



Los principios de la doble función del funcionario público

The principles of the dual function of the public official

Os princípios da dupla função do funcionário público

Sergio Alberto Medina Gonzáles

sejera260817@gmail.com

<https://orcid.org/0000-003-4125-3525>

Universidad Cesar Vallejo

Lima - Perú

Patricia Leon Crispin

patricialeon.1994@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-4718-4586>

Universidad Cesar Vallejo

Lima - Perú

<http://doi.org/10.59659/revistatribunal.v5i10.139>

Artículo recibido 23 de agosto de 2024 / Arbitrado 16 de septiembre de 2024 / Aceptado 02 noviembre 2024 / Publicado 01 de enero de 2025

Resumen

El concepto de los principios de la doble función del funcionario público se centra en encontrar un balance entre las responsabilidades técnicas y políticas que deben cumplir los servidores públicos. El objetivo del estudio es analizar los principios que sustentan la doble función del funcionario público en el Perú, así como los dilemas éticos y conflictos de interés derivados de esta responsabilidad dual. La metodología empleada se enmarca en un enfoque cualitativo con un diseño descriptivo-analítico, orientado a examinar las bases normativas y prácticas que rigen la doble función de los servidores públicos. Los resultados destacan que la adopción de estos principios mejora tanto la calidad del servicio público como la percepción de la ciudadanía. En conclusión, la doble función implica un compromiso continuo con la imparcialidad, la transparencia y el bienestar público.

Palabras clave:

Responsabilidad,
Transparencia,
Rendición de cuentas,
Ética, Imparcialidad.

Abstract

The concept of the principles of the dual function of the public servant focuses on finding a balance between the technical and political responsibilities that public servants must fulfill. The objective of the study is to analyze the principles that support the dual function of the public servant in Peru, as well as the ethical dilemmas and conflicts of interest derived from this dual responsibility. The methodology employed is framed within a qualitative approach with a descriptive-analytical design, aimed at examining the normative and practical bases that govern the dual function of public servants. The results highlight that the adoption of these principles improves both the quality of public service and the perception of citizens. In conclusion, the dual role implies a continuous commitment to impartiality, transparency and public welfare.

Keywords:

Responsibility,
Transparency,
Accountability, Ethics,
Impartiality.

Resumo

O conceito dos princípios da dupla função do funcionário público centra-se na procura de um equilíbrio entre as responsabilidades técnicas e políticas que os funcionários públicos devem cumprir. O objetivo do estudo é analisar os princípios subjacentes à dupla função do funcionário público no Peru, bem como os dilemas éticos e os conflitos de interesses decorrentes desta dupla responsabilidade. A metodologia empregue enquadra-se numa abordagem qualitativa com um desenho descritivo-analítico, destinado a examinar as bases normativas e práticas que regem a dupla função dos funcionários públicos. Os resultados evidenciam que a adoção destes princípios melhora tanto a qualidade do serviço público como a percepção dos cidadãos. Em conclusão, a dupla função implica um compromisso contínuo com a imparcialidade, a transparência e o bem-estar dos cidadãos.

Palavras-chave:

Responsabilidade,
Transparência, Prestação
de contas, Ética,
Imparcialidade.

INTRODUCCIÓN

En las sociedades democráticas y modernas, los funcionarios públicos desempeñan un papel esencial en la administración del Estado y en la formulación de políticas que impactan a toda la población. Su labor no se limita a la ejecución de tareas técnicas o administrativas; también deben enfrentar desafíos éticos significativos (Díaz, 2022). Este desafío se expresa a través de la denominada "doble función" del servidor público, una noción que implica no solo su rol técnico en la gestión pública, sino también su responsabilidad ética de actuar en pro del bien común y de adherirse a los principios democráticos (Friedrich, 2019).

La eficiencia de las instituciones públicas depende en gran medida de la ética y las responsabilidades de los servidores del Estado. Estos no solo actúan como empleados del gobierno, sino como representantes de la ciudadanía al gestionar los intereses colectivos. La noción de la doble función del funcionario público refleja la interacción entre su rol como servidor estatal y su identidad como ciudadano (Mendoza, 2023).

En el contexto peruano, los funcionarios públicos tienen una responsabilidad clave en la gestión de los recursos estatales y la administración del bienestar de la población. Esta doble función comprende, por un lado, su responsabilidad como servidores del Estado, y, por otro, su condición de ciudadanos con derechos y obligaciones en el ámbito privado. La dualidad de este rol obliga a los funcionarios a alinearse con los intereses públicos, respetando las normativas constitucionales y legales, mientras ejercen su derecho a participar en la vida privada, siempre que no interfiera con sus deberes institucionales (Cabañero, 2021). Su trabajo no se limita únicamente a la ejecución técnica de políticas o la gestión administrativa, sino que está marcado por un

compromiso ético hacia la sociedad, lo que requiere que actúen con integridad y en beneficio colectivo (Ochoa, 2022).

El marco legal en Perú establece normativas que regulan la conducta de los servidores públicos, buscando asegurar que quienes ocupan cargos dentro del aparato estatal lo hagan con ética, transparencia y eficiencia, siempre orientados hacia el interés general. La doble función implica que el servidor público debe ser consciente de su responsabilidad institucional y personal, tomando decisiones que favorezcan el bienestar colectivo y evitando que intereses particulares influyan en su desempeño (Salazar, 2020).

En el contexto político y social de Perú, la función pública enfrenta desafíos únicos que requieren un análisis cuidadoso de los principios éticos que guían a los servidores del Estado (Bertot, 2020). Los funcionarios no solo gestionan recursos y políticas públicas, sino que deben equilibrar su función técnica con una responsabilidad ética que les exige actuar con responsabilidad social y moral (Hernández, 2020). La doble función, que combina competencias técnicas con un compromiso ético, es esencial para lograr una administración pública justa, eficiente y transparente, especialmente en un país como Perú, que ha atravesado crisis de confianza institucional (Ríos, 2023).

La doble función implica equilibrar las tareas operativas y administrativas, que requieren habilidades técnicas específicas, con una función ética que demanda un comportamiento ejemplar y un enfoque en el bien común (González, 2022). En Perú, este principio cobra mayor relevancia debido a la desconfianza popular en las instituciones públicas, exacerbada por casos de corrupción y prácticas clientelistas que afectan la legitimidad del Estado (Castro, 2021). A pesar de la importancia de la función técnica, esta no debe separarse de la responsabilidad ética, que garantiza que las decisiones de los funcionarios se basen en la equidad, la justicia y el respeto por los derechos ciudadanos (Salazar, 2020).

Los funcionarios públicos se encuentran frecuentemente en situaciones que pueden poner a prueba su capacidad para separar sus intereses personales de los del Estado, especialmente en contextos donde las decisiones gubernamentales involucran relaciones con actores privados o intereses familiares. En tales casos, el principio de imparcialidad es crucial, ya que los funcionarios deben tomar decisiones sin que factores ajenos a su rol público influyan en su actuación (Bertot, 2020).

Este enfoque también implica una constante rendición de cuentas, ya que los funcionarios deben justificar sus decisiones ante la ciudadanía, demostrando que sus acciones están dirigidas al interés general y no a intereses personales. A lo largo de la historia reciente del Perú, la falta de transparencia y los abusos de poder por parte de los funcionarios públicos han generado crisis de legitimidad, subrayando la importancia de reforzar los principios de la doble función (Ochoa, 2022).

Así, los funcionarios peruanos deben operar dentro de un sistema que pone a prueba su ética y su capacidad para resistir presiones externas, tanto políticas como personales. En un país con antecedentes de inestabilidad política y corrupción, es esencial contar con servidores públicos comprometidos con la ley y con principios como la transparencia, la imparcialidad y el servicio al bien común (Paredes, 2020). La doble función no es un concepto abstracto, sino una necesidad práctica que debe reflejarse en cada decisión administrativa, en cada política pública y en cada interacción con la sociedad (Serrano, 2021).

Los principios de la doble función son claves en el proceso de modernización del Estado. La mejora en la eficiencia de la administración pública no depende únicamente de avances tecnológicos o de nuevos métodos administrativos, sino de la calidad ética de los funcionarios. Un servidor público íntegro y comprometido es fundamental para lograr una administración eficiente, transparente y al servicio del bienestar común (Zavala, 2021).

Este artículo tiene como propósito analizar los principios que sustentan la doble función del funcionario público en el Perú, así como los dilemas éticos y conflictos de interés derivados de esta responsabilidad dual. Además, se explorarán las estrategias que podrían fortalecer la confianza pública y mejorar la eficiencia y transparencia en la administración pública peruana.

MÉTODO

El presente estudio se enmarca en un enfoque cualitativo, dado que busca analizar, interpretar y comprender los principios de la doble función del funcionario público desde una perspectiva normativa, teórica y práctica. Se adopta un diseño descriptivo-analítico, orientado a examinar las bases normativas y prácticas que rigen la doble función de los servidores públicos. Se realizó un análisis sistemático de la normativa vigente, incluyendo la Constitución, leyes sobre el servicio público, códigos de ética y acuerdos internacionales relacionados con la administración pública.

Además fueron seleccionados casos concretos que evidencian la implementación de los principios de la doble función en diferentes contextos. Los casos incluyeron tanto buenas prácticas, que muestran una gestión equilibrada y eficiente, como situaciones problemáticas, donde los conflictos de interés y la falta de transparencia afectaron negativamente el desempeño institucional.

La información recopilada fue sometida a un análisis de contenido, permitiendo identificar patrones, coincidencias y divergencias en la aplicación de los principios de la doble función. Los datos obtenidos a partir de las entrevistas y el análisis de casos se contrastaron con la información normativa y teórica revisada, facilitando una interpretación integral de los hallazgos.

RESULTADOS

La doble función del funcionario público se refiere a la necesidad de desempeñar dos roles simultáneamente: un rol técnico, que implica conocimientos y habilidades para gestionar los recursos, implementar políticas y resolver problemas administrativos, y un rol ético, que exige que sus decisiones y acciones se guíen por principios de justicia, imparcialidad y transparencia, siempre en beneficio del interés general (Ramírez, 2021).

En el contexto peruano, esta doble función no es solo un concepto teórico, sino una necesidad práctica. La función técnica permite al funcionario gestionar los recursos del Estado de manera eficiente, aplicar las leyes conforme a los procedimientos establecidos y asegurar que los servicios públicos se entreguen de forma oportuna y efectiva a la ciudadanía (Cabañero, 2021). No obstante, cuando se descuida el componente ético, surgen graves problemas como la corrupción, el clientelismo y la falta de transparencia, los cuales debilitan la confianza pública en las instituciones (Alvarado, 2021).

La mejora de la efectividad en la administración y el uso más eficiente de los recursos públicos son aspectos que resaltan por su impacto directo en la optimización de procesos y la calidad de los servicios. Cabrera (2023) y Salazar (2020) coinciden en que esta integración permite implementar políticas con mayor eficiencia, reduciendo desperdicios y garantizando una mejor distribución de los recursos del Estado. Esto responde a una necesidad crítica de maximizar los resultados con los recursos disponibles.

Por otro lado, la mayor claridad en la gestión pública, el fortalecimiento de la rendición de cuentas y la garantía de objetividad en las decisiones destacan como factores determinantes para combatir la corrupción y promover la justicia en la toma de decisiones. Tal como indican Alvarado

(2021), González (2022) y Márquez (2022), la implementación de principios que obligan a los funcionarios a rendir cuentas eleva la responsabilidad y asegura decisiones más equitativas, lo cual fortalece la percepción positiva del gobierno. La transparencia no solo previene la corrupción, sino que también refuerza la legitimidad del Estado, permitiendo que los ciudadanos monitoreen sus instituciones (Sánchez, 2022).

El fortalecimiento de los valores éticos y la creación de una cultura ética en las instituciones emergen como impactos complementarios que promueven cambios estructurales a largo plazo. Ochoa (2022) y Paredes (2020) coinciden en que la aplicación de normas éticas no solo mejora la transparencia y honestidad, sino que también refuerza la credibilidad y prestigio de las instituciones públicas. Esto, a su vez, se traduce en una mejora en la imagen del gobierno ante la ciudadanía, como lo menciona Ospina (2023), fomentando una mayor confianza popular en las autoridades.

Sin embargo, es importante reconocer las posibles limitaciones y desafíos. El posible conflicto de intereses surge como un punto crítico, ya que la simultaneidad de roles técnicos y políticos puede generar dilemas éticos y decisiones influenciadas por intereses personales o partidistas. Uno de los mayores obstáculos para cumplir con la doble función del funcionario público en Perú es la corrupción, ya que, a lo largo de los últimos años, se han producido múltiples escándalos que involucran a altos funcionarios del gobierno, desde el ámbito legislativo hasta el ejecutivo (García, 2022). Estos casos evidencian cómo los intereses personales o partidistas pueden influir en las decisiones públicas, comprometiendo la imparcialidad y la transparencia de la administración (Fernández, 2020). Asimismo, Hernández (2020) advierte que esta situación puede comprometer la imparcialidad y afectar negativamente la percepción ciudadana.

Por último, el aumento de la responsabilidad en la función pública refuerza la idea de que los funcionarios, al ser más conscientes de sus roles éticos y técnicos, asumen un compromiso mayor con su labor y con la ciudadanía. Valencia (2021) señala que esto no solo fortalece la relación entre el gobierno y la sociedad, sino que también consolida un sistema basado en la responsabilidad y la ética.

DISCUSIÓN

Una de las principales ventajas de la doble función es la mejora en la eficiencia de la gestión pública. Cuando los funcionarios logran integrar adecuadamente tanto sus competencias técnicas como sus obligaciones políticas, las decisiones pueden ser tomadas de manera más ágil y estar

mejor alineadas con las demandas sociales y políticas. Según Bertot & Grimes (2020), esta combinación de roles permite una administración más flexible, adaptándose a las transformaciones del entorno político y social. Sin embargo, también existen desventajas potenciales, como la sobrecarga de responsabilidades, lo que podría generar retrasos o errores en la implementación de políticas.

Asimismo, la doble función también tiene el potencial de aumentar la claridad y la transparencia en el ejercicio del poder público, ya que obliga a los funcionarios a justificar sus decisiones desde dos perspectivas: la técnica y la política. De acuerdo con Díaz (2022), la integración de estos roles puede generar coherencia en la toma de decisiones, promoviendo una gestión más transparente. Sin embargo, cuando los intereses técnicos y políticos se contradicen, puede surgir confusión sobre cuál de las dos dimensiones debe prevalecer, lo que puede afectar la percepción pública de las decisiones gubernamentales.

Otro argumento a favor de la doble función es su capacidad para reforzar la rendición de cuentas. Al combinar roles técnicos y políticos, los funcionarios públicos se ven obligados a ser más transparentes y a justificar sus decisiones desde diversas ópticas. Sin embargo, como señala Fernández (2020), existe el riesgo de politización, ya que las presiones políticas pueden influir negativamente en las decisiones y minar la eficacia de los mecanismos de rendición de cuentas. Si la política domina las decisiones técnicas, la rendición de cuentas pierde su eficacia, afectando la confianza pública en la administración.

La doble función puede garantizar imparcialidad en la toma de decisiones, ya que permite a los funcionarios considerar tanto los factores técnicos como las demandas políticas en sus decisiones. Según Kettl (2020), la imparcialidad es esencial en la administración pública, y los funcionarios deben tomar decisiones en función del interés general. En Perú, las tensiones políticas y las luchas de poder entre distintos actores han desafiado la capacidad de los funcionarios para tomar decisiones objetivas y equitativas (González, 2022). Los funcionarios deben actuar sin favoritismos, discriminaciones o influencias externas que no estén basadas en la ley o en el bienestar general. Este principio, además de ser una obligación legal, también tiene una dimensión ética, ya que asegura que todos los ciudadanos, sin importar su origen o filiación política, reciban un trato justo y equitativo (Hernández, 2020). Sin embargo, las presiones políticas pueden comprometer esta imparcialidad, llevando a decisiones que favorezcan intereses particulares en

lugar del bienestar colectivo, especialmente cuando los funcionarios deben hacer frente a presiones externas.

Uno de los mayores riesgos de la doble función es el conflicto de intereses. Cuando los funcionarios deben equilibrar las demandas políticas y técnicas, pueden enfrentarse a dilemas éticos que afecten su capacidad de tomar decisiones justas y equilibradas. Mendoza (2023) advierte que la politización de las decisiones públicas puede dar lugar a sesgos que desvirtúan las políticas y comprometen su imparcialidad. Los funcionarios pueden priorizar los intereses de grupos políticos o de poder por encima del interés general, lo que socava la confianza en la administración pública.

Aunque la doble función presenta riesgos, también puede ser una herramienta para fortalecer los principios éticos dentro de la administración pública. Al integrar tanto los aspectos técnicos como políticos, los funcionarios tienen la oportunidad de tomar decisiones más integrales, considerando no solo la eficiencia, sino también la justicia y la equidad. Ospina (2023) señala que la ética debe ser una guía fundamental en el ejercicio de la función pública, asegurando que los funcionarios actúen con integridad. No obstante, para que esto sea efectivo, deben existir mecanismos de control y supervisión que refuercen los estándares éticos y eviten la corrupción.

Una de las claves para asegurar que los funcionarios públicos cumplan con la doble función de manera adecuada es la formación ética dentro de la administración pública. Los programas de capacitación deben incluir no solo los aspectos técnicos relacionados con la gestión pública, sino también un enfoque firme en los principios éticos que guían la función pública (Sánchez, 2022). En Perú, es esencial desarrollar una cultura institucional que valore la honestidad, la integridad y el compromiso con el bien común, por encima de los intereses personales o políticos.

Otro aspecto positivo de la doble función es que, cuando los funcionarios son percibidos como imparciales y comprometidos con el interés público, esto puede mejorar la imagen del gobierno ante la ciudadanía. Según Ríos (2023), la transparencia y la rendición de cuentas son esenciales para generar confianza en las instituciones gubernamentales. Sin embargo, si los ciudadanos perciben que los intereses políticos influyen de manera indebida en las decisiones, la confianza en las instituciones se ve erosionada, lo que genera desconfianza y alienación.

Finalmente, la doble función puede optimizar el uso de los recursos públicos, ya que los funcionarios pueden tomar decisiones más informadas que equilibren las necesidades políticas y técnicas. Salinas (2021) sostiene que la rendición de cuentas, la eficiencia y la transparencia se

potencian cuando los funcionarios son claros acerca de sus responsabilidades técnicas y políticas. Sin embargo, si los recursos se utilizan con fines políticos, en lugar de basarse en criterios técnicos, se puede dar lugar a un mal uso de los mismos, lo que afecta la eficacia de las políticas públicas.

CONCLUSIONES

La doble función de los funcionarios públicos en Perú requiere un equilibrio entre su rol en lo público y lo privado. Estos servidores tienen dos responsabilidades esenciales: una como representantes del Estado encargados de la gestión pública, y otra como ciudadanos con derechos y obligaciones en su vida privada. Esta dualidad exige que actúen con imparcialidad, transparencia y responsabilidad, siempre orientados al bienestar común y al respeto de los intereses colectivos, sin menoscabar sus derechos personales.

La obligación de servicio público está estrechamente vinculada al principio de legalidad, lo que implica que los funcionarios deben desempeñar sus funciones dentro del marco legal, respetando principios constitucionales como la legalidad, la eficiencia y la transparencia en la administración pública. La doble función refuerza la necesidad de cumplir con las normas legales y éticas, previniendo conflictos de interés y el uso indebido de recursos públicos para fines personales.

Este principio es esencial para el buen funcionamiento del Estado, ya que no solo promueve una gestión eficaz de los recursos públicos, sino también un compromiso ético con la justicia, la transparencia y el bienestar común. Sin embargo, problemas como la corrupción, los conflictos de intereses y la desigualdad en la aplicación de la ley siguen siendo retos importantes que afectan su cumplimiento.

Por tanto, es fundamental fortalecer la ética pública mediante una formación adecuada, el establecimiento de controles eficaces y la promoción de la participación ciudadana. Solo con estos esfuerzos podremos avanzar hacia una administración pública más justa, eficiente y legítima, que pueda satisfacer las demandas de la sociedad peruana.

REFERENCIAS

- Alvarado, S. (2021). Los retos de la transparencia en la gestión pública: Un análisis desde el Perú. *Revista de Estudios Administrativos*, España 4(2), 77-98.
- Bertot & Grimes (2020). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media. *Revista de Información gubernamental trimestral*, Perú 37(2), 101-112.

- Cabañero & Vázquez (2021). La ética pública en la administración: Retos y oportunidades. *Revista de Administración Pública, España* 15(1), 45-67.
- Cabrera, J. (2023). Análisis de la ética en la función pública: Normas y desafíos contemporáneos. *Revista de Ética y Sociedad, Estados Unidos* 11(1), 14-29.
- Castro & Lima (2021). La corrupción como obstáculo para la función pública en el Perú: Un análisis. *Revista de Estudios Sociales, Universidad de los Andes, Colombia* 19(1), 15-35.
- Díaz, J. (2022). Principios éticos en la función pública: Normativa y desafíos en América Latina. *Revista de Derecho Administrativo, España* 12(2), 17-38.
- Fernández, L. (2020). La ética en la administración pública: Un análisis de la corrupción y su impacto. *Revista de Administración Pública y Políticas Públicas, España* 8(1), 77-95.
- Friedrich & Rourke (2019). *Public Administration: Concepts and Cases*. Revista de Aprendizaje Cengage.
- García & Torres (2022). El impacto de la corrupción en la función pública: Un análisis crítico. *Revista Latinoamericana de Administración*, 15(1), 89-105.
- González, J. (2022). La ética y la legalidad en la función pública: Un estudio crítico. *Revista de Ética y Administración, España* 4(2), 112-130.
- González, P. (2022). La función pública en la era digital: Desafíos éticos y principios. *Revista de Administración Electrónica, España* 2(1), 25-45.
- Hernández, F. (2020). Ética y responsabilidad en la función pública: Una revisión crítica. *Revista de Administración Pública y Ética, España* 5(1), 11-30.
- Kettl, D. (2020). *The Transformation of Governance: Public Administration for the Twenty-First Century*. Prensa de la Universidad Johns Hopkins, Estados Unidos
- Márquez, S. (2022). El papel de la ética en la administración pública: Desafíos y propuestas. *Revista Latinoamericana de Ética y Administración*, 5(2), 33-50.
- Mendoza, A. (2023). Políticas de transparencia en la administración pública: Buenas prácticas y lecciones aprendidas. *Revista de Políticas Públicas y Gobernanza, España* 6(1), 55-74.
- Ochoa, L. (2022). Los principios de la función pública en el contexto de la gestión administrativa moderna. *Revista de Estudios Políticos y Administrativos, España* 7(2), 33-50.
- Ospina, S. (2023). Ética y responsabilidad en la función pública: Una perspectiva latinoamericana. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.
- Paredes, A. (2020). Rendición de cuentas y participación ciudadana: Desafíos en la administración pública. *Revista de Sociología y Política, Brasil* 18(2), 101-120.
- Ramírez, F. (2021). Efectos de la corrupción en la función pública: Un enfoque desde la teoría de la administración. *Revista de Estudios Políticos y Sociales, España* 13(4), 150-170.

- Ramírez, J. (2022). La cultura de la transparencia en la administración pública: Nuevos enfoques y desafíos. *Revista Latinoamericana de Política y Gobierno*, 5(2), 55-78.
- Ríos, T. (2023). Principios de transparencia en la gestión pública: Una mirada a las políticas implementadas. *Revista de Políticas Públicas, Brasil* 12(1), 89-105.
- Salazar, P. (2020). Transparencia y rendición de cuentas en la administración pública: Un estudio comparativo. *Revista de Ciencias Sociales, Universidad de Zulia, España* 42(1), 101-120.
- Salinas, C. (2021). Principios de imparcialidad y justicia en la gestión pública: Un enfoque práctico. *Revista de Administración y Justicia, Perú* 9(3), 67-82.
- Sánchez & Pizarro (2022). La rendición de cuentas como principio de la función pública: Un análisis en el contexto peruano. *Revista de Políticas Públicas, Chile* 11(3), 33-50.
- Serrano, J. (2021). Los principios de la función pública y su aplicación en la gestión administrativa. *Revista de Gestión Pública, Universidad de Valparaíso, Chile* 13(3), 23-44.
- Valencia, I. (2021). Ética y responsabilidad en la función pública: Un enfoque desde la teoría del bien común. *Revista de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México* 12(2), 44-60.
- Zavala, M. (2021). Implicaciones de la imparcialidad en la toma de decisiones públicas. *Revista de Gobernanza, Perú* 9(3), 45-60.