dilemas morales que puede llevar a tres tipos de conductas: las conductas no éticas o anti-productivas, las conductas que cumplen maquinalmente con las normas y las conductas rigurosamente éticas o que tratan de equilibrar valores deseables en conflicto de forma prudencial y sensata.

En línea con los aspectos individuales mencionados anteriormente, hay **cuatro componentes**



**necesarios para que los empleados tomen decisiones y actúen con el máximo rigor ético** (Svara, 2007):

- Sensibilidad moral. Tener conciencia de la existencia de un dilema moral.
- Juicio (razonamiento) moral. Capacidad para decidir qué acción será más adecuada moralmente.
- Motivación moral. Inclinação a elegir lo moralmente apropiado
- Carácter. Capacidad para convertir el juicio en acción

Como veremos adelante, estos componentes son a la vez, capacidades que deben ser desarrolladas por los funcionarios públicos. Sin alguno de estos componentes, es posible que el servidor/a pública pueda evitar conductas corruptas, pero muy difícilmente asegurará conductas de gran rigor moral.

La sensibilidad moral es muy importante porque es la vía que se nos abre para comenzar el camino de reflexión ética sobre el camino a seguir. Respecto del juicio moral, es muy importante que entendamos que muchos de los problemas que creemos técnicos son también problemas morales. Problemas que, según se resuelvan, afectan a unas personas u otras, de una manera u otra. Por ejemplo, la decisión de contratar médicos contra la pandemia o construir un hospital especial para su tratamiento puede parecer un problema técnico, pero tras ello hay valores en juego muy importantes. Construir un hospital genera negocio y empleo para empresas, pero cuando se ponga en funcionamiento puede ya no ser necesario. Contratar médicos es más rápido y permite tratamiento preventivo, además de hospitalario. Con lo primero se pueden sacar sobornos, con lo segundo es casi imposible. También es muy relevante la dimensión motivacional para la actuación moral. Si quienes observan un problema moral no están motivados para actuar moralmente, entonces de nada sirve la sensibilidad ni el conocimiento. Es preciso reforzar la motivación moral en los servidores/as públicos, para que hagan de este compromiso un elemento clave de su profesión. Aunque estén sólidamente fundados en una dimensión emotiva y un compromiso sincero, la aplicación de las intuiciones morales, valores y principios no es una tarea sencilla, sino que a menudo es necesario un análisis de la situación para determinar qué se debe hacer, no basta con asumir una correcta concepción de sí mismo en el trabajo ni la asunción de valores que se derivan de esa comprensión. En muchas ocasiones los propios valores entran en conflicto y los propios intereses que aparecen claros y delimitados en la teoría pueden aparecer confusos y disfrazados en la práctica habitual de la actividad

administrativa. **Ante los dilemas morales y los conflictos de intereses, es necesario desarrollar una capacidad de análisis, de razonamiento y de recta aplicación de las conclusiones a las que ha conducido una correcta consideración de los problemas. Por esto, se hace inevitable, para una adecuada actuación moral, el desarrollo del razonamiento moral.** Así, el servidor público debe adquirir una capacidad de pensamiento sistemático sobre la moral y tomar decisiones sobre lo correcto para aplicarlas a su actividad habitual. El desarrollo de estos conocimientos y habilidades ayuda sin duda a resolver situaciones en las que entran en conflicto valores o intereses. Por esto muchos autores que han escrito sobre ética administrativa plantean diversos métodos que deben usar los empleados públicos para que puedan adoptar soluciones correctas desde un punto de vista moral y, en todos ellos, existe siempre una dimensión de conocimiento, de reflexión profunda sobre cómo seguir el mejor camino moralmente.

Es importante considerar que todo proceso de toma de decisiones en este ámbito incluye tres fases (Wikström, 2006). La primera es la percepción de las alternativas de acción. La segunda es la elección entre las alternativas percibidas. La tercera es la propia acción, una vez elegida la alternativa. Ciertamente, la primera fase es muy importante, pues muchas veces la ausencia de actos inmorales es la consecuencia de una ausencia de percepción de la alternativa delictiva. Una adecuada política de prevención de la corrupción y de las actuaciones antiproductivas dentro de la organización se basa precisamente en eliminar percepciones de alternativas delictivas. Cuando el agente no percibe la posibilidad de un acto es imposible que se embarque en él. Por ello, esta fase es tan importante para reducir la criminalidad dentro de las organizaciones. En todo caso, conviene insistir en que el sistema de controles vigente y los que hay que desarrollar no bastan para garantizar una conducta ética. No importa qué tipo de controles internos o externos se desarrollen, los sistemas de control ofrecen una barrera de contención y minimización, pero sólo la integridad personal evita la enfermedad, como ya dijimos.

Muchas veces, el actor sometido al dilema moral responde al mismo desde el hábito y la lógica de lo apropiado (March y Olsen, 1984). Esto implica que el sujeto percibe un dilema, pero actúa automáticamente frente al problema particular, dejando que su experiencia previa y los procedimientos en marcha le den la respuesta. Como quiera que no existe ningún modelo de cultura organizativa que no tenga sus pros y sus contras de cara a los dilemas morales (Villoria e Izquierdo, 2020), es muy importante que todas las organizaciones analicen qué respuestas surgen automáticamente de sus asunciones básicas y cómo pueden afectar

a los sujetos ante determinados tipos de dilemas. En todo caso, la reflexión moral y la cuidadosa selección de alternativas son propias de dilemas complejos y de trascendencia para la organización y sus stakeholders. En estos casos complejos el actor debe actuar deliberativamente y no maquinalmente. La intensidad moral es un factor clave para saltar desde la mera aplicación de normas y procedimientos al correspondiente modelo de toma de decisiones éticas.

Finalmente, como ya hemos indicado repetidamente, no basta con tener sensibilidad, motivación y juicio, al final es preciso tener valentía, coraje, prudencia y autocontrol, todo eso son virtudes que hay que construir mediante la disciplina interna y el aprendizaje de modelos de conducta virtuosa.

## 4.2 Otros modelos de toma de decisiones éticas

Los modelos de toma de decisiones éticas nos ofrecen formas o procedimientos (fases o pasos) para abordar cuestiones éticas, caracterizarlas, analizarlas y valorarlas. El objetivo no es otro que establecer etapas que deben considerarse a fin de concretar una toma de decisiones. La Guía Práctica propuesta exige la definición de un modelo de toma de decisiones éticas.

Como paso previo, describimos tres modelos diseñados para toma de decisiones éticas ante problemas y dilemas morales complejos (Cooper 2006, Geuras y Garofalo 2011 y Kontareng 2010). Se trata de modelos conocidos y usados para la formación en ética que, si bien han demostrado su relevancia y utilidad en la formación, entendemos que no son completamente adecuados para el contexto peruano y no identifican adecuadamente los niveles de complejidad que consideramos importante destacar.

Con base en los aportes de Svava (2007) y Maesschalck (2015) proponemos un modelo específico, y que reconoce la existencia de niveles de complejidad vinculados a problemáticas éticas. Entendemos que el modelo propuesto en esta Guía es funcional y adecuado para la realidad peruana, y que puede aplicarse a los 78 casos caracterizados en este trabajo (véase Anexo 1).

**Modelo de Cooper:** Cooper distingue, los siguientes pasos en la toma de decisiones éticas. 1. Describir la situación y los diversos hechos de los que está compuesta, personajes y problemas que están implícitos. 2. Determinar el problema ético que está en juego. 3. Establecer los diferentes cursos de acción que se pueden tomar a partir de las consideraciones precedentes. 4. Considerar las posibles consecuencias de los diversos cursos de acción que se han tenido en cuenta. 5. Por último, teniendo en cuenta, los principios y las consecuencias de los diferentes cursos de acción, hay que decidirse por un determinado curso de acción, que hay que justificar con los principios escogidos y las consecuencias que se derivan de ellos. El resultado buscado se basa en poder justificar desde un punto de vista moral la elección que se ha tomado (Cooper, 2006).

**Geuras y Garofalo** proponen un modelo al que denominan “ética unificada”; en esta toma ética de decisiones, se tienen en cuenta los aspectos considerados por las diferentes teorías éticas. La ética unificada combina las tres posiciones principales de las teorías éticas: deontología, consecuencialismo y la teoría de la virtud, y las integra en un todo de manera que “dota de una perspectiva práctica sobre los desafíos morales a los que se enfrenta el administrador público” (Geuras y Garofalo, 2011). Según estos autores, su teoría reconoce la unidad de la naturaleza humana, al tener en cuenta nuestro aspecto racional que tiende a la consistencia, como exige la deontología, nuestra tendencia a la felicidad, como defiende el utilitarismo y, por último, el valor de la excelencia del carácter, tal como lo expresa la teoría de la virtud. En general, las propuestas de toma de decisiones morales incluyen los deberes, el respeto a las normas, las consecuencias de la acción y la fuerza interna del sujeto (virtud) para llevar a cabo su decisión.

**Koranteng** presenta otra opción muy práctica usada en diversos cursos británicos es (2010), que se orienta a la toma de decisiones basada en la valoración ética de las alternativas. Propone el uso de una guía deliberativa de preguntas para la identificación y valoración de actuaciones antes dilemas o problemas éticos. Como tal se refiere o puede referir tanto a la valoración deliberativa de decisiones ya tomadas, como bien de aquellas que estén sobre la mesa de debate. Las preguntas que guían la deliberación y sus consejos de actuación son:

*¿Actuó bien?*

### **Guía de deliberación**

1. ¿El problema/dilema es realmente lo que parece ser?

Si no estás seguro, descúbrelo.

2. ¿Es legal la acción que está considerando? ¿Ético?

Si no estás seguro, descúbrelo.

3. Si la lleva a cabo ¿cómo se sentirá consigo mismo?

4. ¿Comprende la posición de quienes se oponen a la acción que estás considerando?

¿Es razonable?

5. ¿A quién beneficia la acción? ¿Produce daño? ¿Cuánto cuesta?

(pensar a corto y largo plazo)

6. ¿Estaría dispuesto a permitir que todos hagan lo que usted está considerando hacer?

7. ¿Ha buscado la opinión de otras personas que son conocedoras del tema y que podrían ser objetivas?

8. ¿Le avergonzaría su acción si fuera conocida por su familia, amigos, compañeros de trabajo o superiores?

Desde distintos puntos de partida y prioridades, los tres modelos descritos ofrecen puntos de partida relevantes para la toma de decisiones. Los tres modelos exigen la caracterización de la situación, así como la valoración de alternativas con base en criterios éticos. No obstante, no asocian esta secuenciación de etapas a los niveles de complejidad a los que puede enfrentarse el funcionario público al momento de enfrentarse a problemáticas o dilemas éticos.

### **4.3. El Modelo para la toma de decisiones éticas**

La propuesta de modelo aquí descrita es la parte central de este documento guía y lo exponemos a continuación.

Este modelo tiene tres niveles, que se vinculan con los niveles de complejidad al que podemos asociar determinadas situaciones, problemas o dilemas.

- *El primer nivel es para problemas (situaciones) que pueden ser resueltos simplemente cumpliendo la norma.* Es decir, son situaciones en las que, siguiendo lo que dicen las normas, se consigue una solución ética y legal.

- *El segundo nivel de complejidad, (vinculado a problemas propiamente), ya implica una mayor dificultad, pues puede que la norma tenga diversas interpretaciones o entre en conflicto con otras normas, o su aplicación ciega pueda generar daños que podrían evitarse con ciertas matizaciones.*

- *El tercer nivel corresponde a dilemas de gran complejidad en los que cualquier elección implica una pérdida de otra opción que podría también ser válida o en la que cualquier opción genera daño y hay que buscar el menor daño.*

Nuestro **modelo de toma de decisiones éticas** sigue un proceso que incluye cuatro fases con sus tareas clave, y que incorpora visiones desde diferentes ángulos subjetivos y analíticos. Se basa en los aportes de Svava (2007) y Maesschalck (2015) y se describe a continuación:

**1. Descripción.** Esta fase es necesaria en todo tipo de problemas y dilemas (es decir debe realizarse independientemente del nivel de complejidad). Esta fase implica dos tareas clave:

*1.1. Clarifica los hechos.* Define bien los actores, los hechos tal y como han sucedido realmente (al menos, como tú los ves, intentando ser lo máximamente objetivo posible). Por ejemplo, no es lo mismo decir que la funcionaria X cobró a sabiendas un soborno de un contratista para que le pasara información confidencial, que decir que la funcionaria X aceptó un ramo de flores de una contratista por darle información de los términos del concurso que ya estaban publicados.

*1.2 Evalúa los intereses de todas las partes implicadas y cómo les afectan tus posibles decisiones.* Esto requiere elaborar un buen mapa de actores implicados, afectados, favorecidos o perjudicados. Una vez que se identifican los actores habría que ver en qué medida les favorece la decisión a tomar y cuánto y en qué medida les perjudica y cuánto.

**2. Análisis.** La primera parte de esta fase (2.1) es necesaria en todo tipo de problemas y dilemas. Las acciones clave contenidas en 2.2 deberán realizarse ante problemas o dilemas de mayor complejidad.

*2.1. Identifica las normas jurídicas existentes regulatorias de la materia.*

– Qué dicen las leyes (o los reglamentos) al respecto. Si las normas son claras y determinantes en relación con los hechos antes descritos y está claro el perjuicio al interés general, en ese caso la solución al problema (situación) es aplicar la norma.

2.2. *Define tu deber considerando los deberes y obligaciones de tu puesto y tu papel.* Si las normas admiten diversas interpretaciones, o hay algún tipo de contradicción y la aplicación de una norma u otra, con una interpretación u otra produce consecuencias diferentes para el interés general, entonces hay que proseguir con nuestro análisis.

– Qué se espera de ti en la organización. La organización en la que trabajas puede tener un plan de objetivos que tú favoreces o dañas con tu acción; o estar en una situación económica delicada y trata de ahorrar costes de forma muy estricta, tu acción puede favorecer o dañar la austeridad buscada. En todo caso, la organización no puede esperar de ti actuaciones contrarias a la ley, ni te puede ordenar que actúes en tal sentido.

– Qué exige tu profesión que hagas en estos casos (reglas deontológicas). En estos casos se trata de que analices el Código de ética de tu profesión. Te debes dirigir al Código y tratar de ver qué guías puedes encontrar en el mismo.

– Sigue aquella conducta que mejor sirva al interés general, procurando:

- Evitar el daño (da más peso a causar daño que a generar beneficios).
- Evitar lo irreversible
- Proteger lo vulnerable
- Maximizar el mínimo riesgo, que el peor resultado sea tan bueno como sea posible

Pasa a fase 4 directamente. Considera ir a la fase 3 sólo para dilemas de máxima complejidad.

**3. Reflexión.** Esta parte ya está reservada para casos muy complejos o dilemas de actuación. Todo este proceso creemos que puede ayudar a elegir con rigor moral en aquellas situaciones en las que el dilema es suficientemente complejo como para exigir este rigor analítico.

– Analiza la situación de acuerdo con los diferentes enfoques éticos:

- Teoría de la virtud. Qué haría una buena persona (virtudes y carácter) en esta situación.
- Teoría deontológica. Qué principios se aplican a esta situación.
- Utilitarismo. Cómo promover las mejores consecuencias

– Identifica las opciones en un listado

**4. Decisión y seguimiento.**

– Elije la mejor alternativa

– Proporciona una justificación razonada

- Evalúa los resultados al cabo de un tiempo y si ves que hubo efectos negativos imprevistos en el momento de tomar la decisión, adapta la decisión, con lo que ahora sabes, para futuros momentos.

## REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO DE TOMA DE DECISIONES ÉTICAS



### 4.4. Ejemplos de uso del Modelo de toma de decisiones éticas: tres casos

En esta guía se ofrecen tres ejemplos de uso del modelo de toma de decisiones éticas, aplicado a los tres niveles de complejidad identificados. Ello como medio para dar cuenta de su aplicabilidad e ilustrar lo importante que es contar con una consideración clara asociada al nivel de complejidad de las problemáticas éticas que se asocian con el servicio público.





## EJEMPLO DE CASO (NIVEL 1 DE COMPLEJIDAD) “LUISA Y EL DEBER DE ABSTENCIÓN”

Luisa R. es una empleada de la unidad de RR.HH del Ministerio X. El Ministerio ha decidido sacar a concurso 10 plazas para ingreso en diversos puestos del Departamento. La responsable de selección se ha puesto enferma y, a la hora de definir el comité de selección, la Directora de RR.HH del Departamento ha decidido que Luisa sea la Secretaria del Comité.

Luisa observa con sorpresa que le han nombrado para ese cargo, pues hasta ahora nunca había sucedido, dado que ella se encarga de pagos de nóminas y de seguridad social del personal del Ministerio. En todo caso, es una decisión oficial. Cuando llega a casa se empieza a preguntar qué puede hacer, pues su hijo va a presentarse a las pruebas citadas. Cree que existe una norma que prohíbe que se mantenga en el tribunal en estas circunstancias. Busca en la Ley de Procedimiento Administrativo y observa que, en el artículo Artículo 88. Causales de abstención, se dice lo siguiente:

*“La autoridad que tenga facultad resolutive o cuyas opiniones sobre el fondo del procedimiento puedan influir en el sentido de la resolución, debe abstenerse de participar en los asuntos cuya competencia le esté atribuida, en los siguientes casos:*

*1. Si es conyugue, conviviente, pariente dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, con cualquiera de los administrados o con sus representantes, mandatarios, con los administradores de sus empresas, o con quienes les presten servicios”.*

A la mañana siguiente lo comunica a la dirección y pide que se declare su abstención en el procedimiento, le indican que la Presidenta del Comité de selección decidirá sobre ello.



## EJEMPLO DE CASO (NIVEL 2 DE COMPLEJIDAD) “MARÍA GARCÍA DESATIENDE PROTOCOLOS PARA AYUDAR A LOS QUE LO NECESITAN”

María García es una empleada de nivel auxiliar que se encuentra en el área de atención al público de la Seguridad Social. Su labor es la recepción de documentación y la atención a todas las personas que solicitan una pensión o tienen cualquier problema con los pagos. Ayer recibió a una señora mayor que le dio bastante pena. Acababa de morir su esposo y tenía a su cuidado dos nietos, pues sus padres habían muerto en accidente hace dos años. Su situación económica era muy difícil, especialmente por el cuidado de los niños. Tenía derecho a una pensión de viudedad y fue a solicitarla.

La pobre mujer apenas sabía leer y escribir y el inicio del procedimiento fue terrible pues le pedían todo digitalmente, cuando ella no había tocado en su vida un ordenador. Aunque los niños la ayudaron era imposible hacer todo digitalmente y acudió buscando ayuda a la unidad donde María trabajaba. María tenía mucho trabajo, pero el caso de la mujer le generó mucha compasión y le dedicó todo el tiempo que pudo para ayudarla. Era muy importante que en el día de hoy la señora le entregara los papeles, de esa forma podría cobrar el mes siguiente, si no, estaría dos meses sin cobrar nada. Para ella y los niños eso era terrible. Lo cierto es que eran ya las 2pm y había que cerrar el registro y la señora no había llegado con los papeles que le habían dicho que recopilara. Cuando eran las 2.15 apareció la señora corriendo como podía y pidió ver a María. Le explicó lo difícil que era para ella recopilar toda la información y lo mal que le trataron en diversas dependencias. María pensó para sí que muchos servidores públicos olvidan su deber fundamental como seres humanos, que es tener empatía y tratar a los demás como te gustaría que a ti te trataran. María comprobó todo y a la señora le faltaba una copia de su documento de identidad. Le preguntó si lo llevaba y ella misma le hizo una copia, aunque esto no estaba permitido. Lo pago yo, si es preciso, dijo María. Recogió toda la información y selló el documento como si hubiera entrado a las 13.59h. Para ello, había dejado preparado un número a dicha hora en previsión de que pasara esto. La señora se lo agradeció casi llorando. María le dijo que era su obligación como servidora pública y como ser humano.

Una compañera que había visto esto denunció a María ante su jefe por no cumplir con los protocolos. Cuando su jefe la llamó, María le mostró la Constitución, la Declaración de derechos Humanos, el Código ético del servicio público y le dijo que se había basado en todo ello para actuar como actuó. El interés general, además, no había sido dañado, sino todo lo contrario, había beneficiado al menos a tres seres humanos sin dañar a nadie. Y que no había incumplido ninguna ley, ni siquiera la de la fotocopiadora, pues hay instrucciones para casos de emergencia al respecto. En todo caso, se encontraba muy feliz de haber hecho esto y que asumía las consecuencias. Su jefe, que había acudido a un curso de ética recientemente, le dijo que acababa de ver con sus ojos lo que era actuar éticamente en el servicio público.



### **EJEMPLO DE CASO (NIVEL 3 DE COMPLEJIDAD) DILEMA ÉTICO DE LA MÁXIMA COMPLEJIDAD “LA DECISIÓN DE USAR LA BOMBA ATÓMICA”**

*Justificación de Henry Stimson, asesor principal del Presidente sobre el uso de la bomba.* Estábamos en guerra y buscamos un arma que nos diera ventaja sobre el enemigo. Un arma tan legítima como cualquier otra arma mortal propia de la guerra moderna. El 25 de abril de 1945, escribí a Truman, vamos a tener la bomba en 4 meses, controlaremos sus recursos y métodos de fabricación, pero sólo por un tiempo, se abre un periodo nuevo en la historia de la humanidad, puede que en un futuro sea construida en secreto por naciones pequeñas y usada repentinamente, entonces estaremos a merced de esta arma. Es nuestra responsabilidad tratar de asegurar su uso apropiado. Una vez construida, un comité especial para decidir su uso nos indicó:

1. Debe ser usada lo antes posible;
2. Debe usarse con objetivo doble, militar y civil.
3. Sin previo aviso. La razón, generar un estado de shock en el enemigo que le obligue a capitular, salvando con ello varias veces el número de víctimas que la bomba producirá.

En julio de 1945, la fortaleza militar nipona era aún considerable: unos cinco millones de hombres. Aunque su armada y aviación estaban seriamente dañadas.

La guerra, sin la bomba, sólo podría acabar con la invasión de Japón, para ello se necesitaban cinco millones de soldados americanos. Esos combates no acabarían antes de fines de 1946. La previsión de bajas americanas era de un millón, considerando la experiencia previa de Iwo Jima y Okinawa. Los japoneses poseen un gran patriotismo y son susceptibles de comportamientos fanáticos antes de dejar invadir su tierra. Morirán millones. Mi posición fue que antes de lanzar la bomba era preciso advertir a Japón de nuestra intención de atacar brutalmente y asegurarle que, si se rendía y aceptaba la ocupación respetaríamos la monarquía aunque debería convertirse en constitucional. Pero el 28 de julio el premier nipón rechazó el ultimátum de Postdam. Era necesario usar la bomba para acabar la guerra.

Ya en los bombardeos de marzo sobre Tokio se había producido más daño y muerte que el que se produjo con la bomba de Hiroshima. Era necesario golpear de forma que Japón se rindiese. En 6 de agosto se lanzó la bomba sobre Hiroshima, el 9 sobre Nagasaki, el 10 de agosto el emperador decidió que Japón tenía que rendirse.

¿Pero existían alternativas a lanzar la bomba? Sí, pero de acuerdo con Stimson ninguna era satisfactoria.

1. El ultimátum de Postdam, además de pedir rendición incondicional, no daba garantías de no remoción y juicio del emperador, si se hubiera dado esa garantía, quizás habrían aceptado la rendición con negociación incluida que permitiera mantener su maquinaria de guerra. Mantener la maquinaria de guerra era un peligro para el futuro.
2. Otra alternativa pudo ser confiar en el bloqueo naval y el bombardeo convencional continuado. Pero el bombardeo de marzo ocasionó 100.000 muertos en Tokio, y no hubo signos de rendición.
3. La tercera sería esperar a que la URSS entrara en Guerra. Pero ello implicaría control político por los comunistas de la negociación de rendición y posible ocupación del país. Tirar la bomba también convencería a Stalin del poder americano y rebajaría sus pretensiones en Europa.
4. Finalmente, se podría haber hecho una demostración de la bomba sin arrojarla en Japón. Pero las dificultades técnicas eran muy altas, y si fracasaba el ensayo Japón se reafirmaría en su decisión de combatir hasta al final.

Posible **solución** (tomada del trabajo de diversos grupos de auditores de la Contraloría y otros alumnos españoles)

## 1. DESCRIPCIÓN

### 1.1 Clarificación de los hechos. (Contexto histórico)

En 1939, un grupo de físicos entre los que se encontraba Albert Einstein dirigió una carta al presidente de EE.UU., Franklin Roosevelt, para alertarle de que, en un futuro, la Alemania nazi podría disponer de una bomba atómica de terrible fuerza destructiva. Las autoridades estadounidenses se tomaron en serio la advertencia y, ese mismo año, se estableció el Comité del uranio como parte de la Comisión Nacional de Defensa de EE.UU., que evaluó la potencial amenaza y luego comenzó con los preparativos para el desarrollo sus propias armas nucleares. En el proyecto colaboraron varios físicos emigrados de Alemania, así como diversos expertos británicos y canadienses.

En 1942, Indonesia, Nueva Guinea, Australia, las Islas Aleutianas estadounidenses, India y las islas de Micronesia se convirtieron en víctimas de la agresión nipona. En 1943, Japón perdió su iniciativa, aunque sus Fuerzas Armadas todavía eran lo suficientemente poderosas como para resistir a los aliados. La contraofensiva de las tropas británicas y estadounidenses en el teatro de operaciones del Pacífico se desarrollaba con relativa lentitud. Solo en junio de 1945, después de sangrientas batallas, los estadounidenses pudieron ocupar la isla de Okinawa, anexionada por Japón en 1879. En febrero de 1945, durante la Conferencia de Yalta, el líder soviético, Iósif Stalin, accedió a entrar en la guerra contra Japón antes de que finalizara el año a cambio de algunas concesiones de Washington y Londres.

En verano de 1945, EE.UU. ya disponía de tres bombas nucleares. Para ese entonces, los bombardeos de la fuerza aérea estadounidense ya habían causado más muertos que los que eventualmente provocarían los dos artefactos nucleares. Y **Japón** no se rendía. La alternativa era una invasión acompañada por un bloqueo naval, algo que muy probablemente hubiera tenido un costo todavía mucho mayor en vidas humanas, para ambos bandos.

Con la finalidad de conseguir la rendición japonesa y como venganza al ataque de **Pearl Harbor**, Estados Unidos lanzó la famosa **bomba atómica**. "La usamos para acortar la agonía de la guerra, para salvar las vidas de miles y miles de jóvenes estadounidenses", se justificó el presidente Truman tres días después, en un mensaje transmitido el día del lanzamiento de una segunda bomba sobre la ciudad de **Nagasaki**. Dos días después del ataque nuclear, la Unión Soviética se declaró en guerra contra Japón y, al día siguiente, un enorme ejército de 1.500.000 efectivos lanzaron una ofensiva muy bien preparada contra las tropas japonesas,

estimadas en un millón de hombres, que estaban acantonadas en China. El 15 de agosto, el emperador japonés declaró en una intervención por la radio nacional la capitulación del país. Devastado por los hechos, el 15 de agosto, Japón finalmente anunció la rendición que desde hacía tiempo se le venía exigiendo. La Segunda Guerra Mundial había llegado a su fin.

**Opiniones respecto a la necesidad de aquel bombardeo:** Mark Selden, profesor de la Universidad de Cornell y editor de The Asia-Pacific Journal ha llegado a la conclusión de que las bombas no fueron tampoco el factor determinante para que Tokio se rindiera. *"Los japoneses ya habían sufrido la destrucción de ciudad, tras ciudad, tras ciudad, con la pérdida de aproximadamente medio millón de vidas, por causa de los bombardeos estadounidenses. Y no habían parpadeado"*, explica Selden. *"Pero era porque estaban queriendo obtener una pequeña concesión de Estados Unidos, que exigía una rendición incondicional: la protección del emperador"*, indica a BBC. Según Selden, antes de la detonación de Hiroshima, Japón ya estaba buscando desesperadamente un camino hacia la rendición y para ello había buscado incluso la intermediación de la **Unión Soviética**, con la que había suscrito un tratado de neutralidad años antes.

Tsuyoshi Hasegawa, profesor del departamento de historia de la Universidad de California en Santa Bárbara, afirma que Japón había pedido ayuda a la **Unión Soviética**, que ya había iniciado el conflicto con **Estados Unidos** en el este de Europa, pero antes de que ocurriese eso, Truman decidió terminar con el "dilema". *"En otras palabras, la principal razón para usar la bomba fue forzar a los líderes japoneses a que se rindieran antes de que los soviéticos entraran a la guerra. Las dos cosas están muy conectadas"*, explicó.

Hasegawa asegura que **Estados Unidos** tenía dos opciones. *"Uno, podía haber invitado a Stalin a suscribir la declaración de Postdam (que exigía la rendición de Japón). Dos, podía haberle dado a los japoneses la señal de que EE.UU. estaba dispuesto a preservar el sistema imperial. Pero no hizo ninguna de las dos"*, le dijo a BBC. Numerosos académicos, como Mark Selden, profesor de la Universidad de Cornell y editor de The Asia-Pacific Journal, llegaron a la conclusión de que las bombas no fueron el factor determinante para que Tokio se rindiera.

Para Selden, antes de la detonación, Japón estaba buscando un camino hacia la rendición y para ello había buscado la intermediación de la Unión Soviética. En esta línea, Tsuyoshi Hasegawa, profesor del departamento de historia de la Universidad de California en Santa Bárbara, asegura que fue precisamente la posibilidad de un involucramiento soviético lo que terminó de decidir a Truman por el uso de la bomba. Finalmente, es de indicar que **Hiroshima causó 140 mil muertes**. Las dos armas atómicas, **las únicas utilizadas hasta el día de hoy**, dejaron más de 200.000 muertos debido a la radiación y, en décadas posteriores, sumaron 400.000 decesos más por problemas de salud relacionados con las bombas, de acuerdo con datos de la ONU.

*El tema de los bombardeos estratégicos:*

- La Convención de La Haya de 1923 prohibía expresamente el bombardeo de ciudades con civiles. Esta declaración fue aceptada por muchos Estados, particularmente por EE.UU., pero nunca dio lugar a un Tratado jurídicamente vinculante.
- Al comienzo de la Segunda Guerra Mundial las potencias mundiales habían alcanzado un acuerdo tácito para rechazar por razones éticas el recurso al bombardeo estratégico, es decir, el dirigido a reducir la capacidad económica y moral del enemigo y no directamente a objetivos militares, debido al daño que causaban a la población civil. De hecho, el presidente norteamericano Roosevelt había declarado su preocupación al respecto el 1 de septiembre de 1939 y a esta opinión se habían adherido Francia, Alemania y el Reino Unido.
- En los primeros momentos de la guerra se produjeron algunos bombardeos de ciudades dudosamente justificables por razones militares (v. gr., el bombardeo de Varsovia de 1939), si bien el bando agresor siempre trataba de negar que hubiese recurrido a este tipo de acción no estrictamente militar y pedía disculpas si habían podido causar víctimas inocentes.
- Posteriormente, las acciones bélicas alcanzaron un nivel de guerra total y todos los bandos recurrieron a los bombardeos de ciudades enemigas con el único fin de desgastar la moral y la economía del bando contrario (v. gr., bombardeos de Ámsterdam, Londres o Dresde).
- En particular, en la zona asiática Japón había recurrido al bombardeo de zonas civiles en China, Filipinas y Australia. Por su parte, EE.UU. recurrió al bombardeo mediante bombas incendiarias de gran capacidad de destrucción contra numerosas ciudades japonesas, con un saldo estimado de 300.000 muertos.
- Al finalizar la guerra, la preocupación por el uso de armas de destrucción masiva que causan graves daños a las poblaciones motivó que se firmaran el *Convenio*

de Ginebra relativo a la Protección de Personas Civiles en Tiempo de Guerra que prohibía el recurso a la guerra total y el *Tratado sobre la No Proliferación de las Armas Nucleares* de 1968 en el que los países nuclearizados se comprometen a no utilizar estas armas contra los Estados no armados nuclearmente.

### *1.2 Evaluación de los intereses de todos los stakeholders y cómo les afecta: Estados Unidos, Japón, Rusia, Alemania*

La versión simplificada de la Segunda Guerra Mundial nos dice que los Aliados (principalmente el Imperio Británico, Francia y luego también Unión Soviética y Estados Unidos) derrotaron a las potencias del Eje (principalmente Alemania, Italia y Japón).

Es de indicar, que los bandos no actuaron al unísono (la URSS no declaró la guerra a Japón hasta casi el final de la guerra), hubo muchas más naciones involucradas en la guerra (China, Polonia, Siam, Finlandia), naciones neutrales invadidas por las potencias beligerantes (Bélgica, Países Bajos, Noruega... por el Eje, Irán por los Aliados) En esta entrada vamos a detallar algunas fricciones entre los Aliados, que veremos superaron el grado de escaramuza en muchas ocasiones.

Los Países Aliados durante la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) fueron el grupo de países que se opusieron y lucharon en conjunto para derrotar a los países del **Eje**. Estados Unidos apoyaba a los aliados, aunque no entró en guerra hasta diciembre de 1944, cuando el Imperio del Japón (aliado de los soviéticos e iraníes) atacó la base de Pearl Harbor en Hawái, los estadounidenses entraron inmediatamente en guerra junto a los Aliados y ayudó en los combates a los británicos. Luego de que los Estados Unidos declararan la guerra a los japoneses, los aliados del Imperio de Japón declararon la guerra a los estadounidenses, configurando oficialmente los bandos hasta el final del conflicto.

Se dice además, que con la entrada de Estados Unidos en la guerra el 7 de diciembre de 1941, muchos generales alemanes consideraron que la guerra estaba casi perdida, lo que quedó materializado con la apertura de un segundo frente en Italia en 1943 y un tercero en Francia en 1944. De la información obtenida se aprecia que la decisión de lanzar ambas bombas atómicas, tuvieron como objetivo también intimidar a la URSS, siendo que esa decisión, conllevó, además, a la rendición del Imperio Japonés.



## 2. ANÁLISIS

**Definición de los deberes y obligaciones,** Harry S. Truman como presidente de los Estados Unidos (EEUU) fue el jefe de Estado y jefe de Gobierno, que es el cargo político más alto del país, siendo incluso considerado como una de las personas más poderosa del planeta. Harry S. Truman accedió a la presidencia de Estados Unidos (EEUU) en abril de 1945, tras la muerte del presidente Franklin D. Roosevelt, como nuevo presidente tuvo que enfrentar numerosos problemas internacionales, asumiendo la política y compromisos de su predecesor, en su gobierno trabajó para lograr el fin de la Segunda Guerra Mundial, para lo cual ejecutó hasta las últimas consecuencias su gran proyecto militar, el **lanzamiento de la bomba atómica sobre Japón.**

Como Presidente de los EEUU tenía el deber de proteger a sus ciudadanos en todo momento, sobre todo cuando existía la amenaza de un ataque de Japón, siendo que su decisión se justificaría en su responsabilidad de garantizar el bienestar general de sus ciudadanos; sin embargo, es pertinente tener en cuenta las siguientes frases emitidas por Harry S. Truman:

*“Estamos ahora en el tercer año de esta terrible guerra. Nos mueve la firme determinación de **librar esta guerra implacablemente** en todos los frentes y en todos los mares **hasta que todos los que han elegido matar a hierro, mueran a hierro**”*

*“La usamos para acortar la agonía de la guerra, para **salvar las vidas de miles y miles de jóvenes estadounidenses**”*



Se advierte en dichas frases que Harry S. Truman tenía una intención de represalia contra Japón, específicamente por el ataque a Pearl Harbor puesto que no solo significó la pérdida de vidas de sus soldados, sino que puso fin a la creencia de invulnerabilidad de los EEUU, entendiendo que sería un país más que podía ser objeto de un ataque por una potencia con la suficiente capacidad naval o aérea; asimismo, dejó en evidencia que EEUU no poseía un servicio de inteligencia preparado y suficiente para poder prevenir ataques similares, finalmente, priorizó los intereses de EEUU y sus aliados, anteponiendo la vida de los ciudadanos

estadounidenses y optando por sacrificar la vida de los japoneses que incluía no solo a militares sino también a civiles. Cabe resaltar que la decisión del Presidente Harry S. Truman representa la **única vez en la historia de la humanidad** que se ha utilizado un arma de destrucción masiva de esta índole.

### **3. ANÁLISIS: LA SITUACIÓN DE ACUERDO A LOS DIFERENTES ENFOQUES ÉTICOS**

**Teoría de la virtud.** Ello conlleva a lo qué haría una buena persona (virtudes y carácter) en esta situación. Considerando el contexto socio-político, no existía una decisión que permitiera salvar la vida humana de todos los stakeholders que participaron en la guerra; nada podía hacerse sin generar consecuencias que afectaran la vida, conllevara a destrucción, daños económicos y un negativo impacto ambiental. En una decisión tan difícil una buena persona debe actuar conjugando justicia y templanza. Evidentemente, en un estado de guerra el respeto absoluto a la vida humana se puede obviar en base al principio del principio de la guerra justa, pero debe ser consciente de que este derecho de defensa tiene sus límites éticos. Desde el punto de vista de la justicia, la solución ha de ser equilibrada a los intereses en juego evitando causar el menor daño en la población civil. Por ello, la decisión se debe atemperar con la virtud de la templanza para no dejarse llevar por instintos como la cólera y el deseo de venganza contra un enemigo que ha llevado a cabo una agresión injusta. En definitiva, en una decisión tan difícil se deben hacer hincapié en la virtud de la prudencia, como recomendaba Aristóteles, a la hora de decidir sobre lo bueno y lo malo.

**Teoría deontológica.** las normas deontológicas aceptadas por todas las partes en conflicto, como la Convención de la Haya o la Declaración de Roosevelt proscribían el recurso a la guerra total y en concreto la utilización de los bombardeos aéreos sobre las poblaciones civiles. Por lo tanto, este criterio de deontología en caso de guerra había sido vulnerado desde casi el inicio de la contienda por todas las partes en conflicto. Si se enfoca el tema desde este punto de vista deontológico; es decir, considerando lo racional, los principios universales, se debió pensar en optar por una alternativa como la 1.

**Utilitarismo:** las ideas utilitaristas basadas en los planteamientos de Stuart Mill buscan la solución más útil, es decir, la que menores costes y mayores beneficios causarán, en este caso, primordialmente el causar el menor número de víctimas

mortales. Creo que esta es la postura que ha adoptado el asesor presidencial, comparando las diversas soluciones en base a los resultados en forma de víctimas que causaría cada una de ellas. No obstante, también, desde el enfoque del utilitarismo, se podría haber optado por la opción 4, puesto que, se habría promovido mejores consecuencias, al no tirar la bomba atómica.

#### **4. DECISIÓN: ELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA**

Consideramos, que la decisión de lanzar la bomba atómica no era la única opción que tenía EEUU para terminar con la guerra, debiendo el Presidente Harry S. Truman, haber empleado las alternativas siguientes, pero con ciertos ajustes: En el caso de la **alternativa 1)**, EEUU debió de ser más flexible puesto que al exigir la rendición incondicional sin otorgar alguna concesión a Japón solo logró el rechazo de dicha opción, por lo que consideramos que EEUU debió de ofrecer mayor seguridad para el emperador de Japón; más aun teniendo en cuenta la gran lealtad de sus súbditos. Paralelamente a una buena negociación, EEUU debió ofrecer la **alternativa 4)**, es decir, que además de solicitar la rendición de Japón, debió haberle hecho de conocimiento sobre la existencia de la bomba atómica, advirtiéndole que su utilización sería la consecuencia de la no rendición, por lo que una demostración, en un lugar alejado, del poderío de dicha bomba hubiera sido un importante disuasivo de Japón.

**Justificación de la decisión:** La decisión alternativa que planteamos se basa en elementos de la Ética Deontológica: Racional, ponerse en lugar de otro, empatía y solidaridad y en los elementos de la Teoría de la Virtud: prudencia, justicia y valentía. Evaluando los intereses de todos los stakeholders y cómo afectaban a los ciudadanos de los países involucrados. Como Presidente de los Estados Unidos nuestra decisión sería no tirar la bomba atómica, aplicando para ello, una alternativa mixta entre la 1 y 4, considerando para ello los modelos de las teorías de la Ética Deontológica y Teoría de la Virtud. Priorizando de esta forma la vida humana, la no destrucción de ciudades, reducción de los efectos económicos y sociales entre los países intervinientes y el daño al medio ambiente.

#### **BIBLIOGRAFÍA ESPECÍFICA**

La Constitución de los Estados Unidos de América 1787, (en español) <https://www.archives.gov/espanol/constitucion>

[https://www.cope.es/actualidad/internacional/noticias/fue-necesario-bombardeo-hiroshima-los-historiadores-ponen-acuerdo-20200807\\_849346](https://www.cope.es/actualidad/internacional/noticias/fue-necesario-bombardeo-hiroshima-los-historiadores-ponen-acuerdo-20200807_849346)

<https://news.un.org/es/story/2020/08/1478442>

<https://latam.historyplay.tv/noticias/bomba-atmica-de-hiroshima-fue-realmente-necesaria>

<https://magnet.xataka.com/en-diez-minutos/fue-bomba-atmica-hiroshima-crimen-necesario-75-anos-debate>

<https://actualidad.rt.com/actualidad/284127-ataque-nuclear-hiroshima-nagasaki>

<https://www.infobae.com/america/historia-america/2019/01/07/moscu-1941-cuando-nazis-y-sovieticos-pelearon-hasta-la-muerte-y-el-mundo-observo-en-primera-fila/>

#### 4.4. Organización de los 78 casos incluidos en la Guía

Tras analizar cientos de casos internacionales (Meniah, 2010: 5) y recopilar en seminario específico realizado en noviembre de 2020 sobre los riesgos más comunes de la Administración peruana, se puede decir que los problemas y dilemas éticos más comunes con los que los servidores públicos se enfrentan giran en torno a estos riesgos:

##### Por tipos de riesgos

Abuso de poder/autoridad	Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa	Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional	Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social	Abuso del secreto y la confidencialidad

Filtración de información a amigos o familiares	Extorsión de funcionarios a ciudadanos	Robo o alteración de información o expedientes
Regalos y sobornos (directos o indirectos)	Colusión o asociación ilícita	Opacidad
Gestión inadecuada de conflicto de intereses	Dilemas de prioridades de políticas	Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
Despilfarro de recursos	Gestión inadecuada de recursos	Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
Cientelismo y tráfico de influencias	Fragmentación de contratos	Convocatorias y pliegos ad-hoc
Nepotismo / amiguismo	Gestión y control deficiente de personal	Vulneración o abusos de derechos laborales
Suplantaciones	Gestión inadecuada incompatibilidades	Mobbing - acoso laboral
Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas	Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia.	Impunidad

En el documento **Anexo I** procederemos a identificar problemas y dilemas y se ofrece una categorización de 78 casos basada en estos riesgos, además de en otras dos categorizaciones, centradas en las siguientes dos dimensiones descriptivas:

### Por actividad y/o dimensión administrativa

Contratación y pagos	Prestación de servicios/ atención	Concesión y/o expedición
Regulación	Inspección y/o auditoría	Aplicación de la Ley
Gestión de Información	Gestión de dinero	Gestión de bienes
	Gestión de empleados públicos	

## Por tipo de afectación

Estratégica	A la Integridad	Operativa
Reputacional	Financiera	De cumplimiento
	Tecnológica	

Como se argumenta en el Anexo 1, esta caracterización de casos permite la identificación rápida de los mismos y una lectura más rápida y precisa, que puede hacerse en función de nuestras necesidades concretas.

Ante todo este conjunto de problemas y dilemas, es importante que los/as servidores públicos analicen claramente la situación y reflexionen no sólo desde los principios y normas formales aplicables, sino también desde la consideración de los efectos y consecuencias de sus actos y silencios para el bien común. Y sin olvidar que, en estas circunstancias, las virtudes y el carácter moral son esenciales, pues sólo desde la prudencia, la moderación, la valentía o la búsqueda de justicia se podrá, al final, ser capaz de tomar la decisión más adecuada al caso.



**CONCLUSIONES Y  
SUGERENCIAS SOBRE  
LA FORMACIÓN Y  
EL USO DE LA GUÍA**

## Conclusiones y sugerencias sobre la formación y el uso de la Guía

---

La forma idónea de ayudar a los servidores públicos a afrontar problemas y dilemas éticos es mediante el asesoramiento personalizado por parte de personas formadas específicamente para ello. Otra vía adecuada es la de la formación en ética y la transferencia de competencias a los participantes en los programas correspondientes; con un buen curso de formación, adecuadamente diseñado, se puede conseguir que las personas puedan afrontar problemas y dilemas por sí mismos. Una tercera vía es la del ejemplo desde arriba; cuando quienes lideran una organización son capaces, a través de su conducta diaria, de mostrar auténtica integridad, entonces los empleados de esa organización están recibiendo una guía y un camino de actuación para que, siguiendo el ejemplo, sepan dar respuesta a los dilemas éticos. Si por razones presupuestarias, organizativas, de mala selección de las personas con responsabilidad política u otras no se pueden garantizar ninguna de las vías previas, entonces, el autoaprendizaje a través de una guía práctica puede ser una solución provisional que podría ayudar a mejorar la integridad en las organizaciones públicas, siempre que se complete con algunos otros instrumentos.

Como ya dijimos en el informe previo, la internalización de valores y la construcción de rasgos de personalidad es algo que se produce en fases de desarrollo previas a la adultez. Esto nos llevaría a pensar que entregar una guía de ética a alguien que, cuando ya es adulto, tiene un carácter moral pervertido y que no distingue entre el bien y el mal sería perder el tiempo. Probablemente, entregarlo a personas ya naturalmente inclinadas al bien y con un desarrollo moral muy elevado tal vez sea innecesario. No obstante, creemos que la mayoría de las personas, sin necesidad de tener desarrollos morales muy sofisticados, tienen intuiciones y concepciones de lo que está bien y mal suficientemente desarrolladas y, por ello, tienden a actuar de forma coherente con lo que saben que está bien y a evitar lo que conocen que está mal. El punto de referencia moral de la gran mayoría de las/os servidores públicos peruanos es suficientemente elevado como para que podamos estar seguros de que, si son coherentes con él, eviten actividades corruptas y anti-productivas. Y de alguna manera, siendo realistas, podemos confiar en una cierta coherencia entre conducta y punto de referencia moral, pues este punto representa los niveles de integridad que la gente considera aceptable para juzgar su propia conducta, de tal manera que, si



su conducta se desvía claramente de ese punto de referencia, tiende a cambiar, pues la culpa existe. Es lo que se conoce como el equilibrio moral. Ahora bien, este punto de referencia moral no evita la confusión ante problemas, el desconocimiento de obligaciones específicas o la paralización ante dilemas. Más aún, en ocasiones, la corrupción se inserta en rutinas compartidas entre compañeros de trabajo en las que se socializa a los nuevos ingresos. Estas prácticas corruptas están normalizadas y, a veces, los empleados/as ni son conscientes de su pervasividad y efectos dañinos.

De ahí que se elabore esta guía, una guía que auxiliará a identificar los problemas morales con los que se enfrentan profesionalmente las/os servidoras públicas y que, a través de su utilización colectiva y los debates internos que genere, ayudará a generar conocimientos y habilidades para hacerlos frente y para elevar el punto de referencia moral. En todo caso, sería iluso obviar el elemento contextual en la explicación de la actuación humana. Nuestra racionalidad siempre está situada en un contexto. En países con alta corrupción las instituciones políticas son débiles, especialmente las que tratan de controlar al poder. Su debilidad, muy a menudo, deja a los servidores públicos indefensos frente a represalias por su comportamiento legal y moral ante las demandas de actos corruptos o ilícitos por parte de los dirigentes políticos. La guía podrá aportar un camino, pero si este camino implica sacrificios personales enormes la tendencia de los empleados públicos será la de evitar el conflicto y dejar la guía de lado. Por otra parte, cuando se consolidan reglas del juego informales que garantizan a los que se insertan en redes clientelares privilegios en el acceso a bienes públicos, se hace muy difícil cambiar ese marco de funcionamiento, máxime cuando la mayoría de la población cree que todos los demás juegan a ese juego. En definitiva, se eleva enormemente el coste de la honestidad. Esto afecta a los servidores/as públicos, que reciben presiones intensas de sus círculos cercanos para actuar de forma particularista, en lugar de aplicar objetivamente la ley.

Como reseñamos previamente, lo ideal de estas guías sería que se insertaran en el marco de una estrategia de integridad nacional y, también, en un sistema de integridad organizacional. Si cada organización tuviera tal sistema las guías serían muy útiles en la clarificación de problemas y opciones existentes, además de una fuente de debate y reflexión colectiva. Si tal sistema no existe, o tiene un desarrollo muy débil, entonces las guías deberían constituir una ventana de oportunidad para introducir el debate ético en la organización e ir generando la demanda de un sistema. En todo caso, en entornos y organizaciones altamente corruptos estas guías no podrán tener efectos inmediatos, y

tampoco a largo plazo, si no se complementan con otras acciones.

Dicho esto, pasamos a realizar unas **sugerencias finales**, deseando que sean útiles para SERVIR, y que contribuyan al mayor éxito posible de este ambicioso proyecto. Estas sugerencias surgen desde la comprensión de la dificultad de poder llegar a miles de empleados públicos con cursos completos de ética y la importancia de usar la guía como primer paso, antes de convertirla en un documento universalizable y pedagógicamente preparado para lectores de cualquier nivel educativo.

1. **La guía debe conectarse con las políticas de recursos humanos**, como la de evaluación del rendimiento. De alguna manera sería conveniente que en la evaluación se contemplara la inclusión de factores vinculados al comportamiento íntegro en la organización; también podrían considerarse objetivos evaluables la generación de espacios de debate entre los empleados sobre cómo afrontar los dilemas y cómo apoyarse mutuamente.

2. Sería muy recomendable que SERVIR abriera un **buzón virtual de preguntas**, con garantía de anonimidad, para que los servidores pudieran buscar ayuda ante los problemas que se les planteen cuando no sean capaces de encontrar respuesta suficiente en la guía. La guía exige una cierta preparación académica que no todo el mundo posee y esta opción permitiría ayudar a las personas con más dificultades de comprensión de este tipo de temas a no sentirse superados por la documentación y la complejidad de los valores en conflicto.

3. Sobre todo, esta guía debe ser el origen de **comunidades de práctica** que, mediante la comunicación en aulas virtuales, blogs o foros pongan en común sus hallazgos y reflexiones, enriqueciéndose mutuamente. Estas comunidades son un instrumento muy útil para lograr cambio cultural, generando asunciones nuevas sobre lo que es apropiado en una organización pública y lo que no lo es. Una labor que podría ser muy útil es que estas comunidades generaran ejemplos concretos de lo que sería correcto y no correcto hacer frente a diversos dilemas y valores. Siguiendo el ejemplo colombiano, podrían ir rellenando de forma cada vez más compleja cuadros como el que sigue:

Valores	Lo que hago	Lo que no hago
INTEGRIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando tengo dudas respecto a la aplicación de mis deberes busco orientación en las instancias pertinentes al interior de mi entidad.</li> <li>• Facilito el acceso a la información pública completa, veraz, oportuna y comprensible a través de los medios destinados para ello.</li> <li>• Denuncio las faltas, delitos o violaciones de derechos de los que tengo conocimiento en el ejercicio de mi cargo a través de los canales oportunos.</li> <li>• Atiendo con amabilidad, igualdad y equidad a todas las personas en cualquier situación a través de mis palabras, gestos y actitudes, sin importar su condición social, económica, religiosa, étnica o de cualquier otro orden.</li> <li>• Soy amable y empático todos los días, esa es la clave, siempre de mi relación con los demás.</li> <li>• Estoy abierto al diálogo y a la comprensión a pesar de perspectivas y opiniones distintas a las mías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No le doy trato preferencial a personas cercanas para favorecerlos en un proceso en igualdad de condiciones.</li> <li>• No acepto incentivos, favores, ni ningún otro tipo de beneficio que me ofrezcan personas o grupos que estén interesados en un proceso de toma de decisiones.</li> <li>• No uso recursos públicos para fines personales relacionados con mi familia, mis estudios y mis pasatiempos (esto incluye el tiempo de mi jornada laboral, los elementos y bienes asignados para cumplir con mi labor, entre otros).</li> <li>• No soy descuidado con la información a mi cargo, ni con su gestión.</li> </ul>

4. Se solicitará la **implicación activa del responsable de la unidad**, para que marque el nivel de apoyo desde arriba y mande mensajes claros de su involucración en el cambio cultural y en la promoción de la integridad.

5. Con el tiempo, se solicitará a los miembros de las comunidades de práctica la **generación de mecanismos de medición** que permitan realizar el diagnóstico de la entidad identificando problemáticas, responsables y causas de la debilidad de valores clave a través de una visualización gráfica (dibujos, fotos, mapas, etc.) Los objetivos de este mecanismo son:

- identificar las falencias de la entidad en llevar a la vida práctica los valores del servicio público y
- establecer estrategias que solucionen efectivamente las problemáticas planteadas entre todos los servidores públicos de la entidad.

6. Cada cierto tiempo se procurará realizar un **test de clima ético**, de acuerdo al modelo generado por SERVIR, para ver cómo evoluciona el desarrollo moral de la entidad.

7. En las comunidades de práctica se procurará que esté presente una **persona con capacidad de ser formador del resto de empleadas/os**. Ello implica que puede ayudar a los demás en el análisis de los casos y en la toma de decisiones. Esta ayuda permitirá que los componentes del equipo puedan llegar a realizar análisis normativo, reflexión sobre valores y aplicación de teorías morales en función de la complejidad de los casos.

8. Ámbito subjetivo. **Se recomienda empezar con empleados públicos y gerentes de áreas de riesgo**, primordialmente.

9. La guía deberá tener un formato especial para empleados de educación más baja. Ello implica aplicar **sistemas pedagógicamente útiles** de reducción de complejidad y guías visuales que permitan comprensión heurística de las situaciones. Recomendamos enfáticamente la conversión de la guía presente en un documento mucho más sencillo para los miles de empleados públicos de nivel básico que puedan requerir de esta ayuda.

10. **La gobernanza interna** del sistema corresponde a SERVIR, pero sugerimos esquemas de colaboración y de gobernanza que se comparta con la Dirección de Integridad y con la Contraloría.

# Bibliografía

---

- Aguilera, R. V. & Vadera, A. K. (2008) The Dark Side of Authority: Antecedents, Mechanisms, and Outcomes of Organizational Corruption. *Journal of Business Ethics* 77: 431-449.
- Arellano, D. (2017) "Corruption as an organizational process: Understanding the logic of the denormalization of corruption." *Contaduría y Administración* 62 (2017) 827-842.
- Ashforth, B. E. & Anand, V. (2003) The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25: 1-52.
- Aristóteles, (1985): *Ética Nicomáquea*, Gredos, Madrid.
- Arendt, H. (1963): *Eichmann in Jerusalem: A Report on the Banality of Evil*, Penguin Classics, Nueva York.
- Ausín, T. (2019) "La misión ética de la política y la gestión pública", Documentos Curso Formación en Gobernanza Abierta y Colaborativa. UNED/Diputación Foral de Guipúzkoa.
- Ausín, T. (2015), "Ética pública para generar confianza", *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas* 9(2015): 30-39.
- Baena, M. (2000): *Curso de Ciencia de la Administración*, (cuarta edición reformada), Tecnos, Madrid.
- Barry, B. (1997): *La justicia como imparcialidad*, Paidós, Barcelona.
- Bentham, J. (2000): *An introduction to the principles of morals and legislation*. Batoche books, Kitchener, ON, Canada. (1879): Clarendon Press, Oxford.
- Bigoni, M.; Bortolotti, S.; Casari, M.; Gambetta, D.; Pancotto, F. (2016): "Amoral familism, social capital, or trust? The behavioural foundations of the Italian North–South divide". *The Economic Journal*, Vol. 126, Issue 594, pp. 1318-1341.
- Camps, V. (1989) *El fundamento de los derechos humanos*, Debate, Madrid.
- Camps, V. (2011) *El gobierno de las emociones*, Herder, Barcelona.
- Cooper, T. (2006): *The responsible administrator: An approach to ethics for the administrative role*, John Wiley and Sons, San Francisco.
- Cortina, A. (1997) "Ética en la sociedad civil" en Laporta, F. y Álvarez, S. (eds.) *La corrupción política*, Alianza Editorial, Madrid, 1997.
- De Waal, F. (2007): *Primates y filósofos, la evolución de la moral del simio al hombre*, Paidós, Barcelona.

- Díaz, E. (2002) "Estado de Derecho y legitimidad democrática" en Carbonell, M., Orozco, W. y Vázquez, R. (cords.) Estado de Derecho. Concepto, fundamentos y democratización en América latina. UNAMITAM- Siglo XXI, México, 2002.
- Dworkin, R. (2006) La democracia posible. Paidós, Barcelona.
- Geuras, D. y Garofalo, C. (2011): Practical Ethics in Public Administration, Management Concepts, Vienna, Virginia.
- Gewirth, A. (1988): Ethical Universalism and Particularism. The Journal of Philosophy Vol. 85, nº 6 (Jun., 1988), pp. 283-302.
- Gilligan, C. (1985). La moral y la teoría: Psicología del desarrollo femenino. México D.F: Fondo cultural económico de México
- Habermas, J. (2000) Aclaraciones a la ética del discurso Trotta, Madrid.
- Harsanyi, J. (1999) "Razón, moralidad y teoría utilitarista", en VV.AA., Decisiones normativas en los campos de la ética, el estado y el derecho, Destino, Caracas.
- Huberts, Leo y Hoekstra, Alain (2016) Integrity management in the public sector: The Dutch approach, BIOS, TheHague.
- Hume, D. (1986): Enquiries concerning Human Understanding and concerning the Principles of Morals, Clarendon Press, Oxford.
- Jonas, H. (1995) El principio de responsabilidad. Ensayo de una ética para la civilización tecnológica. Herder, Barcelona.
- Kant I. (2005). La metafísica de las costumbres. Edición de Adela Cortina y Jesús Conill, Tecnos, Madrid.
- Kant, I. (2006): Sobre la paz perpetua, Alianza, Madrid.
- Kant. I. (1987): Ideas para una historia en clave cosmopolita, Tecnos, Madrid.
- Kohlberg, L. (1992) Psicología del desarrollo moral, Desclée de Brouwer, Bilbao.
- Koranteng, R. (2010) Issues of Ethics and Professional Values. En Ethical Dilemmas in the Public Service. Ottawa: Commonwealth Association for Public Administration and Management (Capam)
- Layard, Richard (2005) Happiness: Lessons from a New Science (Second edition), Penguin Books, London.
- Maesschalck, Jeroen y Annelies De Schrijver, (2015), "Researching and improving the effectiveness of ethics training". En: Lawton, A. van der Wal, Z. & Huberts, L. (Eds.). Ethics in Public Policy and Management: A global research companion. New York: Routledge, 198-212.
- Maliandi, R. (2010) Ética convergente. Tomo I. Fenomenología de la conflictividad. Buenos Aires: La Cuarenta, 343 pp.

- Maquiavelo, N., (1985): El príncipe, Cátedra, Madrid.
- March, James G. and Johan P. Olsen (1984) The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life. The American Political Science Review Vol. 78, No. 3 (Sept., 1984), pp. 734-749.
- McIntyre, A. (1984) After Virtue, Notre Dame Univ. Press, Notre Dame, IN.
- Mill, J. S. (1864): Utilitarianism, Longman, Roberts and Green, Londres.
- Mill, J. S. (2002): On Liberty, en The Basic Writings of John Stuart Mill, Nueva York, The Modern Library, Nueva York.
- Morgan, D.F. y Kass, H.D. (1993): "The American Odyssey of the Career Public Service: The Ethical Crisis of Role Reversal", en Ethics and Public Administration , ed. H. George Frederickson, M.E. Sharpe, Armonk, Nueva York, 1993, Capítulo 9.
- OECD (2004) Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experiences (E-book PDF Format). OECD, París.
- Pettit, Ph. (1999) Republicanismo, Paidós, Barcelona.
- Platón (2000): Diálogos, Parménides, Teeteo, Sofista, Político, Gredos, Madrid.
- Platón (2003): La República, Gredos, Madrid.
- Rawls, J. (1971) A theory of Justice. Oxford University Press, Londres.
- Rohr, John. (1978) Ethics for Bureaucrats. Marcel Dekker, Nueva York.
- Rokeach, M. (1973): The Nature of Human Values, The Free Press, Nueva York.
- Rothstein, B. y N. Sorak (2017) Ethical Codes for the Public Administration. A Comparative Survey. QoG Working Paper Series 2017:12 . November 2017 . ISSN 1653-8919
- Sandel, M.J., (1982) Liberalism and the Limits of Justice, Cambridge: Cambridge Univ. Press, 1982.
- Scanlon, T.M. (2003) Lo que nos debemos unos a otros, Paidós, Barcelona.
- Svara, J. ,(2007) Ethics Primer for Public Administrators and Nonprofit Organizations, Jones and Bartlett Publishers, Sudbury, MAS.
- Taylor, M.,(1987) The Possibility of Cooperation, Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Thompson, D.F. (1985)"The possibility of Administrative Ethics", Public Administration Review vol. 45, nº 5, septiembre/octubre: 555-561.
- Tugendhat, E. (2001): Lecciones de Ética, Barcelona, Gedisa, Barcelona.
- Van Wart, M. (1996): "The sources of Ethical Decision Making for Individuals in the Public Sector", Public Administration Review vol. 56, nº 6, nov/dic 1996, pp. 525-533.

Villoria, M. (2007): La corrupción política, Síntesis, Madrid.

Villoria, M. e Izquierdo, A. (2020) Ética Pública y Buen Gobierno. Valores e instituciones para tiempos de incertidumbre. Tecnos. Madrid.

Wikström, P.-O.H. (2006). "Individuals, settings, and acts of crime: situational mechanisms and the explanation of crime" in P.-O-H Wikstrom and Robert J. Sampson (eds) The Explanation of Crime Context, Mechanisms and Development (pp. 61-107). Cambridge: Cambridge University Press



# ANEXO I (CASOS)

## *Guía práctica para tratar con problemas y dilemas éticos: fortaleciendo la integridad en la gestión pública peruana*

Dr. Manuel Villoria Mendieta  
Dr. César N. Cruz-Rubio

Institución/Entidad: Programa EUROsociAL+  
Fecha: 16 diciembre 2020

La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva del autor/a/es/as y en ningún caso se debe considerar que refleja la opinión de la Unión Europea. Reproducción autorizada siempre que se cite la fuente.

# ¿Como navegar y usar este Anexo 1 de casos?

---

El presente documento Anexo 1 incluye una agrupación y caracterización de 78 casos de problemas y dilemas éticos. Como tal, tienen por objetivo servir de base para la reflexión, el análisis y la docencia. Se asume multidimensionalidad en los casos, por niveles de afectación, dimensión de influencia en la actividad administrativa y tipos de riesgos que, en el marco de la literatura ya referida en la Guía, se identifican como más destacados.

Por ello y como resultado de la consultoría, los casos han sido caracterizados en arreglo a cuatro dimensiones:

- **Áreas:** se refiere a si los casos se vinculan en clave externa, en concreto, definiendo relaciones de la entidad pública con su entorno externo, o bien si se refieren en clave interna en exclusiva, es decir, a la gestión de recursos públicos, o a la gestión de personal público.
- **Actividades administrativas:** Se identifican 6 dimensiones de acción administrativa tales como la contratación y realización de pagos, la prestación de servicios y atención al ciudadano/a; la concesión y/o expedición (permisos, licencias, subvenciones, etc), la regulación, los trabajos propios de la inspección o auditoría, y finalmente la acción asociada con la aplicación de la ley (law enforcement); en esta dimensión, se identifican igualmente 4 tipos de recursos (dimensiones) que son gestionables por las organizaciones (información, dinero, bienes y empleados públicos)
- **Tipo de afectación:** Se refiere a siete áreas de afectación potencial. La afectación estratégica, de carácter interno fundamentalmente, se vincula con las áreas de política que rigen el destino de la organización y su orientación. La afectación a la integridad, de carácter interno se vincula con los casos que atentan contra valores éticos fundamentales o de naturaleza misional de la organización y sus prioridades morales y éticas. El tipo de afectación operativa, de carácter interno, pero con afectación externa, se podría asociar a las dimensiones instrumentales o vinculadas con las prácticas cotidianas de la organización o de los funcionarios públicos implicados. La afectación reputacional, de carácter externo, se asocia con el nombre y marca, que

tiene la organización y sobre la que descansa la visión (positiva o no) que los demás tienen respecto de la misma y sus integrantes. La afectación financiera, de índole tanto interno como externo, se refiere a si los sobrecostos potenciales o reales en los que se incurre o puede incurrir. La afectación asociada al cumplimiento normativo (compliance), de índole interno, se refiere a una influencia negativa en la capacidad de los miembros de la organización por garantizar la aplicación de la norma. Finalmente, la afectación tecnología, de carácter tanto interno como externo, se asocia con la dimensión del uso de las TIC y su repercusión.

- **Tipos de riesgos:** Finalmente se identifican para cada caso al menos un tipo de riesgo de los 31 identificados por la literatura, tales como: Abuso de poder/autoridad; Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa; Vulneración de derechos y libertades ciudadanas; Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional; Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social; Abuso del secreto y la confidencialidad; Filtración de información a amigos o familiares; Extorsión de funcionarios a ciudadanos; Robo o alteración de información o expedientes; Regalos y sobornos (directos o indirectos); Colusión o asociación ilícita; Opacidad; Gestión inadecuada de conflicto de intereses; Dilemas de prioridades de políticas; Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado; Despilfarro de recursos; Gestión inadecuada de recursos; indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas; Clientelismo y tráfico de influencias; Fragmentación de contratos; Convocatorias y pliegos ad-hoc; Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal; Nepotismo / amiguismo; Gestión y control deficiente de personal; Vulneración o abusos de derechos laborales; Suplantaciones; Gestión inadecuada incompatibilidades; Mobbing - acoso laboral; Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas ; Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia.; Impunidad.

# Cuatro índices de casos, uno para cada necesidad

Cabe indicar que se ofrecen cuatro índices de los 78 casos:

- El primero es el índice general de los 78 casos.
- Los tres restantes, relevantes para nuestros propósitos, son los índices que identifican tipo de riesgo (subrayado en color gris); tipo de actividad administrativa (subrayado en color azul), y por tipo de afectación potencial (con el subrayado en color naranja).

Las subdimensiones incluidas en cada caso no son excluyentes, es decir, un caso puede tener una o más y repetirse entre varias dimensiones. De ahí que la cantidad de casos parezca multiplicarse entre versiones de los índices, dado que la caracterización ofrece la posibilidad de un etiquetado múltiple.

Los índices confeccionados son útiles para la identificación rápida de casos y la navegación rápida en el documento, en función de las necesidades concretas del lector.

Si por ejemplo, deseamos saber qué casos hay asociados a las *contratación pública*, deberemos revisar índice de contenido por tipo de actividad administrativa “Contratación y pago” (índice azul), luego identificar los casos.

INDICE CONTENIDO CASOS (por tipo de actividad administrativa)		
☐ Contratación y pagos		
PE-ENAP-01	Accidente laboral	1
PE-ENAP-03	Beneficiarios de becas	5
PE-ENAP-07	Colusión o emprendimiento	13
PE-ENAP-11	El compañero	21
PE-ENAP-20	Expedientes de inhabilitación perdidos	39
PE-ENAP-33	Mal manejo del presupuesto municipal	65
PE-ENAP-42	La solicitud de la ministra	83
PE-ENAP-48	Viaje a la India	95
PE-SERV-01	El candidato siempre paga los favores recibidos	99
PE-SERV-02	El curso informático gratuito	101
PE-SERV-03	El paquete vacacional	103
PE-SERV-05	Pase gratuito a la Convención Médica	107
PE-SERV-06	El magistrado y su pulsera con el nombre grabado de regalo	109
PE-SERV-07	Elevar los requisitos para contratos menores especificaciones técnicas <u>pre-dirigida</u> en la contratación	111
PE-SERV-08	Solicitar calificaciones sobredimensionadas especificación técnicas <u>pre-dirigida</u> en la contratación	113
PE-SERV-09	Endurecer los requisitos de solvencia económica especificación técnicas <u>pre-dirigida</u> en la contratación	115
PE-SERV-10	Definición sesgada del concepto "obras similares" especificación técnicas <u>pre-dirigida</u> en la contratación	117
PE-SERV-12	Favorecer amigos o parientes en la contratación: el caso de Teresita Z.	121

Y si por ejemplo se quiere un mayor nivel de especificidad en nuestra búsqueda anterior, e identificar *casos de nepotismo en la contratación*, cruzaremos los casos anteriores con los asociados a nepotismo / amiguismo (en índice gris).

El resultado daría seis casos, que son los que se ubican en ambos criterios ya referidos.

PE-SERV-12	Favorecer amigos o parientes en la contratación: el caso de Teresita Z.	121
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo		
PE-ENAP-11	El compañero	21
PE-ENAP-14	El nuevo supervisor	27
PE-ENAP-42	La solicitud de la ministra	83
PE-SERV-01	El candidato siempre paga los favores recibidos	99
PE-SERV-12	Favorecer amigos o parientes en la contratación: el caso de Teresita Z.	121
PE-SERV-14	Pepe ayuda a su gran amigo Iucho a conseguir un empleo merecido	125
PE-SERV-16	Randición de viáticos adulterada	129
DK-CONS-03	Convocatoria de contratación a la carta para mi amigo	135
CL-CONS-07	Conflicto de intereses e influencia indebida en empresa del sector energético	143
CL-CONS-08	El doctor Morales y sus atentados contra el patrimonio fiscal	145
CO-CONS-10	El primo de su esposa se postula de candidato a una vacante	149
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal		

## Índice de Contenido de Casos (General - 78 casos)

PE-ENAP-01	Accidente laboral	1
PE-ENAP-02	Acoso en aula	3
PE-ENAP-03	Beneficiarios de becas	5
PE-ENAP-04	Caso desestimado, señor gerente	7
PE-ENAP-05	Certificación ambiental a empresa competidora	9
PE-ENAP-06	Se venden citas médicas en hospital	11
PE-ENAP-07	Colusión o emprendimiento	13
PE-ENAP-08	Propuesta de concurso amañado de contratación administrativa de servicios	15
PE-ENAP-09	Condenado en exceso	17
PE-ENAP-10	Traslado lamentable de animales silvestres al zoológico	19
PE-ENAP-11	El compañero	21
PE-ENAP-12	El especialista y el venado	23
PE-ENAP-13	El fólter perdido	25
PE-ENAP-14	El nuevo supervisor	27
PE-ENAP-15	El profesor gana el concurso	29
PE-ENAP-16	El regalo merecido	31
PE-ENAP-17	El técnico del laboratorio que se escapaba del trabajo	33

PE-ENAP-18;	El viático y la amistad	35
PE-ENAP-19	La enfermera poco diligente	37
PE-ENAP-20	Expedientes de inhabilitación perdidos	39
PE-ENAP-21	Falta justificable al curso de ética	41
PE-ENAP-22	Fiscalizadores, transportistas e infracciones	43
PE-ENAP-23	Hora de despertar	45
PE-ENAP-24	La ayuda al funcionario	47
PE-ENAP-25	La becaria falsificadora	49
PE-ENAP-26	El premio repartido	51
PE-ENAP-27	Los tiempos de espera no son iguales	53
PE-ENAP-28	El funcionario que también es consultor y su desalmada asistente	55
PE-ENAP-29	La nueva empresa de transporte	57
PE-ENAP-30	Las prioridades del jefe	59
PE-ENAP-31	Los obsequios del secretario	61
PE-ENAP-32	Los videos de la computadora	63
PE-ENAP-33	Mal manejo del presupuesto municipal	65
PE-ENAP-34	Malas incursiones de inspectores de tributos recién llegados	67
PE-ENAP-35	Mujer transgénero	69
PE-ENAP-36	Reglas derogadas	71
PE-ENAP-37	Respeto al ciudadano	73
PE-ENAP-38	Retraso en el avance del proyecto	75
PE-ENAP-39	Robo de alimentos	77
PE-ENAP-40	Robo de documentos históricos	79
PE-ENAP-41	Directora de escuela se apropia de donaciones y cobra los desayunos	81
PE-ENAP-42	La solicitud de la ministra	83
PE-ENAP-43	Todo sea por mi libertad	85
PE-ENAP-44	Trasladada y arrepentida	87
PE-ENAP-45	Un domingo de trabajo	89
PE-ENAP-46	Una evaluación sin objetividad	91
PE-ENAP-47	Valorizaciones	93
PE-ENAP-48	Viaje a la India	95
PE-ENAP-49	Viáticos inflados	97
PE-SERV-01	El candidato siempre paga los favores recibidos	99
PE-SERV-02	El curso informático gratuito	101

PE-SERV-03	El paquete vacacional	103
PE-SERV-04	El agradecimiento sincero	105
PE-SERV-05	Pase gratuito a la Convención Médica	107
PE-SERV-06	El magistrado y su pulsera con el nombre grabado de regalo	109
PE-SERV-07	Elevar los requisitos para contratos menores especificaciones técnicas pre-dirigida en la contratación	111
PE-SERV-08	Solicitar cualificaciones sobredimensionadas especificación técnicas pre-dirigida en la contratación	113
PE-SERV-09	Endurecer los requisitos de solvencia económica especificación técnicas pre-dirigida en la contratación	115
PE-SERV-10	Definición sesgada del concepto “obras similares” especificación técnicas pre-dirigida en la contratación	117
PE-SERV-11	Espíritu de cuerpo en la atención médica	119
PE-SERV-12	Favorecer amigos o parientes en la contratación: el caso de Teresita Z	121
PE-SERV-13	El contrato disputado de formación en informática	123
PE-SERV-14	Pepe ayuda a su gran amigo lucho a conseguir un empleo merecido	125
PE-SERV-15	Petición de acciones ilegales fundamentalmente de algún superior	127
PE-SERV-16	Rendición de viáticos adulterada	129
ES-CONS-01	El alcalde quiere construir una piscina antes de las elecciones	131
ES-CONS-02	Solicitud de subvención recibida con una hora de retraso	133
DK-CONS-03	Convocatoria de contratación a la carta para mi amigo	135
UK-CONS-04	Irregularidades toleradas en el uso de ingresos públicos	137
EE-CONS-05	Paquete Spa de premio por su suscripción al periódico	139
EE-CONS-06	Premiamos su fidelidad con un viaje a Viena todo pagado	141
CL-CONS-07	Conflicto de intereses e influencia indebida en empresa del sector energético	143
CL-CONS-08	El doctor Morales y sus atentados contra el patrimonio fiscal	145
CO-CONS-09	Roberto usa la impresora del trabajo para temas personales	147
CO-CONS-10	El primo de su esposa se postula de candidato a una vacante	149
MX-CONS-11	Licitación pública fraudulenta	151
XX-UNOD-12	Ausentismo laboral de un empleado con enfermedad grave	153
PE-SERV-17	Juan Pérez: asesor de la gobernadora y socio de la empresa Asesores Unidos	155

## Índice Contenido de Casos (organizados por tipo riesgo)

<b>Abuso de poder/autoridad</b>		
PE-ENAP-02	Acoso en aula	3
PE-ENAP-04	Caso desestimado, señor gerente	7
PE-ENAP-05	Certificación ambiental a empresa competidora	9
PE-ENAP-10	Traslado lamentable de animales silvestres al zoológico	19
PE-ENAP-12	El especialista y el venado	23
PE-ENAP-14	El nuevo supervisor	27
PE-ENAP-24	La ayuda al funcionario	47
PE-ENAP-26	El premio repartido	51
PE-ENAP-30	Las prioridades del jefe	59
PE-ENAP-33	Mal manejo del presupuesto municipal	65
PE-ENAP-34	Malas incursiones de inspectores de tributos recién llegados	67
PE-ENAP-38	Retraso en el avance del proyecto	75
PE-ENAP-41	Directora de escuela se apropia de donaciones y cobra los desayunos	81
PE-ENAP-42	La solicitud de la ministra	83
PE-ENAP-43	Todo sea por mi libertad	85
PE-ENAP-44	CTrasladada y arrepentida	87
PE-SERV-13	El contrato disputado de formación en informática	123
PE-SERV-15	Petición de acciones ilegales fundamentalmente de algún superior	127
<b>Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa</b>		
PE-ENAP-06	Se venden citas médicas en hospital	11
PE-ENAP-15	El profesor gana el concurso	29
PE-ENAP-22	Fiscalizadores, transportistas e infracciones	43
PE-ENAP-31	Los obsequios del secretario	61
PE-ENAP-33	Mal manejo del presupuesto municipal	65
PE-ENAP-35	Mujer transgénero	69
PE-ENAP-39	Robo de alimentos	77
PE-ENAP-47	Valorizaciones	93
PE-SERV-01	El candidato siempre paga los favores recibidos	99
PE-SERV-15	Petición de acciones ilegales fundamentalmente de algún superior	127
ES-CONS-01	El alcalde quiere construir una piscina antes de las elecciones	131
ES-CONS-02	Solicitud de subvención recibida con una hora de retraso	133



DK-CONS-03	Convocatoria de contratación a la carta para mi amigo	135
<b>Vulneración de derechos y libertades ciudadanas</b>		
PE-ENAP-03	Beneficiarios de becas	5
PE-ENAP-06	Se venden citas médicas en hospital	11
PE-ENAP-09	Condenado en exceso	17
PE-ENAP-24	La ayuda al funcionario	47
PE-ENAP-34	Malas incursiones de inspectores de tributos recién llegados	67
PE-ENAP-35	Mujer transgénero	69
PE-ENAP-37	Respeto al ciudadano	73
PE-ENAP-41	Directora de escuela se apropia de donaciones y cobra los desayunos	81
PE-SERV-11	Espíritu de cuerpo en la atención médica	119
<b>Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional</b>		
PE-ENAP-01	Accidente laboral	1
PE-ENAP-04	Caso desestimado, señor gerente	7
PE-ENAP-09	Condenado en exceso	17
PE-ENAP-12	El especialista y el venado	23
PE-ENAP-23	Hora de despertar	45
PE-SERV-11	Espíritu de cuerpo en la atención médica	119
<b>Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social</b>		
PE-ENAP-08	Propuesta de concurso amañado de contratación administrativa de servicios	15
PE-ENAP-35	Mujer transgénero	69
<b>Abuso del secreto y la confidencialidad</b>		
PE-ENAP-07	Colusión o emprendimiento	13
UK-CONS-04	Irregularidades toleradas en el uso de ingresos públicos	137
<b>Filtración de información a amigos o familiares</b>		
PE-ENAP-07	Colusión o emprendimiento	13
PE-ENAP-11	El compañero	21
PE-ENAP-42	La solicitud de la ministra	83
PE-ENAP-46	Una evaluación sin objetividad	91
PE-SERV-17	Juan Pérez: asesor de la gobernadora y socio de la empresa Asesores Unidos	155

<b>Extorsión de funcionarios a ciudadanos</b>		
PE-ENAP-02	Acoso en aula	3
PE-ENAP-41	Directora de escuela se apropia de donaciones y cobra los desayunos	81
PE-ENAP-43	Todo sea por mi libertad	85
<b>Robo o alteración de información o expedientes</b>		
PE-ENAP-13	El fólder perdido	25
PE-ENAP-20	Expedientes de inhabilitación perdidos	39
PE-ENAP-25	La becaria falsificadora	49
PE-ENAP-49	Viáticos inflados	97
PE-SERV-16	Rendición de viáticos adulterada	129
ES-CONS-02	Solicitud de subvención recibida con una hora de retraso	133
<b>Regalos y sobornos (directos o indirectos)</b>		
PE-ENAP-06	Se venden citas médicas en hospital	11
PE-ENAP-16	El regalo merecido	31
PE-ENAP-22	Fiscalizadores, transportistas e infracciones	43
PE-ENAP-24	La ayuda al funcionario	47
PE-ENAP-31	Los obsequios del secretario	61
PE-ENAP-43	Todo sea por mi libertad	85
PE-ENAP-44	Trasladada y arrepentida	87
PE-ENAP-48	Viaje a la India	95
<b>Colusión o asociación ilícita</b>		
PE-ENAP-03	Beneficiarios de becas	5
PE-ENAP-07	Colusión o emprendimiento	13
PE-ENAP-20	Expedientes de inhabilitación perdidos	39
PE-ENAP-26	El premio repartido	51
PE-ENAP-27	Los tiempos de espera no son iguales	53
PE-ENAP-33	Mal manejo del presupuesto municipal	65
PE-ENAP-34	Malas incursiones de inspectores de tributos recién llegados	67
PE-ENAP-40	Robo de documentos históricos	79
PE-ENAP-46	Una evaluación sin objetividad	91
PE-SERV-05	Pase gratuito a la Convención Médica	107
PE-SERV-07	Elevar los requisitos para contratos menores especificaciones técnicas pre-dirigida en la contratación	111
PE-SERV-08	Solicitar cualificaciones sobredimensionadas especificación técnicas pre-dirigida en la contratación	113

PE-SERV-09	Endurecer los requisitos de solvencia económica especificación técnicas pre-dirigida en la contratación	115
PE-SERV-10	Definición sesgada del concepto "obras similares" especificación técnicas pre-dirigida en la contratación	117
<b>Opacidad</b>		
PE-ENAP-26	El premio repartido	51
UK-CONS-04	Irregularidades toleradas en el uso de ingresos públicos	137
MX-CONS-11	Licitación pública fraudulenta	151
XX-UNOD-12	Ausentismo laboral de un empleado con enfermedad grave	153
<b>Gestión inadecuada de conflicto de intereses</b>		
PE-ENAP-05	Certificación ambiental a empresa competidora	9
PE-ENAP-10	Traslado lamentable de animales silvestres al zoológico	19
PE-ENAP-12	El especialista y el venado	23
PE-ENAP-19	La enfermera poco diligente	37
PE-ENAP-28	El funcionario que también es consultor y su desalmada asistente	55
PE-ENAP-29	La nueva empresa de transporte	57
PE-ENAP-30	Las prioridades del jefe	59
PE-ENAP-32	Los videos de la computadora	63
PE-ENAP-33	Mal manejo del presupuesto municipal	65
PE-ENAP-36	Reglas derogadas	71
PE-ENAP-38	Retraso en el avance del proyecto	75
PE-ENAP-39	Robo de alimentos	77
PE-ENAP-45	Un domingo de trabajo	89
PE-ENAP-46	Una evaluación sin objetividad	91
PE-ENAP-47	Valorizaciones	93
PE-SERV-02	El curso informático gratuito	101
PE-SERV-03	El paquete vacacional	103
PE-SERV-05	Pase gratuito a la Convención Médica	107
PE-SERV-15	Petición de acciones ilegales fundamentalmente de algún superior	127
DK-CONS-03	Convocatoria de contratación a la carta para mi amigo	135
UK-CONS-04	Irregularidades toleradas en el uso de ingresos públicos	137
CL-CONS-07	Conflicto de intereses e influencia indebida en empresa del sector energético	143
CL-CONS-08	El doctor Morales y sus atentados contra el patrimonio fiscal	145
CO-CONS-09	Roberto usa la impresora del trabajo para temas personales	147

CO-CONS-10	El primo de su esposa se postula de candidato a una vacante	149
PE-SERV-17	Juan Pérez: asesor de la gobernadora y socio de la empresa Asesores Unidos	155
<b>Dilemas de prioridades de políticas</b>		
ES-CONS-01	El alcalde quiere construir una piscina antes de las elecciones	131
<b>Desvío de recursos o apropiación indebida - peculado</b>		
PE-ENAP-03	Beneficiarios de becas	5
PE-ENAP-18	El viático y la amistad	35
PE-ENAP-29	La nueva empresa de transporte	57
PE-ENAP-39	Robo de alimentos	77
PE-ENAP-40	Robo de documentos históricos	79
PE-ENAP-41	Directora de escuela se apropia de donaciones y cobra los desayunos	81
PE-ENAP-45	Un domingo de trabajo	89
CL-CONS-08	El doctor Morales y sus atentados contra el patrimonio fiscal	145
<b>Despilfarro de recursos</b>		
PES-CONS-01	El alcalde quiere construir una piscina antes de las elecciones	131
CO-CONS-09	Roberto usa la impresora del trabajo para temas personales	147
<b>Gestión inadecuada de recursos</b>		
PE-ENAP-10	Traslado lamentable de animales silvestres al zoológico	19
PE-ENAP-12	El especialista y el venado	23
PE-ENAP-19	La enfermera poco diligente	37
PE-ENAP-29	La nueva empresa de transporte	57
PE-ENAP-30	Las prioridades del jefe	59
PE-ENAP-32	Los videos de la computadora	63
PE-ENAP-33	Mal manejo del presupuesto municipal	65
PE-ENAP-36	Reglas derogadas	71
PE-ENAP-38	Retraso en el avance del proyecto	75
PE-ENAP-39	Robo de alimentos	77
PE-ENAP-45	Un domingo de trabajo	89
PE-ENAP-47	Valorizaciones	93
PE-SERV-15	Petición de acciones ilegales fundamentalmente de algún superior	127
UK-CONS-04	Irregularidades toleradas en el uso de ingresos públicos	137
CO-CONS-09	Roberto usa la impresora del trabajo para temas personales	147

<b>Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas</b>		
PE-ENAP-11	El compañero	21
PE-ENAP-18	El viático y la amistad	35
PE-ENAP-25	La becaria falsificadora	49
PE-ENAP-49	Viáticos inflados	97
PE-SERV-15	Petición de acciones ilegales fundamentalmente de algún superior	127
PE-SERV-16	Rendición de viáticos adulterada	129
<b>Clientelismo y tráfico de influencias</b>		
PE-ENAP-05	Certificación ambiental a empresa competidora	9
PE-ENAP-27	Los tiempos de espera no son iguales	53
PE-ENAP-31	Los obsequios del secretario	61
PE-ENAP-36	Reglas derogadas	71
PE-ENAP-42	La solicitud de la ministra	83
PE-ENAP-43	Todo sea por mi libertad	85
PE-SERV-01	El candidato siempre paga los favores recibidos	99
PE-SERV-13	El contrato disputado de formación en informática	123
PE-SERV-16	Rendición de viáticos adulterada	129
CL-CONS-07	Conflicto de intereses e influencia indebida en empresa del sector energético	143
CL-CONS-08	El doctor Morales y sus atentados contra el patrimonio fiscal	145
PE-SERV-17	Juan Pérez: asesor de la gobernadora y socio de la empresa Asesores Unidos	155
<b>Fragmentación de contratos</b>		
No hay coincidencias		
<b>Convocatorias y pliegos ad-hoc</b>		
PE-SERV-07	Elevar los requisitos para contratos menores especificaciones técnicas pre-dirigida en la contratación	111
PE-SERV-08	Solicitar cualificaciones sobredimensionadas especificación técnicas pre-dirigida en la contratación	113
DK-CONS-03	Convocatoria de contratación a la carta para mi amigo	135
MX-CONS-11	Licitación pública fraudulenta	151
<b>Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal</b>		
PE-ENAP-08	Propuesta de concurso amañado de contratación administrativa de servicios	15
PE-ENAP-14	El nuevo supervisor	27
PE-ENAP-33	Mal manejo del presupuesto municipal	65

PE-SERV-09	Endurecer los requisitos de solvencia económica especificación técnicas pre-dirigida en la contratación	115
PE-SERV-10	Definición sesgada del concepto “obras similares” especificación técnicas pre-dirigida en la contratación	117
PE-SERV-12	Favorecer amigos o parientes en la contratación: el caso de Teresita Z	121
<b>Nepotismo / amiguismo</b>		
PE-ENAP-11	El compañero	21
PE-ENAP-14	El nuevo supervisor	27
PE-ENAP-42	La solicitud de la ministra	83
PE-SERV-01	El candidato siempre paga los favores recibidos	99
PE-SERV-12	Favorecer amigos o parientes en la contratación: el caso de Teresita Z	121
PE-SERV-14	Pepe ayuda a su gran amigo lucho a conseguir un empleo merecido	125
PE-SERV-16	Rendición de viáticos adulterada	129
DK-CONS-03	Convocatoria de contratación a la carta para mi amigo	135
CL-CONS-07	Conflicto de intereses e influencia indebida en empresa del sector energético	143
CL-CONS-08	El doctor Morales y sus atentados contra el patrimonio fiscal	145
CO-CONS-10	El primo de su esposa se postula de candidato a una vacante	149
<b>Gestión y control deficiente de personal</b>		
PE-ENAP-01	Accidente laboral	1
PE-ENAP-02	Acoso en aula	3
PE-ENAP-15	El profesor gana el concurso	29
PE-ENAP-17	El técnico del laboratorio que se escapaba del trabajo	33
PE-ENAP-23	Hora de despertar	45
PE-ENAP-37	Respeto al ciudadano	73
PE-SERV-15	Petición de acciones ilegales fundamentalmente de algún superior	127
PE-SERV-16	Rendición de viáticos adulterada	129
XX-UNOD-12	Ausentismo laboral de un empleado con enfermedad grave	153
<b>Vulneración o abusos de derechos laborales</b>		
PE-ENAP-01	Accidente laboral	1
PE-ENAP-08	Propuesta de concurso amañado de contratación administrativa de servicios	15
PE-ENAP-25	La becaria falsificadora	49

PE-ENAP-32	Los videos de la computadora	63
XX-UNOD-12	Ausentismo laboral de un empleado con enfermedad grave	153
<b>Suplantaciones</b>		
PE-ENAP-17	El técnico del laboratorio que se escapaba del trabajo	33
PE-ENAP-21	Falta justificable al curso de ética	41
<b>Gestión inadecuada incompatibilidades</b>		
PE-SERV-17	Juan Pérez: asesor de la gobernadora y socio de la empresa Asesores Unidos	155
<b>Mobbing - acoso laboral</b>		
PE-ENAP-04	Caso desestimado, señor gerente	7
PE-ENAP-14	El nuevo supervisor	27
PE-ENAP-28	El funcionario que también es consultor y su desalmada asistente	55
PE-ENAP-34	Malas incursiones de inspectores de tributos recién llegados	67
<b>Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas</b>		
PE-ENAP-04	Caso desestimado, señor gerente	7
PE-ENAP-05	Certificación ambiental a empresa competidora	9
PE-ENAP-33	Mal manejo del presupuesto municipal	65
PE-ENAP-42	La solicitud de la ministra	83
PE-SERV-01	El candidato siempre paga los favores recibidos	99
PE-SERV-12	Favorecer amigos o parientes en la contratación: el caso de Teresita Z	121
PE-SERV-13	El contrato disputado de formación en informática	123
ES-CONS-01	El alcalde quiere construir una piscina antes de las elecciones	131
UK-CONS-04	Irregularidades toleradas en el uso de ingresos públicos	137
MX-CONS-11	Licitación pública fraudulenta	151
<b>Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia</b>		
PE-ENAP-02	Acoso en aula	3
PE-ENAP-06	Se venden citas médicas en hospital	11
PE-ENAP-10	Traslado lamentable de animales silvestres al zoológico	19
PE-ENAP-18	El viático y la amistad	35
PE-ENAP-19	La enfermera poco diligente	37
PE-ENAP-21	Falta justificable al curso de ética	41
PE-ENAP-37	Respeto al ciudadano	73
PE-ENAP-40	Robo de documentos históricos	79

PE-ENAP-47	Valorizaciones	93
PE-SERV-11	Espíritu de cuerpo en la atención médica	119
UK-CONS-04	Irregularidades toleradas en el uso de ingresos públicos	137
<b>Impunidad</b>		
PE-ENAP-02	Acoso en aula	3
PE-ENAP-06	Se venden citas médicas en hospital	11
PE-ENAP-07	Colusión o emprendimiento	13
PE-ENAP-10	Traslado lamentable de animales silvestres al zoológico	19
PE-ENAP-41	Directora de escuela se apropia de donaciones y cobra los desayunos	81

## Índice de Contenido de Casos (por tipo de actividad administrativa)

<b>Contratación y pagos</b>		
PE-ENAP-01	Accidente laboral	1
PE-ENAP-03	Beneficiarios de becas	5
PE-ENAP-07	Colusión o emprendimiento	13
PE-ENAP-11	El compañero	21
PE-ENAP-20	Expedientes de inhabilitación perdidos	39
PE-ENAP-33	Mal manejo del presupuesto municipal	65
PE-ENAP-42	La solicitud de la ministra	83
PE-ENAP-48	Viaje a la India	95
PE-SERV-01	El candidato siempre paga los favores recibidos	99
PE-SERV-02	El curso informático gratuito	101
PE-SERV-03	El paquete vacacional	103
PE-SERV-05	Pase gratuito a la Convención Médica	107
PE-SERV-06	El magistrado y su pulsera con el nombre grabado de regalo	109
PE-SERV-07	Elevar los requisitos para contratos menores especificaciones técnicas pre-dirigida en la contratación	111
PE-SERV-08	Solicitar cualificaciones sobredimensionadas especificación técnicas pre-dirigida en la contratación	113



PE-SERV-09	Endurecer los requisitos de solvencia económica especificación técnicas pre-dirigida en la contratación	115
PE-SERV-10	Definición sesgada del concepto "obras similares" especificación técnicas pre-dirigida en la contratación	117
PE-SERV-12	Favorecer amigos o parientes en la contratación: el caso de Teresita Z	121
PE-SERV-13	El contrato disputado de formación en informática	123
ES-CONS-01	El alcalde quiere construir una piscina antes de las elecciones	131
DK-CONS-03	Convocatoria de contratación a la carta para mi amigo	135
EE-CONS-05	Paquete Spa de premio por su suscripción al periódico	139
EE-CONS-06	Premiamos su fidelidad con un viaje a Viena todo pagado	141
CL-CONS-07	Conflicto de intereses e influencia indebida en empresa del sector energético	143
CL-CONS-08	El doctor Morales y sus atentados contra el patrimonio fiscal	145
MX-CONS-11	Licitación pública fraudulenta	151
<b>Prestación de servicios/atención</b>		
PE-ENAP-06	Se venden citas médicas en hospital	11
PE-ENAP-09	Condenado en exceso	17
PE-ENAP-16	El regalo merecido	31
PE-ENAP-19	La enfermera poco diligente	37
PE-ENAP-21	Falta justificable al curso de ética	41
PE-ENAP-23	Hora de despertar	45
PE-ENAP-27	Los tiempos de espera no son iguales	53
PE-ENAP-31	Los obsequios del secretario	61
PE-ENAP-35	Mujer transgénero	69
PE-ENAP-37	Respeto al ciudadano	73
PE-ENAP-39	Robo de alimentos	77
PE-ENAP-41	Directora de escuela se apropia de donaciones y cobra los desayunos	81
PE-SERV-04	El agradecimiento sincero	105
PE-SERV-11	Espíritu de cuerpo en la atención médica	119
<b>Concesión y/o expedición</b>		
PE-ENAP-05	Certificación ambiental a empresa competidora	9
PE-ENAP-06	Se venden citas médicas en hospital	11
PE-ENAP-09	Condenado en exceso	17
PE-ENAP-12	El especialista y el venado	23
PE-ENAP-16	El regalo merecido	31

PE-ENAP-24	La ayuda al funcionario	47
PE-ENAP-26	El premio repartido	51
PE-ENAP-43	Todo sea por mi libertad	85
PE-ENAP-46	Una evaluación sin objetividad	91
ES-CONS-02	Solicitud de subvención recibida con una hora de retraso	133
PE-SERV-17	Juan Pérez: asesor de la gobernadora y socio de la empresa Asesores Unidos	155

### Regulación

No hay coincidencias

### Inspección y/o auditoría

PE-ENAP-07	Colusión o emprendimiento	13
PE-ENAP-22	Fiscalizadores, transportistas e infracciones	43
PE-ENAP-47	Valorizaciones	93

### Aplicación de la Ley

PE-ENAP-01	Accidente laboral	1
PE-ENAP-03	Beneficiarios de becas	5
PE-ENAP-09	Condenado en exceso	17
PE-ENAP-10	Traslado lamentable de animales silvestres al zoológico	19
PE-ENAP-22	Fiscalizadores, transportistas e infracciones	43
PE-ENAP-31	Los obsequios del secretario	61
PE-ENAP-34	Malas incursiones de inspectores de tributos recién llegados	67
PE-ENAP-43	Todo sea por mi libertad	85
PE-SERV-07	Elevar los requisitos para contratos menores especificaciones técnicas pre-dirigida en la contratación	111
PE-SERV-08	Solicitar cualificaciones sobredimensionadas especificación técnicas pre-dirigida en la contratación	113
PE-SERV-09	Endurecer los requisitos de solvencia económica especificación técnicas pre-dirigida en la contratación	115
PE-SERV-10	Definición sesgada del concepto "obras similares" especificación técnicas pre-dirigida en la contratación	117
PE-SERV-12	Favorecer amigos o parientes en la contratación: el caso de Teresita Z	121

### Gestión de la Información

PE-ENAP-07	Colusión o emprendimiento	13
PE-ENAP-13	El fólder perdido	25
PE-ENAP-20	Expedientes de inhabilitación perdidos	39
PE-ENAP-32	Los videos de la computadora	63

PE-ENAP-36	Reglas derogadas	71
PE-ENAP-38	Retraso en el avance del proyecto	75
PE-ENAP-42	La solicitud de la ministra	83
<b>Gestión de dinero</b>		
PE-ENAP-03	Beneficiarios de becas	5
PE-ENAP-11	El compañero	21
PE-ENAP-18	El viático y la amistad	35
PE-ENAP-25	La becaria falsificadora	49
PE-ENAP-26	El premio repartido	51
PE-ENAP-30	Las prioridades del jefe	59
PE-ENAP-33	Mal manejo del presupuesto municipal	65
PE-ENAP-36	Reglas derogadas	71
PE-ENAP-38	Retraso en el avance del proyecto	75
PE-ENAP-41	Directora de escuela se apropia de donaciones y cobra los desayunos	81
PE-ENAP-47	Valorizaciones	93
PE-ENAP-48	Viaje a la India	95
PE-SERV-15	Petición de acciones ilegales fundamentalmente de algún superior	127
PE-SERV-16	Rendición de viáticos adulterada	129
ES-CONS-01	El alcalde quiere construir una piscina antes de las elecciones	131
ES-CONS-02	Solicitud de subvención recibida con una hora de retraso	133
UK-CONS-04	Irregularidades toleradas en el uso de ingresos públicos	137
CL-CONS-08	El doctor Morales y sus atentados contra el patrimonio fiscal	145
<b>Gestión de bienes</b>		
PE-ENAP-12	El especialista y el venado	23
PE-ENAP-19	La enfermera poco diligente	37
PE-ENAP-29	La nueva empresa de transporte	57
PE-ENAP-39	Robo de alimentos	77
PE-ENAP-40	Robo de documentos históricos	79
PE-ENAP-45	Un domingo de trabajo	89
CO-CONS-09	Roberto usa la impresora del trabajo para temas personales	147
<b>Gestión de Empleados públicos</b>		
PE-ENAP-03	Beneficiarios de becas	5
PE-ENAP-04	Caso desestimado, señor gerente	7
PE-ENAP-08	Propuesta de concurso amañado de contratación administrativa de servicios	15

PE-ENAP-10	Traslado lamentable de animales silvestres al zoológico	19
PE-ENAP-14	El nuevo supervisor	27
PE-ENAP-15	El profesor gana el concurso	29
PE-ENAP-17	El técnico del laboratorio que se escapaba del trabajo	33
PE-ENAP-21	Falta justificable al curso de ética	41
PE-ENAP-25	La becaria falsificadora	49
PE-ENAP-28	El funcionario que también es consultor y su desalmada asistente	55
PE-ENAP-32	Los videos de la computadora	63
PE-ENAP-33	Mal manejo del presupuesto municipal	65
PE-ENAP-37	Respeto al ciudadano	73
PE-ENAP-41	Directora de escuela se apropia de donaciones y cobra los desayunos	81
PE-ENAP-42	La solicitud de la ministra	83
PE-ENAP-44	Trasladada y arrepentida	87
PE-ENAP-47	Valorizaciones	93
PE-SERV-01	El candidato siempre paga los favores recibidos	99
PE-SERV-02	El curso informático gratuito	101
PE-SERV-12	Favorecer amigos o parientes en la contratación: el caso de Teresita Z	121
PE-SERV-14	Pepe ayuda a su gran amigo lucho a conseguir un empleo merecido	125
PE-SERV-15	Petición de acciones ilegales fundamentalmente de algún superior	127
PE-SERV-16	Rendición de viáticos adulterada	129
EE-CONS-05	Paquete Spa de premio por su suscripción al periódico	139
EE-CONS-06	Premiamos su fidelidad con un viaje a Viena todo pagado	141
CO-CONS-09	Roberto usa la impresora del trabajo para temas personales	147
CO-CONS-10	El primo de su esposa se postula de candidato a una vacante	149
XX-UNOD-12	Ausentismo laboral de un empleado con enfermedad grave	153

## Contenido de Casos (organizados por tipo de afectación)

<b>Estratégica</b>		
PE-ENAP-10	Traslado lamentable de animales silvestres al zoológico	19
PE-ENAP-20	Expedientes de inhabilitación perdidos	39
PE-ENAP-26	El premio repartido	51
PE-ENAP-31	Los obsequios del secretario	61
PE-ENAP-40	Robo de documentos históricos	79
PE-ENAP-46	Una evaluación sin objetividad	91
PE-SERV-03	El paquete vacacional	103
CL-CONS-07	Conflicto de intereses e influencia indebida en empresa del sector energético	143
CL-CONS-08	El doctor Morales y sus atentados contra el patrimonio fiscal	145
PE-SERV-17	Juan Pérez: asesor de la gobernadora y socio de la empresa Asesores Unidos	155
<b>A la integridad</b>		
PE-ENAP-05	Certificación ambiental a empresa competidora	9
PE-ENAP-07	Colusión o emprendimiento	13
PE-ENAP-20	Expedientes de inhabilitación perdidos	39
PE-ENAP-21	Falta justificable al curso de ética	41
PE-ENAP-24	La ayuda al funcionario	47
PE-ENAP-25	La becaria falsificadora	49
PE-ENAP-26	El premio repartido	51
PE-ENAP-28	El funcionario que también es consultor y su desalmada asistente	55
PE-ENAP-31	Los obsequios del secretario	61
PE-ENAP-32	Los videos de la computadora	63
PE-ENAP-33	Mal manejo del presupuesto municipal	65
PE-ENAP-34	Malas incursiones de inspectores de tributos recién llegados	67
PE-ENAP-36	Reglas derogadas	71
PE-ENAP-39	Robo de alimentos	77
PE-ENAP-40	Robo de documentos históricos	79
PE-ENAP-41	Directora de escuela se apropia de donaciones y cobra los desayunos	81
PE-ENAP-42	La solicitud de la ministra	83
PE-ENAP-43	Todo sea por mi libertad	85

PE-ENAP-44	Trasladada y arrepentida	87
PE-ENAP-46	Una evaluación sin objetividad	91
PE-ENAP-47	Valorizaciones	93
PE-ENAP-48	Viaje a la India	95
PE-SERV-01	El candidato siempre paga los favores recibidos	99
PE-SERV-02	El curso informático gratuito	101
PE-SERV-03	El paquete vacacional	103
PE-SERV-04	El agradecimiento sincero	105
PE-SERV-05	Pase gratuito a la Convención Médica	107
PE-SERV-06	El magistrado y su pulsera con el nombre grabado de regalo	109
PE-SERV-07	Elevar los requisitos para contratos menores especificaciones técnicas pre-dirigida en la contratación	111
PE-SERV-08	Solicitar cualificaciones sobredimensionadas especificación técnicas pre-dirigida en la contratación	113
PE-SERV-09	Endurecer los requisitos de solvencia económica especificación técnicas pre-dirigida en la contratación	115
PE-SERV-10	Definición sesgada del concepto “obras similares” especificación técnicas pre-dirigida en la contratación	117
PE-SERV-11	Espíritu de cuerpo en la atención médica	119
PE-SERV-12	Favorecer amigos o parientes en la contratación: el caso de Teresita Z	121
PE-SERV-13	El contrato disputado de formación en informática	123
PE-SERV-14	Pepe ayuda a su gran amigo lucho a conseguir un empleo merecido	125
PE-SERV-16	Rendición de viáticos adulterada	129
ES-CONS-02	Solicitud de subvención recibida con una hora de retraso	133
DK-CONS-03	Convocatoria de contratación a la carta para mi amigo	135
UK-CONS-04	Irregularidades toleradas en el uso de ingresos públicos	137
EE-CONS-05	Paquete Spa de premio por su suscripción al periódico	139
EE-CONS-06	Premiamos su fidelidad con un viaje a Viena todo pagado	141
CL-CONS-08	El doctor Morales y sus atentados contra el patrimonio fiscal	145
CO-CONS-10	El primo de su esposa se postula de candidato a una vacante	149
MX-CONS-11	Licitación pública fraudulenta	151
PE-SERV-17	Juan Pérez: asesor de la gobernadora y socio de la empresa Asesores Unidos	155
<b>Operativa</b>		
PE-ENAP-03	Beneficiarios de becas	5

PE-ENAP-04	Caso desestimado, señor gerente	7
PE-ENAP-05	Certificación ambiental a empresa competidora	9
PE-ENAP-06	Se venden citas médicas en hospital	11
PE-ENAP-07	Colusión o emprendimiento	13
PE-ENAP-08	Propuesta de concurso amañado de contratación administrativa de servicios	15
PE-ENAP-09	Condenado en exceso	17
PE-ENAP-10	Traslado lamentable de animales silvestres al zoológico	19
PE-ENAP-12	El especialista y el venado	23
PE-ENAP-14	El nuevo supervisor	27
PE-ENAP-15	El profesor gana el concurso	29
PE-ENAP-16	El regalo merecido	31
PE-ENAP-17	El técnico del laboratorio que se escapaba del trabajo	33
PE-ENAP-18	El viático y la amistad	35
PE-ENAP-19	La enfermera poco diligente	37
PE-ENAP-20	Expedientes de inhabilitación perdidos	39
PE-ENAP-21	Falta justificable al curso de ética	41
PE-ENAP-23	Hora de despertar	45
PE-ENAP-24	La ayuda al funcionario	47
PE-ENAP-27	Los tiempos de espera no son iguales	53
PE-ENAP-29	La nueva empresa de transporte	57
PE-ENAP-30	Las prioridades del jefe	59
PE-ENAP-31	Los obsequios del secretario	61
PE-ENAP-33	Mal manejo del presupuesto municipal	65
PE-ENAP-34	Malas incursiones de inspectores de tributos recién llegados	67
PE-ENAP-35	Mujer transgénero	69
PE-ENAP-37	Respeto al ciudadano	73
PE-ENAP-38	Retraso en el avance del proyecto	75
PE-ENAP-41	Directora de escuela se apropia de donaciones y cobra los desayunos	81
PE-ENAP-42	La solicitud de la ministra	83
PE-ENAP-43	Todo sea por mi libertad	85
PE-ENAP-45	Un domingo de trabajo	89
PE-ENAP-49	Viáticos inflados	97
PE-SERV-02	El curso informático gratuito	101
PE-SERV-03	El paquete vacacional	103

PE-SERV-04	El agradecimiento sincero	105
PE-SERV-05	Pase gratuito a la Convención Médica	107
PE-SERV-06	El magistrado y su pulsera con el nombre grabado de regalo	109
PE-SERV-11	Espíritu de cuerpo en la atención médica	119
PE-SERV-15	Petición de acciones ilegales fundamentalmente de algún superior	127
PE-SERV-16	Rendición de viáticos adulterada	129
ES-CONS-02	Solicitud de subvención recibida con una hora de retraso	133
CL-CONS-07	Conflicto de intereses e influencia indebida en empresa del sector energético	143
CL-CONS-08	El doctor Morales y sus atentados contra el patrimonio fiscal	145
CO-CONS-09	Roberto usa la impresora del trabajo para temas personales	147
XX-UNOD-12	Ausentismo laboral de un empleado con enfermedad grave	153
<b>Reputacional</b>		
PE-ENAP-01	Accidente laboral	1
PE-ENAP-02	Acoso en aula	3
PE-ENAP-03	Beneficiarios de becas	5
PE-ENAP-07	Colusión o emprendimiento	13
PE-ENAP-10	Traslado lamentable de animales silvestres al zoológico	19
PE-ENAP-13	El fólter perdido	25
PE-ENAP-17	El técnico del laboratorio que se escapaba del trabajo	33
PE-ENAP-24	La ayuda al funcionario	47
PE-ENAP-26	El premio repartido	51
PE-ENAP-31	Los obsequios del secretario	61
PE-ENAP-32	Los videos de la computadora	63
PE-ENAP-35	Mujer transgénero	69
PE-ENAP-37	Respeto al ciudadano	73
PE-ENAP-39	Robo de alimentos	77
PE-ENAP-40	Robo de documentos históricos	79
PE-ENAP-41	Directora de escuela se apropia de donaciones y cobra los desayunos	81
PE-ENAP-46	Una evaluación sin objetividad	91
PE-ENAP-48	Viaje a la India	95
PE-SERV-11	Espíritu de cuerpo en la atención médica	119
ES-CONS-02	Solicitud de subvención recibida con una hora de retraso	133
CL-CONS-07	Conflicto de intereses e influencia indebida en empresa del sector energético	143



CL-CONS-08	El doctor Morales y sus atentados contra el patrimonio fiscal	145
PE-SERV-17	Juan Pérez: asesor de la gobernadora y socio de la empresa Asesores Unidos	155
<b>Financiera</b>		
PE-ENAP-03	Beneficiarios de becas	5
PE-ENAP-11	El compañero	21
PE-ENAP-18	El viático y la amistad	35
PE-ENAP-25	La becaria falsificadora	49
PE-ENAP-30	Las prioridades del jefe	59
PE-ENAP-33	Mal manejo del presupuesto municipal	65
PE-ENAP-36	Reglas derogadas	71
PE-ENAP-38	Retraso en el avance del proyecto	75
PE-ENAP-41	Directora de escuela se apropia de donaciones y cobra los desayunos	81
PE-ENAP-42	La solicitud de la ministra	83
PE-ENAP-47	Valorizaciones	93
PE-ENAP-49	Viáticos inflados	97
PE-SERV-15	Petición de acciones ilegales fundamentalmente de algún superior	127
PE-SERV-16	Rendición de viáticos adulterada	129
ES-CONS-01	El alcalde quiere construir una piscina antes de las elecciones	131
UK-CONS-04	Irregularidades toleradas en el uso de ingresos públicos	137
CL-CONS-08	El doctor Morales y sus atentados contra el patrimonio fiscal	145
<b>De cumplimiento</b>		
PE-ENAP-01	Accidente laboral	1
PE-ENAP-02	Acoso en aula	3
PE-ENAP-03	Beneficiarios de becas	5
PE-ENAP-09	Condenado en exceso	17
PE-ENAP-20	Expedientes de inhabilitación perdidos	39
PE-ENAP-21	Falta justificable al curso de ética	41
PE-ENAP-22	Fiscalizadores, transportistas e infracciones	43
PE-ENAP-31	Los obsequios del secretario	61
PE-ENAP-33	Mal manejo del presupuesto municipal	65
PE-ENAP-35	Mujer transgénero	69
PE-ENAP-40	Robo de documentos históricos	79
PE-ENAP-41	Directora de escuela se apropia de donaciones y cobra los desayunos	81

PE-ENAP-42	La solicitud de la ministra	83
PE-ENAP-43	Todo sea por mi libertad	85
PE-ENAP-46	Una evaluación sin objetividad	91
PE-ENAP-48	Viaje a la India	95
PE-SERV-02	El curso informático gratuito	101
PE-SERV-03	El paquete vacacional	103
PE-SERV-04	El agradecimiento sincero	105
PE-SERV-05	Pase gratuito a la Convención Médica	107
PE-SERV-06	El magistrado y su pulsera con el nombre grabado de regalo	109
PE-SERV-08	Solicitar cualificaciones sobredimensionadas especificación técnicas pre-dirigida en la contratación	113
PE-SERV-09	Endurecer los requisitos de solvencia económica especificación técnicas pre-dirigida en la contratación	115
PE-SERV-10	Definición sesgada del concepto “obras similares” especificación técnicas pre-dirigida en la contratación	117
PE-SERV-11	Espíritu de cuerpo en la atención médica	119
PE-SERV-12	Favorecer amigos o parientes en la contratación: el caso de Teresita Z	121
PE-SERV-13	El contrato disputado de formación en informática	123
PE-SERV-14	Pepe ayuda a su gran amigo lucho a conseguir un empleo merecido	125
PE-SERV-15	Petición de acciones ilegales fundamentalmente de algún superior	127
PE-SERV-16	Rendición de viáticos adulterada	129
ES-CONS-02	Solicitud de subvención recibida con una hora de retraso	133
DK-CONS-03	Convocatoria de contratación a la carta para mi amigo	135
UK-CONS-04	Irregularidades toleradas en el uso de ingresos públicos	137
EE-CONS-05	Paquete Spa de premio por su suscripción al periódico	139
EE-CONS-06	Premiamos su fidelidad con un viaje a Viena todo pagado	141
CL-CONS-07	Conflicto de intereses e influencia indebida en empresa del sector energético	143
CL-CONS-08	El doctor Morales y sus atentados contra el patrimonio fiscal	145
CO-CONS-09	Roberto usa la impresora del trabajo para temas personales	147
CO-CONS-10	El primo de su esposa se postula de candidato a una vacante	149
MX-CONS-11	Licitación pública fraudulenta	151
XX-UNOD-12	Ausentismo laboral de un empleado con enfermedad grave	153

## Tecnología

No hay coincidencias

# **ANEXO I (CASOS)**

## ***PE-ENAP-01 Accidente laboral***

Fernando Cahuana, trabajador CAS<sup>6</sup> del área de mantenimiento sufrió recientemente una caída dentro de su centro de labores. No es el primer accidente que pasa en el centro, ni el primero que sufre Fernando, pero esta vez es grave, y requiere atención médica. Fernando sabe que su institución solo paga el seguro de accidentes laborales al personal de los regímenes laborales 276 y 278, regímenes distintos del régimen laboral de los CAS en que está contratado. Su situación económica no es la más holgada, y Fernando podría, aunque con muchísima dificultad, pagar una clínica privada para acceder a la atención médica. Fernando cuenta con un seguro médico público (seguro social), pero si desea acceder a su atención médica deberá mentir y declarar que se accidentó en casa y no en el centro de trabajo. Fernando sabe que la entidad pública en la que trabaja no ha pagado el seguro de accidentes laborales correspondiente, y si se llegara a conocer este hecho, la autoridad competente podría imponerle una multa a dicha entidad. Para evitar problemas, Fernando decide finalmente no mentir al seguro social, y acudir al hospital privado y pagar la atención médica con su propio dinero. No quiere correr riesgos, pues está convencido que, si la entidad es sancionada al conocerse esta situación, podrían no renovar su contrato CAS en represalia.

**Palabras clave:** *Seguro médico; Seguridad y Salud en el Trabajo*

---

<sup>6</sup> Se refiere a un régimen laboral (Contratos Administrativos de Servicios)

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-01	"Accidente laboral"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input checked="" type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input checked="" type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input checked="" type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento
<input type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input checked="" type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input checked="" type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## PE-ENAP-02 Acoso en aula

En un instituto público de enseñanza en Bellas Artes, una estudiante denunció ante las autoridades que su profesor de dibujo le dio dos opciones para aprobar el curso: bien debería pagarle 180 soles (unos 50 UDS) o bien tener intimidad sexual con él. La denuncia fue recibida pero no atendida por el instituto. Al ver la reacción de inacción, la estudiante presentó igualmente la denuncia ante la Policía Nacional. Transcurridos algunos días, la estudiante se percató que el profesor denunciado no había sido despedido ni suspendido de su puesto, y seguía dictando clases con normalidad. También se enteró que el mismo ofrecimiento, lo había hecho también a otras estudiantes del instituto, algunas de ellas compañeras suyas, con la opción adicional de que también podría recibir en pago botellas de licores costosos. A la vista de los hechos, los alumnos y alumnas del instituto se organizaron y acordaron denunciar colectivamente lo ocurrido ante la Dirección Regional de Educación, presentando a tal fin mensajes y grabaciones de audio como pruebas. El Secretario General de dicha dirección general, sin tomar en cuenta la evidencia, ni ofrecer acciones para esclarecer lo ocurrido, rechazó la acusación de los estudiantes y expresó su respaldo institucional incondicional al profesor. "los hechos denunciados no son creíbles pues se trata de una persona de conducta intachable, con artista de gran prestigio, con reconocimiento académico, y que nunca había sido denunciado previamente por hechos similares". Frustrados, los estudiantes regresan a su centro donde finalmente, el director los reúne para informarles que nada cambiará y exhortarles que paren en su intención de denunciar al profesor, a fin de no afectar más la imagen del instituto.

**Palabras clave:** *Extorsión; Colegios*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-02	"Acoso en el aula"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input checked="" type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input checked="" type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input checked="" type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input checked="" type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input checked="" type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input checked="" type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-ENAP-03 Beneficiarios de becas**

En julio, dos mil jóvenes del todo el país llegaron a Lima como becarios del Programa "Jorge Basadre", destinado a seguir estudios universitarios a los mejores estudiantes de los colegios públicos. Cuarenta de ellos provenían de la región Amazonas, de familias en situación de pobreza o pobreza extrema. Todas las gestiones para su instalación y permanencia en Lima fueron realizadas por un gestor regional y un coordinador. En el mes de agosto, la unidad de personal del programa recibió un mensaje anónimo quejándose de hacinamiento y condiciones de alojamiento insalubres. La denuncia le sorprendió, porque el programa dispone de presupuesto para alojamientos adecuados. Una investigación rápida demostró que el gestor había sacado provecho económico de sus gestiones. Los jóvenes no denunciaron los hechos por temor a represalias.

**Palabras clave:** *Peculado; Contrataciones públicas; Sistema de abastecimiento; Programas sociales*



## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-03	"Beneficiarios de becas"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input checked="" type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input checked="" type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input checked="" type="checkbox"/> Financiera	
	<input checked="" type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input checked="" type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input checked="" type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input checked="" type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## *PE-ENAP-04 Caso desestimado, señor gerente*

Fernando Carhuana, el jefe del área legal, lidera el equipo de abogados de la Municipalidad Provincial de Vizcayán Alto. Urpi Castro es la única abogada procesalista del grupo. Su especialidad ha sido demandada progresivamente y siente que cada día se incrementa su carga laboral. Angustiado, solicita por escrito un apoyo adicional, adjuntando una explicación detallada del sustento. Su pedido es rechazado, pero Carhuana va más allá. Lo interpreta como una crítica a su gestión y una queja inmadura y poco profesional. Más aún, está mortificado porque lo siente como la traición de una discípula que aprendió a ser abogada con él. Progresivamente, critica cada vez más a Castro, rechaza públicamente sus ideas y finalmente la empieza a amenazar con el despido. Cuando la situación se vuelve insostenible, Castro denuncia a su jefe ante la Secretaría Técnica de Procedimientos Disciplinario, sin embargo, hace dos días se desestimó el caso con una sustentación tan breve como displicente. Ayer Urpi Castro comentó con sus amigos, resignada, que la explicación era muy simple. "El caso fue archivado para que Carhuana pueda asumir la Gerencia General de la Municipalidad". El nombramiento se publicó hoy en la mañana.

**Palabras clave:** *Abuso de autoridad; Hostigamiento; Impunidad; Sistema de control*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-04	"Caso desestimado, señor gerente"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera	
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input checked="" type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input checked="" type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input checked="" type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input checked="" type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-ENAP-05 Certificación ambiental a empresa competidora**

La empresa de cementos Durasiempre presentó un recurso ante el Ministerio de Ambiente para impedir la aprobación del certificado ambiental de una empresa competidora. El pedido carecía de sustento técnico y fue rápidamente desestimado y olvidado en medio del vértigo diario. Sin embargo a los pocos días, la ministra mandó llamar a Fernando Carhuana, el especialista a cargo del área técnica. Luego de pedir mayores detalles, le pidió reconsiderar la decisión. Los argumentos de la ministra no parecían muy sólidos, al menos en la primera impresión. Carhuana no entendía nada, porque luego de una segunda y tercera evaluación, seguían igual de endeble. Sólo adquirieron sentido al descubrir que la ministra era íntima del dueño de Durasiempre y que desde hacía años salían con frecuencia en las páginas sociales de las revistas sociales. Con los recortes de las fotografías en la mano, Carhuana convocó a todo el equipo. Luego de explicar su situación todos acordaron no ceder en la resolución, incluso si eso ponía en riesgo su permanencia en el Ministerio.

**Palabras clave:** *Tráfico de influencias; Conflicto de intereses; Abuso de autoridad; Autorizaciones; Barreras administrativas*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-05	"Certificación ambiental a empresa competidora"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input checked="" type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera	
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input checked="" type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input checked="" type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input checked="" type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## ***PE-ENAP-06 Se venden citas médicas en el hospital***

Gisela asiste a las 3 A.M. a un hospital para sacar cita de ginecología. Al llegar encuentra una cola que espera atención. Cuando hace consulta la lista encuentra que solo dos personas se dirigen a su misma especialidad. Sin embargo, cuando una enfermera empieza a repartir las fichas de atención a las 6 de la mañana, le informan que ya se acabaron los diez cupos del día. La enfermera le dice que puede esperar por si alguien no llega a su atención y se abre un cupo. A las 11 de la mañana, Gisela continúa esperando sin respuesta alguna. Otra de las enfermeras la mira indecisa, ella sabe que su compañera negocia los cupos de atención, pero no quiere denunciarla por temor a represalias.

**Palabras clave:** *Atención al ciudadano; Servicios de salud; Temor a represalias*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-06	"Se venden citas médicas en el hospital"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica	
	<input checked="" type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input checked="" type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera	
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input checked="" type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input checked="" type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input checked="" type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input checked="" type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input checked="" type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input checked="" type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-ENAP-07 Colusión o emprendimiento**

Un proveedor de la Dirección de Logística entregó un pedido no registrado en el almacén municipal de Vizcayán Alto. El hecho no le gustó al gerente y ordenó una investigación discreta y exhaustiva. El resultado reveló un esquema de abuso de información privilegiada y chantaje oculto a los proveedores. Tres profesionales antiguos de logística desde hace años tenían un negocio secreto. Recibían las cotizaciones de los proveedores y, cuando veían una oportunidad, agregaban un pedido personal al pedido del municipio y lo pagaban con su propio dinero. Las empresas aceptaban la venta aunque supieran que la oferta era por el volumen entregado al Estado y no precio para minoristas; pero aceptaban el trato con un cliente chico para evitar un problema con el cliente grande. Los productos se entregaban en un almacén clandestino a una cuadra del almacén municipal y, finalmente se colocaba en el mercado con un buen margen de ganancias.

**Palabras clave:** *Colusión o asociación ilícita; filtración de información a amigos o familiares; Medicinas; Sistema de abastecimiento*



## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-07	"¿Colusión o emprendimiento?"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input checked="" type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input checked="" type="checkbox"/> Reputacional
		<input checked="" type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input checked="" type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input checked="" type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input checked="" type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input checked="" type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input checked="" type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input checked="" type="checkbox"/> Impunidad

## ***PE-ENAP-08 Propuesta de concurso amañado de contratación administrativa de servicios***

La Municipalidad Provincial de Vizcayán Alto convoca un proceso de CAS<sup>6</sup> para el puesto de secretaria. Urpi Castro, una persona con discapacidad acreditada por la CONADIS<sup>7</sup> se presenta al concurso. Una vez publicados los resultados, Urpi descubre decepcionada que en el puntaje de calificación no le habían contabilizado el 15% a favor, que la Ley le otorga por la citada discapacidad. Al día siguiente, Urpi presenta un reclamo y es atendida por el Director de Recursos Humanos. Éste le explica a Urpi que ya no se puede hacer nada pues la persona que dieron por ganadora del concurso ya firmó el contrato. Ante esta respuesta, Urpi sopesa sus opciones y remite dos cartas informando de la situación, una carta al Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, el ente rector en temas de discapacidad y otra al CONADIS, ente especializado. Ambas instituciones canalizaron el pedido al Municipio y el Director de Recursos Humanos, quien vuelve a llamar a Urpi. De forma educada, acepta el error de Recursos Humanos y ofrece ayudarlo. A tal fin, le propone que abrirán otra convocatoria, específica, dirigida para asegurar que Urpi gane, pero a cambio, Urpi deberá retirar las denuncias del CAS anterior. Urpi necesita el trabajo y acepta su ofrecimiento.

**Palabras clave:** *Selección de personal; Direccionamiento de convocatorias; Discriminación por discapacidad; Gestión de personal*

---

<sup>6</sup> Se refiere a un régimen laboral (Contratos Administrativos de Servicios)

<sup>7</sup> Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-08	"Propuesta de concurso amañado de contratación administrativa de servicios"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera	
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input checked="" type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input checked="" type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input checked="" type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-ENAP-09 Condenado en exceso**

En noviembre de hace dos años, Fernando Carhuana fue detenido por la Policía por manejar en estado de ebriedad. Fue sentenciado a un año y tres meses de pena efectiva y fue internado en la Cárcel de Vizcayán Alto. El 25 de febrero pasado se cumplía su condena, pero no fue liberado por una omisión del juez, al no realizar el registro en la instancia correspondiente. A la semana siguiente, los hijos del señor Carhuana solicitaron formalmente al juez el registro de la condena de su padre para que lo pudieran liberar. Sin embargo, tal solicitud no se realizó el dicho momento pues el juez alegaba que recibía miles de casos similares y no contaba con el personal suficiente para realizar los trámites correspondientes. Un mes después, del cumplimiento de su condena, el Poder Judicial dejó de operar, debido al paro Nacional del Poder Judicial que duró varias semanas. Tres meses después, a mediados de mayo, los hijos de Fernando pudieron presentar un hábeas corpus para liberarle, por fin el 19 de mayo se registró por fin la condena y pudieron liberarle. El 20 de mayo, Fernando Carhuana sale en libertad, pero al ser liberado no se dirige a su domicilio con su familia, sino al hospital de la zona, pues tenía COVID-19. Después de una semana de tratamiento médico lo derivan a su casa para recibir un tratamiento ambulatorio. Dos días después, el 29 de mayo, Fernando Carhuana.

**Palabras clave:** *Enfermedades; Sistema penitenciario; Sistema de administración de justicia*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-09	“Condenado en exceso”	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input checked="" type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad
		<input checked="" type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input checked="" type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento
<input type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input checked="" type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input checked="" type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## ***PE-ENAP-10 Traslado lamentable de animales silvestres al zoológico***

Durante una intervención policial, se incautaron varios animales silvestres en el distrito de Vizcayán Alto. Como no había zoológicos o criaderos en la zona, los animales incautados fueron entregados a un vecino que había sido reconocido por la Dirección de Protección de Fauna Silvestre de la capital provincial como Depositario Temporal. Seis meses después, el personal de la Dirección se renovó y el nuevo director decidió trasladar a todos los animales silvestres identificados en la región al zoológico provincial, a pesar de que había extendidas dudas sobre la capacidad de este centro para brindar condiciones de vida adecuadas a sus animales. En el caso de Vizcayán Alto, la orden se cumplió en pésimas condiciones. Los técnicos responsable del traslado, llegaron sin ninguna documentación acreditativa, entraron con engaños al Depósito temporal y se llevaron a los animales de forma prepotente. La manipulación y traslado de los animales silvestres fue tan displicente (poco respetuosa y propia de personas soberbias e intolerantes) y poco propias de profesionales, que cinco tortugas motelo murieron en el traslado y un mono machín escapó durante su traslado, lo que causó la angustia de algunos vecinos de la zona. El depositario temporal, que había realizado un buen trabajo dado los recursos ofrecidos para el cuidado de los animales, decidió denunciar los hechos. Ante ello, la Dirección de Protección de la Fauna Silvestre contrademandó al depositario, por maltrato animal, utilizando como prueba el testimonio tergiversado de los acusados, es decir, los propios técnicos a cargo del operativo.

**Palabras clave:** *Abuso de autoridad, falsificación de documentos*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-10	"Traslado lamentable de animales silvestres al zoológico"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input checked="" type="checkbox"/> Estratégica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input checked="" type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera	
	<input checked="" type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input checked="" type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input checked="" type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input checked="" type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-ENAP-11 El compañero**

Fernando Carhuana trabaja hace una década en un entidad pública en la que realiza frecuentes visitas de campo y comisiones de servicio fuera de la ciudad de Vizcayán Alto. Debido al incremento de puntos de atención, se abrió una convocatoria para nuevos comisionados. Sin dudarlo por un momento, le avisó a un amigo íntimo, Willy Santos, de esta oportunidad laboral. También lo ayudó a preparar la documentación y le dio consejos para la entrevista personal. Cuando Willy fue seleccionado, Fernando le brindó una inducción completa. También le enseñó a alterar la rendición de viáticos para guardar una parte, "nunca se sabe. En mi caso, me ayudó a pagar el tratamiento de cáncer de mi mamá". Willy se debatía en un conflicto interior. Por una parte, le parecía repugnante la corrupción y sentía la obligación de comunicarlo a su jefe; por otra parte, el culpable era un amigo muy cercano. Cuando le dijeron "adelante", ya no dudó más. Ingresó a la oficina de su jefe decidido a seguir la voz de su conciencia.

**Palabras clave:** *Viáticos; Peculado; Deber de comunicar actos indebidos*



## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-11	"El compañero"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input checked="" type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input checked="" type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input checked="" type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input checked="" type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input checked="" type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input checked="" type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-ENAP-12 El especialista y el venado**

El administrador de un zoológico privado siente amenazado su funcionamiento debido a que la oficina técnica de la Dirección de Fauna Silvestre de la región ha formulado duras observaciones. El equipo veterinario del zoológico considera que se ha magnificado un incidente menor, en el que, efectivamente, no se tomaron medidas preventivas. Unos meses después, encuentran en las afueras del zoológico una cría de venado abandonado por un ciudadano interesado en evitarse problemas. Los veterinarios acogieron de inmediato al venado y lo cuidaron con todas las atenciones. Confiados en que este caso demostraría a la Dirección de Fauna Silvestre la idoneidad de su personal técnico y sus instalaciones, el administrador del zoológico solicita una autorización para quedarse con la cría de venado. Sorpresivamente, la respuesta de la oficina técnica vuelve a ser desproporcionada. Se rechaza la solicitud, sin sustentar la decisión en evidencia, y sin ofrecer alternativas para el venado. Luego de tres meses, se sigue sin tener indicaciones de quién debe tener la custodia del venado. Ninguna entidad pública cuenta con espacio adecuado; pero tampoco se autoriza al cuidador actual. Entre tanto, el administrador del zoológico teme la visita de los inspectores de Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, entidad con la facultad de sancionarles, en caso de que se encuentren animales no autorizados.

**Palabras clave:** *Abuso de autoridad; Autorizaciones; Barreras administrativas; Sector forestal*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-12	“El especialista y el venado”	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
☒ Relaciones de la entidad con el entorno		<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad
		☒ <input checked="" type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	☒ <input checked="" type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento
☒ Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		☒ <input checked="" type="checkbox"/> Bienes	
		<input type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input checked="" type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
☒ <input checked="" type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
☒ <input checked="" type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-ENAP-13 El fólder perdido**

La Dirección de Proyectos concentra la envidia en el Instituto de Fomento a las Cooperación Público-Privada. Es la que mayor presupuesto tiene, la que mejor remuneraciones ofrece, la que tiene los equipos más modernos, las oficinas más cómodas y la que concentra las felicitaciones en la evaluación de fin de año. Al terminar un proyecto debería reunir toda la documentación y generar una ayuda memoria en un expediente final que se remite al archivo. Es su principal defensa cuando llega la auditoría de los proyectos. La semana pasada se inició una auditoría, pero los documentos no han sido todavía remitidos al archivo. Por azar, Willy Santos, un profesional de la dirección de Organismos No Gubernamentales se encuentra solo frente a la documentación sin ordenar y toma en sus manos un fólder con documentos firmados y sellados. Un post it señala que han sido separados para entregar a los auditores. Lo guarda con calma y se retira sin ser observado. Al comienzo lo vio como una travesura, pero ahora se siente culpable y el fólder le quema en el maletín. Ya no puede devolverlo. Decide ocultarlo y esperar cómo reacciona la Dirección de Proyectos cuando descubran la falta. Cuando esos engreídos pasen la humillación de reconocer la pérdida de documentos, lo dejarán en la cafetería y asunto arreglado. Pasan los días y no hay novedades. Finalmente, los auditores terminan su tarea. Extrañado, conversa con uno de ellos y les pregunta acerca de la documentación entregada. "Todo en orden, la información estaba completa". Probablemente algunas de los documentos tengan tinta fresca, pero la firma y los sellos están en el sitio adecuado. Papelito manda. "Esos corruptos son capaces de volver a generar documentos nuevos". Ya no es su problema. Willy Santos destruye los documentos a solas, con su conciencia observándolo en silencio. Mientras tanto, el especialista de la Dirección de Proyectos ultima su hoja de vida. Tendrá que volver a empezar en otro trabajo, donde no se le pierdan los documentos y nadie conozca su secreto.

**Palabras clave:** *Robo; Falsificación de documentos; Sistema de control*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-13	"El folder perdido"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input checked="" type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input checked="" type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input checked="" type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-ENAP-14 El nuevo supervisor**

Un programa de emprendimiento y empleo para jóvenes se encarga de supervisar que los centros de capacitación contratados cumplan con todos los términos y condiciones antes de emitir la conformidad del servicio. Debido a la creciente carga laboral, el jefe del equipo de supervisores pidió que se convocara una plaza CAS<sup>6</sup> para un nuevo supervisor. A tal fin, el jefe del equipo tomo medidas para que el perfil del puesto se ajustara convenientemente en la convocatoria, a fin de que un amigo suyo pudiera ser el ganador. Al finalizar este proceso de selección, grande fue la sorpresa del jefe del equipo cuando se enteró que otra persona (y no su amigo) resultó ganadora. Afectado, el jefe del equipo de supervisores pidió a los demás colaboradores hostigar al recién llegado al equipo, además de advertirles, que no permitiría que el recién llegado pudiera superar el periodo de prueba.

**Palabras clave:** *Abuso de autoridad; Selección de personal; Direccionamiento de convocatorias; Hostigamiento; Gestión de personal*

---

<sup>6</sup> Se refiere a un régimen laboral (Contratos Administrativos de Servicios)

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-14	"El nuevo supervisor"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input checked="" type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input checked="" type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input checked="" type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input checked="" type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## ***PE-ENAP-15 El profesor gana el concurso***

El profesor Willy Santos tiene 24 años. Egresó hace dos de la universidad y es el único postulante para la plaza de docente en una institución educativa rural de Vizcayán Alto. Hace varios meses que los alumnos esperan el nombramiento de un profesor, pero la lejanía y escasos servicios disponibles en el pueblo desalientan a los postulantes o provocan la renuncia de los docentes asignados. Santos, por el contrario, está ilusionado. Aunque su hoja de vida no alcanza el puntaje mínimo en años de experiencia, confía en su suerte. El comité evaluador discute el caso, finalmente se ponen de acuerdo en hacer una excepción. Colocan el puntaje mínimo que le permita obtener la plaza. Los alumnos se lo agradecerán.

**Palabras clave:** *Selección de personal; Colegios*



## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-15	"El profesor gana el concurso"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input checked="" type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-ENAP-16 El regalo merecido**

Una joven necesita obtener unos documentos que le permitan validar la titularidad de una herencia recibida recientemente. Realizó una intensa búsqueda en el Archivo General de la Nación y en el Archivo Notarial Judicial sin éxito. Finalmente decidió probar fortuna en Registros Públicos. El personal del módulo de atención se compadece del caso. Aunque no tenía los datos necesarios para la búsqueda y era una gestión fuera de su competencia, apela a su experiencia y le brindó consejos para guiarla en su búsqueda. Una semana después, la agradecida joven se presentó en el módulo de atención para darle un obsequio por la ayuda recibida.

**Palabras clave:** *Obsequios a servidores civiles*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-16	"El regalo merecido"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input checked="" type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad
		<input checked="" type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento
<input type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input checked="" type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## ***PE-ENAP-17 El técnico del laboratorio que se escapaba del trabajo***

En el hospital San Martín de Vizcayán, el ingreso y salida del personal se controla mediante el registro del DNI por medios informáticos. Willy Santos ha sido técnico de laboratorio desde hace diez años. Aunque adicto al alcohol, es una persona muy simpática y ha logrado convencer a sus compañeros de suplantarle en la hora de salida a cambio de un pago. Todos los días escapa para consumir su vicio sin cumplir el horario y sin que sus jefes o la oficina de Recursos Humanos haya descubierto el esquema fraudulento. El jefe, sin embargo observa extrañado un memo de Gerencia General. El laboratorio encabeza las críticas internas por incumplimiento de toma de muestras programadas y por retrasos sistemáticos en la entrega de resultados a tiempo.

**Palabras clave:** *Sistema de control; Asociación ilícita para delinquir; Suplantación; Control de asistencia; Gestión de personal*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-17	“El técnico del laboratorio que se escapaba del trabajo”	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input checked="" type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera	
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input checked="" type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## ***PE-ENAP-18 El viático y la amistad***

Willy y Fernando son dos servidores públicos que realizan trabajos vinculados a defensa civil. Ellos fueron enviados a Viscayán Alto para asistir en la evaluación de daños producto del terremoto del año 2017. Cada uno recibió sus viáticos que luego tenían que ser sustentados. Al finalizar su labor, Willy devolvió lo no gastado, mientras que Fernando, no hizo lo propio. Su argumento era la necesidad de pagar la educación universitaria de su hermana menor. Willy estaba muy molesto y le increpó apropiarse de un dinero que no es suyo. A pesar de ello, prefirió no denunciar el hecho. Después de todo, ambos eran muy buenos amigos.

**Palabras clave:** *Viáticos; Peculado; Autorizaciones*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-18	"El viático y la amistad"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input checked="" type="checkbox"/> Financiera	
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input checked="" type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input checked="" type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input checked="" type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input checked="" type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-ENAP-19 La enfermera poco diligente**

El bebé de Graciela presenta fiebre alta y ella lo lleva al centro materno infantil cercano a su casa. A su llegada, fue derivada al área de emergencias, donde tuvo que esperar que un médico la atendiera casi una hora. Cuando recibe la receta, la enfermera le dice que debe ir a comprar a la farmacia las medicinas que su hijo necesita. Apresurada, se retira dejando al niño en una camilla. Otra enfermera se percata de su salida apresurada y le pregunta por qué sale tan rápido si su bebé tiene fiebre alta. Ella le responde que tiene que comprar paracetamol "porque le han dicho que no hay en el hospital". La enfermera no dice nada. Pero sabe que ese medicamento sí está disponible, que es de uso frecuente y que resulta peligroso no brindar de inmediato la atención médica al bebé.

**Palabras clave:** *Medicinas; Atención al ciudadano; Servicios de salud*



## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-19	"La enfermera poco diligente"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input checked="" type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input checked="" type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input checked="" type="checkbox"/> Bienes	
		<input type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input checked="" type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-ENAP-20 Expedientes de inhabilitación perdidos**

Urpi Castro, especialista de la Secretaría Técnica de la entidad que resuelve casos de inhabilitación de contratación con el Estado, estaba angustiada. Había perdido el expediente contra un proveedor acusado de graves irregularidades. La sanción parecía inevitable, la denuncia estaba bien documentada y no dejaba margen a dudas. Sin ese documento, la empresa quedaría impune y podría volver a cometer las mismas irregularidades. Buscó de forma minuciosa en todas partes hasta que se dio por vencida. Pidió ayuda para encontrar el expediente, pero parecía que se lo había tragado la tierra. No podía encontrar mucha ayuda. El equipo sufría por el exceso de trabajo, falta de espacio, tiempos muy exigentes para resolver y un clima hostil a los mecanismos de control, calificados de burocráticos por todos. Cuando se aproximaba el vencimiento del plazo legal, se supo que un practicante, Willy Santos, había sido denunciado por sustracción de documentos a cambio de un soborno. El practicante había tenido acceso al expediente y todo hacía suponer que también lo había sustraído en su momento. La jefa de la Secretaría convocó a una reunión de emergencia para validar la propuesta del consultor con el nuevo procedimiento que asegure "la cadena de custodia". La reunión fue un fracaso que se prolongó hasta la media noche. Todas las propuestas fueron rechazadas de plano por los abogados. Urpi Castro estaba indignada. Su última intervención recibió la aprobación unánime: "El costo del control no puede elevarse hasta impedirnos resolver los casos. ¿Estamos aquí para solucionar las denuncias o para firmar fichas de entrega de documentos? No podemos trabajar si no confiamos mínimamente los unos en los otros".

**Palabras clave:** *Cohecho; Sustracción de documentos; Administración de justicia; Sistema de abastecimiento*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-20	“Expedientes de inhabilitación perdidos”	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input checked="" type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input checked="" type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input checked="" type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input checked="" type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input checked="" type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## ***PE-ENAP-21 Falta justificable al curso de ética***

La Escuela Superior de la Magistratura, el órgano de capacitación oficial del Sistema de Administración de Justicia, ha programado el curso de Ética y Lucha contra la Corrupción, dirigido a los fiscales de Lima. La asistencia al curso es presencial y obligatoria; sin embargo, Willy Santos, uno de los fiscales inscritos no podía asistir. Su carga laboral era excesiva y tenía que decidir entre ir a las clases o terminar algunos expedientes que tenía pendientes. Pensó que Gisella, una practicante que siempre empezaba todos sus comentarios con una reflexión ética, podría asistir en su lugar algunas sesiones. A ella le gustaría la oportunidad, mejoraría su motivación con el equipo y luego podría explicarle los temas que sea novedosos. Finalmente Willy Santos solicita a Gisella que asista en su lugar, aunque el único requisito que le pide, es que ella se registre en el nombre del fiscal. Un par de sesiones pudo hacerlo y pasó desapercibida; Pero en la tercera sesión ya no pudo, y quedó en evidencia la suplantación. Se produjo un incidente que la practicante no quiso afrontar y se retiró con rapidez. En la oficina, Willy Santos intentó tranquilizar a Gisella. "No te preocupes, lo soluciono la próxima clase." Llegado el día, Willy se presentó en el curso y pidió reunirse con la encargada de la formación. Estaba seguro que todo se arreglaría cuando le explicara sus motivos.

**Palabras clave:** *Suplantación; Capacitación laboral*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-21	"Falta justificable al curso de ética"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
☒ Relaciones de la entidad con el entorno		<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input checked="" type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento
☒ Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input checked="" type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input checked="" type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-ENAP-22 Fiscalizadores, transportistas e infracciones**

El más antiguo fiscalizador de la Oficina de Fiscalización Regional de Transporte de Vizcayán se sincera con el más reciente miembro del equipo. "Aquí todos te dirán que en lugar de papeletas de infracción, nosotros damos papeletas de conformidad a cambio de, ya sabes, 'lo que dicte su conciencia'. Pero es mentira. Cada caso es distinto. Nuestro papel no es impedir la circulación de los vecinos, sino elevar el costo para los infractores. Cumple la ley o paga las consecuencias. Somos educadores, pero no rompemuellas. ¿Por qué el ciudadano se tiene que quedar sin movilidad o sin productos por culpa de un chofer irresponsable? No. tú le dices al infractor: 'la próxima vez no seré tan comprensivo, consiga la revisión técnica'; o 'no quiero quitarte tu medio de vida por 15 días, yo también me doy cuenta que es mucho castigo para poca falta', o 'Por supuesto su familia es lo primero, no quiero eso en mi conciencia'. Se lo dices bonito, aceptan el castigo, aprenden la lección y recién después le das la papeleta de conformidad..."

**Palabras clave:** *Cohecho; Transporte público; Autorizaciones*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-22	"Fiscalizadores, transportistas e infracciones"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional	
	<input checked="" type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera	
	<input checked="" type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input checked="" type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input checked="" type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## *PE-ENAP-23 Hora de despertar*

Gisela Contreras era la encargada de atender al público en la mesa de partes de la Municipalidad Provincial de Vizcayán Alto. El martes fue un día de baja demanda y luego de tomar unos antigripales se sentía adormecida. Sin nadie en la sala de espera, se permitió cerrar los ojos. Inadvertidamente, se quedó dormida. Mientras tanto, llegó la ciudadana Urpi Castro apresurada para tramitar la anulación en un registro de denuncias. Gisela se despertó abruptamente con el saludo en voz alta de Castro. Incómoda y con la conciencia sucia, la respuesta pasó progresivamente de poco amable a trato hostil. De brindar información insuficiente a solicitar documentación que no requería para proseguir con su trámite. Castro, mortificada, también reacciona con fastidio y la discusión escala. Finalmente, una ofuscada ciudadana exige a viva voz el nombre para sentar la denuncia ante la Oficina de Control Interno. Contreras, ofuscada, le da un nombre falso "Yo soy Nora Palomino ¿Y qué va a hacer?". Castro presentó su queja, pero pocos días después archivan el caso debido a que la mencionada Nora Palomino no trabaja en la institución.

**Palabras clave:** *Atención al ciudadano; Sistema de control*



## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-23	"Hora de despertar"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input checked="" type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento
<input type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input checked="" type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-ENAP-24 La ayuda al funcionario**

Gisela Contreras vive con sus 4 hijos en un asentamiento humano en el sur de Lima. Su hija mayor acaba de terminar la secundaria con buenas calificaciones y los profesores la animan a postular al programa Beca 18, un programa mediante el cual la estudiante recibiría dinero mensualmente. Madre e hija entusiasmadas van a la municipalidad para tramitar una constancia de su situación económica. Al salir, se encuentran con una vecina que ya realizó el trámite. Ella le explica que "tiene que apoyar" al encargado para que realice la visita de verificación a su domicilio pronto, y con ello, que pueda salir rápido la constancia que le de acceso a esa beca. Gisela, desconcertada, no sabe cómo actuar. Quiere denunciar, pero tiene miedo de no obtener a tiempo la constancia y perder la oportunidad de un futuro mejor para su hija.

**Palabras clave:** *Cohecho; Becas; Programas sociales*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-24	"La ayuda al funcionario"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input checked="" type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input checked="" type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera	
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input checked="" type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input checked="" type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input checked="" type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-ENAP-25 La becaria falsificadora**

Carmen, Jefa de la Oficina de Apoyo Administrativo, obtuvo una beca de su entidad para estudiar una maestría en la Universidad del Pacífico. Un requisito para la sustentación del grado es dominio de un idioma adicional, por lo que también fue becada para estudiar inglés en un instituto privado. La carta de compromiso que firmó aceptaba todas las condiciones que la institución pública le exigió para autorizarle y hacer compatible su trabajo con sus estudios. Al cabo de dos años, la oficina de capacitación le solicitó que acreditara los estudios hasta el momento realizados. Carmen respondió al cabo de un mes, indicando que sufrió el robo de la documentación. La Oficina de Recursos Humanos amplió 15 días más el plazo para solicitar la documentación a la universidad, pero Carmen siguió sin entregar esa documentación en el plazo ampliado. Cuando se formaliza la denuncia ante una comisión de procesos administrativos, Carmen presenta por fin la documentación solicitada, pero una verificación demuestra que la misma había sido falsificada. La comisión recomendó su despido y elevar el caso a la fiscalía provincial penal por delito contra la fe pública. Finalmente, la máxima autoridad administrativa resuelve suspenderla por 60 días y archivar el caso.

**Palabras clave:** *Malversación; Gestión de personal; Becas; Capacitación laboral*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-25	“La becaria falsificadora”	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input checked="" type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input checked="" type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input checked="" type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input checked="" type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input checked="" type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-ENAP-26 El premio repartido**

Las comunidades rurales de Vizcayán Alto recibieron unas jornadas de capacitación para participar en un concurso para financiar proyectos innovadores de producción agrícola del Gobierno Regional. El ingeniero responsable del concurso es Fernando Carhuana y ha conocido la experiencia productiva de Willy Santos, uno de los dirigentes de la comunidad. Durante una conversación privada entre ambos, el ingeniero Carhuana le propone que se repartan el dinero del premio. "el jurado es un mero trámite. Yo seré quien califique los proyectos y tendré la última palabra". Cuando finalmente la propuesta de proyecto de la comunidad de Santos gana el concurso, los participantes quedan descontentos. No era el mejor proyecto, no tenía los mejores productos y no tenía la mejor organización. La sensación de haber perdido el tiempo y de sentirse traicionados por el gobierno regional se generaliza en la región.

**Palabras clave:** *Concursos; Programas sociales*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-26	“El premio repartido”	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input checked="" type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad
		<input checked="" type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input checked="" type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input checked="" type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input checked="" type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input checked="" type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input checked="" type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## ***PE-ENAP-27 Los tiempos de espera no son iguales***

La demora en la atención del Hospital San Martín de Vizcayán constituye una de las principales quejas que recibe el gobierno regional. Es frecuente observar largas colas de enfermos que madrugan en la intemperie para obtener una cita. Aunque todos son enfermos, no todos sufren igual. Algunos, con amigos o influencia en las áreas administrativas, consiguen cupos milagrosos, son atendidos antes que los más madrugadores, reciben mejor trato y son atendidos por más tiempo que el resto. Esta situación, conocida por todos, debería provocar más quejas. Pero muchos en lugar de quejarse, tratan de conseguir un contacto en la administración.

**Palabras clave:** *Tráfico de influencias; Atención al ciudadano; Servicios de salud*



## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-27	“Los tiempos de espera no son iguales”	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> EstratéGica	
	<input checked="" type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera	
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input checked="" type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input checked="" type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input checked="" type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## ***PE-ENAP-28 El funcionario que también es consultor y su desalmada asistente***

Willy Santos trabaja hace varios años como especialista en una institución relacionada con la calidad educativa de la educación superior. Durante mucho tiempo, sus compañeros han notado que realiza servicios de consultorías para clientes privados durante el horario de oficina haciendo el uso del espacio físico, mobiliario y equipo tecnológico institucionales. Una nueva asistente administrativa finalmente decidió denunciarlo. El resto del equipo la ha marginado. Todos consideran que la asistenta es una mala persona por acusar a su jefe.

**Palabras clave:** *Debida diligencia; Actividades incompatibles; Malversación; Uso indebido de recursos públicos*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-28	“El funcionario que también es consultor y su desalmada asistente”	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input checked="" type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## ***PE-ENAP-29 La nueva empresa de transporte***

El Programa Nacional de Infraestructura Sanitaria está a cargo del traslado de personas y productos a nivel nacional. Cuentan con una flota de buses y camiones a los que se da mantenimiento en Lima dos veces al año. Uno de los buses ha sido acondicionado para viajes interprovinciales con las comodidades propias de las empresas formales y se decide destinarlo a compensar un problema con el bus a cargo del traslado del personal de salud en una campaña contra el Dengue en el Cusco durante los próximos tres meses. Los choferes encargados de llevar el bus hasta la ciudad imperial deciden aprovechar por única vez para hacer el negocio y utilizar las ganancias para hacer un poco de turismo en la capital de los Incas. Ambos están convencidos que es la única manera, porque el costo sería imposible de pagar con su modesto sueldo.

Durante el trayecto, recogen pasajeros en paraderos informales, utilizan la autorización del Programa para evadir los controles de la carretera y, al llegar a su destino, desalojan el bus, realizan una limpieza exhaustiva y se ponen a la orden de la campaña contra el Dengue. Ambos están satisfechos. El bus está como nuevo y están convencidos que no perjudicaron a nadie.

**Palabras clave:** *Peculado; Uso indebido de recursos públicos; Transporte*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-29	"La nueva empresa de transporte"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> EstratéGica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera	
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input type="checkbox"/> Dinero		
	<input checked="" type="checkbox"/> Bienes		
	<input type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input checked="" type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## *PE-ENAP-30 Las prioridades del jefe*

El vocal Santos de la Sala Superior de Justicia, solicita al administrador de la Corte Superior de Justicia, una subvención para asistir a una conferencia especializada en el extranjero. El administrador llevaba un juicio en el que sabía que el apoyo del vocal era clave, por lo que pide de inmediato a logística que proceda a comprar los pasajes y asignar los viáticos. El personal de logística informa al Jefe de la Oficina de Planeamiento que tienen dos pedidos de carácter urgente: la capacitación del vocal Santos y el mantenimiento del techo de una de las oficinas que estaba filtrando el agua y malogrando los archivos legales y perjudicando al personal. Ambos montos eran elevados y el presupuesto solo alcanzaba para uno de ellos. El Jefe de Planeamiento sabía que no autorizar el presupuesto para el viaje del vocal le traería muchos problemas o incluso el despido.

**Palabras clave:** *Tráfico de influencias; Viáticos; Sistema de abastecimiento*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-30	"Las prioridades del jefe"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> EstratéGica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input checked="" type="checkbox"/> Financiera	
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input checked="" type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input checked="" type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-ENAP-31 Los obsequios del secretario**

El secretario de un juez de la Corte Superior, había "instaurado" un horario de atención durante la hora de almuerzo en el que el juez no estaba en la oficina, para atender a las personas que llevaban algún litigio a cambio de "obsequios" que iban desde gaseosas hasta paquetes de regalo. El secretario ponía como prioridad estos expedientes al juez para que los atiende primero, a pesar que muchas veces había otros pendientes más urgentes. El juez recibe "rumores" de lo que hacía su secretario cuando él salía a almorzar y lo increpa, a lo que él responde que nunca ha recibido dinero por lo que no se trata de una falta grave, solo quería ayudar a las personas que lo buscaban.

**Palabras clave:** *Cohecho; Tráfico de influencias*



## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-31	“Los obsequios del secretario”	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input checked="" type="checkbox"/> Estratégica
		<input checked="" type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input checked="" type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input checked="" type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento
<input type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input checked="" type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input checked="" type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input checked="" type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-ENAP-32 Los videos de la computadora**

El director solicitó a la jefatura de Tecnologías de la Información que revisen el equipo de cómputo asignado a Willy Santos, un miembro de su equipo de quien sospecha que almacena videos pornográficos. Aunque el equipo tiene contraseña y no está asignado al directivo, el jefe de los informáticos ordenó atender la solicitud. No pasó mucho tiempo antes que se confirmara la existencia de ese tipo de películas. El director estaba muy molesto, pero no podía destituir a Santos, porque no le fue posible demostrar que habían sido descargados en el centro de labores. Sin embargo, el equipo era de la institución y los videos eran un atentado contra la moral, por lo que le dio una amonestación con copia a su legajo.

**Palabras clave:** *Uso indebido de recursos públicos; Equipos informáticos; Derecho a la privacidad*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-32	“Los obsequios del secretario”	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> EstratéGica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input checked="" type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera	
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input checked="" type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input checked="" type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## ***PE-ENAP-33 Mal manejo del presupuesto municipal***

Luego de un triunfo claro en las urnas, el nuevo alcalde del distrito de Vizcayán Alto decidió contratar a varias de las personas que lo apoyaron en su campaña electoral. Aunque algunas voces críticas cuestionaron que no tenían el perfil idóneo, finalmente la resignación se impuso. Al finalizar el primer año y estando próxima la navidad, el alcalde se propuso regalar canastas y panetones a sus trabajadores. Un primer problema era que no se tenían fondos previstos, pero utilizó el presupuesto destinado al mejoramiento de infraestructura de puentes y carreteras. El gerente municipal le solucionó el segundo problema. Un amigo se haría cargo de los regalos navideños. El alcalde aceptó y logística a regañadientes puso en marcha el contrato. El jefe de infraestructura realizó observaciones al expediente técnico, pero finalmente se resignó a que se realizara la ejecución. Al año siguiente, las autoridades y la población enfrentaron una temporada de huaycos. Algunos tramos de la carretera colapsaron y la evaluación final fue el desastre fue mayor que los años anteriores. Ningún funcionario denunció los hechos, cuando cada uno repasó su experiencia, descubrió que todos habían participado en menor o mayor medida de estos hechos.

**Palabras clave:** *Selección de personal; Malversación; Asociación ilícita para delinquir; Compras públicas; Infraestructura*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-33	"Mal manejo del presupuesto municipal"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input checked="" type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa	<input type="checkbox"/> Reputacional
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Regulación	<input checked="" type="checkbox"/> Financiera
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
	<input type="checkbox"/> Información	<input checked="" type="checkbox"/> Dinero	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input checked="" type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input checked="" type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input checked="" type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input checked="" type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input checked="" type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## ***PE-ENAP-34 Malas incursiones de inspectores de tributos recién llegados***

Fernando está a cargo del equipo de tributación del gobierno regional de Vizcayán y se encarga de verificar el cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes. Acaba de contratar personal nuevo para las inspecciones y para verificar la entrega de comprobantes de pago a los consumidores. A las pocas semanas, una de las inspectoras más antiguas le cuenta que escuchó a los nuevos inspectores intercambiar ideas para forzar a los contribuyentes a no emitir comprobantes, sancionarlos por la evasión y de esa forma mejorar su record de informes y observaciones. De esa forma, demostrarían su valía y confiaban en preservar el empleo. El Director considera inaceptable los chismes en el equipo y como no puede demostrar su comentario, dispone despedir a la inspectora denunciante por difamación.

**Palabras clave:** *Asociación ilícita para delinquir; Autorizaciones; Sistema de control; Comercio*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-34	“Malas incursiones de inspectores de tributos recién llegados”	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera	
	<input checked="" type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input checked="" type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input checked="" type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input checked="" type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input checked="" type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-ENAP-35 Mujer transgénero**

Gisela Contreras es una mujer transgénero. Al momento de renovar su DNI y entregar su documento en ventanilla, el servidor le dedica una mirada sarcástica y comenta que su apariencia debería guardar coherencia con su nombre de varón. Gisela le explica que es una mujer transgénero. El servidor le repitió que no debería lucir como mujer si no es mujer y con mayor razón si iba a realizar un trámite de identificación. Ella se siente discriminada. Registra lo sucedido en el libro de reclamaciones y, ofuscada, pide hablar con el administrador de la agencia. Cinco minutos después, recibía las disculpas institucionales y el mayor respeto por la elección libre de su modo de vida. A continuación, el jefe de la agencia llama al colaborador de ventanilla y le pide que se disculpe. Lejos de hacerlo, invoca su libertad de conciencia y declarar que él se manifestó en consonancia con sus preceptos morales y religiosos. "Lo siento, pero mantengo mi posición".

**Palabras clave:** *Discriminación por motivo de género; Servicio al ciudadano*



## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-35	"Mujer transgénero"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input checked="" type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input checked="" type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento
<input type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input checked="" type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input checked="" type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input checked="" type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## ***PE-ENAP-36 Reglas derogadas***

En Vizcayán Alto, Willy Santos acusa a Gisela Contreras, jefa de asesoría jurídica, por incurrir en un presunto delito de patrocinio ilegal y tráfico de influencias. Ambos presentan su denuncia y su descargo ante la Comisión Especial de Procedimiento Sancionador Disciplinario. Contreras señala que la acusación no es aplicable, debido a que se basa en un artículo derogado del Reglamento de la Carrera Administrativa. La Comisión concluyó en que no cabe responsabilidad ni falta ética en Contreras. Meses después la entidad aprobó el Código de Ética de la institución y se incorporó una sanción específica por patrocinio ilegal y tráfico de influencias.

**Palabras clave:** *Patrocinio ilegal; Tráfico de influencias; Sistema de control*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-36	"Reglas derogadas"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input checked="" type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> Estratégica
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Operativa
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Reputacional
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> Financiera
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley		<input type="checkbox"/> De cumplimiento
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input checked="" type="checkbox"/> Información		<input type="checkbox"/> Tecnológica
	<input checked="" type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input checked="" type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## ***PE-ENAP-37 Respeto al ciudadano***

El empresario Willy Santos está molesto por tener que pagar tributos en la Municipalidad de Vizcayán Alto. No los entiende, no los valora y le parecen excesivos. Fernando Carhuana, servidor municipal, tuvo un mal día y, de mala suerte, le toca atender en ventanilla. Atiende de mala gana y pronto se encuentra con el indignado vecino Santos. No se necesita más: la discusión se eleva rápidamente, hasta el punto de que Santos le exige que muestre su carné de identidad. Carhuana no solo lo saca, sino que lo tira contra la ventanilla. A punto de llegar a las manos, Urpi Castro, jefa de la oficina interviene para mediar. Enterada rápidamente de la situación exige con firmeza que Carhuana se disculpe. Minutos después Santos se retira con sabor a sangre, pero con un vago sentimiento de triunfo. Dentro de su oficina, Urpi se ríe con Carhuana, como si tratara de un hecho sin mayor importancia.

**Palabras clave:** *Atención al ciudadano; Sistema de control*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-37	"Respeto al ciudadano"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica	
	<input checked="" type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input checked="" type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera	
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input checked="" type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input checked="" type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## ***PE-ENAP-38 Retraso en el avance del proyecto***

Un equipo de 12 personas comienza un proyecto de archivo con metas claras de avance medida por metros lineales de documentos. El coordinador, en la segunda semana de iniciadas las labores, distrae a su equipo con conversaciones y reuniones de trabajo, con la intención de que no se cumpla la meta estipulada y alargar el contrato del proyecto. Sin embargo, en la primera supervisión, se evidencia el retraso. El coordinador lo atribuye a las condiciones precarias de los documentos y del lugar del trabajo. En la segunda supervisión, el equipo se organiza y el líder recibe el encargo de comunicar que estaban dispuestos a ir a trabajar sábados a fin no cancelar el proyecto. Cuando el supervisor y el líder conversan, éste lo toma a mal y lo despide, acusándolo de retrasar la tarea y perjudicar el clima laboral. Con un miembro persona menos en el equipo, la extensión del proyecto se vuelve inevitable.

**Palabras clave:** *Abuso de autoridad; Gestión de personal*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-38	"Retraso en el avance del proyecto"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input checked="" type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input checked="" type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input checked="" type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input checked="" type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-ENAP-39 Robo de alimentos**

El presidente del Frente de Defensa de los Intereses de pueblo de Vizcayán Alto se presentó en la comisaría para denunciar a una profesora de un colegio de su localidad. En el puerto habían encontrado a una adolescente que trasladaba una caja con el logo del Minedu en cuyo interior encontraron carne de pollo y conservas. Al descubrirlo, la increparon y la alumna aceptó que los productos eran del programa nacional de alimentación escolar Qaliwarma y que los sacó del colegio con autorización de la docente porque su familia era muy pobre. La profesora le dijo que "esos productos son para las personas como ella", por lo que no entendía qué había de malo en esta situación.

**Palabras clave:** *Peculado; Programas sociales*



## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-39	<b>“Robo de alimentos”</b>	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
☒ Relaciones de la entidad con el entorno		<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input checked="" type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input checked="" type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento
☒ Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input checked="" type="checkbox"/> Bienes	
		<input type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input checked="" type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input checked="" type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-ENAP-40 Robo de documentos históricos**

Dos extranjeros fueron detenidos en el aeropuerto internacional de Lima "Jorge Chávez" por portar documentos peruanos de valor histórico. Iniciadas las investigaciones y gracias a las cámaras de seguridad, se identificó a un técnico y un especialista de archivo sacando los documentos del Archivo Nacional "Cesáreo Martínez" para comercializarlo en el mercado negro de coleccionistas. El Director, amigo de larga data de los acusados, señaló que las imágenes no eran prueba suficiente porque el paquete que trasladaban podía contener cualquier bien personal. "Además, ellos son nombrados, han trabajado hombro con hombro con nosotros y nunca nos dieron razones para dudar de su honestidad. Tienen derecho a la presunción de inocencia."

**Palabras clave:** *Peculado; Patrimonio de la Nación; Sistema de control*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-40	"Robo de documentos históricos"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input checked="" type="checkbox"/> Estratégica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input checked="" type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera	
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input type="checkbox"/> Dinero		
	<input checked="" type="checkbox"/> Bienes		
	<input type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input checked="" type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input checked="" type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input checked="" type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## ***PE-ENAP-41 Directora de escuela se apropia de donaciones y cobra los desayunos***

Gisela Contreras fue directora de un centro de educación inicial, ubicado en un asentamiento humano de bajos recursos en las afueras de Vizcayán Alto. Gisela está atravesando problemas económicos y no ha podido pagar la mensualidad y la movilidad del colegio de su hija. En esas condiciones, recibe un ofrecimiento de una donación para cubrir los gastos de los desayunos diarios para los alumnos/as y alumnas de su centro, ofrecimiento que se sintió obligada a aceptar. Una vez recibida la primera donación, Gisela se apropió de ese dinero, y comunicó a los padres de familia que el desayuno de los niños sería pagado con dinero proveniente de los padres, y que tendría un "costo simbólico" de 0.50 céntimos diarios. Durante las primeras semanas todo transcurrió con normalidad. Pero eventualmente algunos padres ya no pudieron pagar ese dinero. Como consecuencia, Gisela publicó un comunicado en la puerta del colegio indicando que el pago era necesario y obligatorio y que "en caso de no pagar, los niños no podrán entrar al colegio". La denuncia de los padres contra Gisela fue inmediata y se inició un proceso administrativo. Pese a ser concluyentes, las pruebas de la apropiación de los fondos fueron descartadas por un problema de procedimiento, y Gisela quedó sin sanción. Sin embargo, la amenaza de negar el derecho a la educación sí fue probada y sancionada, aunque esta sanción no involucraba su retiro de la carrera docente. De esta forma, y para evitar problemas con la comunidad, Gisela fue retirada de Vizcayán Alto y concluida la sanción, pasó a disponibilidad nuevamente. Aplicando buenas prácticas de gestión de los recursos humanos docentes, finalmente fue designada como directiva en un colegio cercano a su casa.

**Palabras clave:** *Peculado; Abuso de autoridad; Colegios*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-41	"Directora de escuela se apropia de donaciones y cobra los desayunos"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica	
	<input checked="" type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input checked="" type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input checked="" type="checkbox"/> Financiera	
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input checked="" type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input checked="" type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input checked="" type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input checked="" type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input checked="" type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input checked="" type="checkbox"/> Impunidad

## *PE-ENAP-42 La solicitud de la ministra*

Urpi Castro era jefa logística de un instituto nacional especializado en promoción de deportistas de alta competencia. En una reunión social conoció a un empresario del rubro de aerolíneas, quien alardeaba insistentemente de "su prima, la ministra". Dos semanas después, inesperadamente recibió una llamada de la propia ministra, quien le pidió información sobre los precios presentados por los diversos postores en un proceso de selección para la compra de pasajes aéreos de deportistas. Mortificada, le respondió con firmeza que la Ley de Contrataciones le impedía entregar esta información y al día siguiente presentó su renuncia. Para su sorpresa, descubrió que poco antes la ministra había solicitado su despido.

**Palabras clave:** *Nepotismo; Abuso de autoridad; Licitaciones; Sistema de abastecimiento*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-42	"La solicitud de la ministra"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input checked="" type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input checked="" type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input checked="" type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input checked="" type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input checked="" type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input checked="" type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input checked="" type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input checked="" type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## ***PE-ENAP-43 Todo sea por mi libertad***

Willy Santos, un interno del penal de la ciudad de Iquitos, inició los trámites para acceder al beneficio de semilibertad. Mientras organizaba su documentación se enteró que desde hace tres años no se otorga el beneficio, porque los criterios se han vuelto cada vez más estrictos y exigentes. A pesar de todo, continúa los trámites y presenta sus documentos. Un agente de seguridad, Fernando Carhuana, se enteró y lo buscó para contarle que el fiscal a cargo de su audiencia es amigo de promoción del colegio. "Puedo convencerlo de no ser tan severo. En caso de que el juez te favorezca, él podría abstenerse de toda oposición", le dijo. "Pero necesito 300 soles para invitarlo a comer y a tomar algo. Es una excelente oferta, porque también puedo pedirle que sea muy estricto". Willy accedió al pago, pero la audiencia resultó desfavorable. Mortificado, exigió al agente de seguridad la devolución del dinero. Como era previsible, Carhuana se negó: "¿Y qué culpa tengo yo de esos requisitos inalcanzables? Lo que pasa es que nadie quiere que delincuentes como tú estén libres". Santos lo ha denunciado ante el Director del penal y ante el Ministerio Público, no tiene esperanza de recuperar su dinero, ni cree que sancionen a Carhuana, ni espera que lo dejen salir pronto.

**Palabras clave:** *Cohecho; Extorsión; Sistema penitenciario*



## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-43	"Todo sea por mi libertad"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> EstratéGica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input checked="" type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera	
	<input checked="" type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input checked="" type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input checked="" type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input checked="" type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-ENAP-44 *Trasladada y arrepentida***

Úrsula trabaja desde hace 10 años como especialista en el sector educativo en la provincia de Carabaya, Puno. Durante todo ese tiempo solo comparte con su familia 10 días al mes, ya que su esposo y sus dos hijos viven en Juliaca, a más de 200 kilómetros de distancia en carretera. La situación se vuelve insostenible y solicita un cambio de destino a la oficina de personal de la Dirección Regional. Fernando, encargado del área de desplazamiento de personal, escucha con atención a Úrsula y le propone una solución. Puede disponer el cambio con otra especialista que él conoce, pero tendría que pagarle 5 mil soles. Ella, desesperada, acepta la propuesta y se realiza el cambio. Pero luego de cuatro meses Úrsula está arrepentida y se ha decidido a denunciar a Fernando. Sin embargo un abogado que la asesora la desalienta. No tiene pruebas y, en caso de hacer una denuncia, puede sufrir una contrademanda por difamación. Ella trata de explicar que, con pruebas o sin pruebas, ella le dio el dinero. No entiende por qué esa "presunción de inocencia" garantiza la impunidad de Fernando.

**Palabras clave:** *Cohecho; Gestión de personal*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-44	"Trasladada y arrepentida"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> EstratéGica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera	
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input checked="" type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input checked="" type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-ENAP-45 Un domingo de trabajo**

El chofer de un funcionario del Gobierno Regional de Vizcayán llegó al garage institucional el día domingo en la mañana y retiró el vehículo asignado a su jefe. Durante todo el día recorrió la ciudad comprando, recogiendo y entregando paquetes en domicilios particulares. Tuvo la mala fortuna de ser captado por un periodista local que denunció el uso inadecuado en la prensa regional. El escándalo mediático fue inmediato y tuvo un impacto considerable en la opinión pública de la región. La Fiscalía Anticorrupción realizó una rápida investigación en la que el funcionario negó terminantemente haber tenido conocimiento de los hechos. Cuando quedó demostrado que el chofer dejó la ciudad con su familia con destino desconocido y sin prestar declaraciones; formuló denuncia señalándole y abarcando en la denuncia al jefe de servicios generales, al jefe de la Oficina General de Administración, a los vigilantes y a los porteros de los turnos de mañana y tarde.

**Palabras clave:** *Uso indebido de recursos públicos; Sistema de control*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-45	“Un domingo de trabajo”	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input checked="" type="checkbox"/> Bienes	
		<input type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input checked="" type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-ENAP-46 Una evaluación sin objetividad**

El Comité del Programa Académico de Educación de la Universidad Nacional de Vizcayán Alto, solicitó a la Superintendencia de Universidades una evaluación externa, con el propósito de obtener su certificación de calidad educativa. Por norma, la Superintendencia delega esta labor a entidades reconocidas por el alto nivel de formación y experiencia de sus integrantes. Durante tres días, una Comisión evaluadora nombrada por la Superintendencia, revisó la información sin tener contacto con el comité del programa, y todo parecía marchar con normalidad. Finalmente, los miembros de la Comisión Evaluadora se reúnen y entrevistan con los integrantes del Comité del Programa. Durante la entrevista, la presidenta de la Comisión pregunta sobre un documento clave: el informe de autoevaluación del Programa Académico, cuya elaboración es responsabilidad del Comité del Programa. La respuesta provoca la indignación del resto de miembros de la Comisión, cuando un profesor del Comité responde, dirigiéndose a la presidenta de la Comisión Evaluadora: “Hemos consignado toda la información que usted nos recomendó en la consultoría de hace dos meses”.

**Palabras clave:** *Ventaja indebida; Autorizaciones; Educación superior*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-46	"Una evaluación sin objetividad"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input checked="" type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad
		<input checked="" type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input checked="" type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento
<input type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input checked="" type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input checked="" type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-ENAP-47 Valorizaciones**

Fernando Carhuana, servidor de logística de la Municipalidad Distrital de Vizcayán Alto, había realizado valorizaciones utilizando un presupuesto destinado a otros fines. Willy Santos, de la unidad de presupuesto, descubrió el hecho pero no lo denunció. Ambos eran amigos cercanos y no quería perjudicarlo. Al poco tiempo, Fernando renunció y estudió una maestría de gestión pública. El programa le permitió entender la finalidad de los sistemas de control y los perjuicios de una gestión poco diligente. Un buen día descubrió que tenía un cargo de conciencia creciente. Entre tanto, Urpi Castro, de la Oficina de Control Interna durante una investigación, había detectado estos hechos y se comunicó con Fernando. Conversaron extensamente y llegaron a un acuerdo. En su informe final denuncia la inconducta de Willy Santos y adjunta la confesión de Carhuana, un testimonio que le garantizó inmunidad.

**Palabras clave:** *Malversación; Sistema de control; Compras públicas; Sistema de abastecimiento*



## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-47	"Valorizaciones"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input checked="" type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input checked="" type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input checked="" type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input checked="" type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input checked="" type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-ENAP-48 Viaje a la India**

El Programa Nacional contra la Viruela ha negociado con el Ministerio de Economía una ampliación presupuestaria para contratar el lote anual de vacunas a una empresa transnacional de la India. Sin embargo, durante el estudio del mercado, la empresa le dice que las condiciones de contratación deben cambiar en respuesta a la transformación tecnológica del mercado actual. Para animar al Comité a cargo del proceso a rediseñar los términos de referencia considerando sus demandas, ofrece a sus integrantes un viaje completamente pagado a la India para conocer las instalaciones de la fábrica de vacunas. El Comité debate el tema. Uno de los integrantes manifiesta con mucho interés que sería una visita muy beneficiosa para el país. "Conocer con mayor detalle las innovaciones de estas empresas que dominan el mercado mundial de vacunas nos permitirá hacer mejor nuestro trabajo. Y qué mejor si lo pagan ellos: así nos ahorramos un dinero que el Perú necesita para cosas más urgentes."

**Palabras clave:** *Cohecho; Compras públicas; Sistema de salud*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-48	"Viaje a la India"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input checked="" type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input checked="" type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera	
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input checked="" type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-ENAP-49 Viáticos inflados**

Willy realiza frecuentes viajes de comisión a la Sierra Central como parte de su trabajo de supervisión. Para ello le asignan 320 soles diarios (unos 90 USD) de viáticos para sus gastos de alojamiento y manutención. Juan se hace amigo de los comerciantes que emiten facturas por sus servicios de alimentación y los convence de incrementar el monto facturado o brindar falsas para rendir los S/ 320 a su retorno a Lima. En una de las rendiciones de gastos, observan que uno de los proveedores no tenía un número activo en el Registro Único de Contribuyentes que administra la superintendencia tributaria. Willy, muy apesadumbrado, comenta a su jefe que para él es muy significativo perder ese monto y le pide pasarlo como gasto de movilidad a través de una declaración jurada a fin de no verse perjudicado.

**Palabras clave:** *Cohecho; Viáticos; Sistema de abastecimiento*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-ENAP-49	"Viáticos inflados"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input checked="" type="checkbox"/> Financiera	
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input checked="" type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input checked="" type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input checked="" type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## *PE-SERVIR-01 El candidato siempre paga los favores recibidos*

Durante las campañas electorales se forma un grupo de partidarios y simpatizantes, los cuales apoyan de diferentes formas al candidato para que pueda salir electo. Esta participación puede ser con aportes económicos, recolección de firmas, reparto de propaganda, apoyo durante los mítines, etc. Estas personas participan de estas actividades con la esperanza de que el candidato al salir electo los pueda convocar para ocupar algún puesto o cargo de confianza. Lamentablemente la gran mayoría de estas personas no cuenta con las condiciones académicas ni de experiencia necesaria para ocupar dichos puestos. El candidato al salir electo empieza a “pagar el Favor” designado a sus allegados en puestos de confianza o puestos claves de la entidad, dejando de lado a personas capacitadas y con el perfil idóneo al puesto.

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-SERVIR-01	“El candidato siempre paga los favores recibidos”	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input checked="" type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera	
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input checked="" type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input checked="" type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input checked="" type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input checked="" type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## PE-SERVIR-02 El curso informático gratuito

Un funcionario público recibe el ofrecimiento de un curso informático especializado y financiado al 100% por una empresa proveedora de software, que suele brindar servicios al Estado; lo cual podría enriquecer su currículum, pero también generar el compromiso o la apariencia de un compromiso inmediato o futuro con dicha empresa.

**Palabras clave:** *Regalos y sobornos (directos o indirectos); contrataciones y pagos; empleados públicos*



## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-SERVIR-02	"El curso informático gratuito"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input checked="" type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input checked="" type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input checked="" type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-SERVIR-03 El paquete vacacional**

Tras un proceso de selección justo y limpio, el jefe del área de logística recibe el ofrecimiento de un paquete de esparcimiento vacacional para su familia a modo de agradecimiento por parte de la agencia de viajes recientemente seleccionada por su organización, lo que podría aliviar su presupuesto familiar, pero generar la apariencia de un acuerdo previo para conseguir dicha adjudicación.

**Palabras clave:** *Regalos y sobornos (directos o indirectos); contrataciones y pagos; empleados públicos*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-SERVIR-03	“El paquete vacacional”	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input checked="" type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input checked="" type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-SERVIR-04 El agradecimiento sincero**

Tras concluir un trámite complejo pero satisfactorio, un ciudadano expresa su sincero agradecimiento al funcionario que dio seguimiento a su caso a través de un lapicero de alta gama al que incluso ha conseguido incorporar su nombre grabado.

**Palabras clave:** *Regalos y sobornos (directos o indirectos); contrataciones y pagos; empleados públicos*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-SERVIR-04	“El agradecimiento sincero”	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input checked="" type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento
<input type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input checked="" type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## ***PE-SERVIR-05 Pase gratuito a la Convención Médica***

Un profesional de la salud obtiene acceso a un pase doble para una convención médica tras demostrar que ha recetado una cantidad importante de medicamentos de un laboratorio privado.

**Palabras clave:** *Regalos y sobornos (directos o indirectos); contrataciones y pagos; empleados públicos*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-SERVIR-05	"Pase gratuito a la Convención Médica"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input checked="" type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento
<input type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input checked="" type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input checked="" type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## ***PE-SERVIR-06 El magistrado y su pulsera con el nombre grabado de regalo***

Un alto magistrado recibe a representantes de la Cámara de Comercio de una región para desarrollar actividades de capacitación a empresarios locales y recibe una pulsera con su nombre grabado como recuerdo del encuentro.

**Palabras clave:** *Regalos y sobornos (directos o indirectos); contrataciones y pagos; empleados públicos*



## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-SERVIR-06	“El magistrado y su pulsera con el nombre grabado”	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input checked="" type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento
<input type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input checked="" type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## ***PE-SERVIR-07 Elevar los requisitos para contratos menores como especificaciones técnicas pre-dirigidas en la contratación***

Pese a que el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE) establece Bases Estandarizadas que son un modelo a seguir y con ello evitar direccionamientos o requerimientos que no permitan una libre concurrencia de participantes, es muy recurrente la comisión de irregularidades que denotan prácticas que favorecimiento a postores y direccionamientos. Se encuentra por ejemplo, el caso de solicitudes de “otros factores de evaluación” (prácticas de sostenibilidad ambiental y social) para las llamada adjudicaciones simplificadas (procedimiento de selección menor), cuando este requisito está prohibido, pues solo se considera de manera optativa para las licitaciones públicas y no para este tipo de procedimientos.

**Palabras clave:** *contratos y pagos; convocatorias y pliegos ad-hoc*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-SERVIR-07	<b>“Elevar los requisitos para contratos menores como especificaciones técnicas pre-dirigidas en la contratación”</b>	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input checked="" type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> Operativa	<input type="checkbox"/> Reputacional
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Financiera	<input type="checkbox"/> De cumplimiento
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría		
	<input checked="" type="checkbox"/> Aplicación de la Ley		
<input type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información		
	<input type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input checked="" type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input checked="" type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## ***PE-SERVIR-08 Solicitar cualificaciones sobredimensionadas como especificación técnicas pre-dirigida en la contratación***

Pese a que el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE) establece Bases Estandarizadas que son un modelo para seguir y con ello evitar direccionamientos o requerimientos que no permitan una libre concurrencia de participantes, es muy recurrente la comisión de irregularidades que denotan prácticas que favorecimiento a postores y direccionamientos. Se identifica, por ejemplo, solicitar cualificaciones y experiencias del personal clave (residente de obra, ingeniero de seguridad) por encima de lo requerido, cuando la obra a contratar tiene un plazo reducido y la complejidad no lo amerita.

**Palabras clave:** *contratos y pagos; convocatorias y pliegos ad-hoc*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-SERVIR-08	<b>“Solicitar cualificaciones sobredimensionadas como especificación técnicas pre-dirigida en la contratación”</b>	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input checked="" type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> Operativa	<input type="checkbox"/> Reputacional
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Financiera	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría		
	<input checked="" type="checkbox"/> Aplicación de la Ley		
<input type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información		
	<input type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input checked="" type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input checked="" type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## ***PE-SERVIR-09 Endurecer los requisitos de solvencia económica como especificación técnicas pre-dirigida en la contratación***

Pese a que el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE) establece Bases Estandarizadas que son un modelo para seguir y con ello evitar direccionamientos o requerimientos que no permitan una libre concurrencia de participantes, es muy recurrente la comisión de irregularidades que denotan prácticas que favorecimiento a postores y direccionamientos. Se identifica, por ejemplo, la elevación de los requerimientos de solvencia económica de las empresas contratistas (para Licitaciones Públicas) con ciertas condiciones de emisión de entidades bancarias y montos que limitan la participación y generan exclusión del proceso.

**Palabras clave:** *contratos y pagos; convocatorias y pliegos ad-hoc*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-SERVIR-09	<b>“Endurecer los requisitos de solvencia económica como especificación técnicas pre-dirigida en la contratación”</b>	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input checked="" type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera	
<input type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input checked="" type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento	
	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input checked="" type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input checked="" type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## ***PE-SERVIR-10 Definición sesgada del concepto “obras similares” como especificación técnicas pre-dirigida en la contratación***

Pese a que el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE) establece Bases Estandarizadas que son un modelo para seguir y con ello evitar direccionamientos o requerimientos que no permitan una libre concurrencia de participantes, es muy recurrente la comisión de irregularidades que denotan prácticas que favorecimiento a postores y direccionamientos. Se identifica, por ejemplo, hacer una definición muy sesgada del concepto de “obras similares” para acreditar la experiencia del personal clave y la experiencia del postor lo cual restringe la acreditación de experiencia y por ende descalifica.

**Palabras clave:** *contratos y pagos; convocatorias y pliegos ad-hoc*



## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-SERVIR-10	<b>“Definición sesgada del concepto “obras similares” como especificación técnicas pre- dirigida en la contratación”</b>	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input checked="" type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
<input type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input checked="" type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento
		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
	<input type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input checked="" type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input checked="" type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## *PE-SERVIR-11 Espíritu de cuerpo en la atención médica*

Ocurre esta situación frente a situaciones de los servidores públicos que ante el incumplimiento de sus funciones. Relacionado a atención de salud, personal de salud profesional incumple sus funciones básicas de prestación de servicios, ante la ausencia de acciones de seguimiento la consolidación de prácticas por costumbre, por rutina laboral, desinterés, entre otros. Estos hechos suelen investigarse ante la muerte de un paciente. Con la apertura del expediente o la investigación, a la par esto genera caos o movimiento interno entre el grupo profesional y los mismos trabajadores, e incluso de algunos jefes de servicio que tratan de justificar ello y las intenciones de “tapar” las cosas o hechos. En algunos casos las oficinas de recursos humanos, asesoría legal tratan de dilatar en tiempo y pasan los meses en no agilizar las investigaciones del caso, ya que corresponde a ellos tipificar la falta cometida; en otros casos no llegan a derivar a secretaría técnica por ser su competencia. En tanto, a este nivel persiste el “conflicto de intereses de grupo” espíritu de cuerpo” e incluso los sindicatos intentan “influir” en ello, y tratan de manejar a su conveniencia el caso desde el director de esa Unidad Orgánica.

**Palabras clave:** *Prestación de servicios; espíritu de cuerpo; dejación del deber de denunciar irregularidades; atención médica*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-SERVIR-11	"Espíritu de cuerpo en la atención médica"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input checked="" type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input checked="" type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento
<input type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input checked="" type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input checked="" type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input checked="" type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## *PE-SERVIR-12 Favorecer amigos o parientes en la contratación: el caso de Teresita Z.*

Fernando X, está a cargo de la Unidad de Logística, encargado de llevar adelante los procesos de contratación por Locación de Servicios y su personal le informa que la Oficina P ha remitido un requerimiento para la contratación de Teresita Z, para que preste servicios como apoyo administrativo, con un monto propuesto de honorarios elevado, si se considera que la persona postulada no cuenta con las calificaciones requeridas. Fernando X fue a conversar con el Jefe de la Oficina P y éste le manifiesta que la propuesta se realizó por orden superior pues la señorita es sobrina del recientemente nombrado Gerente General, de quien todos saben ha sido uno de los principales aportantes a la campaña del Partido de Gobierno y su asistencia a las reuniones en el local partidario son permanentes. El Jefe de la Oficina P le sugiere a Fernando que proceda con el trámite de contratación porque de lo contrario sería él quien muy pronto debería buscar una nueva colocación y que siempre habrá alguien dispuesto a atender éstos pedidos especiales.

**Palabras clave:** *Contratación y pagos; Empleados públicos; Nepotismo / amiguismo; Presiones políticas*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-SERVIR-12	“Favorecer amigos o parientes en la contratación: el caso de Teresita Z”	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
☒ Relaciones de la entidad con el entorno		<input checked="" type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input checked="" type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento
☒ Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input checked="" type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input checked="" type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input checked="" type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## *PE-SERVIR-13 El contrato disputado de formación en informática*

El gobierno regional de Lauritonko en el área educativa, diseñó y emitió una convocatoria de contratación para la capacitación de docentes en el área de informática. A la misma se presentaron 3 instituciones al concurso: Teleredes, Macrodata y Compurapi. Compurapi presentó la propuesta que cumplía con el perfil, pero al precio más alto de todos. Sus formadores sin embargo, no cumplían con todos los requerimientos técnicos especificados. Macrodata por su parte se ajustaba a los requerimientos solicitados con capacitadores que cumplían los requerimientos solicitados e incluso un precio altamente competitivo (el más económico para el gobierno regional). Teleredes presentó antes de tiempo su propuesta pero a un costo mayor al de Macrodata. Llegó el día en el cual se abrieron las propuestas. La comisión especial, compuesta por el ingeniero Torres y los otros miembros, estaban felices de que al fin había una empresa que pudiera ofrecer el servicio y dieron por ganadora a la empresa Macrodata. No obstante, y pese a la adjudicación, los directivos de Compurapi no dieron el concurso por perdido. La esposa del gerente de Compurapi era amiga de la esposa del presidente de la región. La llamo por teléfono como siempre. El gerente de Compurapi además era un viejo amigo y correligionario del partido del “movimiento obrero solidario” había ayudado en la carrera política del alcalde, quien efectuó varios aportes a su campaña para que saliera ganador. Como resultado de estas gestiones, el ingeniero Torres recibe una llamada de la esposa del presidente de la región. Le explico al ingeniero que el ganador debería reconsiderarse y ser Compurapi. El ingeniero Torres, hombre probo, pero con un hijo universitario y una niña pequeña en el colegio a quienes tenía que alimentar, al final opto por renunciar. Pasaron los días y el gobierno regional no oficializaban al ganador. Una acción legal en curso llevado por el abogado conocido de la familia de Gobernador regional prosperó y dio por nuevo ganador a Compurapi. Macrodata objetó la decisión y el caso terminó escalando hacia el Poder Judicial. Como resultado, hasta ahora siguen en un largo litigio. Los grandes perjudicados son el ingeniero Torres, y los ciudadanos de Lauritonko, cuyos docentes no pueden acceder aún a las capacitaciones en computación.

Análisis: En este caso se parecía que primó el criterio político y amical al criterio técnico. Personaje que enfrentaba sus principios y la necesidad económica era el ingeniero Torres.

**Palabras clave:** *Contratación y pagos; Empleados públicos; Nepotismo / amiguismo; Presiones políticas*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-SERVIR-13	“El contrato disputado de formación en informática”	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input checked="" type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera	
	<input checked="" type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input checked="" type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input checked="" type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input checked="" type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-SERVIR-14 Pepe ayuda a su gran amigo Lucho a conseguir un empleo merecido<sup>6</sup>**

Eran la una de la tarde, Pepe caminaba apresurado por la plaza principal de Huancayo cuando una voz lo sacó de su ensimismamiento. ¡Pepe, amigo! – Dijo. ¡Lucho! – respondió Pepe. Ambos se conocían desde hace más de diez años, habían estudiado la universidad juntos, durante todo ese tiempo se había fortalecido una amistad muy cercana ente ambos. Te veo apurado Pepe, no te quiero interrumpir – agregó. No te preocupes Lucho, estoy yendo a tomar desayuno antes de ir a trabajar – agregó – pero, qué haces por acá, no me imaginé ni por asomo verte por Huancayo.

Pepe le contó a su amigo que desde hace cinco años estaba trabajando como especialista en una entidad del Estado encargada de ayudar a las personas en situación de extrema pobreza. Su trabajo consistía en supervisar la ejecución de programas de ayuda social. Le comentó que su situación era buena porque, aunque estaba bajo un contrato administrativo de servicios (CAS), se estaba desarrollando como sociólogo, algo que le apasionaba y que además consideraba que estaba haciendo un muy buen trabajo. A su vez Lucho le contó que estaba desempleado desde hace un año debido al cierre del programa sectorial en el que trabajaba, por eso se había venido a Huancayo a vivir con sus abuelos a quienes ayudaba a administrar unas chacras que tenían por el lugar. No puede ser Lucho – le dijo Pepe – un profesional de tu nivel y de una de las mejores universidades del Perú. No te preocupes, yo te voy a ayudar, para eso estamos los amigos. Efectivamente, Lucho Silva había terminado en el tercio superior de una de las escuelas de sociología más importantes del país, además poseía una maestría en Gestión Pública. Lamentablemente había perdido su trabajo repentinamente y agobiado por las deudas había terminado dedicándose a la agricultura. No sabes, cuanto te lo agradecería Pepe, tu sí que eres un buen pata. En el área en la que trabajo justo ahora estamos necesitando de un analista para que cubra los departamentos de Huancavelica y Ayacucho, la chamba es temporal, para reemplazar a un colega que se encuentra becado en México por una pasantía de seis meses.

- ¡Bacán! Tu dime qué hay que hacer...

- Tienes que postular pues hermano... pero no te preocupes, tú tienes el perfil y la capacidad. Además, hablaré con el jefe del programa explicándole que te conozco y que sé de tus competencias como un excelente profesional, con la finalidad que en la etapa de la entrevista final te tenga muy en cuenta.

Al mes siguiente Lucho Silva ingresaba como analista en el trabajo que le había recomendado Pepe.

**Palabras clave:** *Contratación y pagos; Empleados públicos; Nepotismo / amiguismo*

<sup>6</sup> La presente situación es una adaptación del caso (versión archivo) basado en el trabajo que Aldo Tejada Quispe presentó para el Curso de Ética en la función Pública que la Escuela Nacional de Administración Pública de SERVIR dictó en el año 2018



## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-SERVIR-14	"Pepe ayuda a su gran amigo lucho a conseguir un empleo merecido"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera	
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input checked="" type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## *PE-SERVIR-15 Petición de acciones ilegales fundamentalmente de algún superior*

Durante el año 2016, funcionarios y servidores de una Entidad pública de un gobierno regional transfirieron recursos públicos por un total de 600.000 soles (170.000 USD aprox.) a la cuenta corriente del CAFAE<sup>6</sup> Se trata de las contribuciones que los empleados públicos realizan a sus sistemas de seguridad social, de los cuales estaban orientados al pago de incentivos laborales del personal administrativo de la sede de la Entidad, advirtiéndose que del total, sólo correspondía entregar S/.400 mil, existiendo un exceso de S/200 mil, que fueron la consecuencia de un incremento de su salario aprobado mediante resolución, pasó como un incremento a la escala de incentivos laborales, ocasionando con ello un perjuicio económico al Estado. En su descargo, los funcionarios señalaron que su falta es administrativa, por no cumplir con su función de control y supervisión de los sistemas de personal, contabilidad y tesorería y que “solo procedieron a visar las planillas correspondientes” dado que “no podían estar verificándola todo el tiempo”. La responsable directa de la elaboración de las planillas indicó a su jefe inmediato de estar al tanto de dicho incremento y de habérselo solicitado, aunque no existiera ningún documento de por medio, pero, dado que el incremento mensual “no era significativo podría pasar desapercibido”, señaló. El titular de la Entidad habría incumplido en su función de la debida aplicación de la Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2015, que precisa la prohibición expresa de incremento de sueldos e incentivos a servidores públicos, con excepción de los aprobados en ejercicios anteriores. Sin embargo, ninguno de los sindicatos puede tener como descargo no estar al tanto del incremento dado que son personal administrativo que registraron incrementos en sus transferencias mensuales, percibiendo excesos de dinero en todo el ejercicio 2016.

**Palabras clave:** *Gestión inadecuada de recursos; Empleados públicos; Salarios e incentivos*

<sup>6</sup> Comité de Administración del Fondo de Asistencia y Estímulo

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-SERVIR-15	"Pepe ayuda a su gran amigo lucho a conseguir un empleo merecido"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input checked="" type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input checked="" type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input checked="" type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input checked="" type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input checked="" type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **PE-SERVIR-16 Rendición de viáticos adulterada**

A mediados del año 2018, la ingeniera Juanita Pérez ingresa a trabajar a la Institución Pública ABC como Jefe de la Oficina de Administración. Su antecesor el Licenciado Luis Gutiérrez contaba con el apoyo de un ingeniero civil y también experto en informática; el ingeniero Juan Ruiz también contaba con experiencia y conocimientos en el manejo de los sistemas administrativos SIAF y SIGA. Cabe señalar que se contrató a este profesional mediante una Orden de Servicio, como locador. La ingeniera Juanita al iniciar sus funciones, consideró pertinente contar con el apoyo de una Especialista Contable, la Licenciada Jenny Fernández, para que se realice el diagnóstico del manejo administrativo, para luego del cual poder priorizar la atención de los temas más críticos que requerían atención urgente. Considerando las características de la institución, sabía que uno de estos temas estaba referido al proceso de atención de viáticos y encargos. Lo primero que hicieron fue realizar un análisis de las Directivas existentes para el manejo de estos procesos, y de cómo se venían llevando en la práctica. Luego de revisar las principales directivas, se procedió a seleccionar una serie de expedientes de rendiciones al azar, para evaluar si en la práctica, tanto las normas como los procedimientos establecidos se cumplían a cabalidad. Producto de esta revisión la CPC Jenny Fernández informa a la administradora que ha encontrado un expediente de rendición de viáticos cuyos comprobantes de pago presentaban indicios de haber sido adulterados. Grande fue la sorpresa al identificar que el comisionado a quien pertenecía esta rendición era justamente el ingeniero Juan Ruiz, trabajador que se consideraba clave, a decir del anterior Administrador, porque manejaba los aplicativos SIGA y SIAF y también temas de infraestructura. La ingeniera Juanita Pérez le solicita que le muestre el expediente y en particular los comprobantes de pago presuntamente adulterados; procede a revisarlos y en efecto aprecia que en dos documentos se notaba que habían alterado los montos. La evidencia era contundente, no obstante no era suficiente, con lo cual la administradora solicitó a la Especialista en Control Previo que realizara llamadas a los establecimientos que emitieron estos comprobantes. De la indagación se confirmó que los montos originales habían sido adulterados, concluyendo la Administradora que se encontraba ante un acto doloso. De la indagación realizada la administradora advierte que el ingeniero Juan Ruiz era apreciado en la institución por el buen trabajo que realizaba, tanto en los temas de acondicionamiento de infraestructura como en los informáticos asociados con los sistemas SIGA y SIAF. Estaba comprobado que este profesional había adulterado facturas, lo que constituía una falta grave, situación que podría tener hasta consecuencias penales.

**Palabras clave:** *Gestión inadecuada de recursos; Viáticos e incentivos; nepotismo y amiguismo*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-SERVIR-16	"Rendición de viáticos adulterada"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input checked="" type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input checked="" type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input checked="" type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input checked="" type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input checked="" type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input checked="" type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## *ES-CONS-01 El alcalde quiere construir una piscina antes de las elecciones*

Vivo y trabajo en España. El alcalde que es mi jefe, me dice que prepare un contrato para construir una piscina cubierta municipal, que tenga carácter de urgencia (para llegar antes de las elecciones). Entiendo que el alcalde puede optar por gastar en inversiones con discrecionalidad. Pero veo que la piscina no es necesaria y que no habrá fondos para mantenerla. Pero yo no soy quién para negarme a ejecutar la orden. Tal vez puedo requerir que se me diga por escrito que debe ser urgente. Pero eso es enfrentarme al alcalde. ¿Debo callarme y obedecer? ¿Debo denunciar? ¿Puedo intentar parar el proceso con dilaciones de todo tipo?

**Palabras clave:** *Discrecionalidad administrativa; Dilemas de prioridades de políticas; decisiones administrativas influidas por la política; despilfarro de recursos; obra pública; contratación; infraestructura*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	ES-CONS-01	"El alcalde quiere construir una piscina antes de las elecciones"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input checked="" type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input checked="" type="checkbox"/> Financiera	
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input checked="" type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input checked="" type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input checked="" type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input checked="" type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input checked="" type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## *ES-CONS-02 Solicitud de subvención recibida con una hora de retraso*

La Unión Deportiva CB de España, presenta la documentación para solicitar una subvención una hora después de cerrarse el plazo. El presidente del club del municipio pide "un poco de flexibilidad" al responsable del Registro del ayuntamiento porque, sin esta subvención, no podrán hacer frente al pago de las fichas ante la Federación, y con ello les será imposible continuar jugando. Ni el responsable del registro ni el presidente de la unión deportiva se sienten cómodos con esta situación, pero finalmente el funcionario altera la hora del registro de entrada. ¿Haría usted lo mismo?

**Palabras clave:** *Discrecionalidad administrativa; concesión de ayudas; alteración de expedientes; política deportiva; subvenciones públicas*



## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	ES-CONS-02	"Solicitud de subvención recibida con una hora de retraso"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input checked="" type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera	
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input checked="" type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input checked="" type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input checked="" type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## *DK-CONS-03 Convocatoria de contratación a la carta para mi amigo*

Eres responsable de un gran proyecto de contratación en Dinamarca. Antes del lanzamiento de la licitación, eres abordado por un viejo amigo que trabaja en una empresa constructora que pretende presentar una propuesta para la licitación de la que eres responsable. Tu amigo te ofrece una pequeña provisión para que las especificaciones en el pliego de condiciones técnicas incluyan requisitos que sólo su empresa reúne, justificándolo en que su empresa es la más fiable y con ello se evitará tener que adjudicarlo a empresas mucho peores, aunque más baratas; de esa forma, en la práctica, solo su empresa puede ganar la licitación. ¿Puedes aceptar la oferta? Aunque rechaces la oferta ¿Podrías adaptar las especificaciones a lo que te pide tu amigo?

**Palabras clave:** *Conflicto de intereses; Nepotismo / amiguismo; contratación ad-hoc*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	DK-CONS-03	<b>“Convocatoria de contratación a la carta para mi amigo”</b>	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input checked="" type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input checked="" type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento
<input type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input checked="" type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input checked="" type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input checked="" type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input checked="" type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## *UK-CONS-04 Irregularidades toleradas en el uso de ingresos públicos*

Robert es un alto funcionario público que ha trabajado en dos Departamentos estatales de servicios públicos en el Reino Unido durante un período de veinte años. Antes de esto, trabajó como contador público. En el desempeño de sus funciones se ha dedicado principalmente a cuestiones monetarias y presupuestarias; Robert se da cuenta que los ingresos públicos se están utilizando de manera inapropiada. Aunque él no es directamente responsable de este aspecto del presupuesto, planteó sus preocupaciones sobre la canalización de fondos de un programa del presupuesto a otro a David, el Jefe de División. Robert se da cuenta en la entrevista que David no solo es consciente de esta práctica, sino que también lo aprueba. No mucho después, Robert es convocado para tener una reunión con David y con el Director General sobre el tema. Para esta reunión Robert prepara un breve informe que identifica los temas clave del problema, sus consecuencias y las irregularidades esenciales, y se lo presenta a David y al Director General. Debido a la naturaleza políticamente sensible del tema, dado que se trata de apoyar un programa importante para el gobierno, se le dice que el asunto no está dentro de su jurisdicción y que lo olvide. Este consejo se basa en el hecho de que, además, el gobierno en ejercicio no tolera preguntas internas sobre cómo organiza su presupuesto. Además, le hacen saber que si la oposición se entera generarán un escándalo con los efectos electorales pertinentes. Robert y sus dos supervisores son muy conscientes de las tensiones entre el departamento, el ministro y el gobierno que el caso generaría. Después de mucha introspección, Robert decide obedecer a sus supervisores dejando el tema sin denunciar pues ni es su competencia, ni nadie le ha pedido que se meta en el tema, además de deber lealtad a sus superiores. ¿Actuó bien?

**Palabras clave:** *Gestión inadecuada de recursos; Lealtad política y profesionalismo*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	UK-CONS-04	"Irregularidades toleradas en el uso de ingresos públicos"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input checked="" type="checkbox"/> Financiera	
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input checked="" type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input checked="" type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input checked="" type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input checked="" type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input checked="" type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## *EE-CONS-05 Paquete Spa de premio por su suscripción al periódico*

En Estonia, una tarea de un funcionario de un ministerio es preparar pedidos de suscripción para periódicos y revistas. Un editor de un determinado periódico organiza muchos eventos promocionales para los suscriptores de este periódico. En uno de los eventos promocionales, se ofrece un premio que incluye un Paquete Spa de 7 días en un hotel spa de reciente apertura. Al funcionario responsable de la suscripción se le ofrece el premio por las suscripciones de su ministerio ¿Cómo resolvería la situación basándose en una toma de decisiones ética?

**Palabras clave:** *Regalos, Incentivos no propios; compras y contrataciones*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	EE-CONS-05	"Paquete Spa de premio por su suscripción al periódico"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input checked="" type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera	
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input checked="" type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## ***EE-CONS-06 Premiamos su fidelidad con un viaje a Viena todo pagado***

En Estonia, un funcionario del ministerio que asiste regularmente a la Comisión Europea, al ser parte de diferentes grupos de trabajo, viaja continuamente a Bruselas y otros destinos europeos. Un día recibe una invitación de la agencia de viajes para celebrar la apertura de una nueva ruta aérea a Viena. Según la invitación, la celebración está dirigida a los clientes más fieles de la agencia de viajes. El programa de la celebración incluye billetes de ida y vuelta en clase ejecutiva a Viena, catering completo, alojamiento en hotel de cinco estrellas y recepción en la sala de conciertos de Viena. Todos los gastos del programa están cubiertos por la agencia de viajes. El funcionario ha utilizado los servicios de la agencia de viajes para fines oficiales y personales de viaje. ¿Cómo solucionaría la situación con base en un modelo ético de toma de decisiones?

**Palabras clave:** *Regalos, Incentivos no propios; compras y contrataciones*



## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	EE-CONS-06	<b>“Premiamos su fidelidad con un viaje a Viena todo pagado”</b>	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
☒ Relaciones de la entidad con el entorno		<input checked="" type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento
☒ Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input checked="" type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **CL-CONS-07 Conflicto de intereses e influencia indebida en empresa del sector energético**

Bienvenidos a esta actividad en la que abordaremos los conflictos de intereses en la administración del Estado chileno, a través de la revisión de un caso práctico. Es importante mencionar que los antecedentes presentados no corresponden a una situación específica de la vida real, pero sí recoge conductas y contextos que tanto el servicio civil como el Consejo de Defensa del Estado han detectado en sus funciones. Partamos con el caso que iniciará las reflexiones de los panelistas. Enrique participa en una sociedad empresarial con el 20%. Es además su gerente general. El 80% restante es propiedad de la sociedad comercial xy. El rubro de las compañías es la distribución de energía en dos regiones del país. Una institución pública del área de la energía necesita contar con un jefe de departamento eléctrico y, a través de un concurso público, designó en el puesto a Enrique por tres años. En el proceso no se estableció que Enrique estaba cumpliendo una pena de inhabilitación absoluta temporal por cinco años para ejercer cargos públicos por el delito de estafa. Llegó al ministerio público una denuncia para que el organismo iniciará una investigación por posibles irregularidades en su designación. En un primer momento la fiscal de la causa dirigió sus esfuerzos hacia la relación de parentesco entre el secretario ejecutivo de la institución de energía y Enrique. Descubrió que, aunque el jefe de servicio no participó en la comisión, por ser primo de uno de los postulantes, tuvo tres reuniones con los miembros de la comisión antes de la realización del concurso, ocasión en que criticó al resto de los postulantes y definió el perfil que debía tener el nuevo jefe de departamento eléctrico. El Ministerio Público analizó las relaciones societarias de Enrique y estudió los antecedentes de los miembros de la comisión de selección. Descubrió que uno de ellos no declaró que era socio de Enrique en una sociedad de responsabilidad limitada donde cada uno era propietario del 50 por ciento del total de las acciones. La opinión pública conoció una serie de correos electrónicos enviados por la gerente general de la sociedad de Enrique. Sus destinatarios eran las jefaturas de la institución de energía. Su finalidad era conseguir su colaboración para cambiar una norma técnica que regula el sector eléctrico, a cambio de un futuro trabajo en la compañía. Los funcionarios que recibieron el correo no modificaron la norma y rechazaron la oferta. Analicemos ahora las irregularidades y las conductas íntegras de este caso”

**Palabras clave:** *Conflicto de interés, amiguismo; tráfico de influencias*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	CL-CONS-07	"Conflicto de intereses e influencia indebida en empresa del sector energético"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input checked="" type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input checked="" type="checkbox"/> Estratégica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input checked="" type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera	
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input checked="" type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input checked="" type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **CL-CONS-08 El doctor Morales y sus atentados contra el patrimonio fiscal**

El observatorio Chilecompra realizó las contrataciones realizadas por un hospital público cuyo director el Doctor Morales además de ser funcionario de planta de ese recinto de salud es proveedor de una sociedad médica que ofrece prestaciones en el área de la radioterapia y oncología. La plataforma de reclamos del sistema de información [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl) recibió una denuncia, donde se indica que el currículum del doctor Morales detalla su participación en la sociedad médica que se presentó como proveedor en la licitación de servicios de un hospital auto gestionado en red, del cual él es su director. Al analizar los antecedentes se descubrió que en su calidad de representante del hospital el Doctor Morales integró las comisiones evaluadoras en dos licitaciones y en el caso de diez tratos directos suscribió memorando donde declaró que la sociedad médica de la que forma parte otorga confianza y seguridad necesaria como proveedor. Estas acciones permitieron que su sociedad médica accediera a estos contratos. Tras el envío de los antecedentes al Ministerio Público y al Consejo de Defensa del Estado, se descubrió que este grupo de prestaciones médicas nunca fueron efectuadas. A pesar de ello el doctor Morales autorizó los pagos por un monto total de 150 millones de pesos. La revisión efectuada por el observatorio Chilecompra pudo establecer además que la sociedad médica del doctor Morales se adjudicó otras cinco licitaciones y tres tratos directos por un monto de 135 millones de pesos al presentar en la ocasión la propuesta más conveniente de todas. Sin embargo, en esta oportunidad el doctor Morales no tuvo ninguna participación, además, todas estas prestaciones relacionadas con servicios de radioterapia fueron realizadas íntegramente y de manera satisfactoria. Finalmente, luego de una denuncia al interior del hospital y una auditoría de la Contraloría General de la República, se descubrió que la cuenta corriente del hospital tiene un déficit de 330 millones de pesos, situación que hace imposible el pago de las prestaciones médicas realizadas efectivamente por la sociedad del doctor Morales.”

**Palabras clave:** *conflicto de interés, sistemas de integridad y afectación del patrimonio fiscal*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	CL-CONS-08	"El doctor Morales y sus atentados contra el patrimonio fiscal"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input checked="" type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input checked="" type="checkbox"/> Estratégica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input checked="" type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input checked="" type="checkbox"/> Financiera	
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input checked="" type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input checked="" type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input checked="" type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input checked="" type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input checked="" type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **CO-CONS-09 Roberto usa la impresora del trabajo para temas personales**

Roberto es un funcionario público colombiano que labora entre las 8:00 a.m. y las 5:00 p.m. Son las 4:45 p.m. y hoy es el último día de plazo para el pago de su servicio de telefonía celular. Roberto olvidó imprimir la factura y pagarla con antelación. A unos 20 minutos de la oficina en dónde trabaja Roberto, existe una sucursal bancaria en donde puede pagar su factura, pero esta solo atiende hasta las 5:30 pm por lo que Roberto no tiene tiempo suficiente para buscar un café internet e imprimir la factura. Dada la situación, Roberto decide usar la impresora de la entidad para imprimir la factura de pago de su servicio de telefonía móvil y se apresura a pagarlo antes de que la sucursal bancaria cierre. De acuerdo con esta situación ¿Cree que Roberto obró con Integridad?

**Palabras clave:** *gestión de recursos públicos; dispendios burocráticos*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	CO-CONS-09	<b>“Roberto usa la impresora del trabajo para temas personales”</b>	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input checked="" type="checkbox"/> Bienes	
		<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input checked="" type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **CO-CONS-10 *El primo de su esposa se postula de candidato a una vacante***

En Colombia, un director de Recursos Humanos (RRHH) de una entidad es designado como uno de los integrantes del Comité de Selección de Personal para un nuevo proyecto. Uno de los candidatos postulados a la vacante de asistente técnico es amigo del director de RRHH, designado como uno de los integrantes del Comité de Selección. El candidato es primo de su esposa, sin embargo, este dato no lo conocen los demás miembros del comité de selección ¿Qué debería hacer el servidor público? Se puede considerar que el proceso de selección del personal es una responsabilidad que le corresponde a un comité y no a una persona exclusivamente. Incluso se puede acudir a la plena confianza de los otros miembros del comité. A pesar de que el director respete las opiniones de los otros miembros del comité para seleccionar al personal idóneo, el hecho de tener una relación de parentesco con uno de los postulados, y que sea él quien lleve a cabo la selección u contratación, puede dar espacio a una situación real de conflicto de interés.

**Palabras clave:** *conflicto de interés; contratación de empleados públicos*



## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	CO-CONS-10	“El primo de su esposa se postula de candidato a una vacante”	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera	
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input checked="" type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## **MX-CONS-11 Licitación pública fraudulenta**

En México, una persona servidora pública, responsable de la adjudicación de obras públicas en X dependencia federal, programa la construcción de una presa que tendrá un impacto sobre la comunidad aledaña. Previo a la publicación de las bases de la licitación, la persona servidora pública se reúne con una empresa constructora XYZ, ésta le presenta una propuesta técnica y económica que cumple con las expectativas para la construcción de la presa. La persona servidora pública considera que esta oferta es adecuada, por lo tanto, elabora las bases de la contratación en función de dicha propuesta y establece una fecha límite próxima para la presentación de propuestas de otros oferentes. Teniendo en cuenta que la propuesta presentada por la empresa XYZ contiene las evaluaciones previas de factibilidad, estudios de riesgos del proyecto y evaluaciones de impacto sobre la comunidad, la conducta del funcionario es válida. Tras la publicación de la convocatoria y previo al fallo, la persona servidora pública se reúne con un viejo/a amigo/a de la universidad quien es socio/a mayoritario/a de una de las empresas interesadas, en dicha reunión de amigos/as, la persona servidora pública entrega información confidencial del proyecto con respecto al presupuesto que las demás empresas han presentado. Durante la reunión la persona servidora pública no negoció ningún tipo de beneficio si la empresa llegase a ganar la licitación. Como no hay un ofrecimiento o incentivo económico a la persona servidora pública que lo comprometa con la empresa de su amigo/a, su actuar es el adecuado pues no se presentaría como un caso de corrupción. La persona servidora pública y el área convocante se reúnen, previo a la publicación, para definir con claridad los requerimientos a partir de las necesidades de la institución, para garantizar una justa competencia entre proveedores, el área convocante de la dependencia garantizará máxima publicidad de las bases de la licitación, reducir las barreras de acceso y establecer plazos razonables para la presentación de propuestas, además concluyen e invitan como testigo a una organización de la sociedad civil experta en evaluación de procesos de adjudicación de obra pública. Su jefe, al conocer la situación decide citar a la persona servidora pública y le entrega un documento en donde se encuentran establecidos los términos de referencia de la licitación, el tiempo límite de presentación de propuestas y le da la orden de retirar la participación de la sociedad civil en el proceso, además amenaza a la persona servidora pública en retirarlo de sus funciones si no sigue sus órdenes. Al enterarse de la situación, la persona servidora pública decide acatar las órdenes de su jefe, pues como él no recibirá ningún beneficio de la licitación, la persona servidora pública no estaría envuelto en algún caso de corrupción si este se llegase a presentar. ¿Está usted de acuerdo con el comportamiento del funcionario en estos casos?.

**Palabras clave:** *conflicto de interés; contratación pública; convocatorias y pliegos ad-hoc*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	MX-CONS-11	<b>“Licitación pública fraudulenta”</b>	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input checked="" type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad
		<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento
<input type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input checked="" type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input checked="" type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input checked="" type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input checked="" type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## *XX-UNOD-12 Ausentismo laboral de un empleado con enfermedad grave*

Un empleador tiene que lidiar con un conflicto ético por ausencias frecuentes de su empleado debido a una enfermedad grave ¿Debería revelar a sus empleados el motivo de la ausencia de su compañero de trabajo? ¿Por qué o por qué no? ¿Debería explicarle a su jefe lo que realmente está pasando? ¿Cómo se debe manejar esta situación?

**Palabras clave:** *empleo público; absentismo*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	XX-UNOD-12	"Ausentismo laboral de un empleado con enfermedad grave"	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno	<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input type="checkbox"/> Estratégica	
	<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input type="checkbox"/> A la Integridad	
	<input type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input checked="" type="checkbox"/> Operativa	
	<input type="checkbox"/> Regulación	<input type="checkbox"/> Reputacional	
	<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera	
	<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input checked="" type="checkbox"/> De cumplimiento	
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos	<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica	
	<input type="checkbox"/> Dinero		
	<input type="checkbox"/> Bienes		
	<input checked="" type="checkbox"/> Empleados públicos		

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input checked="" type="checkbox"/> Opacidad
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input checked="" type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad

## *PE-SERVIR-17 Juan Pérez: asesor de la gobernadora y socio de la empresa Asesores Unidos*

En la región de Calamina, un grupo de cuatro profesionales de distintas especialidades brindan asesorías técnicas en aspectos relacionados a proyectos de inversión pública y gestión de presupuestos en el Estado. Son muy competentes y han conformado una empresa con el nombre de “Asesores Unidos SAC”. Los buscan distintos alcaldes y alcaldesas para pedirles apoyo, pero también para que les faciliten contactos en el gobierno regional y nacional, pues conocen a varios funcionarios y funcionarias en esas instancias, incluyendo un contacto en el Ministerio de Economía, en la ciudad capital. También brindan asesorías a empresas que quieren participar en procesos de licitación o compras en el Estado. Juan Pérez, analista principal de este grupo de profesionales, ha asesorado a la Gobernadora de Calamina en la presentación de un proyecto de infraestructura, el mismo que fue admitido y está pendiente de ser aprobado. Debido a este logro, la Gobernadora solicitó que se le contrate como asesor, un puesto de confianza. Desde este puesto, sin que lo sepa nadie, ha estado compartiendo información sobre otros proyectos a sus colegas de “Asesores Unidos SAC”, quienes han convocado a varias empresas para que se presenten a los distintos concursos en el gobierno regional. Sus propuestas suelen ser favorecidas y las empresas que contratan sus servicios valoran mucho su trabajo.

**Palabras clave:** *tráfico de información; tráfico de influencias; contrataciones: conflicto de intereses*

## CARACTERIZACIÓN DEL CASO POR ÁREA DE AFECTACIÓN Y TIPO DE RIESGO

COD	PE-SERVIR-17	“Juan Pérez: asesor de la gobernadora y socio de la empresa Asesores Unidos”	
ÁREAS		ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	AFECTACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/> Relaciones de la entidad con el entorno		<input type="checkbox"/> Contratación y pagos	<input checked="" type="checkbox"/> Estratégica
		<input type="checkbox"/> Prestación de servicios/atención	<input checked="" type="checkbox"/> A la Integridad
		<input checked="" type="checkbox"/> Concesión y/o expedición	<input type="checkbox"/> Operativa
		<input type="checkbox"/> Regulación	<input checked="" type="checkbox"/> Reputacional
		<input type="checkbox"/> Inspección y/o auditoría	<input type="checkbox"/> Financiera
		<input type="checkbox"/> Aplicación de la Ley	<input type="checkbox"/> De cumplimiento
<input type="checkbox"/> Gestión de la propiedad pública y de los empleados públicos		<input type="checkbox"/> Información	<input type="checkbox"/> Tecnológica
		<input type="checkbox"/> Dinero	
		<input type="checkbox"/> Bienes	
		<input type="checkbox"/> Empleados públicos	

### Tipo de riesgo

<input type="checkbox"/> Abuso de poder/autoridad
<input type="checkbox"/> Uso inapropiado de la discrecionalidad administrativa
<input type="checkbox"/> Vulneración de derechos y libertades ciudadanas
<input type="checkbox"/> Temas irresueltos que provocan situaciones injustas, dispendios, inacción institucional
<input type="checkbox"/> Discriminación por motivos de raza, género, confesión, orientación sexual, etnia, edad, discapacidad, nacionalidad, ideológica, estatus social
<input type="checkbox"/> Abuso del secreto y la confidencialidad
<input checked="" type="checkbox"/> Filtración de información a amigos o familiares
<input type="checkbox"/> Extorsión de funcionarios a ciudadanos
<input type="checkbox"/> Robo o alteración de información o expedientes
<input type="checkbox"/> Regalos y sobornos (directos o indirectos)
<input type="checkbox"/> Colusión o asociación ilícita
<input type="checkbox"/> Opacidad
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión inadecuada de conflicto de intereses
<input type="checkbox"/> Dilemas de prioridades de políticas
<input type="checkbox"/> Desvío de recursos o apropiación indebida – peculado
<input type="checkbox"/> Despilfarro de recursos
<input type="checkbox"/> Gestión inadecuada de recursos
<input type="checkbox"/> Uso indebido de viáticos, complementos retributivos o ayudas
<input checked="" type="checkbox"/> Clientelismo y tráfico de influencias
<input type="checkbox"/> Fragmentación de contratos
<input type="checkbox"/> Convocatorias y pliegos ad-hoc
<input type="checkbox"/> Ofertas de empleo ad-hoc y contratación clientelar de personal
<input type="checkbox"/> Nepotismo / amiguismo
<input type="checkbox"/> Gestión y control deficiente de personal
<input type="checkbox"/> Vulneración o abusos de derechos laborales
<input type="checkbox"/> Suplantaciones
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión inadecuada incompatibilidades
<input type="checkbox"/> Mobbing - acoso laboral
<input type="checkbox"/> Decisiones administrativas trastocadas por prioridades o presiones político-partidistas
<input type="checkbox"/> Protección a miembros del gremio, organización o partido, favorecimiento injustificado, o dejación del deber de denuncia
<input type="checkbox"/> Impunidad



**Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR**

Pje. Francisco de Zela 150, piso 10,  
Jesús María - 15072 - Perú

T: (511) 206-3370 | info@servir.gob.pe

[www.servir.gob.pe](http://www.servir.gob.pe)

ISBN: 978-612-48740-0-0



9 786124 874000