



U N I V E R S I D A D
AUTÓNOMA
D E I C A

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ICA
FACULTAD DE INGENIERIA, CIENCIA Y ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE DERECHO

TESIS

Relación entre incentivos laborales y malversación de fondos en el
gobierno regional de Puno – 2024

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Derecho penal

PRESENTADO POR:

Bach. Cachicatari Aquino, Leslye Giovanna

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DESARROLLADO PARA OPTAR EL
TÍTULO PROFESIONAL DE ABOGADA**

DOCENTE ASESOR:

Dr. Paitan Cahua, Antonio Wilmer

<https://orcid.org/0000-0003-4116-9024>

Chincha, Perú, 2025



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DE ICA

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE INVESTIGACIÓN

Chincha, 23 de diciembre del 2025

Dra. Mariana Alejandra Campos Sobrino
Decana de la Facultad de Ingeniería, Ciencias y Administración Universidad
Autónoma de Ica.

Presente. -

De mi especial consideración:

Sirva la presente para saludarla e informar que, **CACHICATARI AQUINO LESLYE GIOVANNA** de la Facultad de Ingeniería, Ciencias y Administración, del programa Académico de DERECHO, han cumplido con elaborar su:

PROYECTO DE TESIS

TESIS

TITULADO:

“RELACIÓN ENTRE INCENTIVOS LABORALES Y MALVERSACIÓN DE FONDOS EN EL GOBIERNO REGIONAL DE PUNO – 2024”

Por lo tanto, queda expedito para continuar con el procedimiento correspondiente para solicitar la emisión de la resolución para la designación de Jurado, fecha y hora de sustentación de la Tesis para la obtención del Título Profesional.

Agradezco por anticipado la atención a la presente, aprovecho la ocasión para expresar los sentimientos de mi especial consideración y deferencia personal. Cordialmente,

Antonio Wilmer Paitan Cahua
Nombre y apellido
CODIGO ORCID: 0000-0003-4116-9024
DNI: 21452959



**NO REDACTADO
EN ESTA
NOTARÍA**

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DE LA INVESTIGACIÓN



Yo, **Cachicatari Aquino Leslye Giovanna**, identificado(a) con DNI N° 72284438, en mi condición de Bachiller del programa de estudios de Derecho, de la Facultad de Ingeniería Ciencias y Administración, en la Universidad Autónoma de Ica y que habiendo desarrollado la Tesis titulada: **“Relación entre Incentivos Laborales y Malversación de Fondos en el Gobierno Regional de Puno - 2024”**, declaro bajo juramento que:

- La investigación realizada es de mi autoría
- La tesis no ha cometido falta alguna a las conductas responsables de investigación, por lo que, no se ha cometido plagio, ni autoplagio en su elaboración.
- La información presentada en la tesis se ha elaborado respetando las normas de redacción para la citación y referenciación de las fuentes de información consultadas.
- Así mismo, el estudio no ha sido publicado anteriormente, ni parcial, ni totalmente con fines de obtención de algún grado académico o título profesional.
- Los resultados presentados en el estudio, producto de la recopilación de datos, son reales, por lo que, el (la) investigador(a), no han incurrido ni en falsedad, duplicidad, copia o adulteración de estos, ni parcial, ni totalmente.
- La investigación cumple con el porcentaje de similitud establecido según la normatividad

9 %

Autorizo a la Universidad Autónoma de Ica, de identificar plagio, autoplagio, falsedad de información o adulteración de estos, se proceda según lo indicado por la normatividad vigente de la universidad, asumiendo las consecuencias o sanciones que se deriven de alguna de estas malas conductas.

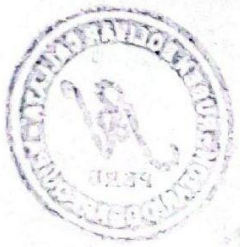
Chincha Alta, 26 de diciembre de 2025



Apellidos y nombres:
Cachicatari Aquino Leslye Giovanna
DNI N.º 72284438

*Las firmas y huellas dactilares corresponden al/los responsables(s) de la investigación.

**LEGALIZACIÓN
A LA VUELTA**



CERTIFICO : La autenticidad de la(s) firma(s)
de: Cochicatalqui Aquino Leslye Giovanni

Identificado(s) con: DNI 72284438

Se legalizan las firmas mas no el contenido. Doy fe.
Arequipa,

26 DIC. 2025



Ruben Bolivar Callata
NOTARIO DE AREQUIPA



LEGALIZACION
A LA VUELTA



0121850398



**NOTARIA
BOLIVAR CALLATA RUBEN RAUL
SERVICIO DE AUTENTICACIÓN E IDENTIFICACIÓN BIOMÉTRICA**



INFORMACIÓN PERSONAL

DNI 72284438
Primer Apellido CACHICATARI
Segundo Apellido AQUINO
Nombres LESLYE GIOVANNA

CORRESPONDE

La primera impresión dactilar capturada
corresponde al DNI consultado. La
segunda impresión dactilar capturada
corresponde al DNI consultado.



**CACHICATARI AQUINO, LESLYE GIOVANNA
DNI 72284438**

**INFORMACIÓN DE CONSULTA
DACTILAR**

Operador: 29625310 - Jesus Manuel Alvarez Maque

Fecha de Transacción: 26-12-2025
17:41:39

Entidad: 10400425502 - BOLIVAR
CALLATA RUBEN RAUL

VERIFICACIÓN DE CONSULTA

Puede verificar la información en línea en:
<https://serviciosbiometricos.reniec.gob.pe/identifica3/verification.do>

Número de Consulta: 0121850398



DEDICATORIA

Dedico el trabajo a mis padres.

AGRADECIMIENTO

A mis seres queridos.

RESUMEN

El estudio tuvo como **objetivo** determinar la relación entre los incentivos laborales y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno — 2024. Esta investigación buscó explicar cómo prácticas como incrementos salariales indebidos, asignación irregular de bonificaciones y entrega de recursos adicionales se vincularon con el desvío de recursos públicos. Asimismo, se aplicó una **metodología** de enfoque cuantitativo, de tipo básico y nivel explicativo, bajo un diseño no experimental y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 178 trabajadores, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. Como técnica se empleó la encuesta, y como instrumento, un cuestionario tipo Likert, cuyos datos fueron procesados mediante el software SPSS v.26 utilizando correlaciones de Spearman. En cuanto a los **resultados** descriptivos, se observó que el 47,64 % de los encuestados estuvo de acuerdo en que existió incremento salarial indebido; del mismo modo, el 44,18 % coincidió en que hubo asignación irregular de bonificaciones, y el 49,12 % reconoció la entrega de recursos adicionales sin criterios claros. Respecto a la malversación de fondos, entre el 48 % y 50 % de los participantes manifestó estar de acuerdo en que existieron desvíos significativos de recursos, afectación de proyectos y prácticas fraudulentas en contrataciones públicas. Finalmente, se **concluyó** que existió una relación positiva, directa y altamente significativa entre los incentivos laborales y la malversación de fondos, con un coeficiente Spearman $\rho = 0,961$ ($p < 0,01$). Este hallazgo confirmó que la gestión inadecuada de incentivos constituyó un factor determinante en el desvío de recursos públicos en el Gobierno Regional de Puno durante el 2024.

Palabras clave: incentivos laborales, malversación de fondos, incremento salarial indebido, bonificaciones irregulares, recursos adicionales, gestión pública.

ABSTRAC

The **objective** of this study was to determine the relationship between employee incentives and embezzlement in the Regional Government of Puno in 2024. This research sought to explain how practices such as improper salary increases, irregular allocation of bonuses, and the provision of additional resources were linked to the misappropriation of public funds. A quantitative, basic, and explanatory **methodology** was applied, using a non-experimental, cross-sectional design. The sample consisted of 178 employees, selected through non-probability convenience sampling. A survey was used as the data collection technique, and a Likert-type questionnaire was used as the instrument. The data were processed using SPSS v.26 software with Spearman correlations. Regarding the descriptive **results**, 47.64% of respondents agreed that there had been an undue salary increase; similarly, 44.18% agreed that there had been irregular allocation of bonuses, and 49.12% acknowledged the provision of additional resources without clear criteria. With respect to embezzlement, between 48% and 50% of participants agreed that there had been significant misappropriation of resources, disruption of projects, and fraudulent practices in public procurement. Finally, it was **concluded** that there was a positive, direct, and highly significant relationship between work incentives and embezzlement, with a Spearman's rho coefficient of 0.961 ($p < 0.01$). This finding confirmed that the inadequate management of incentives was a determining factor in the misappropriation of public funds in the Puno Regional Government during 2024.

Keywords: work incentives, embezzlement, improper salary increases, irregular bonuses, additional resources, public management.

ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	iv
Abstrac.....	v
Índice general.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
I. INTRODUCCION.....	10
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
2.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	12
2.2. Formulación del Problema General.....	14
2.3. Formulación del Problemas Específicos.....	14
2.4. Objetivo General	14
2.5. Objetivos Específicos	14
2.6. Justificación e Importancia	15
2.7. Alcances y limitaciones	17
III. MARCO TEÓRICO	18
3.1. Antecedentes	18
3.2. Bases teóricas de la variable	27
3.2. Marco conceptual.....	36
IV. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	41
4.2. Tipo y Nivel de la Investigación	41
4.2. Diseño de Investigación	42
4.3. Hipótesis General.....	42
4.4. Hipótesis Específicas	42
4.5. Operacionalización de variables.....	43
4.6. Población – Muestra.....	44
4.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	46
4.8. Técnicas de Análisis e interpretación de Datos.....	47
5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	48
5.1. Presentación de los resultados	48
5.2. Pruebas de normalidad	72
5.3. Pruebas de hipótesis.....	73
5.4. Discusión de resultados	77
CONCLUSIONES.....	80

RECOMENDACIONES	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
ANEXOS	
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	91
Anexo 2: Instrumento de Medición.....	92
Anexo 3: Ficha de Validación Juicio de Expertos.....	93
Anexo 4: Informe de Turnitin al 28% de similitud	94
Anexo 5: Base de datos	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables	43
Tabla 2: Población de estudio	44
Tabla 3: Unidad de análisis	45
Tabla 4: Incrementos salariales se otorgan sin justificación objetiva	48
Tabla 5: Porcentaje de aumento salarial frente al sector público	49
Tabla 6: Recepción de aumentos sin justificación	50
Tabla 7: Existe transparencia en los incrementos salariales.	51
Tabla 8: Aumentos salariales mas altos que en otros departamentos.....	52
Tabla 9: Bonificaciones se otorgan sin cumplir criterios de desempeño... 53	
Tabla 10: El valor de las bonificaciones irregulares es significativo.....	54
Tabla 11: Frecuencia de bonificaciones frente a otros departamentos.....	55
Tabla 12: La asignación de bonificaciones es justa y equitativa.....	56
Tabla 13: Se han revocado bonificaciones tras auditorías internas.....	57
Tabla 14: Asignación de recursos sin justificar necesidades operativas... 58	
Tabla 15: Valor de recursos adicionales asignados indebidamente.....	59
Tabla 16: Cantidad de recursos adicionales por funcionario	60
Tabla 17: Transparencia en la asignación de recursos adicionales.....	61
Tabla 18: Asignación de recursos alta frente a otros departamentos.	62
Tabla 19: Percepción de corrupción reduce la moral y motivación.....	63
Tabla 20: Las denuncias internas han aumentado en los últimos años....	64
Tabla 21: Investigaciones internas mejoran la asignación de incentivos. 65	
Tabla 22: Reducción de la confianza en el Gobierno Regional	66
Tabla 23: El monto de fondos desviados es significativo.....	67
Tabla 24: Proyectos afectados por la desviación de fondos.....	68
Tabla 25: Existen prácticas de fraude en las contrataciones.....	69
Tabla 26: Proyectos afectados por desvío de fondos es considerable.....	70
Tabla 27: Malversados de fondos con fin no autorizado o personal.....	71
Tabla 28: Prueba de normalidad de la V2: Incentivos laborales.....	72
Tabla 29: Prueba de normalidad de la V2: Malversación de fondos.....	72
Tabla 30: Correlación de la hipótesis general.....	73
Tabla 31: Correlación de la hipótesis especifica 1.....	74
Tabla 32: Correlación de la hipótesis especifica 2.....	75
Tabla 33: Correlación de la hipótesis especifica 3.....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Incrementos salariales sin justificación objetiva	48
Figura 2: Porcentaje de aumento salarial frente al sector público	49
Figura 3: Muchos funcionarios reciben aumentos sin justificación	50
Figura 4: Existe transparencia en los incrementos salariales	51
Figura 5: Aumentos salariales más altos que en otros departamentos. ...	52
Figura 6: Bonificaciones otorgadas sin cumplir criterios de desempeño ..	53
Figura 7: El valor de las bonificaciones irregulares es significativo	54
Figura 8: Asignación de bonificaciones frente a otros departamentos.	55
Figura 9: La asignación de bonificaciones es justa y equitativa	56
Figura 10: Se han revocado bonificaciones tras auditorías internas.	57
Figura 11: Recursos sin justificación de necesidades operativas.	58
Figura 12: Recursos adicionales asignados indebidamente	59
Figura 13: Cantidad de recursos adicionales por funcionario	60
Figura 14: Transparencia en la asignación de recursos adicionales.	61
Figura 15: Asignación de recursos frente a otros departamentos.	62
Figura 16: Corrupción reduce la moral y motivación de los empleados. ..	63
Figura 17: Denuncias internas han aumentado en los últimos años.	64
Figura 18: Investigaciones internas mejoran la integridad de incentivos. 65	
Figura 19: Reducción de confianza en el Gobierno Regional.....	66
Figura 20: El monto de fondos desviados es significativo	67
Figura 21: Proyectos se ven afectados por la desviación de fondos.....	68
Figura 22: Existen prácticas de fraude en las contrataciones.....	69
Figura 23: Proyectos afectados por desvío de fondos es considerable ...	70
Figura 24: Bienes malversados para fines no autorizados o personales. 71	
Figura 25: Gráfico de dispersión entre la V1 y V2.....	73
Figura 26: Gráfico de dispersión específica	74
Figura 27: Gráfico de dispersión específica	75
Figura 28: Gráfico de dispersión específica	76

I. INTRODUCCION

En la tesis titulada como: *Incentivos laborales y su relación con la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno – 2024*. Se abordó la relación entre los incentivos laborales y la malversación de fondos surgió a partir de la preocupación creciente por las deficiencias estructurales en la administración pública, especialmente aquellas vinculadas a la gestión de recursos y al comportamiento ético del personal estatal. En el caso del Gobierno Regional de Puno, distintos informes de control evidenciaron irregularidades que motivaron la necesidad de investigar cómo los mecanismos de motivación institucional podían estar influyendo en prácticas funcionales ilícitas.

Respecto a la importancia del estudio, es fundamental abordar esta problemática porque afecta directamente la calidad de vida de la ciudadanía y la confianza depositada en sus autoridades. Cuando los recursos públicos son utilizados de manera indebida, no solo se vulnera la legalidad, sino que se perjudica a miles de familias que dependen de una gestión eficiente y transparente.

Respecto al contenido del estudio, se estructura en cinco capítulos. En primer lugar, el estudio ofrece la introducción general, donde se expuso el origen del problema de estudio, su pertinencia y los propósitos iniciales de la investigación. Asimismo, se contextualizó el interés académico y social que justificó el desarrollo del trabajo.

En segundo lugar, se describió detalladamente la realidad problemática, se formularon el problema general y los problemas específicos, y se establecieron los objetivos correspondientes. Además, se expusieron la justificación, la importancia y los alcances y limitaciones que enmarcaron el estudio.

En tercer lugar, referido al marco teórico, se recopilaron los antecedentes nacionales e internacionales, se desarrollaron las bases teóricas de cada variable y se precisaron los principales conceptos que guiaron la investigación. Este capítulo permitió construir un sustento teórico sólido y pertinente para la discusión posterior.

En cuarto lugar, denominado estrategia metodológica, se detallaron el tipo, nivel y diseño de investigación, así como la población, muestra, hipótesis, técnicas e instrumentos utilizados para la recolección y el análisis de la información. Este apartado definió con claridad los procedimientos empleados para garantizar la validez y confiabilidad del estudio.

Finalmente, se presentaron los resultados obtenidos, acompañados del respectivo análisis, interpretación y discusión. Asimismo, se expusieron las conclusiones derivadas de los hallazgos y las recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de incentivos y prevenir la malversación de fondos en la institución estudiada.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Descripción de la Realidad Problemática

En la actualidad, el desvío de recursos públicos representa una de las principales preocupaciones en la gestión estatal, pues afecta directamente la eficiencia, la transparencia y la credibilidad de las instituciones públicas (Pariona, 2019). Este tipo de prácticas ilícitas no solo debilita la confianza ciudadana en las autoridades, sino que además genera pérdidas millonarias para el Estado peruano, limitando su capacidad para atender las demandas sociales básicas, como salud, educación o infraestructura. Según la Nota de prensa N°220-240-CG/GCOC, el contralor general Shack Yalta (2024) indica que durante el año 2023 el perjuicio económico ocasionado al Estado por actos de corrupción y funcionales ascendió a S/. 24 268 millones, lo que equivale aproximadamente al 12,7% del presupuesto nacional ejecutado ese año, reflejando la magnitud del problema en el país.

Asimismo, en Berlín el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) presentado por Torchiario (2024), advierte que la falta de incentivos laborales adecuados y la debilidad de los sistemas de control son factores que incrementan de forma considerable el riesgo de corrupción en las entidades públicas. En esa misma línea, los estudios de Rose-Ackerman, citado por Fernandez (2006), sostienen que, cuando las organizaciones carecen de estímulos laborales o estos son mal gestionados, se propicia un entorno favorable para prácticas deshonestas y la apropiación indebida de recursos. A nivel regional, el director de la división de las Naciones Unidas Titelman (2022), en su *Estudio Económico de América Latina y el Caribe* reveló que el 40% de los casos de corrupción en América Latina está directamente vinculado con el manejo irregular de fondos públicos, lo que evidencia que esta problemática tiene un carácter estructural y persistente en la región.

En el contexto nacional, el Perú ocupa el puesto 121 de 180 países en el Índice de Percepción de Corrupción 2023, con una puntuación de 33 sobre 100 (Torchiario, 2024). Esta posición evidencia una persistente

debilidad institucional y una gestión pública expuesta a irregularidades. Por su parte, en la Nota de prensa N°220-240-CG/GCOC de la Contraloría General de la República (2024a), informó que solo en los gobiernos regionales se detectaron 1289 casos de presunta malversación y uso indebido de recursos entre 2022 y 2023, siendo las áreas administrativas y de control interno las más afectadas. En el caso del Gobierno Regional de Puno, se identificaron indicios de responsabilidad penal por actos de malversación y corrupción funcional, con un perjuicio estimado en más de S/ 12 millones, principalmente por pagos indebidos, bonificaciones irregulares y desvío de fondos destinados a proyectos sociales, esto según datos el director del diario *Sin Fronteras* Ahomed Chávez (2025).

Por otro lado, Comexperú (2024, parr. VI), advirtió que la corrupción en el país ha alcanzado niveles críticos, evidenciando que entre 2017 y 2022, cinco presidentes peruanos fueron investigados por delitos de corrupción, lo que refleja un patrón sistemático de descomposición ética en los niveles más altos del Estado. De manera complementaria, Heredia (2021) sostiene que esta situación guarda estrecha relación con la falta de criterios técnicos en la gestión de incentivos laborales, generando desigualdades, conflictos y vulnerabilidad institucional frente a prácticas deshonestas.

En consecuencia, las causas principales de esta problemática se centran en tres aspectos: (1) la ausencia de políticas laborales claras y transparentes que regulen los incentivos del personal; (2) la debilidad de los mecanismos de control interno, que permite que actos irregulares permanezcan sin sanción; y (3) los bajos niveles salariales y la falta de estímulos adecuados, que pueden llevar a algunos funcionarios a recurrir a medios ilícitos para mejorar sus ingresos. Además, Torchiano (2024), advierte que la carencia de procedimientos estandarizados en la gestión presupuestal y la escasa cultura de rendición de cuentas aumentan la vulnerabilidad de las instituciones públicas frente a la corrupción.

Finalmente, en el caso específico del Gobierno Regional de Puno, se ha evidenciado que la gestión irregular de incentivos laborales y la

asignación indebida de beneficios adicionales han contribuido al aumento de casos de malversación de fondos. Según Quispe (2021) sostiene que esta situación responde tanto a la falta de políticas claras como a la deficiente supervisión institucional, lo que genera un entorno propicio para la corrupción administrativa. En consecuencia, resulta urgente abordar esta problemática mediante investigaciones científicas rigurosas que permitan diseñar estrategias efectivas de prevención, control y transparencia en la administración pública regional.

2.2. Formulación del Problema General

¿Qué relación existe entre los incentivos laborales y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno — 2024?

2.3. Formulación del Problemas Específicos

PE1. ¿Cómo se da la relación entre el indebido incremento salarial y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno — 2024?

PE2. ¿De qué manera se da la relación entre la asignación indebida de bonificaciones y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno — 2024?

PE3. ¿Cuál es la relación entre los recursos adicionales y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno — 2024?

2.4. Objetivo General

Determinar la relación entre los incentivos laborales y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno — 2024.

2.5. Objetivos Específicos

O.E.1. Evaluar la relación entre el indebido incremento salarial y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno — 2024.

O.E.2. Explicar la relación entre la asignación indebida de bonificaciones y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno — 2024.

O.E.3. Identificar la relación entre los recursos adicionales y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno — 2024.

2.6. Justificación e Importancia

2.6.1. Justificación

Desde una perspectiva teórica, el presente estudio se fundamentó en la necesidad de comprender los factores estructurales que propician la malversación de fondos públicos en el Gobierno Regional de Puno. Desde una perspectiva teórica, se buscó aportar al conocimiento existente sobre la relación entre los incentivos laborales y los actos de corrupción administrativa, ofreciendo un marco analítico que permita explicar cómo las deficiencias en la política de incentivos pueden incidir en el comportamiento ético de los servidores públicos. Asimismo, esta investigación contribuirá al desarrollo de nuevas propuestas teóricas orientadas a fortalecer los mecanismos de control interno y la cultura de integridad en la gestión pública, complementando los estudios previos sobre gestión del desempeño y prevención de la corrupción en el ámbito estatal.

En el plano práctico, esta investigación permitió identificar de manera concreta cómo los incentivos laborales, su diseño y aplicación inciden en la conducta funcional de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno. Asimismo, los resultados servirán como base para formular estrategias orientadas a optimizar la gestión institucional, mejorar la asignación de recursos y fortalecer los mecanismos de control y rendición de cuentas. Además, los hallazgos tendrán un impacto directo en la mejora de la eficiencia administrativa y en la reducción de prácticas de malversación, contribuyendo así a una gestión pública más transparente, legítima y orientada al bienestar ciudadano.

Metodológicamente, la investigación se justificó por el uso de un enfoque cuantitativo, de tipo básico y nivel descriptivo-correlacional, que permite analizar de manera objetiva la relación entre las

variables del estudio. En este marco, se elaboró un cuestionario

diseñado específicamente en base a las dimensiones definidas, asegurando que el instrumento capture información precisa y relevante del personal del Gobierno Regional de Puno. Asimismo, este cuestionario no solo sirvió para el presente estudio, sino que también podrá utilizarse en investigaciones futuras, constituyéndose en una herramienta confiable para la recopilación y análisis de datos en contextos similares. Es importante mencionar que la aplicación de encuestas proporcionó evidencia empírica verificable, respaldando la rigurosidad científica y la validez de los resultados obtenidos.

Desde una perspectiva social, el estudio tuvo una trascendencia significativa al contribuir con evidencias que favorezcan la transparencia institucional y promuevan una administración pública ética y eficiente en beneficio de la población puneña. De igual modo, su aporte científico radicó en la generación de conocimiento útil para la comunidad académica, al ofrecer una visión integral sobre la interacción entre los incentivos laborales y la malversación de fondos públicos, fortaleciendo la base teórica de futuros estudios sobre ética, gestión y control gubernamental.

2.6.2. Importancia

La presente investigación tuvo una importancia significativa, ya que permitió comprender cómo la gestión de los incentivos laborales se relacionó con la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno. En efecto, el estudio aportó evidencias que contribuyeron a fortalecer los mecanismos de control interno y a mejorar las prácticas administrativas orientadas a la transparencia institucional. Asimismo, los resultados generaron información relevante para la formulación de políticas públicas más eficientes, dado que ofrecieron una visión clara sobre los factores que incrementaron el riesgo de desvío de recursos públicos.

De igual manera, la investigación resultó valiosa desde una perspectiva académica, pues amplió el conocimiento existente sobre la relación entre gestión de incentivos y corrupción funcional, sirviendo como base para

futuros estudios en el ámbito de la administración pública y el control gubernamental.

2.7. Alcances y limitaciones

2.7.1. Alcance

El estudio se circunscribió espacialmente al ámbito del Gobierno Regional de Puno, donde se recogió la información necesaria para analizar la relación entre los incentivos laborales y la malversación de fondos. En el plano social, la investigación se enfocó exclusivamente en los servidores públicos que conformaron la población y muestra seleccionada, quienes aportaron datos relevantes sobre las prácticas y percepciones institucionales. En cuanto al alcance temporal, el estudio se desarrolló durante el año 2024, período en el que se aplicaron los instrumentos y se procesaron los resultados.

2.7.2. Limitaciones

No obstante, el estudio también enfrentó ciertas limitaciones. En primer lugar, la información recopilada dependió de la disposición y sinceridad de los encuestados, lo que pudo introducir sesgos de respuesta. En segundo lugar, el diseño no experimental restringió la capacidad de establecer relaciones causales estrictas entre las variables. Finalmente, los resultados no fueron generalizables a otras instituciones públicas del país, debido a que el análisis se circunscribió únicamente al contexto del Gobierno Regional de Puno.

III. MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes

A nivel internacional

Molina (2020) se propuso investigar de qué manera pueden reducirse los incentivos que impulsan comportamientos corruptos en los servidores públicos que ocupan cargos de elección popular. Para ello, adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo básico y de un nivel explicativo; esto le permitió analizar, a partir de datos empíricos, los factores que condicionan la conducta de dichos funcionarios y medir su influencia en la toma de decisiones. Además, el estudio realizado en Colombia identificó que las iniciativas se han centrado principalmente en abrir los procesos de contratación y nombramientos a la observación pública, con el objetivo de fomentar la transparencia. No obstante, la persistencia e incluso el incremento de escándalos vinculados a funcionarios evidencian que estas medidas, por sí solas, resultan insuficientes. Por esta razón, concluye incorporar el cumplimiento de metas como criterio central en los acuerdos contractuales y establecer sanciones basadas en indicadores de desempeño claros, observables y cuantificables; de manera que tanto las penalizaciones como los incentivos estén directamente vinculados a resultados verificables, reduciendo así las oportunidades para la comisión de conductas encubiertas.

Sánchez-Pacheco et al. (2022) identificaron que, en el sector comercial de Machala, Ecuador, la motivación laboral es moderada (57 %) y la satisfacción con las condiciones laborales alcanza el 51.8 %, en gran parte debido a que el 56.7 % de los trabajadores recibe solo el salario básico sin incentivos adicionales. El estudio, de enfoque cuantitativo de tipo básico y descriptivo, aplicó encuestas Likert a 330 empleados seleccionados de una población de 2,272, con un margen de error del 5 % y un 95 % de confianza. Entre los hallazgos, se detectó absentismo ocasional (35.8 %) y alta rotación

(55.4 %), reflejando inestabilidad laboral. En síntesis, las empresas comerciales de Machala presentan un uso limitado de incentivos laborales, lo cual genera efectos negativos significativos sobre la motivación, retención de talento y eficiencia en el desempeño de sus trabajadores.

Carreño Bermeo (2021) propuso el diseño de un sistema de incentivos basado en la evaluación del desempeño, con el propósito de incrementar la productividad en una empresa del sector alimentario. Para ello, se utilizó un enfoque cuantitativo de tipo aplicado y de un nivel correlacional, bajo un diseño preexperimental, con una población censal de 70 trabajadores. En cuanto a la recolección de datos se llevó a cabo encuestas y revisión documental. Además, empleo un cuestionario con alta consistencia interna (Alfa de Cronbach = 0,931). Referente a los resultados: el 78,6 % de los trabajadores presentaba baja motivación; sin embargo, tras la implementación del sistema de incentivos, la productividad se incrementó en un 41,3 %, el logro de objetivos individuales en un 38,9 % y la puntualidad en un 35,6 %. Del mismo modo, el coeficiente de Spearman ($\rho = 0,812$) evidenció una relación positiva y significativa entre el programa de incentivos y la productividad. Finalmente se concluye que, se determinó que el modelo implementado incrementó de forma considerable la motivación, el compromiso y el rendimiento del personal. Es decir, que la estrategia es efectiva para optimizar la gestión del talento humano y la cultura organizacional.

En esta misma línea, Arriagada (2024) realizó un estudio en donde tuvo como finalidad de incrementar la productividad en una empresa del sector alimentario con una adecuada remuneración. Para ello, se empleó un enfoque cuantitativo, básico y de carácter correlacional, bajo un diseño preexperimental y con una población censal conformada por 70 trabajadores. La información se recolectó mediante encuestas y revisión documental, utilizando un cuestionario que mostró alta confiabilidad (Alfa de Cronbach =

0,931). Los resultados confirmaron que, antes de la intervención, el 78,6 % de los trabajadores evidenciaba baja motivación. Posteriormente, con la implementación del sistema de incentivos, la productividad aumentó en un 41,3 %, el cumplimiento de objetivos individuales en un 38,9 % y la puntualidad en un 35,6 %. De igual modo, el análisis de Spearman ($\rho = 0,812$) reveló una correlación positiva y fuerte entre el programa de incentivos y la productividad. Finalmente, concluyó que: el modelo propuesto mejoró significativamente la motivación; además, del compromiso y el rendimiento del personal. Esto mencionado logro consolidarlo como una estrategia eficaz para fortalecer la gestión del talento humano y afianzar la cultura organizacional.

A nivel nacional

Jara (2021) llevó a cabo un estudio con el objetivo de analizar la malversación de fondos y Corrupción de funcionarios públicos de la Municipalidad Distrital de Ayacucho - Huamanga, periodo 2017. Para ello, aplicó encuestas a trabajadores de cinco municipios. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado y con un nivel correlacional. Los resultados evidenciaron que el personal tenía un conocimiento limitado sobre la función preventiva de la auditoría. Asimismo, se encontró una correlación inversa y significativa ($r = -0,895$) entre las variables analizadas, lo que indica que un mayor número de auditorías se vincula con una menor incidencia de malversación de fondos. Finalmente concluye que, es importante fortalecer los mecanismos de control a través de la auditoría; ya que no solo servirá como una herramienta de fiscalización, sino también como una estrategia preventiva de fortalecer los mecanismos de control. Esto último será clave para luchar contra la corrupción y garantizar la transparencia en la gestión pública.

Portocarrero (2020) desarrolló una investigación con el propósito de evaluar cómo la corrupción incidió en la administración

municipal de Chachapoyas durante el periodo 2017–2018. Para ello, aplicó un enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo-correlacional, utilizando un cuestionario estructurado dirigido a una muestra de 60 trabajadores de la municipalidad. Los resultados mostraron que el 71,7 % de los encuestados percibía un alto nivel de corrupción y que el 60 % consideraba deficiente la gestión municipal, lo que evidenció una correlación directa entre ambas percepciones. Además, el 55 % señaló que las prácticas más asociadas a la corrupción eran el tráfico de influencias, el nepotismo y el enriquecimiento ilícito, factores vinculados a una gestión ineficiente. Otros resultados mostraron variaciones: 15% reportó alta corrupción con gestión regular, 13,3% alta corrupción con gestión buena, 10% corrupción moderada con gestión deficiente y 6,7% baja corrupción con gestión deficiente. Estos hallazgos confirman que la percepción de corrupción influye significativamente en la evaluación de la gestión pública. En conclusión, la diversidad de percepciones entre los trabajadores respecto a la relación entre corrupción y desempeño institucional muestra que, aunque en algunos casos se identifican avances en la gestión, las prácticas corruptas pueden mantenerse de forma latente, comprometiendo directamente la confianza y la legitimidad de la institución ante a la ciudadanía.

En su tesis Chiroque (2023) se propuso examinar la eficacia de las políticas públicas vigentes en una determinada institución, con el objetivo de identificar su efectividad en la reducción de actos de corrupción. Para ello, la investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de nivel explicativo correlacional y empleó un diseño no experimental de tipo transversal, lo que permitió analizar la situación en un periodo de tiempo específico sin manipular las variables estudiadas. El estudio reveló que el 48% de los funcionarios percibe que casi nunca se aplican los marcos normativos para sancionar la corrupción en el Gobierno Regional de Tumbes, mientras que solo el 8% afirmó que se cumplen ocasionalmente. Esto refleja graves deficiencias en la cultura organizacional y en los mecanismos de

control interno. Además, el 36% indicó que, en ocasiones, los funcionarios desconocen las políticas públicas, y un 12% que esta rara vez se aplican, evidenciando una falta de capacitación en gestión pública que favorece la persistencia de prácticas ilícitas. En síntesis, el estudio concluye que la ineficacia en la aplicación de políticas públicas anticorrupción se debe tanto a la carencia de formación especializada del personal como a la débil cultura de cumplimiento normativo, lo que demanda la urgente implementación de programas de capacitación y fortalecimiento de los sistemas de control institucional.

Berríos Sedana y Puente Nolasco (2022) llevaron a cabo un estudio cuyo propósito principal fue analizar la relación existente entre la auditoría de gestión y la malversación de fondos públicos en las municipalidades distritales de la provincia de Chanchamayo, durante el año 2021. En cuanto a la metodología, es de tipo aplicado y con enfoque cuantitativo — correlacional. Además, se desarrolló bajo un nivel correlacional y un diseño no experimental. Referente a la muestra, este cuenta con 45 trabajadores (a los cuales se aplicó la técnica de la encuesta). Los instrumentos empleados mostraron una alta confiabilidad (Alfa de Cronbach = 0,815 y 0,838). Resultados: se tiene un conocimiento limitado en ambas temáticas, así como una correlación negativa alta ($Rho = -0,895$), lo que sugiere que, a mayor frecuencia y rigurosidad en la aplicación de auditorías, menor es la incidencia de malversación. Asimismo, al analizar las dimensiones, se identificaron correlaciones inversas significativas con las distintas modalidades de malversación: apropiativa ($Rho = -0,897$), de uso ($Rho = -0,848$) e impropia ($Rho = -0,739$). Finalmente se concluye que: la aplicación constante y rigurosa de auditorías de gestión constituye una estrategia eficaz para reducir la malversación de recursos públicos.

Por otro lado, Cherres Gamboa (2020) su estudio tuvo como objetivo el elaborar un programa de incentivos laborales para disminuir la intención de rotación de los colaboradores de una

empresa de recursos humanos de Chiclayo. Respecto a la metodología, es de un enfoque mixto (predominio cuantitativo) y con un diseño descriptivo-propositivo de carácter censal, incluyó a los 137 colaboradores de la organización. Para la recolección de información se aplicaron encuestas estructuradas, las cuales, tras ser validadas, alcanzaron un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,879, lo que confirmó la alta fiabilidad de los instrumentos utilizados. Los resultados evidenciaron que el 76% de los trabajadores manifestaba una elevada predisposición a dejar la empresa, siendo las principales causas la falta de satisfacción con el apoyo organizacional (82%) y las condiciones laborales (79%). Además, un 68% no recibía reconocimiento por su desempeño, lo que impactaba negativamente en su motivación y compromiso. Como propuesta, se planteó destinar un presupuesto anual de S/. 45,000 para implementar un programa de incentivos enfocado en capacitaciones, actividades deportivas y bonos por rendimiento, con el fin de mejorar el clima laboral y retener el talento humano. Finalmente, se concluyó que la puesta en marcha del programa de incentivos permitiría reducir en un 55% la intención de rotación del personal, promoviendo así un entorno de trabajo más estable, eficiente y comprometido con los objetivos de la organización.

Mujica Argandoña y Guzmán Macedo (2021) realizaron un estudio cuyo propósito fue identificar el grado de relación existente entre el sistema de incentivos y el rendimiento laboral de los empleados de la empresa Real Plaza, ubicada en la ciudad de Cusco, durante el año 2019. La investigación, de enfoque cuantitativo y tipo básico, con nivel correlacional y diseño no experimental, analizó la relación entre el sistema de incentivos y el desempeño laboral de 30 trabajadores de una empresa, utilizando un cuestionario validado y confiable. Los datos se procesaron con SPSS y se aplicó el coeficiente Tau_b de Kendall, obteniendo una correlación significativa de 0.779 (95% de confianza). Los incentivos económicos registraron 0.715 y los no económicos 0.704,

evidenciando que ambos influyen positivamente en el rendimiento. El 86.67% cumplió objetivos en los plazos establecidos y el 90% trabajó con alto compromiso. La fiabilidad del instrumento fue alta, con un Alfa de Cronbach de 0.897. Como conclusión, el estudio confirmó que la implementación de un sistema de incentivos adecuado - tanto financiero como no financiero - favorece de manera significativa el incremento del desempeño laboral, fortaleciendo el compromiso y la productividad de los trabajadores dentro de la organización.

A nivel local

La tesis desarrollada por Gomez (2020) tuvo como finalidad identificar los mecanismos de control social que la ciudadanía emplea frente a los actos de corrupción ocurridos en el Gobierno Regional de Puno y en la Corte Superior de Justicia de Puno durante el año 2019. Para ello, se adoptó una metodología de enfoque mixto, utilizando el método jurídico-descriptivo de tipo transversal y de tipo básico. La muestra estuvo conformada por ciudadanos que accedían a los servicios ofrecidos por ambas instituciones, permitiendo recoger percepciones directas de los usuarios. Asimismo, los resultados evidenciaron que la percepción ciudadana sobre la corrupción en la región de Puno es considerablemente alta. En este sentido, más de la mitad de los encuestados (55,8%) señaló al Gobierno Regional de Puno como la institución más corrupta, mientras que el 40,3% ubicó a la Corte Superior de Justicia en el segundo lugar de este ranking negativo. Además, estos datos reflejan un grave deterioro en la confianza ciudadana hacia las principales instituciones públicas de la región. En sus conclusiones, la investigación puso en evidencia la existencia de una corrupción de carácter sistemático, asignando a los funcionarios públicos un papel protagónico en la ejecución de dichas conductas ilícitas. Además, en el ámbito judicial, se identificó a los jueces como los actores más involucrados en actos de corrupción. Por su parte, en el

Gobierno Regional, los gerentes aparecen como los principales ejecutores de dichas prácticas irregulares.

Yanqui (2022) llevó a cabo una investigación cuyo objetivo central fue determinar la relación existente entre la corrupción administrativa y la eficacia del sistema de control interno en los gobiernos locales de la región de Puno, durante el periodo 2016-2017. El estudio, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental, aplicado, transeccional y correlacional, analizó la relación entre el sistema de control interno y la corrupción administrativa en 13 municipalidades provinciales de Puno. Se trabajó con una muestra no probabilística de 169 trabajadores de las municipalidades de Puno, El Collao-Ilave, Azángaro y San Román (31% del total). La recolección de datos se realizó mediante encuestas, con dos cuestionarios: uno de 36 ítems sobre corrupción administrativa y otro de 24 ítems sobre control interno. Los resultados revelaron una correlación negativa muy fuerte ($r = -0,767$), indicando que un mayor fortalecimiento del control interno reduce significativamente la corrupción. La consistencia interna de los instrumentos fue aceptable ($\alpha = 0,632$ y $\alpha = 0,603$). Además, se halló que las causas y consecuencias de la corrupción presentan correlaciones negativas significativas con las deficiencias del control interno ($r = -0,679$ y $r = -0,668$; $p = 0,000$), respaldando la solidez estadística de los hallazgos. Finalmente, el estudio concluyó que la debilidad de los sistemas de control interno se encuentra directamente asociada al incremento de prácticas corruptas, especialmente en los procesos de contratación pública, donde las deficiencias de supervisión y fiscalización permiten la proliferación de actos ilícitos en la gestión de recursos.

Según el estudio realizado por Quispe Vilca (2024), el propósito principal fue examinar la relación existente entre la remuneración salarial y el rendimiento laboral de los empleados de la empresa Deprisa Solución, ubicada en la ciudad de Juliaca. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo

aplicada, con un nivel correlacional, empleando un diseño no experimental de corte transversal y utilizando el método hipotético-deductivo. Además, la investigación se desarrolló con la participación de 56 trabajadores de planta de las áreas comercial y administrativa, utilizando una encuesta estructurada con escala Likert, cuya validez fue respaldada por expertos. En este orden, se vio que los análisis estadísticos evidenciaron una alta consistencia interna en las mediciones (Alfa de Cronbach: 0.759 para remuneración salarial y 0.875 para desempeño laboral) y confirmaron la existencia de una relación estadísticamente significativa entre ambas variables ($r = 0.467$, $p = 0.005$). Al desagregar el análisis por dimensiones, la retribución básica presentó la asociación más fuerte ($r = 0.511$, $p = 0.002$), seguida por los incentivos salariales ($r = 0.491$, $p = 0.029$), mientras que las prestaciones laborales mostraron un vínculo más débil ($r = 0.265$, $p = 0.0399$). Finalmente, el estudio concluyó que la relación entre la remuneración salarial y el desempeño laboral es directa y de intensidad moderada, siendo la retribución básica y los incentivos económicos los factores que mayor influencia ejercen sobre el rendimiento de los empleados, en comparación con las prestaciones laborales, cuyo impacto resultó ser considerablemente menor.

3.2. Bases teóricas de la variable

3.2.1. Variable 1: Incentivos laborales

3.2.1.1. Noción

Los incentivos laborales, para Edenred (2024) los incentivos laborales son beneficios adicionales que un empleado puede obtener como recompensa por su buen desempeño, puntualidad, esfuerzo o como una manera de motivar a los colaboradores en su trabajo. Por su parte, Dávila et al. (2022) sostienen que los incentivos en el ámbito laboral son un mecanismo para compartir los logros de la organización con sus trabajadores; del mismo modo que logra el reconocimiento del aporte individual de cada uno de ellos en el cumplimiento de los objetivos. De manera complementaria, Dessler & Varela (2017) señala que, el desempeño laboral ofrece a los empleados la oportunidad de aplicar sus habilidades, conocimientos y competencias a la entidad; y este se llevara de mejor manera si se da con una adecuado sueldo.

De acuerdo con Dessler & Varela (2017) estos incentivos no necesariamente tienen que ser de carácter monetario, sino también podrían ser aquello que los colaboradores valoran en su entorno laboral. Por ejemplo: reconocimiento de la autonomía, logros, toma de decisiones, e etc.; permitirá que los trabajadores asuman un compromiso genuino con sus tareas y comprendan la relevancia de su rol en el cumplimiento de los objetivos institucionales (Edenred, 2024). En efecto, este sentido de pertenencia y acompañado de una retroalimentación adecuada permitirá favorecer de manera significativa el aumento de la satisfacción laboral y el cumplimiento de metas dentro de la entidad.

Sin embargo, tenemos la otra cara de la moneda en donde se encuentra la corrupción. Bien, esta asociación con los incentivos laborales se da al momento de dar ciertos montos económicos a los trabajadores. Según el jefe del consultorio de Asesoría Laboral de

Empresas Duran (2023) estas modalidades de incentivos pueden darse de la siguiente manera:

- Pago de sobornos para obtener beneficios o contratos.
- Aceptación de regalos costosos que sobrepasan los límites éticos y legales.
- La elaboración de contratos ficticios con el fin de justificar pagos indebidos.

En efecto para los fines del estudio, resulta esencial fortalecer la transparencia, promover conductas íntegras y garantizar el estricto cumplimiento de las normas. Ya que estos puntos son elementos que se convierten en pilares clave para prevenir y enfrentar la corrupción en el ámbito laboral.

3.2.1.2. Teoría de los Incentivos

Esta teoría sostiene que los incentivos, tanto monetarios como no monetarios, influyen de forma decisiva en el comportamiento y desempeño de los trabajadores (Gorbaneff et al., 2009). Además, de acuerdo con Uruchima Rivera & Campos Escadón (2019) esta teoría parte de la premisa de que los agentes responden de modo racional a recompensas, es decir, cuando perciben que sus esfuerzos serán reconocidos y recompensados, están más motivados para cumplir sus tareas.

De esta forma, los incentivos permiten alinear los objetivos individuales con los organizacionales, favoreciendo una gestión eficiente del recurso humano, tanto en el sector público como privado (Gorbaneff et al., 2009). Según Zapata Rotundo & Canet Giner (2018) en el ámbito institucional, el diseño de incentivos debe considerar criterios transparentes, equidad, criterios objetivos de desempeño y mecanismos de supervisión, pues cuando estas condiciones no se cumplen, los incentivos pueden generar desigualdades, desconfianza o incluso ser distorsionados.

Por ello, esta teoría resulta útil para comprender cómo el otorgamiento de incentivos laborales puede derivar en uso indebido, especialmente en entidades públicas donde los recursos provienen del Estado. En decir, la teoría de los incentivos no solo ayuda a explicar motivación y rendimiento, sino también puede servir para analizar cómo incentivos mal aplicados o mal fiscalizados se convierten en puntos de vulnerabilidad institucional.

3.2.1.2.1. Dimensiones de los incentivos laborales

En cuanto a las dimensiones relacionadas con los incentivos laborales, Aguilar Surichaqui (2024) quien es el contralor, establece diversos lineamientos y advierte sobre las malas prácticas en su implementación.

Para los fines de esta investigación, se han tomado en cuenta las siguientes dimensiones:

Incremento salarial indebido

Referente a la dimensión uno, el cual corresponde al incremento salarial no justificado se entiende como el aumento de remuneraciones que carece de sustento en el desempeño, en los méritos personales o en las políticas salariales definidas por la organización (Aguilar Surichaqui, 2024).

En la práctica esto provoca desigualdad y desmotivación entre los trabajadores, en especial en quienes perciben un trato inequitativo al no recibir un reconocimiento acorde a su esfuerzo. De acuerdo con Aguilar Surichaqui (2024) la asignación de salarios debe basarse en criterios objetivos y transparentes; y ello con el objetivo de evitar lo siguiente:

A. Abusos

La ausencia de criterios objetivos propiciaba abusos administrativos, ya que determinadas autoridades podían beneficiarse de su posición para favorecer a ciertos trabajadores sin justificación técnica o normativa. De hecho,

la Ley N°30057 (2013) *Ley del Servicio Civil*, señaló que toda asignación económica debía basarse en principios de mérito e igualdad de oportunidades, con el fin de evitar decisiones arbitrarias.

B. Discrecionalidad

La discrecionalidad generada por la falta de reglas claras abría espacios para prácticas irregulares, ya que los funcionarios podían otorgar incentivos sin mecanismos adecuados de supervisión o sin sustento en evaluaciones de desempeño. De acuerdo con el Tribunal de Transparencia y Acceso a la Información Pública (TTAIP) estableció que las decisiones vinculadas a la gestión de recursos públicos debían estar plenamente motivadas para evitar la discrecionalidad y garantizar el control ciudadano (MNJUSDH, 2025).

C. Actos de corrupción

Finalmente, la Contraloría enfatizó que esta ausencia de transparencia podría incluso derivar en actos de corrupción, especialmente en contextos donde la entrega de incentivos económicos se usara para premiar lealtades, favorecer intereses personales o justificar pagos indebidos. En efecto, de acuerdo con *Índice de riesgos de corrupción e inconducta funcional INCO 2024*, emitido por el contralor Aguilar Surichaqui (2024) alertó que los esquemas remunerativos opacos constituían uno de los factores que incrementaban el riesgo de malversación, nepotismo y fraude interno, afectando de manera directa la confianza ciudadana en la administración pública

Asignación indebida de bonificaciones

En cuanto a la dimensión dos, el cual es la asignación inadecuada de bonificaciones, este se da cuando se otorgan

incentivos económicos a trabajadores que no alcanzan los niveles de desempeño esperados ni cumplen con las metas establecidas (Aguilar Surichaqui, 2024).

Desde mi óptica, es importante mencionar que este tipo de prácticas vulnera dos puntos clave: el primero, el cual corresponde al clima laboral; y el segundo, a la desmotivación del personal. Ambos caracterizados por el favoritismo.

Al respecto, Aguilar Surichaqui (2024) subraya que las bonificaciones deben otorgarse de manera justa, respaldadas en logros verificables y a través de evaluaciones objetivas y transparentes.

Recursos adicionales

Finalmente, en cuanto a la tercera dimensión, el cual es la asignación de recursos complementarios, el cual comprende como equipos, herramientas o presupuestos especiales puede convertirse en un riesgo de corrupción cuando no se administra con transparencia ni responde a necesidades concretas (Aguilar Surichaqui, 2024)

Este tipo de prácticas no solo limita la eficiencia en el uso de los recursos, sino que también refuerza percepciones de favoritismo y genera un ambiente de desigualdad entre los trabajadores. Ante esta situación, Aguilar Surichaqui (2024) recomienda implementar controles internos estrictos que garanticen una distribución equitativa y responsable. Lo mencionado, posteriormente ira favoreciendo su uso eficiente y reduciendo la posibilidad de desvíos o malversación de los recursos.

3.2.2. Variable 2: Malversación de fondos

3.2.2.1. Noción

En lo que respecta a la primera variable, es importante destacar que el artículo 389° del Código Penal (1991), tipifica la malversación de fondos como un delito, al sancionar conductas que

perjudican de forma considerable la gestión estatal y ponen en riesgo la adecuada prestación de servicios destinados a la ciudadanía. En términos más precisos, malversar fondos públicos implica destinar estos recursos a fines distintos de aquellos para los cuales fueron asignados, ocasionando un impacto grave y duradero en la operatividad de los servicios públicos esenciales (Pariona, 2019).

Por su parte, el Fiscal de la Nación Galvez Villegas (2024) indica que la malversación de fondos: “Es cuando un funcionario público da al dinero o bienes que administra un uso definitivo diferente de aquel a la que estaban destinados, afectando el servicio o la función encomendada y en consecuencia al Estado” (parr. 1). Esta definición destaca que dicho delito compromete directamente el desempeño eficiente de las funciones públicas, generando un perjuicio tangible a los intereses del Estado y a la confianza ciudadana en sus instituciones.

Del mismo modo, la tipificación del delito de malversación de caudales públicos evidencia la intención del legislador peruano de resaltar la necesidad de una planificación adecuada en la ejecución del gasto público, así como la obligación de garantizar que dichos recursos se utilicen estrictamente conforme a lo establecido en dicha planificación (Pariona, 2019). Este marco normativo subraya, además, el mensaje político-criminal de que cualquier funcionario público que, de manera dolosa, infrinja la planificación presupuestaria y desvíe el destino de los recursos públicos, afectando con ello el servicio público, incurre en una conducta delictiva sancionable.

En conclusión, la malversación de fondos constituye no solo una falta legal, sino también un serio riesgo para la eficiencia administrativa, la transparencia en la gestión pública y la confianza ciudadana en las instituciones del Estado.

3.2.2.2. Teoría del Triángulo del Fraude de Cressey

La Teoría del Triángulo del Fraude, propuesta por el criminólogo Donald Cressey, ofrece una explicación clásica sobre por qué personas deciden cometer fraudes. Según Rios (2016) este modelo, para que ocurra un fraude deben coincidir tres factores:

I) Presión:

Representa el motor o detonante personal que puede llevar a un individuo a considerar la comisión de un fraude. Según la teoría, esta presión puede ser de tipo económico o no económico; ya que, ante deudas pendientes, gastos médicos elevados, vicios, vida aspiracional desmedida, situaciones de emergencia familiar, obligaciones contraídas pueden generar una carga emocional o financiera que impulsa al sujeto a buscar soluciones alternativas (Rios, 2016).

Así, cuando la persona percibe que sus ingresos legítimos no satisfacen esas necesidades o presiones, la motivación para acceder a recursos de manera ilícita se intensifica. Este aspecto de presión puede presentarse como una necesidad real (por ejemplo: deudas, gastos imprevistos) o como una necesidad percibida (aspiraciones de bienestar, comparaciones sociales, deseo de mantener determinado estilo de vida), lo que vuelve más complejo prevenirlo desde fuera (Rios, 2016).

En cuanto al sector público, dicha presión podría intensificarse si los sueldos no alcanzan para cubrir expectativas de vida, si hay expectativas de bonificaciones, o si existen obligaciones familiares elevadas. En esos escenarios, la presión incrementa la vulnerabilidad del individuo frente a la posibilidad de malversar fondos.

II) Oportunidad:

Se refiere a las condiciones del entorno organizacional que hacen posible la comisión del fraude. Es decir, es el espacio que permite que la acción ilícita ocurra sin ser detectada. Entre los factores típicos de oportunidad están los controles internos débiles o inexistentes, supervisión deficiente, falta de segregación de funciones, exceso de discrecionalidad en la asignación de recursos, ausencia de auditorías regulares, y ausencia de mecanismos efectivos de rendición de cuentas (Rios, 2016).

Cuando una organización carece de procedimientos rígidos, revisiones periódicas, balances de control, transparencia contable o mecanismos de fiscalización, se genera un ambiente propicio para que un empleado con motivación (presión) pueda distraer recursos, manipular cuentas o asignar fondos indebidamente sin sustento. Esa brecha institucional es lo que la teoría denomina oportunidad (Rios, 2016).

Por ello, en gobiernos regionales o entidades públicas, la oportunidad puede venir dada por falta de supervisión eficaz, discrecionalidad en la asignación de incentivos, deficiente rendición de cuentas, o ausencia de controles rigurosos al presupuesto. En efecto, este aspecto se torna fundamental, ya que permite gestionar y reducir la oportunidad representa la vía más directa para prevenir fraudes, según esta teoría.

III) Racionalización:

Es el componente psicológico o moral interno que permite al individuo justificar su acto ilícito, mitigando la culpa o el conflicto ético. Básicamente, el sujeto convence a sí mismo de que lo que va a hacer no es tan malo, o que está justificado por sus circunstancias personales, laborales o

sociales: por ejemplo, pensamientos como “me deben un sueldo justo”, “solo estoy tomando un préstamo, lo devolveré”, “no les duele si lo toman, la empresa tiene muchos recursos”, “esto es temporal”, “todos lo hacen”, etc. (Rios, 2016).

Según estos planteamientos, aunque existan presión y oportunidad, el fraude no cometería sin que el autor lo justifique internamente; de ese modo, la racionalización funciona como mecanismo cognitivo que neutraliza la carga ética del acto (Rios, 2016).

En el ámbito público, esta racionalización puede estar influenciada por percepciones de injusticia o por la percepción de que todos hacen lo mismo. Esto refuerza la vulnerabilidad institucional: si los empleados internalizan estas justificaciones, las prácticas corruptas pueden normalizarse o replicarse con menor temor a sanciones morales (Rios, 2016).

Este modelo ha sido ampliamente aplicado para entender la corrupción, la malversación de fondos y el fraude en instituciones públicas y privadas. Inclusive, estudios contemporáneos combinan el triángulo del fraude con otras teorías (como la teoría de agencia) para ampliar su poder explicativo (Rodrigues Machado & Gartner, 2017).

Respecto a nuestro estudio la Teoría del Triángulo del Fraude resulta especialmente pertinente, ya que nos permitió comprender por qué incentivos mal gestionados, asignaciones discrecionales o falta de control pueden generar las condiciones perfectas para la desviación de recursos, cuando además existan presiones individuales y racionalizaciones personales.

3.2.2.3. Dimensión de la malversación de fondos

Desviación de Fondos Públicos

Según Proetica (2024), la desviación de fondos públicos se entiende como el uso inadecuado de los recursos económicos

destinados a proyectos o servicios estatales, cuando estos son dirigidos hacia fines no autorizados o de beneficio particular. Este tipo de prácticas afecta directamente los objetivos para los cuales fueron asignados los fondos, configurándose como una forma de utilización ilícita de los recursos públicos.

En el marco de la presente investigación, esta problemática comprende varios aspectos relevantes:

- Monto total de fondos desviados: alude a la cantidad específica de dinero apartada de su destino legítimo.
- Impacto en proyectos públicos: considera los programas o iniciativas que no llegan a ejecutarse o que se ven gravemente limitados por la falta de financiamiento.
- Contrataciones con el Estado: se relaciona con actos de fraude y corrupción que se presentan en los procesos de adquisición de bienes y servicios
- Manipulación de licitaciones: Hace alusión a la alteración de procesos licitatorios para beneficiar intereses particulares.
- Malversación de bienes públicos: Comprende tanto bienes tangibles (materiales, equipos, infraestructura) como intangibles (derechos, patentes) pertenecientes al sector público.

En efecto, la desviación de fondos públicos no solo genera un impacto financiero directo sobre las arcas del Estado, sino que también acarrea consecuencias más amplias en términos de eficiencia gubernamental, deterioro de la calidad de los servicios públicos y afectación al bienestar social.

3.2. Marco conceptual

- Auditoría gubernamental

Según la definición de auditoría adaptada al ámbito estatal, la auditoría gubernamental consiste en el examen objetivo, sistemático y profesional de las actividades, operaciones y procesos de entidades públicas, con el fin de verificar el cumplimiento normativo

y la correcta administración de los recursos del Estado (Wales, 2025a).

- **Control interno**

Para Vega y Marrero, citado por Holguin et al. (2024, p. 694) el control interno se entiende como el sistema integrado de lineamientos, procesos y disposiciones que una entidad implementa para resguardar sus recursos, asegurar la confiabilidad de la información financiera y administrativa, y fortalecer el desempeño eficiente de sus diversas actividades.

- **Desvío de fondos**

De conformidad con la normativa de delitos contra la administración pública en Perú y según el MPFN (2024) el desvío de fondos se entiende como la acción mediante la cual un funcionario destina recursos públicos a fines distintos de aquellos para los cuales fueron asignados, alterando su naturaleza original y contribuyendo a la pérdida patrimonial del Estado

- **Ética pública**

La ética pública se define como el conjunto de normas, valores y principios que regulan el comportamiento de los servidores del Estado, orientados al interés general, a la imparcialidad, a la integridad y al respeto de la legalidad, con el fin de salvaguardar la confianza ciudadana y proteger el patrimonio público (Castaños, 2017).

- **Fiscalización**

La fiscalización es la función estatal mediante la cual se supervisa, controla y evalúa la actuación de los órganos públicos, con el fin de garantizar la legalidad, eficiencia y transparencia en la gestión de los recursos del Estado (Wales, 2025b).

- **Fondos públicos**

Los fondos públicos son los recursos financieros que forman parte de la Administración Financiera del Sector Público y son gestionados por entidades del gobierno conforme a la normativa legal vigente (Aguilar Surichaqui, 2022).

- **Incentivo**

De acuerdo con el Diccionario Panhispánico del Español Jurídico (2025) "...el incentivo es comprendido como aquella: "Partida salarial extra que se abona al trabajador con el objetivo de incrementar su rendimiento o productividad" (parr. II).

- **Malversación de fondos**

Según el portal web del Estado peruano, la malversación de fondos: "Es cuando un funcionario público da al dinero o bienes que administra un uso definitivo diferente de aquel a la que estaban destinados, afectando el servicio o la función encomendada y en consecuencia al Estado" (MPFN, 2024, parr. I).

- **Nepotismo**

De acuerdo con Mamani Gutierrez (2024) es cuando:

...el ejercicio de injerencia -directa o indirecta- en el nombramiento y/o contratación de parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad por parte de aquel servidor que tenga facultad de realizar dicha acción o intervenir en los procesos de selección, alcanzando incluso a aquellas contrataciones que se realicen bajo la modalidad de locación de servicios (parr. I).

- **Rendición de cuentas**

Según Ballester (2018) "La rendición de cuentas horizontal somete a los funcionarios públicos a restricciones y controles, o a un sistema de contrapesos, por parte de organismos gubernamentales (tribunales, defensor del pueblo, organismos de auditoría, bancos

centrales) con facultades para cuestionar, e incluso sancionar, a los funcionarios en casos de conducta indebida” (parr. XXV).

- **Responsabilidad administrativa**

Para el portal web chileno de la Unidad de Defensa Legal (n.d.) la responsabilidad administrativa: “Consiste en la posibilidad de hacer efectivas las sanciones disciplinarias por incumplimiento de los deberes y prohibiciones funcionarias. Dichas sanciones afectan o influyen en la carrera funcionaria” (parr. I)

- **Riesgo de fraude**

Según la institución de Financial Crimes Consulting Pty Ltd (2025) el riesgo de fraude alude a la probabilidad de que un individuo o entidad incurra en conductas engañosas o deshonestas con el propósito de obtener ventajas económicas u otros beneficios indebidos. Además, este riesgo implica la posibilidad de alterar información, manipular procesos o aprovechar debilidades institucionales para inducir al error o perjudicar a terceros.

- **Transparencia publica**

Según Osorio-Sanabria & Barreto-Granad (2022) la transparencia pública: “...es un medio que promueve la rendición de cuentas y el acceso de información a los ciudadanos sobre lo que está haciendo con su gobierno” (p. 1).

- **Triangulo de fraude**

De acuerdo con López & Sánchez (2011) el triángulo del fraude es un modelo teórico-jurídico que explica la corrupción como el resultado de la conjunción de tres factores: presión (necesidades, incentivos económicos), oportunidad (vulnerabilidades institucionales), y racionalización (justificación ética o moral del acto corrupto).

- **Uso indebido de recursos**

Para Gonzalez Chavez (2020) el uso indebido de recursos públicos es cuando:

...el particular que realice actos mediante los cuales se apropie, haga uso indebido o desvíe del objeto para el que estén previstos los recursos públicos, sean materiales, humanos o financieros, cuando por cualquier circunstancia maneje, reciba, administre o tenga acceso a estos recursos (parr. I).

IV. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

4.1. Tipo y Nivel de la Investigación

Tipo de investigación

En relación con el tipo de estudio, este se clasificó como básico, dado que su propósito esencial es generar nuevos conocimientos y fortalecer el desarrollo de la comunidad científica. De acuerdo con Vara (2010), la investigación básica busca ampliar el saber existente mediante la comprensión de fenómenos y procesos sin perseguir necesariamente una aplicación práctica inmediata.

Además, el estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, ya que se fundamenta en la recolección y análisis de datos numéricos para medir la relación existente entre las variables propuestas. De acuerdo con Cadena et al. (2017), se basa en la objetividad y en la aplicación de procedimientos estadísticos que permiten verificar hipótesis y establecer correlaciones.

Nivel de investigación

Por otra parte, el estudio se enmarcó en el nivel correlacional. De acuerdo con Montoya (n.d.), indica que este método consiste en dos etapas:

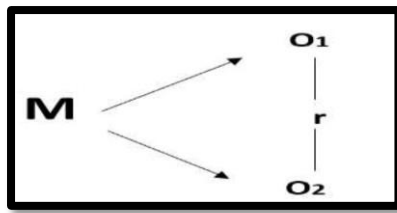
1. Se describirá el fenómeno objeto de estudio, detallando sus características y particularidades.
2. Se examinará la relación entre una o más variables dentro del contexto investigado.

Finalmente, el estudio asumió una direccionalidad prospectiva, dado que la recolección de información se efectuará en un momento específico, con el fin de proyectar y comprender posibles tendencias a futuro (Thompson, 2000).

4.2. Diseño de Investigación

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental, dado que no implica la manipulación de variables. Su propósito central fue identificar y precisar la relación que existe entre ellas. Además, el estudio se caracterizó por ser transversal, lo que significa que la recolección de datos se realizará en un único momento en el tiempo (Hernández et al., 2014).

Esquema del diseño correlacional, según Oseda (2008):



Fuente. La figura muestra el esquema que será empleado para el estudio, el esquema fue extraído de

Descripción:

M: Muestra (funcionarios públicos del Gobierno Regional de Puno).

O1: variable 1 (incentivos laborales).

O2: variable 2 (malversación de fondos).

r: relación entre las 2 variables

4.3. Hipótesis General

Existe relación positiva entre los incentivos laborales y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno – 2024.

4.4. Hipótesis Específicas

H.E.1. Existe relación positiva entre el indebido incremento salarial y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno – 2024.

H.E.2. Existe relación positiva entre la asignación indebida de bonificaciones y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno en el año 2024.

H.E.3. Existe relación positiva entre los recursos adicionales y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno — 2024.

4.5. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variable 1	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Valor	
Incentivos laborales	Incremento salarial indebido	Frecuencia de incrementos salariales		Ordinal	
		Porcentaje de aumento salarial			
		Número de funcionarios que reciben incrementos salariales	1, 2, 3, 4,		
		Transparencia en los incrementos salariales	5		
	Asignación indebida de bonificaciones	Comparación con otros departamentos/ regiones	Número de bonificaciones otorgadas sin cumplimiento de criterios de desempeño.		Ordinal
			Valor monetario total de las Bonificaciones irregulares asignadas	6, 7,	
		Frecuencia de asignación de bonificaciones en comparación con otros departamentos	8, 9, 10		
		Equidad en la asignación de bonificaciones			
		Número de bonificaciones revocadas tras auditorías internas			
Recursos adicionales	Cantidad de recursos asignados a funcionarios sin justificación de necesidades operativas			Ordinal	
		Valor monetario de los recursos adicionales asignados indebidamente	11, 12		
		Número de recursos adicionales por funcionario	,13, 14,		
		Asignación de recursos.	15		
		Comparación de la asignación de recursos con otros departamentos/regiones			
Percepción corrupción de	Porcentaje de empleados que perciben que los incrementos y bonificaciones	Número de denuncias	16, 17, 18,	Ordinal	
		Resultado de investigaciones internas	19.		
		Opinión pública			
Variable 2	Dimensiones	Indicadores	Ítems	valor	
Malversación de fondos	Desviación de fondos públicos	Monto total de fondos desviados	20,	Ordinal	
		Número de proyectos afectados	21,		
		Fraude en contrataciones	22,		
		Valor monetario de los proyectos afectados	23,		
		Cantidad de bienes malversados	24		

Fuente: Elaborado por la autora.

4.6. Población – Muestra

4.6.1. Población

La población del presente estudio estuvo conformada por 329 trabajadores pertenecientes a las áreas de Comisión de Control del Órgano de Control Institucional (OCI) del Gobierno Regional de Puno, quienes laboran en la Contraloría Regional de Puno en el año 2024.

Tabla 2

Población de estudio

Gerencias	Subgerencias	N° Trabajadores
Gerencia de Capital Humano	Subgerencia de Personal y Compensaciones	29
	Subgerencia de Bienestar y Relaciones Laborales	31
Gerencias Regionales de Control – Puno		108
Gerencia de Control Político, Institucional y Económico	Subgerencias de control del sector económico y financiero.	57
Gerencia de Administración	Subgerencia de Gestión Documentaria	84
	Unidad de Tesorería	20
	Total	329

Fuente: Elaboración propia a partir del organigrama de la Contraloría General de la República (2025). La tabla muestra las unidades organizacionales seleccionadas como parte de la muestra de estudio, por su vinculación directa con el manejo de incentivos laborales y la fiscalización de recursos públicos.

4.6.2. Muestra

La muestra estuvo constituida por 178 trabajadores pertenecientes a las áreas de control del uso de fondos como en la verificación de incentivos indebidos dentro de la Comisión de Control del Órgano de Control Institucional (OCI) del Gobierno Regional de Puno, quienes laboran en la Contraloría Regional de Puno en el año 2024.

- Datos y fórmula aplicada:

Margen: 5%
Nivel de confianza: 95%
Poblacion: 329

Tamaño de muestra: 178

Ecuacion Estadistica para Proporciones poblacionales

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra
 Z= Nivel de confianza deseado
 p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
 q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
 e= Nivel de error dispuesto a cometer
 N= Tamaño de la población

- Resultado de “n”:

$$n = 178$$

Tabla 3

<i>Unidad de análisis</i>	N°	%	Fi
Subgerencias	Trabajadores		
Subgerencia de Personal y Compensaciones	29	8.81	16
Subgerencia de Bienestar y Relaciones Laborales	31	9.42	17
Gerencias Regionales de Control – Puno	108	32.83	58
Subgerencias de control del sector económico y financiero.	57	17.32	31
Subgerencia de Gestión Documentaria	84	25.53	45
Unidad de Tesorería	20	6.08	12
Total	329	100%	178

Fuente: Elaboración propia de la autora. Es importante mencionar que la muestra fue conformada por 178 trabajadores, seleccionados de manera proporcional y representativa según el número de colaboradores en cada área de la Contraloría Regional de Puno. Es importante mencionar, que está sujeta a los criterios de inclusión.

Criterio de inclusión

- Trabajadores que pertenezcan al área de Comisión de Control del OCI del Gobierno Regional de Puno.
- Personal con experiencia mínima de un año en funciones de control, supervisión o auditoría.
- Servidores que acepten voluntariamente participar en el estudio, mediante la firma del consentimiento informado.

Criterios de exclusión

- Personal administrativo o de otras áreas que no estén vinculados directamente con actividades de control institucional.
- Trabajadores en situación de licencia, vacaciones o inactividad durante el periodo de recolección de datos.
- Personas que se rehúsen a participar o no completen adecuadamente el cuestionario.

4.6.3. Muestreo

El estudio empleó el muestreo aleatorio simple — probabilístico, ya que se empleó una formula estadística para determinar la muestra (cada sujeto de estudio tiene la misma probabilidad de ser elegido).

4.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

3.7.1. Técnicas de recolección de datos

En esta investigación se empleó la técnica de la encuesta, cuyo propósito es explorar la opinión de una población específica sobre un tema particular (Hernández et al., 2014).

3.7.2. Instrumento de recolección de datos

En este trabajo se usó el instrumento del cuestionario, ya que permitirá formular preguntas organizadas, estructuras y secuenciadas (Hernández et al., 2014). Dicho cuestionario consto de 24 ítems, en donde se tiene como instrucción marcar con un aspa (x) la respuesta según la pregunta, esto de acuerdo con los valores de ESCALA LIKERT: “Muy en desacuerdo”, “En desacuerdo”, “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “De acuerdo” y “Muy de acuerdo”.

Además, la autenticidad del instrumento se estableció mediante la técnica del Juicio de Expertos, también conocida como crítica de jueces. Y para evaluar la confiabilidad de este instrumento,

se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, en donde se obtuvo un puntaje de 0,895, el cual es superior al 0.7, es decir, el instrumento es óptimo para su aplicación. Además, respecto al procesamiento de datos se calculó empleando el software estadístico SPSS versión 26.

4.8. Técnicas de Análisis e interpretación de Datos

Para el análisis e interpretación de los datos recolectados, se empleó el software estadístico SPSS versión 26, lo cual permitirá organizar, procesar y examinar la información obtenida de manera sistemática. En concordancia con el enfoque cuantitativo y el diseño no experimental de tipo transversal, se aplicó la estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes, medias) para caracterizar las variables e identificar tendencias generales dentro de la muestra.

Asimismo, para la contrastación de hipótesis y el análisis de la relación entre las variables de estudio, se utilizó la prueba no paramétrica del coeficiente de correlación Rho de Spearman, esto ya que se previamente se aplicó una prueba de normalidad (ver tabla 28 y 29).

Respecto al coeficiente de Spearman permitió determinar el grado y la dirección de la asociación entre los incentivos laborales (variable independiente) y la malversación de fondos (variable dependiente), así como entre sus respectivas dimensiones (Ckota & Mamani, 2018).

Los resultados se interpretaron considerando los valores del coeficiente Rho (ρ), los cuales oscilan entre -1 y +1, siendo:

- Valores cercanos a +1: correlación positiva alta.
- Valores cercanos a -1: correlación negativa alta.
- Valores cercanos a 0: ausencia de correlación.

Es importante mencionar que se adoptó un nivel de significancia estadística del 5% ($p < 0.05$), con el fin de determinar si las correlaciones observadas son estadísticamente significativas.

5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1. Presentación de los resultados

Tabla 4

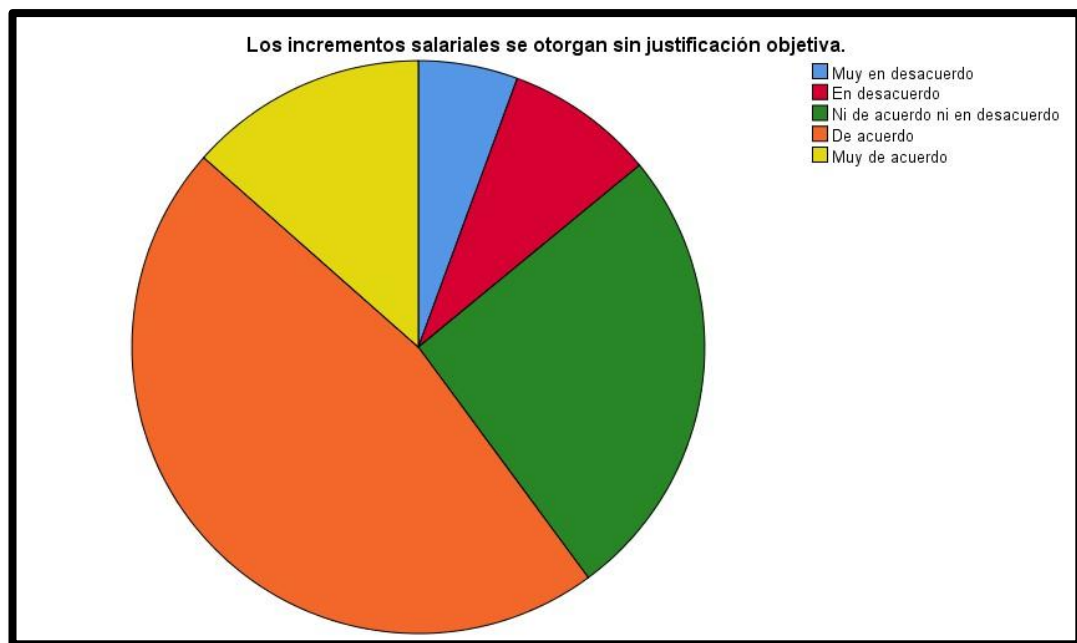
1. Los incrementos salariales se otorgan sin justificación objetiva.

		<i>Fi</i>	<i>%</i>	<i>% válido</i>	<i>% acumulado</i>
Válido	1	10	5,6	5,6	5,6
	2	15	8,4	8,4	14,0
	3	46	25,8	25,8	39,9
	4	83	46,6	46,6	86,5
	5	24	13,5	13,5	100,0
Total		178	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la encuesta aplicada.

Figura 1

1. Los incrementos salariales se otorgan sin justificación objetiva.



Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la tabla 8.

Interpretación: Los resultados indicaron que la mayoría de los encuestados se mostró de acuerdo y muy de acuerdo con que los incrementos salariales se otorgaban sin una justificación objetiva. En consecuencia, se interpretó que existían prácticas de aumento salarial desprovistas de sustento técnico o administrativo, lo que fortalecía el riesgo de manipulaciones en la gestión presupuestal.

Tabla 5

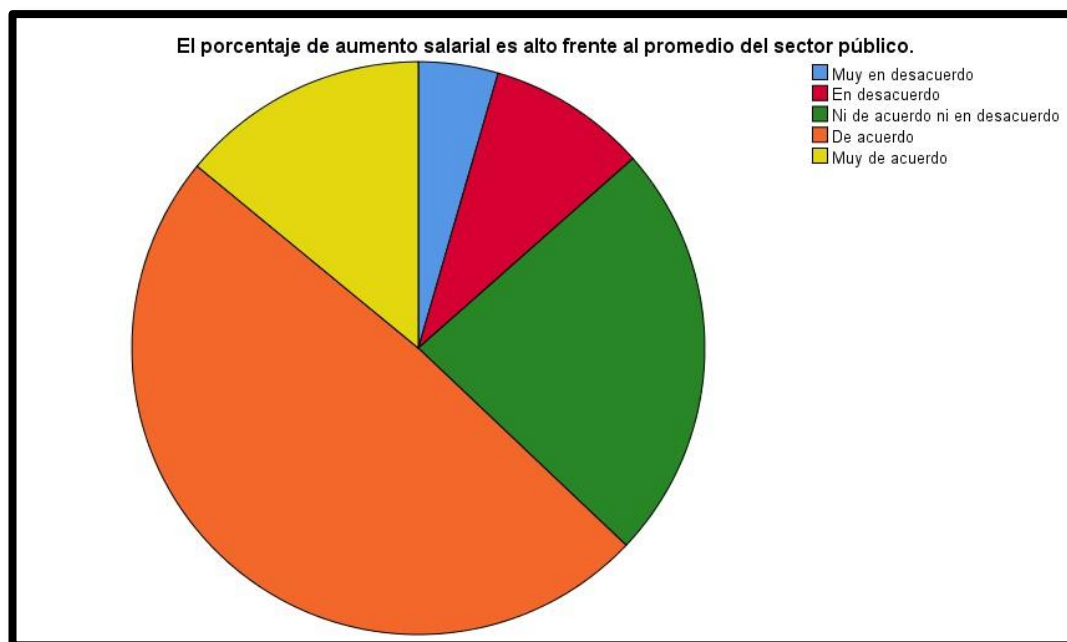
2. El porcentaje de aumento salarial es alto frente al promedio del sector público.

		<i>Fi</i>	<i>%</i>	<i>% válido</i>	<i>% acumulado</i>
Válido	1	8	4,5	4,5	4,5
	2	16	9,0	9,0	13,5
	3	42	23,6	23,6	37,1
	4	87	48,9	48,9	86,0
	5	25	14,0	14,0	100,0
Total		178	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la encuesta aplicada.

Figura 2

2. El porcentaje de aumento salarial es alto frente al promedio del sector público.



Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la tabla 5.

Interpretación: En esta tabla, predominó nuevamente la percepción favorable a la existencia de aumentos superiores al promedio del sector público. De esta manera, los datos reflejaron que los trabajadores identificaron incrementos salariales desproporcionados respecto a estándares nacionales, lo cual incrementaba la sospecha de irregularidades en la asignación de recursos remunerativos.

Tabla 6

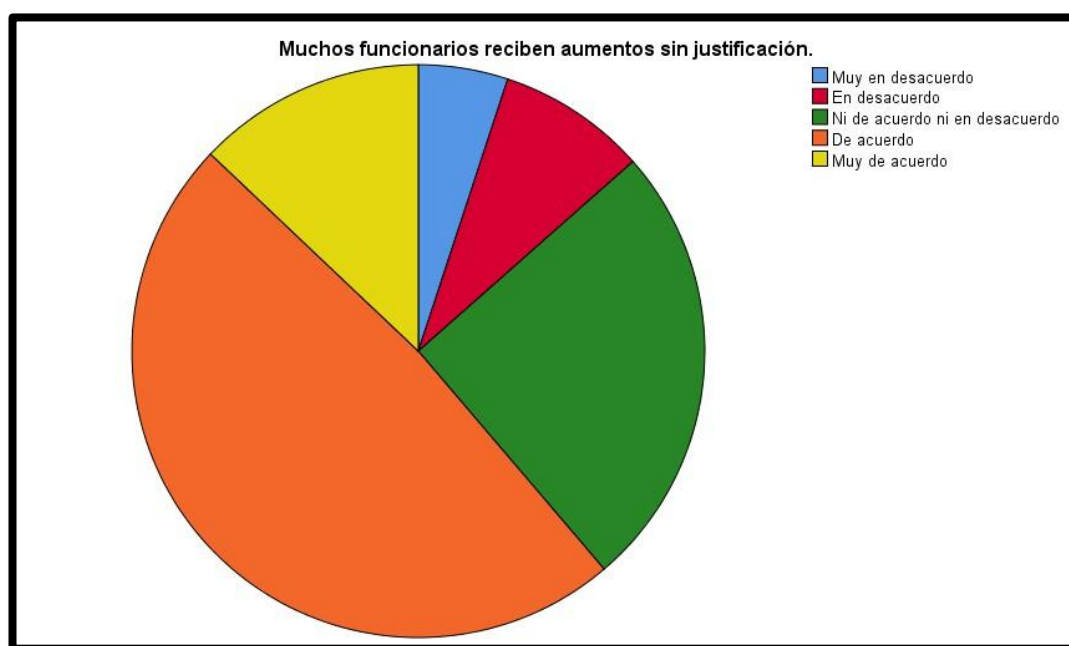
3. Muchos funcionarios reciben aumentos sin justificación.

		<i>Fi</i>	<i>%</i>	<i>% válido</i>	<i>% acumulado</i>
Válido	1	9	5,1	5,1	5,1
	2	15	8,4	8,4	13,5
	3	45	25,3	25,3	38,8
	4	86	48,3	48,3	87,1
	5	23	12,9	12,9	100,0
Total		178	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la encuesta aplicada.

Figura 3

3. Muchos funcionarios reciben aumentos sin justificación.



Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la tabla 6.

Interpretación: Los encuestados coincidieron mayoritariamente en que muchos funcionarios recibían aumentos injustificados. Así, esta evidencia permitió inferir que la asignación de incrementos no seguía criterios meritocráticos ni procedimientos transparentes, lo que contribuía directamente al entorno propicio para la malversación de fondos.

Tabla 7

4. Existe transparencia en los incrementos salariales.

		<i>Fi</i>	<i>%</i>	<i>% válido</i>	<i>% acumulado</i>
Válido	1	13	7,3	7,3	7,3
	2	16	9,0	9,0	16,3
	3	40	22,5	22,5	38,8
	4	83	46,6	46,6	85,4
	5	26	14,6	14,6	100,0
	Total	178	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la encuesta aplicada.

Figura 4

4. Existe transparencia en los incrementos salariales.



Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la tabla 7.

Interpretación: Aunque el ítem estaba redactado en sentido positivo (“existe transparencia”), las respuestas mostraron que la mayoría se ubicó en niveles de acuerdo, lo que, interpretado dentro del contexto general de la dimensión, evidenció que los participantes percibieron una falta de transparencia real en los procesos de incremento salarial. En síntesis, la transparencia referida fue interpretada como insuficiente o limitada, reforzando la idea de opacidad institucional.

Tabla 8

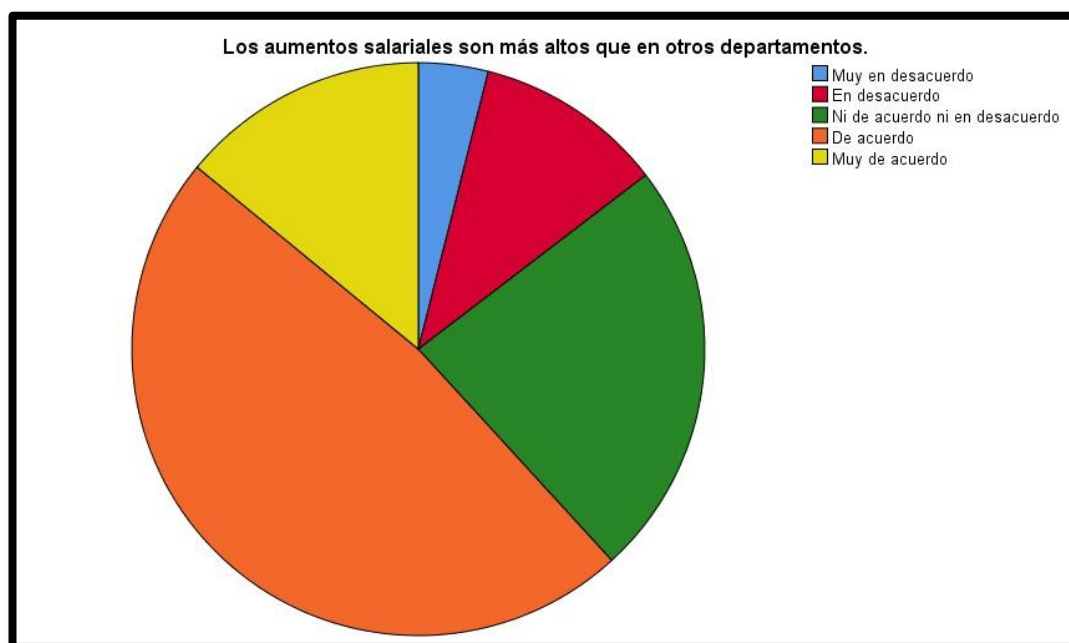
5. Los aumentos salariales son más altos que en otros departamentos.

		<i>Fi</i>	<i>%</i>	<i>% válido</i>	<i>% acumulado</i>
Válido	1	7	3,9	3,9	3,9
	2	19	10,7	10,7	14,6
	3	42	23,6	23,6	38,2
	4	85	47,8	47,8	86,0
	5	25	14,0	14,0	100,0
Total		178	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la encuesta aplicada.

Figura 5

5. Los aumentos salariales son más altos que en otros departamentos.



Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la tabla 8.

Interpretación: Los resultados mostraron que los encuestados consideraron que los aumentos salariales en el Gobierno Regional de Puno eran más altos que en otras regiones. Por consiguiente, este patrón indicó una percepción de sobredimensionamiento irregular de los incrementos, lo cual se relacionó directamente con prácticas que potenciaban la malversación de fondos y afectaban la equidad salarial dentro del sector público.

Tabla 9

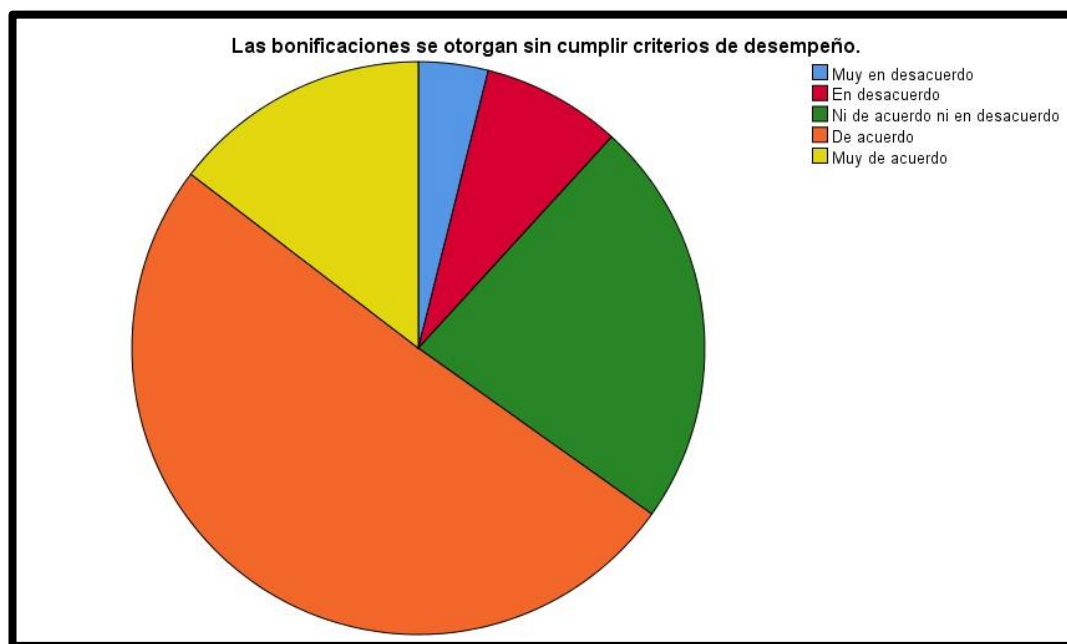
6. Las bonificaciones se otorgan sin cumplir criterios de desempeño.

		<i>Fi</i>	<i>%</i>	<i>% válido</i>	<i>% acumulado</i>
Válido	1	7	3,9	3,9	3,9
	2	14	7,9	7,9	11,8
	3	41	23,0	23,0	34,8
	4	90	50,6	50,6	85,4
	5	26	14,6	14,6	100,0
Total		178	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la encuesta aplicada.

Figura 6

6. Las bonificaciones se otorgan sin cumplir criterios de desempeño.



Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la tabla 9.

Interpretación: Los resultados mostraron que más de la mitad de los encuestados estuvo de acuerdo o muy de acuerdo en que las bonificaciones se otorgaban sin criterios de desempeño. Así, se interpretó que la asignación de estos incentivos careció de mecanismos objetivos de evaluación laboral, lo cual facilitó su uso discrecional y abrió espacios para actos vinculados a la malversación de fondos.

Tabla 10

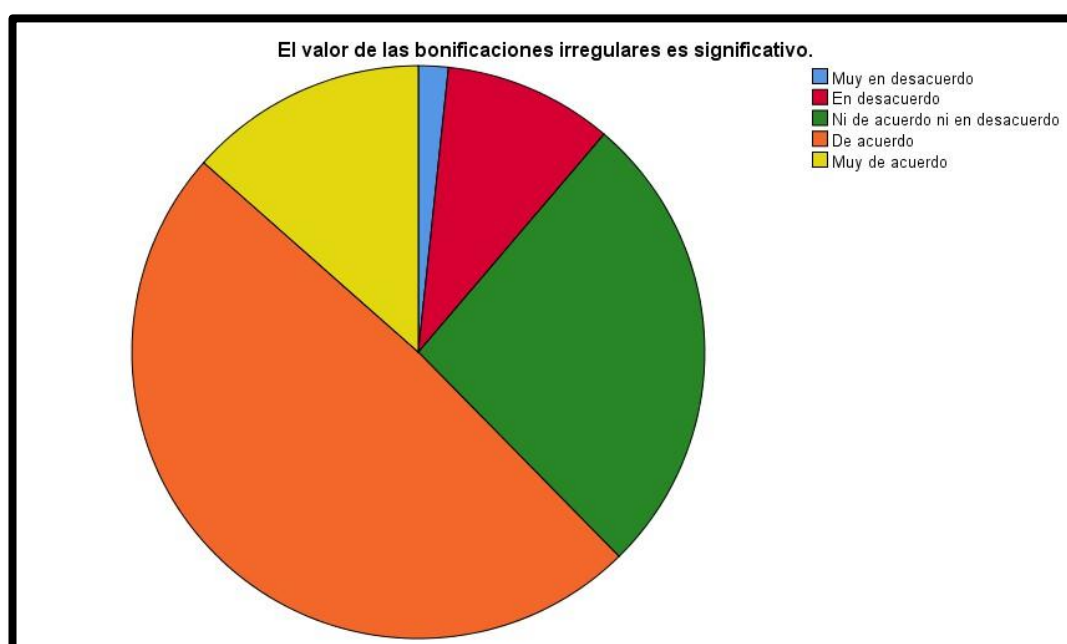
7. El valor de las bonificaciones irregulares es significativo.

		<i>Fi</i>	<i>%</i>	<i>% válido</i>	<i>% acumulado</i>
Válido	1	3	1,7	1,7	1,7
	2	17	9,6	9,6	11,2
	3	47	26,4	26,4	37,6
	4	87	48,9	48,9	86,5
	5	24	13,5	13,5	100,0
Total		178	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la encuesta aplicada.

Figura 7

7. El valor de las bonificaciones irregulares es significativo.



Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la tabla 10.

Interpretación: En esta tabla se observó que la mayoría consideró que el valor de las bonificaciones irregulares era significativo. De esta manera, los datos sugirieron que las bonificaciones indebidas no solo se otorgaban sin justificación, sino que además representaban montos relevantes dentro del presupuesto institucional, incrementando su impacto en la malversación de recursos.

Tabla 11

8. La frecuencia de asignación de bonificaciones es alta frente a otros departamentos.

		<i>Fi</i>	<i>%</i>	<i>% válido</i>	<i>% acumulado</i>
Válido	1	8	4,5	4,5	4,5
	2	19	10,7	10,7	15,2
	3	43	24,2	24,2	39,3
	4	84	47,2	47,2	86,5
	5	24	13,5	13,5	100,0
	Total	178	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la encuesta aplicada.

Figura 8

8. La frecuencia de asignación de bonificaciones es alta frente a otros departamentos.



Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la tabla 11.

Interpretación: Los encuestados señalaron mayoritariamente que la frecuencia con la que se otorgaban bonificaciones en el Gobierno Regional de Puno era más alta que en otras regiones del país. En consecuencia, esta percepción evidenció un patrón atípico de asignaciones que sugería una práctica sistemática, más que excepcional, vinculada al uso irregular de fondos públicos.

Tabla 12

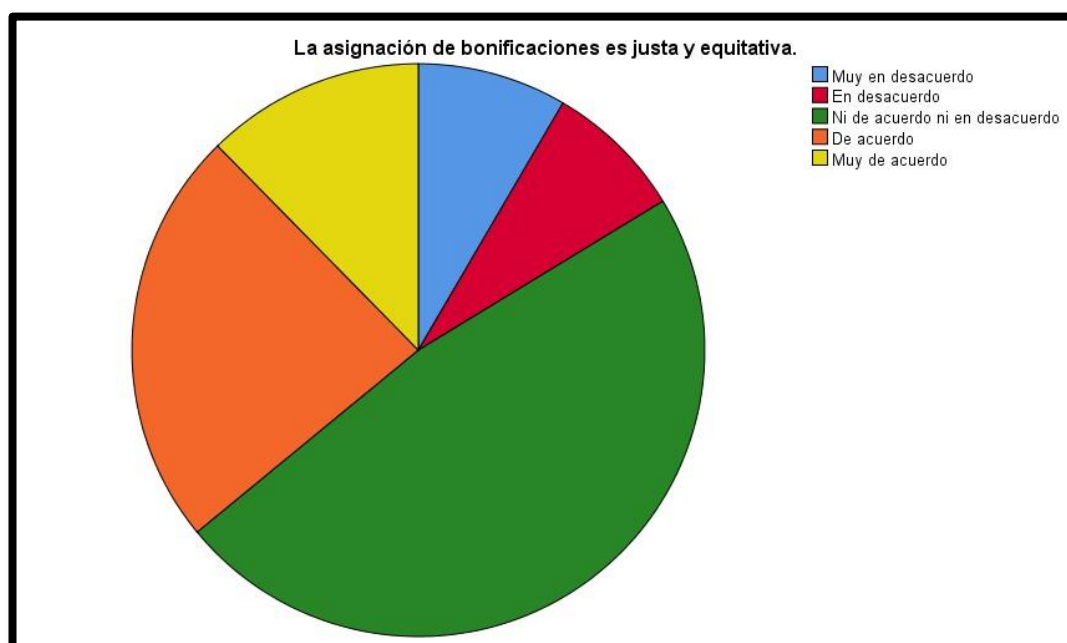
9. La asignación de bonificaciones es justa y equitativa.

		<i>Fi</i>	<i>%</i>	<i>% válido</i>	<i>% acumulado</i>
Válido	1	15	8,4	8,4	8,4
	2	14	7,9	7,9	16,3
	3	85	47,8	47,8	64,0
	4	42	23,6	23,6	87,6
	5	22	12,4	12,4	100,0
Total		178	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la encuesta aplicada.

Figura 9

9. La asignación de bonificaciones es justa y equitativa.



Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la tabla 12.

Interpretación: Aunque el ítem estaba redactado en sentido positivo, la mayoría se ubicó en la categoría intermedia (“ni de acuerdo ni en desacuerdo”), seguida de porcentajes relevantes en desacuerdo. Por lo tanto, se interpretó que los trabajadores no percibieron la distribución de bonificaciones como justa ni equitativa, lo cual reforzó la percepción de discrecionalidad y favoritismo en su otorgamiento.

Tabla 13

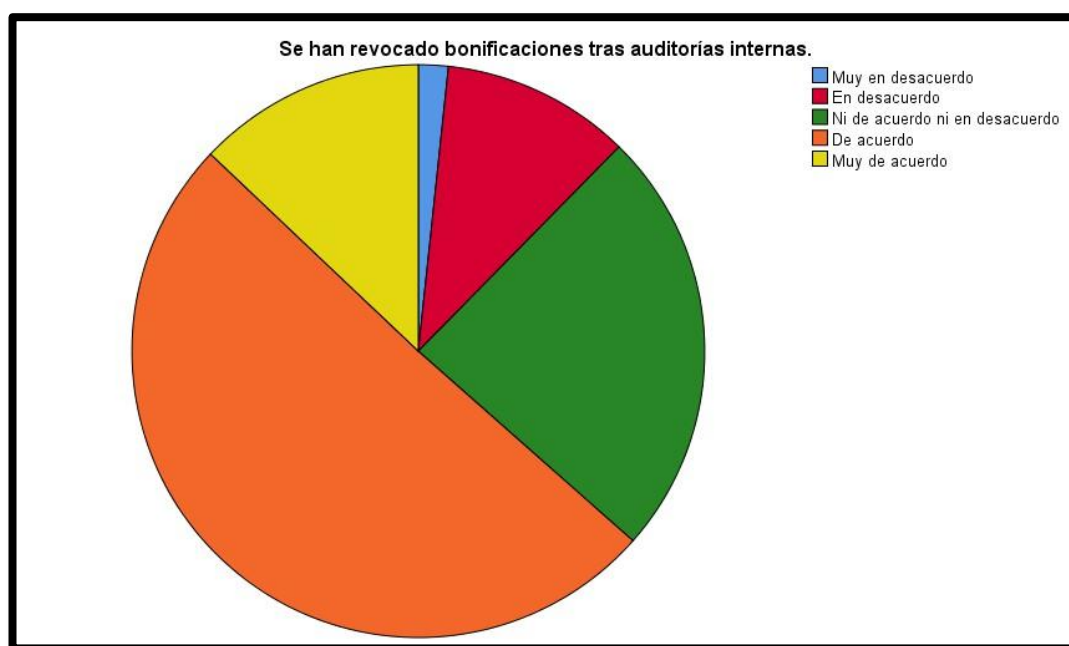
10. Se han revocado bonificaciones tras auditorías internas.

		<i>Fi</i>	<i>%</i>	<i>% válido</i>	<i>% acumulado</i>
Válido	1	3	1,7	1,7	1,7
	2	19	10,7	10,7	12,4
	3	43	24,2	24,2	36,5
	4	90	50,6	50,6	87,1
	5	23	12,9	12,9	100,0
Total		178	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la encuesta aplicada.

Figura 10

10. Se han revocado bonificaciones tras auditorías internas.



Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la tabla 13.

Interpretación: Finalmente, los resultados revelaron que la mayoría estuvo de acuerdo en que se habían revocado bonificaciones luego de auditorías internas. Esto evidenció que las instancias de control identificaron irregularidades y ejecutaron acciones correctivas, lo cual confirmó que existieron bonificaciones otorgadas fuera del marco legal y que estas prácticas estuvieron directamente relacionadas con la malversación de fondos.

Tabla 14

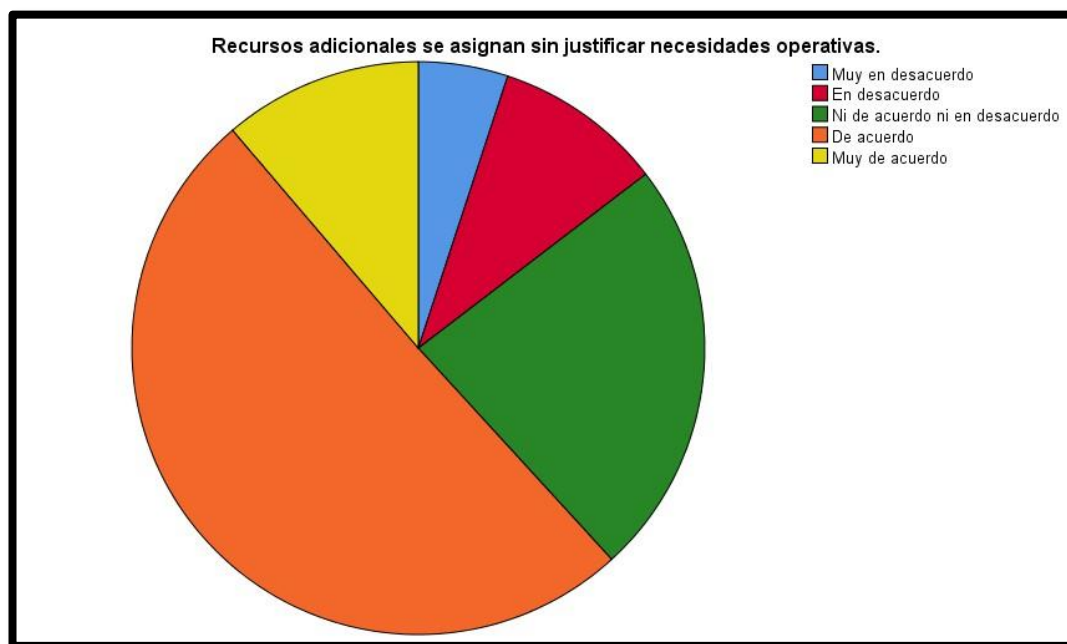
11. Recursos adicionales se asignan sin justificar necesidades operativas.

		<i>Fi</i>	<i>%</i>	<i>% válido</i>	<i>% acumulado</i>
Válido	1	9	5,1	5,1	5,1
	2	17	9,6	9,6	14,6
	3	42	23,6	23,6	38,2
	4	90	50,6	50,6	88,8
	5	20	11,2	11,2	100,0
Total		178	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la encuesta aplicada.

Figura 11

11. Recursos adicionales se asignan sin justificar necesidades operativas.



Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la tabla 14.

Interpretación: Los resultados evidenciaron que más de la mitad de los encuestados consideró que los recursos adicionales se asignaban sin una justificación operativa válida. En consecuencia, se interpretó que estos recursos carecían de un sustento técnico real, lo que facilitó su uso discrecional y, por ende, su vinculación directa con la malversación.

Tabla 15

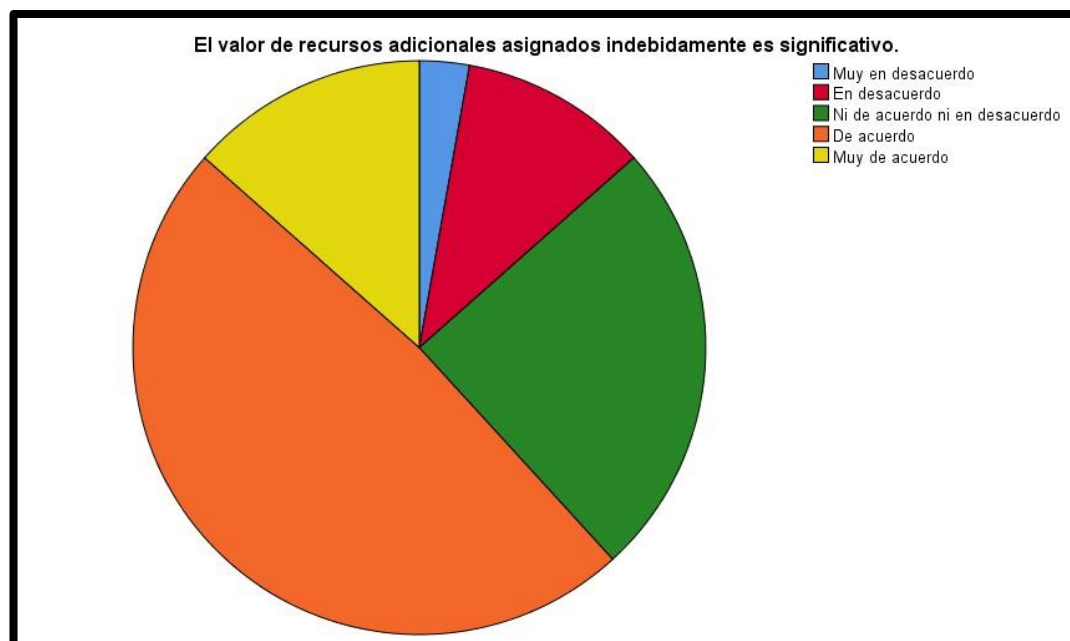
12. El valor de recursos adicionales asignados indebidamente es significativo.

		<i>Fi</i>	<i>%</i>	<i>% válido</i>	<i>% acumulado</i>
Válido	1	5	2,8	2,8	2,8
	2	19	10,7	10,7	13,5
	3	44	24,7	24,7	38,2
	4	86	48,3	48,3	86,5
	5	24	13,5	13,5	100,0
Total		178	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la encuesta aplicada.

Figura 12

12. El valor de recursos adicionales asignados indebidamente es significativo.



Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la tabla 15.

Interpretación: La mayoría afirmó que los recursos adicionales asignados de forma irregular tenían un valor significativo. Este hallazgo indicó que no se trataba de montos menores o residuales, sino de cantidades relevantes que podían afectar considerablemente el presupuesto institucional, lo cual explica su fuerte asociación con la desviación de fondos.

Tabla 16

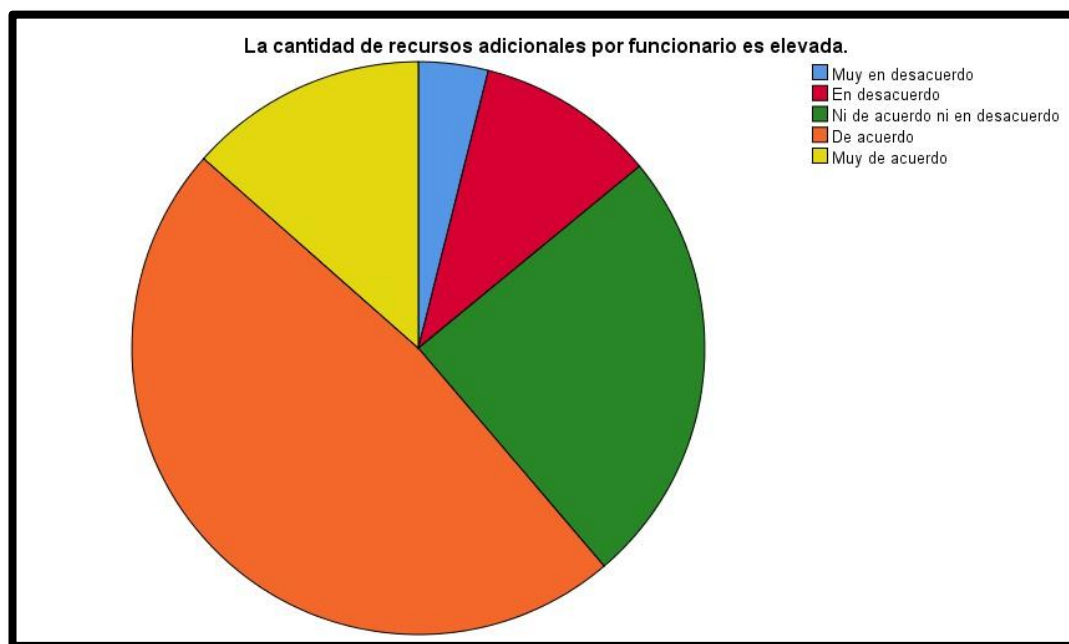
13. La cantidad de recursos adicionales por funcionario es elevada.

		<i>Fi</i>	<i>%</i>	<i>% válido</i>	<i>% acumulado</i>
Válido	1	7	3,9	3,9	3,9
	2	18	10,1	10,1	14,0
	3	44	24,7	24,7	38,8
	4	85	47,8	47,8	86,5
	5	24	13,5	13,5	100,0
Total		178	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la encuesta aplicada.

Figura 13

13. La cantidad de recursos adicionales por funcionario es elevada.



Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la tabla 16.

Interpretación: Más del 60% expresó que la cantidad de recursos adicionales por funcionario era elevada. Este resultado sugirió la existencia de posibles favoritismos y asignaciones injustificadas, lo que reforzó la idea de que estos recursos eran utilizados como un mecanismo para canalizar fondos de manera irregular.

Tabla 17

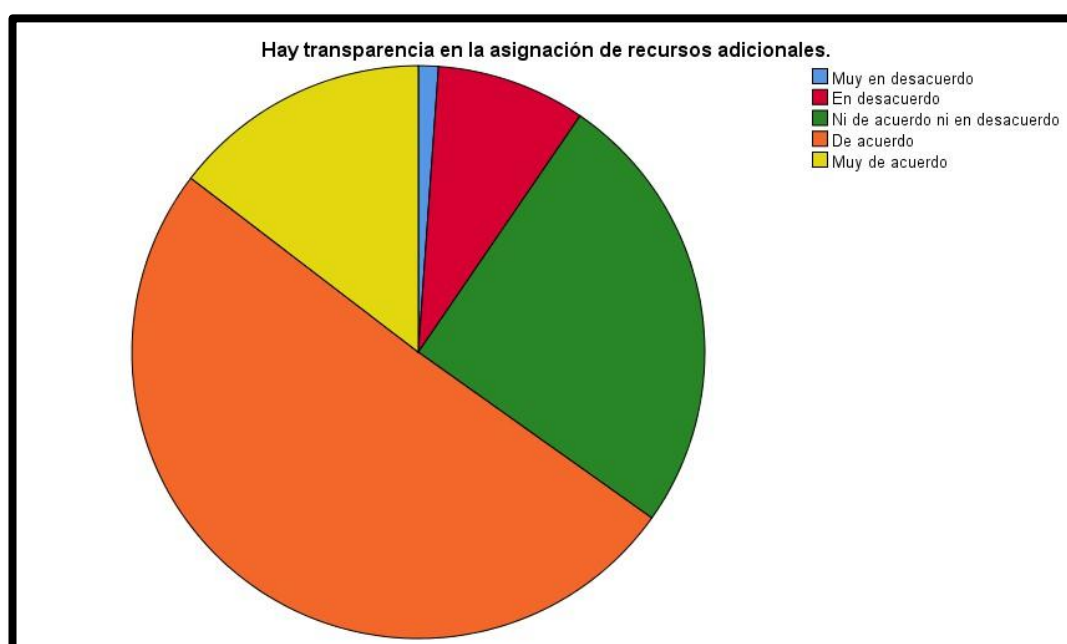
14. Hay transparencia en la asignación de recursos adicionales.

		<i>Fi</i>	<i>%</i>	<i>% válido</i>	<i>% acumulado</i>
Válido	1	2	1,1	1,1	1,1
	2	15	8,4	8,4	9,6
	3	45	25,3	25,3	34,8
	4	90	50,6	50,6	85,4
	5	26	14,6	14,6	100,0
	Total	178	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la encuesta aplicada.

Figura 14

14. Hay transparencia en la asignación de recursos adicionales.



Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la tabla 17.

Interpretación: Aunque el ítem tenía redacción positiva, los encuestados se concentraron en posiciones intermedias o de desacuerdo, lo que implicó que no percibían transparencia en la distribución de estos recursos. En otras palabras, la falta de publicidad, claridad y trazabilidad incrementó el riesgo de malversación.

Tabla 18

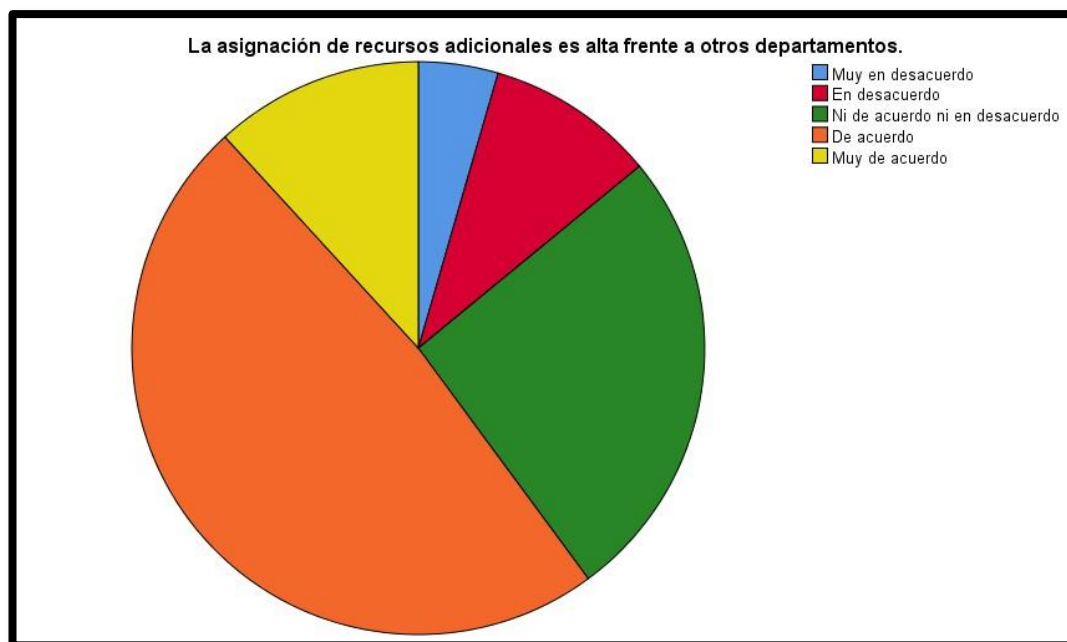
15. La asignación de recursos adicionales es alta frente a otros departamentos.

		<i>Fi</i>	<i>%</i>	<i>% válido</i>	<i>% acumulado</i>
Válido	1	8	4,5	4,5	4,5
	2	17	9,6	9,6	14,0
	3	46	25,8	25,8	39,9
	4	86	48,3	48,3	88,2
	5	21	11,8	11,8	100,0
Total		178	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la encuesta aplicada.

Figura 15

15. La asignación de recursos adicionales es alta frente a otros departamentos.



Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la tabla 18.

Interpretación: La mayoría indicó que la asignación de recursos adicionales en Puno era superior a la de otros departamentos. Por lo tanto, esta situación reflejó un patrón anómalo que podría estar vinculado a prácticas sistemáticas de desvío de fondos y no a necesidades reales de gestión.

Tabla 19

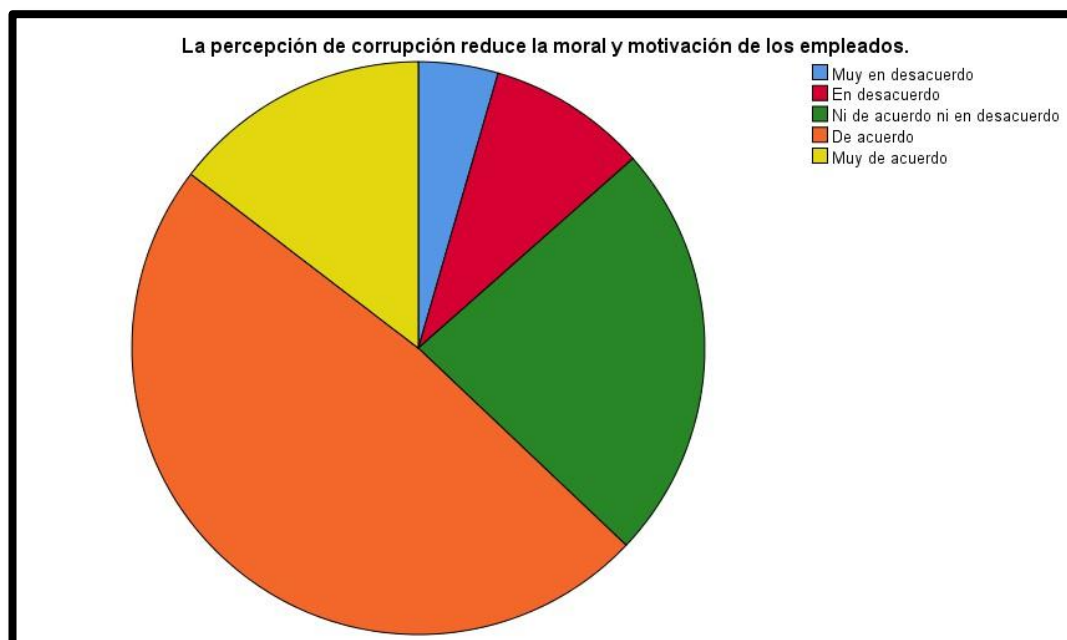
16. La percepción de corrupción reduce la moral y motivación de los empleados.

		<i>Fi</i>	<i>%</i>	<i>% válido</i>	<i>% acumulado</i>
Válido	1	8	4,5	4,5	4,5
	2	16	9,0	9,0	13,5
	3	42	23,6	23,6	37,1
	4	86	48,3	48,3	85,4
	5	26	14,6	14,6	100,0
Total		178	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la encuesta aplicada.

Figura 16

16. La percepción de corrupción reduce la moral y motivación de los empleados.



Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la tabla 19.

Interpretación: Los resultados mostraron que la corrupción percibida disminuía la moral del personal. En este sentido, la existencia de recursos adicionales utilizados irregularmente generaba un clima laboral negativo que afectaba el desempeño y la confianza en la institución.

Tabla 20

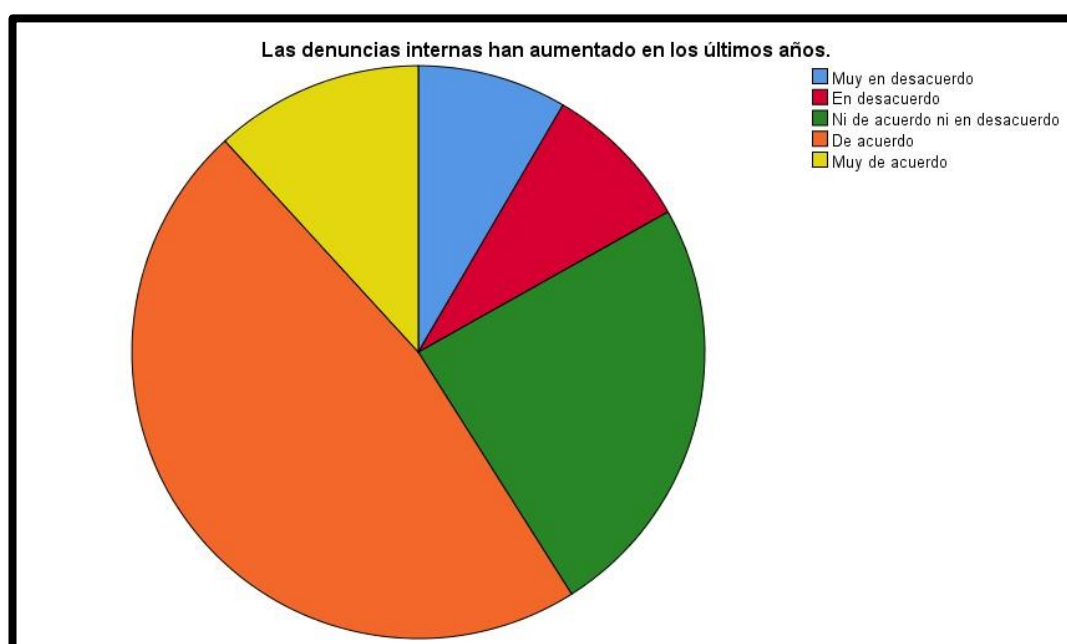
17. Las denuncias internas han aumentado en los últimos años.

		<i>Fi</i>	<i>%</i>	<i>% válido</i>	<i>% acumulado</i>
Válido	1	15	8,4	8,4	8,4
	2	15	8,4	8,4	16,9
	3	43	24,2	24,2	41,0
	4	84	47,2	47,2	88,2
	5	21	11,8	11,8	100,0
	Total	178	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la encuesta aplicada.

Figura 17

17. Las denuncias internas han aumentado en los últimos años.



Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la tabla 20.

Interpretación: Los encuestados señalaron un incremento de denuncias internas en los últimos años. Esto permitió inferir que el personal estaba identificando irregularidades relacionadas con recursos adicionales y que existía un creciente malestar por prácticas que se percibían como ilícitas.

Tabla 21

18. Las investigaciones internas mejoran la integridad en la asignación de incentivos.

		<i>Fi</i>	<i>%</i>	<i>% válido</i>	<i>% acumulado</i>
Válido	1	11	6,2	6,2	6,2
	2	15	8,4	8,4	14,6
	3	43	24,2	24,2	38,8
	4	84	47,2	47,2	86,0
	5	25	14,0	14,0	100,0
	Total	178	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la encuesta aplicada.

Figura 18

18. Las investigaciones internas mejoran la integridad en la asignación de incentivos.



Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la tabla 21.

Interpretación: La mayoría estuvo de acuerdo en que las investigaciones internas contribuyeron a mejorar la integridad en la asignación de incentivos. Este resultado confirmó que el sistema de control interno había detectado irregularidades asociadas a los recursos adicionales y había generado acciones correctivas.

Tabla 22

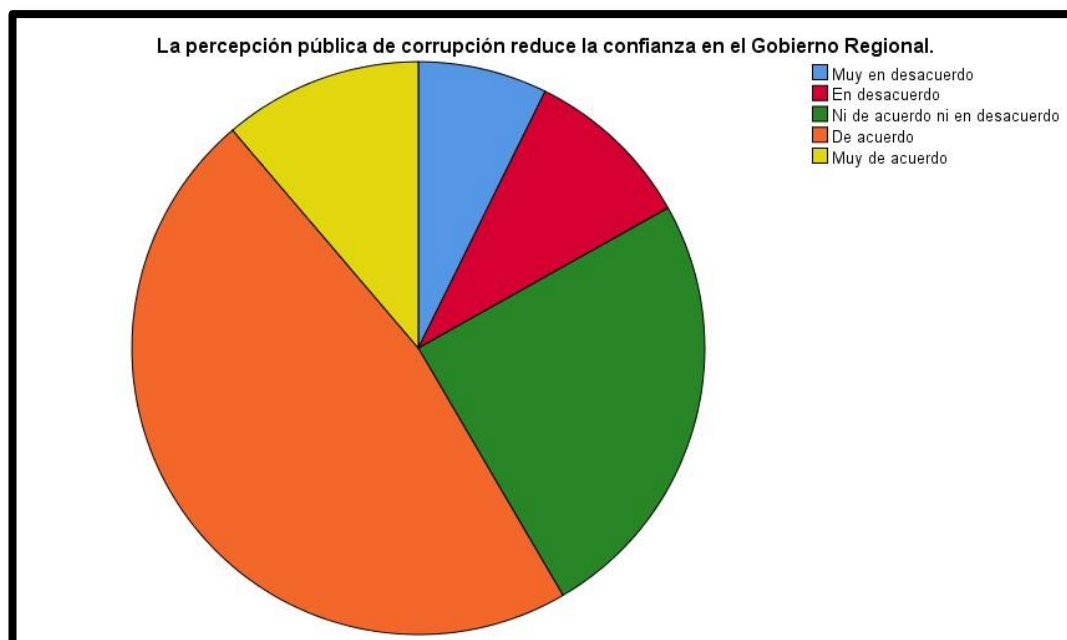
19. La percepción pública de corrupción reduce la confianza en el Gobierno Regional.

		<i>Fi</i>	<i>%</i>	<i>% válido</i>	<i>% acumulado</i>
Válido	1	13	7,3	7,3	7,3
	2	17	9,6	9,6	16,9
	3	44	24,7	24,7	41,6
	4	84	47,2	47,2	88,8
	5	20	11,2	11,2	100,0
Total		178	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la encuesta aplicada.

Figura 19

19. La percepción pública de corrupción reduce la confianza en el Gobierno Regional.



Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la tabla 22.

Interpretación: Los encuestados señalaron que la percepción pública de corrupción disminuía la confianza en el Gobierno Regional. Así, el uso irregular de recursos adicionales no solo afectó la gestión interna sino también la legitimidad institucional frente a la ciudadanía.

Tabla 23

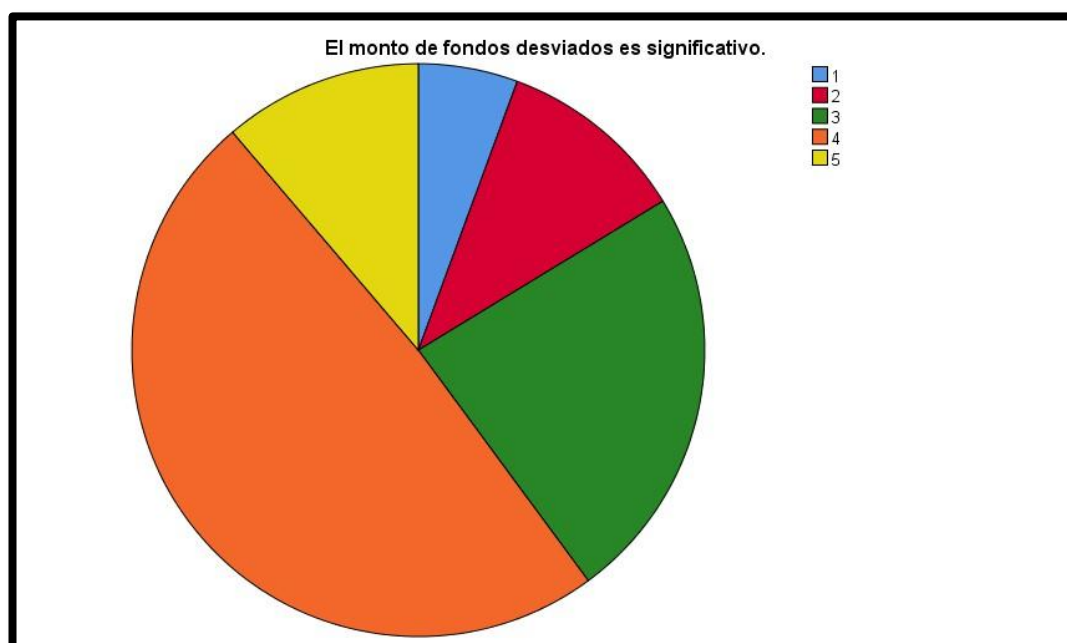
20. El monto de fondos desviados es significativo.

		<i>Fi</i>	<i>%</i>	<i>% válido</i>	<i>% acumulado</i>
Válido	1	10	5,6	5,6	5,6
	2	19	10,7	10,7	16,3
	3	42	23,6	23,6	39,9
	4	87	48,9	48,9	88,8
	5	20	11,2	11,2	100,0
Total		178	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la encuesta aplicada.

Figura 20

20. El monto de fondos desviados es significativo.



Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la tabla 23.

Interpretación: El monto de fondos desviados es significativo”, casi el 48,9 % de los encuestados señaló “De acuerdo” y un 11,2 % “Muy de acuerdo”, lo que indica que un 60,1 % percibe que los fondos desviados representan montos considerables. Esto sugiere una percepción fuerte de que las desviaciones no son marginales, sino de magnitud significativa.

Tabla 24

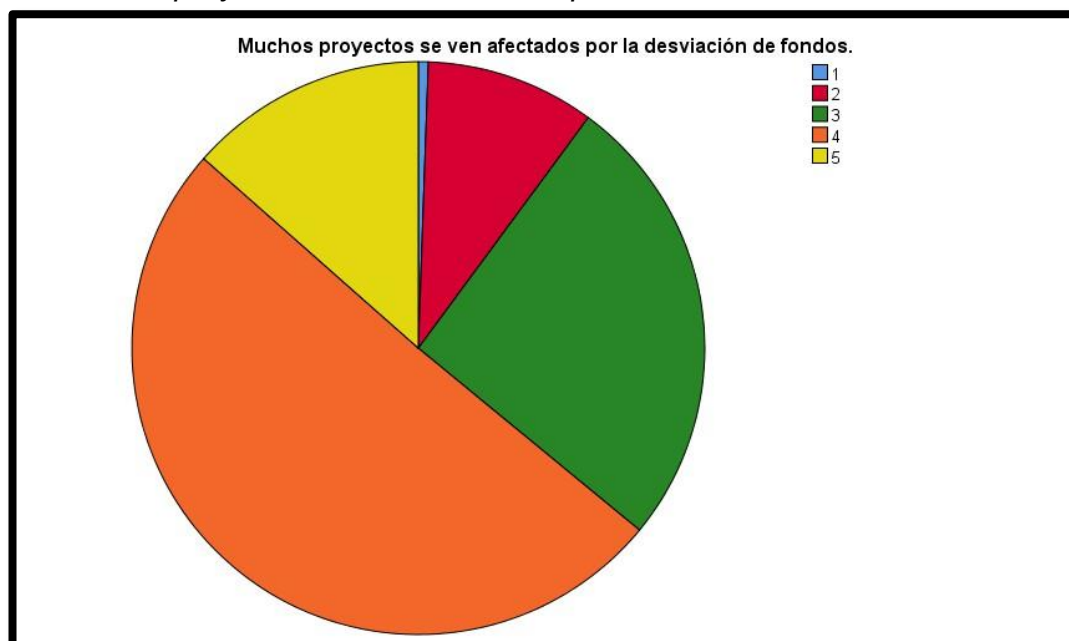
21. Muchos proyectos se ven afectados por la desviación de fondos.

		<i>Fi</i>	<i>%</i>	<i>% válido</i>	<i>% acumulado</i>
Válido	1	1	,6	,6	,6
	2	17	9,6	9,6	10,1
	3	46	25,8	25,8	36,0
	4	90	50,6	50,6	86,5
	5	24	13,5	13,5	100,0
Total		178	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la encuesta aplicada.

Figura 21

21. Muchos proyectos se ven afectados por la desviación de fondos.



Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la tabla 24.

Interpretación: Muchos proyectos se ven afectados por la desviación de fondos”, el 50,6 % respondió “De acuerdo” y el 13,5 % “Muy de acuerdo” — es decir, un 64,1 % considera que la malversación impacta directamente en la ejecución de proyectos públicos, con retrasos, cancelaciones o pérdidas de recursos.

Tabla 25

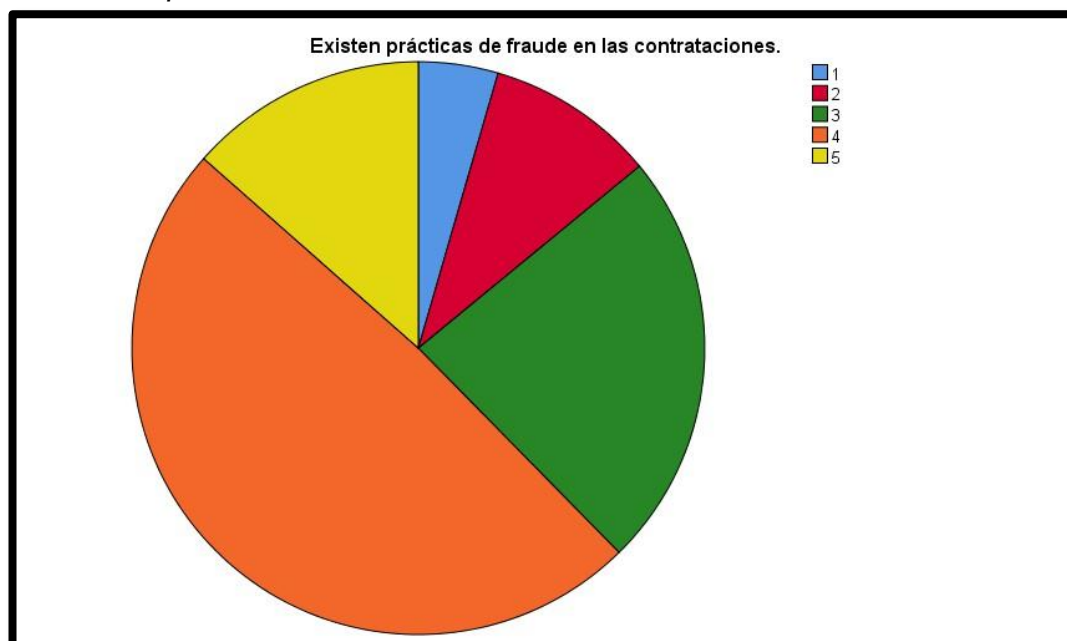
22. Existen prácticas de fraude en las contrataciones.

		<i>Fi</i>	<i>%</i>	<i>% válido</i>	<i>% acumulado</i>
Válido	1	8	4,5	4,5	4,5
	2	17	9,6	9,6	14,0
	3	42	23,6	23,6	37,6
	4	87	48,9	48,9	86,5
	5	24	13,5	13,5	100,0
Total		178	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la encuesta aplicada.

Figura 22

22. Existen prácticas de fraude en las contrataciones.



Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la tabla 25.

Interpretación: Existen prácticas de fraude en las contrataciones”, el 48,9 % indicó “De acuerdo” y el 13,5 % “Muy de acuerdo” — en total 62,4 % percibe fraude en los procesos de contratación como una forma concreta de malversación.

Tabla 26

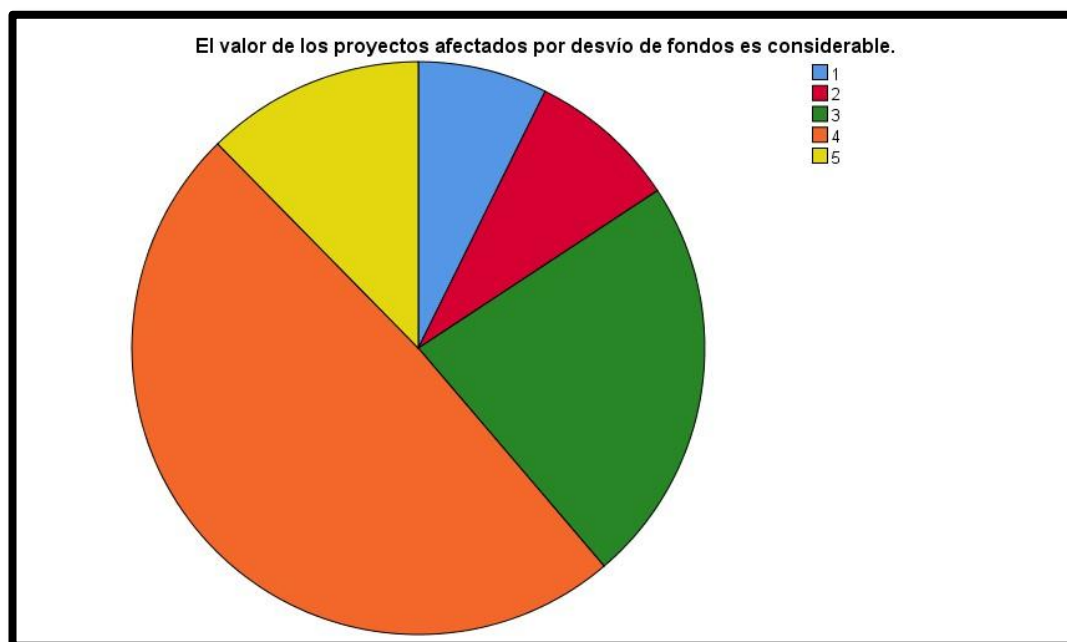
23. El valor de los proyectos afectados por desvío de fondos es considerable.

		Fi	%	% válido	% acumulado
Válido	1	13	7,3	7,3	7,3
	2	15	8,4	8,4	15,7
	3	41	23,0	23,0	38,8
	4	87	48,9	48,9	87,6
	5	22	12,4	12,4	100,0
	Total	178	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la encuesta aplicada.

Figura 23

23. El valor de los proyectos afectados por desvío de fondos es considerable.



Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la tabla 26.

Interpretación: El valor de los proyectos afectados por desvío de fondos es considerable”, un 48,9 % respondió “De acuerdo” y un 12,4 % “Muy de acuerdo”, por lo que 61,3 % consideran que los desvíos afectan proyectos de alto valor económico.

Tabla 27

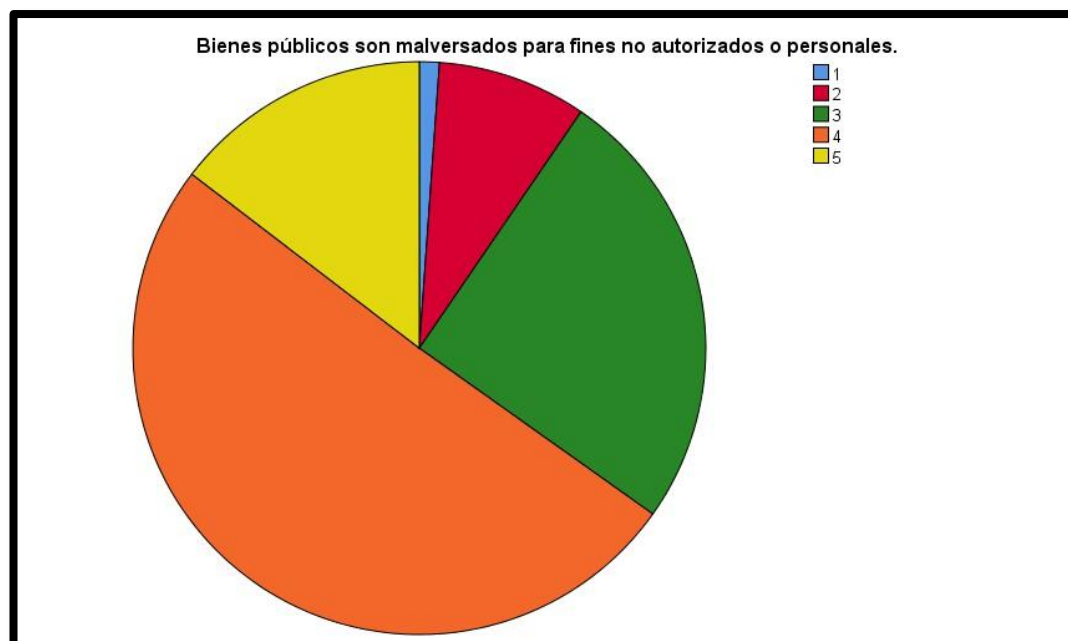
24. Bienes públicos son malversados para fines no autorizados o personales.

		<i>Fi</i>	<i>%</i>	<i>% válido</i>	<i>% acumulado</i>
Válido	1	2	1,1	1,1	1,1
	2	15	8,4	8,4	9,6
	3	45	25,3	25,3	34,8
	4	90	50,6	50,6	85,4
	5	26	14,6	14,6	100,0
Total		178	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la encuesta aplicada.

Figura 24

24. Bienes públicos son malversados para fines no autorizados o personales.



Fuente: Elaboración propia de la autora, a partir de la tabla 27.

Interpretación: Bienes públicos son malversados para fines no autorizados o personales”, el 50,6 % dijo “De acuerdo” y un 14,6 % “Muy de acuerdo”: un 65,2 % manifiesta que bienes públicos (materiales o recursos) se usan indebidamente para propósitos personales o distintos al servicio público.

5.2. Pruebas de normalidad

Tabla 28

Prueba de normalidad de la variable 2: Incentivos laborales

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Incentivos laborales	,163	337	,000	,876	337	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia de la autora, datos provenientes de SPSS.

Interpretación: La prueba de Kolmogorov-Smirnov (Estadístico = 0,163; n = 337; Sig. = 0,000) y la de Shapiro-Wilk (Estadístico = 0,876; n = 337; Sig. = 0,000) indicaron que la variable incentivos laborales no siguió una distribución normal; en ambos casos el p-valor fue menor que el umbral usual ($p < 0,05$), por lo que se rechazó la hipótesis nula de normalidad. Además, se aplicó la corrección de significación de Lilliefors, lo que reforzó la validez de la decisión. En consecuencia, se concluyó que los datos presentaron desviaciones sustanciales respecto de la normalidad y, por tanto, la elección de la prueba de Rho de Spearman resultó pertinente.

Tabla 29

Prueba de normalidad de la variable 2: Malversación de fondos

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Malversación de fondos	,179	336	,000	,901	336	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia de la autora, datos provenientes de SPSS.

Interpretación: De forma análoga, las pruebas aplicadas a la variable malversación de fondos mostraron evidencia de no normalidad: Kolmogorov-Smirnov (Estadístico = 0,179; n = 336; Sig. = 0,000) y Shapiro-Wilk (Estadístico = 0,901; n = 336; Sig. = 0,000). Dado que ambos p-valores fueron inferiores al nivel de significancia ($p < 0,05$), se rechazó la hipótesis de distribución normal; adicionalmente, la corrección de Lilliefors se empleó para ajustar la significación. Por tanto, se determinó que la distribución de la variable era asimétrica o presentaba kurtosis significativa, justificando igualmente la utilización de métodos no paramétricos como el Rho de Spearman.

5.3. Pruebas de hipótesis

- Ha: Existe relación positiva entre los incentivos laborales y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno — 2024.
- H0: No existe relación positiva entre los incentivos laborales y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno — 2024

Tabla 30

Correlación de la hipótesis general

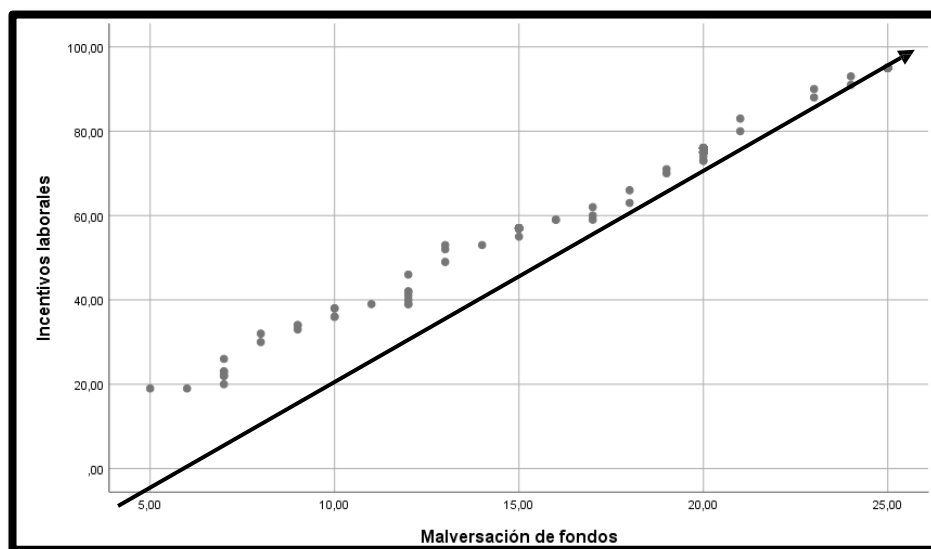
			Incentivos laborales	Malversación de fondos
Rho de Spearman	Incentivos laborales	Coefficiente de correlación	1,000	0,961**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	178	178
	Malversación de fondos	Coefficiente de correlación	0,961**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	178	178

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia de la autora, datos provenientes de SPSS.

Figura 25

Gráfico de dispersión entre incentivos laborales y malversación de fondos



Fuente: Elaboración propia de la autora, datos provenientes de SPSS.

Interpretación: Evidenció que existió una correlación positiva muy alta entre los incentivos laborales y la malversación de fondos ($Rho = 0,961$, $p = 0,000$). En consecuencia, se aceptó la hipótesis alterna y se rechaza la nula, el cual indica que, a medida que se incrementaron los incentivos laborales, también aumentaron los niveles de malversación de fondos dentro del Gobierno Regional de Puno.

- Ha: Existe relación positiva entre el indebido incremento salarial y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno — 2024.
- H0: No existe relación positiva entre el indebido incremento salarial y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno — 2024.

Tabla 31

Correlación de la hipótesis específica 1

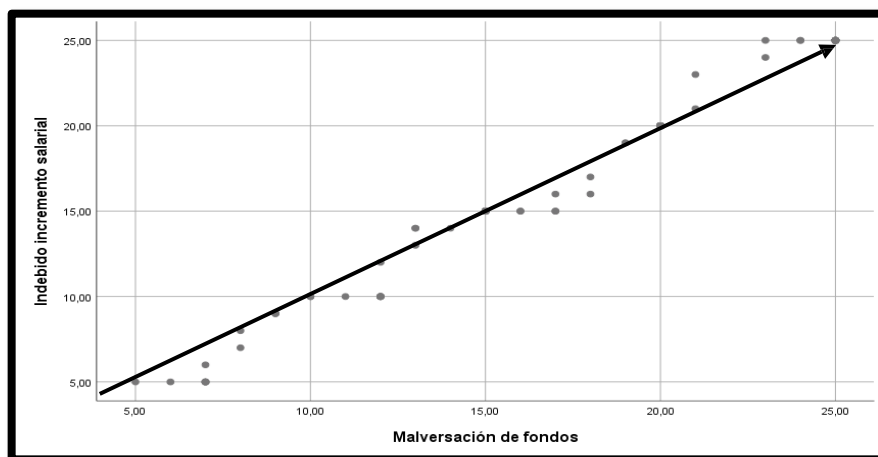
			Indebido incremento Salarial	Malversación de fondos
Rho de Spearman	Indebido incremento Salarial	Coefficiente de correlación	1,000	0,998**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	178	178
	Malversación de fondos	Coefficiente de correlación	0,998**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	178	178

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia de la autora, datos provenientes de SPSS.

Figura 26

Gráfico de dispersión entre indebido incremento salarial y malversación de fondos



Fuente: Elaboración propia de la autora, datos provenientes de SPSS.

Interpretación: mostró que existió una correlación positiva casi perfecta entre el indebido incremento salarial y la malversación de fondos (Rho = 0,998, p = 0,000). Por tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula, esto indicando que, a medida que se presentaron incrementos salariales irregulares, se intensificó la malversación de fondos dentro de la entidad. Asimismo, el gráfico de dispersión corroboró esta relación directa,

reflejando una concentración sólida de puntos alineados ascendentemente.

- Existe relación positiva entre la asignación indebida de bonificaciones y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno en el año 2024.
- No existe relación positiva entre la asignación indebida de bonificaciones y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno en el año 2024.

Tabla 32

Correlación de la hipótesis específica 2

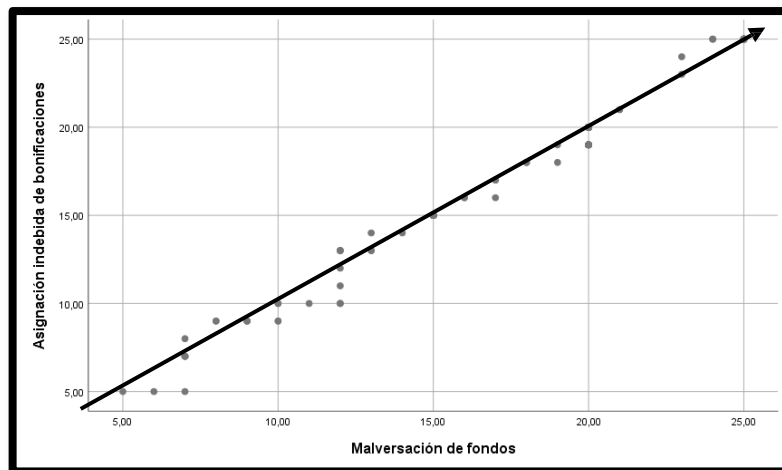
			Asignación indebida de bonificaciones	Malversación de fondos
Rho de Spearman	Asignación indebida de bonificaciones	Coefficiente de correlación	1,000	0,961**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	178	178
	Malversación de fondos	Coefficiente de correlación	0,961**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	178	178

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia de la autora, datos provenientes de SPSS.

Figura 27

Gráfico de dispersión entre asignación indebida de bonificaciones y malversación de fondos



Fuente: Elaboración propia de la autora, datos provenientes de SPSS.

Interpretación: evidenciaron una correlación positiva muy alta entre la asignación indebida de bonificaciones y la malversación de fondos (Rho = 0,961, p = 0,000). Por consiguiente, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula, esto indica que conforme aumentaron las prácticas irregulares en la entrega de bonificaciones, también se intensificaron los

actos de desvío y uso indebido de recursos públicos.

- Ha: Existe relación positiva entre los recursos adicionales y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno — 2024.
- H0: No existe relación positiva entre los recursos adicionales y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno — 2024.

Tabla 33

Correlación de la hipótesis específica 3

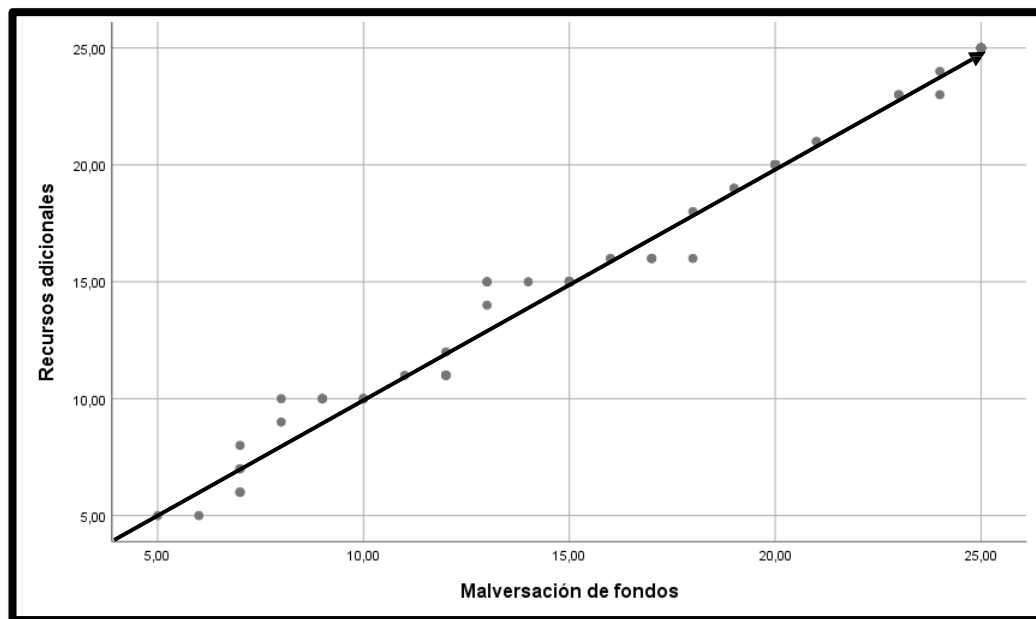
			Recursos Adicionales	Malversación de fondos
Rho de Spearman		Coeficiente de correlación	1,000	0,999**
	Recursos Adicionales	Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	178	178
	Malversación de fondos	Coeficiente de correlación	0,999**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	178	178

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia de la autora, datos provenientes de SPSS.

Figura 28

Gráfico de dispersión entre recursos adicionales y malversación de fondos



Fuente: Elaboración propia de la autora, datos provenientes de SPSS.

Interpretación: revelaron una correlación positiva prácticamente perfecta entre los recursos adicionales y la malversación de fondos (Rho = 0,999, p = 0,000). Esta correlación, acepta la hipótesis alterna y rechaza la nula, demostrando que cualquier incremento en la asignación de recursos adicionales se vinculó directamente con un aumento proporcional en los actos de malversación dentro del Gobierno Regional de Puno.

5.4. Discusión de resultados

En aras de los resultados obtenidos, se pasa a la redacción del apartado de la discusión de los resultados. Este punto permitió no solo verificar las coincidencias entre los hallazgos y los estudios previos, sino también identificar características particulares del contexto del Gobierno Regional de Puno durante el año 2024. En consecuencia, la discusión integra elementos empíricos, teóricos y contextuales que contribuyen a explicar de manera más exhaustiva cómo se configura y reproduce la malversación de fondos en esta entidad pública.

En relación con el primer objetivo específico, orientado a determinar la relación entre el indebido incremento salarial y la malversación de fondos, los resultados mostraron que esta práctica guarda una fuerte asociación con la desviación de recursos. Esto coincide con lo señalado por Molina (2020), quien advierte que la falta de criterios técnicos en la asignación de remuneraciones genera espacios para decisiones discrecionales que pueden derivar en actos de corrupción. Asimismo, Sánchez-Pacheco et al. (2022) sostienen que los incentivos mal diseñados incrementan el riesgo de que funcionarios tomen decisiones arbitrarias, afectando la administración financiera.

En el caso del Gobierno Regional de Puno, se evidenció que los incrementos salariales sin sustento normativo no solo se dieron de manera aislada, sino que formaron parte de una práctica institucionalizada donde la ausencia de supervisión permitió otorgar pagos injustificados. Este patrón coincide con lo descrito por Jara (2021) y Berríos y Puente (2022), quienes analizaron situaciones similares en gobiernos subnacionales, concluyendo que la falta de meritocracia y criterios técnicos constituye uno de los factores centrales de la corrupción administrativa. Por tanto, el estudio confirma que el incremento salarial indebido funciona como un mecanismo de malversación en tanto permite disfrazar el desvío de fondos bajo aparente legalidad administrativa. Esto sugiere una problemática más profunda: la existencia de una cultura institucional que tolera decisiones

unilaterales y limita la capacidad de control interno para sancionar estas irregularidades.

Respecto al segundo objetivo específico, orientado a explicar la relación entre las bonificaciones irregulares y la malversación, los resultados revelaron una asociación significativa entre ambas variables. Estos datos coinciden con los aportes de Portocarrero (2020), quien sostiene que las bonificaciones se convierten en una de las principales vías de filtración presupuestal cuando los controles son deficientes o inexistentes. De igual modo, Chiroque (2023) enfatiza que la asignación irregular de incentivos es un reflejo de fallas en la cultura de cumplimiento normativo, lo cual genera un terreno fértil para que los funcionarios actúen con altos niveles de discrecionalidad.

En el caso analizado, la información recopilada muestra que las bonificaciones fueron utilizadas como un mecanismo recurrente para el desvío de fondos, otorgándose de manera sistemática sin evidencia de evaluación de desempeño, sin criterios técnicos y al margen de la normatividad vigente. Este hallazgo coincide plenamente con los resultados de Yanqui (2022), quien señala que en Puno la debilidad del control interno no solo facilita la corrupción, sino que la normaliza como parte del funcionamiento institucional. Además, los resultados obtenidos evidencian que la asignación de bonificaciones irregulares presenta características de una práctica sostenida en el tiempo, lo cual sugiere la existencia de redes internas que operan con conocimiento y participación de diversos niveles jerárquicos. Ello reafirma que la corrupción en este ámbito no es un fenómeno esporádico, sino estructural y profundamente arraigado.

Finalmente, respecto al tercer objetivo específico, vinculado a analizar la relación entre los recursos adicionales y la malversación, los resultados mostraron que estos fondos son particularmente susceptibles al desvío debido a su manejo discrecional. Gómez (2020) plantea que la falta de trazabilidad y control sobre recursos extraordinarios constituye uno de los principales riesgos de corrupción en entidades públicas, especialmente en regiones con estructuras administrativas débiles. Del mismo modo,

Yanqui (2022) sostiene que la asignación de recursos adicionales suele ejecutarse sin suficiente fiscalización, permitiendo que los funcionarios reorienten partidas presupuestales hacia fines no autorizados.

En el estudio realizado, se observó que los recursos adicionales asignados al Gobierno Regional de Puno durante el 2024 carecieron de controles adecuados, lo que permitió su desvío hacia actividades que no se encontraban programadas. Este hallazgo no solo confirma lo indicado en las investigaciones previas, sino que también evidencia una tendencia preocupante: los recursos adicionales se han convertido en uno de los mecanismos más utilizados para la malversación debido a la flexibilidad con la que son administrados. La falta de rendición de cuentas, de seguimiento presupuestal y de verificaciones cruzadas genera un escenario en el cual estos fondos pueden ser manipulados sin mayores restricciones. Además, este patrón demuestra que, a diferencia de los recursos ordinarios, los fondos adicionales poseen menor visibilidad pública, lo que incrementa las oportunidades para la comisión de irregularidades.

En conjunto, la discusión de los resultados permite concluir que los tres mecanismos analizados —incremento salarial indebido, bonificaciones irregulares y uso discrecional de recursos adicionales— forman parte de una misma estructura de funcionamiento institucional que facilita la malversación de fondos. Los hallazgos muestran que el problema no radica únicamente en acciones individuales, sino en un entramado institucional caracterizado por debilidad normativa, escasa supervisión, discrecionalidad en la toma de decisiones y una cultura organizacional que tolera o normaliza prácticas corruptas. Asimismo, la correlación identificada entre las variables y la malversación evidencia la necesidad de fortalecer los sistemas de control interno, establecer políticas claras de remuneraciones, garantizar la trazabilidad de los recursos y promover una cultura ética en la gestión pública.

CONCLUSIONES

- Primera.** — En primer lugar, se determinó que existía una relación positiva, directa y altamente significativa entre los incentivos laborales y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno durante el año 2024. Este hallazgo fue respaldado por un coeficiente de correlación Spearman $\rho = 0,961$ ($p < 0,01$), lo que evidenció que, a medida que aumentaban o se gestionaban inadecuadamente los incentivos, también se incrementaba la probabilidad de desvío de recursos públicos.
- Segunda.** — Asimismo, se evaluó que el indebido incremento salarial mantenía una relación positiva casi perfecta con la malversación de fondos, reflejada en un coeficiente $\rho = 0,998$ ($p < 0,01$). Esta cifra mostró que los aumentos salariales irregulares constituían uno de los factores con mayor incidencia en la desviación de recursos públicos.
- Tercera.** — Del mismo modo, se explicó que la asignación indebida de bonificaciones también presentaba una relación positiva y altamente significativa con la malversación de fondos, con un coeficiente $\rho = 0,961$ ($p < 0,01$). Este resultado confirmó que las bonificaciones otorgadas sin criterio técnico o normativo contribuían de manera directa al uso irregular de fondos.
- Cuarta.** — Finalmente, se identificó que los recursos adicionales asignados al personal mantenían una relación positiva y prácticamente perfecta con la malversación de fondos, respaldada por un coeficiente $\rho = 0,999$ ($p < 0,01$). Este valor mostró que la entrega de recursos extraordinarios sin controles adecuados constituía el factor más crítico dentro del esquema de incentivos laborales.

RECOMENDACIONES

- Primera.** — Se recomienda al Gobierno Regional de Puno implementar de manera urgente un Sistema Integrado de Gestión de Incentivos Laborales. Este sistema deberá centralizar la planificación, aprobación y seguimiento de cualquier incentivo, garantizando criterios técnicos, trazabilidad documental y mecanismos de auditoría interna permanente. Además, sería pertinente incorporar controles basados en alertas tempranas para detectar asignaciones irregulares y prevenir el desvío de recursos públicos.
- Segunda.** — Se sugiere a la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) fortalecer la supervisión de los procesos de actualización remunerativa en entidades subnacionales. Para ello, sería necesario desarrollar lineamientos más estrictos para la modificación de escalas salariales, exigir reportes trimestrales de variación de sueldos y aplicar sanciones administrativas cuando se identifiquen incrementos sin sustento técnico o legal verificable.
- Tercera.** — Se recomienda a la Contraloría General de la República intensificar las auditorías de cumplimiento en materia de otorgamiento de bonificaciones dentro del Gobierno Regional de Puno. Asimismo, se sugiere incorporar revisiones focalizadas en los períodos donde históricamente se detectan mayores irregularidades, con el fin de reducir la discrecionalidad, promover la transparencia y garantizar el uso adecuado de los recursos públicos.
- Cuarta.** — Se propone al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) establecer un mecanismo de autorización previa y obligatoria para la asignación de recursos extraordinarios en gobiernos regionales. Este mecanismo deberá incluir validación presupuestal, revisión jurídica y un registro público de otorgamiento, asegurando que los recursos adicionales

respondan a criterios de necesidad institucional y no se conviertan en espacios de riesgo para prácticas de malversación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Surichaqui, C. (2024). *Índice de riesgos de corrupción e inconducta funcional INCO 2024*. Contraloría de la República.
http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Educacao_PereiraAS_1.pdf
http://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs_00_11/rbcs11_01.htm
http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7845/1/td_2306.pdf
<https://direitofma2010.files.wordpress.com/2010/>
- Ahomed Chávez, R. (2025). *Puno: Perjuicio de más de S/ 12 millones por actos irregulares de funcionarios públicos*. Diariosinfronteras.Com.Pe.
https://diariosinfronteras.com.pe/2025/01/20/puno-perjuicio-de-mas-de-s-12-millones-por-actos-irregulares-de-funcionarios-publicos/?utm_source=
- Aguilar Surichaqui, C. (2022). *Preguntas frecuentes*. La Contraloría General de la República.
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3664029/Preguntas Frecuentes del Sistema de Identificación%2C Registro y Consultas de Funcionarios y Servidores que Administren o Manejen Fondos Públicos %28SIREC%29.pdf.pdf?v=1663851347#:~:text=Son los flujos](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3664029/Preguntas-Frecuentes-del-Sistema-de-Identificación-Registro-y-Consultas-de-Funcionarios-y-Servidores-que-Administren-o-Manejen-Fondos-Públicos-SIREC.pdf.pdf?v=1663851347#:~:text=Son%20los%20flujos)
- Arriagada, Y. (2024). *Incentivos a los altos ejecutivos y sus efectos perversos: Estudio de casos emblemáticos* [Universidad de Chile].
[https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/201260/Tesis - Yasna Arriagada.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/201260/Tesis-Yasna-Arriagada.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ballester, L. (2018). *Diccionario de anticorrupción*. Levante-Emv.Com.
https://www.levante-emv.com/comunitat-valenciana/2018/09/22/diccionario-anticorrupcion-11855564.html?utm_source=
- Berríos Sedana, K., & Puente Nolasco, M. (2022). *Auditoría de Gestión y Malversación de Fondos Públicos en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Chanchamayo 2021* [Universidad Peruana los Andes].
https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/4330/T037_41569761_T.pdf;jsessionid=F5AE8CAA74831C69F33128E51F4

D9C25?sequence=1

- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E., De la Cruz, F. D. R., & Sangerman, D. M. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603. <https://www.redalyc.org/pdf/2631/263153520009.pdf>
- Carreño Bermeo, D. (2021). *Sistema de incentivos basado en evaluación de desempeño para colaboradores de una empresa Industrial del Sector Alimenticio* [Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas]. [https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/53509/1/T-111605 CARREÑO DANNY.pdf](https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/53509/1/T-111605%20CARREÑO%20DANNY.pdf)
- Castaños, S. (2017). *Conferencia Dr. Servio Tulio Castaños: "Impacto de la corrupción en la Administración Pública."* Finjus.Org.Do. https://www.finjus.org.do/index.php/component/content/article/18-sample-data-article/demo/short-code/4-impacto-de-la-corrupcion-en-la-administracion-publica?ID=3245.html&utm_source=
- Ccota, Y., & Mamani, M. (2018). *Factores socioeconómicos y la informalidad, en las agrupaciones musicales, Juliaca 2022* [Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/104522/Ccota_MYE-Mamani_LMP - SD.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/104522/Ccota_MYE-Mamani_LMP_-_SD.pdf?sequence=1)
- Cherres Gamboa, N. G. (2020). *Programa de incentivos laborales para la reducción de la intención de rotación de los colaboradores de una empresa de recursos humanos de la ciudad de Chiclayo* [Universidad Señor de Sipán]. [https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9166/Cherres Gamboa Noelia Gasdaly.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9166/Cherres%20Gamboa%20Noelia%20Gasdaly.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiroque, R. (2023). *Análisis de políticas públicas para reducir los delitos de corrupción de funcionarios del Gobierno Regional de Tumbes, 2021*. Universidad Nacional de Tumbes.
- Codigo Penal. (1991). *Decreto Legislativo N° 635*. 08 de abril del 1991.
- Comexperú. (2024). *Perú se sitúa entre los países con mayor percepción de corrupción en el mundo*. Comexperu.Org.Pe. <https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/peru-se-situa-entre-los->

países-con-mayor-percepcion-de-corrupcion-en-el-mundo

Contraloría General de la República. (2025). *Anexo: organigrama de la contraloría general de la república 75*. Organigrama de la CGR - R.C. N° 274-2025-CG.

https://doc.contraloria.gob.pe/transparencia/documentos/pte/2025/ORG_RC_274-2025-CG.pdf

Contraloría General de la República. (2024). *Incidencia de la corrupción e inconducta funcional, 2023*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6605246/5741555-incidencia-de-la-corrupcion-e-inconducta-funcional-2023.pdf>

Dávila, R., Agüero, E., Palomino, J., & Zapana, D. (2022). Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1).

<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n1/2218-3620-rus-14-01-576.pdf>

Dessler, G., & Varela, R. (2017). Administración de recursos humanos: Enfoque Latinoamericano. *Pearson Educación*.

Diccionario Panhispánico del Español Jurídico. (2025). *Incentivo*.

Dpej.Rae.Es. https://dpej.rae.es/lema/incentivo?utm_source=

Duran, F. (2023). *La Corrupción en el Ámbito Laboral: Causas, Sanciones y Medidas de Prevención*. Blog.Mastersevillalaboral.Es.

[https://blog.mastersevillalaboral.es/index.php/2023/12/07/corrupcion-ambito-](https://blog.mastersevillalaboral.es/index.php/2023/12/07/corrupcion-ambito-laboral/?utm_source=chatgpt.com#3_Casos_de_Corrupcion_Mas_Frecuentes_en_las_Empresas)

[laboral/?utm_source=chatgpt.com#3_Casos_de_Corrupcion_Mas_Frecuentes_en_las_Empresas](https://blog.mastersevillalaboral.es/index.php/2023/12/07/corrupcion-ambito-laboral/?utm_source=chatgpt.com#3_Casos_de_Corrupcion_Mas_Frecuentes_en_las_Empresas)

Edenred. (2024). *Incentivos laborales: Tipos, cómo establecerlos y los 10 mejores*. Edenred.Mx. [https://www.edenred.mx/blog/incentivos-laborales-tipos-como-establecerlos-y-los-10-mejores#:~:text=con este tema.-,¿Qué son los incentivos laborales%3F,el trabajo de los colaboradores.](https://www.edenred.mx/blog/incentivos-laborales-tipos-como-establecerlos-y-los-10-mejores#:~:text=con%20este%20tema.-,%C3%BFel%20trabajo%20de%20los%20colaboradores)

Fernandez, A. (2006). Nuevas aportaciones a la economía de la corrupción. *Revista Española de Control Externo*, 12, 149–163.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3436952.pdf>

Financial Crimes Consulting Pty Ltd. (2025). *Riesgo de fraude*. Arctic-Intelligence.Com. <https://arctic-intelligence.com/risk-domains/fraud>

- Galvez Villegas, T. (2024). *Delitos contra la administración pública (delitos de corrupción)*. Gop.Pe. <https://www.gob.pe/27153-delitos-contra-la-administracion-publica-delitos-de-corrupcion-malversacion-de-fondos>
- Gomez, V. (2020). *La necesidad de mecanismos de control, transparencia y combate a la impunidad penal en los actos de corrupción en el Gobierno Regional y Corte Superior de Justicia de Puno* [Universidad Nacional del Altiplano].
http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14082/14330/Gomez_Lucana_Vanessa.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Gonzalez Chavez, E. (2020). *Uso indebido de recursos públicos*. Diccionariojuridico.Org. <https://diccionariojuridico.org/definicion/uso-indebido-de-recursos-publicos/>
- Gorbaneff, Y., Torres, S., & Cardona, J. (2009). El concepto de incentivo en administración. una revisión de la literatura. *Revista de Economía Institucional*, 11(21), 73–91.
<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/ecoins/article/view/369/344>
- Heredia, S. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chongoyape, Lambayeque* [Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/73038/Heredia_SJDM-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y
- Hernández, R., Fernández, C., & Babtista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw - Hill.
- Hi, J. (2021). *Malversación de fondos y corrupción de funcionarios públicos en la Municipalidad Distrital de Ayacucho – Huamanga periodo 2017* [Universidad Alas Peruanas].
https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/11578/Tesis_malversación_fondos_corrupción_funcionarios_públicos_Ayacucho_Huamanga.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Holguin, N., Loord, C., Granoble, J., & San Lucas, M. (2024). La importancia del control interno en la gestión pública y privada. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9931329.pdf>

- Ley N°30057. (2013). *Ley de Servicio Civil*. 13 de julio de 2013.
<https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2020/04/Ley-del-servicio-civil-LP.pdf>
- Lopez, W., & Sanchez, J. (2011). El Triangulo del Fraude y sus Efectos sobre la Integridad Laboral. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, XXI, 39–57.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4115401.pdf>
- Mamani Gutierrez, E. Y. (2024). *¿Cuándo se configura el nepotismo? [Informe 0001294-2024-Servir-GPGSC]*. Lpderecho.Pe.
<https://lpderecho.pe/cuando-configura-nepotismo-informe-0001294-2024-servir-gpgsc/>
- MNJUSDH. (2025). *Tribunal de Transparencia y Acceso a la Información Pública*. Gob.Pe. https://www.gob.pe/11846-ministerio-de-justicia-y-derechos-humanos-tribunal-de-transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica?utm_source=chatgpt.com/11846-ministerio-de-justicia-y-derechos-humanos-tribunal-de-transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica?utm_source=
- Molina, D. (2020). Incentivos a la corrupción: Modelo basado en la teoría de contratos. *Revista de La Universidad de Los Andes*.
<https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/a26ef823-1bd7-470e-9da9-0188c603c791/content>
- Montoya, R. (n.d.). *Estudio descriptivo Correlacional*. Es.Scribd.Com.
https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2_Hernandez_Fernandez_y_Baptista-Metodología_Investigacion_Cientifica_6ta_ed.pdf
- MPFN. (2024). *Delitos contra la administración pública (delitos de corrupción)*. Gob.Pe. https://www.gob.pe/27153-delitos-contra-la-administracion-publica-delitos-de-corrupcion-malversacion-de-fondos?utm_source=
- Mujica Argandoña, R. R., & Guzmán Macedo, M. A. (2021). *El sistema de incentivos y su relación con el desempeño laboral del personal de la empresa Real Plaza Cusco - 2019* [Universidad Continental].
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9094/4/V_FCE_308_TI_Mujica_Guzman_2021.pdf
- Oседа, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Ed. Pirámide.

- Osorio-Sanabria, M., & Barreto-Granad, P. (2022). Transparencia pública: análisis de su evolución y aportes para el desarrollo del gobierno abierto. *Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia*, 32(88). <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n83.99884>
- Pariona, R. (2019). El delito de malversación de fondos públicos: Consideraciones dogmáticas y político- criminales. *Derecho & Sociedad*, 52, 183–195.
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/21221>
- Portocarrero, E. (2020). *La Corrupción y sus efectos en la gestión del Gobierno Municipal de Chachapoyas, Región Amazonas, durante los años 2017 – 2018* [Universidad Alas Peruanas].
https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/4273/Tesis_Gestión_Gobierno_Municipal.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Proetica. (2024). *Uso indebido de recursos públicos en américa latina. Decalogo regional de casos de corrupción*. Recursos Transparentes.
<https://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2019/02/Uso-indebido-de-recursos-públicos-en-América-Latina-1.pdf>
- Quispe, E. (2021). *Corrupción, conflictos y crisis de gobernabilidad democrática en Puno, Perú*. Revistas Científicas de América Latina y El Caribe, España y Portugal.
[https://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/37 QUISPE MAMANI Corrupcion conflictos y crisis Puno Peru.pdf](https://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/37%20QUISPE%20MAMANI%20Corrupcion%20conflictos%20y%20crisis%20Puno%20Peru.pdf)
- Quispe Vilca, H. (2024). *Retribución salarial en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Deprisa Solución de la ciudad de Juliaca* [Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez].
<https://repositorio.uancv.edu.pe/server/api/core/bitstreams/6856e6f1-0e64-4ae4-afab-e13c22fcb512/content>
- Rios, J. (2016). *Modelo del triángulo de fraude, ¿qué relevancia tiene?* Incp.Org.Co. https://incp.org.co/publicaciones/infoincp-publicaciones/informacion-para-empresas/auditoria/2016/08/modelo-del-triangulo-de-fraude-que-relevancia-tiene/?utm_source=
- Rodrigues Machado, M., & Gartner, I. (2017). Triângulo de fraudes de Cressey (1953) e teoria da agência: estudo aplicado a instituições

bancárias brasileiras. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 14(32), 1807–1821.

https://www.redalyc.org/pdf/762/76252674007.pdf?utm_source=

Sánchez-Pacheco, E. A., Hurel-Sotomayor, C. G., & Aguirre-Benalcázar, M. C. (2022). Motivación laboral: una mirada desde los incentivos a los trabajadores de la ciudad de Machala en Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(4–1), 462–473.

<https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1243>

Shack Yalta, N. (2024). *Corrupción e inconducta funcional habrían ocasionado pérdidas por S/ 24 268 millones en el 2023*. Gob.Pe. https://www.gob.pe/institucion/contraloria/noticias/912182-corrupcion-e-inconducta-funcional-habrian-ocasionado-perdidas-por-s-24-268-millones-en-el-2023?utm_source=

Thompson, O. (2000). Diseños de investigación en ciencias de la salud. *Revista Del Hospital General Dr. Manuel Gea González*, 3(4), 182–186.

<https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=10437>

Titelman, D. (2022). Estudio económico de América Latina y el Caribe 2022: Dinámica y desafíos de la inversión para impulsar una recuperación sostenible e inclusiva. In *Estudio Económico de América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas.

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/f221aa4c-8df5-439f-aaa4-f4b1bb5c0e82/content>

Torchiaro, L. (2024). *El índice de percepción de la corrupción 2023 para las Américas revela los desafíos del poder judicial para frenar la corrupción en la región*. Transparency.Org.

<https://www.transparency.org/es/press/2023-corruption-perceptions-index-for-the-americas-reveals-judiciarys-struggle-for-independence>

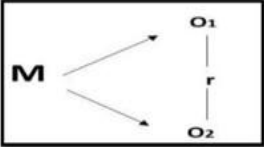
Unidad de Defensa Legal. (n.d.). *¿Qué es la responsabilidad administrativa?* Falmed.Cl. <https://falmed.cl/udelam/materia-sumarios/que-es-la-responsabilidad-administrativa#:~:text=Consiste en la posibilidad de,influyen en la carrera funcionaria.>

Uruchima Rivera, Y., & Campos Escadón, X. (2019). Plan de incentivos

- no financieros como herramienta para el mejoramiento de la productividad. *Revista Mapa*, 2(17), 23–41. <http://revistamapa.com>
- Vara, A. (2010). *7 pasos para una tesis exitosa: desde la idea inicial a la sustentación* (3.^a ed.) [Universidad de San Martín de Porres]. <https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNATEXIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentación.pdf>
- Wales, J. (2025a). *Auditoría*. Es.Wikipedia.Org. https://es.wikipedia.org/wiki/Auditoría?utm_source=
- Wales, J. (2025b). *Auditoría Superior de la Federación*. Es.Wikipedia.Org. https://es.wikipedia.org/wiki/Auditoría_Superior_de_la_Federación?utm_source=
- Yanqui, R. (2022). *La corrupción administrativa de las contrataciones y el sistema de control interno en los gobiernos locales de la Región de Puno, del periodo 2016 - 2017* [Universidad Nacional Del Altiplano]. http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14082/19348/Yanqui_Quispe_Roberto_Hugo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Zapata Rotundo, G., & Canet Giner, M. (2018). Características del Trabajo y los Incentivos en Medianas Empresas del Estado Lara, Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 336–357. https://www.redalyc.org/journal/290/29056115006/html/?utm_source=

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE(S) Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problema General: ¿Qué relación existe entre los incentivos laborales y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno – 2024?</p>	<p>Objetivo General: Determinar la relación entre los incentivos laborales y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno – 2024.</p>	<p>Hipótesis General: Existe relación positiva entre los incentivos laborales y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno – 2024.</p>	<p>Variable 1 Incentivos laborales Dimensiones según la Contraloría General de la República (2024):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indebido incremento Salarial - Asignación indebida de bonificaciones - Recursos Adicionales 	<p>Enfoque: cuantitativo Tipo: básico Nivel: descriptivo – correlacional Diseño: no experimental – correlacional</p>
<p>Problemas específicos:</p> <p>¿Cómo se da la relación entre el indebido incremento salarial y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno – 2024?</p> <p>¿De qué manera la relación entre la asignación indebida de bonificaciones y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno – 2024?</p> <p>¿Cuál es la relación entre los recursos adicionales y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno – 2024?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>Evaluar la relación entre el indebido incremento salarial y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno – 2024.</p> <p>Explicar la relación entre la asignación indebida de bonificaciones y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno – 2024.</p> <p>Identificar la relación entre los recursos adicionales y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno – 2024.</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>Existe relación positiva entre el indebido incremento salarial y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno – 2024.</p> <p>Existe relación positiva entre la asignación indebida de bonificaciones y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno – 2024.</p> <p>Existe relación positiva entre los recursos adicionales y la malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno – 2024.</p>	<p>Variable 2 Malversación de fondos Dimensiones según la conceptualización del artículo 389 del Código Penal (1991)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desviación de Fondos Públicos 	<div style="text-align: center;">  <pre> graph LR M --> O1 M --> O2 O1 --- r --- O2 </pre> </div> <p><small>Nota. La figura muestra el esquema que será empleado para el estudio (esquema fue extraído de (Oseda, 2008)).</small></p> <p>Población: 329 trabajadores de la Contraloría Regional de Puno</p> <p>Muestra: 178 trabajadores de la Contraloría Regional de Puno</p> <p>Muestreo: aleatorio simple, probabilístico</p> <p>Técnicas e instrumentos: encuesta, cuestionario y con escala de valoración Likert</p> <p>Técnicas de análisis y procesamiento de datos: Estadística descriptiva e inferencial</p>

Anexo 2: Instrumento de Medición



Instrucciones:

Lea cada enunciado cuidadosamente y marque con una (x) la opción con la que más concuerde. Asegúrese de reflexionar sobre cada enunciado antes de seleccionar su respuesta.

Valores:

- Muy en desacuerdo = 1
- En desacuerdo = 2
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3
- De acuerdo = 4
- Muy de acuerdo = 5

N°	Preguntas	Valores				
		1	2	3	4	5
1.	Los incrementos salariales se otorgan sin justificación objetiva.					
2.	El porcentaje de aumento salarial es alto frente al promedio del sector público.					
3.	Muchos funcionarios reciben aumentos sin justificación.					
4.	Existe transparencia en los incrementos salariales.					
5.	Los aumentos salariales son más altos que en otros departamentos.					
6.	Las bonificaciones se otorgan sin cumplir criterios de desempeño.					
7.	El valor de las bonificaciones irregulares es significativo.					
8.	La frecuencia de asignación de bonificaciones es alta frente a otros departamentos.					
9.	La asignación de bonificaciones es justa y equitativa.					
10.	Se han revocado bonificaciones tras auditorías internas.					
11.	Recursos adicionales se asignan sin justificar necesidades operativas.					
12.	El valor de recursos adicionales asignados indebidamente es significativo.					
13.	La cantidad de recursos adicionales por funcionario es elevada.					
14.	Hay transparencia en la asignación de recursos adicionales.					
15.	La asignación de recursos adicionales es alta frente a otros departamentos.					
16.	La percepción de corrupción reduce la moral y motivación de los empleados.					
17.	Las denuncias internas han aumentado en los últimos años.					
18.	Las investigaciones internas mejoran la integridad en la asignación de incentivos.					
19.	La percepción pública de corrupción reduce la confianza en el Gobierno Regional.					
20.	El monto de fondos desviados es significativo.					
21.	Muchos proyectos se ven afectados por la desviación de fondos.					
22.	Existen prácticas de fraude en las contrataciones.					
23.	El valor de los proyectos afectados por desvío de fondos es considerable.					
24.	Bienes públicos son malversados para fines no autorizados o personales.					

Gracias por su participación

Anexo 3: Ficha de Validación Juicio de Expertos



INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

Título de la investigación: Relación entre incentivos laborales y malversación de fondos en el Gobierno Regional de Puno – 2024.

Nombre del experto: Mtra. Flor de María Humpiri Nuñez

II. ASPECTOS QUE VALIDAR EN EL INSTRUMENTO

Aspectos Para Evaluar	Descripción:	Evaluación Cumple/ No cumple	Preguntas por corregir
1. Claridad	Las preguntas están elaboradas usando un lenguaje apropiado	Cumple	no
2. Objetividad	Las preguntas están expresadas en aspectos observables	Cumple	no
3. Conveniencia	Las preguntas están adecuadas al tema a ser investigado	cumple	no
4. Organización	Existe una organización lógica y sintáctica en el cuestionario	cumple	no
5. Suficiencia	El cuestionario comprende todos los indicadores en cantidad y calidad	cumple	no
6. Intencionalidad	El cuestionario es adecuado para medir los indicadores de la investigación	cumple	no
7. Consistencia	Las preguntas están basadas en aspectos teóricos del tema investigado	cumple	no
8. Coherencia	Existe relación entre las preguntas e indicadores	cumple	no
9. Estructura	La estructura del cuestionario responde a las preguntas de la investigación	cumple	no
10. Pertinencia	El cuestionario es útil y oportuno para la investigación	cumple	no

III. OBSERVACIONES GENERALES

ninguna.

Apellidos y Nombres del validador Mtra. Flor de María Humpiri Nuñez

Grado académico: Maestra

Nº. DNI: 70353182

Adjuntar al formato:

*Matriz de consistencia de la investigación (Cuantitativo) ó matriz de categorización apriorística (cualitativo)

*Matriz de Operacionalización de variables (Cuantitativo) ó matriz de categorías y subcategorías (Cualitativo)

*Instrumento(s) de recolección de datos

Anexo 5: Base de datos

BASE DE DATOS.xlsx - Excel

carl grimes

Archivo Inicio Insertar Dibujar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Programador Ayuda ¿Qué desea hacer?

Cortar Copiar Pegar Copiar formato Portapapeles Fuente Calibri 11 A A Ajustar texto Combinar y centrar Alineación General Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Celdas Autosuma Rellenar Borrar Edición Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar Complementos

VARIABLES																									
Variable 1: Incentivos laborales															Variable 2: Malversación de fondos										
	Dimensión 1: Incremento salarial indebido					Dimensión 2: Asignación indebida de bonificaciones					Dimensión 3: Recursos adicionales					Dimensión 4: Percepción corrupción					Dimensión 1: Desviación de fondos públicos				
Código	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	
4	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	
5	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	
6	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	
7	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	
8	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	
9	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	
10	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	
11	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	
12	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	
13	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	
14	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	
15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
18	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	
19	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
29	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
31	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
33	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
34	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
35	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
36	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
37	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
38	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
39	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	

BASE DE DATOS

Listo Accesibilidad: todo correcto

BASE DE DATOS.xlsx - Excel

Archivo Inicio Insertar Dibujar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Programador Ayuda ¿Qué desea hacer? Compartir

Cortar Copiar Pegar Copiar formato Fuente Calibri 11 Ajustar texto Alineación Combinar y centrar General Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Celdas Autosuma Rellenar Borrar Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar Complementos

A39 35

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
40	36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
41	37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
42	38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
43	39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
44	40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
45	41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
46	42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
47	43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
48	44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
49	45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
50	46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
51	47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
52	48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
53	49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
54	50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
55	51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
56	52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
57	53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
58	54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
59	55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
60	56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
61	57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
62	58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
63	59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
64	60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
65	61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
66	62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
67	63	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
68	64	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
69	65	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
70	66	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
71	67	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4
72	68	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4
73	69	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4
74	70	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
75	71	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
76	72	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
77	73	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
78	74	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4

BASE DE DATOS

Listo Accesibilidad: todo correcto

BASE DE DATOS.xlsx - Excel

Archivo Inicio Insertar Dibujar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Programador Ayuda ¿Qué desea hacer? Compartir

Cortar Copiar Pegar Copiar formato Fuente Calibri 11 Ajustar texto Combinar y centrar Alineación General Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Celdas Autosuma Rellenar Borrar Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar Complementos

A78 74

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
79	75	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
80	76	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
81	77	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82	78	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	79	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	80	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
85	81	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
86	82	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
87	83	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
88	84	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
89	85	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
90	86	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91	87	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
92	88	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
93	89	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
94	90	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
95	91	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
96	92	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	93	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	94	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
99	95	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
100	96	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
101	97	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
102	98	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
103	99	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
104	100	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
105	101	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
106	102	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
107	103	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
108	104	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
109	105	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
110	106	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
111	107	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
112	108	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
113	109	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
114	110	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
115	111	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
116	112	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
117	113	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

BASE DE DATOS

Listo Accesibilidad: todo correcto 100%

BASE DE DATOS.xlsx - Excel

Archivo Inicio Insertar Dibujar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Programador Ayuda ¿Qué desea hacer? Compartir

Calibri 11 Fuente Ajustar texto General Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Celdas Autosuma Rellenar Borrar Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar Complementos

A155 151

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
118	114	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
119	115	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
120	116	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
121	117	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
122	118	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
123	119	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
124	120	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
125	121	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
126	122	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
127	123	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
128	124	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
129	125	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
130	126	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
131	127	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
132	128	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
133	129	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
134	130	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
135	131	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
136	132	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
137	133	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
138	134	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
139	135	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
140	136	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
141	137	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
142	138	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
143	139	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
144	140	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
145	141	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
146	142	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
147	143	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
148	144	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
149	145	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
150	146	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
151	147	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
152	148	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
153	149	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
154	150	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
155	151	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
156	152	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

BASE DE DATOS

Listo Accesibilidad: todo correcto 100%

BASE DE DATOS.xlsx - Excel

Archivo Inicio Insertar Dibujar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Programador Ayuda ¿Qué desea hacer? Compartir

Cortar Copiar Pegar Copiar formato Fuente Calibri 11 A A+ Ajustar texto Combinar y centrar Alineación General Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Celdas Autosuma Rellenar Borrar Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar Edición Complementos

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
157	153	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	
158	154	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	
159	155	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	
160	156	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	
161	157	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	
162	158	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	
163	159	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
164	160	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
165	161	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
166	162	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
167	163	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
168	164	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
169	165	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
170	166	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
171	167	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
172	168	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
173	169	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
174	170	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
175	171	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
176	172	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
177	173	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
178	174	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
179	175	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
180	176	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
181	177	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
182	178	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
183																										
184																										
185																										
186																										
187																										
188																										
189																										
190																										
191																										
192																										
193																										
194																										
195																										

BASE DE DATOS

Accesibilidad: todo correcto


100%

Anexo 4: Informe de Turnitin

1766417482_TESIS CACHICATARI AQUINO LESLYE GIOVANNA.docx

 2025

 2025

 Universidad Autónoma de Ica

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::3117:542714436

Fecha de entrega

22 dic 2025, 10:38 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

22 dic 2025, 10:49 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

1766417482_TESIS CACHICATARI AQUINO LESLYE GIOVANNA.docx

Tamaño del archivo

3.1 MB

102 páginas

17.885 palabras

106.588 caracteres




9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe


- ▶ Bibliografía
- ▶ Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Fuentes principales

- 6%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 7%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  Texto oculto
1 caracteres sospechosos en N.º de página
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 6% Fuentes de Internet
- 2% Publicaciones
- 7% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	www.repositorio.autonmadeica.edu.pe	<1%
2	Trabajos entregados	Universidad Nacional de Moquegua on 2025-12-12	<1%
3	Internet	repositorio.autonmadeica.edu.pe	<1%
4	Internet	www.clubmitsubishiasx.com	<1%
5	Internet	alicia.concytec.gob.pe	<1%
6	Internet	cdn.www.gob.pe	<1%
7	Internet	www.coursehero.com	<1%
8	Internet	www.slideshare.net	<1%
9	Internet	repositorio.autonoma.edu.pe	<1%
10	Publicación	Calsina Ponce, Angel Jogues. "El gobierno electrónico y la gestión administrativa ...	<1%
11	Internet	libroselectronicos.ilae.edu.co	<1%

12	Trabajos entregados	Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC on 2024-08-06	<1%
13	Trabajos entregados	POSGRADO on 2025-08-21	<1%
14	Trabajos entregados	Universidad Nacional de Tumbes on 2025-07-24	<1%
15	Internet	falmed.cl	<1%
16	Trabajos entregados	Universidad Nacional de Cañete on 2024-09-17	<1%
17	Publicación	Yanqui Quispe, Roberto Hugo. "La corrupción administrativa de las contrataciones..."	<1%
18	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2018-11-29	<1%
19	Internet	repositorio.uss.edu.pe	<1%
20	Internet	repositorio.upla.edu.pe	<1%
21	Trabajos entregados	unapiquitos on 2025-09-01	<1%
22	Trabajos entregados	Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez on 2025-12-02	<1%
23	Internet	repositorio.uancv.edu.pe	<1%
24	Internet	repositorio.usmp.edu.pe	<1%
25	Trabajos entregados	Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez on 2025-09-21	<1%

26	Trabajos entregados	Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco on 2025-11-25	<1%
27	Trabajos entregados	Universidad Politécnica del Perú on 2025-11-05	<1%
28	Trabajos entregados	Universidad Tecnológica de los Andes on 2025-10-27	<1%
29	Internet	repositorio.uap.edu.pe	<1%
30	Trabajos entregados	Universidad Catolica San Antonio de Murcia on 2022-12-22	<1%
31	Publicación	Villa Ruiz, Braulio Salome. "El desarrollo local del distrito de Capachica a través de..."	<1%
32	Trabajos entregados	uncedu on 2023-11-30	<1%
33	Internet	repositorio.upn.edu.pe	<1%
34	Trabajos entregados	undac on 2025-07-25	<1%
35	Trabajos entregados	PREGRADO on 2025-10-01	<1%
36	Publicación	Quenta Yupanqui, Maria Isabel. "Cultura organizacional y bienestar laboral de los..."	<1%
37	Trabajos entregados	Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez on 2025-10-21	<1%
38	Trabajos entregados	Universidad Autónoma de Ica on 2023-01-11	<1%
39	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2024-12-06	<1%

40	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
41	Trabajos entregados	uncedu on 2024-07-23	<1%
42	Trabajos entregados	UAI on 2025-09-24	<1%
43	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2025-07-22	<1%
44	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2025-08-27	<1%
45	Trabajos entregados	Universidad Continental on 2019-10-16	<1%
46	Trabajos entregados	Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia on 2025-11-11	<1%
47	Trabajos entregados	Universidad Nacional Mayor de San Marcos on 2024-11-16	<1%
48	Trabajos entregados	Universidad San Marcos on 2025-12-20	<1%
49	Trabajos entregados	Universidad Tecnológica del Peru on 2025-12-08	<1%
50	Trabajos entregados	autonomadeica on 2024-04-25	<1%
51	Internet	core.ac.uk	<1%
52	Internet	hdl.handle.net	<1%
53	Internet	repositorio.minedu.gob.pe	<1%

54

Internet

repositorio.upsc.edu.pe

<1%