



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN, CRISIS INSTITUCIONAL  
E IMPLICANCIAS EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE UN  
ORGANISMO AUTÓNOMO DEL ESTADO, LIMA – 2018.**

**PRESENTADA POR  
ROBERTO MARLON PEREZ BRAVO**

**ASESOR  
LUIS ENRIQUE EDUARDO ELIAS VILLANUEVA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
RELACIONES PÚBLICAS**

**LIMA – PERÚ**

**2020**



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual  
CC BY-NC-SA**

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN TURISMO Y PSICOLOGÍA**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**SECCIÓN DE POSGRADO**

**CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN, CRISIS INSTITUCIONAL E IMPLICANCIAS  
EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE UN ORGANISMO AUTÓNOMO DEL  
ESTADO, LIMA – 2018.**

**TESIS PARA OPTAR**

**EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN RELACIONES PÚBLICAS**

**PRESENTADO POR:**

**Lic. ROBERTO MARLON PEREZ BRAVO**

**ASESOR**

**Mg. LUIS ENRIQUE EDUARDO ELIAS VILLANUEVA**

**LIMA - PERÚ**

**2020**

**i**

## **Dedicatoria**

A mis padres, a ti papá Ángel, un ejemplo de persona y un guía para mí, siempre inculcándome el valor del estudio. A ti mamá Maruja, a tu coraje y alma emprendedora. Este trabajo es gracias a ustedes, son los mejores.

A mi compañera de vida Yolanda, por tu paciencia e insistencia, y por la familia hermosa que hemos creado. Te amo.

## **Agradecimientos**

Este trabajo es el resultado de la perseverancia y de las ganas de salir adelante. Hoy sé que mi esfuerzo tuvo una cómplice que supo encaminar mis ideas, mis dudas y mis convicciones, doctora Marita Solórzano Castro, gracias por su paciencia y profesionalismo, siempre estaré agradecido con usted.

## ÍNDICE

Carátula .....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice .....	iv
Índice de Tablas.....	vi
Índice de Figuras.....	vii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Introducción - Descripción de la Realidad Problemática .....	xi
Formulación del Problema .....	xvii
Problemas Principales.....	xvii
Problemas Derivados.....	xvii
Objetivos de la Investigación .....	xix
Objetivos Principales.....	xix
Objetivos Derivados.....	xix
Justificación de la Investigación.....	xxi
Importancia de la Investigación .....	xxi
Viabilidad de la Investigación .....	xxii
Limitaciones del Estudio.....	xxiii
<b>Capítulo I Marco Teórico .....</b>	<b>25</b>
1.1 Antecedentes de la Investigación .....	25
1.2 Bases Teóricas .....	29
1.2.1 Cultura Organizacional.....	29
1.2.1.1 Subculturas Organizacionales.....	34
1.2.2 Identidad Organizacional.....	37
1.2.2.1 Visión .....	42
1.2.2.2 Misión.....	42
1.2.3 Identificación .....	43
1.2.4 Crisis Institucional .....	44
1.2.4.1 Implicancias de las Crisis Institucionales.....	48

1.2.5 Públicos...	49
1.2.5.1 Públicos Internos...	50
1.2.6 Servidor Público .....	51
1.2.7 Organismo Autónomo del Estado.....	52
1.2.7.1 Cultura del Organismo Autónomo del Estado .....	53
1.2.7.1.1 Identidad del Organismo Autónomo del Estado.....	53
1.2.7.1.2 Visión del Organismo Autónomo del Estado .....	53
1.2.7.1.3 Misión del Organismo Autónomo del Estado.....	54
1.2.7.2 Crisis del Organismo Autónomo del Estado Durante el Año 2018.....	54
1.3 Definición de Términos Básicos... ..	56
<b>Capítulo II Metodología .....</b>	<b>58</b>
2.1 Diseño Metodológico.....	58
2.2 Procedimiento de Muestreo .....	59
2.3 Aspectos Éticos.....	64
<b>Capítulo III Resultados .....</b>	<b>65</b>
<b>Capítulo IV Discusión.....</b>	<b>90</b>
Conclusiones.....	110
Recomendaciones.....	112
Fuentes de Información .....	114
Anexos... ..	119
Matriz de Consistencia .....	Anexo A
Matriz de Operacionalización de Categorías y Sub Categorías... ..	Anexo B
Consentimiento Informado (Verbal).....	Anexo C
Preguntas para la Investigación .....	Anexo D
Dossier de Prensa.....	Anexo E
Encuestas sobre Percepción de Corrupción en el Perú .....	Anexo F
Entrevistas.....	Anexo G

## Índice de Tablas

Tabla N°1. Criterios de inclusión y exclusión.....	60
Tabla N°2. Sentimientos de identificación de los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado antes y después de la crisis... ..	93
Tabla N°3. Sentimientos de los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado al conocer el contenido de audios, al haber vivido la difusión de los audios y al haber vivido lo que conllevó la difusión de los audios que evidencian corrupción .....	98

## Índice de Figuras

Figura N°1. Categoría 1 (Objetivo Principal 1) Percepción de los servidores públicos del Organismo Autónomo del Estado acerca de los elementos de la cultura de la organización y sus sub categorías... ..	66
Figura N°2. Sub categorías emergentes de la categoría 1: Percepción de los servidores públicos del Organismo Autónomo del Estado acerca de los elementos de la cultura de la organización .....	68
Figura N°3. Percepción de los servidores públicos del Organismo Autónomo del Estado acerca de los elementos de la cultura de la organización .....	70
Figura N°4. Categoría 2 (Objetivo Principal 2) Sentimiento que les produce a los servidores públicos del Organismo Autónomo del Estado experimentar una crisis institucional y sus sub categorías... ..	70
Figura N°5. Sub categorías emergentes de la categoría 2: Sentimiento que les produce a los servidores públicos de un Organismo Autónomo del Estado experimentar una crisis institucional .....	73
Figura N°6. Sentimiento que les produce a los servidores públicos de un Organismo Autónomo del Estado experimentar una crisis institucional .....	75
Figura N°7. Categoría 3 (Objetivo Principal 3) Creencias de los servidores públicos del Organismo Autónomo del Estado acerca de las implicancias de una crisis institucional sobre la cultura de la organización .....	75
Figura N°8. Sub categorías emergentes de la categoría 3: Creencias de los servidores públicos del Organismo Autónomo del Estado acerca de las implicancias de una crisis institucional sobre la cultura de la organización .....	78
Figura N°9. Creencias de los servidores públicos del Organismo Autónomo del Estado acerca de las implicancias de una crisis institucional sobre la cultura de la organización .....	80

Figura N°10. Categoría Emergente 1 / Otras crisis... ..	82
Figura N°11. Categoría Emergente 2 / Creencias sobre las costumbres de la Institución.....	83
Figura N°12. Categoría Emergente 3 / Creencias sobre las costumbres de la Institución y sus sub categorías emergentes... ..	87
Figura N°13. Categoría Emergente 4 / Reacciones / Sentimientos derivados de la presencia de la entidad supervisora .....	88
Figura N°14. Categoría Emergente 5 / Reacciones / Sentimientos derivados del proceso de reestructuración.....	89

## RESUMEN

Los objetivos principales del presente trabajo de investigación fueron conocer la percepción que tienen los servidores públicos acerca de los elementos que componen la cultura organizacional de un organismo autónomo del Estado; entender los sentimientos producidos en los servidores al experimentar una crisis institucional; y, finalmente, comprender cuáles son las creencias acerca de las implicancias de una crisis institucional sobre la cultura de la organización de los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, en Lima de 2018.

La muestra estuvo conformada por 15 servidores públicos, peruanos de nacimiento, mayores de edad y con más de 3 años laborando en la institución.

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo. El método utilizado es el fenomenológico y la técnica de recolección de información se basó en entrevistas semiestructuradas. Además, se trabajó con referencias noticiosas y documentos oficiales de diversas instituciones.

Entre los principales resultados se pudo conocer la percepción que tienen los servidores públicos acerca de los elementos que componen la cultura de la organización, además, se logró entender los sentimientos que les produce experimentar una crisis institucional y, por otro lado, comprender sobre las creencias acerca de las implicancias de una crisis institucional sobre la cultura de la organización de los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado durante el año 2018.

*Palabras Clave:* Cultura organizacional, crisis institucional, implicancias, identidad, servidores públicos, organismo autónomo del Estado.

## **ABSTRACT**

The general objective of this research work was to find out what perception public servants have about the elements that make up the organizational culture of an autonomous State agency. In addition, to identify what feelings come up in servants who experience an institutional crisis. Finally, to understand which are the beliefs about the implications of an institutional crisis in the organizational culture of public servants working in an autonomous State agency, in Lima 2018.

The study sample was constituted (comprised of) by 15 public servants, Peruvian by birth, of legal age, and with more than 3 years working in the institution.

This research has a qualitative approach, the method used is the phenomenological one, and the information gathering technique was based on semi-structured interviews. Moreover, the work was done using news references and official documents from various institutions.

Among the main results, it was possible to know the perception that public servants have about the elements that make up the culture of the organization. Furthermore, it was possible to understand the feelings produced by experiencing an institutional crisis and, on the other hand, to understand the beliefs produced by the implications of an institutional crisis on the culture of the organization of public servants of an autonomous state body during 2018.

*Key Words:* Organizational culture, institutional crisis, implications, identity, public servants, autonomous State agency.

## INTRODUCCIÓN

Las relaciones públicas gestionan la problemática relacional y comunicacional entre las organizaciones y sus públicos. Tienen como parte de sus funciones el análisis de la identidad y la cultura de la organización, la prevención y gestión de crisis. También es su responsabilidad mantener una escucha activa con sus públicos, entre otros aspectos de importancia, para de esa manera tener conocimiento del estado del relacionamiento de la organización con ellos, tomando como base la percepción que tienen de la misma.

La cultura de una organización se refiere al estilo en que se maneja y desenvuelve, a sus valores, a sus costumbres, a sus formas de comunicarse con sus usuarios. Esta cultura, este estilo de hacer y comportarse, es transversal en toda la organización. Independientemente de las individualidades y características de cada servidor, colaborador y/o trabajador, la cultura de la organización interpreta el día a día de la misma.

Las organizaciones no solo son reglamentos y normas, naturalmente están integradas por personas de distintas edades, de distintos niveles socioeconómicos y con una preparación académica variada que da origen a conductas involuntarias, ajenas a los objetivos de la organización. Esto representa un gran reto para las instituciones: lograr que los objetivos de cada uno de sus servidores estén en coherencia y alineados a sus objetivos como organización.

La cultura de la organización implica el comportamiento consciente e inconsciente de la misma. Es también el cómo se desenvuelve con su entorno y el cómo se enfrenta

a las diversas realidades, por ejemplo, el cómo gestiona una crisis. Es así que Schein (en Rubin, R. Palmgreen, P. Sypher, H. 2009) menciona:

La cultura organizacional está compuesta por reglas, suposiciones, creencias, rituales, mitos, y valores que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado para aprender a lidiar con sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y por lo tanto pueden ser enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir con relación a estos problemas. (p.263)

En julio de 2018, la prensa peruana dio a conocer que un organismo autónomo del Estado, cuya misión es nombrar y ratificar a jueces y fiscales probos, idóneos y competentes, así como a los jefes de la Oficina Nacional de Procesos Electorales -ONPE- y del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil -RENIEC-, y destituir a los que transgredan sus responsabilidades; habría estado envuelto en un escándalo, pues presuntamente se habrían ofrecido rebajas de penas, pedidos y agradecimientos de favores o negociaciones de ascensos de funcionarios, originándose una crisis que desestabilizó a la institución e hizo cuestionar su reputación. Asimismo, trajo a la agenda política una serie de cuestionamientos que ha tenido el organismo autónomo desde su fundación en el año 1995: si es que es necesaria esta institución, si son coherentes sus funciones y si es correcta la conformación y elección de sus integrantes o Consejeros. Esta crisis tuvo un impacto importante tanto en sus públicos internos como en sus públicos externos.

Es importante resaltar que algunos aspectos de la cultura de la organización permitieron que los servidores públicos se mostraran unidos e identificados con la institución y con las funciones constitucionales que tiene como encargo. Lo que, de

alguna manera, mitigó algunas de las consecuencias, logrando direccionar a la opinión pública, a las entidades políticas y a las instituciones que integran el sistema de administración de justicia, al problema en cuestión, asegurando que no se trataba de la entidad, sino del comportamiento de un grupo, de una subcultura de la organización, conformada por los Consejeros.

Así pues, si se realiza un análisis se encuentra que dentro de esta institución se identificaban subculturas, las mismas que tomaron diversas acciones y posiciones para afrontar la crisis por la que atravesó la organización. Esto ha sido importante, pues ha permitido que a pesar de la incertidumbre y de los problemas, puedan agruparse y formar parte de una misma postura ante la adversidad, mostrándose como una institución sólida y honesta, con procesos transparentes, dejando en claro que, si existieron actos de corrupción, los servidores públicos no fueron partícipes, pues la falta de ética fue de los funcionarios o Consejeros.

En este escenario, el año 2018, el Congreso de la República declaró en estado de emergencia a esta institución, y con 107 votos a favor suspendieron sus labores por nueve meses para poder reestructurarla.

Ante esta lamentable situación la entidad perdió credibilidad, la misma que tuvo una directa repercusión en sus trabajadores, quienes estuvieron en una constante incertidumbre al desconocer el futuro de la institución y de sus propios futuros laborales.

Posteriormente, el 18 de setiembre de 2018, en una votación histórica que terminó entre aplausos, el Congreso de la República aprobó por unanimidad el Proyecto de Ley que propone la reforma constitucional para fortalecer la composición

y las funciones del desactivado organismo autónomo, que posteriormente adquirió un nuevo nombre.

Retomando el concepto de cultura organizacional, para Chiavenato (2015) la cultura de la organización es una consecuencia con la que las organizaciones lidian con su entorno, y se forma por una mezcla de supuestos, comportamientos, creencias, entre otros, que reflejan el modo en que funciona cada organización.

Como se manifestó líneas arriba, la cultura de la organización es una conjunción de lo consciente y de lo inconsciente, y si profundizamos en lo consciente, de todas maneras tenemos que referirnos a la identidad de la organización. Esta identidad de la organización es parte de la cultura y tiene que ver con los valores y atributos propios y únicos con los que la institución se muestra, así como con su razón de ser y con las características particulares que proyecta a sus diversos públicos.

Para Capriotti (2004) la identidad organizacional es el conjunto de atributos, valores o características que la empresa asume como propios, y básicamente es lo que la diferencia de las otras.

La identidad de una organización debe ser reconocida por todos los miembros, los públicos internos deben estar en la capacidad de poder reconocerla como tal, independientemente del rango, área en la que trabaje o de sus responsabilidades y tareas en sus labores diarias en la organización.

Así, entre los principales elementos que conforman la identidad organizacional se encuentran la misión y la visión de la institución que sintetizan los atributos de esta identidad.

Por otro lado, se sabe que una institución del Estado cumple un determinado rol en la sociedad, tiene encargos constitucionales o funciones inherentes a su razón de ser. Estas funciones o encargos también son parte de su identidad y los públicos internos deben estar en la capacidad de reconocerlas como propias y ser coherentes con sus funciones. Cuando no existe esa coherencia y hay un quiebre entre lo que la organización debe hacer y lo que hace, es probable que la organización atraviese por una crisis institucional.

Se acota también que una crisis en una organización genera cambios: en sus condiciones laborales, en sus relaciones diarias entre los públicos internos, y de cara a sus públicos externos, genera dudas e inestabilidad. Ante una crisis es inevitable experimentar algún grado de afectación en la reputación e imagen de la institución.

Durante una crisis, las organizaciones, independientemente de su tamaño y rubro, presentan una exposición mediática agresiva quedando expuestas ante la opinión pública, así como a la diversa información, mala información y a la desinformación de los medios de comunicación que relatan los acontecimientos propios de la crisis y de la institución.

En esta investigación, se analizó el caso de un organismo autónomo, una organización que, por su naturaleza, no pertenece ni está adscrita a ningún poder del Estado, que tiene entre sus funciones las tareas constitucionales de seleccionar a los jueces y fiscales titulares de todo el país, de procesarlos disciplinariamente y de evaluar su desempeño cada siete años para decidir si se ratifican o no en el cargo. Además, tiene el encargo de nombrar, previo concurso público, al jefe de la Oficina Nacional de Procesos Electorales y al jefe del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.

Está conformada por siete consejeros, que son las personas o funcionarios responsables de cumplir con los mandatos constitucionales de la institución a través de sus votos en cada proceso.

Esta institución, que estuvo envuelta en un escándalo de corrupción por algunos audios difundidos en los diversos medios de comunicación y redes sociales, vio afectada su cultura organizacional. Mancilló la honra de las personas que aparecen en los audios, la imagen de todas las personas que trabajan en la entidad, de gente honesta y transparente que entiende el papel que desarrolla un servidor público y de los que se sienten plenamente identificados con sus labores. Afectó, además, su credibilidad y reputación ante la opinión pública y ante los medios de comunicación. Afectó el estilo de vida y las relaciones entre los diversos públicos internos, quienes durante nueve meses estuvieron bajo la supervisión, control y auditoría de otras instituciones como la Contraloría General de la República.

Los públicos internos o servidores públicos más afectados emocionalmente fueron aquellos que tenían una plena identificación con los valores, la ética profesional y las funciones de este organismo autónomo. Algunos laboran en la institución desde su creación, y con los años la han llegado a considerar incluso como un segundo hogar, pues pasan muchas horas en las instalaciones desarrollando sus labores.

## **Formulación del Problema**

### ***Problemas Principales***

#### **Problema Principal 1.**

¿Qué percepción tienen acerca de los elementos que componen la cultura organizacional los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018?

#### **Problema Principal 2.**

¿Qué sentimiento les produce experimentar una crisis institucional a los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018?

#### **Problema Principal 3.**

¿Cuáles son las creencias acerca de las implicancias de una crisis institucional sobre la cultura de la organización de los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018?

### ***Problemas Derivados***

#### **Del Problema Principal 1.**

¿Qué percepción tienen acerca de la visión de la organización los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018?

¿Qué percepción tienen acerca de la misión de la organización los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018?

## **Del Problema Principal 2.**

¿Qué sentimiento les produce el conocer el contenido de audios que evidencian actos de corrupción a los servidores públicos en un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018?

¿Qué sentimiento les produce el haber vivido la difusión del contenido de audios que evidencian actos de corrupción a los servidores públicos en un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018?

¿Qué sentimiento les produce el haber vivido todo lo que conllevó la difusión del contenido de audios que evidencian actos de corrupción a los servidores públicos en un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018?

## **Del Problema Principal 3.**

¿Cuáles son las creencias sobre la manera que ha sido afectada la reputación y la imagen, luego de conocer el contenido de audios que evidencian actos de corrupción, de los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018?

¿Qué tan identificados se sentían con la institución antes de la difusión de los audios que evidencian actos de corrupción, los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018?

¿Qué tan identificados se sienten con la institución después de la difusión de los audios que evidencian actos de corrupción, los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivos Principales***

#### **Objetivo Principal 1.**

Conocer qué percepción tienen acerca de los elementos que componen la cultura organizacional los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018.

#### **Objetivo Principal 2.**

Entender qué sentimiento les produce experimentar una crisis institucional a los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018

#### **Objetivo Principal 3.**

Comprender cuáles son las creencias acerca de las implicancias de una crisis institucional sobre la cultura de la organización de los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018

### ***Objetivos Derivados***

#### **Del Objetivo Principal 1.**

Conocer qué percepción tienen acerca de la visión de la organización los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018

Conocer qué percepción tienen acerca de la misión de la organización los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018

## **Del Objetivo Principal 2.**

Entender qué sentimiento les produce el conocer el contenido de audios que evidencian actos de corrupción a los servidores públicos en un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018

Entender qué sentimiento les produce el haber vivido la difusión del contenido de audios que evidencian actos de corrupción a los servidores públicos en un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018

Entender qué sentimiento les produce el haber vivido todo lo que conllevó la difusión del contenido de audios que evidencian actos de corrupción a los servidores públicos en un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018

## **Del Objetivo Principal 3.**

Comprender cuáles son las creencias sobre la manera que ha sido afectada la reputación y la imagen, luego de conocer el contenido de audios que evidencian actos de corrupción, de los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018

Comprender qué tan identificados se sentían con la institución antes de la difusión de los audios que evidencian actos de corrupción, los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018

Comprender qué tan identificados se sienten con la institución después de la difusión de los audios que evidencian actos de corrupción, los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018

## **Justificación de la Investigación**

### ***Importancia de la Investigación***

Esta investigación tiene relevancia académica porque brinda a la comunidad científica información importante desde un enfoque cualitativo sobre las percepciones, los sentimientos y las creencias que se generan en los servidores públicos de una organización que atraviesa por una crisis que afecta su reputación y credibilidad ante la opinión pública; vinculándola con actos de corrupción. En tal sentido, se aprecia que a través de una investigación cualitativa se puede obtener información de mayor profundidad de los públicos de las organizaciones, en especial cuando se tocan temas enmarcados dentro del espectro axiológico.

Además, a nivel práctico, la presente investigación permitió entender los sentimientos, las creencias y emociones que tenían los servidores públicos de un organismo autónomo a raíz de una crisis institucional suscitada en el año 2018, con la difusión de audios que vinculaban a sus principales funcionarios con actos de corrupción.

Con ello, se buscó también comprender la identificación que tienen los servidores públicos con la institución, con sus valores y con la ética del organismo autónomo.

Los resultados del presente estudio permitieron ahondar en los elementos de juicio sobre la institución, así como algunos de los elementos y valores que identifican a sus servidores públicos con respecto a la institución.

Así, esta información permitirá que los organismos autónomos del Estado y demás instituciones públicas tengan una investigación que sirva como referencia para la elaboración de diversos estudios que brinden soporte para el fortalecimiento de sus culturas organizacionales y una identificación positiva de sus públicos con la institución.

Finalmente, a nivel metodológico esta investigación es importante porque proporciona a la comunidad académica información de tipo cualitativo sobre las categorías (o variables en términos cuantitativos) investigadas.

### **Viabilidad de la Investigación**

Para la realización de esta investigación, el organismo autónomo del Estado facilitó la documentación necesaria. Asimismo, brindó los recursos materiales y logísticos requeridos.

Además, autorizó de manera verbal la realización de entrevistas a los servidores públicos. Asimismo, existe información académica referencial que hizo viable la investigación.

También se contó con los recursos humanos y financieros requeridos, con los materiales y el tiempo necesario para realizar las investigaciones según el plazo establecido para el desarrollo de la presente tesis.

## **Limitaciones del Estudio**

No se han encontrado publicaciones ni estudios cualitativos sobre las percepciones sobre la cultura institucional y las implicancias de una crisis institucional en los servidores públicos de un organismo autónomo, a raíz o como consecuencia de una crisis que afecte su reputación y credibilidad.

Por el enfoque (cualitativo) específico de este estudio las conclusiones y recomendaciones no son extrapolables a otras organizaciones o instituciones del Estado.

No obstante, estas limitaciones no afectaron el proceso de investigación, por lo tanto, el desarrollo fue factible y viable.

La presente investigación ha sido desarrollada desde un enfoque cualitativo, por lo que es un estudio de tipo exploratorio y descriptivo, con una estrategia de investigación con estudio de caso, utilizando entrevistas semiestructuradas como técnica de recolección de información.

Seguidamente se da a conocer la manera en la que ha sido organizada la presente tesis, estructurada en IV capítulos:

En el primer capítulo se desarrolla el Marco Teórico, donde se puede apreciar información relevante sobre los Antecedentes de la Investigación, además de las Bases Teóricas sobre la Cultura Organizacional y sus Subculturas, la Identidad y la Identificación, la Crisis Institucional y las Implicancias en sus Públicos, los Públicos y los Públicos Internos, el Servidor Público, sobre qué es un Organismo Autónomo del Estado, la Cultura del Organismo Autónomo del Estado y la Crisis del Organismo Autónomo del

Estado durante el año 2018, y se concluye con la Definición de Términos Básicos.

En el segundo capítulo, se aborda la metodología utilizada, el Diseño Metodológico, el Procedimiento de Muestreo y los Aspectos Éticos de la Investigación.

En el tercer capítulo, se muestran los Resultados de la investigación; y en el capítulo cuarto, se procede con la Discusión.

Esta investigación finaliza con las Conclusiones y con las Recomendaciones realizadas en cuanto a lo práctico, y se considera, además, posibles futuras investigaciones que podrían realizarse para fortalecer la cultura de las organizaciones y la identidad de sus servidores públicos con la finalidad de integrarlos con una correcta gestión de la comunicación interna.

Además, se adjuntan anexos con diversa información complementaria para un mejor entendimiento de la crisis suscitada en el organismo autónomo del Estado durante el año 2018.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### ***1.1 Antecedentes de la Investigación***

##### ***Antecedentes Nacionales:***

**Mori** (2019), en la tesis para el grado de magíster “*Confianza e Identidad Corporativa del Personal del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú*” en la Universidad de San Martín de Porres, investigación que tuvo dentro de sus objetivos identificar la relación entre la integridad con la cultura del personal del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú. Esta investigación tomó una muestra probalística de 102 personas del personal del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú, Región Lima y Callao.

Luego de la investigación, se concluye que: Existe una relación significativa entre la integridad con la cultura corporativa del personal del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú, Región Lima y Callao.

Asimismo, señala el autor, “es necesario resaltar que la proyección de una cultura corporativa sólida y estable parte de una estructura interna formada por personas que trabajarán en la igualdad y equilibrio para todos sus públicos”.

**Pineda** (2018), en la tesis para el grado de magíster *“Relación entre la Cultura Organizacional y la Imagen del Público Interno en una Institución Educativa Particular del Distrito de Santiago de Surco, 2018”* en la Universidad de San Martín de Porres, que tuvo como objetivo principal: Identificar la relación entre la cultura organizacional y la imagen del público interno de una institución educativa particular del distrito de Santiago de Surco, 2018. Esta investigación tomó una muestra de 25 personas entre personal docente y administrativo.

Luego de la investigación, se concluye que la cultura organizacional se relaciona significativamente con la imagen del público interno de una institución particular del distrito de Santiago de Surco, 2018.

El autor señala, además, que todas las organizaciones tienen una cultura formada, la cual permite que pueda diferenciarse de otras y que, para darnos cuenta de la existencia de esta cultura, se debe profundizar en conocer y entender a sus colaboradores.

**Paredes** (2019), en la tesis para el grado de magíster *“Correspondencia entre las Relaciones Públicas Internas y la Cultura Institucional caso: Dirección Regional de Salud Lima”* en la Universidad de San Martín de Porres, que tuvo como objetivo general: Determinar la correspondencia que existe entre las relaciones públicas internas y la cultura institucional de los trabajadores de la Diresa Lima, provincia de Huaura, año 2017. Esta muestra tomó una muestra de 51 unidades de análisis.

Luego de la investigación, se concluye que sí existe una correlación positiva entre las relaciones públicas Internas y la cultura institucional de los trabajadores de la Diresa Lima.

Asimismo, el autor señala que se ha demostrado en el estudio realizado que las organizaciones públicas o privadas, utilizan a las relaciones públicas para sus acciones comunicacionales, relacionales y sociales, con la finalidad de mantener una cultura institucional con los colaboradores, lo que conlleva a dar cumplimiento a sus objetivos institucionales.

#### ***Antecedentes Internacionales:***

**Mena** (2019), en su artículo para la revista científica *Pensamiento y Gestión* “*La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones*” concluye sobre la cultura organizacional:

“Es un fenómeno que determina, a cada instante, el curso de los acontecimientos. Incluye, además, todas aquellas percepciones que los públicos y la sociedad en general llegan a tener de la empresa, de su imagen y reputación corporativa”.

Finalmente, señala el autor que se puede decir que las instituciones cuentan con una cultura organizacional sólida, cuando logran exteriorizar éxitos sustentados en su identidad, cuando tienen buena reputación y sus valores corporativos son asumidos por sus colaboradores. Además, cuando tienen personal comprometidos e identificados.

**Isaza** (2013), en su artículo para la revista científica *Pensamiento y Gestión* “*Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano*” concluye sobre la cultura empresarial:

La cultura empresarial no se limita a lo que la organización coloca en sus murales de comunicación, o lo que dice en la visión, misión, etcétera. La cultura de la empresa se vive, se siente y la expresan las personas que integran la organización, en lo que son y proyectan como colaboradores, en sus principios y los valores que practican.

**Marchetta** (2012), en la tesis para el grado de magíster “*La Influencia de la Cultura Organizacional en la Gestión de Modernización del Gobierno Local: El caso de la Municipalidad del Tigre*” en la Universidad de San Andrés, que tuvo como objetivo general: Determinar la influencia de la cultura organizacional en la implementación de procesos de modernización de la Subsecretaría de Modernización de Gestión. Esta investigación tomó una muestra de 22 agentes de la Subsecretaría de Modernización.

Luego de la investigación, se concluye que existe influencia de la cultura de la organización en la implementación de procesos de modernización de gestión, la cual está basada en la confianza que tienen los colaboradores con cargos más altos hacia los colaboradores de menor rango, lo que permite que los colaboradores de menor rango puedan tomar decisiones específicas con el respaldo necesario.

Asimismo, el autor señala que cuando hablamos de cultura de la organización, estamos hablando de un conjunto heterogéneo que está integrado por discursos, instituciones, edificaciones, decisiones y reglamentos, leyes, normas, todo lo dicho y lo no dicho también forman parte de esta.

Al momento no se ha encontrado investigaciones cualitativas relacionadas directamente con las categorías del presente estudio:

Percepción acerca de los elementos de la cultura de la organización.  
Sentimiento que les produce experimentar una crisis institucional. Creencias acerca de las implicancias de una crisis institucional sobre la cultura de la organización.

## **1.2 Bases teóricas**

### **1.2.1 Cultura Organizacional**

Por las diversas investigaciones realizadas, se puede determinar que los términos de cultura organizacional, cultura de la organización, cultura institucional y cultura corporativa, resultan similares y adaptables a la terminología que se requiera, sea organizacional, institucional o al ámbito corporativo, pues se refieren a la misma percepción de los miembros de la organización sobre lo que esta es y cómo hace las cosas.

La cultura de una organización es la forma en la que esta convive y los códigos con los que se comunica. Posee elementos conscientes e inconscientes que se han generado desde la creación de la organización.

Elementos conscientes como la visión, la misión, sus funciones, entre otros; y elementos inconscientes como las costumbres y comportamientos de sus públicos, tradiciones y creencias, entre otros.

Siliceo, Casares y Gonzáles (1999), refieren que la cultura de una organización “es el sistema de valores, creencias, actitudes, hábitos, de normas y políticas que dan identidad, personalidad y destino a una organización en el logro de sus fines económicos sociales” (p.86).

Los autores señalan que la cultura organizacional tiene que ver con determinadas características y directivas que existen dentro de la organización, sin embargo, un punto muy importante es que mencionan que estas características aportan a la identidad, a la personalidad y al destino de una organización. Entendemos que las instituciones del Estado tienen encargos constitucionales y funciones inherentes a su razón de ser, pero estas están ligadas al comportamiento diario de sus públicos internos, pues son ellos quienes se encargarán del desarrollo de estos encargos constitucionales. Por otro lado, Chiavenato (2015) refiere que:

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización. (p.126)

La cultura de una organización no solo depende de los funcionarios que dirigen la institución, esta es integrada además por los comportamientos de sus públicos internos o servidores públicos, por las creencias que se han ido formando sobre determinadas situaciones, por las historias que se generan con

el transcurrir de los días, meses y años, historias que pueden llegar a perpetuarse en la organización, pasar a ser parte inherente de la cultura y ser tomadas como propias por las nuevas generaciones.

Existe, entonces, la interrogante dónde inicia la cultura de una organización, desde dónde se considera el punto de partida de la cultura. Monserrat (2016) hace la referencia:

¿Cómo empieza una cultura? Las costumbres y tradiciones actuales de una organización y su forma general de hacer las cosas se deben en gran parte a lo que se ha hecho antes y el grado de éxito que ha tenido con esos esfuerzos, esto nos lleva a la fuente final de la cultura de una organización, sus fundadores. (2m59s)

Es importante conocer los inicios de una organización para poder entender su cultura o al menos, parte de esta. Es importante, además, conocer las costumbres y el comportamiento de sus primeros servidores o colaboradores, pues parte de su legado es la cultura que la organización presentará a las nuevas generaciones que posteriormente llegarán a laborar a la institución.

Las organizaciones se alinean al comportamiento de sus servidores públicos y en general de sus integrantes, que son las personas que trabajan en la institución, pues son ellos los que definen las características que tendrá la organización en la que laboran, son ellos finalmente a través de su comportamiento y conducta los responsables de cómo será vista la institución. De esta manera, Schein (2009) señala:

Lo que realmente impulsa el comportamiento diario es lo aprendido, compartido, las suposiciones tácitas en las que las personas basan su visión de la realidad, cómo es y cómo debería ser resulta en lo que se piensa popularmente, como "la forma en que hacemos las cosas por aquí", pero incluso los empleados en la organización no pueden, sin ayuda, reconstruir los supuestos en los que descansa su comportamiento diario. Ellos solo saben que este es el camino, y ellos cuentan con eso. (p.27)

Por otro lado, Capriotti (1992), señala que la expresión cultura de la empresa:

Define el estilo de vida de la organización, su manera de actuar, la forma de interacción entre sus miembros y la relación de estos con la organización como entidad, tomando como referencia el conjunto de ideas, normas y valores que posee la organización. La actuación sobre la cultura de la empresa se revelará fundamental a la hora de dar forma y coherencia a la imagen de la organización. (p.108)

Para el autor, la cultura de empresa se representa con el estilo de vida de una organización, la forma en que se comportan e interactúan sus miembros, por lo que podemos definir que este término, cultura de empresa, tiene la misma base y fundamento que cultura de la organización o de cultura institucional. Menciona, además, que la actuación de la organización, a través de su cultura, será fundamental a la hora de representar la imagen de la organización. Se entiende con esto que el comportamiento de la organización se refleja directamente en la percepción de sus servidores públicos, así como de los externos. Robbins y Judge (2009) refieren que la cultura organizacional tiene que ver o se relaciona con la forma en que "los empleados perciben las

características de la cultura de la organización, no si les gusta. Es decir, es un término descriptivo. Es importante debido a que diferencia este concepto del de satisfacción en el trabajo” (p.552).

Es importante entender los límites y los alcances de la cultura organizacional, pues, como lo señalan los autores anteriormente mencionados, no tiene que ver con algún análisis sobre la satisfacción en el trabajo, ni con el clima organizacional, sino con la manera en que los integrantes, o servidores públicos, perciben la organización, en su comportamiento diario, sus valores, cultura, entre otras.

Además, se trata de lograr una coherencia entre los objetivos de los colaboradores y los objetivos de la misma entidad, lo que se consigue con una cultura organizacional presente, que integra valores, ética y comportamientos alineados a la organización. En ese sentido, Robbins y Judge (2009) señalaron que:

La cultura organizacional representa una percepción común que tienen los miembros de una organización, cuando definimos la cultura como un sistema de significado compartido. Por tanto, debemos esperar que individuos con distintas formaciones o diferentes niveles en la organización tiendan a describir la cultura de la organización en términos similares. (p.553)

Para hablar de la cultura de una organización, debemos hablar de una cultura transversal, en las diferentes áreas y funciones de la institución. Sin embargo, es importante entender que la cultura está integrada también por la forma en la que se comportan los públicos internos, y que cada persona tiene características individuales. Sobre esto, Robbins y Judge (2009) indican:

El reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no pueda haber subculturas dentro de cualquier cultura dada. Las organizaciones más grandes tienen una cultura dominante y numerosos conjuntos de subculturas. La cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización. (p.553)

Esto se genera por la existencia de diferentes conductas y comportamientos de carácter personal, que pueden llegar a ser compartidos por pequeños grupos dentro de la organización. Estos pequeños comportamientos o pequeñas culturas, son denominados como subculturas.

Luego de las diversas investigaciones realizadas sobre la definición de cultura organizacional, se encuentra coincidencia y similitud en autores como Siliceo, Casares y Gonzáles (1999), Chiavenato (2015), Schein (2009), Capriotti (1992), y Robbins y Judge (2009), los cuales hacen referencia a los códigos y características con que la organización se comunica, los cuales son percibidos y adoptados por sus colaboradores a lo largo del tiempo.

**1.2.1.1 Subculturas Organizacionales.** En las entidades existe una cultura que predomina en la forma y percepción del común de los servidores de la organización, sin embargo, no significa que sea la única. Se debe entender que en la organización trabajan personas con distintos valores, experiencias, comportamientos, etc., lo que genera de alguna manera la existencia de pequeñas subculturas, que pueden desarrollarse en base a afinidad, áreas de trabajo, tipos de contrato o tiempo en la institución, etc.

Las subculturas son parte de la cultura organizacional, integrada también por valores, normas, conductas, comportamientos, y es importante para la organización llegar a conocerlas y reconocerlas como subculturas, pues estas no representan necesariamente a la organización.

Robbins y Judge (2009) señalan que, “las subculturas tienden a desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros” (pp.553-554).

Las organizaciones, por sus características propias, dependen de áreas especializadas, oficinas técnicas, profesionales de distintas carreras, personas con mayor o menor identificación con la institución y otras diferencias que se manifiestan en pequeños grupos, pequeñas subculturas que reflejan las necesidades y posturas de los públicos internos.

En algunas organizaciones las subculturas son tan fuertes o más fuertes que la cultura organizacional en general. Los líderes, por lo tanto, no solo deben entender las consecuencias culturales de muchas formas en que las organizaciones en crecimiento se diferencian, pero, lo que es más importante, debe alinearse las diversas subculturas que se han creado hacia un común propósito corporativo. (Schein, 2009. pp.5-6)

Las subculturas deben ser reconocidas y diferenciadas según su naturaleza y características, lo importante es poder alinearlas bajo el mismo propósito organizacional. Schein (2009) refiere:

Estas cuestiones culturales y subculturales influyen en todos los aspectos de cómo funciona una organización, entonces la tarea del liderazgo es entender

las fuerzas dinámicas que surgen y administrar estas fuerzas para asegurar que sean congruentes con la misión de la organización y metas. (p.6)

La suma de la cultura organizacional y de sus subculturas determinará el comportamiento de una organización, de ahí la importancia de poder reconocer los orígenes y demandas de estos grupos diversos de la institución, pues no pueden ser incoherentes con la razón de ser de la organización. Robbins y Judge (2009) refieren que:

Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional disminuiría mucho porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado. Es el aspecto de “significado compartido” de la cultura lo que hace que ésta sea un elemento poderoso para guiar y conformar el comportamiento. (p.554)

Los autores explican que el significado compartido que mantienen las organizaciones es la cultura organizacional, integrada por un solo significado, una sola visión y un comportamiento identificado. De no existir este significado que comparta la institución, se verá compuesta por varias subculturas, lo que podría degenerar en comportamientos o elementos negativos para la organización.

Del mismo modo, la cultura organizacional y las subculturas no pueden realmente ser entendidas sin considerar cómo se comportan los líderes en cada nivel y en cada función de una organización pues influye en el funcionamiento del sistema total. El funcionamiento organizacional es muy dependiente de cómo las subculturas existentes se alinean con otras, lo que

significa que es fundamental para los líderes entender y gestionar la dinámica de la subcultura. (Schein, 2009. p. 7)

Resulta importante entender cómo funcionan las subculturas de la organización, pero también se debe entender que el rol de los líderes y de los altos funcionarios de la institución es de vital importancia, pues son ellos los guías de referencia para los públicos internos. El comportamiento de los altos funcionarios influirá en el comportamiento y desenvolvimiento de la institución. No se puede descuidar a las subculturas, se deben analizar, entender y gestionar para lograr un único beneficio común, un beneficio organizacional.

### **1.2.2 Identidad Organizacional**

Por las diversas investigaciones realizadas, se puede determinar que los términos de identidad organizacional, identidad institucional e identidad corporativa o identidad de marca, resultan similares y adaptables a la terminología que se requiera, sea organizacional, institucional o al ámbito corporativo, pues se refieren al mismo sentimiento de pertenencia que los hace diferentes, particulares y únicos. Acosta (1993) señala que la identidad es:

La suma intrínseca del ser y su forma, auto expresada en el conjunto de los rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás. En esta línea de razonamientos, la idea de identidad supone la idea de verdad, o de autenticidad, puesto que identidad significa, sobre todo, idéntico a sí mismo.  
(p.16)

Para el autor, la identidad tiene relación con las características personales que hacen que un ser sea diferente y particular. De esta forma, y llevando esta definición al campo institucional, se definiría pues, que son las características inherentes a la organización que la diferencian del resto.

Capriotti (2004) define a la identidad organizacional o corporativa como:

El conjunto de atributos, valores o características que la empresa asume como propios, y con los que la compañía se auto identifica y auto diferencia de las demás, todo ello en el bien entendido que hay que diferenciar el término identidad de personalidad y de imagen. (Citado en Matilla, 2009, p. 59)

El comportamiento organizacional está integrado por comportamientos propios de sus colaboradores, además de características relacionadas a la institución, como las normas, los valores y las funciones que, en conjunto, y reconocidas por la organización, los hace únicos.

Ugarte (2017) señala que la identidad organizacional marca la filosofía, así como la cultura y la reputación de una identidad; además contribuye al fortalecimiento de la imagen de la institución con sus públicos.

El autor entiende que la identidad y la cultura contribuyen al fortalecimiento de la imagen institucional, y a la relación entre los públicos con la organización.

La identidad corporativa en lo cultural de cualquier institución es su alma, su individualidad y su identidad, tales elementos, que son totalmente intangibles, transforman a la organización en una constante emisora de comunicación, proyecta lo que es o quiere ser. (Núñez, 2013, p. 84)

Núñez (2013) coincide con autores como Capriotti (2004) o Acosta (1993), quienes afirman que identidad son aquellos elementos y características individuales que forman parte de la identidad de la institución. Podría mencionar, además, que estos elementos intangibles, como refiere Núñez (2013), forman parte importante dentro del proceso de comunicación y construcción de una imagen organizacional.

La identidad institucional es la caracterización de la institución que resulta de sus señas particulares, de sus propiedades, de su forma de ser, pensar y actuar en función de lo que considera valioso e importante, que la hace singular e irreplicable pese a los rasgos comunes que comparte con otras del mismo nivel, modalidad, tipo de educación, etcétera. (Ademar, 2005, p. 74)

Existen elementos y características que inevitablemente se repiten en otras organizaciones. Estos elementos, sin embargo, no implican necesariamente que compartan la misma identidad, pues cada organización tiene formas particulares e individuales que darán vida y forma a una identidad institucional propia.

En la teoría de las Relaciones Públicas, la identidad es el verdadero ser de la organización; en la teoría del liderazgo, la identidad es la autodefinición del ser, la carga de significado con la que se etiqueta a la esencia. (Matilla, 2012, p. 142)

El autor nos refiere que, para las Relaciones Públicas, la identidad refleja a la organización misma, a su verdadero ser; y su comportamiento con la sociedad y consigo misma, es lo que proyecta.

La identidad se materializa a través de una estructura. Se define por los recursos de los que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre

sus integrantes con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control. Sanz (1996), tiene como indicador el fenotipo cultural, es decir, los rasgos de tipo conceptual y de comportamiento de la organización, los elementos profundos de la propia esencia de la empresa: las creencias y los valores; pero también incluye la filosofía que sirve para orientar la política de la organización hacia los diferentes públicos: las normas y las reglas, las tradiciones y el ambiente o clima empresarial. (Cuenca, 2012, p. 172)

En base a los fundamentos de Cuenca (2012), las organizaciones influyen en la identidad institucional a través de su estructura y comportamiento, basado en acciones propias de la organización como la distribución de recursos y por los diversos públicos internos. Además, influye en la filosofía que tienen las directivas que muestra la organización con sus públicos, en base a las normas, reglamentos, tradiciones, etc.

Se pretende que la identidad exitosa triunfe en todos los niveles de la comunicación. Sólo entonces una empresa comunica una identidad que le asegura el éxito y la aleja del fracaso. Esté consciente de que una identidad inadecuada únicamente puede desviar y obstruir a quien la porta, y que la falta absoluta de cualquier identidad planeada produce algo peor: lo desconocido e, inevitablemente, lo indeseable. (Rowden, 2000, p. 2)

Cuando existe una identidad organizacional positiva, se puede entender que es una identidad que ha sido adoptada por la mayoría o la totalidad de sus públicos internos. Sin esta identidad, los objetivos organizacionales serían muy complicados de obtener.

Podemos definir, entonces, que la identidad organizacional es aquella característica o suma de características reconocidas por sus públicos internos y externos que la hace única y diferente, y está compuesta por una serie de atributos que son diseñados por la organización como la filosofía, los valores, las políticas, la misión, la visión, entre otros.

La misión y la visión son los que resumen o sintetizan lo que la organización quiere mostrar en su día a día. Como menciona Matilla (2009), la visión y misión serán como el patrón de conducta a partir del cual los públicos la juzgarán.

Luego de las diversas investigaciones realizadas sobre identidad, se ha podido encontrar referencias que pueden resultar contrastantes con lo ya explicado, pues estas la definen desde la identidad visual o marca, y la percepción que tienen los públicos como consecuencia de lo que la organización quiere mostrar.

Acosta (1993) indica, “la identidad corporativa es un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir -facilitar el reconocimiento y la recordación- a una empresa u organización de las demás” (p.15).

Asimismo, Asensi et al. (2014) refiere que “identidad de marca es el conjunto de activos y pasivos vinculados al nombre y símbolo, que le incorporan o le sustraen valor a un producto o servicio, compañía o a los clientes que la utilizan” (p.31).

A fin de cuentas, toda identidad es una mentira. Esto se debe a que la identidad es una máscara que elegimos usar, o es una máscara que elegimos

ver. Como tal, aparece como una imagen fija dentro de un mundo en movimiento. (Rowden, 2000, p.1)

Se entiende así que la identidad a la que se refieren los autores se centra en la imagen que reciben los públicos, desde los signos visuales hasta la experiencia de uso y consumo, las cuales han sido previamente definidas por la institución.

**1.2.2.1 Visión.** Es uno de los atributos que forman parte de la identidad corporativa. Matilla (2009) lo define como “una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que esta sea, o llegue a ser” (p.75).

La visión es, pues, una imagen de lo que se concibe para el futuro de la organización, que comparten los colaboradores que integran la institución.

**1.2.2.2 Misión.** Es también un atributo que forma parte de la identidad corporativa. Solórzano y Pirotte (2006) refieren que “la misión es la idea genérica que define a la empresa, en función de la satisfacción de necesidades y expectativas detectadas en el entorno” (p.106).

Esta misión, de alguna manera define la actividad o las funciones para la cual ha sido creada la institución, de la misma forma, define las necesidades que debe satisfacer.

### 1.2.3 Identificación

Capriotti (1999) refiere sobre identificación:

En la interacción entre la organización y los individuos se deriva la identificación de los individuos con una posición determinada en relación con la organización, y con una serie de obligaciones y expectativas en función de dicha posición, es decir con un rol. (p.39)

Se entiende pues, que la identificación se relaciona directamente con la interacción que tiene un individuo con una organización y con la posición que asume ante determinadas situaciones o compromisos.

La identificación es, por otra parte, el acto de reconocer la identidad de un sujeto, es el acto de registrar y memorizar de modo inequívoco aquello que lo hace intrínsecamente diferente de todos los demás y, al mismo tiempo, idéntico a sí mismo (noción de unicidad). La identificación se produce en el otro sujeto que se halla situado en el extremo opuesto al primero en un proceso de comunicación. (Acosta, 1993, p. 16)

Se hace referencia al reconocimiento de las características de un sujeto o una organización, que resultan idénticas o similares en uno mismo, o en otra institución. Estas características similares en conjunto son las que los hacen diferentes de otras organizaciones.

Andrade (2005) refiere “la identificación busca: Reforzar la cultura de la empresa, generar o mantener el orgullo de pertenencia, desarrollar identificadores o elementos simbólicos” (p.11).

Por otro lado, Andrade (2005) menciona “elementos simbólicos que se pueden observar en las empresas de cultura fuerte, porque éstas cuidan de ‘alinearlos’ a la forma como se perciben a sí mismas y quieren ser percibidas por sus públicos” (p.39).

Sobre la identificación, el autor menciona que es el resultado de una cultura fuerte en la organización, pues las entidades se cuidan de alinear sus elementos simbólicos para que sean percibidas por sus públicos. Menciona, además, que esto se da con la intención de reforzar la cultura de la empresa.

#### **1.2.4 Crisis Institucional**

Remy (2011) refiere que “las crisis son una fase particular, caracterizadas por su alta visibilidad, mayor impacto negativo, posibilidad de escalada, entre otros aspectos complejos” (p.43).

Como refiere el autor, las crisis son parte de una fase, de un momento que tiene características particulares, que pone a la organización en una etapa sensible por la visibilidad ante los medios de comunicación, generalmente resaltando lo negativo o el problema objeto de la crisis. Menciona, además, la posibilidad de que la crisis llegue a escalas mayores, sin precedentes para la organización.

Además, Remy (2011) menciona que “el objetivo más importante en una crisis es su contención: evitar que siga haciendo daño, impedir el incremento progresivo de su impacto, cortar la posibilidad de que migre a una categoría superior” (p.44).

Asimismo, Remy (2018) señala que “la eficacia de la contención de una crisis depende más de la inmediatez que de la precisión. Una respuesta lejos de ser óptima pero temprana es mucho más eficaz que una brillante pero tardía” (p.46).

La crisis puede llegar a perjudicar a la organización de muchas formas. Es importante que esté preparada y atenta para poder contenerla antes que los resultados sean devastadores. La organización debe evitar que siga creciendo, así como atenuar su alcance mediático, además de organizarse de manera que la crisis no arrastre otros temas o a otras áreas, pues podría convertirse en una crisis aún mayor.

Solórzano y Pirotte (2006) mencionan sobre la crisis que se trata de un “desenlace y culminación de conflictos, por emergencias no dominadas, con amenaza de graves consecuencias” (p.92).

Los autores, definen una temporalidad para la crisis, desde que se le reconoce como tal, hasta que culminan los conflictos. Se entiende con esto que la crisis solo es determinada por un período de conflicto que se escapa de la rutina de la organización y tiene graves consecuencias para la empresa.

En definitiva, el centro de la crisis es una experiencia subjetiva –esto significa: relevante o vital para alguien- en la cual se actúa de un modo más o menos descontrolado (sea por omisión o por sobreactuación) como producto de la percepción de que el tiempo no alcanza, de las emociones activadas por la percepción y de que el problema es demasiado importante. (Elizalde, 2004, p.25)

El autor se centra en describir algunas de las características que pueden tener las crisis, tales como el sentido de alerta, la alta velocidad con la que se presentan las noticias o el sentir que las respuestas iniciales no están siendo eficientes. La importancia que cada afectado le dé a la crisis podría depender básicamente de la responsabilidad de cada afectado y de cuán involucrado esté con la causa que originó la crisis.

Encontramos, además que, las organizaciones que desarrollan mecanismos de comunicación para conocer de manera eficiente su cultura, su producto, su entorno, entre otros, estará en la capacidad de desarrollar mecanismos defensivos para contrarrestar las crisis, las cuales se instalarán en el interior de la organización, haciendo mella en ella. (Xifra, 1999, p.121)

El autor indica que para que una organización afronte de manera eficiente una crisis institucional, es vital que gestione el conocimiento que tiene de su entorno, sus *stakeholders* y sin duda, es importante que haya realizado un mapeo de escenarios de crisis con la intención de identificar riesgos potenciales para la organización y trabajar en ellos a manera de prevención.

Para los autores Castillo y Ponce (2015) (como se citó en Monjas E. Y Gil-Torres A. 2017, p.99) “una de las principales características de las crisis es la cobertura de los medios de comunicación y ello implica unas informaciones sobre qué ha ocurrido y la búsqueda de respuestas a la situación”.

Los autores refieren que la cobertura mediática representa la principal amenaza para una organización cuando se presenta una crisis. Es evidente que ante una crisis que ya es de conocimiento de los diversos medios de comunicación, la información a brindarles será uno de los temas prioritarios.

Es importante entender que aquella información que los medios requieran y no sea proporcionada por la organización, podría ser información no veraz o información proporcionada que perjudique a la institución.

Por eso, es significativo que la organización informe a los medios con datos reales y con prontitud. Además, será una ventana para comunicar los avances de la entidad en su gestión para resolver la crisis. Al respecto, Martínez (2011) señala que:

Los olvidados más comunes en una crisis siempre son el personal y los colaboradores de la propia organización. Existe la creencia errónea de pensar que por el hecho de formar parte de la empresa ya deben saber qué está pasando, y no es así, porque no solo se trata de saber lo que sucede, sino de cómo se debe reaccionar, de cuál es el mensaje que los empleados deben emitir, de qué piensa la organización, de hacia dónde se va, de cómo se va a resolver. (p.46)

Es muy importante que las crisis sean gestionadas, pero también es importante considerar que la gestión de la crisis debe incluir una comunicación fluida con sus públicos, sobre todo con el público interno, pues este, a veces termina siendo, erróneamente, olvidado durante las crisis, y esa falta de información puede causar frustración, manifestaciones y rumores que tarde o temprano terminan saliendo fuera del entorno de la organización, afectando directamente la reputación e imagen de la misma.

Luego de las diversas investigaciones realizadas sobre la definición de crisis institucional, se encuentra coincidencia y similitud en los diversos autores, tales como Remy (2011 y 2018), Solórzano y Pirotte (2006), Elizalde

(2014), Xifra (1999) y Castillo y Ponce (2015), los cuales hacen referencia a una fase o momento en particular, que se presenta de manera repentina generando inestabilidad en la organización que luego de ser expuesta en los medios de comunicación generalmente trae como consecuencia una afectación en su reputación e imagen.

El colaborador es una pieza fundamental de la organización y muchas veces es perjudicado por las diversas crisis por las que atraviesa la institución. Las implicancias pueden ser no solo materiales o económicas, muchas veces influye en sus vidas y proyectos personales, perjudicando, además, su imagen profesional.

**1.2.4.1 Implicancias de las Crisis Institucionales.** Podemos señalar que las implicancias son las consecuencias o secuelas que ha dejado una crisis.

Remy (2011) hace una reflexión del tema, “las crisis dejan severas averías en las organizaciones. Muchas de esas han sido causadas directamente por la propia crisis y otras han debido ser auto infligidas para evitar daños mayores” (p.139).

Por lo que se puede interpretar que las implicancias de las crisis se refieren a las secuelas que tienen determinadas acciones o acontecimientos para una organización, posteriores a una crisis institucional.

Las crisis, tienen tres fases o etapas claramente identificables, una de ignición, que es cuando una crisis empieza a mostrar síntomas. La de expansión, que

es cuando llega a su clímax y causa su mayor daño y la de declinación, que es cuando la crisis empieza a culminar. (Remy, 2011, p. 21)

Es en la fase de declinación que se logran conocer y entender las implicancias o las secuelas que ha dejado la crisis. Esta etapa, en la que probablemente se ha recuperado la tranquilidad en la institución, representa una circunstancia de aprendizaje, donde se analizan con madurez todas las implicancias en la institución. Un aprendizaje que debe garantizar que la institución no pasará nuevamente por la misma crisis.

### **1.2.5 Públicos**

Existe diversidad de definiciones. A pesar que el concepto público es muy común en las relaciones públicas y otras disciplinas ligadas a la comunicación, no siempre hubo concordancia en su concepto.

Se definen como un conjunto de personas, próximas o distantes, con un interés común. Son un conjunto organizado de sectores públicos, económicos o sociales que pueden en determinadas situaciones y condiciones prestar su colaboración efectiva a las organizaciones o por otra parte frenar su desarrollo. (Solórzano y Pirotte, 2006, p.110)

Los públicos son personas que interactúan en una organización, que comparten determinados intereses y que la afectan directamente de forma positiva o, incluso, de forma negativa.

Ferreira (1999:1964) lo describe como “un agregado o conjunto inestable de personas que pertenecen a diferentes grupos sociales que se

extienden por un área determinada, y que piensan y sienten de igual manera los problemas, gestos o movimientos de opinión” (Citado en Aparecida y Franca, 2002, p.91).

Son personas con diversas características que pueden agruparse en una organización para cumplir objetivos en común. Pueden definirse, además, como:

Los públicos no son ni homogéneos ni inertes. Interactúan con la organización, saben qué les puede reportar y esperan ventajas, respeto y consideración. Sin embargo, la interacción con los públicos no siempre ocurre sin problemas. Cada grupo tiene sus propios objetivos y expectativas que no siempre coinciden con los de las organizaciones o estas no los toman en cuenta. Es aquí precisamente donde pueden surgir los conflictos. (Aparecida y Franca, 2002, p.85)

Los autores presentan una importante apreciación acerca de los públicos, pues indican que estos tienen objetivos y prioridades personales que no necesariamente son los mismos que tiene la organización. Esta motivación personal de cada individuo debe ser entendida por la entidad, para poder desarrollar estrategias que permitan escuchar y, en determinada medida, satisfacer a sus públicos, quienes, como se indica, esperan algo de la entidad.

**1.2.5.1 Públicos Internos.** Aparecida y Franca (2002) refieren “es aquel que presenta una neta relación socioeconómica y jurídica con la empresa en la cual trabaja, vive una rutina y ocupa el espacio físico de la organización. Está esencialmente constituido por empleados, directivos y accionistas” (p.94).

Los autores señalan que el público interno influye directamente en la organización, además, tienen un compromiso laboral directo con esta, pues son personas que están físicamente y cumplen una jornada diaria. Además, menciona que el público interno está constituido por los empleados y otras personas que, se entiende, conforman la planilla de la organización.

### **1.2.6 Servidor Público**

Según Monserrit, (Citado en Monje & Otazu, 2017) se debe considerar como servidor público “a aquella persona física que ha formalizado su relación jurídico laboral con el Estado mediante un nombramiento previamente expedido por el órgano administrativo competente, o en su defecto, que figura en las listas de raya de los trabajadores temporales” (p.42).

El Portal Web de SERVIR (2010) clasifica a los servidores públicos en:

- a. Directivos Superiores, que son los que desarrollan funciones administrativas relativas a la dirección de un área o proyecto, supervisa a empleados públicos, y colabora en la formulación de políticas de gobierno.
- b. Ejecutivos, los que ejecutan tareas de carácter administrativas, como aplicar el ejercicio de autoridad, de atribuciones resolutivas, las de fe pública, de supervisión, de fiscalización y auditoría y, en general, las que precisan de la garantía de actuación administrativa objetiva, imparcial e independiente a las personas.
- c. Especialistas, los que desempeñan labores de ejecución de servicios públicos. No ejerce función administrativa.
- d. De apoyo, los que desarrollan labores auxiliares de apoyo y/o complemento.

Se entiende, entonces, que el servidor público pertenece al público interno de cada organización del Estado, pues la representa ante la población. Pueden estar en distintas áreas y desarrollando distintas funciones, sin embargo, menciona que deben estar reconocidos por alguna norma expresa o resolución que lo acredite como tal.

### **1.2.7 Organismo Autónomo del Estado**

Los organismos autónomos, o también llamados organismos constitucionalmente autónomos, no dependen de ningún poder del Estado.

Se basan en sus leyes orgánicas y reglamentos internos. Los jefes o presidentes de cada una de estas organizaciones autónomas responden al Poder Legislativo, sin embargo, no significa que tengan relación o subordinación alguna.

*El Institute For Democracy And Electoral Assistance - Idea Internacional- (2008) señala “la Constitución de la República establece órganos autónomos que no son parte de ningún poder del Estado, cuyos titulares responden directamente ante el Congreso y a la opinión pública” (p.23).*

Rodríguez (2006) afirma “son personas jurídicas independientes de los Poderes del Estado, entendiendo estos últimos como organizaciones públicas” (p.205).

Es fundamental que se entienda esta característica que tienen los Organismos Autónomos del Estado de trabajar con independencia en sus funciones y decisiones diarias, pues de esta manera se limita o reduce la

injerencia de otras instituciones. Esta ha sido la esencia de la creación de estos organismos, la independencia en sus funciones sin injerencia de los poderes del Estado.

**1.2.7.1 Cultura del Organismo Autónomo del Estado.** El organismo autónomo del Estado en estudio tenía la principal función de nombrar, ratificar y procesar disciplinariamente a jueces y fiscales de todo el país, y en esa línea se basó la cultura de la institución. Sin embargo, en el tiempo esta cultura fue integrando a subculturas, las mismas que se originaban por características como las profesiones, las áreas de trabajo en la institución, edades, tipos de contrato, entre otras.

**1.2.7.1.1 Identidad del Organismo Autónomo del Estado.** La identidad del organismo autónomo del Estado es lo que dice la organización sobre sí misma, la conforman su misión, visión y valores, entre otros aspectos.

**1.2.7.1.2 Visión de la Organización.** La visión del organismo autónomo del Estado es lo que la organización es en su esencia y el norte hacia donde se dirige con el compromiso de todos los que la integran. En este sentido, al momento que se suscitó la crisis el portal del organismo autónomo (2018) señalaba que su visión era:

Organismo constitucional autónomo con elevado nivel de credibilidad, que innova formas inteligentes de evaluación, y desarrolla procesos justos y transparentes en la incorporación y separación de magistrados y autoridades civiles – administrativas, para consolidar instituciones públicas que sean reconocidas y aceptadas por la sociedad en su función de administración de justicia, de legalidad y fortalecimiento del sistema democrático. (Recuperado de [www.cnm.gob.pe/vision](http://www.cnm.gob.pe/vision) [16 de junio de 2018])

**1.2.7.1.3 Misión de la Organización.** La misión del organismo autónomo del Estado es lo que la organización tiene como propósito y realiza en su día a día para conseguir llegar a su visión organizacional. En este sentido, al momento que se suscitó la crisis el portal del organismo autónomo (2018) señalaba que su misión era:

Es un organismo constitucionalmente autónomo cuya misión es nombrar y ratificar a jueces y fiscales probos, idóneos y competentes, así como a los jefes de la ONPE y el RENIEC, y destituir a los que transgredan sus responsabilidades, a través de procesos justos y transparentes, contribuyendo al fortalecimiento de la administración de justicia y la institucionalidad democrática. (recuperado de [www.cnm.gob.pe/mision](http://www.cnm.gob.pe/mision) [16 de junio de 2018])

#### **1.2.7.2 Crisis del Organismo Autónomo del Estado Durante el Año 2018.**

Desde su creación, el Organismo tuvo momentos en los que fue duramente criticado, por juristas, magistrados, congresistas y otras autoridades que de una u otra manera dudaban de la idoneidad de la institución, de sus integrantes

y de su conformación. Estas críticas se vieron respaldadas por denuncias a algunos integrantes de la institución, y en alguna oportunidad por crisis como la remoción del Congreso de la República al Consejero E.A por una inadecuada conducta funcional, en el año 2010.

Estos mismos cuestionamientos volvieron aún con más fuerza con la difusión de audios en los diversos medios de comunicación, en los cuales se evidenciaron presuntos actos de corrupción de sus principales funcionarios. El Congreso de la República, con las prerrogativas que le otorga la Constitución Política del Perú, tomó la decisión por unanimidad de cerrar este organismo autónomo, y dar paso a la creación de una nueva institución.

Un grupo de servidores públicos de la entidad se unió ante la inminente crisis, tratando de rescatar los principios por los que fue creada la institución: Una cultura definida por los valores éticos que debe cumplir una organización al servicio de un país, y los valores que deben de tener sus servidores públicos.

Es así que, representados por el sindicato de trabajadores, identificados con la institución y con su visión y misión, solicitaron que los responsables de los actos de corrupción sean separados, y que los servidores públicos no sean tratados de igual manera, pues, afirmaron, no compartían esos valores, esa falta de ética, esa cultura de corrupción que había ensuciado a esa institución que ellos representan.

## **1.2 Definición de Términos Básicos**

**Cultura Organizacional:** la cultura de una organización es la forma en la que esta convive y los códigos con los que se comunica, tiene elementos conscientes e inconscientes que se han generado desde la creación de la organización. Elementos conscientes como la visión, la misión, sus funciones, entre otros; y los elementos inconscientes, como las costumbres y comportamientos de sus públicos, tradiciones y creencias, entre otros. (Elaboración propia)

**Subcultura:** las subculturas son parte de la cultura organizacional, integrada también por valores, normas, conductas, comportamientos, y es importante para la organización llegar a conocerlas y reconocerlas como tal, subculturas, pues estas, no representan necesariamente a la organización. (Elaboración propia)

**Identidad Organizacional:** la identidad organizacional es aquella característica o suma de características reconocidas por sus públicos internos y externos que la hace única y diferente, y está compuesta por una serie de atributos que son diseñados por la organización como la filosofía, los valores, las políticas, la misión, la visión, entre otros. (Elaboración propia)

**Identificación Organizacional:** Capriotti (1999) refiere, en la interacción entre la organización y los individuos se deriva la identificación de los individuos con una posición determinada en relación con la organización, y con una serie de obligaciones y expectativas en función de dicha posición, es decir, con un rol. (p.39)

**Servidor Público:** El servidor público pertenece al público interno de cada organización del Estado, pues la representa ante la población. Pueden estar en distintas áreas y desarrollando distintas funciones, sin embargo, deben estar reconocidos por alguna norma expresa o resolución que los acredite como tal. (Elaboración propia)

**Crisis Institucional:** Las crisis son una fase particular, caracterizadas por su alta visibilidad, mayor impacto negativo, posibilidad de escalada, entre otros aspectos complejos (Remy, 2011, p.43).

**Organismo Autónomo del Estado:** El *Institute For Democracy And Electoral Assistance* - Idea Internacional- (2008), señala en su publicación, Estado: Funcionamiento, Organización y Proceso de Construcción de Políticas Públicas, La Constitución de la República establece órganos autónomos que no son parte de ningún poder del Estado, cuyos titulares responden directamente ante el Congreso y a la opinión pública. (p.23)

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1 Diseño metodológico**

La presente investigación es de enfoque cualitativo, ya que con el presente estudio se busca comprender la realidad a través de análisis de las palabras para entender su significado y el sentir de los protagonistas. Como refiere Mejía (2004), la investigación cualitativa utiliza descripciones detalladas de hechos, citas directas de las personas y extractos de documentos para construir un conocimiento de la realidad social. (p.278)

El método cualitativo utilizado en el presente estudio fue el método fenomenológico.

La fenomenología sirve para adentrarse en las vivencias de una persona tal cual fueron vividas, experimentadas y a las cuales les ha dado un determinado significado.

La técnica de recolección de información empleada fue la entrevista semiestructurada. La presente investigación se circunscribió a las entrevistas realizadas dentro del Organismo Autónomo.

Además, se trianguló con las diversas teorías existentes sobre las categorías analizadas, con las noticias difundidas en los medios de comunicación y con los documentos oficiales de las diversas instituciones vinculadas.

## **2.2 Procedimiento de muestreo**

En la investigación cualitativa el muestreo se realiza intencionalmente, ya que como el objetivo es comprender el fenómeno, el investigador elige las personas a entrevistar.

En el presente estudio, los participantes seleccionados proporcionaron la información necesaria para conocer e interpretar el tema de investigación y la cantidad de participantes se determinó empleando el criterio de saturación. El criterio de saturación se aplica cuando luego de entrevistar a varias personas, ya no se obtiene ningún dato nuevo o interesante.

### **a. Población**

80 servidores públicos de un organismo autónomo del Estado

### **b. Muestra**

15 servidores públicos de un organismo autónomo del Estado

La muestra seleccionada esta representada por servidores públicos de diversas profesiones, la misma que por temas de seguridad y respetando el acuerdo verbal con los entrevistados, se mantendrá en reserva para preservar sus identidades.

### c. Criterios de Inclusión y de Exclusión

<u>Criterios de inclusión</u>	<u>Criterios de exclusión</u>
Ser peruano de nacimiento.	Ser extranjero.
Ser mayor de edad.	Ser menor de edad.
Servidores Públicos con más de 3 años en la institución.	Servidores Públicos con menos de 3 años en la institución.

Tabla 1 – Criterios de inclusión y exclusión

## 2.3. Técnicas de recolección de datos

### a. Guía de Entrevista Semiestructurada

La entrevista llevada a cabo a cada participante consistió en 25 preguntas, relacionadas con cada uno de los objetivos principales y derivados.

Las preguntas planteadas fueron las siguientes:

#### **Categoría 1 – Objetivo Principal 1**

¿Conoce usted la visión de la institución donde trabaja?

¿Conoce usted la misión de la institución donde trabaja?

¿Considera que la visión tiene relación con la realidad de la institución?

¿Considera que la misión tiene relación con la realidad de la institución?

## **Categoría 2 – Objetivo Principal 2**

¿Qué sentimiento le produjo el conocer la crisis denominada “audios del CNM”?

¿Qué sentimiento le produjo el ver y escuchar los audios cuando eran difundidos en los diversos medios de comunicación?

¿Cómo afectó eso en su vida laboral y profesional?

¿Qué sintió al conocer que algunos de los Consejeros del CNM cambiaban sus votos para favorecer a otros funcionarios, a cambio de dinero o de favores?

¿Cómo afectó eso en su vida personal?

## **Categoría 3 – Objetivo Principal 3**

¿Cómo cree que ha afectado esta crisis en la imagen y reputación de la institución?

¿Qué tan identificado se sentía usted con la institución antes de conocer los “audios del CNM”?

¿Qué tan identificado se siente usted con la institución después de conocer los “audios del CNM”?

¿Considera usted que esta crisis ha afectado su reputación e imagen como servidor público? ¿cómo?

¿Cómo cree usted que esta crisis institucional afecta a sus servidores públicos?

Para una investigación más eficiente y poder llegar a conocer al detalle sobre los sentimientos que se generaron en los servidores públicos del organismo autónomo del Estado sobre el comportamiento de la organización, se indagó sobre las diversas costumbres que se podrían encontrar como parte de la cultura.

Además, se consideró que sería importante conocer si los servidores públicos del organismo autónomo conocían o eran conscientes de haber vivido alguna crisis en la institución. Del mismo modo, era importante conocer aquellos sentimientos que generaron esta crisis institucional.

Asimismo, como parte de la identificación que tenían los servidores públicos fue importante conocer el sentimiento que les generaba el trabajar con la supervisión de parte de una institución ajena a sus labores diarias, y conocer el sentimiento que les produce conocer que la organización pase por una reestructuración.

Es así que se consideraron las siguientes preguntas, que forman parte de las categorías emergentes:

### **Categorías emergentes**

¿Experimentó alguna vez alguna crisis institucional en la organización que labora? - anterior a la crisis denominada “audios CNM”)

¿Qué sentimiento le produjo el experimentar esa crisis institucional?

En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, ¿cuáles cree usted que son las costumbres de la institución en la que trabaja?

¿Considera usted que es importante que los servidores públicos tengan comportamientos alineados o similares dentro de la institución en la que trabajan?

¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre de servicio al ciudadano? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres

¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre popular del chisme? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres

¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización que haya incurrido en actos no éticos? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres

¿Podría usted indicar otras costumbres o comportamientos que reconozca en algún grupo o área de la institución en la que trabaja? - No mencionar nombres

¿Qué sentimiento le produce la supervisión, control y auditoría de sus labores diarias por parte de otra organización?

¿Qué sentimiento le produce saber que la organización está en proceso de reestructuración?

### **2.3 Aspectos éticos**

La presente investigación estuvo orientada en la búsqueda de la verdad desde la recolección, presentación e interpretación de datos hasta la divulgación de resultados, los cuales se efectuaron con suma transparencia.

El aspecto ético se encuentra presente en el desarrollo de cada una de las actividades de todas las etapas del proceso de investigación.

Asimismo, se realizó la investigación con respeto a la confidencialidad de la información proporcionada por la organización y los participantes del estudio. En tal sentido, se contó con el consentimiento verbal de los colaboradores entrevistados.

Se mantuvo el respeto a la rigurosidad metodológica en cada una de las etapas de la investigación.

## **Capítulo III**

### **Resultados**

A continuación, se presentan los resultados de la presente investigación. Para una mejor comprensión, estos han sido organizados siguiendo el orden de los objetivos principales y derivados. Con la finalidad de preservar el anonimato de los servidores entrevistados, se colocarán las iniciales SP para los servidores públicos, seguido del número que le corresponde como entrevistado.

## **Objetivo Principal 1**

### **Categoría 1: Percepción Acerca de los Elementos de la Cultura de la Organización**

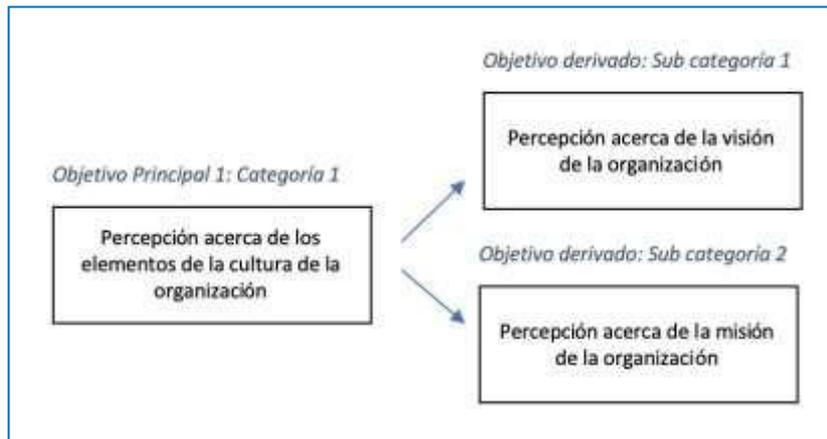


Figura 1 – Categoría 1 (Objetivo Principal 1) Percepción de los servidores públicos del Organismo Autónomo del Estado acerca de los elementos de la cultura de la organización y sus Sub categorías.

#### **Sub Categoría 1: Percepción Acerca de la Visión de la Organización**

SP1: “tener mejores magistrados para el Perú”.

SP3: “no literal, pero es lo que queremos lograr como institución”

SP2: “gama de procedimientos, personal e institución encaminados para lograr la visión”

Se observa que los servidores conocen la visión y lo que esta representa para la institución, todos refirieron de alguna manera, no literal, conocerla al menos en parte.

## ***Sub Categoría 2: Percepción Acerca de la Misión de la Organización***

SP3: “tiene que ver con nuestras funciones”

SP5: “buscar postulantes aptos para la calidad de jueces que se necesita”

SP2: “sí, aunque fue modificándose con el tiempo”.

Los servidores indicaron en su totalidad que conocen la misión de la institución donde trabajan.

A continuación, a manera complementaria, se presentan los resultados de las categorías que emergieron con relación al objetivo principal 1.

### ***Categorías Emergentes.***

Con relación al Objetivo Principal 1 emergieron dos categorías:

Categoría emergente 1 y Categoría emergente 2.

Para lograr un mejor entendimiento se procede a graficar estas categorías emergentes.

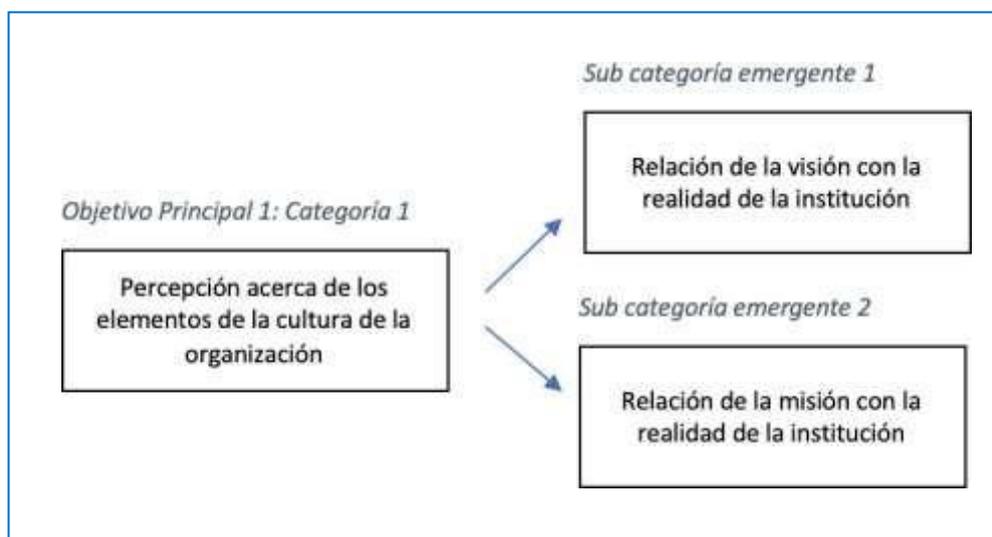


Figura 2 - Sub categorías emergentes de la categoría 1: Percepción de los servidores públicos del Organismo Autónomo del Estado acerca de los elementos de la cultura de la organización.

### ***Sub Categoría Emergente 1: Relación de la Visión con la Realidad de la Institución***

Además, es importante señalar que los colaboradores consideran que la visión está relacionada con la realidad de la institución.

SP11: “de alguna manera es una visión que compartimos todos”

SP5: “no, lamentablemente no”

SP1: “tenía relación”

SP2: “ahora son más temas personales”.

Las respuestas de los servidores indicaron que la visión tiene relación con la realidad de la institución, sin embargo, indicaron también que la tuvo en algún momento y que luego dejó de tener relación.

***Sub Categoría Emergente 2: Relación de la Misión con la Realidad de la Institución***

Por otro lado, los servidores reconocen que la misión tiene relación con la realidad de la institución.

SP3: “sí, porque son nuestras labores”

SP2: “se fue tergiversando en el tiempo”

SP12: “en el día a día, por supuesto que sí”.

Las respuestas sobre la relación de la misión con la institución fueron positivas, los servidores indicaron que sí guardan relación, sin embargo, algunos servidores comentaron que no guarda relación o que se tergiversó en el tiempo.

A continuación, se grafica todas las Sub categorías y Sub categorías emergentes del Objetivo Principal 1: Categoría 1.

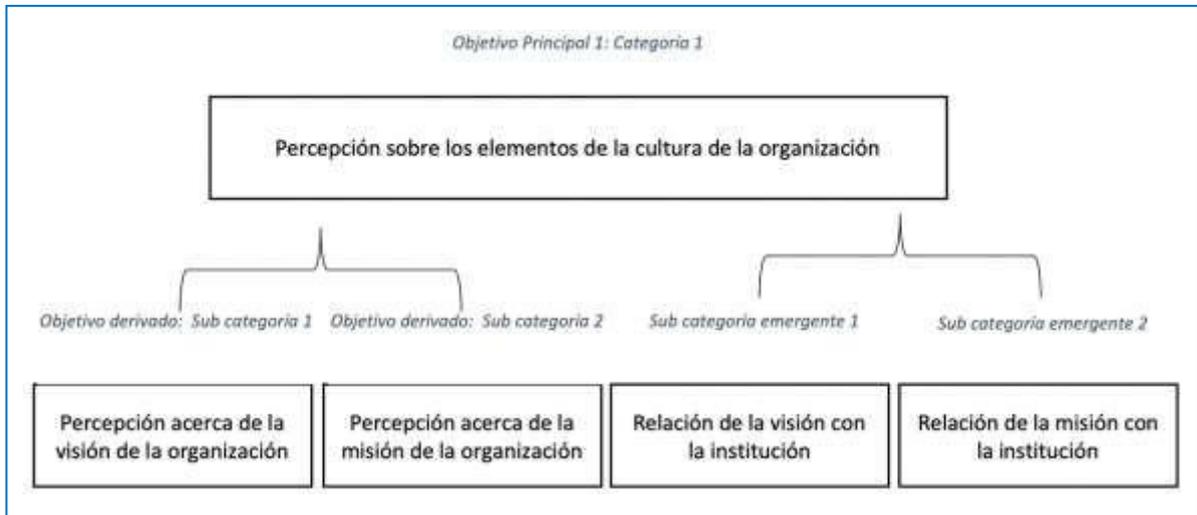


Figura 3 – Percepción de los servidores públicos del Organismo Autónomo del Estado acerca de los elementos de la cultura de la organización.

## Objetivo Principal 2

### Categoría 2: Sentimiento que les Produce Experimentar una Crisis Institucional

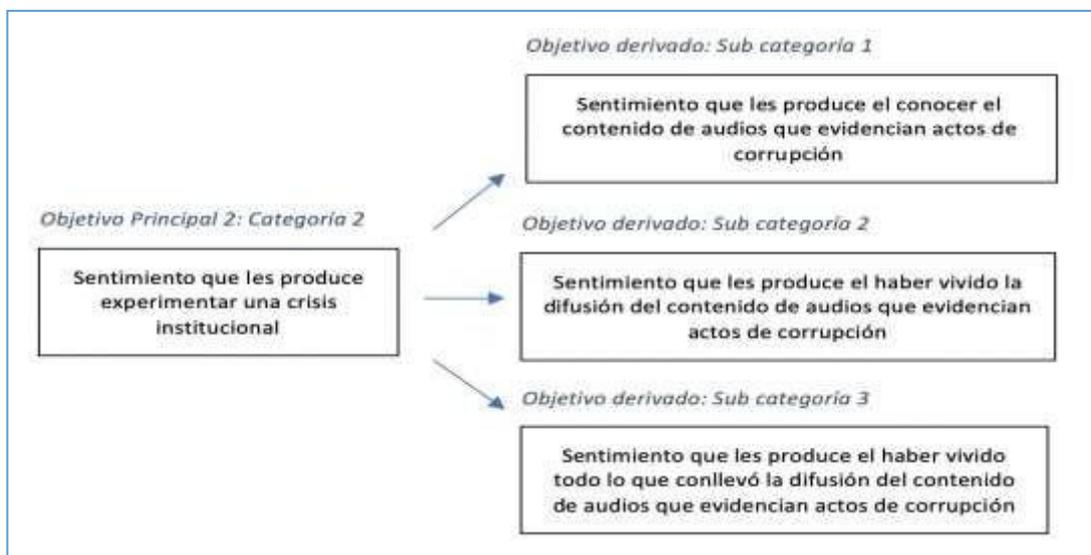


Figura 4 - Categoría 2 (Objetivo Principal 2) Sentimiento que les produce a los servidores públicos del Organismo Autónomo del Estado experimentar una crisis institucional y sus Sub categorías.

***Sub Categoría 1: Sentimiento que les Produce el Conocer el Contenido de Audios que Evidencian Actos de Corrupción***

SP8: “asco”

SP6: “vergüenza”

SP2: “varios, mucha decepción, pena”

Los servidores públicos mostraron un sentimiento de rechazo absoluto al conocer los audios que desencadenarían en una crisis institucional.

***Sub Categoría 2: Sentimiento que les Produce el Haber Vivido la Difusión del Contenido de Audios que Evidencian Actos de Corrupción***

SP15: “vergüenza”

SP5: “indignación”

SP8: “asco”

SP3: “lo mismo, sorpresa, cólera y pena”

SP7: “vergüenza, desconcierto”

SP14: “mucha tristeza y preocupación por el futuro de la institución”.

Nuevamente la palabra que más se repitió en las respuestas fue vergüenza. Se encontraron sentimientos relacionados a la sorpresa y al desconcierto, además, algunos servidores relacionaron la afectación con la institución.

***Sub Categoría 3: Sentimiento que les Produce el Haber Vivido Todo lo que Conllevó la Difusión del Contenido de Audios que Evidencian Actos de Corrupción***

SP1: “mucho, porque las personas del entorno te cuestionan”

SP6: “afecta, te salpica”

SP3: “primero algo de depresión, pero luego te levantas y empiezas a ser parte de la reestructuración”

SP9: “afectó la relación con los otros colaboradores, había mucha desconfianza”

SP12: “nadie confiaba en nadie y mirábamos de reojo al compañero”

SP4: “en lo laboral y profesional no me ha afectado, porque no tengo nada que ver en esos hechos”

Los servidores públicos refieren que fueron afectados de una u otra manera, en la mayoría de los casos lo relacionan con la desconfianza que generó no solo con las personas externas a la institución, sino que afectó el comportamiento entre los mismos servidores. Otros, mencionan que pudieron hacer un deslinde y no sentirse afectados.

## ***Categorías Emergentes.***

Con relación al Objetivo Principal 2 emergieron dos categorías:

Categoría emergente 1 y Categoría emergente 2.

Para lograr un mejor entendimiento se procede a graficarlas.

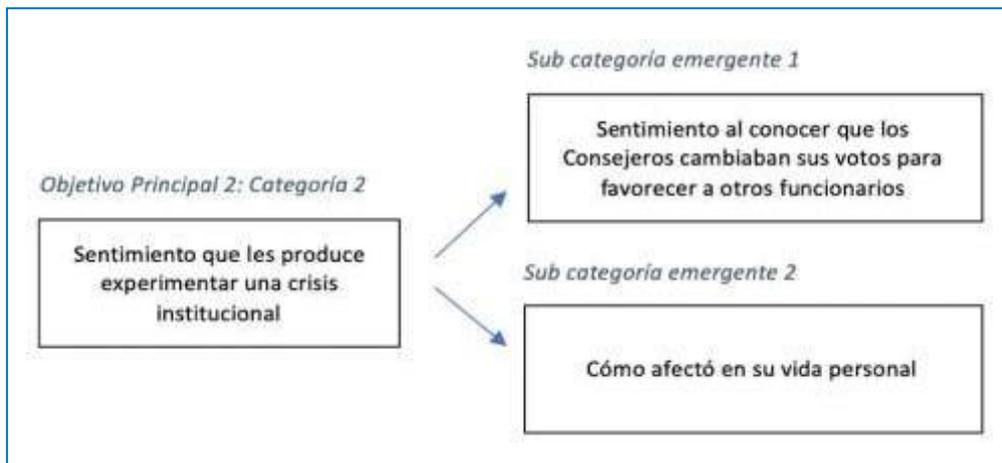


Figura 5 – Sub categorías emergentes de la categoría 2: Sentimiento que les produce a los servidores públicos de un Organismo Autónomo del Estado experimentar una crisis institucional.

### ***Sub Categoría Emergente 1: Sentimiento al Conocer que los Consejeros Cambiaban sus Votos para Favorecer a Otros Funcionarios***

SP1: "sospechaba, pero igual fue mucha decepción"

SP2: "lo sospechaba, entonces no sentí tanta sorpresa"

SP6: "vergüenza"

SP9: "vergüenza"

SP7: "sentí que me vendieron, que vendieron a la institución, me defraudaron"

La palabra que más se repitió en las respuestas a esta pregunta fue vergüenza. Los servidores mostraron un rechazo a este comportamiento de los Consejeros pues sintieron que, de alguna manera, habían vendido a la institución. Además, algunos comentaron que sospechaban de este comportamiento.

### ***Sub Categoría Emergente 2: Cómo Afectó en su Vida Personal***

SP2: “trascendía de las paredes del CNM y era inevitable que no esté deprimida en casa”

SP9: “afectó, terminan señalándote y pensando que sabías o eras parte”

SP11: “sentí que todo estaba mal, tuve muchos días de desconcierto”

SP12: “no afectó, la familia me apoyó”

SP3: “nada, creo que sé separar lo laboral de lo personal”

Las respuestas tuvieron dos posturas muy marcadas, los servidores que sintieron que la crisis afectó su vida personal, tuvieron sentimientos de tristeza, preocupación e inestabilidad. Por otro lado, con la otra postura mencionaron que no afectó, pues tuvieron apoyo familiar o lograron no mezclar lo laboral con lo personal.

A continuación, se grafica todas las Sub categorías y Sub categorías emergentes del Objetivo Principal 2: Categoría 2.

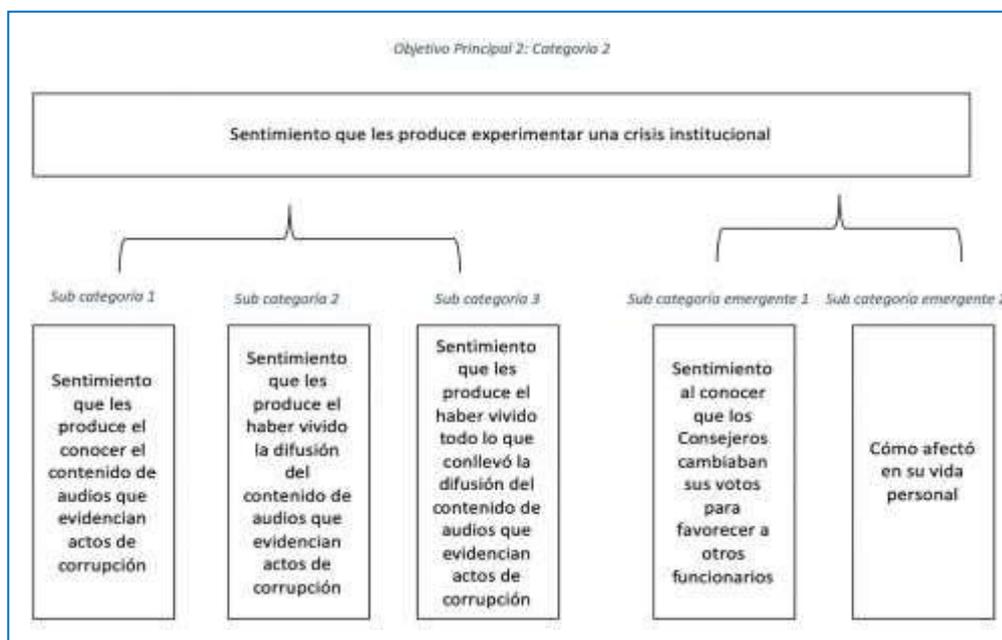


Figura 6 – Sentimiento que les produce a los servidores públicos de un Organismo Autónomo del Estado experimentar una crisis institucional.

### **Objetivo Principal 3:**

### **Categoría 3: Creencias Acerca de las Implicancias de una Crisis Institucional Sobre la Cultura de la Organización**

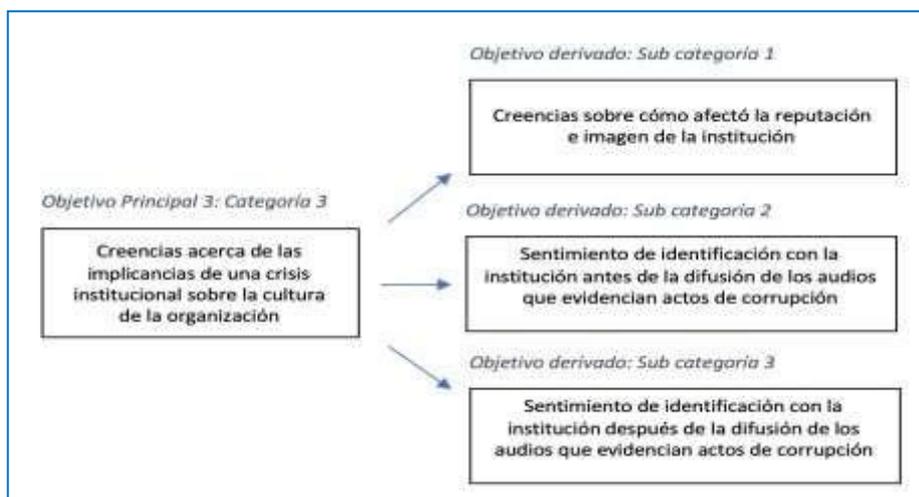


Figura 7 - Categoría 3 (Objetivo Principal 3) Creencias de los servidores públicos del Organismo Autónomo del Estado acerca de las implicancias de una crisis institucional sobre la cultura de la organización.

***Sub Categoría 1: Creencias Sobre Cómo Afectó la Reputación e Imagen de la Institución***

SP1: “ha sido lapidaria”

SP2: “totalmente negativa, durante y después, la imagen está por los suelos”

SP9: “creo que está mal vista, cambiaron el nombre, desapareció”.

Los servidores públicos creen y manifiestan que la reputación e imagen ha sido muy afectada de manera negativa, algunos comentan que la institución está por los suelos y otros, que ya dejó de ser la misma institución, con un nuevo nombre.

***Sub Categoría 2: Sentimiento de Identificación con la Institución Antes de la Difusión de los Audios que Evidencian Actos de Corrupción***

SP1: “muy identificado”

SP7: “súper identificada”

SP9: “mucho, tengo muchos años aquí, es como mi segundo hogar”.

Los servidores manifestaron en su totalidad estar identificados con la institución, con respuestas en las que mostraron mucha convicción.

***Sub Categoría 3: Sentimiento de Identificación con la Institución Después de la Difusión de los Audios que Evidencian Actos de Corrupción***

SP1: “igual, muy identificado. Siento que es una nueva oportunidad”

SP2. “antes, durante y después, muy identificada”

SP12: “estoy apenada, pero sigo muy identificada”

De igual manera, los servidores manifestaron convicción total al mencionar estar identificados con la institución y con los objetivos que persigue.

A continuación, a manera complementaria, se presentan los resultados de las categorías que emergieron con relación al objetivo principal 3

Categorías Emergentes.

Categoría emergente 1 con relación al objetivo principal 3

Categoría emergente 2 con relación al objetivo principal 3

Para lograr un mejor entendimiento se procede a graficar estas categorías emergentes.

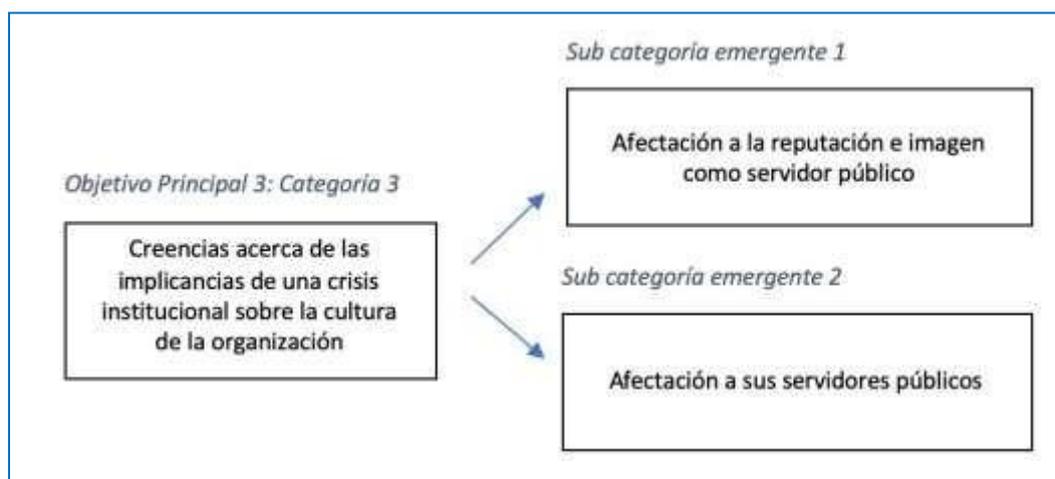


Figura 8 – Sub categorías emergentes de la categoría 3: Creencias de los servidores públicos del Organismo Autónomo del Estado acerca de las implicancias de una crisis institucional sobre la cultura de la organización.

### ***Sub Categoría Emergente 1: Afectación a la Reputación e Imagen Como Servidor Público***

SP11: “sí, por supuesto, ahora ante la opinión pública todos somos malos y corruptos”

SP12: “sí, obvio, porque ante el resto existe la posibilidad de que yo sea igual a los Consejeros”

SP14: “sí, porque creen que somos partícipes de sus actos de corrupción”

SP5: “no, mi imagen es otra”

Las respuestas fueron variadas, algunos servidores manifiestan sentir que su imagen como servidor no se ha visto afectada. Sin embargo, otras respuestas manifiestan lo contrario, sienten que la crisis sí afectó, pues de alguna u otra manera los vinculan con los actos de corrupción.

### ***Sub Categoría Emergente 2: Afectación a sus Servidores Públicos***

SP13: “ha mancillad su honor”

SP7: “daña nuestra imagen, probablemente nos señalen a todos como corruptos”

SP6: “afecta porque estamos en medio de una generalización”

SP14: “afecta y aún seguimos con la preocupación del futuro de la institución”

SP10: “creo que no afecta”

Los sentimientos de afectación en los servidores públicos fueron muy variados entre sí, algunos lo relacionan con la poca credibilidad que tiene la institución, otros con la incertidumbre que genera el no saber qué ocurrirá con la institución. Solo un entrevistado consideró que la crisis institucional no afecta directamente a los servidores públicos.

A continuación, se grafica todas las Sub categorías y Sub categorías emergentes del Objetivo Principal 3: Categoría 3

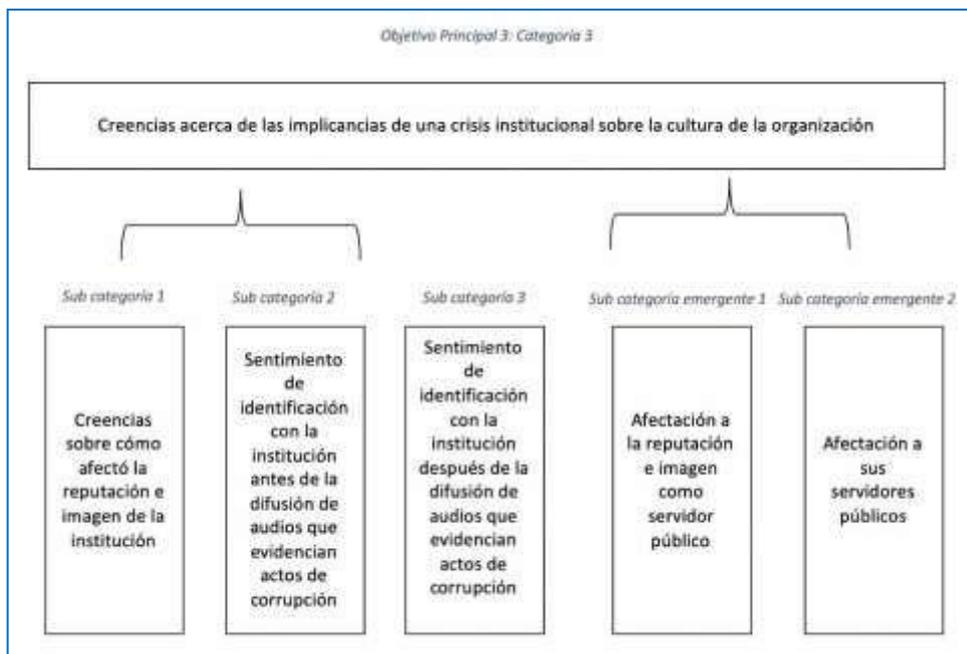


Figura 9 - Creencias de los servidores públicos del Organismo Autónomo del Estado acerca de las implicancias de una crisis institucional sobre la cultura de la organización.

### **Resultados a Nivel Complementario:**

A continuación, se presentan las categorías emergentes cuyos resultados no se ajustan a ninguno de los tres objetivos principales de la investigación.

En tal sentido, se identificaron 5 categorías emergentes que se denominarán “otras categorías emergentes” que son las siguientes:

Categoría emergente 1: Otras crisis

Categoría emergente 2: Identificación/creencias sobre las costumbres en la institución

Categoría emergente 3: Identificación/creencias sobre el comportamiento en la institución

Categoría emergente 4: Sentimientos derivados de la presencia de la entidad supervisora

Categoría emergente 5: Sentimientos derivados del proceso de reestructuración

A continuación, se procede a describir cada una de ellas:

### ***Categoría Emergente 1: Otras Crisis***

#### ***Sub Categoría Emergente 1: Identificación de Otras Crisis Conocidas***

SP3: “sí, cuando un Consejero fue desaforado por el Congreso”

SP9: “sí, de un Consejero y recuerdo una con el Tribunal Constitucional”

SP4: “sí, el caso del Consejero Anaya y con el Tribunal Constitucional”

La mayoría de los servidores manifestaron recordar alguna crisis. De las que más recuerdan son cuando el Congreso desaforó a un Consejero por conductas no éticas y cuando la institución nombró a un nuevo Consejero, para luego, casi automáticamente, solicitarle su renuncia. Además, se recuerda una disputa de poderes y funciones con el Tribunal Constitucional.

Algunos servidores dieron una respuesta negativa, al mencionar que no recuerdan algunas, sin embargo, posteriormente comentaron alguna anécdota sobre alguna de las crisis mencionadas, pero no accedieron a cambiar su respuesta en el formato de entrevistas.

## ***Sub Categoría Emergente 2: Sentimientos Asociados a Esta Crisis***

SP3: “pena y fastidio”

SP9: “la del Consejero fue un poco vergonzosa, la del Tribunal fue interesante”

SP4: “en relación al primer al caso del Consejero J.A me produjo una sensación de decepción y la del TC un sentimiento de identificación con el CNM”

Los sentimientos relacionados a las crisis del Consejero que fue desaforado, como al del nombramiento del nuevo Consejero que sería retirado del cargo automáticamente, son similares, negativos. La crisis con el Tribunal Constitucional, por el contrario, tiene un sentido de pertenencia con los servidores que la recuerdan, se identificaron y respaldaron a la institución.

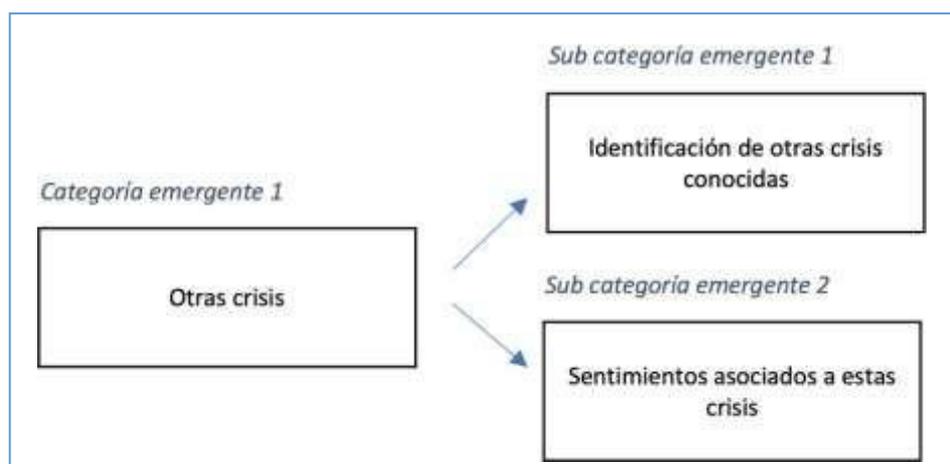


Figura 10 – Categoría Emergente 1 / Otras crisis.

## ***Categoría Emergente 2: Creencias Sobre las Costumbres de la Institución***

### ***Sub Categoría Emergente 1: Costumbres de la Institución***

SP1: “un grupo es operativo que trabaja cumpliendo las normas y el otro decisor que actúa con secretismo”

SP2: “la transparencia y a la vez, el secretismo”

SP14: “no existen costumbres, existen procesos establecidos”

SP11: “una que debe mejorarse es trabajar más coordinados entre áreas”

SP8: “trabajadora, comprometida, transparente”

La gran mayoría de los servidores relacionan de alguna manera las costumbres de la institución con el trabajo o con la forma en que se trabaja. Algunos entrevistados mencionan que debe mejorarse la comunicación y coordinación entre las áreas o direcciones. Otros, aseguran que es una institución comprometida y transparente.



Figura 11 – Categoría Emergente 2 / Creencias sobre las costumbres de la Institución.

### ***Categoría Emergente 3: Creencias Sobre los Comportamientos en la Institución***

#### ***Sub Categoría Emergente 1: Comportamientos de los Servidores***

##### ***Públicos Alineados en la Institución***

SP3: “sí, porque ayudan a desarrollar las funciones”

SP5: “sí, claro, tienen que tener los mismos valores”

SP11: “sí es importante, es la única manera de trabajar bajo los mismos objetivos”

SP9: “sí, siempre y cuando sean comportamientos positivos, que sumen”

Los servidores públicos consideran que es muy importante tener comportamientos alineados o similares, “siempre y cuando sean comportamientos positivos y que sumen”.

#### ***Sub Categoría Emergente 2: Identificación de la Costumbre de Servicio al Ciudadano Dentro de la Institución***

SP2: “el área de atención al ciudadano”

SP7: “atención al Público, pero no es necesariamente una costumbre”

SP8: “sí, Trámite Documentario y Atención al Ciudadano”

Se encontró desconocimiento de lo que significa o implica el servicio al ciudadano. Los servidores públicos no identificaron necesariamente a una

persona o a un grupo. Sin embargo, enfocaron la mayoría de sus respuestas a que la organización cuenta con un área que tiene dentro de sus funciones el atender a los ciudadanos.

### ***Sub Categoría Emergente 3: Identificación de la Costumbre Popular del Chisme Dentro de la Institución***

SP6: “sí, totalmente, es un mal de la administración pública y del país”

SP9: “sí, bastante, los choferes y los asesores”

SP10: “el chisme es algo de todos los días en el Consejo, las secretarias son las chismosas aquí”

Los servidores afirman en su mayoría que existe la costumbre del chisme, de manera recurrente y en más de un área. Por otro lado, más de un servidor comentó que no es algo particular o inherente a la institución, sino que es algo más general, más amplio, una costumbre de la administración de justicia como sector e incluso, como país.

### ***Sub Categoría Emergente 4: Identificación de Actos no Éticos Dentro de la Institución***

SP1: “como grupo no, pero sí a personas que no han cumplido la norma”

SP4: “en forma directa no he tenido conocimiento de actos no éticos, en alguna ocasión he escuchado algún rumor”

SP11: “bueno, sí tenemos algunos colaboradores que han sido vinculados a actos no éticos”

SP6: “sí, también”

SP14: “no podría identificarlos”

En esta pregunta los servidores no señalaron a alguna persona en particular, se dieron respuestas muy generales, de investigaciones e incluso de alguna vinculación a actos no éticos, sin embargo, no hubo una respuesta concreta. Otros servidores optaron por responder que no identifican actos no éticos en la institución.

#### ***Sub Categoría Emergente 5: Identificación de Costumbres o Comportamientos Dentro de la Institución***

SP8: “existe la costumbre de ser argolleros, de armar grupos”

SP10: “los celos entre áreas”

SP12: “una característica son las ganas de hacer crecer la institución y el compromiso al trabajo”.

Las respuestas a esta pregunta fueron muy opuestas, un grupo reconoce una costumbre o comportamientos muy ligados a la identificación con

la institución, con buena educación, y otro, menciona a una institución que trabaja con celos, diferencias, envidia.

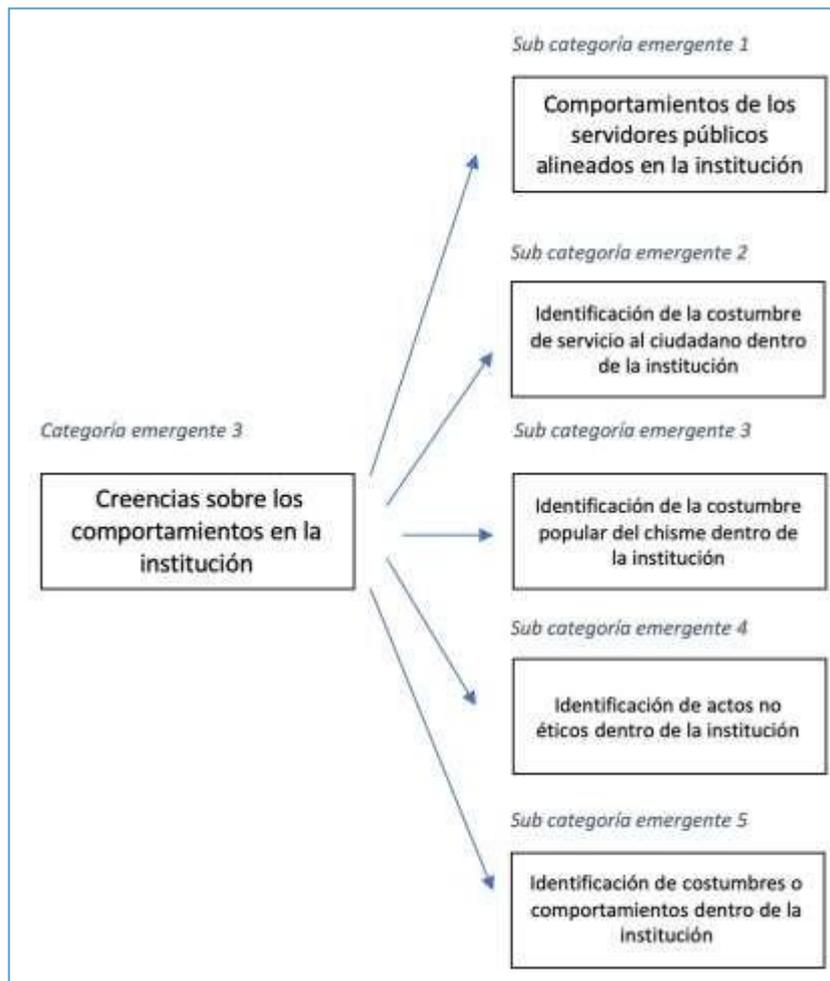


Figura 12 – Categoría Emergente 3 / Creencias sobre las costumbres de la Institución y sus Sub categorías emergentes.

#### ***Categoría Emergente 4: Sentimientos Derivados de la Presencia de la Entidad***

##### ***Supervisora***

SP2: "es el trabajo que les toca hacer, es una situación incómoda igual"

SP10: "me parece una intromisión"

SP12: "complicado, incertidumbre"

Los servidores muestran entendimiento al trabajo de una institución que estuvo supervisando sus labores y auditando sus expedientes y demás. Sin embargo, es casi una respuesta general que demuestra que existe algún grado de fastidio e incomodidad y un sentimiento de intromisión.

El gráfico muestra los principales sentimientos sobre la categoría emergente identificada.



Figura 13 – Categoría Emergente 4 / Reacciones / Sentimientos derivados de la presencia de la entidad supervisora

## **Categoría Emergente 5: Sentimientos Derivados del Proceso de Reestructuración**

SP1: “doble sentimiento, porque se siente que perdimos el avance de los 25 años y una posibilidad de empezar de cero”

SP4: “me parece correcto, una crisis conlleva a replantear las estructuras”

SP11: “incertidumbre, por un lado, ilusión por otro”

Los servidores tienen diversos sentimientos, relacionados a la expectativa por lo que viene después de la crisis y, por otro lado, un sentimiento de pertenencia con la institución.

El gráfico muestra las principales reacciones sobre la pregunta realizada.

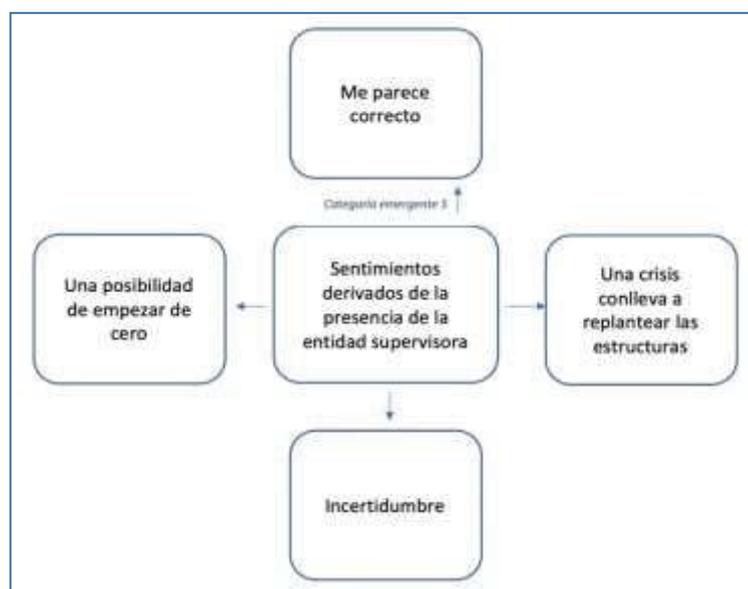


Figura 14 – Categoría Emergente 5 / Reacciones / Sentimientos derivados del proceso de reestructuración

## **CAPÍTULO IV**

### **DISCUSIÓN**

El presente capítulo comenzará discutiendo los resultados obtenidos con base a las categorías investigadas y de todas las categorías, incluidas las emergentes, que calcen con los objetivos de la investigación.

Seguidamente, se procederá con la discusión de las categorías emergentes que no se enmarcan en ninguno de los objetivos o preguntas de investigación planteadas.

En tercer lugar, se darán a conocer algunos aspectos relevantes encontrados durante la presente investigación.

### ***En Referencia a la Categoría 1***

Percepción acerca de los elementos de la cultura y las sub categorías 1 y 2, percepción acerca de la visión y percepción acerca de la misión de la organización respectivamente con relación al Objetivo Principal 1.

Se encontró que los servidores en general conocían la misión y la visión del organismo autónomo, lo que les permitió trabajar con empatía y sentido de pertenencia con la cultura de la organización.

Como refieren los autores Siliceo, Casares y Gonzáles (1999) la cultura de la organización también está integrada por normas y políticas que dan identidad y, además, pueden darle soporte al destino de una organización en el logro de sus fines o funciones. También, Matilla (2012) señala que, en la teoría de las Relaciones Públicas, la identidad es el verdadero ser de la organización.

En coherencia con los autores, la visión y la misión de una institución son lineamientos que forman parte de la cultura de toda organización, por lo que resulta indispensable que todos los servidores públicos y colaboradores de la organización conozcan esta visión y misión, pues de esta manera pueden entenderla y convivir hablando los mismos códigos institucionales.

En ese sentido, en coherencia con lo señalado por Chiavenato en 2015, se observó que los servidores públicos entrevistados encontraron que existe relación entre la misión y la visión con la realidad de la institución.

Lo que significaría que la identidad tiene relación directa con la cultura de la organización analizada. Entre los elementos que integran la cultura, se

consideran, pues, lo consciente y lo inconsciente, la normatividad escrita y los comportamientos, costumbres generadas y heredadas.

Con referencia a las categorías emergentes de la Categoría 1, Sub categoría emergente 1 relación de la visión con la realidad de la institución y la sub categoría emergente 2 relación de la misión con la realidad de la institución: Así, Chiavenato (2015) hace referencia a la suma de características que conforman o forman parte de la cultura de una organización y tienen como consecuencia una determinada manera de relacionarse con el accionar de la institución. En una organización existen tradiciones, historias y otros elementos que no forman parte de un documento formal, de una normativa oficial, pero que tienen mucha importancia y que son reconocidas por los colaboradores a través de la experiencia y que, a través de los años, se mantienen en la institución.

Lo anteriormente descrito se aprecia en los resultados de la categoría 3 sobre las creencias acerca de las implicancias de una crisis institucional sobre la cultura de la organización, en la que expresan sentimientos como “muy identificado”, “bastante”.

Para lograr un mejor entendimiento de lo expuesto se ha elaborado una tabla comparativa de sus sentimientos de identificación antes y después de la crisis institucional.

<b>Sentimiento de identificación antes de la crisis de 2018</b>	<b>Sentimiento de identificación después de la crisis</b>
SP1: "Muy identificado"	SP1: "Igual, muy identificado. Siento que es una nueva oportunidad"
SP8: "Bastante"	SP8: "Bastante"
SP14: "Totalmente identificada"	SP14: "Muy identificada"

Tabla 2– Sentimientos de identificación de los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado antes y después de la crisis

Esto significaría que el sentimiento de identificación que se genera con la identidad con la organización tiene conexión con la cultura de la organización y con los elementos que la componen, y si esta identidad institucional es lo suficientemente significativa para el servidor público, es posible que se mantenga, y no tenga que variar necesariamente como consecuencia de una crisis institucional.

Sin embargo, siempre existen implicancias directas con una crisis, como señala Remy (2018):

Todo es impredecible, incierto, abrumador, confuso y peligroso. Es imposible anticipar cómo acabará todo, cuál será el desenlace y cuándo se revelará. Regida la crisis muchas veces más por el caos que por lo previsible, evoluciona sin lógica, arbitrariamente y en muchas ocasiones de manera injusta, atrayendo incluso factores sin conexión en su poderoso campo gravitacional, y disparando en la sociedad reacciones emocionales en las que la razón poco puede hacer. (p.33)

El público interno de una organización no es ajeno a las implicancias de una crisis, son muchas las secuelas que podrían formar parte de la crisis institucional que afectarán directamente a los colaboradores. Podrían ser sobre su imagen, problemas de salud, laborales, entre otros.

A continuación, se presenta la discusión en referencia a la Categoría 2, donde se podrán apreciar los diversos sentimientos de los servidores públicos del organismo autónomo del Estado, en relación la crisis del año 2018, donde se difundieron audios que evidenciaron actos de corrupción.

### ***En Referencia a la Categoría 2***

Sentimiento que les produce experimentar una crisis institucional y las sub categorías del Objetivo Principal 2

Sub categoría 1: Sentimiento que les produce el conocer el contenido de audios que evidencian actos de corrupción, Sub categoría 2: Sentimiento que les produce el haber vivido la difusión del contenido de audios que evidencian actos de corrupción y Sub categoría 3: Sentimiento que les produce el haber vivido todo lo que conllevó la difusión del contenido de audios que evidencian actos de corrupción.

Los servidores públicos manifestaron sentimientos de desconcierto, pena y vergüenza al conocer el contenido de audios que evidenciaron actos de corrupción en su institución.

Los sentimientos manifestados al haber vivido la difusión del contenido de audios que evidenciaron actos de corrupción, fueron de mucha vergüenza, pena y decepción.

Por otro lado, los servidores públicos manifestaron que el haber vivido todo lo que conllevó la difusión del contenido de audios que evidenciaron actos de corrupción les afectó, porque les generó inestabilidad e incertidumbre.

Podemos decir que estos sentimientos no son los mismos que días previos a la crisis, son sentimientos que surgieron y se manifestaron como rechazo a lo que estaban viendo y viviendo como consecuencia a actos que ellos no compartían ni practicaban en su día a día.

Como refieren Solórzano y Pirotte (2006) “las crisis son un desenlace y culminación de conflictos, que, además, representan una amenaza con graves consecuencias” (p.92). También, Remy (2018) señala que:

Cuando se pasa por un revolcón reputacional, las defensas bajan y uno queda vulnerable a ataques -legítimos o mercantilistas-, que se concretan a través de cambios regulatorios. Todo lo que suene a sanción o a regulación correctiva será percibido como justo o necesario por la opinión pública, que lo aplaudirá con entusiasmo. (p.16)

En coherencia con los autores, las consecuencias para el organismo autónomo debido a la crisis fueron graves. Además, las sanciones y regulaciones correctivas no tardaron en imponerse, comenzando por las auditorías y el cese temporal, la evaluación de sus funciones y el cambio de nombre. Con relación a lo señalado, se ha considerado como parte de los

anexos algunos reportes noticiosos de medios locales (La República, 2018), (Perú21, 2018), (Agencia Peruana de Noticias Andina, 2019).

Los sentimientos negativos de los servidores públicos fueron motivados no solo por la experiencia de vivir esta crisis institucional, sino, además, como resultado de sus graves consecuencias y de las sanciones y regulaciones correctivas.

Con referencia a las categorías emergentes de la Categoría 2: Sub categoría emergente 1: Sentimiento al conocer que los Consejeros cambiaban sus votos para favorecer a otros funcionarios y Sub categoría emergente 2: Cómo afectó en su vida personal.

Los sentimientos de los servidores públicos al conocer que los Consejeros cambiaban sus votos para favorecer a otros funcionarios fueron de vergüenza y decepción.

Las crisis son diversas, pero independientemente de cuál sea su origen o alcance, tienen características muy particulares entre sí, Remy (2011) la alta visibilidad con sus *stakeholders* y con los medios de comunicación, el impacto negativo, la volatilidad y el poco control que tiene la alta dirección. Todas estas características se manifiestan en cualquier momento de la crisis.

Podemos entender que estas secuelas se fundamentan en la crisis institucional, la misma que desencadenó al conocerse en muchos medios de comunicación la difusión de audios que evidenciaron actos de corrupción. Surgieron, además, sentimientos negativos al conocer que los Consejeros estaban cometiendo actos no éticos, pues ellos eran los principales

funcionarios que tenían la responsabilidad de guiar a la entidad. Esto puede significar un antes y un después en la forma de verlos como profesionales y como personas.

Las consecuencias son directas sobre las afectaciones en la vida personal de los servidores públicos, pues como manifestaron, se terminó cuestionando su accionar y su ética. Si bien es cierto, las implicancias pueden ser subjetivas y personales, los servidores indicaron sentir algún grado de afectación.

Las crisis pertenecen a una fase muy particular de la organización, una fase distinta en la que el quehacer diario se ve afectado por una temática prioritaria, pues los intereses de la entidad estarán concentrados en la mitigación y contención de la crisis. Todo esfuerzo se verá dirigido a salvaguardar la reputación y la imagen de la institución, de la misma manera que se tratará de no perjudicar los intereses económicos de la organización.

Así, se puede observar en la presente investigación, por ejemplo, una tabla comparativa acerca de los sentimientos que les produce el conocer el contenido de audios que evidencian actos de corrupción, lo que sienten al haber vivido la difusión del contenido de audios que evidencian actos de corrupción y el sentimiento que les produce el ser testigos de todo lo que conllevó la difusión del contenido de audios que evidencian actos de corrupción, a los servidores públicos del organismo autónomo del Estado.

Para lograr un mejor entendimiento de lo expuesto se ha elaborado una tabla comparativa.

Sentimiento que les produce el conocer el contenido de audios que evidencian actos de corrupción	Sentimiento que les produce el haber vivido la difusión del contenido de audios que evidencian actos de corrupción	Sentimiento que les produce el haber vivido todo lo que conllevó la difusión del contenido de audios que evidencian actos de corrupción
SP1: "Desconcierto absoluto "	SP1: "Mucha vergüenza"	SP1: "Mucho, porque las personas del entorno te cuestionan"
SP8: "Asco"	SP8: "Asco"	SP8: "Nos desconcentramos del trabajo"
SP14: "Indignación, no podía creerlo, impotencia y rabia contra los consejeros"	SP14: "Mucha tristeza y preocupación por el futuro de la institución"	SP14: "Afectó mucho por la incertidumbre"

Tabla 3 – Sentimientos de los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado al conocer el contenido de audios, al haber vivido la difusión de los audios y al haber vivido lo que conllevó la difusión de los audios que evidencian actos de corrupción.

Lo mencionado en esta categoría, la crisis relacionada a actos de corrupción, los sentimientos que generaron y sus implicancias, tienen relación con una coyuntura social en un país que ha tenido situaciones complicadas en las que la corrupción ha sido un problema con mucha preocupación y relevancia política y social.

La autora Sheen (2017) menciona que existe relación entre la cultura del país y la cultura de una organización. Además, existe data estadística sobre encuestas que colocan la corrupción como uno de los principales problemas del país (ver anexo F), por lo que este organismo autónomo tiene mucho trabajo por delante para poder trabajar en mejorar su reputación e imagen.

Xifra (1999), señaló que las instituciones que desarrollen mecanismos de comunicación eficientes y trabajen en una cultura organizacional, estarán

en la capacidad de poder gestionar y sobrellevar de mejor manera una posible crisis.

Ante esta coyuntura, se presenta una oportunidad. El tener un nuevo nombre la convierte en una nueva institución, se puede trabajar una cultura poderosa y positiva en beneficio de sus servidores públicos y de los ciudadanos. Deben, además, considerar que el país atraviesa por una transición política, es un momento ideal para mostrarse como una nueva versión.

A continuación, se presenta la discusión en referencia a la Categoría 3, donde se podrán apreciar las diversas creencias y los sentimientos de los servidores públicos acerca de las implicancias de una crisis institucional sobre la cultura.

### ***En Referencia a la Categoría 3***

Creencias acerca de las implicancias de una crisis institucional sobre la cultura de la organización y las sub categorías del Objetivo Principal 3:

Sub categoría 1: Creencias sobre cómo afectó la reputación e imagen de la institución, Sub categoría 2: Sentimiento de identificación con la institución antes de la difusión de los audios que evidencian actos de corrupción y Sub categoría 3: Sentimiento de identificación con la institución después de la difusión de los audios que evidencian actos de corrupción.

Considerando que los servidores públicos entrevistados no conocen con exactitud la teoría ni los conceptos de reputación e imagen, y que solo perciben que es una visión hacia afuera de la institución, estos han sido agrupados con la finalidad de poder llegar a conocer sus sentimientos con mayor exactitud sobre determinados aspectos.

Como señala Remy (2011), “el objetivo más importante en una crisis es su contención: evitar que siga haciendo daño” (p.44). En referencia a lo señalado por el autor, durante una crisis la institución debe trabajar coordinadamente para evitar o mitigar los daños, pues estos van a repercutir de diversas maneras en la entidad, muchas veces en el público interno, haciendo mella en la cultura de la organización.

Así, se puede observar en la presente investigación, por ejemplo, que los servidores públicos, a pesar de la crisis atravesada y de las implicancias que esta tuvo en ellos, todavía se identifican con la cultura de la organización.

Como menciona Capriotti (1999), la identificación se deriva de la interacción entre la organización y los individuos con una determinada posición.

Los servidores públicos de este organismo autónomo manifestaron estar identificados y muy identificados con la institución, antes y después de la difusión de los audios que evidenciaron actos de corrupción. Entendemos que esta identificación con la entidad se refleja en la identificación con sus valores, principios, funciones, y en general, con la cultura organizacional que siempre existió dentro de la entidad.

En julio de 2018 los servidores públicos del organismo autónomo, representados por el Secretario General del Sindicato de Trabajadores, solicitaron a las autoridades “llegar hasta las últimas consecuencias”, sancionando a quien se encuentre involucrado.

Asimismo, el Secretario General del Sindicato de Trabajadores recordó que los consejeros son elegidos por las instituciones que la Constitución prevé sin intervención de los trabajadores. Indicando, además, que los procesos de selección, ratificación y procesos disciplinarios en los que participan los trabajadores de la institución, se ciñen a los reglamentos y cumplen con un trabajo transparente y auditable.

Comentó, además, que los trabajadores lamentan y rechazan las opiniones que intentan involucrarlos en la crisis que perjudica a la imagen y buen nombre de sus familias.

En relación a las categorías emergentes de la Categoría 3: Sub categoría emergente 1: Afectación a la reputación e imagen como servidor público y la Sub categoría emergente 2: Afectación a sus servidores públicos.

Las crisis tienen consecuencias. Esta crisis que evidenció actos de corrupción en el organismo autónomo del Estado, no es la excepción. Existen implicancias que han afectado a la reputación y la imagen de sus servidores públicos, básicamente ha sido el cómo han quedado expuestos ante la opinión pública, el cómo han quedado expuestos hacia afuera de la entidad.

Es así que esta afectación a la reputación e imagen como servidores públicos se manifestó con las siguientes afirmaciones:

SP2: “Hacia fuera sí, yo creo que sí, porque creo que no se puede separar al servidor, menos uno con tantos años en la institución, yo tampoco lo separaría si fuera el caso de otra institución...”

SP12: “Sí, obvio, porque ante el resto existe la posibilidad de que yo sea igual que estos Consejeros”

Por otro lado, los servidores públicos manifestaron afectaciones personales, como el quedarse sin trabajo o las consecuencias emocionales como consecuencia de esta crisis.

Es así que esta crisis institucional afectó a sus servidores públicos, como se manifestaron con las siguientes afirmaciones:

SP2: “Más allá del tema emocional, genera un tema de zozobra porque la crisis está presente, todavía existe, pero creo que estamos en zozobra porque aún estamos por ver qué va a pasar ahora. Me imagino que ese es un poco el sentir de las personas, esto está generando inseguridad por el qué va a pasar ahora...”

SP12: “Afecta en el sentido que ahora somos mal vistos, es como que ahora existe la posibilidad de que todos somos malos profesionales, o corruptos, entonces sí nos afecta.”

A continuación, se presenta la discusión de las categorías emergentes, cuyos resultados no se ajustaron a ninguno de los tres objetivos principales de la investigación, sin embargo, han sido muy importantes para conocer de manera más cercana y eficiente la cultura de la organización.

***En Referencia a las Categorías Emergentes:***

***Categoría Emergente 1: Otras Crisis.*** Sub categoría emergente 1: Identificación de otras crisis conocidas y Sub categoría emergente 2: Sentimientos asociados a esta crisis.

En este punto y de manera complementaria, la presente categoría emergente resulta importante porque nos brinda mayores aportes acerca de los sentimientos que derivan de los servidores públicos en referencia a otras crisis por las que ha atravesado el organismo autónomo.

Como refiere Martínez (2011):

Las crisis también beben de la historia de las organizaciones, y una mala reputación anterior al inicio de una crisis ya es síntoma del fracaso en la gestión de la misma. Además, indica, cuanto más manchada esté esa historia, más dura va a ser la crisis y más graves serán sus efectos por muy bien que esté gestionada la situación, por muchos recursos que se destinen a su gestión. (p.69)

En referencia a lo señalado, esta entidad ha pasado por algunas crisis anteriormente. El lenguaje y la forma de comunicación ha sido muy variada, muchos servidores públicos recuerdan haber vivido alguna crisis en la entidad.

En general, son las mismas crisis, pero recordadas de diferentes formas, donde se evidenció una falta de comunicación interna, hecho que generó una mala comunicación y desinformación, y esto se refleja hacia afuera de la institución.

***Categoría Emergente 2: Creencias Sobre las Costumbres de la Institución.*** Sub categoría emergente 1: Costumbres de la Institución:

Los servidores públicos del organismo autónomo del Estado reconocieron algunas costumbres dentro de la entidad. Se reconocen como una institución transparente y trabajadora, con características muy relacionadas al trabajo que se realiza en el día a día, sin embargo, reconocen que debe mejorar, sobre todo en la coordinación entre áreas, pues esta se limita innecesariamente.

Es así que los servidores públicos manifestaron algunas costumbres de la institución con las siguientes afirmaciones:

SP4: “en general, reitero que la costumbre del trabajo en compartimentos estancos es algo que he podido observar en mi experiencia en todas las áreas”.

SP7: “podría mencionar los grupos cerrados por áreas, no cruzamos información con las otras áreas, a veces trabajamos como islas, independientes, eso solo retrasa los procesos, no es eficiente”.

***Categoría Emergente 3: Creencias Sobre los Comportamientos en la Institución.*** Sub categoría emergente 1: Comportamientos de los servidores públicos alineados en la Institución, Sub categoría emergente 2: Identificación de la costumbre de servicio al ciudadano dentro de la Institución, Sub categoría emergente 3: Identificación de la costumbre popular del chisme dentro de la Institución, Sub categoría emergente 4: Identificación de actos no éticos dentro de la Institución y la Sub categoría emergente 5: Identificación de costumbres o comportamientos dentro de la Institución:

Como refiere Sheen (2017), los comportamientos de la institución están determinados por los comportamientos e interacciones entre sus servidores públicos. Estos comportamientos son compartidos y se repiten entre los diversos niveles jerárquicos y funcionales.

Los servidores públicos manifestaron que los comportamientos de los servidores deben estar alineados a los de la institución. Esto en general se observa que está orientado a la consecución de metas institucionales.

Además, los servidores públicos identifican la costumbre de servicio al ciudadano, la costumbre popular del chisme y, en cierta medida, identificaron actos no éticos dentro de la institución.

Sin embargo, si bien es cierto los servidores mostraron similitudes en sus respuestas, queda expuesto cierto desconocimiento sobre la institución, su comportamiento y, sobre todo, su accionar. Esto puede indicar una falta de comunicación interna.

#### ***Categoría Emergente 4: Sentimientos Derivados de la Presencia de la Entidad Supervisora.***

Las implicancias de tener la presencia de una entidad que supervise, controle y audite parte de sus labores diarias, debido a la coyuntura en la que se encontraba el organismo autónomo como consecuencia de la difusión de audios que evidenciaron actos de corrupción en la institución, representó una incomodidad. Sin embargo, los servidores públicos manifestaron entender la situación por la que atravesaba la institución y ellos mismos como servidores públicos.

Es así que los servidores públicos manifestaron sus sentimientos derivados de la presencia de una entidad con las siguientes afirmaciones:

SP2: "... en el fondo creo que ha sido una situación incómoda, la supervisión de gente externa más allá de que sea su función".

SP11: "es complicado, pero es la única manera de demostrar que aquí los procesos eran transparentes".

#### ***Categoría Emergente 5: Sentimientos Derivados del Proceso de Reestructuración.***

Los servidores manifiestan que ante una crisis se deben replantear cosas. El sentimiento que les produce el saber que la organización está en proceso de reestructuración, es de pena, pero lo ven como una oportunidad.

Es así que los servidores públicos manifestaron sus sentimientos de saber que el organismo autónomo está en proceso de reestructuración con las siguientes afirmaciones:

SP6: “es una oportunidad”

SP1: “..., la posibilidad de comenzar de cero, para un profesional de mi nivel siempre es agradable porque puedes participar más que cuando ingresaste y la organización ya tenía todo armado y normado”.

Es importante mencionar ciertas situaciones y características que han sido parte del proceso de investigación.

Al momento de aplicar las entrevistas, se encontraron dos tipos de respuestas para acceder a la entrevista: un grupo de servidores públicos con los que de una u otra manera se tenía cercanía por los años en los que se trabajó en esa institución, quienes accedieron con simpatía y sin ningún problema a colaborar con la investigación; y otro grupo de servidores que accedieron a brindar la entrevista para la investigación, pero con cierto temor e inseguridad.

El primer grupo, que accedió a la entrevista sin problemas, mostró confianza, permitiendo que se pueda grabar la entrevista en audio y durante la misma pudo dar respuestas explayándose con seguridad. Culminada la entrevista, la mayoría se tomó un tiempo para comentar algunas anécdotas, manteniendo largas y distendidas conversaciones.

El otro grupo, muy marcado por la inseguridad de la confidencialidad de sus respuestas y posibles futuras represalias, solicitaron hacer las entrevistas con otra dinámica, no ser grabados, por lo que tuvo que improvisarse y dar pie a la integración de dos formatos no previstos en un inicio.

El primero, redactar en el momento sus respuestas, en tiempo real, y posterior a la culminación de la entrevista la impresión del material. No aceptaron dejar rastro de correos electrónicos ni brindarlos en material digital (USB).

El segundo, se tuvo que crear un formulario en un Drive desde la plataforma de Google, lo que les brindó mayor seguridad y les proporcionó un espacio de mayor distensión para elaborar sus respuestas.

Los comportamientos de los servidores públicos y la manera en que enfrentaron las implicancias de una crisis institucional reflejan su identificación con el organismo autónomo del Estado y con la cultura de esta organización. Como parte de esta cultura, mostraron sentirse identificados con la misión, la visión, los valores, las funciones de la institución, entre otros elementos importantes. Sin embargo, pudo observarse, además, que existen sentimientos relacionados al temor, al no sentirse seguros brindando información respecto a sus sentimientos o a la crisis objeto del estudio.

Finalmente, considerando a Chiavenato (2015) que señala “la cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con

su entorno” (p.126). y Monserrat (2016) que señala que los inicios de la cultura se basan en sus fundadores.

En coherencia con la investigación realizada, conociendo la identificación de los servidores públicos con la organización y conociendo la coyuntura actual de la misma, en la que le han asignado un nuevo nombre, ha adquirido algunas funciones adicionales, tiene un nuevo local institucional y está conformada por nuevos funcionarios, podría decirse que desde algún punto estricto es una nueva institución. Podemos predecir que:

Los servidores públicos mantendrían la identificación con la organización, lo cual permitiría mantener alineados los objetivos de la organización con los de sus servidores.

Se conservaría una cultura organizacional fuerte, y la subcultura relacionada a actos no éticos seguiría siendo algo que no se aceptaría por los servidores, quienes mostrarían cohesión con la institución en casos de crisis.

## **CONCLUSIONES**

Con relación al Objetivo principal 1, se concluye que, se conoce la percepción que tienen los servidores públicos acerca de los elementos que componen la cultura de la organización, conocen elementos como la visión y la misión.

Con respecto a los objetivos derivados del objetivo principal 1, se concluye que, se conoce la percepción que tienen los servidores públicos acerca de la visión y la misión del organismo autónomo del Estado. Conocen lo que implican y lo importante que son para la institución y la consecución de sus funciones constitucionales.

Con relación al Objetivo principal 2, se concluye que, se entienden los sentimientos que les produce experimentar una crisis institucional a los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado.

Con respecto a los objetivos derivados del objetivo principal 2, se concluye que, se entienden los sentimientos de los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado tras la difusión de los audios que evidencian actos de corrupción. Estos

sentimientos son de pena, vergüenza, indignación, se sienten afectados, además, tienen sentimientos relacionados a sentirse cuestionados y señalados por la opinión pública.

Con relación al Objetivo principal 3, se concluye que, se comprenden las creencias acerca de las implicancias de una crisis institucional sobre la cultura de la organización de los servidores públicos.

Con respecto a los objetivos derivados del objetivo principal 3, se concluye que, se comprenden las creencias de los servidores acerca de cómo ha sido afectada la reputación y la imagen, además se comprende el sentimiento que tienen los servidores públicos del organismo autónomo. Los servidores reconocen que la organización pasó por un momento complicado y eso repercute de manera negativa en su reputación e imagen, sin embargo, manifiestan sentirse identificados con la institución, antes y después de la crisis.

## **RECOMENDACIONES**

Tener una identidad organizacional es fundamental para una institución, siempre y cuando esta identidad sea entendida por todos los elementos que laboran en ella. Se debe trabajar con los líderes de la organización para que esta sea correcta, con buenas directrices que lleven a la institución a buenas prácticas, y tratándose de una entidad del Estado, a brindar siempre servicios de calidad en beneficio de todos los peruanos.

De igual manera, la identidad de una organización es importante, porque de ella se desprenderán ciertos comportamientos en momentos complicados como una crisis institucional. Esta identidad, que se genera desde elementos consientes como la visión, la misión, los valores, etc., será la base desde donde los servidores públicos fundamentarán la identificación que tienen con la cultura de la institución y con sus objetivos como organización.

De acuerdo a las categorías analizadas:

Se recomienda explorar otras categorías sobre las implicancias de otras crisis y cómo afrontaron.

Según las muestras investigadas:

Se recomienda explorar otras poblaciones en todos los niveles jerárquicos de la institución, con la finalidad de recoger información de primera mano y elaborar estrategias puntuales para mejorar la comunicación interna de la organización.

Tomando en consideración el enfoque:

Se recomienda una investigación de enfoque cuantitativo, porque durante el levantamiento de información se pudo evidenciar que algunos servidores sesgaron sus respuestas por temor a posibles represalias.

De acuerdo a la aplicabilidad de los resultados:

Realizar una investigación con aplicación práctica para poder aplicar estrategias y mejorar el clima de la institución.

Finalmente, se recomienda que se elaboren estrategias sostenidas con evaluaciones semestrales para conocer la identificación del personal con los nuevos magistrados, sus directivas y la institución.

## Fuentes de Información

### Referencias Bibliográficas

- Acosta, J. (1993). Identidad Corporativa. México: Editorial Trillas
- Ademar, H. (2005). Plan educativo institucional. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.
- Andrade, H. (2005). Comunicación Interna. Proceso, disciplina, técnica. España: Editorial Gesbiblo.
- Aparecida, M. y Franca, F. (2002). Gestión de Relaciones Públicas para el éxito de las organizaciones. Lima, Perú: Fondo Editorial de la USMP.
- Capriotti, P. (1992). La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada. Barcelona: Editorial El Ateneo S.A.
- Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Editorial Ariel.
- Chiavenato, I. (2015). Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones. México D.F: Mc Graw Hill.
- Cuenca, J. (2012). Las auditorías de relaciones públicas. Barcelona: Editorial UOC.
- Elizalde, L. (2004). Estrategias en las crisis públicas. Argentina: La Crujía Ediciones.
- Matilla, K. (2009). Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. Barcelona: Editorial UOC.
- Matilla, M. (2012). Génesis del Liderazgo. España: Editorial Círculo Rojo.
- Núñez, I. (2013). Relaciones Públicas. Chile: RIL editores.

- Remy, P. (2011). Manejo de Crisis ¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra? Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Rowden, M. (2000). El Arte de la Identidad. Cómo crear y manejar una identidad visual exitosa. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.
- Rubin. Palmgreen. Sypher. (2009). Communication Research Measures. A sourcebook. Estados Unidos de Norteamérica: Routledge.
- Schein, E. (2009). The Corporate Culture. Survival Guide. Estados Unidos de Norteamérica: Jossey-Bass.
- Siliceo. Casares. Gonzáles. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A
- Solórzano, E. Pirotte, A. (2006). Diccionario de uso para Relaciones Públicas. Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- Xifra, J. (1999). Comunicación en programas de crisis. España: Gestión 2000.

### **Libros Electrónicos**

- Asensi, M., Cotarelo, R., Echenique, M., Fernández, J., Oñate, P., Romero, J., Tamayo, J. (2014). Relaciones Públicas y Gabinetes de Comunicación. Valencia, España: Tirant Humanidades.
- Martínez, J. (2011). Crisis que matan crisis que engordan. Cómo gestionar la comunicación de una crisis. España: Editorial Club Universitario.
- Remy, P. (2018). 50 autopsias de crisis. ¿Por qué el manejo mata más que el problema? Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Sheen, R. (2017). La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial. Un acercamiento a tres compañías peruanas. Perú: Universidad de Lima Fondo Editorial.

### **Tesis Nacionales**

Monje, B. & Otazu, G. (2017). Problemática de la definición de funcionario y servidor público en el Código Penal peruano (tesis para optar el título profesional de abogado). Universidad Nacional del Altiplano, Perú.

Mori, J. (2019). Confianza e Identidad Corporativa del Personal del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú, Región Lima y Callao – 2019 (tesis para optar el grado académico de maestro en Relaciones Públicas). Universidad de San Martín de Porres, Perú.

Paredes, M. (2019). Correspondencia entre las Relaciones Públicas Internas y la Cultura Institucional caso: Dirección Regional de Salud Lima (tesis para optar el grado académico de maestra en Relaciones Públicas). Universidad de San Martín de Porres, Perú.

Pineda, A. (2018). Relación entre la Cultura Organizacional y la Imagen del Público Interno de una Institución Educativa Particular del Distrito de Santiago de Surco, 2018. (tesis para optar el grado académico de maestra en Relaciones Públicas). Universidad de San Martín de Porres, Perú.

Ugarte, R.C. (2017). Relación de la Identidad Organizacional del Jurado Nacional de Elecciones con la Imagen Organizacional (tesis para optar la licenciatura). Universidad de San Martín de Porres, Perú.

## **Tesis Internacionales**

Marchetta, S. (2012). La Influencia de la Cultura Organizacional en la Gestión de Modernización del Gobierno Local: El caso de la Municipalidad del Tigre (tesis para optar el grado de maestra). Universidad de San Andrés, Argentina.

## **Artículos de Revistas Especializadas y Científicas**

Isaza, C., (2013). Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano. Revista Científica Pensamiento y Gestión. Edición N°34 enero – junio 2013, p.21.

Mejía, J., (2004). Sobre la investigación cualitativa. Nuevos conceptos y campos de desarrollo. Revista Investigaciones Sociales. Año VIII N°13, p. 277.

Mena, D., (2019). La Cultura Organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. Revista Científica Pensamiento y Gestión. Edición N°46, enero – junio 2019, p.11.

Monjas, M., & Gil-Torres, A. (marzo 2017). Comunicación Institucional y tratamiento periodístico de la crisis del Ébola en España entre el 6 y el 8 de octubre de 2014. Revista de Comunicación. Volumen 16, N°1, p. 99.

Rodríguez, C., (2006). Organismos Públicos del Poder Ejecutivo y Autoridades Independientes. Revista de Derecho Administrativo. N°2, p. 205.

## **Referencias Electrónicas**

(Servir, 2018) Recuperado de: <https://www.servir.gob.pe/diferencias-entre-funcionarios-empleados-de-confianza-y-servidores/>

(Congreso de la República del Perú, 2018) Recuperado de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3\\_uibd.nsf/A435FCFDD1E11](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11)

B34052579490056BF87/\$FILE/Estado\_Funcionamiento\_Organizaci%C3%B3n.pdf

La República. (2018). Política: Comisión de Justicia citó a miembros del CNM involucrados en audios. 10 de julio. <https://larepublica.pe/politica/1276481-ivan-noguera-julio-gutierrez-comision-justicia-cito-miembros-cnm-involucrados-audios/>

Perú21. (2018). Política: Trabajadores del CNM solicitan participar en la Comisión de Justicia. 17 de julio. <https://peru21.pe/politica/trabajadores-cnm-solicitan-participar-comision-justicia-415153-noticia/?ref=p21r>

Agencia Peruana de Noticias Andina. (2019). Aprueban Ley Orgánica de la Junta Nacional de Justicia. 01 de febrero. <https://andina.pe/agencia/noticia-aprueban-ley-organica-de-junta-nacional-justicia-741207.aspx>

## **Podcast**

Monserrat, Ch. (28 de noviembre de 2016). Comportamiento organizacional [Podcast]. Podcasts. <https://podcasts.apple.com/pe/podcast/comportamiento-organizacional/id1200563517?i=1000380585345>

## **Anexos**

## Anexo A

### Matriz de consistencia

CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN, CRISIS INSTITUCIONAL E IMPLICANCIAS EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE UN ORGANISMO AUTÓNOMO DEL ESTADO, LIMA – 2018.

Problemas	Objetivos	Categorías	Sub categorías	Categorías emergentes	Metodología	Población y Muestra
<p><b>Problema General</b>  <b>Problema general 1</b>            ¿Qué percepción tienen acerca de los elementos que componen la cultura organizacional los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018?</p> <p><b>Problemas derivados</b></p>	<p><b>Objetivo General</b>  <b>Objetivo general 1</b>            Conocer qué percepción tienen acerca de los elementos que componen la cultura organizacional los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018.</p> <p><b>Objetivos derivados</b></p>	<p><b>Categoría 1</b>            Percepción sobre los elementos componentes de la cultura organizacional.</p>	<p><b>Sub categoría 1</b>            Percepción acerca de la visión</p> <p><b>Sub categoría 2</b>            Percepción acerca de la misión</p>	<p><b>Categoría emergente 1</b>            Relación de la visión con la realidad de la institución</p> <p><b>Categoría emergente 2</b>            Relación de la misión con la realidad de la institución</p>	<p><b>Diseño Metodológico</b>  <b>Enfoque:</b> Cualitativo  <b>Método:</b> fenomenológico  <b>Técnicas de recolección de información:</b>            Entrevista semiestructurada</p>	<p><b>Población:</b>            80 servidores públicos  <b>Muestra:</b>            15 servidores públicos</p> <p><b>Procedimiento de muestreo:</b>            En la investigación cualitativa el muestreo se realiza intencionalmente, ya que como el objetivo es comprender el fenómeno, el investigador elige</p>

<p>¿Qué percepción tienen acerca de la visión de la organización los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018?</p>	<p>Conocer qué percepción tienen acerca de la visión de la organización los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018</p>	<p><b>Categoría 2</b></p> <p>Sentimiento que les produce experimentar una crisis institucional.</p>	<p><b>Sub categoría 1</b></p> <p>Sentimiento que les produce conocer el contenido de los audios que evidencias actos de corrupción</p>	<p><b>Categoría emergente 1</b></p> <p>Sentimiento al conocer que los Consejeros cambiaban sus votos para favorecer a otros funcionarios</p>	<p>las personas a entrevistas.</p> <p>En el presente estudio, los participantes seleccionados proporcionaron la información necesaria para conocer e interpretar el tema de investigación y la cantidad de participantes se determinó empleando el criterio de saturación. El criterio de saturación se aplica cuando luego de entrevistar a varias personas, ya no se obtiene ningún dato nuevo o interesante.</p> <p><b>Criterios de inclusión</b></p>
<p>¿Qué percepción tienen acerca de la misión de la organización los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018?</p>	<p>Conocer qué percepción tienen acerca de la misión de la organización los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018</p>				
<p><b>Problema general 2</b></p> <p>¿Qué sentimiento les produce experimentar una crisis institucional a los</p>	<p><b>Objetivo general 2</b></p> <p>Entender qué sentimiento les produce experimentar una</p>				

<p>servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018?</p> <p><b>Problemas derivados</b> ¿Qué sentimiento les produce el conocer el contenido de audios que evidencian actos de corrupción a los servidores públicos en un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018?</p> <p>¿Qué sentimiento les produce el haber vivido la difusión del contenido de audios que evidencian actos de corrupción a</p>	<p>crisis institucional a los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018.</p> <p><b>Objetivos derivados</b> Entender qué sentimiento les produce el conocer el contenido de audios que evidencian actos de corrupción a los servidores públicos en un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018</p> <p>Entender qué sentimiento les produce el haber vivido la difusión del contenido de</p>		<p><b>Sub categoría 3</b> Sentimiento les produce el haber vivido todo lo que conllevó la difusión del contenido de audios que evidencian actos de corrupción</p>	<p><b>Categoría emergente 2</b> Cómo afectó en su vida personal</p>		<p>Servidores Públicos con más de 3 años en la institución. Ser peruano de nacimiento. Ser mayor de edad.</p> <p><b>Criterios de exclusión</b> Servidores Públicos con menos de 3 años en la institución. Ser extranjero. Ser menor de edad.</p>
---	---	--	---	---	--	--

<p>los servidores públicos en un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018?</p> <p>¿Qué sentimiento les produce el haber vivido todo lo que conllevó la difusión del contenido de audios que evidencian actos de corrupción a los servidores públicos en un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018?</p> <p><b>Problema general 3</b></p>	<p>audios que evidencian actos de corrupción a los servidores públicos en un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018</p> <p>Entender qué sentimiento les produce el haber vivido todo lo que conllevó la difusión del contenido de audios que evidencian actos de corrupción a los servidores públicos en un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018</p>	<p><b>Categoría 3</b> Creencias acerca de las implicancias de una crisis institucional sobre la cultura de la organización</p>	<p><b>Sub categoría 1</b> Creencias sobre la manera que ha sido afectada la reputación e imagen de la institución.</p> <p><b>Sub categoría 2</b> Sentimiento de identificación con la institución antes de la difusión de los audios que evidencian actos de corrupción</p> <p><b>Sub categoría 3</b> Sentimiento de identificación con la institución después de la difusión de los audios que evidencian actos de corrupción.</p>	<p><b>Categoría emergente 1</b> Afectación a la reputación e imagen como servidor público</p> <p><b>Categoría emergente 2</b> Afectación a la reputación e imagen como servidor público</p>		
---	--	--	---	---	--	--

<p>¿Cuáles son las creencias acerca de las implicancias de una crisis institucional sobre la cultura de la organización de los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018?</p>	<p><b>Objetivo general 3</b> Comprender cuáles son las creencias acerca de las implicancias de una crisis institucional sobre la cultura de la organización de los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018</p>					
<p><b>Problemas derivados</b> ¿Cuáles son las creencias sobre la manera que ha sido afectada la reputación y la imagen, luego de conocer el contenido de</p>	<p><b>Objetivos derivados</b> Comprender cuáles son las creencias sobre la manera que ha sido afectada la</p>					

<p>audios que evidencian actos de corrupción, de los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018?</p>	<p>reputación y la imagen, luego de conocer el contenido de audios que evidencian actos de corrupción, de los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018</p>					
<p>¿Qué tan identificados se sentían con la institución antes de la difusión de los audios que evidencian actos de corrupción, los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018?</p>	<p>Comprender qué tan identificados se sentían con la institución antes de la difusión de los audios que evidencian actos de corrupción, los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018</p>					
<p>¿Qué tan identificados se sienten con la institución después de la difusión de los audios que</p>	<p>Comprender qué tan identificados se sienten con la</p>					

evidencian actos de corrupción, los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018?	institución después de la difusión de los audios que evidencian actos de corrupción, los servidores públicos de un organismo autónomo del Estado, Lima – 2018					
---	---	--	--	--	--	--

## Anexo B

### Matriz de Operacionalización de Categorías y Sub Categorías

Categorías	Definición conceptual	Sub categorías	Definición de sub categorías	Sub categorías emergentes	Definición de sub categorías emergentes
<b>Categoría 1:</b> Percepción acerca de los elementos de la cultura de la organización	Es la manera en la cual los servidores públicos aprecian y entienden la identidad (misión, visión, valores, entre otros) de la organización, sus creencias, sus costumbres y su comportamiento real.	<b>Sub categoría 1:</b> Percepción acerca de la visión de la organización	Es la manera en la cual los servidores públicos entienden la visión de la organización.	<b>Sub categoría emergente 1:</b> Relación de la visión con la realidad de la institución	Es la manera en que los servidores públicos relacionan la visión con la realidad de la institución.
		<b>Sub categoría 2:</b> Percepción acerca de la misión de la organización	Es la manera en la cual los servidores públicos entienden la misión de la organización.	<b>Sub categoría emergente 2:</b> Relación de la misión con la realidad de la institución	Es la manera en que los servidores públicos relacionan la misión con la realidad de la institución.
<b>Categoría 2:</b> Sentimiento que les produce experimentar una crisis institucional	Es la manera en la que los servidores públicos manifiestan sus sentimientos como consecuencia de una experimentar crisis institucional.	<b>Sub categoría 1:</b> Sentimiento que les produce el conocer el contenido de audios que evidencian actos de corrupción	Se entiende como la manifestación de los sentimientos de los servidores públicos al tomar conocimiento de la existencia de los audios que evidencian actos de corrupción en la institución.	<b>Sub categoría emergente 1:</b> Sentimiento al conocer que los Consejeros cambiaban sus votos para favorecer a otros funcionarios	Se entiende como el sentimiento que generó en lo servidores públicos el tomar conocimiento a través de la difusión de audios sobre actos de corrupción de los Consejeros.
		<b>Sub categoría 2:</b> Sentimiento que les produce el haber vivido la difusión del contenido de audios que evidencian actos de corrupción	Se entiende como la manifestación de los sentimientos de los servidores públicos al afrontar (ante la opinión pública, las demás instituciones, y dentro de la	<b>Sub categoría emergente 2:</b> Cómo afectó en su vida personal	Se entiende como la manifestación de las consecuencias o implicancias en la vida personal de los servidores públicos.

			misma institución) el momento en que se difundían los audios que evidencian actos de corrupción en la institución.		
		<b>Sub categoría 3:</b> Sentimiento que les produce el haber vivido todo lo que conllevó la difusión del contenido de audios que evidencian actos de corrupción	Se entiende como la manifestación de los sentimientos de los servidores públicos al afrontar las consecuencias de pertenecer a la institución, luego de la difusión de los audios que evidencian actos de corrupción en la institución.		
<b>Categoría 3:</b> Creencias acerca de las implicancias de una crisis institucional sobre la cultura de la organización	Es la manera en la que los servidores públicos manifiestan las consecuencias de la crisis para la institución y su cultura y para ellos mismos como servidores.	<b>Sub categoría 1:</b> Creencias sobre cómo afectó la reputación e imagen de la institución	Es la manera en la que los servidores públicos consideran que la crisis afectó en la reputación y la imagen de la institución como consecuencia de los audios que evidenciaron actos de corrupción.	<b>Sub categoría emergente 1:</b> Afectación a la reputación e imagen como servidor público	Es la manera en la que los servidores públicos manifiestan las implicancias sobre su reputación e imagen como servidores públicos como consecuencia de los audios que evidenciaron actos de corrupción.
		<b>Sub categoría 2:</b> Sentimiento de identificación con la institución antes de la difusión de los audios	Es la manera en la que los servidores públicos manifiestan su identificación con la institución antes de la difusión de audios que	<b>Sub categoría emergente 2:</b> Afectación a sus servidores públicos	Es la manera en la que los servidores públicos manifiestan las implicancias en general consecuencia de los audios que

		que evidencian actos de corrupción	evidenciaron actos de corrupción.		evidenciaron actos de corrupción.
		<b>Sub categoría 3:</b> Sentimiento de identificación con la institución después de la difusión de los audios que evidencian actos de corrupción	Es la manera en la que los servidores públicos manifiestan su identificación con la institución después de la difusión de audios que evidenciaron actos de corrupción.		

<b>Categorías emergentes</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Sub categorías emergentes</b>	<b>Definición de sub categorías emergentes</b>
<b>Categoría emergente 1:</b> Otras crisis	Es la manera en la que los servidores públicos identifican otras crisis en la institución y cómo manifiestan los sentimientos asociados a estas crisis.	<b>Sub categoría emergente 1:</b> Identificación de otras crisis conocidas	Se entiende como el conocimiento de los servidores públicos sobre otras crisis por las que atravesó la institución.
		<b>Sub categoría emergente 2:</b> Sentimientos asociados a esta crisis	Se entiende como los sentimientos que los servidores públicos manifiestan como consecuencia de las otras crisis por las que atravesó la institución.
<b>Categoría emergente 2:</b> Creencias sobre las costumbres de la Institución	Es la manera en la que los servidores públicos identifican las costumbres que existen en la institución.	<b>Sub categoría emergente 1:</b> Costumbres de la Institución	Es la manera en la que los servidores públicos identifican y señalan las costumbres que existen en la institución.
<b>Categoría emergente 3:</b> Creencias sobre los comportamientos en la institución	Es la manera en la que los servidores públicos identifican los comportamientos que existen en la institución.	<b>Sub categoría emergente 1:</b> Comportamientos de los servidores públicos alineados en la Institución	Se entiende como la consideración de los servidores públicos sobre la importancia de que los servidores tengan comportamientos iguales o similares en la institución.

		<p><b>Sub categoría emergente 2:</b> Identificación de la costumbre de servicio al ciudadano dentro de la Institución</p>	<p>Se entiende desde la perspectiva de cada servidor público, si identifica o no, la costumbre del servicio al ciudadano dentro de la institución.</p>
		<p><b>Sub categoría emergente 3:</b> Identificación de la costumbre popular del chisme dentro de la Institución</p>	<p>Se entiende desde la perspectiva de cada servidor público, si identifica o no, la costumbre popular del chisme dentro de la institución.</p>
		<p><b>Sub categoría emergente 4:</b> Identificación de actos no éticos dentro de la Institución</p>	<p>Se entiende desde la perspectiva de cada servidor público, si identifica o no, actos no éticos dentro de la institución.</p>
		<p><b>Sub categoría emergente 5:</b> Identificación de costumbres o comportamientos dentro de la Institución</p>	<p>Se entiende desde la perspectiva de cada servidor público, si identifica o no, otras costumbres y otros comportamientos dentro de la institución.</p>
<p><b>Categoría emergente 4:</b> Sentimientos derivados de la presencia de la entidad supervisora</p>	<p>Es la manera en la que los servidores públicos manifiestan sus sentimientos ante la presencia de otra institución que ejerce una labor de supervisión, control y auditoría.</p>		
<p><b>Categoría emergente 5:</b> Sentimientos derivados del proceso de reestructuración</p>	<p>Es la manera en la que los servidores públicos manifiestan sus sentimientos sobre el proceso de reestructuración por el que atraviesa la institución.</p>		

## **Anexo C**

### **Consentimiento Informado (Verbal)**

Estimado participante,

Muy agradecido por tu tiempo, estoy realizando un trabajo de investigación para sustentar mi tesis de maestría en Relaciones Públicas en la Universidad de San Martín de Porres.

Esta reunión es para pedir tu apoyo en este estudio y poder hacerte una entrevista de 25 preguntas, debido a tu experiencia como servidor o servidora pública, con más de 3 años en un Organismo Autónomo del Estado, que tiene entre sus encargos constitucionales, el seleccionar a jueces y fiscales titulares para el país, entre otros.

El formato ideal para proceder es, hacerte las preguntas y poder registrarlas en audio, es esta grabadora que tengo conmigo, las entrevistas son totalmente anónimas y se mantendrá total confidencialidad sobre tu persona. De no estar de acuerdo con que grabemos tu participación, podemos coordinar otro formato que permita el recojo de tus respuestas con la calidad y eficiencia que este trabajo de investigación requiere.

Si estás de acuerdo con ser parte de esta investigación, procederemos con hacerte las preguntas.

## **Anexo D**

### **Preguntas para la Investigación para Obtener el Grado de Magíster en Relaciones Públicas**

#### **Categoría 1 – Objetivo Principal 1**

- ¿Conoce usted la visión de la institución donde trabaja?
- ¿Considera que la visión tiene relación con la realidad de la institución?
- ¿Conoce usted la misión de la institución donde trabaja?
- ¿Considera que la misión tiene relación con la realidad de la institución?

#### **Categoría 2 – Objetivo Principal 2**

- ¿Qué sentimiento le produjo el conocer la crisis denominada “audios del CNM”?
- ¿Qué sentimiento le produjo el ver y escuchar los audios cuando eran difundidos en los diversos medios de comunicación?
- ¿Cómo afectó eso en su vida laboral y profesional?
- ¿Qué sintió al conocer que algunos de los Consejeros del CNM cambiaban sus votos para favorecer a otros funcionarios, a cambio de dinero o de favores?
- ¿Cómo afectó eso en su vida personal?

#### **Categoría 3 – Objetivo Principal 3**

- ¿Cómo cree que ha afectado esta crisis en la imagen y reputación de la institución?
- ¿Qué tan identificado se sentía usted con la institución antes de conocer los “audios del CNM”?
- ¿Qué tan identificado se siente usted con la institución después de conocer los “audios del CNM”?
- ¿Considera usted que esta crisis ha afectado su reputación e imagen como servidor público? ¿cómo?
- ¿Cómo cree usted que esta crisis institucional afecta a sus servidores públicos?

## **Categorías emergentes**

¿Experimentó alguna vez alguna crisis institucional en la organización que labora? - anterior a la crisis denominada “audios CNM”)

¿Qué sentimiento le produjo el experimentar esa crisis institucional?

¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cómo cree usted que es el comportamiento de la institución en la que trabaja?

¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cuáles cree usted que son las costumbres de la institución en la que trabaja?

¿Considera usted que es importante que los servidores públicos tengan comportamientos alineados o similares dentro de la institución en la que trabajan?

¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre de servicio al ciudadano? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres

¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre popular del chisme? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres

¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización que haya incurrido en actos no éticos? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres

¿Podría usted indicar otras costumbres o comportamientos que reconozca en algún grupo o área de la institución en la que trabaja? - No mencionar nombres

¿Qué sentimiento le produce la supervisión, control y auditoría de sus labores diarias por parte de otra organización?

¿Qué sentimiento le produce saber que la organización está en proceso de reestructuración?

# Anexo E

## Dossier de Prensa

Fuente: La República (versión online)

Título: Nuevos audios involucran a consejero Iván Noguera con juez César Hinostroza

URL: <https://larepublica.pe/politica/1276255-cnm-nuevos-audios-involucran-consejero-ivan-noguera-juez-cesar-hinostroza/>

### Nuevos audios involucran a consejero Iván Noguera con juez César Hinostroza

Compartir en Facebook

Compartir en Twitter

Redacción:

**Claudia Ortiz**

10 Jul 2018 |  
15:29 h



IDL-Reporteros difundió nuevos audios que comprometen al miembro del Consejo Nacional de la Magistratura, Iván Noguera, en una aparente negociación para ratificar al juez Ricardo Chang.

IDL-Reporteros difundió nuevos audios que involucran al miembro del Consejo Nacional de la Magistratura, Iván Noguera, con el juez supremo César Hinostroza. En las conversaciones salen a la luz nuevos personajes como el empresario Mario Mendoza y el juez Ricardo Chang Racuay.

El 16 de abril de este año, Mendoza conversa con una persona que aparentemente trabaja en el CNM y le recomienda ratificar al juez Chang Racuay porque "hay bastante fuerza negativa". Ante ello, el interlocutor afirma que "todos sus informes negativos han sido limpiados".

**PUEDES VER** En nuevos audios, César Hinostroza viajó a Rusia 2018 gracias a sus 'gestiones'

A esto se suma la llamada del 16 de mayo del presidente de la Corte Superior de Justicia del Callao, Walter Ríos, a Mendoza para pedirle lo mismo, que lo apoye con el proceso de ratificación del juez Chang, que había empezado el 19 de marzo. "Hay que apoyarlo al 'Chino'. Yo lo veo que está medio jodido", dice Ríos.

También, pide que interceda con el consejero Guido Aguila, porque "César" ya estaba haciendo otras gestiones con los consejeros Iván Noguera y Julio Gutiérrez. El mismo 16 de mayo, el juez Ricardo Chang fue entrevistado por el consejero Noguera como parte del proceso de ratificación.

Tras unos minutos, Walter Ríos llama a su esposa Maritza Elizabeth Sánchez y le menciona que acaba de salir de la presentación de un libro de Guido Aguila y que irá a cenar al chifa Titi con César y el 'Chino'.

Finalmente, el 5 de junio, el pleno del CNM ratificó al juez Ricardo Chang y Noguera llamó a Mendoza para avisarle que "salió todo bien" y le ofrece venderle 50 entradas para un concierto, con el fin de apoyar a los cantantes peruanos.

Fuente: La República (versión online)

Título: Presidente del CNM descartó su renuncia: "Sería darle paso a la anarquía"

URL: <https://larepublica.pe/politica/1276497-presidente-cnm-orlando-velasquez-descarto-renuncia-seria-darle-paso-anarquia>

**La República**

POLÍTICA ECONOMÍA SOCIEDAD MUNDO DEPORTES ESPECTÁCULOS TENDENCIAS TEMAS

**POLÍTICA**

## Presidente del CNM descartó su renuncia: "Sería darle paso a la anarquía" [VIDEO]

**Orlando Velásquez** aseguró durante su intervención en el Congreso que el CNM tiene la "solvencia moral" para enfrentar la crisis. Justificó que no se habrá proceso al consejero **Guido Aguila**.

Compartir en Facebook    Compartir en Twitter



Orlando Velásquez aseguró durante su intervención en el Congreso que el CNM tiene la "solvencia moral" para enfrentar la crisis. Foto: La República

Redacción: **La República**  
11 Jul 2018 | 16:06 h

El presidente del Consejo Nacional de la Magistratura (CNM), Orlando Velásquez, acudió esta mañana a la **Comisión de Justicia y Derechos Humanos** del Congreso para responder por la crisis que atraviesa su institución tras la difusión de una serie de audios.

Durante su intervención, el consejero reconoció las graves denuncias que involucran a **Iván Noguera y Julio Gutiérrez** directamente con una presunta red de tráfico de influencias instalada para negociar con jueces la designación de fiscales y jueces.

**PUEDES VER:**  
Comisión de Justicia citó a miembros del CNM involucrados en audios

Compartir en Facebook    Compartir en Twitter    WhatsApp    G+    +

Compartir en Facebook    Compartir en Twitter    WhatsApp    G+    +

Velásquez afirmó que el equipo conformado en el CNM para enfrentar esta crisis cuenta con la "solvencia moral" para responder y determinar las responsabilidades de cada involucrado. En esta línea también justificó por qué el consejero Guido Aguila no ha sido considerado en este proceso.

Aguila, de acuerdo a las grabaciones que difundió IDL-Reporteros, es mencionado por los interlocutores que coordinan presuntos actos ilícitos, pero él no interviene directamente.

En esta línea, el titular del CNM señaló que "en este caso se ha mencionado hasta al presidente de la República (Martín Vizcarra), hay que actuar con mucha objetividad".

Durante la sesión de la comisión, el congresista de Acción Popular, **Yonhy Lescano**, exhortó a Orlando Velásquez a presentar su carta de renuncia para iniciar un proceso de recomposición total de la entidad que se encarga de designar, ratificar y destituir a los jueces y fiscales del país.

El presidente del Consejo Nacional de la Magistratura fue consultado por este pedido tras finalizar su participación en el grupo de trabajo. En declaraciones a la prensa señaló que "(Renunciar) sería darle paso a la anarquía"

135

Fuente: La República (versión online)

Título: Comisión de Justicia citó a miembros del CNM involucrados en audios

URL: <https://larepublica.pe/politica/1276481-ivan-noguera-julio-gutierrez-comision-justicia-cito-miembros-cnm-involucrados-audios>

POLÍTICA

## Comisión de Justicia citó a miembros del CNM involucrados en audios

Para el martes 17 de julio se tiene previsto recibir a **Iván Noguera y Julio Gutiérrez** para que brinden sus descargos. El 19 de este mes se contempla debatir el **informe final**.

 Compartir en Facebook

 Compartir en Twitter



Redacción:

**La República**

11 Jul 2018 |

15:23 h



17 de julio a los miembros del Consejo Nacional de la Magistratura (CNM), **Iván Noguera y Julio Gutiérrez**, para que brinden sus descargos por los audios donde aparecen involucrados.

El grupo que encabeza el oficialista Alberto Oliva, determinó que Noguera asista a las 11.00 a.m. y Gutiérrez lo haga a las 11:30 a.m. También se acordó que dos días después de esta citación, **el 19 de julio**, debatirán el informe final.



**PUEDES VER:**

**Villanueva se pronuncia por reunión con empresario vinculado a audios**

Este grupo de trabajo, según la labor encomendada por la Junta de Portavoces, analizará la posibilidad de aplicar el artículo 157 de la Constitución, respecto a la facultad del Parlamento de remover a los consejeros por causa grave.

La comisión recibió también este martes al presidente del CNM, **Orlando Velásquez**, quien brindó un informe por las irregularidades denunciadas en su institución. Durante su presentación, algunos parlamentarios le solicitaron su renuncia.

Cabe anotar que el Consejo Nacional de la Magistratura anunció ayer que han iniciado un proceso de vacancia contra su consejero **Julio Gutiérrez**. La situación de **Iván Noguera** serpa su derivado al Congreso para su destitución.

Fuente: Perú 21 (versión online)

Título: Trabajadores del CNM solicitan participar en la Comisión de Justicia

URL: <https://peru21.pe/politica/trabajadores-cnm-solicitan-participar-comision-justicia-415153-noticia/?ref=p21r>

Menu | Perú 21 | Trabajadores del CNM solicitan participar en la Comisión de...

## Trabajadores del CNM solicitan participar en la Comisión de Justicia

Carlos Guerrero, representante legal del sindicato de trabajadores del Consejo Nacional de la Magistratura rechazó todos los actos de corrupción difundidos en los audios.



Sindicato del CNM quiere ser parte de la Comisión de Justicia del Congreso. (TV Perú)

El sindicato de trabajadores del [Consejo Nacional de la Magistratura \(CNM\)](#) solicitó al [Congreso de la República](#) formar parte de la Comisión de Justicia que está investigando a los consejeros, quienes habrían incurrido en delitos de tráfico de influencias, según los audios difundidos.



Carlos Guerrero, representante legal del sindicato del **CNM**, expresó su rechazo e indignación por los actos irregulares que se tejían entre jueces y miembros del CNM con el fin de favorecerse mutuamente.

"Los trabajadores hemos querido dar la cara ante ustedes y expresar esa indignación que ustedes también sienten. Queremos contribuir y que este proceso que va a venir a continuación sea transparente", dijo Guerrero en representación de sus compañeros.

Los trabajadores también pidieron una auditoría a su institución y se mostraron llanos a someterse a cualquier pesquisa con el fin de arrancar la parte ennegrecida que se ha enraizado en el sistema judicial.

"Queremos nuestra participación como trabajadores en la Comisión de Justicia. Queremos ser parte porque conocemos el sistema y la metodología. Además, por conocimiento y años de experiencia en el trabajo", agregaron.

Fuente: América Noticias (Versión Web)

Título: CNM: Sindicato pide sanción a los involucrados en audios

URL: <https://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/trabajadores-cnm-exigen-investigacion-hasta-ultimas-consecuencias-n330419>

América Noticias » Actualidad » 16.07.2018



## CNM: sindicato pide sanción a los involucrados en audios

Lamentan y rechazan las opiniones que intentan involucrar a los trabajadores en esta crisis "que perjudica la imagen y buen nombre de nuestras familias"

Rubén Peche, secretario general del CNM. Foto: captura de TV Canal N

Los trabajadores del **Consejo Nacional de la Magistratura**, por medio de su secretario general, Rubén Peche, instaron a las autoridades judiciales a llegar "hasta las últimas consecuencias" en las investigaciones que desarrollan por presunto tráfico de influencias tras los audios difundidos que involucran a algunos **consejeros**.

### **LEE: Poder Judicial se reunirá hoy con la Comisión de Reforma del Sistema de Justicia**

Mediante un pronunciamiento, Peche recordó que los consejeros son elegidos por las instituciones que la Constitución prevé sin intervención de los trabajadores. Indicaron que los procesos técnicos de selección, ratificación y disciplinarios en los que participan los **trabajadores** del CNM se ciñen a los reglamentos y cumplen con un trabajo transparente y auditable.

"Lamentamos y rechazamos las opiniones que intentan involucrar a los trabajadores en esta grave crisis que perjudica la imagen y buen nombre de nuestras familias", anunció.

Es por ello que los trabajadores solicitaron a las autoridades "llegar hasta las últimas consecuencias" sancionando a cualquiera que se encuentre involucrado. Entre los consejeros identificados en los **audios** difundidos por la prensa hasta ahora figuran **Guido Aguila, Iván Noguera y Julio Gutiérrez**.

### **LEE: CNM anuncia la suspensión indefinida del juez César Hinojosa**

Recordemos que, el CNM acordó hoy la reorganización total de esta institución, con énfasis en las comisiones de nombramiento, ratificación y procedimientos disciplinarios a los **magistrados**.



Fuente: La República (versión online)

Título: César Hinostroza y ex miembros del CNM, fueron destituidos de sus cargos

URL: <https://larepublica.pe/politica/1331634-cesar-hinostroza-ex-miembros-cnm-destituidos-cargos-fotos/>



POLÍTICA

## César Hinostroza y ex miembros del CNM, fueron destituidos de sus cargos [FOTOS]

Compartir en Facebook

Compartir en Twitter

Redacción :

**Hanslitt  
Cruzado**

04 Oct 2018 |

17:16 h



Congreso destituyó e inhabilitó por 10 años al vocal supremo **César Hinostroza**, además de acusarlo por la presunta comisión del delito de **patrocinio ilegal, tráfico de influencias y organización criminal**.

La caída de un juez "todo poderoso" y la marcha atrás del **fujimorismo** para blindarlo. Dos situaciones que describen al **Pleno Congreso de la República** que logró destituir, inhabilitar por 10 años y acusar por los presuntos delitos de patrocinio ilegal. Asimismo, también hubo sanciones para los ex miembros del **Consejo Nacional de la Magistratura**: Julio Gutiérrez Pebe, Iván Noguera Ramos, Guido Aguila y Orlando Velásquez.



Recibe las noticias de La República en Google News

Fuente: Andina.pe

Título: Aprueban Ley Orgánica de la Junta Nacional de Justicia

URL: <https://andina.pe/agencia/noticia-aprueban-ley-organica-de-junta-nacional-justicia-741207.aspx>

## Aprueban Ley Orgánica de la Junta Nacional de Justicia

La iniciativa recibió el respaldo de 80 parlamentarios en primera votación. El pleno del Congreso aprobó por mayoría la Ley Orgánica de la Junta Nacional de Justicia, organismo que reemplazará al desactivado Consejo Nacional de la Magistratura (CNM) en el nombramiento, ratificación y sanción a los jueces y fiscales.

La iniciativa recibió el respaldo de 80 parlamentarios en primera votación, 16 en contra y cero abstenciones. Seguidamente fue exonerado de una segunda votación con 78 votos a favor, 16 en contra y cero abstenciones.

La ley establece las competencias de la JNJ, precisa que **serán siete sus integrantes elegidos** por un periodo de cinco años, sin reelección inmediata, así como los requisitos para ser elegido, los impedimentos y el procedimiento de elección, a través de un concurso público.

Establece también el procedimiento para la ratificación, evaluación, destitución, amonestación, suspensión e investigación disciplinaria contra los jueces y fiscales.

Incluye también una creación de una Comisión Especial que se encargará de convocar al concurso público para la selección de los integrantes de la JNJ.

La Comisión Especial estará presidido por el defensor del Pueblo, el presidente del Poder Judicial, el fiscal de la Nación, el presidente del Tribunal Constitucional, el contralor y un rector elegido por las universidades públicas y otro por las privadas con 50 años de antigüedad.

Tras la aprobación, el presidente del Congreso, Daniel Salaverry felicitó a los presidentes de las comisiones de Constitución, Rosa Bartra (FP), y de Justicia, Alberto Oliva (PPK) por el esfuerzo para consensuar un dictamen y sacar adelante esta norma.

Oliva, por su parte, explicó que esta ley integra el proyecto de ley presentado por el Ejecutivo con carácter de urgencia sobre la Ley Orgánica de la JNJ, y la iniciativa de ley de la Defensoría del Pueblo.

"Ha sido un arduo trabajo, lo más importante es que hemos llegado a un consenso que ha permitido la aprobación de la norma", apuntó.

Durante el debate, los parlamentarios del Frente Amplio y de Nuevo Perú insistieron en que la norma incluya el criterio de paridad para garantizar la participación de las mujeres en la JNJ, pedido que fue retirado del dictamen inicial de la Comisión de Justicia.

"Debemos abrir los ojos ante una realidad. Hay una gran cantidad de mujeres en la justicia, pero son jueces de paz letrados. Se ha quitado todo que permita tener presencia de una mujer", indicó la congresista Marisa Glave (NP).

El congresista Marco Arana (FA), en tanto, pidió que entre los impedimentos para ser elegidos miembro de la JNJ se considere tener una acusación preparatoria de la fiscalía, de lo contrario anunció el voto en contra de su bancada.

Agotado el debate, Salaverry sometió al voto el dictamen.

La congresista Rosa Bartra enfatizó que **el criterio de meritocracia en la elección de la JNJ** garantizará que sean los mejores quienes conduzcan este organismo.

(FIN) FHG

Publicado: 1/2/2019

Fuente: RPP (Versión Web)

Título: Audios comprometedores en el CNM: Una cronología del caso que golpea al sistema judicial

URL: <https://rpp.pe/politica/judiciales/audios-comprometedores-en-el-cnm-una-cronologia-del-caso-que-golpea-al-sistema-judicial-noticia-1135286>

## Audios comprometedores en el CNM: Una cronología del caso que golpea al sistema judicial

El sábado 7 por la noche el portal de noticias IDL-Reporteros difundió una serie de audios que comprometen a funcionarios del Consejo Nacional de la Magistratura y a jueces. Los funcionarios podrían haber cometido tráfico de influencias y corrupción.

20 de julio del 2018 • 9:50 AM **Revelación**

[Cronología inicial del caso que remite a la Justicia peruana.](#)



El portal periodístico IDL-Reporteros difundió el sábado y el domingo una serie de audios que revelan supuestos actos de corrupción y presunto tráfico de influencias entre integrantes del Consejo Nacional de la Magistratura (CNM) y jueces.

Entre los comprometidos aparecen el actual presidente de la Corte Suprema del Callao, **Walter Ríos**; los consejeros del CNM **Iván Noguera**, **Guido Águila** y **Julio Gutiérrez**; y el presidente de la Segunda Sala Transitoria de la Corte Suprema, **César Hinostroza**. El CNM es la institución que se encarga de nombrar a jueces y fiscales.

En solo dos días de conocerse estas grabaciones, desde la Oficina de Control de la Magistratura (OCMA) hasta el fiscal de la Nación se pronunciaron sobre las medidas que tomarán al respecto. Aquí una recopilación de los hechos.

Mira también



OCMA acudió a la sede de Corte Suprema de Justicia del Callao para investigar a Walter Ríos



Más en Judiciales



Guiliana Loza: "Keiko Fujimori trabajó en Fuerza Popular y no cobra de un fondo público"



Guiliana Loza responde



### Cronología



**Sábado 7 de julio.** El Portal IDL-Reporteros difunde una [serie de audios en donde Walter Ríos](#) sostiene que buscará al abogado **José Luis Cavassa** para tender puentes con los consejeros y así apoyar la candidatura del actual presidente del CNM, **Orlando Velásquez**.

En otra grabación, el juez Hinostroza indica que se comunicó con Noguera para decirle que el abogado que recomendó ya había sido contratado en su tribunal. Además, Noguera (en otra grabación) solicita al magistrado Ríos que la corte del Callao suscriba un convenio con la **Universidad Telesup** para que alumnos tengan prácticas preprofesionales "sin importar que estos no se ejecuten".

Tras conocerse la serie de audios, [el CNM ordenó la investigación](#) de este caso sobre las presuntas irregularidades cometidas por los funcionarios de la institución.

**Domingo 8 de julio.** El medio periodístico difundió un segundo audio en donde el magistrado Hinostroza recibió una llamada de alguien que se identifica como **Aurelio Quispe**, quien fuera juez hasta 2013. En la conversación, este último le propone un trato en el que vincula al presidente **Martín Vizcarra**.

El [mandatario negó este vínculo](#) y exigió en su cuenta de **Twitter** que se investiguen estas grabaciones. "Vizcarra también se pronunció sobre el supuesto favor que le habría solicitado a Hinostroza. **Rechazo totalmente que se use mi nombre sin ningún sustento ni justificación**, situación que condené enérgicamente y pido la investigación respectiva del Ministerio Público y sanción para los responsables", señaló.

Además, en la grabación se escucha al juez conversar sobre alternativas de reducción de condena a un presunto violador sexual de una niña de entre diez a once años.

Tras ello, el fiscal de la Nación [dispuso iniciar acciones preliminares](#) contra los miembros del Consejo Nacional de la Magistratura (CNM) involucrados en los audios.

**Lunes 9 de julio. Guido Aguila rechazó las acusaciones por presunto tráfico de influencias para favorecer a jueces** y aseguró que no ha sostenido reunión alguna para apoyar la candidatura del hoy presidente del CNM, Orlando Velásquez. "No participé de esa reunión", dijo en *RPP*

Iván Noguera también se pronunció al respecto y al igual que Aguila, negó haber incurrido al delito de tráfico de influencias e incluso [dijo sentirse mal por sus colegas](#).

En cuanto a Ríos, esta mañana la **Oficina de Control de la Magistratura** (OCMA) [dispuso el inicio de una investigación disciplinaria](#) en contra del presidente de la Corte Superior de Justicia del Callao.

A través de un comunicado, el organismo señaló que este procedimiento se inicia tras la difusión de los audios donde se escucha a Ríos, junto con al menos tres miembros del Consejo Nacional de la Magistratura y un magistrado de la Corte Suprema, quienes habrían montado un esquema de tráfico de influencias y corrupción.

**Martes 10 de julio. Fiscalía interviene las oficinas de IDL-Reporteros**, portal periodístico que difundió una serie de audios que denuncian actos de **corrupción**. Al medio llegó un fiscal y cuatro policías para incautar el material periodístico sobre las grabaciones.

El periodista **Gustavo Gorriti**, director del medio periodístico, manifestó que la intención de querer llevarse el material constituye "una violación a la libertad de prensa". Sin embargo, tras casi una hora, la diligencia fue suspendida por no existir un documento que la autorizara.

Horas más tarde, el dominical *Panorama* difundió un nuevo audio donde se escucha a **Walter Ríos** coordinar con **Gianfranco Paredes**, asesor de la Corte, la entrega de "10 verdecitos" que debería hacer una tercera persona "como garantía" para que "lo apoyen con todo".

Además, en otra grabación se escucha al juez Supremo Hinostraza Pariachi coordinar con un tercero no identificado una reunión con una "señora K... la fuerza número 1".

**Keiko Fujimori**, dijo que no tuvo ninguna reunión con el juez Hinostraza. "Para evitar suspicacias. Sobre el audio de Panorama en el que se habla de "La Señora", de "K" o de "La Fuerza N°1" dejo claro que desconozco tal coordinación y que no existió reunión". expresó la ex candidata presidencial.

**Miércoles 11 de julio.** El presidente de la República, **Martín Vizcarra**, anunció la conformación de un grupo de trabajo que diseñe la reforma del sistema judicial en el Perú.

"Como jefe de Estado, asumo plenamente mi responsabilidad de liderar la impostergable reforma política, reforma integral del Estado y del sistema de Justicia en el Perú", aseguró el presidente durante un [pronunciamiento en Palacio de Gobierno](#).

La Comisión de Fiscalización del Congreso de la República citó a los periodistas Gustavo Gorriti, director del portal IDL Reporteros, y Rosana Cueva, directora del programa periodístico Panorama, para que expliquen la "forma y circunstancias" por las cuales obtuvieron las grabaciones. Sin embargo, ambos acordaron no asistir a dicha comisión por ir en contra de los principios de la libertad de expresión.

El Poder Judicial anunció esa noche que el juez Supremo **César Hinostraza Pariachi** ha sido retirado de la presidencia de la Segunda Sala Penal Transitoria. Miles de civiles indignados por los audios salen a las calles a protestar.

**Jueves 12 de julio.** El [fiscal superior Jorge Chávez Cotrina](#), coordinador de las fiscalías de lucha contra el crimen organizado, ratificó que las escuchas a los funcionarios judiciales filtradas esta semana a medios de comunicación tienen "origen constitucional y legal" ya que fueron consecuencia de una investigación a una organización criminal.

El congresista **Rolando Reátegui** confirmó que **fue una decisión suya citar a los periodistas Gustavo Gorriti y Rosana Cueva** para que expliquen cómo obtuvieron los audios. Sin embargo, luego de las críticas que ha recibido esta citación y que además se conociera que [ambos periodistas no acudirán al Congreso](#), el legislador fujimorista aclaró que la intención nunca fue preguntar la fuente sobre cómo obtuvieron este material.

Además, la congresista de Fuerza Popular [Alejandra Aramayo](#) se pronunció sobre los audios de 'Señora K' y dijo que si bien hacían alusión a Keiko Fujimori, "no quiere decir en ninguno de los extremos que tal reunión se haya dado".

El Fiscal de la Nación, **Pablo Sánchez Velarde**, solicitó impedimento de salida del país para el juez supremo **César Hinostroza**, quien ahora se encuentra investigado por un presunto tráfico de influencias.

**Domingo 15 de julio.** En una nueva entrega de *IDL-Reporteros*, se difundió un nuevo bloque de audios. Esta vez involucraban al congresista del Partido Aprista Peruano (APRA) [Mauricio Mulder](#), al ex funcionario del CNM **Guido Aguila** y al empresario aprista **Mario Mendoza**. Este último figura en conversaciones que mantiene con el parlamentario para acordar una cena con sus esposas en el restaurante 'La Gloria'.

Un día después, ambos se vuelven a comunicar y Mendoza le solicita a Mulder que se reúnan personalmente. El congresista le responde que este se encuentra ocupado y acuerdan verse cuando se libere.

Mendoza llama a **Aguila** para que se sume a la cena que acordó con Mulder y este le contesta que viajará a Trujillo por lo que acuerdan adelantar la cena. El empresario aprovecha en esta conversación para que le dé "una empujadita a un amigo. **Juan Canahualpa**", quien es un postulante al cargo de fiscal. Tras la difusión de los audios, Mulder niega a través de sus redes sociales que dicha reunión se haya dado.

Esa misma noche, el programa dominical *Cuarto Poder e IDL-Reporteros* difundió una nueva grabación donde el parlamentario de **Fuerza Popular Héctor Becerril** fue mencionado entre los miembros del **CNM**, Guido Aguila y **Baltazar Morales**, respecto de una presunta reunión para discutir la postulación de un candidato a la presidencia de ese organismo constitucional.

---

Aguila comenta que se debe realizar una reunión para escoger un candidato a la presidencia del CNM de forma unánime. Sin embargo, Morales expresó sus dudas sobre la reunión y recordó un encuentro realizado para la elección previa [que mantuvieron en casa de Aguila](#). En esa reunión realizada el 1 de febrero de 2017, **el congresista Becerril estuvo presente para impulsar la candidatura de Julio Gutiérrez Pebe**.

Ese mismo día, **Duberlí Rodríguez** declara el **Poder Judicial** en emergencia por tres meses.

**Lunes 16 de julio.** Tras los audios que involucraban al congresista fujimorista, este negó que nunca se reunió con algún consejero del CNM. Además, anunció que se inhibirá de las investigaciones que se realicen en el Parlamento respecto a las grabaciones.

"Esa reunión nunca existió. Pero en vista de que esto puede causar algún tipo de suspicacia, yo he optado y he enviado un documento al vocero de la bancada **para inhibirme de participar en la comisión de Justicia y también en la subcomisión de Acusaciones Constitucionales respecto a estas investigaciones** para evitar que alguien pueda aprovecharse y querer enturbiar estas investigaciones", dijo.

Ese mismo día, el CNM convocó a los consejeros a una sesión plenaria y acordó **abrir proceso de vacancia al consejero Iván Noguera Ramos**, una medida cautelar de **suspensión indefinida** en el ejercicio de sus funciones del juez supremo **César Hinostroza Pariachi** en el marco del proceso disciplinario que tiene abierto en el CNM. Asimismo, aceptaron la [renuncia irrevocable al cargo presentada por el consejero Guido Aguila Grados](#).

**Martes 17 de julio.** El consejero **Julio Gutierrez Pebe** anuncia su renuncia al CNM. Ello luego de que este también figurara en uno de los audios contándole al hoy procesado expresidente de la **Corte Superior del Callao, Walter Ríos**, que se había "tumbado" a una postulante para favorecer a otro.

*"Si tú supieras este... lo que he hecho Walter. Me he tumbado a la segunda hermano, y era una titular hermano [...]. Y yo era el ponente de la segunda y le saqué el alma hermano, sino ¿cómo justificaba que el tercero suba al segundo hermano?"; se escucha en la conversación.*

En reemplazo de Ríos, la magistrada **Flor Aurora Guerrero Roldán** asume como la nueva presidenta de la Corte del Callao.

El consejero **Iván Noguera** se presentó ante la **Comisión de Justicia** del Congreso en donde estaba siendo investigado. Horas más tarde, el presidente **Martín Vizcarra** convoca a una legislatura extraordinaria para el viernes 20 de julio instando al Congreso a debatir y aplicar el artículo 157 de la Constitución; la remoción de todos los miembros del CNM.

**Miércoles 18 de julio.** La institución encargada de colocar jueces y fiscales decide suspender al jefe de la ONPE, Adolfo Castillo. En una conferencia, el titular del CNM, **Orlando Velásquez**, precisó que esperarán hasta el 24 de este mes un informe para fijar una posición definitiva.

Velásquez explicó que esta suspensión provisional mientras dure la investigación se tomó como medida cautelar **debido a las imputaciones que pesan en contra de Castillo**. Según dijo, este funcionario no puede conducir la ONPE mientras se aclare su situación debido al riesgo que implica para las próximas elecciones.

El miembro del **CNM, Baltazar Morales Parraguez**, confirmó haberse reunido con el congresista **Héctor Becerril** días antes de la elección del presidente de ese organismo. Según contó el consejero, el fujimorista le pidió votar por **Julio Gutiérrez Pebe**

Además, los miembros de la cuestionada institución pusieron sus cargos a disposición del **Congreso**. Los consejeros precisaron que dicha medida no significa una renuncia de los consejeros y se informó que el Parlamento fue notificado de esa decisión.

**Jueves 19 de julio.** El presidente del [Poder Judicial](#), **Duberlí Rodríguez**, presentó su renuncia irrevocable. "Dada la crisis institucional que atraviesa el Poder Judicial, presento mi renuncia irrevocable al cargo de Presidente del Poder Judicial, de la Corte Suprema de Justicia de la República, así como del Consejo Ejecutivo del Poder Judicial", dijo Rodríguez.

El presidente del [CNM](#), **Orlando Velásquez**, anunció que tres de los cuatro integrantes de este organismo **decidieron renunciar a sus cargos**. Pese a los cuestionamientos, señaló que se van "con la tranquilidad de haber trabajado".

Antes de hacer el anuncio en la conferencia de prensa, el magistrado **calificó de radicales los pedidos para que sean retirados del cargo** e incluso acusó al presidente **Martín Vizcarra** de [estar "desesperado para que nos remuevan"](#).

Ese mismo día, la **Comisión de Justicia** del **Congreso** aprobó por unanimidad el informe que recomienda la remoción de todos los miembros del CNM, tras la difusión de audios que revelarían una presunta trama de corrupción en esta entidad y en el **Poder Judicial**.

Además, la Comisión de Ética del Congreso aprobó por mayoría iniciar una investigación preliminar contra el legislador de Fuerza Popular **Héctor Becerril**, el aprista **Mauricio Mulder**, el fujimorista **Francisco Villavicencio** y el renunciante ministro de Justicia, **Salvador Heresi**.

## Anexo F

### Encuestas sobre Percepción de Corrupción en el Perú

Fuente: Proetica

Título: Encuesta Nacional sobre Percepciones de la Corrupción en el Perú

URL: <https://www.proetica.org.pe/contenido/encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupcion-en-el-peru/>

## QUÉ OPINA LA CIUDADANÍA SOBRE LA CORRUPCIÓN

Año tras año, la corrupción es considerada como uno de los principales problemas que afecta el desarrollo social y económico del país.



Fuente: Ipsos Apoyo

Título: Sexta Encuesta Nacional sobre la percepción de la Corrupción en el Perú 2010

URL: <https://idehpucp.pucp.edu.pe/proyectos/proyecto-anticorrupcion/estadisticas-sobre-la-corrupcion/sexta-encuesta-nacional-sobre-la-percepcion-de-la-corrupcion-en-el-peru/>



↓ ↑ Porcentaje significativamente menor/mayor al año pasado

Fuente: Gestión

Título: Solo el 15% cree que la corrupción disminuirá en próximos cinco años

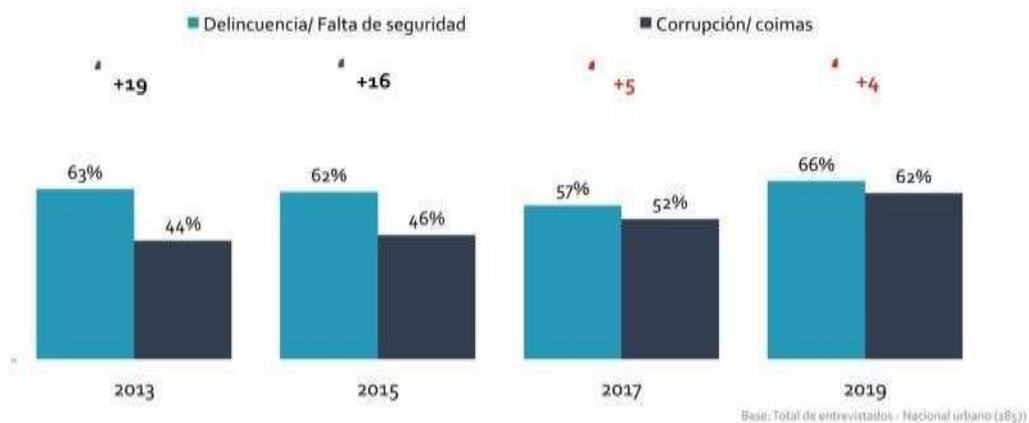
URL: <https://gestion.pe/peru/politica/solo-el-15-cree-que-la-corrupcion-disminuira-en-proximos-cinco-anos-noticia/?foto=3>

Tanto así que desde el 2017, la brecha con la falta de seguridad se ha reducido considerablemente. Hoy la distancia solo es de 4 puntos.



Diferencia entre % que menciona Delincuencia/Falta de seguridad y % que menciona Corrupción/coimas

¿Cuáles de los siguientes son los tres principales problemas del país en la actualidad?



Fuente: La República (Versión Online)

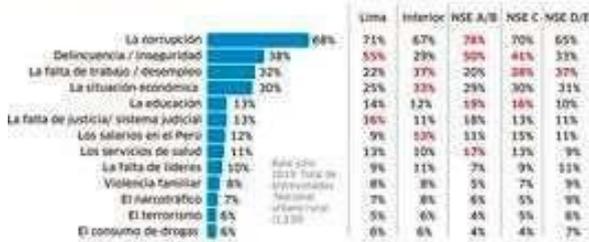
Título: Encuesta IEP: Para 68%, la corrupción es el principal problema del país

URL: <https://larepublica.pe/politica/2019/07/21/para-68-la-corrupcion-es-el-principal-problema-del-pais/>

**Principales problemas en el país**

Quisiera que me diga ¿cuáles cree usted que son los principales problemas en el Perú?

RESPUESTA ASISTIDA - MULTIPLE



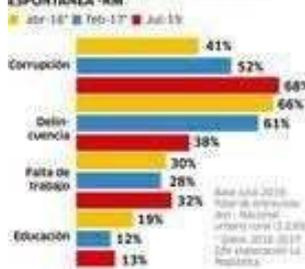
**Los 3 principales problemas del país - Por macrozona**

La corrupción percibida como el mayor problema en todas las macrozonas



**Quisiera que me diga ¿cuáles cree usted que son los principales problemas en el Perú?**

ESPONTÁNEA - RM

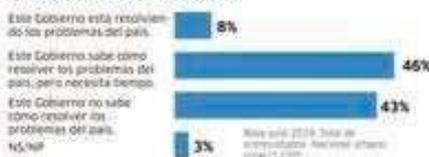


**Según su opinión, las principales razones por las que el país no se ha desarrollado más a lo largo de su historia se debe...**

RESPUESTA ASISTIDA-MULTIPLE



**¿Cuál de las siguientes frases se acerca más a lo que usted piensa? - RESPUESTA ASISTIDA**



**ICHA TÉCNICA** Instituto de Estudios Peruanos (IEP) / Registro 0393 REG. JAI - Inscripción 1209-2018-DE-CEJ-2018/ Dirección Jurídica del Control de Encuestas Diario La República. Objetivos: Recoger las opiniones sobre temas sociales y políticos en personas mayores de 18 años en ambos sexos y rural. / Tamaño de la población: 122.815.000. Tamaño de la muestra: 1.230 / Margen de error: ± 2.8%. Nivel de confianza: 95%. Nivel de representatividad: 60% / Fecha de campo: Del 15 al 17 de junio del 2019. / Tipo de muestra: aleatoria probabilística y censal. Puntos de muestra: Lima Metropolitana, Arequipa y Cuzco. Juntos con: IEP, IEP, IEP y IEP. Equipo: Héctor Espinoza / Laura Araya. Más información en: página 8099. www.iep.org.pe y www.larepublica.pe

**Anexo G**  
**Entrevistas**

**Preguntas para la Investigación para Obtener el Grado de Magíster en Relaciones Públicas**

**Servidor Público - SP1**

**1. ¿Conoce usted la visión de la institución donde trabaja?**

Sí, participé en la discusión para elaborarla.

**2. ¿Considera que la visión tiene relación con la realidad de la institución?**

Tenía relación, fue la propuesta para lo que era el devenir del sistema de justicia.

**3. ¿Conoce usted la misión de la institución donde trabaja?**

Así es.

**4. ¿Considera que la misión tiene relación con la realidad de la institución?**

También, la visión tanto como la misión son aspiraciones para las que uno trabaja, son nortes a seguir y evidentemente la discusión llevó a nortes bien definidos.

**5. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cómo cree usted que es el comportamiento de la institución en la que trabaja?**

Polémico porque discrimina, somos responsables de seleccionar a los mejores hombres y mujeres del derecho, para que sean jueces o fiscales, no postulan la misma cantidad de vacantes entonces al discriminar el comportamiento siempre está sujeto a críticas.

**6. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cuáles cree usted que son las costumbres de la institución en la que trabaja?**

Aquí hay dos grandes públicos, las costumbres de las personas que no tienen capacidad de decisión que somos los operativos y nos toca hacer las cosas de la manera más cercana a las normas y siempre con criterios de transparencia, el otro grupo el grupo decisor en cambio siempre ha tenido secretismo como el arma fundamental en sus decisiones.

**7. ¿Considera usted que es importante que los servidores públicos tengan comportamientos alineados o similares dentro de la institución en la que trabajan?**

Por supuesto, somos un grupo de personas con características individuales pero respondemos a objetivos organizacionales y por tanto todos tenemos que estar alineados.

- 8. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre de servicio al ciudadano? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Hay varias áreas, una es la de atención al usuario justamente que está junto con la de trámite documentario, sui generis en una organización por lo general son dos áreas distintas, aquí es una sola y donde incorpora a personal que habla quechua, otro idioma que es muy usado en esta ciudad, recuerde usted que el último censo de población vivienda, establece a Lima como la región con la mayor cantidad de quechuahablantes, dato curioso, entonces a partir de ese dato se coloca a una persona quechuahablante en el área de atención al ciudadano, porque era la forma de comunicarse mejor y de dar una mejor imagen. Otra área tiene que ver con registro de jueces y fiscales, que, aunque no está sistematizada si ha servido para dotar a las organizaciones interesadas y a la prensa de información de magistrados, su comportamiento, su devenir, su desempeño.

- 9. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre popular del chisme? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Sí, las áreas donde hay menor trabajo, a menor trabajo más chismes, y curiosamente las áreas con más poder son las que menos trabajo tienen, evidentemente por las características que le planteé al inicio, hay un área que hace proceso técnico y un área de decisores. Proceso técnico transparenta todo el proceso y por tanto tiene que cuidarse mucho, mientras los otros están bajo la cultura del secretismo, no dan cuenta y por tanto el poder es absoluto.

- 10. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización que haya incurrido en actos no éticos? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Como grupo no, pero si como personas se ha ido descubriendo que poco a poco en mayor o menor medida tratan de no cumplir o sacarle la vuelta a la norma pero son responsabilidades individuales y no responden a objetivos colectivos.

- 11. ¿Podría usted indicar otras costumbres o comportamientos que reconozca en algún grupo o área de la institución en la que trabaja? - No mencionar nombres**

Aquí hay personas que vienen de un régimen anterior, 276 que vienen del Ministerio Público, cuando el Consejo Nacional de la Magistratura pertenecía al Ministerio Público, luego hace 25 años que el CNM pasa a ser un organismo autónomo y a otro régimen laboral, 728. Pero hay personas que subsisten del régimen y de la institución anterior lo cual no es necesariamente malo, sino que tienen otra forma con relación a los que ingresamos después.

- 12. ¿Experimentó alguna vez alguna crisis institucional en la organización que labora? - anterior a la crisis denominada “audios CNM”)**

Varias, las que más recuerdo por haber sido la que más dolores de cabeza causó fue la incorporación del Consejero Quispe Pariona al Pleno del Consejo. El señor vino ya con problemas, denuncias por acoso y tráfico y cosas por el estilo y nos quedamos en el limbo legal porque no se le podía negar su incorporación al Consejo porque no tenía (el Consejo) facultades pero tampoco se podía permitir que una persona con esos antecedentes pudiese ingresar a un pleno que selecciona a jueces y fiscales. Entonces, el procedimiento probablemente no se explicó bien o nadie lo quiso escuchar. El procedimiento fue incorporarlo, juramentarlo y una vez juramentado, proceder a su vacancia porque ese era el trámite a seguir. No se entendió bien, y se entendió como proteger y apañar al cuestionado magistrado y que luego por la presión de ciertos sectores fue que se dio marcha atrás, y no fue así, fue una crisis larga que puso en peligro la propia institucionalidad pero de la que se pudo salir, no bien librado, pero que se puso salir y recuperar evidentemente. No afectaba el corazón del negocio porque el señor nunca tomó una decisión, a diferencia de la última crisis donde sí afectaba el corazón del negocio porque eran los decisores los que estaban cuestionados, entonces es tal si afecta el corazón del negocio.

**13. ¿Qué sentimiento le produjo el experimentar esa crisis institucional?**

De no poder manejar todos los elementos necesarios para poner en cuestión o en orden las ideas, el no contar con personas dentro del Pleno del Consejo que tuviesen su propio caudal, eran personas absolutamente huérfanas con muchos enemigos y pocos o nulos defensores, entonces en una situación así, en mi caso que es la oficina de comunicaciones queda absolutamente huérfana para pelear con muchos factores al mismo tiempo. Frustración y disconformidad con las personas que en ese momento estaban integrando el pleno del Consejo, eran personas no personalidades, si fueran personalidades hubiera sido muy fácil haber establecido una estrategia.

**14. ¿Qué sentimiento le produjo el conocer la crisis denominada “audios del CNM”?**

Desconcierto absoluto, no imaginé en los años que tengo trabajando en el sector, no solo en la institución sino en el sector, que pudiese presentarse una crisis de esa magnitud, por lo general los colegiados están integrados por personas de distinta calidad moral, ética, intelectual, etcétera, y entonces, cuando sucede una crisis como esta, tu intentas rescatar a quienes están o pueden estar fuera del problema, en este caso no había a quien rescatar, entonces por eso es que los propios trabajadores para poder salvar a la institución tuvimos que ponernos del otro lado y pedir la salida de los señores.

**15. ¿Qué sentimiento le produjo el ver y escuchar los audios cuando eran difundidos en los diversos medios de comunicación?**

Mucha vergüenza, porque de alguna manera soy parte de la organización y siempre he estado orgulloso de la organización, y esta organización se denomina igual que el colectivo que la dirige, Consejo, si la organización hubiera tenido otro nombre, tal vez hubiera sido fácil distanciarse pero al tener el mismo nombre que el colectivo era una sola cosa y tuvimos que pasar por las vergüenzas de que nuestras familias

y nuestras amistades nos preguntaran qué pasó y escuchar y ver todos los días en los medios el “que se vayan todos”.

**16. ¿Cómo afectó eso en su vida laboral y profesional?**

Mucho, yo aparte de trabajar en la institución laboro en otras instituciones en algunas de ellas enseñando y evidentemente quien está en frente tuyo se convierte en tu inquisidor se siente con derecho de cuestionar aunque tu no hayas hecho nada, el hecho de presionarte para que tomes medidas radicales, como el irte, el abandonar el barco, el criticar lo que antes hacías o cosas por el estilo, son momentos difíciles que uno debe afrontar.

**17. ¿Cómo afectó eso en su vida personal?**

Igual, porque parte de tu desarrollo personal es el centro donde laboras y entonces, el sentirse cómodo es una condición de privilegio que tenemos todos los profesionales, porque estudiamos dónde queremos trabajar, y si eso ya no te satisface se produce un gran sentimiento de rechazo a lo que estás haciendo en este momento.

**18. ¿Qué sintió al conocer que algunos de los Consejeros del CNM cambiaban sus votos para favorecer a otros funcionarios, a cambio de dinero o de favores?**

Sería mentir el decir que fue una sorpresa, era algo que se sospechaba, fue mas decepción de manera individual y no colectiva por algunas personas que si se tiene la mayor consideración y que resultaron siendo parte de toda esta mafia que resultó en este intercambio de favores a veces por razones políticas y a veces por razones monetarias.

**19. ¿Cómo cree usted que esta crisis institucional afecta a sus servidores públicos?**

En el hecho del sentido de pertenencia, muchos han rechazado ese sentido de pertenencia y si se han quedado es básicamente por la estabilidad laboral que teníamos, las buenas condiciones de trabajo y ahora que ya pasó un poco la tormenta, la esperanza que ahora con el golpe recibido las nuevas autoridades sean mejor seleccionadas y vengan con un espíritu distinto.

**20. ¿Qué sentimiento le produce la supervisión, control y auditoría de sus labores diarias por parte de otra organización?**

En particular ninguno, porque cuando trabaja y hace las cosas medianamente bien la supervisión nunca incomoda en este caso si es una institución ajena termina siendo mejor porque es mucho más objetiva, terminado el proceso, porque es un proceso temporal quedará la lección de que si cometíamos errores era eso, errores, y segundo, que eran los menos en las acciones.

**21. ¿Qué sentimiento le produce saber que la organización está en proceso de reestructuración?**

Doble sentimiento, porque se pierde los 25 años que se había avanzado y construido una imagen, pero como toda moneda tiene dos lados, la posibilidad de comenzar de cero, para un profesional de mi nivel siempre es agradable porque puedes participar mas que cuando ingresaste y la organización ya tenía todo armado y normado.

**22. ¿Cómo cree que ha afectado esta crisis en la imagen y reputación de la institución?**

Ha sido lapidaria y el cambio de nombre, aunque no estamos de acuerdo con la denominación va a llevarnos a poder construir una nueva imagen, distinta, evidentemente con el nombre anterior, con la referencia a lo anterior no íbamos a poder sobrevivir iba a ser una carga muy pesada para los próximos años.

**23. ¿Considera usted que esta crisis ha afectado su reputación e imagen como servidor público? ¿cómo?**

Por supuesto, porque el sentido pertenencia e identificación con la organización, el estar orgulloso, el presentarse como parte de esta organización en algún momento sirvió de respaldo y otro momento ha sido de lastre.

**24. ¿Qué tan identificado se sentía usted con la institución antes de conocer los “audios del CNM”?**

Muy identificado, porque en mi puesto tengo que llevar a cargo la imagen de la organización hacia fuera y de manera interna, es una labor muy gratificante que aportaba de manera significativa a los procesos de la organización en selección, en ratificación, en procesos disciplinarios que son las áreas centrales, en todas ellas tenían un componente de comunicación, la parte de la visibilidad, la parte de la transparencia estaba a cargo nuestro que es, digamos, lo más reconocido en estos 25 años.

**25. ¿Qué tan identificado se siente usted con la institución después de conocer los “audios del CNM”?**

Igual de identificado, por eso me he quedado y por eso pienso en que puede haber una segunda oportunidad de, de nuevo sentirme identificado, sino ya hubiera optado por buscar otro trabajo, creo que esto puede resurgir con los cambios necesarios, con los ajustes que se demandan, es un gran reto. No existen problemas, existen retos.

**Preguntas para la Investigación para Obtener el Grado de Magíster en  
Relaciones Públicas**

**Servidor Público – SP2**

**1. ¿Conoce usted la visión de la institución donde trabaja?**

La veo como que el Consejo, todavía Consejo, para lograr esta visión, debe lograr tener toda una gama de procedimientos y personal encaminados y trabajar de la mano para lograr juntos esta visión, si la tuviera que definir de alguna manera.

**2. ¿Considera que la visión tiene relación con la realidad de la institución?**

Yo creo que, en mi percepción, en los inicios de mi carrera aquí si se cumplía y ya luego se han convertido más en temas personales

**3. ¿Conoce usted la misión de la institución donde trabaja?**

Si la conozco, se que en el transcurso del tiempo ha ido modificándose un poco se ha ido reformulando, pero creo que si yo tuviera que dar una misión más allá de las formas que han ido variando en el tiempo creo que siempre ha sido lograr proporcionar a la sociedad de jueces y fiscales óptimos, probos y eficaces en cada una de sus funciones constitucionales.

**4. ¿Considera que la misión tiene relación con la realidad de la institución?**

Yo creo que si y no, también ha habido una evolución en todo este tiempo, he visto a personas muy comprometidas mayoritariamente, pero conforme fue pasando el tiempo y conforme iban cambiando los grupos de consejeros yo he visto que en cada grupo que llegaba era un cambio notorio y no necesariamente para mejor, entonces yo creo que en un inicio, en un periodo, tampoco tan corto esa misión era un objetivo institucional y en eso yo por lo menos sentía que se trabajaba de una sola mano, además que éramos muy pocas personas. Conforme fue pasando el tiempo, fueron cambiando los grupos de consejeros, fueron cambiando e incorporándose personas, por la misma actividad que se incrementaba, eso ya fue tergiversándose, no en todo, pero yo ya no lo sentía tan unificado como un inicio, ya entraron a tallar no solo los objetivos institucionales sino los grupales y los individuales.

**5. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cómo cree usted que es el comportamiento de la institución en la que trabaja?**

Yo veo con mucha nostalgia hacia atrás, el día a día en la primera etapa como trabajadora de la institución era un día a día en el que el comportamiento del Consejo se condecía con los objetivos institucionales, no solamente por parte de los trabajadores sino que yo sentía, que los trabajadores seguíamos a las cabezas y por seguirlas, por sentir empatía por identificarnos a esas cabezas, el comportamiento de esas cabezas que manejaban la institución, si se condecía, yo si sentía que había

un interés real por solucionar los problemas que se aparecían en cada uno de los procesos y resolverlos de manera adecuada, a conciencia. Con el devenir de los años, ese día a día en las actividades ya se veía mezclado no solamente con la manera más eficiente y adecuada en resolver un problema que se presentaba, sino que ya intervenían otros matices para resolver los problemas.

**6. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cuáles cree usted que son las costumbres de la institución en la que trabaja?**

Si tuviera que resaltar una que me parece, en mi opinión una que yo vi mucho moverse, o sea, la vi presente en todos estos años y la vi cambiar también en estos años, es el tema de la transparencia. Cómo se comportó la institución en relación a la transparencia si bien como te dije yo sentía que en los primeros años había una mayor identificación, pero también habían aspectos negativos obviamente y uno de estos aspectos negativos, una práctica una forma era el secretismo. Se sentía mucho temor de dar información hacia fuera, de explicar, de repente sentíamos que hacíamos un buen trabajo pero no se quería decir, y creo que más allá de saber que hacíamos un buen trabajo, creo que no mirando hacia atrás no era lo correcto, creo que era bueno mostrar los motivos del porqué eso estaba ocurriendo, lo cual no se daba sobre todo desde las cabezas siempre se quería guardar ese misterio y los trabajadores seguíamos eso pues, nadie transparentaba nada.

Con el tiempo eso fue cambiando, un poco por la tendencia también, ya el tema de la transparencia empezó a hacerse más fuerte y ya casi casi nos vimos obligados a serlo, también hubo sentencias del Tribunal Constitucional por ejemplo en temas de ratificación, a explicar, y estaba bien porque no era correcto que el Consejo decidiera sin explicar, y el Consejo empezó a hacerlo, pero no por decisión propia sino porque nos obligaron a hacerlo.

Esa es la costumbre que con el tiempo yo creo que mejoró, se fue transparentando un poco más pero en la última época pese a que esto cambió para bien de la institución, porque se empezó a transparentar el actuar del Consejo, siempre todo este campo meramente discrecional siempre existió porque un Consejero define porque vota así o así, el poder que le da la competencia que tiene, yo creo que ahí no llegó la transparencia. Entonces hubo transparencia en todo menos en esa parte, y en ese círculo final es donde mayormente se pueden haber dado situaciones que desencadenaron en esto.

**7. ¿Considera usted que es importante que los servidores públicos tengan comportamientos alineados o similares dentro de la institución en la que trabajan?**

Siempre es lo óptimo, de manera general puede verse de manera adecuada a lo que deberíamos caminar, pero no me parece mal y hasta necesario que hayan opiniones diferentes, discordantes porque eso nos va a permitir ver no solamente la crítica a lo que consideramos está bien de nuestros procesos y de nuestras formas, sino que pueden haber otras formas y procedimientos y que no estemos viendo, que no estemos escuchando y también nos va a permitir ver como reaccionamos ante esto. Obviamente desde adentro, ver opiniones encontradas nos va a permitir vernos a nosotros mismos que tan receptivos somos, y si de verdad eso se escucha y si por lo menos se analiza para ver si hay algo de verdad en eso, creo que es bueno un

comportamiento alineado, pero cuando aparecen esos otros comportamientos no alineados creo que es bueno y necesario escucharlos, mirarlos, tenerlos en cuenta.

**8. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre de servicio al ciudadano? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Si uno se pone formalista y lo primero que ve es el área de atención al ciudadano, siendo formal era su razón de ser, atendían a las personas, pero que efectivamente así ha sido debe ser, yo en realidad no he tenido relación con esa oficina, pero las veces que me han llamado para pedir información todo bien así que era parte de su función. Dentro de las otras áreas de la institución yo lo que vi había servicio al ciudadano, pero en determinados temas, en otros no porque no había interés de dar información o de apoyar al ciudadano en algunos temas. Dentro de las mismas áreas había temas en los que sí, le daban al ciudadano todo lo que quería, ayudarlo en todo lo que necesitaba hasta que llegaba algún tema o situación y ya no, hasta aquí nomas llegamos con la atención al ciudadano. O si había diferentes personas en diferentes áreas donde si era diferente si una persona llegaba por información a una persona determinada que la pueda atender o llegaba con esa misma solicitud a otra persona de la misma área de repente pero que le ponía más trabas.

**9. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre popular del chisme? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Yo personalmente soy una persona no muy social, soy más reservada en general entonces yo noté en estos años que si ha habido personas o grupos que si les gustaba mucho esto, porque es natural de las personas, de repente yo puedo ser muy reservada pero no te estoy diciendo que no chismee, lo haré con mi círculo muy cercano pero a fin de cuentas chismeo también, otra cosa es chismear con gente de manera ya generalizada y ahí es donde yo no le entro, pero chisme seguramente todos le metemos. Pero si he notado que dado a que soy un poco reservada los círculos del chisme no llegaban a mi porque yo tenía una barrera, pero yo no puedo decir que tal y tales han chismado conmigo porque eso no ha pasado seguro por lo que te digo, pero si ha pasado de que yo he escuchado de personas que decían que a tal y tal les gustaba el chisme. Escuché una vez por ahí por ejemplo que el grupo de los choferes como siempre están con mucho tiempo libre parados ahí pues se genera esa situación propicia para chises, o también escuché que las secretarias están propicias y habidas de correr chismes.

**10. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización que haya incurrido en actos no éticos? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Que yo conozca directamente de algún grupo más allá de los Consejeros de ahora o los anteriores que fueron separados del cargo por actos de esta naturaleza, más allá de Consejeros que a mi me conste que yo haya visto directamente no. Pude haber escuchado otros casos de otros trabajadores, no Consejeros, decían que hicieron tal o cual cosa, sí por supuesto, de estas personas que tampoco han sido un montón, a algunas las conocía de manera más cercana a otras no, entonces en ese

escenario en ese entendido yo ya puedo dar mi apreciación personal, lo que yo escuchaba, una situación así de una persona entonces si yo conocía a la persona podía tener mi opinión personal y en algunos casos yo misma podía decir, sí probablemente que así sea, o si no lo conocía, de repente no, pero tu más o menos con los años que conoces a las personas sobretodo en el comportamiento laboral, porque tu conversas con ella, escuchas sus comentarios sus opiniones y te vas formando un perfil, de cómo piensa de cuáles son sus prioridades o hasta de qué pie cojea no?. Entonces cuando te llega una situación así de ética, puedes sacar tus conclusiones.

**11. ¿Podría usted indicar otras costumbres o comportamientos que reconozca en algún grupo o área de la institución en la que trabaja? - No mencionar nombres**

Buenas, se me viene a la mente, la dirección de procedimientos disciplinarios, si bien antes yo trabajo en Secretaría General, pero antes en otras áreas, y veía temas con procedimientos disciplinarios y a conocer más su trabajo desde adentro y sí noté con mucho agrado que estas personas, tanto abogados como técnicos hacían un trabajo a conciencia, era un trabajo el cual ellos conocían, investigaban, se empapaban, y no solamente redactaban una resolución por cumplir, cosa que si veía en otras áreas, era un poco el mecanismo de hacer lo mismo. En cambio, ellos no, yo veía que sí ponían mayor énfasis, sobretodo en la argumentación, argumentar bien que no se les pasara nada, que todo coincidiera; siempre hay errores de todo el mundo pero yo notaba con mucho gusto que ellos si se cuidaban y muy pocas veces vi que algo se les pudiera cuestionar como área. Me parece que el área de procesos disciplinarios logró seleccionar mejor a su personal, por algún motivo la gente que llegaba a trabajar ahí era muy profesional y no te digo que llegaran recomendados necesariamente, tal vez si, pero, aunque sea así no me parece mala la recomendación, me parece más bien positivo si tu vas a recomendar a alguien, que cumpla, que apoye a cumplir objetivos, pero yo noté que lograron conseguir personas capaces.

**12. ¿Experimentó alguna vez alguna crisis institucional en la organización que labora? - anterior a la crisis denominada “audios CNM”)**

Sí hubo algunas, claro no de igual magnitud pero igual crisis, se me viene a la memoria el caso del Consejero Anaya, que fue yo recuerde la primer crisis mediática del Consejo a esos niveles, el Consejero fue separado del cargo, y la otra que recuerdo, que la viví de manera más cercana porque ya había cambiado de área es la de el Consejero Quispe Pariona esa también me pareció una cosa que no se como denominarla, pero me parece abominable que ese señor haya sido elegido y que acá pretendieran que se mantenga en el cargo, yo estuve de cerca trabajando ese expediente y noté todo lo que este señor era y representaba y como finalmente el Consejo decidió que se incorpore, que se quede pese a todo, y que juramente y que asuma el cargo y que luego por la presión mediática tuvieron que tirarse para atrás y decir, no no, mejor ya no. Primero se mostró un Consejo avalando toda la historia de este señor, totalmente repudiable desde mi punto de vista y días después, por un tema mediático se desdijeron, entonces me pareció que se mostraba a un Consejo totalmente inseguro, sin convicción de nada, que simplemente se iba

moldeando de acuerdo a las circunstancias. Bueno, son la dos que recuerdo y fueron representativas.

**13. ¿Qué sentimiento le produjo el experimentar esa crisis institucional?**

Como te digo viví más de cerca la de Quispe Pariona, de hecho, fue un expediente yo directamente manejé entonces pude tener una opinión directa, por eso mi indignación fue mayor.

**14. ¿Qué sentimiento le produjo el conocer la crisis denominada “audios del CNM”?**

Varios, mucha decepción por la institución porque es una institución que cuando comenzó nadie la conocía, inclusive en el 2001 cuando yo postulé no la conocía, tuve que leer las normas, empaparme un poco pero no tenía ni idea qué era el Consejo Nacional de la Magistratura, muy pocas personas lo conocían. Entonces, yo fui creciendo con el Consejo, casi toda mi carrera, para mi el Consejo no es solo mi trabajo, el Consejo es parte de mi vida, para mi representa mucho más que solo mi centro laboral, entonces verlo cómo tocó fondo, fue un sufrimiento permanente, desde que comenzó todo, hasta que finalmente todo se desmoronó. Fue un proceso muy largo porque cada día era algo nuevo, y como estaba en un área sensible donde toda la información llegaba la veía yo de primera mano hasta cosas que no salían aún en los medios y que después fueron saliendo, entonces era un sufrimiento permanente, se volvió un suplicio venir a trabajar cada mañana porque tu decías, ¿y ahora qué más? Y efectivamente, llegabas y tenías que verte en la necesidad de redactar documentos y o fundamentar cosas infundamentales, o hacer procedimientos que no compartías pero que al estar en esa situación tenías que hacerlo, sabiendo lo que realmente pasaba, casi casi mintiendo y ponerte en esa situación por personas con las que no te identificabas era realmente angustiante, esa situación en particular y además, ver como el nombre del Consejo era vapuleado, era pisoteado, y como trabajo muchos años acá todos mis círculos saben que trabajo en el Consejo y adonde iba, que realmente salía muy poco porque no me quería encontrar con nadie, me daba vergüenza o no se si vergüenza, no tenía ganas de explicar, ya todo el día estaba en esto y no quería encontrarme con gente que me pregunte nuevamente ya estaba harta, entonces evitaba a la gente porque sabía que todos iban a preguntarme del Consejo. Entonces, la imagen hacia fuera y acá dentro, era otra lucha interna porque el ambiente interno era terrible, la gente estaba totalmente desmoralizada, todo el mundo decía de todo, muchos con conocimiento, muchos sin conocimiento, especulaban, entre las personas se peleaban, era muy triste venir a trabajar cada día porque ya las personas mismas estaban a perder los papeles y ver así a gente con la que tu compartiste tantos años era muy decepcionante por un lado, y otro lado que también por lo menos yo lo vi así, y ya haciendo un mea culpa como institución, desde adentro, yo creo que todo lo que terminó finalmente pasando varios en la institución, no te puedo decir que sabían, pero por lo menos sospechaba, entonces no era un secreto para todos y muchos colaboraban, se allanaron y formaron parte de, y trabajadores antiguos, no solamente trabajadores que hayan traído ellos, tampoco es que conozco todos los casos de todos salvo de algunos que yo haya podido percibir, eso me dio mucha lástima, que desde dentro mismo hayamos tenido que formar parte de esto, con acciones o con omisiones y además, me dio muchísima pena que dentro de toda

nuestra cloaca que generamos tuvimos que arrastrar con nosotros a otra institución que le costó mucho salir del basural que fue la ONPE, terminamos arrastrando a una institución que estuvo algún día en el hoyo más profundo y que logró construirse a costo de mucho, yo también trabajé en ONPE cuando se reconstruyó, con Tuesta, entonces después que estuvo en el hoyo y le costó tanto tiempo retomar una nueva imagen ante la opinión pública y ante la sociedad, con todo nuestro accionar la trajéramos abajo también y la arrastráramos al lodo con nosotros, la dejamos descabezada en una etapa tan difícil, electoral que estaba a puertas de, y que sigue todavía cuestionada, permitimos que metan a gente que terminó perjudicando a la ONPE, entonces con ese tema también me sentí muy mal, no nos bastó con nosotros, tuvimos que arrastrar a más personas, a otra entidad. Otra cosa que también me decepcionó mucho fue ver que, estábamos en el último eslabón, ya el Consejo lo habían declarado en emergencia, ya a la gente la estaban sacando, ya prácticamente no existíamos, pero aún así, en circunstancias tan extremas, yo no sentí, no vi que el personal se uniera y se allanara a todo, yo esperaba que la gente a la que conocí por tantos años, digamos que cuando te ocurren crisis en la vida, te allanas a todo tu perspectiva de vida cambia, no eres el mismo de siempre, entonces yo esperaba un poco eso, que ante esta situación tan dramática que vivíamos se allanara a todo, que todos nos pusiéramos al mismo nivel y todos apoyáramos en todo y a todo lo que pudiéramos hacer de la manera que fuera, simplemente había que tener algunas cabezas que dijeran cómo, eso me pareció a mi la reacción más lógica de debimos tener, pero con mucha pena vi que habían sectores que pese a la situación seguían con situaciones de, “por qué así no así”, “no pero yo no hago esto”, cuestionando, poniendo trabas, en vez de aportar y dar la mano y por último callarse no? Y no generando mas el clima que ya era malo. Eso me dio muchísima pena, pensé que éramos más unidos.

**15. ¿Qué sentimiento le produjo el ver y escuchar los audios cuando eran difundidos en los diversos medios de comunicación?**

Mucha vergüenza, a veces no los podía ni escuchar, tenían que pasar días para poder escucharlos completos, los escuchaba un poco y decía no, y apagaba la tele o lo que tuviera, porque me daba mucha vergüenza, escuchar esas frases, y escuchar las entrevistas, porque si bien son pública, yo no asistía a las entrevistas y no sabías que decían o qué cosas le preguntaban a los postulantes, no las había escuchado o por poquitos tal vez por ahí, y luego de escuchar los extractos por televisión decía, esto ha estado pasando a la vista de todo el mundo, no ha sido ningún secreto, ni debajo de la mesa, eso ha sido algo totalmente público y nadie nunca lo mencionó, nadie lo cuestionó, le pareció raro, le pareció mal, nose, me causó una desazón enorme, no solamente los audios que siempre fueron secretos y de pronto nos enterábamos así tan textual no?, pero algo que también había sido público para todo el mundo y nos lo ponían en la frente ahí me pregunté, pero estaba pasando frente a nuestros ojos, y nadie dijo nada nunca. ¿Han tenido que editar, y ponernos las partes importantes y en televisión nacional para enterarnos que esto estaba pasando frente a nuestros ojos y nunca se escuchó algo que criticara o cuestionara eso, la gente que escuchaba eso lo vería normal? Porque la gente que va a las entrevistas escucha, ¿ahí me empecé a preguntar por qué nadie lo vio mal?, esa parte no la entendí.

**16. ¿Cómo afectó eso en su vida laboral y profesional?**

Creo que ha hecho un paréntesis porque de pasar a desarrollar nuestras labores cotidianas de colaborar con nuestras funciones constitucionales ha pasado a, en un primer momento solamente a atender solicitudes de información, porque el Consejo desde que se desactivó hasta la fecha, bueno ahora un poco menos, pero atendíamos cantidades enormes de información por acceso de información pública, por entidades públicas y privadas, por la Contraloría, entonces todos nos piden información por todas las investigaciones que hay por todos lados y es mucha información voluminosa, muy específica y hay que elaborarla y hay que hacer cuadros que te piden, entonces hemos pasado simplemente de ser profesionales cada uno en su rubro a dedicarnos a atender pedidos de información, y casi casi a a trabajar para la Contraloría que están acá.

**17. ¿Cómo afectó eso en su vida personal?**

En todo momento de la crisis, obviamente esto trascendía de las paredes del Consejo y era inevitable llevar estas cosas a la casa, a la familia entonces si fue una época donde estaba muy deprimida, estaba deprimida acá y no podía dejar de estar deprimida en mi casa, y si la gente cercana a mi veía mi desazón, y no podía dejar de sentirse mal, definitivamente esto se trasladó a mi casa, a mis hijos, a quienes tuve que explicarles porque ya están grandes y ya entienden, explicarles qué pasó, porqué me siento así, medio deprimida por todo lo que estaba pasando y no poder ocultarlo en casa. En mi caso lo más triste, en mi vida personal es ver todas las personas que tuvieron que salir y con las que trabajé mucho tiempo en el día a día, y que estaban con un pie afuera, y varios de ellos con un pie afuera de un momento a otro, sin tiempo de reacción, los SNP salieron en el acto, entonces tuve que despedirme de ellos casi casi entre lágrimas porque era pues, el daño colateral porque qué culpa tenían estas personas, salieron sin nada y de un día para otro estaban en la calle. Y luego, personas que les quedaba un mes o dos meses y esperaban a que se cumplan las fechas nada mas, yo esto lo considero más a nivel personal porque generas una relación con ellos ya como personas, y le pudo haber pasado a cualquiera.

**18. ¿Qué sintió al conocer que algunos de los Consejeros del CNM cambiaban sus votos para favorecer a otros funcionarios, a cambio de dinero o de favores?**

Con toda honestidad, ya con pruebas fehacientes, corroboraban algo que yo ya sospechaba, no es algo que a mi me sorprendió, el digamos tener pruebas de los cambios de votos ni nada parecido, al trabajar en el área que estoy si podía decir que algo así podría haber estado pasando, sin pruebas obviamente, pero tu escuchas, observas, actitudes, cosas extrañas que no se condicen, que no concuerdan, personas que salen nombradas, o ratificadas, teniendo tanto por cuestionarse, cosas raras, tu sumas uno más uno y no te sale dos pues, te sale otro número, entonces no sentí demasiada sorpresa. Era solo tener las pruebas y la evidencia.

**19. ¿Cómo cree usted que esta crisis institucional afecta a sus servidores públicos?**

Más allá del tema emocional, genera un tema de zozobra porque la crisis está presente todavía existe, pero creo que estamos en zozobra porque aún estamos por

ver qué va a pasar ahora, me imagino que ese es un poco el sentir de las personas, esto está generando inseguridad por el qué va a pasar ahora, el Consejo o bueno, ahora la Junta, ¿los trabajadores van a continuar? O no van a continuar, ¿algunos si o otros no? Una zozobra latente, permanente que no va a parar hasta que haya una respuesta.

**20. ¿Qué sentimiento le produce la supervisión, control y auditoría de sus labores diarias por parte de otra organización?**

Trato de ser objetiva, la Contraloría cumple sus funciones, es su chamba, había escuchado que eran personas duras, muy poco abiertas, muy formalistas, y efectivamente son un poco cerradas, muy formalistas, pero también he visto que vienen a cumplir su labor, y creo que lo han hecho con bastante buen talante, ha habido una relación coordinada, no han venido a imponer, si han impuesto plazos para avanzar y por ahí que presionaban para sacar los documentos si, pero dentro de todo ese manejo yo creo que de manera general, yo diría que ha sido una buena relación de coordinación mutua. Pero si, en el fondo creo que ha sido una situación incómoda, la supervisión de gente externa más allá de que sea su función

**21. ¿Qué sentimiento le produce saber que la organización está en proceso de reestructuración?**

El principal sentimiento creo que sería de expectativa, porque de una debacle como esta y de comenzar nuevamente desde cero, yo creo que la lógica me dice que solo podría salir algo bueno. Todo esto, en el fondo, de repente fue bueno, de repente era lo que tenía que pasar, era necesario que, era urgente que esto pase, más allá del daño colateral, pero ya era demasiado, no se podía tapar el sol con un dedo, entonces yo creo que si esto ha pasado, solo tiene que ser porque va a ver algo mejor. Expectativa porque el Consejo o como se llame, logre construirse con cabezas que la puedan dirigir.

**22. ¿Cómo cree que ha afectado esta crisis en la imagen y reputación de la institución?**

Totalmente negativa, durante y ahora inclusive, la imagen está por los suelos, ahora un poco que la gente se va olvidando porque hay otros temas noticiosos, pero si le preguntas a alguien de la calle sobre el Consejo, creo que su opinión sería dada de la peor forma, no te diría nada positivo, más allá que en todos estos años se ha hecho cosas positivas, no creo que en este momento alguien te pueda decir algo positivo del Consejo.

**23. ¿Considera usted que esta crisis ha afectado su reputación e imagen como servidor público? ¿cómo?**

Hacia fuera si, yo creo que, si porque creo que no se puede separar al servidor, menos uno con tantos años en la institución, yo tampoco lo separaría si fuera el caso de otra institución, yo también si no conozco a la persona, creo que es fácil pensar que, ¿probablemente sabían no? Que estén involucrados o no es otra cosa. Pero también está la imagen que tienen la gente que te conoce y que cuando le explicas te pueden entender y como te conocen pueden diferenciar, pero si creo

que ha afectado mi imagen, si. Tal vez ante otras instituciones, en una reunión, si digo que soy del Consejo probablemente me miren con una mirada medio cuestionadora.

**24. ¿Qué tan identificado se sentía usted con la institución antes de conocer los “audios del CNM”?**

En mi caso, muy identificada, para mi el Consejo no solo es mi centro de trabajo, yo al Consejo lo quiero. El Consejo me ha dado la oportunidad de crecer, la experiencia en muchos aspectos, porque el Consejo también cambió mucho desde su creación, procesos de los cuales yo participé, fui parte y que te queda como experiencia de vida, profesional y personal, recuerdo las largas colas, todos hemos repartido tickets hasta muy tarde de noche, revisando carpetas, tirados en el suelo foliando, con Consejeros incluidos dando tickets, otros dando información a los postulantes, uno esas cosas las recuerda porque te formaron, todo eso forma parte de mi vida, todo lo que tengo, siento que se lo debo al Consejo, experiencia de vida, profesional, y por la gente que conocí también, seguramente cualquier trabajo te puede dar eso, experiencia de vida o profesional, pero cuando pasas tanto tiempo en un solo lugar, eso ya se convierte en una especie de relación mucho más cercana.

**25. ¿Qué tan identificado se siente usted con la institución después de conocer los “audios del CNM”?**

Antes, durante y después, muy identificada.

**Preguntas para la Investigación para Obtener el Grado de Magíster en Relaciones Públicas**

**Servidor Público – SP3**

**1. ¿Conoce usted la visión de la institución donde trabaja?**

No la conozco digamos literal, pero si me queda claro que lo que queremos es lograr tener una institución bastante sólida que sea aquella que lidera lo que son los cambios a través del nombramiento, a través de la ratificación y los procesos disciplinarios de los jueces y fiscales.

**2. ¿Considera que la visión tiene relación con la realidad de la institución?**

Sí.

**3. ¿Conoce usted la misión de la institución donde trabaja?**

La misión que tenemos es precisamente la de nuestras funciones que es la de nombrar, ratificar y procesar disciplinariamente a quien haya faltado a sus deberes.

**4. ¿Considera que la misión tiene relación con la realidad de la institución?**

Sí, porque son prácticamente nuestras labores constitucionales.

**5. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cómo cree usted que es el comportamiento de la institución en la que trabaja?**

En el día a día tenemos varias situaciones y el comportamiento de la institución es a veces, como que todo lo hago automáticamente, sé cómo es y lo sigo haciendo y no me doy el tiempo de pensar si lo que estoy haciendo es lo más correcto o si lo podría haber hecho mejor, a veces creo que la rutina nos envuelve y hace que tengamos un comportamiento rutinario.

**6. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cuáles cree usted que son las costumbres de la institución en la que trabaja?**

Tenemos varias costumbres, una la costumbre de tener una rutina de trabajo. Lo otro es una mala costumbre de trabajar por separado. Hay áreas desconocen totalmente qué es lo que hacen las otras, entonces cuando aparecen los problemas, cuando empezamos a querer apagar un incendio sobretodo.

**7. ¿Considera usted que es importante que los servidores públicos tengan comportamientos alineados o similares dentro de la institución en la que trabajan?**

Sí, definitivamente porque estos comportamientos van a llevar a cómo yo desarrollo una función, cómo voy a desarrollar incluso mi resolución, cómo la voy a argumentar, cómo la voy a estructurar, entonces si yo no estoy conectado con todos, entonces vamos a tener de repente resoluciones dispares, uno formular de una forma, otro de otra forma y como que no le das esa seguridad al que tu les estás sirviendo, de que su comportamiento o lo que el haya presentado dentro de su currículum va a tener una conclusión similar, porque van a ver muchas apreciaciones dispares que no permite que esto se unifique.

**8. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre de servicio al ciudadano? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Creo que hay algunos intentos de mejora al crear un área de atención al usuario, creo que era un buen intento, pero creo también que no todas las personas que han pasado por atención al usuario han sido de repente las más indicadas, con mejores dones de atención, porque creo que para atender al usuario tienes que tener características bastante determinadas y que no todos la tienen, entonces, podemos llegar a tener personas y que de hecho ha pasado, te voy a decir el ejemplo y no te voy a decir quien, se acercó una persona, era evidente que tenía trastornos mentales, quería ser atendida y la persona que la atendía se desesperó, porque no saben manejar una persona con alteración obviamente, entonces esa persona llegó a enseñarle los senos a quien lo estaba atendiendo, y quien la atendía entró en crisis porque no estaba capacitada para saber qué hacer ante una situación como esa. Hay situaciones que se te pueden escapar de las manos. Otro ejemplo, el más común, es cuando la gente ya quiere irse y llega alguien a último minuto y entonces lo tratan muy mal, o simplemente le dicen que esta mal foleado y lo regresan, cualquier cosa con tal de deshacerse del ciudadano.

**9. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre popular del chisme? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

va a ser un poco difícil porque creo que esta es una costumbre bastante generalizada, pero creo que sobretodo es en épocas donde no hay mucho trabajo, entonces la gente trata de ocupar en algo su tiempo y termina ocupándolo en cosas como el chisme.

**10. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización que haya incurrido en actos no éticos? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

No grupo o área pero si personas que han incurrido en actos no éticos y que creo que han sido ya divulgados por la prensa, y los ejemplos aquí son bastante claros, de personas que lamentablemente han inclinado su balanza por determinados intereses.

**11. ¿Podría usted indicar otras costumbres o comportamientos que reconozca en algún grupo o área de la institución en la que trabaja? - No mencionar nombres**

Creo que también tenemos otros comportamientos que ya tienen que ver con el sentir, como ser humano, que pasas acá más de 8 horas trabajando y es que si pues, tienen la costumbre de poderse saludar y disfrutar de momentos cuando es cumpleaños de alguien, creo que es positivo. Otra de las cosas, son nuestros campeonatos, que animan a la gente, y de hecho creo que nos caería bien uno ahora.

**12. ¿Experimentó alguna vez alguna crisis institucional en la organización que labora? - anterior a la crisis denominada “audios CNM”)**

Sí, cuando tuvo que ver con el comportamiento de un Consejero que finalmente terminó en su desafuero de aquí por el Congreso, y si, fue una de mis experiencias. Ha habido otras, pero que no las viví.

**13. ¿Qué sentimiento le produjo el experimentar esa crisis institucional?**

En ese momento, realmente me dio pena, porque finalmente esas cosas afectan a la institución, y cuando pasa una situación como esa, se sospecha que no es el único, de que pueden haber otras personas y entonces pasamos un buen tiempo en donde éramos el ojo de la tormenta porque no se sabía si había alguien más con ese tipo de costumbre no?. Si fue más que nada una sensación de pena y de fastidio, porque también fastidia tener que pasar por eso.

**14. ¿Qué sentimiento le produjo el conocer la crisis denominada “audios del CNM”?**

Bueno, yo lo conocí a través de la prensa, estaba viendo televisión cuando vi eso, primero fue sorpresa, luego fue cólera y luego pasó a la pena.

**15. ¿Qué sentimiento le produjo el ver y escuchar los audios cuando eran difundidos en los diversos medios de comunicación?**

Lo mismo.

**16. ¿Cómo afectó eso en su vida laboral y profesional?**

Primero, se podría decir que uno pasa por una especie de depresión, porque no esperas que algo sea borrado de un solo porrazo, no lo esperas, y otro que eran momentos que venían como una vorágine, venía un audio y luego otro, y luego otro y uno tenía la sensación de que todo lo que habías hecho y todo lo que habías desarrollado era mentira. Empiezas a tener esa sensación de que de repente, te usaron, te usaron de sonso y todo era parte de una trama, yo creo que ahí si me bajó, pero, felizmente uno tiene, digamos, la buena predisposición a levantarse, a no quedarse caído y creo que eso fue lo que nos animó a empezar a organizarnos, de alguna forma para ver qué hacemos, ya estamos en medio de esta crisis, pero no vamos a permanecer en la crisis, ni tampoco somos parte de esta crisis, entonces, qué vamos a hacer, ya nos cambiaron hasta de nombre, entonces qué cosa hacemos, cómo funcionamos, cómo vamos a recibir a quienes vengan, entonces eso nos ayudó a que hagamos los proyectos de ley orgánica del Consejo, que ya tengamos

listo eso y los reglamentos del Pleno, que estemos pensando de acuerdo a estas nuevas estructuras que nos están poniendo, cómo desarrollar nuestros reglamentos en base a estas modificaciones y si, en un primer momento te bajas, pero inmediatamente empiezas a ver cómo tu también eres parte de esta reestructuración.

**17. ¿Cómo afectó eso en su vida personal?**

Nada, creo que separo las cosas de lo laboral con lo personal. De repente, en la vida personal es plantearme qué pasa si, uno sabe quien es, pero el que venga no sabe quien eres, entonces, puede que desconfíe de ti y es posible que te diga, no confío en ti, renuncia o no te quiero verte. Entonces, uno de las cosas que yo tengo es que me pongo en los extremos más feos, digámoslo así y qué es lo que voy a hacer, hasta ahí nomás llego, analizar qué es lo peor que me puede pasar y qué es lo que voy a hacer y de ahí sigo mi vida normal.

**18. ¿Qué sintió al conocer que algunos de los Consejeros del CNM cambiaban sus votos para favorecer a otros funcionarios, a cambio de dinero o de favores?**

Lástima, porque siento que aquí estaban bien pagados, que tenían una excelente posición tanto en lo económico como en lo personal, tenían muchas ventanas en las que ellos podían asomarse y desarrollarse y que no era necesario eso.

**19. ¿Cómo cree usted que esta crisis institucional afecta a sus servidores públicos?**

Yo me imagino que no soy la única que se ha deprimido no?, creo que hay más gente que se debe haber deprimido y también creo que hay gente que no sabe aún qué hacer, me imagino, es una apreciación personal, que eso debe pasar más en las secretarías y choferes porque ellos están condicionados a tener un jefe que los manda a hacer algo, en el caso de los asesores no, porque nosotros estamos constantemente creando o pensando, podemos decir, vamos a hacer una ley orgánica o vamos a hacer estos reglamentos no nos van a coger vacíos, pero los demás, creo que deben estar sintiéndose mucho peor.

**20. ¿Qué sentimiento le produce la supervisión, control y auditoría de sus labores diarias por parte de otra organización?**

Yo creo que el control es “parte de” en cuestiones del Estado, siempre tiene que haber control y siempre tienes que estar auditado, en todas las gestiones que hagamos con el Estado, es más, siempre hemos estado auditados, tenemos una oficina de control interno, donde hay personal de Contraloría y que año a año han ido supervisando nuestras acciones, entonces, no me parece mal que tengamos supervisión me parece normal y natural, lo que si no me parece normal ni natural, es un poco que estén como enquistados aquí, pero me imagino que es parte de la crisis y que en algún momento volverá la calma y que será nuevamente la oficina de control interno quien hará la supervisión, pero creo que es normal.

**21. ¿Qué sentimiento le produce saber que la organización está en proceso de reestructuración?**

Creo que es un sentimiento de espera, un poco de alerta porque no sabemos qué va a pasar, pero de espera, es eso.

**22. ¿Cómo cree que ha afectado esta crisis en la imagen y reputación de la institución?**

Bueno, creo que nos ha traído abajo, con esto el Consejo y parte de la prensa el decir como que todo estuvo mal, cuando eso no fue así, yo creo que lo real es que hemos avanzado mucho desde nuestra creación pero lo que pasó ha sido un momento crítico muy fuerte, en la que no todos los de la institución están metidos y que lamentablemente pues ahora uno lee CNM y es como que dijeras este es el demonio con patas. Pero creo también que esto no tenía porque llevarnos a un cambio de nombre, estoy completamente convencida que si algo estuvo mal no lo arregla el cambiar el nombre, sino lo arregla el que tomes otro giro en lo que has venido haciendo y que mejores y que te levantes. El cambio de nombre de verdad que me parece intrascendente, además que, dentro de lo que son los Consejo de la Judicatura, a nivel mundial, no existe ninguna Junta, tenemos Consejos de la Magistratura o teneos Consejos de la Judicatura o tenemos Consejos de Honor, pero no tenemos en ninguna parte una Junta.

**23. ¿Considera usted que esta crisis ha afectado su reputación e imagen como servidor público? ¿cómo?**

Yo creo que no, o por lo menos no lo siento mientras que estoy acá, sé que quienes han salido y han buscado trabajo han sido rechazados por haber estado aquí y por haber trabajado con determinadas personas, yo creo que el hecho que tu trabajaste eventualmente con determinada persona, eso no te hace esa persona, cada quien responde por si mismo, por eso yo no me siento afectada, pero si pienso que si de repente saliendo voy a sentir una pegada que no conocía.

**24. ¿Qué tan identificado se sentía usted con la institución antes de conocer los “audios del CNM”?**

Súper identificada, si era CNM corazón, creo que también lo del cambio de logotipo, el tratar de ver que algo se iba modernizando, le pusimos muchas ganas a buscar esas cosas, a ver de qué forma podíamos progresar, ser un poquito más modernos, nos entusiasmaban los cambios o por lo menos a mi, personalmente me entusiasmaban los cambios, el hecho que nos hayan dicho que ya íbamos a utilizar nuestra Ficha Única, íbamos a ser lo máximo porque cualquier persona que entraba a nuestra web, iba a poder decir por ejemplo, qué sabes de Roberto Pérez y te iba a salir todo no? Y la persona que iba a mirar eso, iba a tener toda la información en la mano, si me sentía corazón.

**25. ¿Qué tan identificado se siente usted con la institución después de conocer los “audios del CNM”?**

A pesar de la crisis me sigo sintiendo igual, y por eso, creo que le hemos echado ganas a hacer los reglamentos y demás.

**Preguntas para la Investigación para Obtener el Grado de Magíster en Relaciones Públicas**

**Servidor Público – SP4**

**1. ¿Conoce usted la visión de la institución donde trabaja?**

Sí.

**2. ¿Considera que la visión tiene relación con la realidad de la institución?**

Sí, porque se relaciona directamente con las funciones constitucionales que corresponden al CNM.

**3. ¿Conoce usted la misión de la institución donde trabaja?**

Sí.

**4. ¿Considera que la misión tiene relación con la realidad de la institución?**

Sí, en el contexto que el CNM ha desarrollado sus procesos enfocados en aspectos netamente técnicos, desvinculados de aspectos políticos, buscando la excelencia en la selección de jueces y fiscales.

**5. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cómo cree usted que es el comportamiento de la institución en la que trabaja?**

La institución está sujeta a marcos normativos legales y reglamentarios; en ese sentido, el comportamiento de la institución se enfoca en el cumplimiento de los mismos, en estricto respeto al principio de la legalidad.

**6. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cuáles cree usted que son las costumbres de la institución en la que trabaja?**

Es una visión histórica del CNM, según mi experiencia, las unidades orgánicas si bien cumplen con sus procedimientos lo han venido haciendo de manera aislada, tipo compartimentos estancos, lo que ha generado algunos problemas de coordinación al interior de la institución.

Asimismo, entre otras costumbres que pueden destacarse se encuentra el hecho que, debido a que el número de trabajadores es reducido, se identifican grupos de trabajadores (básicamente CAS) que no necesariamente gozan de todos los beneficios laborales que corresponden al personal estable, ello debido a un estilo de dirección que no ha podido establecer reordenamiento de las escalas remunerativas que sea más justo u acorde con las funciones que desarrollan todos los trabajadores de la institución.

- 7. ¿Considera usted que es importante que los servidores públicos tengan comportamientos alineados o similares dentro de la institución en la que trabajan?**

Sí, de hecho, cuando se establecieron la misión y visión de la institución, el objetivo fue que todos los trabajadores desplegaran sus esfuerzos en una sola filosofía de trabajo orientada al logro de las metas programadas, de manera que todos los trabajadores sintieran que en las funciones del CNM (selección, ratificación y destitución de jueces y fiscales) ellos tenían participación sea directa o indirectamente y que el éxito o fracaso de la institución depende de todos nosotros.

- 8. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre de servicio al ciudadano? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

El área más visible cuyas funciones se vinculan directamente con la costumbre de servicio al ciudadano, en mi opinión, es la Dirección de Selección y Nombramiento. Considero esto porque las tareas que se desarrollan en dicha unidad apuntan en forma directa a brindar a los ciudadanos los jueces y fiscales con las mejores cualidades personales y profesionales, lo que constituye un impacto significativo en la población en lo referente a respeto a sus derechos ciudadanos.

- 9. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre popular del chisme? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Lamentablemente esta situación no es ajena a la institución; sin embargo, no podría identificar un área en particular que genere con mayor énfasis estos hechos, toda vez que dicha mala costumbre es de carácter personal y están repartidos en varias unidades.

- 10. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización que haya incurrido en actos no éticos? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

En forma directa no he tenido conocimiento de actos no éticos, en alguna ocasión he escuchado algún rumor; sin embargo, no he podido acceder a documentación o medios de prueba que me produzcan certezas sobre tales rumores.

- 11. ¿Podría usted indicar otras costumbres o comportamientos que reconozca en algún grupo o área de la institución en la que trabaja? - No mencionar nombres**

Existen todo tipo de costumbres, algunas buenas y otras malas; por ejemplo, se identifica un área en que el ritmo de trabajo es más intenso por momentos y con una gestión que es catalogada como más dura (como la Dirección de Evaluación y Ratificación), se identifican igualmente áreas con mayor identificación propia dentro del área, que desarrollan trabajos más coordinados entre ellos mismos (como la Dirección de Selección y Nombramiento).

En general, reitero que la costumbre del trabajo en compartimentos estancos es algo que he podido observar en mi experiencia en todas las áreas. Esto no obstante no ha significado que cuando se requiere un trabajo extraordinario común exigido por la institución (como por ejemplo trabajar en fin de semana o en días festivos), todos hayan participado sin que se advierta desazón o fastidio, por el contrario, existe identificación institucional.

**12. ¿Experimentó alguna vez alguna crisis institucional en la organización que labora? - anterior a la crisis denominada “audios CNM”)**

Sí, el caso del Consejero Anaya es uno de los más destacados, además también se puede destacar el conflicto interinstitucional entre el CNM y el Tribunal Constitucional por un tema de interferencia en nuestras funciones, el que terminó con el cambio de todos los miembros del TC.

**13. ¿Qué sentimiento le produjo el experimentar esa crisis institucional?**

En relación al primer caso (Anaya) me produjo una sensación de decepción con relación a la Alta Dirección, por su ineficiencia para separar a dicho Consejero ya que tuvo que ser el Congreso quien aprobó su separación del cargo. En el segundo caso (conflicto con el TC), la sensación fue distinta, ya que se trataba de imponer el nombramiento de Fiscales Supremos determinados, cuando no era su función, por lo que el sentimiento de identificación con los fines del CNM era muy fuerte.

**14. ¿Qué sentimiento le produjo el conocer la crisis denominada “audios del CNM”?**

Me produjo una sensación de molestia, porque los Consejeros involucrados en solo un año habían destruido todo lo que habíamos construido en casi 20 años de vida de la institución. Además, porque el discurso de dichos consejeros era completamente opuesto a lo que sus acciones revelaron.

**15. ¿Qué sentimiento le produjo el ver y escuchar los audios cuando eran difundidos en los diversos medios de comunicación?**

Es la misma sensación que en la pregunta anterior.

**16. ¿Cómo afectó eso en su vida laboral y profesional?**

En lo laboral y profesional no me ha afectado, porque no tengo nada que ver en esos hechos.

**17. ¿Cómo afectó eso en su vida personal?**

Si me ha afectado en mi vida familiar y personal a nivel de conocidos y amigos, porque debido al desconocimiento y a la imagen que maneja la prensa, desorientando a la población, lamentablemente en un comienzo se identificaba al CNM como corrupto en su totalidad, incluidos todos los trabajadores, lo cual no es correcto. Afortunadamente, a la fecha se ha podido establecer, como corresponde,

que las responsabilidades son individuales y que cada quien debe responder por sus actos.

**18. ¿Qué sintió al conocer que algunos de los Consejeros del CNM cambiaban sus votos para favorecer a otros funcionarios, a cambio de dinero o de favores?**

Me pareció una traición, al país, a la institución, a los trabajadores de la institución, una actuación desleal que merece ser sancionada.

**19. ¿Cómo cree usted que esta crisis institucional afecta a sus servidores públicos?**

Afecta a los servidores públicos, debido al desconocimiento y a la generalización de la noticia que realizan los medios, ello perjudica la imagen ganada a través de los años por servidores y funcionarios que tiene muchos años de trayectoria en el sistema de justicia, a quienes no se les ha identificado en ninguna ocasión con actos irregulares.

**20. ¿Qué sentimiento le produce la supervisión, control y auditoría de sus labores diarias por parte de otra organización?**

Me parece lo correcto, nadie está exento del control. El que nada debe nada teme.

**21. ¿Qué sentimiento le produce saber que la organización está en proceso de reestructuración?**

Me parece igualmente correcto, una situación de crisis siempre conlleva a que se replanteen las estructuras a fin de rescatar lo que sirve de base para reconstruir y hacer a un lado aquello que perjudica a la institución.

**22. ¿Cómo cree que ha afectado esta crisis en la imagen y reputación de la institución?**

Ha afectado negativamente. Sin embargo, reitero que se debe atender a que las responsabilidades son individuales.

**23. ¿Considera usted que esta crisis ha afectado su reputación e imagen como servidor público? ¿cómo?**

Como ya señalé, en un momento creo que si ha afectado mi imagen y reputación. Pero a la fecha esta situación se está revirtiendo, porque cada uno responde con su historia, su trayectoria, la cual no se conoce de primer impacto, sino en la medida que se desarrollan las investigaciones se va conociendo a cada uno. Como dice la biblia por sus frutos los conoceréis.

**24. ¿Qué tan identificado se sentía usted con la institución antes de conocer los “audios del CNM”?**

Me siento identificado con los fines de la institución, más allá de las personas que se encuentren en la alta dirección.

**25. ¿Qué tan identificado se siente usted con la institución después de conocer los “audios del CNM”?**

Me siento igualmente identificado, porque nuestro trabajo sirve al país, no sirve a intereses personales de quienes eventualmente se encuentren en la alta dirección.

**Preguntas para la Investigación para Obtener el Grado de Magíster en Relaciones Públicas**

**Servidor Público – SP5**

**1. ¿Conoce usted la visión de la institución donde trabaja?**

Sí, la de tener mejores magistrados en el Perú.

**2. ¿Considera que la visión tiene relación con la realidad de la institución?**

No, lamentablemente no.

**3. ¿Conoce usted la misión de la institución donde trabaja?**

Bueno, la idea era buscar postulantes aptos para la calidad de jueces que necesitamos en el país.

**4. ¿Considera que la misión tiene relación con la realidad de la institución?**

No.

**5. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cómo cree usted que es el comportamiento de la institución en la que trabaja?**

Actualmente estamos levantándonos de la caída que nos han dejado los señores magistrados, al menos los magistrados de los dos últimos quinquenios han sido los peores.

**6. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cuáles cree usted que son las costumbres de la institución en la que trabaja?**

Lamentablemente acá no todos trabajan parejo, hay quienes trabajan y quienes no trabajan y se la llevan fácil y yo no estoy de acuerdo, para qué existen reglamentos y directivas internas si la gente aquí, la gran mayoría hace lo que le da la gana.

**7. ¿Considera usted que es importante que los servidores públicos tengan comportamientos alineados o similares dentro de la institución en la que trabajan?**

Deberían, pero acá no lo cumplen.

**8. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre de servicio al ciudadano? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Tenemos un área de mesa de partes que atiende al ciudadano, algunas oficinas también atienden por teléfono al ciudadano. Pero lo hacen por deber, no por vocación, porque saben que existe el libro de reclamaciones.

- 9. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre popular del chisme? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Chisme hay en todo lado, así que aquí no nos salvamos, siempre hay alguna novedad, tenemos algunas perlititas a las que les encanta eso.

- 10. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización que haya incurrido en actos no éticos? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

No te podría decir.

- 11. ¿Podría usted indicar otras costumbres o comportamientos que reconozca en algún grupo o área de la institución en la que trabaja? - No mencionar nombres**

La gran mayoría son gente educada, no podría responder específicamente.

- 12. ¿Experimentó alguna vez alguna crisis institucional en la organización que labora? - anterior a la crisis denominada “audios CNM”)**

No.

- 13. ¿Qué sentimiento le produjo el experimentar esa crisis institucional?**

-

- 14. ¿Qué sentimiento le produjo el conocer la crisis denominada “audios del CNM”?**

Vergüenza.

- 15. ¿Qué sentimiento le produjo el ver y escuchar los audios cuando eran difundidos en los diversos medios de comunicación?**

Indignación.

- 16. ¿Cómo afectó eso en su vida laboral y profesional?**

En lo laboral me preocupa porque no sabemos cual va a ser nuestro futuro, en lo profesional yo sigo trabajando con la camiseta puesta.

- 17. ¿Cómo afectó eso en su vida personal?**

Yo soy de las personas que no mezclan lo laboral con lo personal, cuando salgo de aquí dejo la mochila del CNM y voy a mi casa.

**18. ¿Qué sintió al conocer que algunos de los Consejeros del CNM cambiaban sus votos para favorecer a otros funcionarios, a cambio de dinero o de favores?**

Vergüenza, asco, no se, gente que se tachaba de honorables y resultaron ser todo lo contrario, unos simples mortales.

**19. ¿Cómo cree usted que esta crisis institucional afecta a sus servidores públicos?**

Perjudica porque mucha gente que se está quedando sin trabajo, gente CAS o 728 se va a quedar sin trabajo.

**20. ¿Qué sentimiento le produce la supervisión, control y auditoría de sus labores diarias por parte de otra organización?**

Abuso, porque una cosa es auditoría de documentos, pero no el maltrato al personal, la forma en la que piden las cosas no me parece.

**21. ¿Qué sentimiento le produce saber que la organización está en proceso de reestructuración?**

Preocupa, porque no sabemos que va a pasar hacia el futuro, pero vamos con fe.

**22. ¿Cómo cree que ha afectado esta crisis en la imagen y reputación de la institución?**

La imagen se ha ido al suelo, la reputación nadie cree en nosotros, bueno, antes no éramos ni conocidos, pero ahora somos más conocidos que la ruda.

**23. ¿Considera usted que esta crisis ha afectado su reputación e imagen como servidor público? ¿cómo?**

No, porque es mi imagen, es otra.

**24. ¿Qué tan identificado se sentía usted con la institución antes de conocer los “audios del CNM”?**

Yo siempre he sido trabajadora del CNM, siempre me he sentido identificada desde que entré en el año 2001 a la fecha y me da pena, pero sigo siendo CNM.

**25. ¿Qué tan identificado se siente usted con la institución después de conocer los “audios del CNM”?**

Sigo siendo CNM, eso sí nadie me lo quita, yo camiseta.

**Preguntas para la Investigación para Obtener el Grado de Magíster en Relaciones Públicas**

**Servidor Público – SP6**

**1. ¿Conoce usted la visión de la institución donde trabaja?**

Sí

**2. ¿Considera que la visión tiene relación con la realidad de la institución?**

Sí

**3. ¿Conoce usted la misión de la institución donde trabaja?**

Sí

**4. ¿Considera que la misión tiene relación con la realidad de la institución?**

Sí

**5. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cómo cree usted que es el comportamiento de la institución en la que trabaja?**

Bueno, hasta antes de estar en emergencia la institución cumplía sus funciones, pero hay que diferenciar entre el cumplimiento de la función y la decisión, muy importante eso, los procesos constitucionales que se desarrollan de acuerdo a una norma culminan con una elaboración de unos documentos que van a conocimiento del órgano decisor, que es el Pleno. La decisión escapa de los procesos, compete a la conciencia de cada Consejero, así que si hablamos del cumplimiento, creo yo que se cumplían los procesos, que estos procesos se pueden mejorar siempre se pueden mejorar, de hecho por eso es que hay una visión, pero la misión se cumplía. Se podría mejorar hacia la visión, pero hay un cumplimiento de procesos, ahora, independientemente de las decisiones que se adopten es otra cosa.

**6. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cuáles cree usted que son las costumbres de la institución en la que trabaja?**

Dedicada a su trabajo, al cumplimiento de metas y plazos, esas son las costumbres en el trabajo, hay otras costumbres que seguramente serán positivas o negativas, pero todas con relación al trabajo.

**7. ¿Considera usted que es importante que los servidores públicos tengan comportamientos alineados o similares dentro de la institución en la que trabajan?**

Sí claro, es importante, tienen que tener los mismos valores.

- 8. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre de servicio al ciudadano? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Si claro, si hay. Orientación al ciudadano, por ejemplo, los teléfonos están abiertos incluso a mí me han derivado llamadas sin ser del área y las he atendido. Hay un canal de consultas en línea incluso, los Consejeros tienen abiertos los teléfonos de los abogados con los que trabajan para poder tener consultas de cómo presentar sus documentos, en realidad es un tema bien transparente, por eso, el procedimiento está enmarcado y ha ido mejorando hasta hacerlo cada vez más transparente y los reglamentos también han ido en ese sentido y en orientación al ciudadano y no solo al ciudadano sino al magistrado. Es más, incluso cuando llegan quejas y denuncias a los magistrados y no tenemos esa competencia se reciben, nunca se rechazan y acá se tramitan y se envían a las áreas y organismos competentes

- 9. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre popular del chisme? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Sí totalmente, es un mal de la administración pública, un mal del país, pero de la administración pública en particular.

- 10. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización que haya incurrido en actos no éticos? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Sí también.

- 11. ¿Podría usted indicar otras costumbres o comportamientos que reconozca en algún grupo o área de la institución en la que trabaja? - No mencionar nombres**

Bueno, a veces hay mucho temor, mucha inseguridad también, gente que cuida mucho, osea, hay un celo excesivo con su propio trabajo, pero en contra del otro, siento eso, que a veces hay eso de “prefiero no hacer que a equivocarme” y eso es un problema.

- 12. ¿Experimentó alguna vez alguna crisis institucional en la organización que labora? - anterior a la crisis denominada “audios CNM”)**

Sí, varias. Por ejemplo, cuando el Consejo removió al jefe de la ONPE y yo recién llegaba a la institución, Tuesta Soldevilla, me acuerdo claramente haber escuchado por televisión, claramente al doctor Avendaño que en paz descanse, decir que el Consejo Nacional de la Magistratura había firmado su acta de defunción y todo salió en la prensa. Recuerdo también, el doctor Anaya, un ex Consejero fue removido del cargo también por una falta grave, fue un momento de crisis. Recuerdo también cuando el Tribunal Constitucional excediéndose en sus funciones pretendió por resolución nombrar a Fiscales Supremos, dicho sea de paso, uno de ellos fue Hinostroza Pariachi y que el Consejo en un momento de crisis

logró combatir eso; hemos tenido varias crisis, el tema Quispe Pariona también, cuando vino Quispe Pariona fue un momento de crisis fuerte.

**13. ¿Qué sentimiento le produjo el experimentar esa crisis institucional?**

En todas, mis sentimientos siempre son de oportunidad, yo siempre sentí incluso hoy, cuando sucedió todo esto, el sentimiento para mi es de oportunidad, son situaciones que yo las veo como oportunidades de mejora, de fortalecer, así veo yo las crisis y te lo digo sinceramente y creo que si se ha mejorado, pero lamentablemente hay cosas que no se pueden controlar, ya dependen de la conducta de cada persona, pero procedimentalmente, institucionalmente se ha avanzado, y lamentablemente las conductas de una persona te pueden malograr todo porque lo que ves es esa conducta y generalizas, no ves todo, pero ciertamente es un tema de oportunidad. Si no, no estaría acá.

**14. ¿Qué sentimiento le produjo el conocer la crisis denominada “audios del CNM”?**

Vergüenza.

**15. ¿Qué sentimiento le produjo el ver y escuchar los audios cuando eran difundidos en los diversos medios de comunicación?**

Vergüenza.

**16. ¿Cómo afectó eso en su vida laboral y profesional?**

Bueno, estamos en un momento de crisis difícil y afecta porque se generaliza pues, entonces todo tu trabajo, todo tu esfuerzo se ve, aunque no se quiera, salpicado por esta situación y a la familia y los amigos te preguntan y están ahí y uno tiene que estar aguando esos comentarios.

**17. ¿Cómo afectó eso en su vida personal?**

Eso es, al final no es que afecte tanto, pero si es incómodo, porque bueno la gente sabe donde trabajas y te preguntan y el que te conoce sabe quien eres, bueno en fin, pero el que no te conoce o no te conoce tanto, bueno tiende a juzgar, es algo natural.

**18. ¿Qué sintió al conocer que algunos de los Consejeros del CNM cambiaban sus votos para favorecer a otros funcionarios, a cambio de dinero o de favores?**

Vergüenza.

**19. ¿Cómo cree usted que esta crisis institucional afecta a sus servidores públicos?**

Los afecta porque es una crisis, estamos inmersos en una generalización, ya salen periodistas a decir que se deben ir todos, que todos son corruptos y no es así. Afecta porque si alguien tiene aspiraciones de buscar otro trabajo por ejemplo y tu currículum sale que eres del Consejo lo primero que van a ver no es qué tal es tu trabajo, sino que pasa en el Consejo, entonces es muy fácil en los temores como te

decía antes, prefiero evitarme problemas, y el preferir evitarse problemas está mal pues, uno no debe caer en problemas pero no debe preferir evitarlos, entramos en el no hacer, entonces estamos jodidos.

**20. ¿Qué sentimiento le produce la supervisión, control y auditoría de sus labores diarias por parte de otra organización?**

Es incómodo, es la verdad es incómodo pero está bien, es más de hecho se supone que siempre estamos en supervisión, la incomodidad que me genera entonces es porque estamos así ahora se supervisa más, entonces me hace pensar pues que en las demás instituciones del Estado no supervisan bien, porque en el Consejo se ha supervisado y hay un órgano de control siempre, permanente, todos los años, hace 15 años, desde que yo estoy acá hay un órgano de control y el año pasado, principios de este año cuando estaban los ex Consejeros, también había un órgano de control y había y hay auditorías y todo, el control siempre está en el Estado, que hoy haya una institución que esté metida es por la circunstancias, entonces la incomodidad que a mí me genera no es porque estén auditando, porque siempre se hace en el Estado, lo que me genera la incomodidad es que ahorita quieran ver algo de una institución caída cuando en realidad deberían verlo siempre en todas las instituciones y permanentemente, justamente para no caer en esta situación, si los órganos supervisores y de control y de auditoría hicieran realmente bien su trabajo no llegaríamos a esta situación, o por lo menos no tan fuerte o no tan seguido.

**21. ¿Qué sentimiento le produce saber que la organización está en proceso de reestructuración?**

Es una oportunidad.

**22. ¿Cómo cree que ha afectado esta crisis en la imagen y reputación de la institución?**

Gravemente, tan grave que hasta el nombre le han cambiado.

**23. ¿Considera usted que esta crisis ha afectado su reputación e imagen como servidor público? ¿cómo?**

No tengo como saberlo, pero de hecho es incómodo, sobretodo con la gente que no te conoce. Debe haber afectado, pero personalmente no me siento afectado.

**24. ¿Qué tan identificado se sentía usted con la institución antes de conocer los “audios del CNM”?**

Identificado, totalmente identificado.

**25. ¿Qué tan identificado se siente usted con la institución después de conocer los “audios del CNM”?**

Identificado, totalmente identificado, con la visión con la misión totalmente, me parece que es una institución clave, estratégica y por eso hablo tanto de la oportunidad, mas bien a partir de ahora esta gran crisis parece que la gente se ha

dado cuenta de lo importante que es y se han dignado en hacer las reformas que durante años hemos peleado, personalmente he estado yo en varias reuniones del Acuerdo con la Justicia pidiendo y pidiendo reformas y recién ahora se dan, así que muy identificado, creo que es una institución muy importante y de esta crisis esperar solamente salir fortalecidos, para eso estamos.

**Preguntas para la Investigación para Obtener el Grado de Magíster en Relaciones Públicas**

**Servidor Público – SP7**

**1. ¿Conoce usted la visión de la institución donde trabaja?**

Sí, no exactamente palabra a palabra pero si la conozco.

**2. ¿Considera que la visión tiene relación con la realidad de la institución?**

Sí por supuesto.

**3. ¿Conoce usted la misión de la institución donde trabaja?**

Sí.

**4. ¿Considera que la misión tiene relación con la realidad de la institución?**

Sí.

**5. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cómo cree usted que es el comportamiento de la institución en la que trabaja?**

Creo que es acorde con sus funciones, que lo que la institución hace tiene coherencia con el encargo constitucional que tiene asignado.

**6. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cuáles cree usted que son las costumbres de la institución en la que trabaja?**

Creo que es una institución que está ligada a generar buenos procesos de selección, innovadores, así que creo que la costumbre principal, sería ser una institución innovadora, comprometida.

**7. ¿Considera usted que es importante que los servidores públicos tengan comportamientos alineados o similares dentro de la institución en la que trabajan?**

Definitivamente sí, es importante que todos los colaboradores trabajen por objetivos compartidos.

**8. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre de servicio al ciudadano? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Bueno tenemos un área de atención al público, pero no creo que necesariamente sea una costumbre.

- 9. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre popular del chisme? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Sí, definitivamente es algo recurrente en la institución.

- 10. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización que haya incurrido en actos no éticos? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Existen rumores sobre determinadas acciones sobre determinadas personas, sin embargo no soy testigo ni me consta. Rumores sobre cobros o recomendaciones, pero son eso, rumores.

- 11. ¿Podría usted indicar otras costumbres o comportamientos que reconozca en algún grupo o área de la institución en la que trabaja? - No mencionar nombres**

Podría mencionar los grupos cerrados por áreas, no cruzamos información con las otras áreas, a veces trabajamos como islas, independientes, eso solo retrasa los procesos, no es eficiente.

- 12. ¿Experimentó alguna vez alguna crisis institucional en la organización que labora? - anterior a la crisis denominada “audios CNM”)**

Sí, recuerdo cuando el Congreso retiró a un Consejero, fue penoso y algo vergonzoso.

- 13. ¿Qué sentimiento le produjo el experimentar esa crisis institucional?**

Pena, vergüenza ajena.

- 14. ¿Qué sentimiento le produjo el conocer la crisis denominada “audios del CNM”?**

Vergüenza, porque es gente con la que uno trabaja a diario, gente que daba discursos sobre la ética y lo que deba hacer un funcionario público, y luego uno los escuchaba y pensaba, ¿quiénes son estas personas?

- 15. ¿Qué sentimiento le produjo el ver y escuchar los audios cuando eran difundidos en los diversos medios de comunicación?**

Vergüenza, desconcierto.

**16. ¿Cómo afectó eso en su vida laboral y profesional?**

Profesionalmente fue complicado porque llegas al trabajo y dudas de todos, ya no sabes quién es quién, tienes dudas y prefieres solo trabajar, no quieres saber más.

**17. ¿Cómo afectó eso en su vida personal?**

Afectó bastante porque yo quiero esta institución y fue inevitable sentir mal, sentí que la habían vendido, y sentí que habían vendido mi trabajo. Me sentí triste, decepcionada, engañada.

**18. ¿Qué sintió al conocer que algunos de los Consejeros del CNM cambiaban sus votos para favorecer a otros funcionarios, a cambio de dinero o de favores?**

Sentí que me vendieron, que vendieron la institución, me defraudaron.

**19. ¿Cómo cree usted que esta crisis institucional afecta a sus servidores públicos?**

Creo que daña nuestra imagen, es nuestro lugar de trabajo y probablemente nos señalen a todos como corruptos.

**20. ¿Qué sentimiento le produce la supervisión, control y auditoría de sus labores diarias por parte de otra organización?**

Entiendo que es parte de un proceso, la auditoría es parte de esto, de hecho, como institución y como funcionarios siempre estamos bajo supervisión y control, no me molesta.

**21. ¿Qué sentimiento le produce saber que la organización está en proceso de reestructuración?**

Pena y desconcierto. Pena porque siento que desde afuera se ve como que siempre hicimos las cosas mal, y no es así, nuestros procesos eran limpios, transparentes, buenos. Desconcierto, porque no sabemos qué sigue, no sabemos hasta cuando estaremos así, no sabemos si nos quedamos, si nos vamos, no sabemos nada.

**22. ¿Cómo cree que ha afectado esta crisis en la imagen y reputación de la institución?**

La imagen y reputación están por los suelos, creo que ninguna crisis nos afectó tanto.

**23. ¿Considera usted que esta crisis ha afectado su reputación e imagen como servidor público? ¿cómo?**

Sí obvio. Creo que difícilmente conseguiría trabajo en otro lugar. Al menos en un buen tiempo.

**24. ¿Qué tan identificado se sentía usted con la institución antes de conocer los “audios del CNM”?**

Muy identificada.

**25. ¿Qué tan identificado se siente usted con la institución después de conocer los “audios del CNM”?**

Muy identificada.

**Preguntas para la Investigación para Obtener el Grado de Magíster en Relaciones Públicas**

**Servidor Público – SP8**

**1. ¿Conoce usted la visión de la institución donde trabaja?**

Sí.

**2. ¿Considera que la visión tiene relación con la realidad de la institución?**

Sí.

**3. ¿Conoce usted la misión de la institución donde trabaja?**

Sí.

**4. ¿Considera que la misión tiene relación con la realidad de la institución?**

Sí.

**5. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cómo cree usted que es el comportamiento de la institución en la que trabaja?**

Somos una institución muy dedicada al trabajo.

**6. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cuáles cree usted que son las costumbres de la institución en la que trabaja?**

Trabajadora, comprometida, transparente.

**7. ¿Considera usted que es importante que los servidores públicos tengan comportamientos alineados o similares dentro de la institución en la que trabajan?**

Sí, es como tener un norte, un ideal, un esquema de trabajo.

**8. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre de servicio al ciudadano? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Sí, trámite documentario y atención al ciudadano.

**9. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre popular del chisme? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Sí, diariamente tenemos chismes por toda la institución.

- 10. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización que haya incurrido en actos no éticos? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Sí, tuvimos un Consejero que cometió actos no éticos y el Congreso lo sacó, también existe personal que ha sido vinculado e investigado, pero siguen trabajando como si nada.

- 11. ¿Podría usted indicar otras costumbres o comportamientos que reconozca en algún grupo o área de la institución en la que trabaja? - No mencionar nombres**

Existe la costumbre de la argolla, de armar grupos cuando están en la presidencia del Consejo y sentirse todo poderosos. Es una costumbre que año a año se implementa con nuevos grupos. Felizmente dura solo un año cada grupo.

- 12. ¿Experimentó alguna vez alguna crisis institucional en la organización que labora? - anterior a la crisis denominada “audios CNM”)**

Sí.

- 13. ¿Qué sentimiento le produjo el experimentar esa crisis institucional?**

Confusión, porque no todos manejamos información de lo que ocurre, no nos explican.

- 14. ¿Qué sentimiento le produjo el conocer la crisis denominada “audios del CNM”?**

Asco.

- 15. ¿Qué sentimiento le produjo el ver y escuchar los audios cuando eran difundidos en los diversos medios de comunicación?**

Asco.

- 16. ¿Cómo afectó eso en su vida laboral y profesional?**

En general, hizo que la institución se desconcentre de las funciones, del trabajo y que todos comenten lo ocurrido, todos tenían versiones de lo que estábamos viendo.

- 17. ¿Cómo afectó eso en su vida personal?**

De ninguna manera, trato de trabajar como siempre.

- 18. ¿Qué sintió al conocer que algunos de los Consejeros del CNM cambiaban sus votos para favorecer a otros funcionarios, a cambio de dinero o de favores?**

Vergüenza.

- 19. ¿Cómo cree usted que esta crisis institucional afecta a sus servidores públicos?**

Nos afecta emocionalmente.

- 20. ¿Qué sentimiento le produce la supervisión, control y auditoría de sus labores diarias por parte de otra organización?**

Me molesta que nos supervisen y nos hagan sentir que todos somos corruptos o que todos hemos hecho algo malo.

- 21. ¿Qué sentimiento le produce saber que la organización está en proceso de reestructuración?**

Me preocupa un poco de hecho, no saber qué va a pasar. Incertidumbre.

- 22. ¿Cómo cree que ha afectado esta crisis en la imagen y reputación de la institución?**

Ha quedado muy mal, las personas creen que es una institución corrupta.

- 23. ¿Considera usted que esta crisis ha afectado su reputación e imagen como servidor público? ¿cómo?**

Sí, es un poco de dime con quien andas y te diré quien eres, aquí se aplica el dime con donde trabajas y te diré quien eres.

- 24. ¿Qué tan identificado se sentía usted con la institución antes de conocer los “audios del CNM”?**

Bastante.

- 25. ¿Qué tan identificado se siente usted con la institución después de conocer los “audios del CNM”?**

Bastante.

**Preguntas para la Investigación para Obtener el Grado de Magíster en  
Relaciones Públicas**

**Servidor Público – SP9**

**1. ¿Conoce usted la visión de la institución donde trabaja?**

Sí.

**2. ¿Considera que la visión tiene relación con la realidad de la institución?**

Sí.

**3. ¿Conoce usted la misión de la institución donde trabaja?**

Sí.

**4. ¿Considera que la misión tiene relación con la realidad de la institución?**

Sí.

**5. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cómo cree usted que es el comportamiento de la institución en la que trabaja?**

Es una institución transparente.

**6. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cuáles cree usted que son las costumbres de la institución en la que trabaja?**

Creo que se tiene la costumbre de hacer bien las cosas, al menos en los procesos que tienen las comisiones de ratificación, de selección y de procesos disciplinarios.

**7. ¿Considera usted que es importante que los servidores públicos tengan comportamientos alineados o similares dentro de la institución en la que trabajan?**

Sí, siempre y cuando sean comportamientos positivos, que sumen.

**8. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre de servicio al ciudadano? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

No.

- 9. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre popular del chisme? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Sí, bastante, los choferes y los asesores.

- 10. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización que haya incurrido en actos no éticos? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Sí claro, los consejeros.

- 11. ¿Podría usted indicar otras costumbres o comportamientos que reconozca en algún grupo o área de la institución en la que trabaja? - No mencionar nombres**

Hay varios comportamientos individuales, pero grupales creo que resalta el egoísmo y la envidia.

- 12. ¿Experimentó alguna vez alguna crisis institucional en la organización que labora? - anterior a la crisis denominada “audios CNM”)**

Sí, de un Consejero que sacaron desde el Congreso y recuerdo que tuvimos problemas con el Tribunal Constitucional, una lucha de poderes.

- 13. ¿Qué sentimiento le produjo el experimentar esa crisis institucional?**

La del Consejero fue un poco vergonzosa, la del Tribunal fue interesante, porque sentí que el Consejo se hizo respetar.

- 14. ¿Qué sentimiento le produjo el conocer la crisis denominada “audios del CNM”?**

Vergüenza, y un poco de temor porque pude visualizar todo lo que se venía para la institución, que, al fin de cuentas, siempre repercutirá en los trabajadores.

- 15. ¿Qué sentimiento le produjo el ver y escuchar los audios cuando eran difundidos en los diversos medios de comunicación?**

Vergüenza.

- 16. ¿Cómo afectó eso en su vida laboral y profesional?**

En lo laboral, afectó en las relaciones con otros colaboradores, porque mientras más cercano eras a un Consejero, peor te miraban, había mucha desconfianza.

- 17. ¿Cómo afectó eso en su vida personal?**

Afectó porque la gente que te conoce sabe donde trabajas y de una u otra manera, terminan señalándote y pensando que sabías o que eras parte de.

**18. ¿Qué sintió al conocer que algunos de los Consejeros del CNM cambiaban sus votos para favorecer a otros funcionarios, a cambio de dinero o de favores?**

Vergüenza.

**19. ¿Cómo cree usted que esta crisis institucional afecta a sus servidores públicos?**

Afecta negativamente, nos miran mal.

**20. ¿Qué sentimiento le produce la supervisión, control y auditoría de sus labores diarias por parte de otra organización?**

Injusto, porque el problema no eran los trabajadores, el problema eran los Consejeros y sus malas formas de hacer las cosas.

**21. ¿Qué sentimiento le produce saber que la organización está en proceso de reestructuración?**

Pena.

**22. ¿Cómo cree que ha afectado esta crisis en la imagen y reputación de la institución?**

Creo que esta mal vista, tanto así que hasta el nombre le están cambiando. Desapareció.

**23. ¿Considera usted que esta crisis ha afectado su reputación e imagen como servidor público? ¿cómo?**

Sí.

**24. ¿Qué tan identificado se sentía usted con la institución antes de conocer los “audios del CNM”?**

Mucho, tengo años aquí, es como mi segundo hogar.

**25. ¿Qué tan identificado se siente usted con la institución después de conocer los “audios del CNM”?**

Mucho.

**Preguntas para la Investigación para Obtener el Grado de Magíster en  
Relaciones Públicas**

**Servidor Público - SP10**

**1. ¿Conoce usted la visión de la institución donde trabaja?**

Sí.

**2. ¿Considera que la visión tiene relación con la realidad de la institución?**

Sí.

**3. ¿Conoce usted la misión de la institución donde trabaja?**

Sí.

**4. ¿Considera que la misión tiene relación con la realidad de la institución?**

Sí.

**5. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cómo cree usted que es el comportamiento de la institución en la que trabaja?**

En el día a día es una institución comprometida con sus funciones.

**6. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cuáles cree usted que son las costumbres de la institución en la que trabaja?**

Igualmente, se tiene la costumbre de trabajar mucho por poder elegir a los mejores jueces y fiscales en beneficio del país.

**7. ¿Considera usted que es importante que los servidores públicos tengan comportamientos alineados o similares dentro de la institución en la que trabajan?**

Sí.

**8. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre de servicio al ciudadano? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Existe un área de atención al ciudadano, para trabajar ahí deben tener vocación de atención.

**9. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre popular del chisme? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

El chisme es algo de todos los días en el Consejo, las secretarias son las chismosas aquí.

- 10. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización que haya incurrido en actos no éticos? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

No. Bueno, fuera del problema de los Consejeros y de los audios, no conozco otro.

- 11. ¿Podría usted indicar otras costumbres o comportamientos que reconozca en algún grupo o área de la institución en la que trabaja? - No mencionar nombres**

Los celos entre áreas.

- 12. ¿Experimentó alguna vez alguna crisis institucional en la organización que labora? - anterior a la crisis denominada “audios CNM”)**

No se si fueron crisis, pero si recuerdo un episodio con un Consejero que se eligió, juramentó y luego le pidieron su renuncia.

- 13. ¿Qué sentimiento le produjo el experimentar esa crisis institucional?**

Confusión, porque no tenía mucha información de lo que estaba pasando, desde mi puesto no conozco mucha información de lo que ocurre en la institución.

- 14. ¿Qué sentimiento le produjo el conocer la crisis denominada “audios del CNM”?**

Sentí que todo estaba mal, pena, nostalgia por la institución.

- 15. ¿Qué sentimiento le produjo el ver y escuchar los audios cuando eran difundidos en los diversos medios de comunicación?**

Me sentí decepcionado.

- 16. ¿Cómo afectó eso en su vida laboral y profesional?**

No afectó.

- 17. ¿Cómo afectó eso en su vida personal?**

No afectó.

- 18. ¿Qué sintió al conocer que algunos de los Consejeros del CNM cambiaban sus votos para favorecer a otros funcionarios, a cambio de dinero o de favores?**

Decepción, porque eran los jefes de la institución.

**19. ¿Cómo cree usted que esta crisis institucional afecta a sus servidores públicos?**

Creo que no afecta.

**20. ¿Qué sentimiento le produce la supervisión, control y auditoría de sus labores diarias por parte de otra organización?**

Me parece una intromisión.

**21. ¿Qué sentimiento le produce saber que la organización está en proceso de reestructuración?**

Esperanza, porque podría mejorarse muchas cosas.

**22. ¿Cómo cree que ha afectado esta crisis en la imagen y reputación de la institución?**

Quedó manchada, es como una herida de guerra.

**23. ¿Considera usted que esta crisis ha afectado su reputación e imagen como servidor público? ¿cómo?**

Algo, sí. Sin embargo, no se deben mezclar los temas.

**24. ¿Qué tan identificado se sentía usted con la institución antes de conocer los “audios del CNM”?**

Mucho.

**25. ¿Qué tan identificado se siente usted con la institución después de conocer los “audios del CNM”?**

Mucho.

**Preguntas para la Investigación para Obtener el Grado de Magíster en Relaciones Públicas**

**Servidor Público – SP11**

**1. ¿Conoce usted la visión de la institución donde trabaja?**

Sí por supuesto.

**2. ¿Considera que la visión tiene relación con la realidad de la institución?**

Sí, de alguna manera es una visión que compartimos todos los funcionarios y colaboradores que trabajamos aquí en la institución.

**3. ¿Conoce usted la misión de la institución donde trabaja?**

Sí.

**4. ¿Considera que la misión tiene relación con la realidad de la institución?**

Sí.

**5. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cómo cree usted que es el comportamiento de la institución en la que trabaja?**

Es una institución que tiene bien definidas sus funciones constitucionales, y su comportamiento va en esa línea de trabajo y de unir esfuerzos por selecciones a los mejores hombres y mujeres del derecho para el Poder Judicial y el Ministerio Público.

**6. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cuáles cree usted que son las costumbres de la institución en la que trabaja?**

Una costumbre que podría mejorar, o que debe mejorar, es trabajar más coordinados entre áreas.

**7. ¿Considera usted que es importante que los servidores públicos tengan comportamientos alineados o similares dentro de la institución en la que trabajan?**

Sí, es muy importante que tengamos comportamientos alineados a los objetivos de la institución, muy importante.

**8. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre de servicio al ciudadano? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Existe personas, individualmente, que tienen esa vocación más que la costumbre, naturalmente cuando hay que atender a algún ciudadano se les deriva a estas personas, pues creo que son las que, por vocación, nos dejan mejor frente a los ciudadanos.

- 9. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre popular del chisme? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Sí por supuesto, de hecho, somos una institución muy chismosa.

- 10. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización que haya incurrido en actos no éticos? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Bueno, si tenemos algunos colaboradores que han sido vinculados a actos no éticos, sobre todo, pero bueno, siguen trabajando aquí, así que me imagino luego de sus respectivos procesos administrativos, han sido declarados inocentes.

- 11. ¿Podría usted indicar otras costumbres o comportamientos que reconozca en algún grupo o área de la institución en la que trabaja? - No mencionar nombres**

Somos una institución con una costumbre de avanzar, siempre nos he visto comprometidos con la visión y misión institucional. Empezamos siendo una institución muy pequeña y ahora, nos conocen muchísimo.

- 12. ¿Experimentó alguna vez alguna crisis institucional en la organización que labora? - anterior a la crisis denominada “audios CNM”)**

Sí, nombramos a un Consejero y se solicitó la renuncia por ciertos cuestionamientos.

- 13. ¿Qué sentimiento le produjo el experimentar esa crisis institucional?**

En general una crisis genera incertidumbre, esa porque no teníamos antecedentes al respecto y no sabíamos si estábamos haciendo bien al ciento por ciento o si íbamos a tener problemas posteriormente.

- 14. ¿Qué sentimiento le produjo el conocer la crisis denominada “audios del CNM”?**

Pena.

- 15. ¿Qué sentimiento le produjo el ver y escuchar los audios cuando eran difundidos en los diversos medios de comunicación?**

Pena también, porque el Consejo es como mi casa.

- 16. ¿Cómo afectó eso en su vida laboral y profesional?**

Complicado porque nos quitaron funciones, el personal contratado tuvo que irse y eso, afecta porque es un retroceso sobre lo que habíamos trabajado por años.

**17. ¿Cómo afectó eso en su vida personal?**

Sentí que todo estaba mal, que todo se derrumbaba, afectó en el sentido que tuve muchos días de desconcierto.

**18. ¿Qué sintió al conocer que algunos de los Consejeros del CNM cambiaban sus votos para favorecer a otros funcionarios, a cambio de dinero o de favores?**

Pena.

**19. ¿Cómo cree usted que esta crisis institucional afecta a sus servidores públicos?**

Perdemos credibilidad.

**20. ¿Qué sentimiento le produce la supervisión, control y auditoría de sus labores diarias por parte de otra organización?**

Es complicado, pero es la única manera de demostrar que aquí los procesos eran transparentes.

**21. ¿Qué sentimiento le produce saber que la organización está en proceso de reestructuración?**

Incertidumbre por un lado, porque no sabemos bien hacia dónde vamos, Ilusión por otro, porque podría ser una nueva oportunidad de seguir creciendo.

**22. ¿Cómo cree que ha afectado esta crisis en la imagen y reputación de la institución?**

Afectó mucho, negativamente, nos golpeó tanto que nos cerraron la institución.

**23. ¿Considera usted que esta crisis ha afectado su reputación e imagen como servidor público? ¿cómo?**

Sí por supuesto, ahora ante la opinión pública todos somos malos y corruptos.

**24. ¿Qué tan identificado se sentía usted con la institución antes de conocer los “audios del CNM”?**

Muchísimo, es mi casa.

**25. ¿Qué tan identificado se siente usted con la institución después de conocer los “audios del CNM”?**

Igualmente, sigue siendo mi casa.

**Preguntas para la Investigación para Obtener el Grado de Magíster en Relaciones Públicas**

**Servidor Público - SP12**

**1. ¿Conoce usted la visión de la institución donde trabaja?**

Sí claro.

**2. ¿Considera que la visión tiene relación con la realidad de la institución?**

Sí, yo creo que sí.

**3. ¿Conoce usted la misión de la institución donde trabaja?**

Sí.

**4. ¿Considera que la misión tiene relación con la realidad de la institución?**

En el día a día, por supuesto que sí.

**5. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cómo cree usted que es el comportamiento de la institución en la que trabaja?**

Creo que es una institución buena, importante para el país, honesta y muy comprometida con sus funciones.

**6. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cuáles cree usted que son las costumbres de la institución en la que trabaja?**

Justamente eso, una costumbre es el compromiso de los colaboradores.

**7. ¿Considera usted que es importante que los servidores públicos tengan comportamientos alineados o similares dentro de la institución en la que trabajan?**

Si es importante, es la única manera de trabajar bajo los mismos objetivos, creo que en esta parte es vital el liderazgo de la alta dirección, de los jefes, y hasta del personal más antiguo de la institución.

**8. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre de servicio al ciudadano? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

¿Como costumbre? Osea, como vocación, no se me ocurre nadie.

**9. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre popular del chisme? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Sí, totalmente sí.

**10. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización que haya incurrido en actos no éticos? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Tenemos un compañero que ya ha sido sancionado por algunos actos no éticos.

**11. ¿Podría usted indicar otras costumbres o comportamientos que reconozca en algún grupo o área de la institución en la que trabaja? - No mencionar nombres**

Más que una costumbre, una característica, las ganas de hacer crecer la institución y el compromiso al trabajo.

**12. ¿Experimentó alguna vez alguna crisis institucional en la organización que labora? - anterior a la crisis denominada “audios CNM”)**

Personalmente yo recuerdo mucho cuando nombramos a un nuevo Consejero que estaba cuestionado, creo que fue un momento complicado.

**13. ¿Qué sentimiento le produjo el experimentar esa crisis institucional?**

Desconcierto porque al interior del Consejo no había mucha información, no sabíamos de las decisiones que se estaban tomando y bueno, la prensa que nos golpeaba.

**14. ¿Qué sentimiento le produjo el conocer la crisis denominada “audios del CNM”?**

Varios, en realidad, pena, dudas, miedo y hasta podría decir que vergüenza.

**15. ¿Qué sentimiento le produjo el ver y escuchar los audios cuando eran difundidos en los diversos medios de comunicación?**

Miedo.

**16. ¿Cómo afectó eso en su vida laboral y profesional?**

Fue un momento duro, porque nadie confiaba en nadie ya, creo que retrocedimos profesionalmente porque lo que seguía era rearmar equipos y tratar de avanzar mirando de reojo al compañero y sobretodo, dudando de él.

**17. ¿Cómo afectó eso en su vida personal?**

No afectó, la familia supo comprender y estuvo apoyándome en todo momento.

**18. ¿Qué sintió al conocer que algunos de los Consejeros del CNM cambiaban sus votos para favorecer a otros funcionarios, a cambio de dinero o de favores?**

Vergüenza, sin duda, vergüenza.

**19. ¿Cómo cree usted que esta crisis institucional afecta a sus servidores públicos?**

Afecta en el sentido que ahora somos mal vistos, es como que ahora existe la posibilidad de que todos somos malos profesionales, o corruptos, entonces sí nos afecta.

**20. ¿Qué sentimiento le produce la supervisión, control y auditoría de sus labores diarias por parte de otra organización?**

Complicado, pero ahí nos estamos haciendo a la idea, el sentimiento incertidumbre, porque en realidad no sabemos cuánto más vayan a encontrar.

**21. ¿Qué sentimiento le produce saber que la organización está en proceso de reestructuración?**

Pena.

**22. ¿Cómo cree que ha afectado esta crisis en la imagen y reputación de la institución?**

Muchísimo, negativamente, muchísimo.

**23. ¿Considera usted que esta crisis ha afectado su reputación e imagen como servidor público? ¿cómo?**

Sí obvio, porque ante el resto existe la posibilidad de que yo sea igual que estos Consejeros.

**24. ¿Qué tan identificado se sentía usted con la institución antes de conocer los “audios del CNM”?**

Yo estaba muy identificada con el Consejo.

**25. ¿Qué tan identificado se siente usted con la institución después de conocer los “audios del CNM”?**

Estoy apenada, pero sigo muy identificada.

**Preguntas para la Investigación para Obtener el Grado de Magíster en  
Relaciones Públicas**

**Servidor Público - SP13**

**1. ¿Conoce usted la visión de la institución donde trabaja?**

Si.

**2. ¿Considera que la visión tiene relación con la realidad de la institución?**

Si.

**3. ¿Conoce usted la misión de la institución donde trabaja?**

Si.

**4. ¿Considera que la misión tiene relación con la realidad de la institución?**

Si.

**5. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cómo cree usted que es el comportamiento de la institución en la que trabaja?**

Buena.

**6. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cuáles cree usted que son las costumbres de la institución en la que trabaja?**

Buenas.

**7. ¿Considera usted que es importante que los servidores públicos tengan comportamientos alineados o similares dentro de la institución en la que trabajan?**

Alineados.

**8. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre de servicio al ciudadano? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Atención al usuario.

**9. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre popular del chisme? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

No identifico.

- 10. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización que haya incurrido en actos no éticos? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

No identifico.

- 11. ¿Podría usted indicar otras costumbres o comportamientos que reconozca en algún grupo o área de la institución en la que trabaja? - No mencionar nombres**

No encuentro.

- 12. ¿Experimentó alguna vez alguna crisis institucional en la organización que labora? - anterior a la crisis denominada “audios CNM”)**

No.

- 13. ¿Qué sentimiento le produjo el experimentar esa crisis institucional?**

Sin respuesta.

- 14. ¿Qué sentimiento le produjo el conocer la crisis denominada “audios del CNM”?**

Preocupación.

- 15. ¿Qué sentimiento le produjo el ver y escuchar los audios cuando eran difundidos en los diversos medios de comunicación?**

Cólera.

- 16. ¿Cómo afectó eso en su vida laboral y profesional?**

Inestabilidad.

- 17. ¿Cómo afectó eso en su vida personal?**

Ligera preocupación.

- 18. ¿Qué sintió al conocer que algunos de los Consejeros del CNM cambiaban sus votos para favorecer a otros funcionarios, a cambio de dinero o de favores?**

Repudio.

- 19. ¿Cómo cree usted que esta crisis institucional afecta a sus servidores públicos?**

Ha mancillado su honor.

**20. ¿Qué sentimiento le produce la supervisión, control y auditoría de sus labores diarias por parte de otra organización?**

Desconcierto.

**21. ¿Qué sentimiento le produce saber que la organización está en proceso de reestructuración?**

Optimismo.

**22. ¿Cómo cree que ha afectado esta crisis en la imagen y reputación de la institución?**

Degradado.

**23. ¿Considera usted que esta crisis ha afectado su reputación e imagen como servidor público? ¿cómo?**

Ha afectado la imagen y el honor.

**24. ¿Qué tan identificado se sentía usted con la institución antes de conocer los “audios del CNM”?**

Muy identificado.

**25. ¿Qué tan identificado se siente usted con la institución después de conocer los “audios del CNM”?**

Identificado.

**Preguntas para la Investigación para Obtener el Grado de Magíster en Relaciones Públicas**

**Servidor Público - SP14**

**1. ¿Conoce usted la visión de la institución donde trabaja?**

Si.

**2. ¿Considera que la visión tiene relación con la realidad de la institución?**

Si.

**3. ¿Conoce usted la misión de la institución donde trabaja?**

Si.

**4. ¿Considera que la misión tiene relación con la realidad de la institución?**

Si.

**5. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cómo cree usted que es el comportamiento de la institución en la que trabaja?**

Respecto a este punto, el personal administrativo cumple con los procesos establecidos para el cumplimiento de sus funciones.

**6. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cuáles cree usted que son las costumbres de la institución en la que trabaja?**

No existe costumbre, existen procesos establecidos.

**7. ¿Considera usted que es importante que los servidores públicos tengan comportamientos alineados o similares dentro de la institución en la que trabajan?**

El comportamiento del servidor público debe ser correcto y alineado, siempre y cuando se cumplan los reglamentos establecidos para las funciones de la institución.

**8. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre de servicio al ciudadano? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

En realidad, el servicio al ciudadano empieza desde la recepción de la institución, que cumple con una adecuada atención hasta el punto objetivo.

- 9. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre popular del chisme? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

El chisme existe en toda institución y es lamentable que también en el CNM, ya sea porque no les gusta alguna directiva o algún proceso a cumplir, etc.

- 10. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización que haya incurrido en actos no éticos? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

En realidad, no podría identificarlos.

- 11. ¿Podría usted indicar otras costumbres o comportamientos que reconozca en algún grupo o área de la institución en la que trabaja? - No mencionar nombres**

En todo grupo humano hay cosas que rescatar y muy positivas, que contribuyen al logro de los objetivos de nuestra institución.

- 12. ¿Experimentó alguna vez alguna crisis institucional en la organización que labora? - anterior a la crisis denominada “audios CNM”)**

No.

- 13. ¿Qué sentimiento le produjo el experimentar esa crisis institucional?**

Sin respuesta.

- 14. ¿Qué sentimiento le produjo el conocer la crisis denominada “audios del CNM”?**

Indignación y no podía creer lo que se escuchaba, impotencia y rabia contra los consejeros.

- 15. ¿Qué sentimiento le produjo el ver y escuchar los audios cuando eran difundidos en los diversos medios de comunicación?**

Mucha tristeza y preocupación por el futuro de la institución.

- 16. ¿Cómo afectó eso en su vida laboral y profesional?**

Afectó mucho por la incertidumbre de nuestro trabajo y nuestro futuro profesional, ya que de la noche a la mañana nos señalaban como corruptos, nos insultaban sin ser responsables de los actos de corrupción cometidos por los consejeros.

- 17. ¿Cómo afectó eso en su vida personal?**

En mi vida personal, mucha tristeza y preocupación, ya que dependemos de nuestro trabajo y depresión por todo lo que se escuchaba día a día, cada audio era un descubrimiento del mal accionar de los encargados de la administración de justicia.

**18. ¿Qué sintió al conocer que algunos de los Consejeros del CNM cambiaban sus votos para favorecer a otros funcionarios, a cambio de dinero o de favores?**

Indignación total.

**19. ¿Cómo cree usted que esta crisis institucional afecta a sus servidores públicos?**

Obvio que afecta y aún seguimos con la preocupación del futuro de nuestra institución y sus servidores.

**20. ¿Qué sentimiento le produce la supervisión, control y auditoría de sus labores diarias por parte de otra organización?**

Solo demostrar que mi trabajo se realizó cumpliendo las funciones establecidas por la institución y en forma correcta.

**21. ¿Qué sentimiento le produce saber que la organización está en proceso de reestructuración?**

Preocupación por el futuro laboral y profesional de cada uno de sus trabajadores.

**22. ¿Cómo cree que ha afectado esta crisis en la imagen y reputación de la institución?**

Totalmente negativo, de ser una gran institución, hemos pasado a ser reconocidos como corruptos.

**23. ¿Considera usted que esta crisis ha afectado su reputación e imagen como servidor público? ¿cómo?**

Considero que sí, porque creen que el haber trabajado con los consejeros somos partícipes de sus actos de corrupción y de ninguna manera es así; nosotros como trabajadores hemos cumplido con nuestro trabajo sin saber el accionar de los jefes.

**24. ¿Qué tan identificado se sentía usted con la institución antes de conocer los “audios del CNM”?**

Totalmente identificada con una gran e importante institución.

**25. ¿Qué tan identificado se siente usted con la institución después de conocer los “audios del CNM”?**

Me siento muy identificada, a pesar de la crisis, con la convicción que, como trabajadores, hemos y seguimos cumpliendo nuestro trabajo de acuerdo a nuestras funcionales constitucionales y sé que volveremos a ser una institución grande.

**Preguntas para la Investigación para Obtener el Grado de Magíster en  
Relaciones Públicas**

**Servidor Público - SP15**

**1. ¿Conoce usted la visión de la institución donde trabaja?**

Sí.

**2. ¿Considera que la visión tiene relación con la realidad de la institución?**

No.

**3. ¿Conoce usted la misión de la institución donde trabaja?**

Sí.

**4. ¿Considera que la misión tiene relación con la realidad de la institución?**

No.

**5. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cómo cree usted que es el comportamiento de la institución en la que trabaja?**

Se cumple con seguir los procedimientos bajo las normas establecidas.

**6. ¿En el día a día, con relación al cumplimiento de sus funciones constitucionales, cuáles cree usted que son las costumbres de la institución en la que trabaja?**

La estructura vertical de la organización no da apertura a nuevas propuestas y mejora continua de procesos. Asimismo, persiste el trabajo en estancos o islas.

**7. ¿Considera usted que es importante que los servidores públicos tengan comportamientos alineados o similares dentro de la institución en la que trabajan?**

Sumamente importante.

**8. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre de servicio al ciudadano? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

No.

**9. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización con la costumbre popular del chisme? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Si. Carecemos de un plan eficiente y eficaz de comunicación que favorece el chisme o comunicación informal. La estructura vertical cerrada contribuye a la existencia de pequeños grupos cercanos a la Alta Dirección que permanecen y se sostienen mal informando y boicoteando el trabajo de sus compañeros. Lema "todos son malos menos yo"

- 10. ¿Podría usted identificar a algún grupo o área de la organización que haya incurrido en actos no éticos? Podría citar algún ejemplo – No mencionar nombres**

Sí.

- 11. ¿Podría usted indicar otras costumbres o comportamientos que reconozca en algún grupo o área de la institución en la que trabaja? - No mencionar nombres**

No.

- 12. ¿Experimentó alguna vez alguna crisis institucional en la organización que labora? - anterior a la crisis denominada “audios CNM”)**

No.

- 13. ¿Qué sentimiento le produjo el experimentar esa crisis institucional?**

Sin respuesta.

- 14. ¿Qué sentimiento le produjo el conocer la crisis denominada “audios del CNM”?**

Frustración, dolor, cólera

- 15. ¿Qué sentimiento le produjo el ver y escuchar los audios cuando eran difundidos en los diversos medios de comunicación?**

Vergüenza.

- 16. ¿Cómo afectó eso en su vida laboral y profesional?**

Generó inestabilidad.

- 17. ¿Cómo afectó eso en su vida personal?**

Generó inestabilidad.

- 18. ¿Qué sintió al conocer que algunos de los Consejeros del CNM cambiaban sus votos para favorecer a otros funcionarios, a cambio de dinero o de favores?**

Decepción.

**19. ¿Cómo cree usted que esta crisis institucional afecta a sus servidores públicos?**

Mala imagen.

**20. ¿Qué sentimiento le produce la supervisión, control y auditoría de sus labores diarias por parte de otra organización?**

Frustración porque no buscan donde deberían hacerlo y tratan al personal como delincuentes.

**21. ¿Qué sentimiento le produce saber que la organización está en proceso de reestructuración?**

Incertidumbre y esperanza a la vez.

**22. ¿Cómo cree que ha afectado esta crisis en la imagen y reputación de la institución?**

Negativamente.

**23. ¿Considera usted que esta crisis ha afectado su reputación e imagen como servidor público? ¿cómo?**

Si. Descredito

**24. ¿Qué tan identificado se sentía usted con la institución antes de conocer los “audios del CNM”?**

Muy identificada y comprometida con la institución.

**25. ¿Qué tan identificado se siente usted con la institución después de conocer los “audios del CNM”?**

Sigo creyendo en la institución, el problema fue por malas personas.