

ARGUMENTOS

REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES

Año 6 • N° 2 • 2025 / pp. 5 - 30 / ISSN: 2076-7722

El servicio público peruano: El bien común frente a restricciones institucionales

Jon Alami

Investigador independiente y abogado

ORCID: 0009-0005-7817-315X

jalami@alumni.harvard.edu

David Vignes Chaparro

Candidato de ALM en Gobierno, Harvard Extension School;

cofundador de Summa Democrática

ORCID: 0000-0002-7829-100X

dav982@g.harvard.edu

Recibido: 20-08-25

Aceptado: 15-10-25

DOI: [10.46476/ra.v6i2.234](https://doi.org/10.46476/ra.v6i2.234)

Resumen

Investigamos la disposición de los profesionales peruanos a trabajar por el bien común en el contexto de un servicio civil disfuncional y politizado. A partir de datos originales de una encuesta aplicada a 65 profesionales de políticas públicas y entrevistas con expertos en gestión de capital humano, observamos una brecha de atribución entre el yo y el otro, así como signos de disonancia moral y cinismo institucional. En este trabajo se identifica cómo el comportamiento del Congreso y el papel de SERVIR contribuyen a las restricciones sistémicas. A manera de conclusión, proponemos estrategias de reforma. Al combinar datos empíricos con un diagnóstico institucional, este estudio aporta a la literatura sobre motivación en el servicio público, al enfocarse en la alineación de los marcos regulatorios con los ideales cívicos.

Palabras Clave: *administración pública, bien común, reforma del servicio civil, Perú, economía política, confianza institucional*

Peru's Public Service: The Common Good Against Institutional Constraints

Abstract

We investigate the willingness of Peruvian professionals to work for the common good within the context of a dysfunctional and politicized civil service. Drawing on original survey data from 65 policy professionals and interviews with human capital experts, we observed a self-other attribution gap in respondent data and signs of moral dissonance and institutional cynicism. The paper identifies how congressional behavior and the role of SERVIR contribute to systemic constraints; we conclude by outlining reform strategies. By combining empirical data with an institutional diagnosis, the study contributes to the literature on public service motivation and civil service by focusing alignment of regulatory frameworks with civic ideals to reinvigorate belief in the common good.

Key Words: *public administration, common good, civil service reform, Peru, political economy, institutional trust*

O serviço público peruano: o bem comum diante de restrições institucionais

Resumo:

Investigamos a disposição de profissionais peruanos em trabalhar pelo bem comum no contexto de um serviço civil disfuncional e politizado. Com base em dados originais de uma pesquisa com 65 profissionais de políticas públicas e em entrevistas com especialistas em gestão de capital humano, observamos um descompasso de atribuição entre o «eu» e os «outros», além de sinais de dissonância moral e cinismo institucional. O artigo identifica como o comportamento do Congresso e o papel do SERVIR contribuem para restrições sistêmicas; concluímos delineando estratégias de reforma. Ao combinar dados empíricos com um diagnóstico institucional, o estudo contribui para a literatura sobre motivação no setor público e serviço civil, ao enfatizar a necessidade de alinhar os marcos regulatórios com ideais cívicos para revitalizar a crença no bem comum.

Palavras-chave: *administração pública, bem comum, reforma do serviço civil, Peru, economia política, confiança institucional*

Introducción¹

El compromiso con el bien común ha sido una preocupación central de la filosofía política y moral durante milenios. Desde los albores del pensamiento democrático en la filosofía occidental, la pregunta de cómo las personas viven colectivamente y trabajan hacia objetivos compartidos ha ocupado a pensadores desde Aristóteles hasta teóricos contemporáneos. Con el tiempo, las concepciones del bien común han evolucionado, moldeadas por cambios en los sistemas políticos, desafíos económicos y aprendizajes institucionales. En las democracias modernas, la obligación de pensar y actuar más allá de uno mismo es tanto un ideal social como un requisito normativo de la ciudadanía ética. Por ello, explorar cómo funciona el bien común en un contexto nacional específico es esencial para diagnosticar los impedimentos para alcanzar ese ideal y evaluar las teorías más amplias de la acción colectiva y la legitimidad democrática.

Nuestra investigación se desarrolla en un contexto de amplia desilusión pública con el Estado peruano y de recientes escándalos que han expuesto fallas en la rendición de cuentas y en la integridad institucional, incluidas aquellas derivadas de casos de corrupción de alto perfil, obstrucciónismo legislativo y repetidas crisis presidenciales desde las revelaciones de Odebrecht a mediados de la década de 2010 (ICG, 2024). No obstante, persiste un contingente visible de profesionales atraídos al servicio público por un sentido de deber cívico.

Este trabajo contribuye a la literatura sobre administración pública y economía política en América Latina al integrar teorías normativas del bien común con datos empíricos sobre las motivaciones del servicio civil en el Perú. Si bien estudios previos han examinado por separado los factores motivacionales o las limitaciones institucionales (Meyer-Sahling et al., 2018), nuestro enfoque de métodos mixtos —que combina datos de encuestas originales, entrevistas en profundidad y análisis de economía política— construye un diagnóstico holístico de las barreras para cultivar un servicio público meritocrático y con vocación cívica. Al hacerlo, buscamos aportar a una literatura creciente y oportuna sobre cómo las instituciones democráticas pueden realinear incentivos para fomentar una administración pública que sirva, en lugar de subvertir, el bien común.

1. Declaración de financiación: El financiamiento para esta investigación fue generosamente otorgado por la Harvard Law and International Development Society y Harvard La Alianza.

Revisión del marco conceptual

Definiendo el bien común

Michael Sandel (2009) define el bien común como «aquellos valores compartidos que nos unen como ciudadanos». Esta definición plantea la pregunta antecedente de cuáles son los valores compartidos necesarios para cohesionar una sociedad, incluyendo aquellos que permiten la convivencia y motivan la acción cooperativa a través de las diferencias. Estos valores deben funcionar como elementos unificadores, y el valor del respeto mutuo ha sido identificado por teóricos democráticos como esencial para sostener una vida cívica pluralista (Barber, 1984; Rawls, 1993).

El concepto de «bien común», entonces —si bien es ampliamente aceptado como un ideal moral— suele ser vago o estar sujeto a debate en el discurso político y administrativo, modelado por valores en competencia, limitaciones institucionales e imaginarios sociales divergentes (Mouffe, 2000; Taylor, 2004). A pesar de la multiplicidad de concepciones, definimos el bien común como la promoción del bienestar colectivo a través de una prestación de servicios públicos equitativa y con rendición de cuentas. Esto incluye no solo la provisión de bienes públicos de calidad, sino también el cultivo de la confianza en las instituciones democráticas y un sentido compartido de propósito cívico. En el contexto del servicio civil, trabajar por el bien común significa contribuir al desarrollo y la legitimidad a largo plazo del Estado, independientemente de la afiliación política o el beneficio personal.

El caso general del trabajador del servicio público: motivaciones

Motivaciones nobles

Consideramos importante elaborar una topografía estilizada de las motivaciones relevantes que impulsan al servicio público en general. La primera categoría de «motivaciones nobles» funciona como un grupo abarcador que incluye algunos de los factores más destacados que contribuyen a la motivación para el servicio público (*Public Service Motivation* o PSM). Perry y Wise, en su trabajo seminal sobre la motivación, describieron la motivación para el servicio público como «la predisposición de un individuo a responder a motivos fundamentados principalmente o de manera exclusiva en instituciones públicas» (1990). Su investigación en la década de 1990 comenzó con cuatro escalas que informaban el nivel de PSM: atracción por la formulación de políticas públicas, compromiso con el interés público, compasión y autosacrificio (Perry, 1996). Los académicos que ampliaron estos hallazgos iniciales añadieron escalas adicionales, como la atracción por el servicio público y el compromiso con los valores públicos (Paul, 2021), aunque los estudios que evalúan esta motivación en contextos no occidentales,

identificaron factores adicionales como el colectivismo y el impulso de superación personal (Zhang et al., 2022).

Motivaciones deshonrosas

Las «motivaciones deshonrosas» se refieren a conductas de interés propio que van directamente en contra de los intereses de las instituciones públicas. El amplio cuerpo de literatura sobre teorías de *rent-seeking* en economía ha establecido una línea de explicación, centrada en cómo los actores capturan rentas mediante la manipulación de políticas públicas o acceso institucional. En contraste con la literatura sobre corrupción, que analiza las fallas de agencia y los intercambios ilícitos entre funcionarios y particulares dentro de un marco principal-agente (Aidt, 2016). El espíritu de estas motivaciones gira en torno a cualidades y rasgos (por ejemplo, la codicia) que, cuando están presentes bajo determinadas circunstancias, se manifiestan en conductas corruptibles. Las categorizaciones anteriores sirven para simplificar nuestro marco, pero reconocemos la complejidad de descripciones positivas más precisas de la corrupción en acción (Weißenmüller y Zuber, 2023).

Revisión del marco institucional

Paisaje institucional del servicio civil en el Perú

La administración pública del Perú se organiza según múltiples regímenes de servicio civil. El régimen de carrera del Decreto Legislativo 276 garantiza estabilidad, pero adolece de incentivos inadecuados para el desempeño. En 2008, el gobierno introdujo el Contrato Administrativo de Servicios (CAS) bajo el Decreto Legislativo 1057 para otorgar mayor flexibilidad, aunque con el tiempo los contratos CAS se han vuelto semipermanentes, generando precariedad e inequidades en la remuneración y los beneficios.

El Congreso del Perú ha venido incorporando a los trabajadores que se encontraban en el régimen de contratación CAS al régimen laboral del Decreto Legislativo 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral. Este Decreto funciona bajo el derecho privado, facilitando contratos a plazo indeterminado —aunque existe la posibilidad del plazo fijo— y cuya mayor fortaleza es la orientación a resultados y productividad. Los contratos de locación de servicios clasifican a los trabajadores como proveedores en lugar de empleados, lo que puede generar inestabilidad laboral. Finalmente, la Ley del Servicio Civil de 2014 (Ley 30057) buscó consolidar estos regímenes bajo un marco unificado administrado por SERVIR, aunque su cobertura práctica sigue siendo parcial (OCDE, 2023a; OCDE, 2024).

La investigación indica que esta heterogeneidad institucional fragmenta la fuerza laboral y obstaculiza los esfuerzos de profesionalización (Perfecto Sosa et al.,

2024). Cortázar Velarde (2014) sostiene que este enfoque incremental y desigual ilustra las dificultades de establecer estándares uniformes dentro de una burocracia politizada.

Profesionalización del servicio civil en el Perú: Trayectoria de la reforma

La creación de SERVIR y la promulgación de la Ley 30057 representaron un avance significativo en el fortalecimiento del reclutamiento y la evaluación sobre la base del mérito en varios sectores del poder ejecutivo (Lafuente, 2015, BID). Los análisis regionales sitúan al Perú dentro de un movimiento más amplio de reformas en América Latina orientado a fortalecer los sistemas meritocráticos y proteger los procesos de contratación frente al clientelismo (Velarde et al., 2014).

Revisiones recientes de organismos multilaterales señalan un progreso estancado: la OCDE (2023b, 2024) destaca las exenciones vigentes para el DL 276 y el CAS, mientras que las facultades supervisoras de SERVIR se aplican de manera inconsistente. La capacidad limitada de fiscalización también se señala como una debilidad persistente (Cajavilca y Ugarte, 2022). La investigación en el Perú indica que, a pesar de los avances legales formales, la heterogeneidad de incentivos entre entidades —derivada de regímenes laborales distintos, grados desiguales de autonomía institucional y motivaciones políticas divergentes— con frecuencia impiden una consolidación integral del servicio civil (Balcázar, 2018; Chipa, 2022).

Debates regionales comparativos

Dentro de los debates latinoamericanos sobre la reforma del sector público, los estudios comparativos sugieren que el reclutamiento meritocrático y la estabilidad en la carrera se correlacionan con un aumento de la motivación y una reducción de los riesgos de corrupción en toda la región (Meyer-Sahling et al., 2018). Las síntesis del BID (2025) también identifican avances desiguales, pero medibles allí donde los cambios legales se aplicaron de manera consistente.

Otras revisiones académicas han señalado cómo los legados institucionales de burocracias patrimoniales y normas informales impidieron el cambio de comportamiento a nivel del personal y han limitado el desempeño del sector público tras dichas reformas (Mendez, 2021; Peters, 2022). En otros países latinoamericanos, los actores políticos han utilizado estrategias similares (p.ej., las exenciones y nombramientos discretionales) para socavar la integridad de las leyes de servicio civil (Grindle, 2010). Los regímenes contractuales plurales en el Perú dejan a los profesionales con incentivos marcadamente distintos. Por ello, encontramos que las motivaciones de los trabajadores del servicio público constituyen un punto de partida importante dado este escenario de heterogeneidad.

Metodología

En este estudio se llevó a cabo una encuesta original a profesionales de políticas públicas en el Perú para complementar la investigación cualitativa y documental sobre las razones que motivan a trabajar en el servicio público. El objetivo fue indagar en los factores morales, financieros, reputacionales y políticos que influyen en que las personas busquen empleo en organizaciones del servicio público, como agencias estatales, y organizaciones que sirven al bien común (p. ej., organizaciones no gubernamentales, departamentos de sostenibilidad corporativa). Nuestra investigación es especialmente pertinente en el caso del Perú, donde la administración pública está caracterizada por preocupaciones persistentes sobre la corrupción, la debilidad de las instituciones democráticas y el deterioro de la confianza ciudadana.

Diseño de la encuesta y muestra

La encuesta se llevó a cabo entre el 1 de marzo de 2024 y el 15 de septiembre de 2024 a 65 profesionales de todo el Perú con experiencia en funciones del sector público y de la sociedad civil. Los participantes fueron reclutados a través de redes profesionales y contactos de estudios de posgrado. La encuesta incluyó 16 preguntas de opción múltiple y de carácter actitudinal, destinadas a identificar las motivaciones individuales, las percepciones sobre las motivaciones de sus pares y las actitudes hacia la corrupción, el reconocimiento y la eficacia institucional.

La amplia mayoría de los participantes trabaja o ha trabajado en ministerios del gobierno central, y una minoría en entidades municipales y organizaciones de la sociedad civil o departamentos de sostenibilidad corporativa. Aproximadamente, el 70% de los encuestados tenía entre 21 y 45 años, y el resto entre 45 y 75. El reclutamiento siguió una estrategia de muestreo *purposive* y *snowball*, con el objetivo de captar profesionales de nivel inicial a intermedio con experiencia directa en el servicio público. La mayoría de los encuestados se ubicó en esos niveles de experiencia profesional, aunque varios contaban con experiencia en la alta dirección. Los cargos iban desde funcionarios públicos y gestores de proyectos hasta analistas y especialistas en comunicación. Casi todos los profesionales seleccionaron Lima como su región, con una distribución uniforme entre los distintos distritos de la capital.

Aunque no es estadísticamente representativa de la fuerza laboral en general, la encuesta ofrece una visión crítica de las perspectivas de profesionales de nivel inicial y medio involucrados en trabajos de interés público. Los resultados deben interpretarse como exploratorios y no generalizables. Las respuestas de la encuesta fueron analizadas de manera descriptiva, centrándose en las distribuciones de frecuencia y los cruces de variables entre categorías demográficas. Triangulamos los datos de la encuesta y las entrevistas para reforzar la validez interna.

Diseño y muestra de entrevistas

Realizamos siete entrevistas estructuradas con profesionales peruanos en los campos de la administración pública (p. ej., la gestión del capital humano de servidores públicos) y sostenibilidad corporativa, con el fin de profundizar en la comprensión de la cultura institucional y las motivaciones vinculadas al bien común en el servicio público. Estas personas fueron seleccionadas por su experiencia directa en la administración del gobierno y gestión de personal dentro de instituciones estatales y otros tipos de organizaciones. El objetivo de las entrevistas fue obtener perspectivas contextuales sobre los temas identificados en los datos cuantitativos, que incluían la motivación en el servicio público, los factores percibidos como impulsores del comportamiento en dicho sector y las respuestas organizacionales internas frente a la corrupción.

Cada entrevista tuvo una duración de entre 45 y 75 minutos y se llevó a cabo de manera presencial durante nuestro mes de trabajo de campo en marzo de 2024 (una entrevista se realizó virtualmente en abril de 2024). Se utilizó una guía de entrevista para garantizar la coherencia en las conversaciones, permitiendo al mismo tiempo la flexibilidad necesaria para profundizar en temas emergentes. La guía incluía preguntas abiertas sobre la cultura institucional, los motivadores más comunes entre postulantes y funcionarios públicos, la efectividad de las capacitaciones en ética o de los programas de desarrollo profesional, y los cuellos de botella institucionales observados.

Las transcripciones fueron codificadas manualmente y los códigos se agruparon en familias temáticas (p. ej., meritocracia, incentivos de carrera, etc.). Se informó a las personas participantes sobre el propósito académico del estudio y se obtuvo su consentimiento para participar; las respuestas fueron anonimizadas para preservar la confidencialidad y fomentar un diálogo sincero.

Resultados

Resultados y análisis de la encuesta

I. El complejo panorama de la motivación

La alta frecuencia con la que los encuestados eligieron tanto motivaciones intrínsecas como extrínsecas para trabajar en organizaciones que promueven el bien común es una tendencia notable en los datos de la encuesta. Mientras que la motivación extrínseca se nutre de resultados externos como el salario, los bonos o el reconocimiento, la motivación intrínseca proviene del interior e incluye factores como el logro personal, el interés o la satisfacción derivada del propio trabajo (Ryan & Deci, 2000a). Descubrimos que, al preguntar por qué eligieron trabajar en el

sector público, los participantes solían mencionar tanto objetivos instrumentales (como «desarrollo profesional», «buen sueldo») como compromisos morales (como «razones morales», «ayudar a los demás»). Muchos profesionales peruanos consideran la ambición y el altruismo como componentes complementarios de un trabajo satisfactorio.

Un marco teórico alternativo que también permite categorizar las motivaciones de los trabajadores es la Teoría de la Autodeterminación (SDT, por sus siglas en inglés). Encontramos igualmente importante explicar la relación entre las categorías planteadas por la teoría en el contexto peruano. La SDT sostiene que la motivación prospera cuando se satisfacen tres necesidades: autonomía, competencia y relación con los demás. La teoría busca explicar la relación entre incentivos externos (p. ej., recompensas financieras o de estatus) e internos (p. ej., alineación con valores personales) en el contexto de la motivación humana (Ryan & Deci, 2000b).

Un sentido de relación social se refleja en el deseo de «ayudar a los demás» en las respuestas de la encuesta; un deseo de competencia y validación externa probablemente se refleja en el énfasis en «desarrollo profesional» y «reconocimiento». La SDT distingue entre recompensas externas que se internalizan como coherentes con los valores de la persona y aquellas que se perciben como controladoras, lo que puede disminuir la motivación. La primera, una forma más integrada de motivación, se refleja en la combinación que hacen los encuestados de incentivos materiales y morales. La combinación de motivos extrínsecos e intrínsecos respalda la afirmación de la SDT de que los incentivos externos no disminuyen necesariamente la motivación interna, siempre que se armonicen con el sentido de agencia del individuo. Un reto en el contexto peruano es cómo diseñar políticas externas que promuevan prácticas óptimas de gestión de recursos humanos sin socavar el sentido individual del bien común.

En cuanto a la práctica de la administración pública en América Latina y Perú, nuestros resultados sugieren que las estrategias de reclutamiento y retención deben inculcar dimensiones de idealismo (p. ej., altruismo y conducta prosocial) y ambición (p. ej., reconocimiento y progreso profesional) para transformar los resultados institucionales. Al mismo tiempo, es crucial que las motivaciones intrínsecas no se vean «desplazadas» por una dependencia excesiva de recompensas y motivadores externos. Las motivaciones externas tienen su utilidad (por ejemplo, para mantener la moral mediante una compensación justa), pero dado el riesgo de que no se internalicen como valores personalmente asumidos, el compromiso se sostendrá mejor a largo plazo fomentando la motivación intrínseca.

La brecha entre el yo y el otro en la percepción de motivaciones para el trabajo orientado al bien común

Los datos de la encuesta mostraron una divergencia notable entre cómo los encuestados describen sus propias motivaciones para trabajar en favor del interés público y cómo describen las motivaciones de los demás. Al preguntarles por sus razones personales para trabajar en instituciones alineadas con el bien común, la mayoría seleccionó respuestas de carácter moral como «razones morales» o «pasión». Sin embargo, al preguntarles por las motivaciones generales de la mayoría de personas en esos roles, esos mismos encuestados fueron más propensos a elegir motivos instrumentales o reputacionales, incluyendo «dinero», «fama» o «poder».

En una brecha de atribución entre el yo y el otro (*self-other attribution gap*), las personas atribuyen intenciones virtuosas a sí mismas, pero intenciones estratégicas a los demás (Molouki & Pronin, 2014); en este caso, probablemente encontramos una variación del sesgo actor-observador tal como se manifiesta en el contexto del servicio público. Este patrón no ha sido ampliamente estudiado en la psicología del servicio público en América Latina, y sería conveniente investigar más para comprender mejor las brechas de percepción en la confianza institucional o el *moral licensing* en culturas burocráticas.

El hallazgo anterior también podría ser un ejemplo del error fundamental de atribución, ampliamente documentado, según el cual las personas tienden a explicar su propio comportamiento con referencia al contexto o a valores, mientras que atribuyen el comportamiento ajeno a disposiciones fijas o al interés personal (Ross, 1977). Los encuestados pueden ver genuinamente su propia participación en el servicio público como altruista, pero sospechar que otros actúan por beneficio personal. Discrepancias psicológicas como estas tienen consecuencias institucionales profundas. Si los profesionales creen sistemáticamente que sus pares están motivados por el estatus o por incentivos económicos, incluso aquellos con sólidos compromisos morales pueden volverse menos confiados respecto a los esfuerzos colectivos por el bien común.

Un área que necesita mayor claridad en el contexto peruano es cuánto de este error proviene de tendencias y sesgos psicológicos, frente a cuánto se origina en influencias sociales, como la internalización de normas previas. Si los profesionales peruanos han aprendido con el tiempo a tener poca fe en sus colegas y en las instituciones que comparten, las tendencias psicológicas pueden perder relevancia frente a otros procesos como la concientización y la adopción dirigida de normas.

Sea cual sea el marco bajo el cual se interprete la brecha, es fundamental abordar su causa en un contexto institucional con capacidades limitadas. Levi y Stoker encuentran que la creencia compartida en la confiabilidad de los demás es un

requisito previo para una gobernanza eficaz y la cooperación cívica (Levi & Stoker, 2000). Cuando domina la sospecha mutua, los profesionales pueden mostrarse reacios a denunciar irregularidades y a colaborar de forma prosocial. El debilitamiento de las normas sociales de PSM puede acelerarse cuando los individuos perciben que dichas normas son violadas de manera creciente por sus pares.

Además, los académicos de la ética conductual han enmarcado este tipo de comportamiento bajo el concepto de *moral licensing*: el proceso psicológico mediante el cual las personas que se consideran morales se sienten con derecho a actuar con menos escrutinio o responsabilidad en otras áreas (Merritt et al., 2010). Si los profesionales se perciben a sí mismos como motivados altruistamente, pueden minimizar sus propias concesiones o racionalizar su participación en prácticas moralmente ambiguas, especialmente en un contexto en el que creen que «los demás actúan peor». Sería conveniente realizar una investigación más profunda de este mecanismo

II. Desencanto ético: expectativas morales y tolerancia práctica a la corrupción

Observamos una disonancia en la forma en que los encuestados evaluaron las expectativas éticas frente al comportamiento real: aunque la mayoría afirmó que las personas que trabajan por el bien común deberían estar moralmente motivadas, una gran parte expresó simultáneamente la creencia de que esas mismas personas aprovecharían oportunidades de enriquecimiento personal mediante la corrupción si se les presentara la ocasión. Por ejemplo, cuando se preguntó si las y los profesionales del sector público o de ONG «deberían estar solamente motivadas por razones morales», muchas personas respondieron afirmativamente. Sin embargo, en una pregunta posterior —indagando si esas mismas personas aprovecharían oportunidades corruptas— las respuestas indicaron con frecuencia que no resistirían la tentación. Interpretamos esta divergencia entre ideales declarados y comportamiento esperado como una forma de disonancia moral que puede arrojar luz sobre el frágil paisaje normativo en el que operan las instituciones peruanas.

Las y los estudiosos de la confianza institucional pueden describir esta disonancia como indicativa de un colapso de la legitimidad normativa. En contextos donde las instituciones públicas se perciben como débiles, politizadas o ineficaces, las normas éticas se consideran aspiracionales más que exigibles. Como señalan Levi y Stoker (2000), la confianza institucional se basa tanto en percepciones de legalidad o competencia como en la creencia de que las y los conciudadanos se comportarán éticamente y que las faltas serán sancionadas. Cuando estas condiciones están ausentes, el comportamiento moral suele verse como poco práctico o incluso

desventajoso. La escasa creencia de las y los peruanos en la integridad de sus instituciones públicas probablemente favorezca la internalización de la idea correlativa de que la conducta poco ética es común o necesaria para progresar profesionalmente; esta idea refuerza, a su vez, la percepción de que los ministerios peruanos son entornos de baja confianza en un bucle de retroalimentación perpetuo.

El encuadre de esta disonancia también puede apoyarse en el marco de la desconexión moral desarrollado por Albert Bandura (1999), que describe cómo las personas se distancian cognitivamente de las implicaciones éticas de su conducta. Varios de los mecanismos de desconexión —como minimizar la responsabilidad («todo el mundo lo hace»), difundir la culpa («el sistema está roto») o la justificación moral («es necesario para sobrevivir»)— se reflejan en respuestas de la encuesta que sugieren que la corrupción es inevitable o excusable dadas las condiciones institucionales. Dicho de otro modo, incluso quienes creen en normas morales parecen creer que estas no pueden sobrevivir al contacto con un sistema corrupto o disfuncional. Respuestas como «la mayoría aprovecharía la oportunidad de enriquecerse» o que la corrupción es «imposible de erradicar» podrían constituir un caldo de cultivo para estos mecanismos de desconexión.

Que se piense que las personas *deberían* actuar moralmente, pero *actuarán* de forma oportunista, sugiere una erosión colectiva de las expectativas éticas, algo potencialmente generalizable fuera del contexto del sector público peruano. Esto subraya la necesidad de una estrategia institucional específica para reconstruir la legitimidad percibida y restablecer mecanismos creíbles de cumplimiento. Algunas recomendaciones para restaurar la confianza pública y remodelar las normas de comportamiento se abordan en la Sección 5.

Intercambio eficiencia–integridad en las preferencias institucionales

Cuando se preguntó si las instituciones deberían priorizar a empleados eficientes, pero potencialmente corruptibles, o a personas moralmente incorruptibles, pero menos eficientes, las respuestas se dividieron. Muchas favorecieron la eficiencia, incluso con riesgo moral, sobre la integridad con capacidad limitada. Ciertamente, para una parte de las y los profesionales peruanos, los resultados productivos pueden tener prioridad sobre los insumos éticos, otra preferencia probablemente coproducida por la disfunción institucional y las expectativas sociales.

Donde el desempeño institucional es históricamente poco fiable, las personas pueden priorizar la *legitimidad de resultados* (lo que las instituciones entregan) sobre la *legitimidad procedural* (cómo lo entregan) (Tyler, 2011). Puede que estén dispuestas a aceptar compromisos morales si consideran que los servicios públicos son escasos o poco fiables. Pueden pensar que los costos de la ineficiencia

(como pérdida de servicios y bloqueo burocrático) son mayores que los beneficios abstractos de la incorruptibilidad, especialmente en una situación en la que la corrupción es común y la aplicación de la ley no siempre es consistente (North, 1990).

En el caso de Perú, los persistentes fracasos de gobernanza pueden haber llevado a que muchas y muchos profesionales internalicen la idea de que la rigidez ética es incompatible con la supervivencia institucional o el éxito personal, en especial frente a barreras sistémicas como la escasez de recursos, la inercia burocrática o la interferencia política. Chugh et al. (2005) han señalado cómo las decisiones éticas están limitadas por factores cognitivos, institucionales o sociales en su marco de la «eticidad acotada» (*bounded ethicality*). Argumentan que las personas tienen dificultades para identificar conflictos de interés en sí mismas, ya que se perciben simultáneamente como morales y merecedoras, lo que bloquea su capacidad para reconocer estos conflictos, aunque sí los detecten en otras personas.

Estos hallazgos complementan una literatura creciente la cual sugiere que la corrupción no solo se tolera, sino que se considera un subproducto necesario del funcionamiento institucional (Rothstein & Teorell, 2008). Si las y los responsables de políticas desean cambiar esta percepción, deben emprender una agenda en varios pasos que detalle los efectos nocivos del *status quo* y muestre cómo unas instituciones alternativas y transparentes serían superiores a largo plazo.

III. Cinismo institucional y fatiga de reforma

Una parte significativa de las personas encuestadas expresó dudas sobre la eficacia de los esfuerzos de intervención destinados a reducir la corrupción en organizaciones que trabajan por el bien común. Al preguntar si la corrupción podía reducirse mediante estrategias internas de construcción de cultura o capacitación, muchas respondieron negativamente, afirmando que la corrupción está demasiado arraigada en la sociedad peruana y que las y los funcionarios públicos «siempre van a sucumbir» sin importar los cambios institucionales. El pesimismo sobre las personas se extiende también a la capacidad de las instituciones mismas para transformarse.

La interpretación pública del desempeño institucional pasado influye de manera decisiva en la confianza ciudadana en el gobierno. En sociedades donde las instituciones se perciben como consistentemente corruptas o incapaces de hacer cumplir las normas, la ciudadanía puede desarrollar *fatiga de reforma*: la creencia de que el cambio institucional es en gran medida simbólico o ineficaz (Mishler & Rose, 2001). Este escepticismo posee un carácter autorreforzante: a medida que disminuye la creencia en la reforma, también lo hacen el cumplimiento de las normas, la participación cívica y la disposición a participar en esfuerzos de

largo plazo para mejorar la gobernanza. Mishler y Rose (2001) concluyen que las explicaciones institucionales a nivel micro capturan mejor los orígenes de la confianza política, lo que ayuda a orientar cómo puede fomentarse de manera proactiva dicha confianza.

En Perú, los escándalos persistentes y la rendición de cuentas selectiva han contribuido a una creencia generalizada de que los esfuerzos anticorrupción o las iniciativas legales de buena fe son performativos y fácilmente subvertidos. Si las políticas anticorrupción se guían únicamente por ideales éticos abstractos, pueden pasar por alto que las y los actores operan en función de lo que perciben como un comportamiento institucionalmente legítimo (March & Olsen, 1983). En otras palabras, la manera en que esos ideales se integran y aplican institucionalmente modifica su calidad final, lo que reafirma la necesidad de un enfoque centrado en la institución. El cultivo intencional de la confianza mutua, la transparencia y la responsabilidad interpersonal es un proceso de largo plazo, pero resulta fundamental para cambiar las percepciones sobre el compromiso moral.

Resultados y análisis de las entrevistas

Motivaciones mixtas y el papel del contexto institucional

Varios entrevistados enfatizaron que quienes trabajan en el sector público o en roles de sostenibilidad corporativa actúan a partir de una combinación entre la pasión por el bien común, el deseo de generar impacto, el crecimiento profesional y necesidades pragmáticas (p. ej., un ingreso estable). En ministerios técnicamente orientados o empresas con liderazgo comprometido, los profesionales se sienten motivados por la oportunidad de lograr resultados concretos que mejoren los resultados públicos. Por el contrario, cuando el liderazgo institucional no respalda esos objetivos o los proyectos se perciben como simbólicos, la motivación decae rápidamente. Estas observaciones coinciden con nuestros hallazgos de la encuesta sobre la diversidad de impulsores de la PSM.

Barreras institucionales sistémicas e injerencia política

Una observación persistente fue el fracaso de las reformas para superar el clientelismo arraigado y la injerencia política. Entrevistados con experiencia en recursos humanos destacaron que la estrategia meritocrática de SERVIR no ha sido eficaz. Las medidas meritocráticas son frecuentemente socavadas por nombramientos políticos y regímenes heredados (en especial el de la “276”), que protegen a quienes cuentan con estabilidad laboral o conexiones políticas, sin importar su rendimiento. Los sindicatos bloquean intentos de ascensos basados en competencias y dificultan aún más las destituciones. Para institucionalizar la meritocracia y disminuir el clientelismo, los entrevistados recomendaron que

las reglas de SERVIR sean obligatorias para todas las categorías de contratación. Ampliamos esta sugerencia en la Sección 6.

SERVIR (Autoridad Nacional de Servicio Civil)

Uno de los temas centrales que surgió en nuestras entrevistas fue el desempeño no lineal de la directiva de 2014 de la Ley del Servicio Civil N.º 30057, administrada por la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR). La reforma buscaba reforzar la transparencia y la meritocracia en el empleo público para ofrecer mejores servicios a la ciudadanía. A pocos años de su entrada en vigor, parecía lograr resultados notables (Lafuente, 2015). Alcanzando al 90 % del Poder Ejecutivo Nacional, SERVIR avanzó significativamente hacia un sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias. Sin embargo, según lo observado en nuestras entrevistas, su desempeño ha decaído en los últimos años hasta el punto de que el espíritu y la intención originales de la reforma se han visto comprometidos.

La reforma de 2014 puede entenderse en tres grandes objetivos a lo largo de la gestión de capital humano: contratación meritocrática, nombramientos y evaluación del desempeño, y supervisión y control. El DS 040-2014-PCM (Reglamento General de la Ley 30057) estableció que los directores públicos debían ser seleccionados mediante concursos públicos meritocráticos por un plazo fijo, con renovaciones sujetas al desempeño, además de criterios estandarizados de evaluación que exigían un mínimo de 70 % para aprobar (LP Derecho, 2021a). La Directiva 02-2015-SERVIR/GPGSC creó un régimen disciplinario (LP Derecho, 2021b), mientras que la Directiva 005-2021-SERVIR/GDSRH dispuso que la contratación competitiva sea la regla general, reservando la «contratación directa» —sin concurso completo— para casos y excepciones limitadas (El Peruano, 2021a). Finalmente, la ley y el Decreto Legislativo N.º 1023 otorgaron a SERVIR facultades de supervisión para acceder a expedientes de RR.HH., auditar procesos de contratación y aplicar medidas correctivas, remitiendo los incumplimientos a los órganos de control interno y a la Contraloría General (El Peruano, 2021b).

Para comprender por qué se produjo esta erosión regulatoria, analizamos cómo la ley perdió fuerza durante su implementación posterior y a raíz de modificaciones legislativas.

Exenciones y evasión de la supervisión institucional

La capacidad de SERVIR para hacer cumplir sus disposiciones varía significativamente entre instituciones administrativas —en especial en gobiernos municipales o entidades bajo fuerte influencia política que dependen de prácticas de contratación basadas en la confianza. El Decreto Legislativo N.º 276 cubría a gran parte de los empleados públicos antes de 2014, contribuyendo a un servicio

civil disfuncional y politizado. Si bien SERVIR implementó una prohibición general para nuevas contrataciones bajo el régimen DL 276 en todos los niveles de gobierno, dicha prohibición incluye excepciones para cargos de confianza («empleados de confianza») y puestos de alta dirección («directivos superiores»). Si estos figuran en el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) de la entidad, pueden cubrirse fuera de un concurso meritocrático bajo el antiguo régimen 276. Los contratos 276 vigentes antes del 24 de enero de 2020 siguen siendo válidos y pueden renovarse mediante prórrogas contractuales.

Las entidades también pueden contratar personal a través del Contrato Administrativo de Servicios (CAS) para cargos de confianza, emergencias o necesidades temporales, sin proceso competitivo. Así, las entidades administrativas pueden mantener una fuerza laboral paralela y semipermanente fuera de la supervisión de SERVIR, ya sea mediante renovaciones sucesivas de contratos temporales o de emergencia bajo CAS, o esperando la prórroga de contratos 276 antiguos. Como señala un reciente informe del BID, «las excepciones se han tragado la regla» (Beverinotti et al., 2022).

Una solución posible sería hacer que la supervisión y regulación de SERVIR sean vinculantes para todas las instituciones públicas y categorías de contratación. Sin embargo, la eficacia de estas soluciones legales y de política pública depende de comprender las causas que originan tales exenciones y la evasión del cumplimiento —lo que nos lleva a las restricciones de economía política inherentes a las instituciones de gobierno en el Perú.

La economía política peruana presenta un obstáculo estructural a los esfuerzos por reformar el servicio civil: el Congreso y figuras políticas con poder tienen un fuerte incentivo para mantener redes clientelares mediante prácticas de contratación no meritocráticas, especialmente a través de los cargos de confianza. Investigaciones periodísticas recientes han mostrado cómo la contratación opaca y no meritocrática domina los niveles más altos del Congreso, amparándose en la lógica del «módulo de personal de confianza», mientras aumentan los costos laborales y se premia a aliados de redes políticas (Gómez, 2025). Otros reportajes han revelado que congresistas permiten que familiares contraten con el Estado, erosionando aún más la confianza pública (Gestión, 2025).

El reciente escándalo de «sexo por votos» vinculado al Congreso refleja una cultura donde puestos e influencia se intercambian por votos; más ampliamente, este tipo de negociación política implícita evidencia hasta dónde están dispuestos a llegar ciertos congresistas para mantener control institucional (Collyns, 2024). El control político sobre el Ejecutivo y un servicio civil fragmentado también se sostienen gracias a una supervisión mínima: analistas han advertido que, al designar a su propio auditor, el Congreso ha incumplido sus propias pautas de

integridad (Herrada, 2023). Todo esto ha derivado en un 88 % de desaprobación por parte de la ciudadanía peruana.

Nuestras entrevistas también destacaron otros factores que contribuyen al estado debilitado del servicio civil ejecutivo en el Perú, incluyendo el despido de personal incompetente. Los empleados en cargos de confianza pueden ser despedidos libremente por ineficiencia, pero generalmente no lo son, ya que la lealtad política prevalece sobre el desempeño; el personal de carrera cuenta con protecciones procesales frente a la ineficiencia, pero estas se aplican de manera infrecuente. La aplicación arbitraria de las disposiciones debilita así la rendición de cuentas por bajo desempeño en los tipos de contratación.

La coexistencia de regímenes laborales plurales (CAS, contratación 276 heredada) dentro del servicio civil también ha limitado la implementación uniforme de reformas de rendición de cuentas. Los políticos suelen presionar al Ejecutivo para designar —o retener— personal afín a sus intereses, debilitando así la autoridad de SERVIR. La alta rotación de funcionarios y la capacidad de supervisión deteriorada del trabajo público (P. Arroyo, 2025) representan obstáculos adicionales.

Los incentivos del Congreso para preservar un servicio civil paralelo y aprovecharse de su ineficacia hacen que cualquier reforma institucional a nivel de política pública resulte sumamente difícil. Los próximos pasos deben incluir cambios normativos verificables a nivel institucional. Como ha sido nuestro énfasis, consideramos que uno de los cambios más importantes es ampliar la supervisión y jurisdicción de SERVIR a todas las categorías de contratación.

Análisis Integrado y Recomendaciones

Análisis integrado: Entrevistas, encuestas, marco normativo y factores sociales

El colapso del servicio civil en el Perú

El deterioro del servicio civil peruano es el resultado de una compleja red de desincentivos, débil capacidad de fiscalización y entramados de intereses enquistados que abarcan tanto al poder legislativo como al ejecutivo. A nivel institucional, la fragilidad de SERVIR, creada para impulsar la meritocracia y la profesionalización, demuestra los límites de una reforma tecnocrática en un entorno políticamente resistente. El comportamiento del Congreso agrava este escenario: para conseguir apoyo político, incluso en votaciones de destitución, se ha recurrido reiteradamente al «intercambio» de cargos en el Ejecutivo como moneda de negociación. Esta cultura de clientelismo político se afianza con decisiones legislativas que debilitan las normas contra el nepotismo, preservan

una amplia discrecionalidad en la contratación y mantienen al propio Congreso exento de la supervisión de SERVIR (Menna, 2025; Perú, 2024). En síntesis, se trata de una economía política que prioriza la conservación de redes de poder informal por encima de la integridad administrativa.

Los hallazgos de nuestras encuestas y entrevistas ayudan a perfilar las soluciones necesarias. La brecha entre las motivaciones auto-percibidas y las atribuidas a terceros (*Self-Other Gap*) indica que fortalecer la meritocracia y, sobre todo, visibilizar la integridad en el sector público es clave para modificar las percepciones ciudadanas. La disonancia moral detectada requiere de una campaña deliberada para cultivar un nuevo conjunto de normas de comportamiento en torno al trabajo público.

Asimismo, la «fatiga de reforma» evidencian que los esfuerzos fragmentados o aislados difícilmente tendrán impacto sin evaluaciones de impacto y ajustes iterativos *ex post*. Proponemos, por tanto, una estrategia de gobierno en su conjunto, condicionada a la existencia de una voluntad política, para lograr resultados a largo plazo. Las estrategias siguientes buscan responder a estos desafíos.

Características de futuras reformas

Para recalibrar el servicio público del Perú, las soluciones políticas deben ser capaces de reajustar los incentivos y reducir las oportunidades de comportamientos rentistas *ex ante*.

Somos conscientes de los esfuerzos diagnósticos en curso para resolver los problemas del Perú dentro de su servicio civil. La OCDE recomendó recientemente la creación de un Sistema Nacional de Integridad y Transparencia (SNIT) para centralizar y coordinar los esfuerzos relacionados con la integridad, la transparencia y la protección de datos (OCDE, 2024). Este sistema incluiría una Autoridad Nacional de Integridad, Transparencia y Protección de Datos Personales (ANITAP) para supervisar estas áreas. Otras recomendaciones se han centrado en dotar de mayor independencia al poder judicial (OCDE, 2025).

Perspectivas peruanas han subrayado la necesidad de contar con organismos nacionales, autónomos y bien financiados responsables de la supervisión («unidades de integridad institucional»), similares a la recomendación de la OCDE sobre el SNIT (Rosado, 2024). También se recomienda una participación ciudadana activa y medios de comunicación vigilantes para monitorear el cumplimiento en materia de integridad, así como un mayor uso de plataformas digitales de rendición de cuentas para reducir la discrecionalidad y mitigar las asimetrías de información.

Nuestros datos de encuestas y entrevistas sugieren que cualquier reforma sostenible del servicio civil en el Perú debe confrontar directamente las tensiones

motivacionales e institucionales identificadas en la práctica. Los entrevistados señalaron la fragmentación de los regímenes laborales como una fuente de desmotivación e inequidad. Las futuras reformas deben ampliar la jurisdicción legal de SERVIR para abarcar todas las instituciones públicas y categorías de empleo, eliminando mecanismos que permiten la continuación de sistemas paralelos. De igual forma, los entrevistados destacaron que el aumento de los nombramientos políticos socava la moral institucional. Las reformas deben establecer un sistema basado en el mérito para los cargos superiores, protegido de influencias arbitrarias.

Los hallazgos de la encuesta también resaltaron la prevalencia de la brecha de atribución (*self-other gap*). La divergencia entre la moralidad percibida en uno y la supuesta ausencia de esta en los otros podría abordarse mediante mayor transparencia en los procesos de contratación, ascenso y evaluación, incluyendo la publicación de resultados, con el fin de reconstruir la confianza colectiva en la equidad del sistema. De manera relacionada, los hallazgos sobre disonancia moral en la encuesta sugieren la importancia de fortalecer la legitimidad percibida de las instituciones, lo que podría lograrse mediante salvaguardas de integridad tales como órganos de supervisión entre pares o líneas de denuncia reforzadas.

Los datos de los encuestados reflejaron un cinismo institucional respecto a la persistencia de la corrupción. Mecanismos disciplinarios aplicados de forma consistente, que sancionen el bajo desempeño y la conducta poco ética, pueden constituir una vía de política pública. Finalmente, tanto encuestas como entrevistas señalaron con frecuencia el desarrollo profesional y el crecimiento en la carrera como motivadores duales junto con el deber cívico. Para sostener estas motivaciones, la inversión en canales de liderazgo de largo plazo y en capacitación profesional ofrecería trayectorias de progreso que alineen el desarrollo personal con el servicio al bien común.

El impacto de las normas bien diseñadas depende de que existan condiciones políticas e institucionales que permitan su implementación y sostenibilidad. Es fundamental romper este ciclo lo antes posible, dado que los mecanismos de refuerzo pueden inculcar valores morales comprometidos en los estudiantes peruanos incluso antes de que ingresen al servicio público (Sisniegas Pajuelo, 2021). Además, un sentido sólido del bien común no puede existir sin confianza: tanto entre la ciudadanía como entre esta y quienes dirigen las instituciones que proveen bienes públicos. Reconstruir la confianza dañada por la corrupción es un proceso de largo plazo, pero creemos que los pasos aquí propuestos pueden, gradualmente, construir aquello que el Perú ha estado perdiendo durante demasiado tiempo.

Conclusión: Reconstruir la confianza y la voluntad de servir al bien común

La paradoja en el centro de esta investigación es que muchos peruanos aún eligen trabajar en el servicio público porque genuinamente quieren mejorar la sociedad, incluso frente a un cinismo generalizado hacia las instituciones públicas. Según los resultados de nuestra encuesta y entrevistas, el compromiso moral sigue presente, pero choca con una cultura burocrática marcada por privilegios, impunidad y corrupción. Resolver esta contradicción requiere de una reforma institucional que reconfigure el sistema subyacente de incentivos que rige la vida pública, cierre vacíos legales y haga cumplir la ley de manera consistente.

Buscamos cerrar una brecha en la literatura peruana integrando la motivación para el servicio público y las barreras institucionales con los ideales normativos del servicio público y datos empíricos en tiempo real provenientes de profesionales de políticas públicas. Es evidente que crear una renovada creencia en el bien común es un proyecto de largo plazo y no lineal. En última instancia, requerirá transformar la manera en que los ciudadanos perciben la administración pública: como un vehículo legítimo y confiable para el progreso colectivo, en lugar de un espacio para el enriquecimiento personal.

Nuestras recomendaciones de reforma abordan directamente la disonancia moral y la desconfianza institucional reveladas en los datos de encuestas y entrevistas, con el objetivo de realinear las motivaciones individuales con los incentivos del sistema. La reforma institucional, en este sentido, no puede limitarse simplemente a corregir estructuras. Esperamos que nuestro estudio aporte luz e ideas para renovar la imaginación cívica y reconstruir una cultura de servicio fomentada desde la equidad, la transparencia y un propósito compartido. Si se hace bien, la reforma puede generar un círculo virtuoso en el que mejores instituciones atraigan a mejores personas—y esas personas, a su vez, inspiren una renovada fe en la idea de un Estado que funcione para todos.

Referencias

- Aidt, T. S. (2016). Rent seeking and the economics of corruption. *Constitutional Political Economy*, 27(2), 142–157. <https://doi.org/10.1007/s10602-016-9215-9>
- Arroyo, C. O. (2023, mayo 15). Perú perdió más de S/ 10 millones por corrupción en el Ejecutivo, Congreso y Poder Judicial. *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2023/05/15/peru-perdio-mas-de-s-10-millones-por-corrupcion-en-el-ejecutivo-congreso-y-poder-judicial/>
- Arroyo, P. (2025, marzo 15). Contraloría: más de 2.000 trabajadores son despedidos, perjudicando el control del gasto público. *La República.pe*. <https://larepublica.pe/politica/2025/03/14/contraloria-mas-de-2000-trabajadores-son-despedidos-perjudicando-el-control-del-gasto-publico-hnews-388150>
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193–209. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3
- Barber, B. (1984). *Strong Democracy: Participatory politics for a new age*. University of California Press.
- Beverinotti, J., Villafuerte Manzano, A., Alzamora, M., & Moreno, K. (2022). *IDB Group Country Strategy with Peru 2022-2026*. <https://www.idbinvest.org/sites/default/files/2022-09/IDB%20Country%20Strategy%20with%20Peru%202022-2026.pdf>
- Cajavilca, A., & Ugarte, M. (2022). *Gestión pública y servicio civil: Balance de investigación 2016-2021 y agenda de investigación 2021-2026*. Investigaciones, Consorcio de Investigación Económica y Social.
- Chugh, D., Bazerman, M. H., & Banaji, M. R. (2005). Bounded ethicality as a psychological barrier to recognizing conflicts of interest. In *Cambridge University Press eBooks* (pp. 74–95). <https://doi.org/10.1017/cbo9780511610332.006>
- Collyns, D. (2024, December 20). Inquiry launched in Peru after alleged prostitution ring uncovered in Congress. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/world/2024/dec/19/peru-sex-for-votes-scandal>
- Cortázar Velarde, J. C. (2014). *Perú: Gradualidad e innovación en la reforma del servicio civil*. <https://doi.org/10.18235/0009582>
- Cortázar Velarde, J. C., Lafuente, M., Sanginés, M., Schuster, C., Echebarría, K., Longo, F., Strazza, L., & Iacoviello, M. (2014). *Serving Citizens: A Decade of Civil Service Reforms in Latin America (2004-13)*. <https://doi.org/10.18235/0012567>
- El Peruano (2021a, julio 23). *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30926*. https://busquedas.elperuano.pe/api/visor_html/1976336-1
- El Peruano (2021b, abril 28). *Decreto Supremo que modifica el Reglamento General de la Ley N° 30057. N° 040-2014-PCM*. https://busquedas.elperuano.pe/api/visor_html/1948182-1

Gestión (2025, Abril 8). Familiares congresistas podrán contratar con el Estado: el impacto negativo. <https://gestion.pe/opinion/editorial/familiares-de-congresistas-podran-contratar-con-el-estado-el-impacto-negativo-noticia/>

Gómez, A. V. (2025, junio 9). Contrataciones a dedo en el Congreso: Personal de confianza de la Mesa Directiva no pasa por concurso público. Infobae. <https://www.infobae.com/peru/2025/06/09/contrataciones-a-dedo-en-el-congreso-personal-de-confianza-de-la-mesa-directiva-no-pasa-por-concurso-publico/>

Grindle, M. S. (2010). *Constructing, deconstructing, and reconstructing career civil service systems in Latin America* [HKS Faculty Research Working Paper Series, RWP10-025]. Harvard University.

Herrada, D. P. (2023, abril 24). Un centenar de congresistas han sido investigados por Fiscalía en los últimos 12 años. *RPP Noticias*. <https://rpp.pe/politica/congreso/un-centenar-de-congresistas-han-sido-investigados-por-fiscalia-en-los-ultimos-12-anos-noticia-1480139>

Human Rights Watch (2024, enero 11). *Peru: events of 2023*. <https://www.hrw.org/world-report/2024/country-chapters/peru>

Inter-American Development Bank. (2025). *Better governments for better lives: Strengthening state capacities for strategic, meritocratic, and inclusive management of the civil service in Latin America and the Caribbean*. <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Better-Governments-for-Better-Lives-Strengthening-State-Capacities-for-Strategic-Meritocratic-and-Inclusive-Management-of-the-Civil-Service-in-Latin-America-and-the-Caribbean.pdf>

International Crisis Group (2024, February 8). *Unrest on repeat: Plotting a route to stability in Peru*. <https://www.crisisgroup.org/latin-america-caribbean/peru/104-unrest-repeat-plotting-route-stability-peru>

Lafuente, M. (2015). *BID presenta evaluación de los avances del Servicio Civil en Perú*. Inter-American Development Bank. <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/bid-presenta-evaluacion-de-los-avances-del-servicio-civil-en-peru/>

Levi, M., & Stoker, L. (2000). Political trust and trustworthiness. *Annual Review of Political Science*, 3(1), 475–507. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.3.1.475>

LP Derecho. (2021a, noviembre 9). *Reglamento General de la Ley 30057, Ley del Servicio Civil (Decreto Supremo 040-2014-PCM) [actualizado 2025]*. LP. <https://lpderecho.pe/reglamento-general-ley-30057-ley-servicio-civil-decreto-supremo-040-2014-pcm/>

LP Derecho. (2021b, febrero 26). *Servir: Reglas del régimen disciplinario y procedimiento sancionador [Resolución 101-2015-SERVIR-PE]*. LP. <https://lpderecho.pe/reglas-regimen-disciplinario-procedimiento-sancionador-servicio-civil-resolucion-101-2015-servir-pe/>

March, J. G., & Olsen, J. P. (1983). The new Institutionalism: Organizational factors in Political life. *American Political Science Review*, 78(3), 734–749. <https://doi.org/10.2307/1961840>

Méndez, J. (2021). The Management of Public Personnel in Latin America: Scope and Limits of a Modern Civil Service. En G. Peters, C. Alba Tercedor, C. Ramos (Eds.), *The Emerald Handbook of Public Administration in Latin America* (pp. 261-288). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83982-676-420201011>

Menna, S. (2025). Congress in Cahoots. In *Human Rights Watch*. <https://www.hrw.org/report/2025/07/08/congress-cahoots/how-perus-legislature-is-allowing-organized-crime-to-thrive>

Merritt, A. C., Effron, D. A., & Monin, B. (2010). Moral Self-Licensing: when being good frees us to be bad. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(5), 344–357. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00263.x>

Meyer-Sahling, J., Mikkelsen, K. S., & Schuster, C. (2018). Civil service management and corruption: What we know and what we don't. *Public Administration*, 96(2), 276–285. <https://doi.org/10.1111/padm.12404>

Meyer-Sahling J, Mikkelsen K.S., Schuster C. (2021). Merit recruitment, tenure protections and public service motivation: Evidence from a conjoint experiment with 7,300 public servants in Latin America, Africa and Eastern Europe. *Public Administration*, 99(4), 740–757. <https://doi.org/10.1111/padm.12708>

Mishler, W., & Rose, R. (2001). What are the origins of political trust? *Comparative Political Studies*, 34(1), 30–62. <https://doi.org/10.1177/0010414001034001002>

Molouki, S., & Pronin, E. (2014). Self and other. En M. Mikulincer, P. R. Shaver, E. Borgida, & J. A. Bargh (Eds.) *American Psychological Association eBooks handbook of personality and social psychology*, Vol. 1. *Attitudes and social cognition* (pp. 387–414). <https://doi.org/10.1037/14341-013>

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511808678>

OCDE (2025, January 22) *Peru must enhance protection for prosecutors and judges against potential political interference, says OECD Working Group on Bribery following High-Level Mission in Lima*. <https://www.oecd.org/en/about/news/press-releases/2025/01/peru-must-enhance-protection-for-prosecutors-and-judges-against-potential-political-interference-says-oecd-working-group-on-bribery-following-high-level-mission-in-lima.html>

OCDE (2023b) *OECD Economic Surveys: Peru 2023*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/081e0906-en>.

OCDE. (2023a) *Public Financial Management in Peru: An OECD Peer Review*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/d51d43b1-en>.

OCDE. (2024) *Towards a National Integrity and Transparency System in Peru: Ensuring Impact Through Greater Coherence and Co-ordination*. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/towards-a-national-integrity-and-transparency-system-in-peru_0f35258c/4207602e-en.pdf

Paul, M. (2021). *Public service motivation*. DigitalCommons@University of Nebraska - Lincoln. <https://digitalcommons.unl.edu/qicwdumbrella/39/>

Perfecto Sosa, A.F., Gavelán Polo, R.L., Mautino García, N. y Medina Sotelo, C.G. (2024). Análisis del servicio civil en el Perú y otros países del mundo: una revisión sistemática. *Rehuso*, 9(1), 58- 71. <https://doi.org/10.33936/rehuso.v9i1.6021>.

Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5–22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>

Peters, B. G., & Filgueiras, F. (2022). Introduction: Looking for Governance: Latin America Governance Reforms and Challenges. *International Journal of Public Administration*, 45(4), 299–307. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.2020905>

Ramirez Chipa, C., Cardenas Serna, H., & Godeau Rojas, J. J. (2022). Implementación de la ley del servicio civil en Perú en servidores públicos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 6(5), 2911-2935. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3292

Rawls, J. (1993). *Political Liberalism*. Columbia University Press.

Rosado, O. (2024). *La-corrupcion-en-Peru-Analisis-y-propuesta-de-Plan-integral-Anticorrucion-LPDerecho*. Scribd. <https://www.scribd.com/document/861980001/La-corrupcion-en-Peru-Analisis-y-propuesta-de-plan-integral-anticorrucion-LPDerecho>

Ross, L. (1977). *The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process*. Academic Press.

Rothstein, B., & Teorell, J. (2008). What is quality of government? A theory of impartial government institutions. *Governance*, 21(2), 165–190. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2008.00391.x>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>

Sandel, M. (2009). *Justice: What's the Right Thing to Do?* Farrar, Straus and Giroux.

Sisniegas Pajuelo, M. D. (2021). Level of moral development in students at the Law School of San Ignacio de Loyola University (Lima - Peru) in the face of political corruption. In *The Economic Research Guardian*, 11(2) 270–283. [https://www.ecrg.ro/files/p2021.11\(2\)2021ySI1y8.pdf](https://www.ecrg.ro/files/p2021.11(2)2021ySI1y8.pdf)

Torres Balcázar, V. (2018). La reforma del servicio civil en el Estado peruano: análisis de los factores que explican los avances de un proceso que sigue constituyendo un

desafío. *Politai: Revista de Ciencia Política*, 11(17), 147-175. <https://doi.org/10.18800/politai.201802.005>

Tyler, T. (2011). *Why people obey the law*. Princeton University Press.

Weißmüller, K. S., & Zuber, A. (2023). Understanding the micro-foundations of administrative corruption in the public sector: Findings from a systematic literature review. *Public Administration Review*, 83(6), 1704–1726. <https://doi.org/10.1111/puar.13699>

Zhang, H., Zhang, Q., Huang, G., Ke, J., Zhao, N., Huang, W., & Zhang, J. (2022). Analysis of Evaluation Dimensions of Public Service Motivation of Chinese College Students—Qualitative Study Based on Grounded Theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(22), 15084. <https://doi.org/10.3390/ijerph192215084>