

FORTALECER LA MERITOCRACIA EN EL SERVICIO CIVIL

Instrumentos de monitoreo y
seguimiento para la gestión de los recursos
humanos en el Estado

Autores: Juan Carlos Cortés y Nadia Duffó



EL SERVICIO CIVIL: UN DESAFÍO DE FONDO PARA EL ESTADO PERUANO

El Estado funciona a través de sus servidores. De su idoneidad y desempeño depende que los ciudadanos reciban atención oportuna y de calidad en los servicios públicos que necesitan cada día. En el Perú, más de **1,5 millones de servidores** conviven bajo regímenes laborales distintos, con reglas, derechos y exigencias propias. Esa fragmentación dificulta una gestión coherente del talento público.

Las cifras muestran un sistema que crece enfrentando los desafíos de retener el talento:

-  **0,2%** de los servidores públicos bajo la Ley del Servicio Civil
-  **27,8%** rotación anualizada (2024, el nivel histórico más alto)
-  **7,2%** del PBI representa la planilla pública (2024)

En este contexto, la forma en que se decide quién ingresa y permanece en el Estado merece atención:

Un monitoreo realizado a una entidad regional halló que el 83% de convocatorias bajo la carrera administrativa (D. Leg. 276) omitió publicar bases completas y el 79% no difundió los resultados en medios digitales.

Monitoreo realizado entre enero y marzo de 2026.

Accede al estudio



LA CLAVE DEL MÉRITO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO PÚBLICO

El Estado debe ofrecer a quienes eligen dedicarse a él la certeza de que la idoneidad y la capacidad probada determinan quién ingresa, permanece y progresa en el aparato burocrático. La ausencia de criterios meritocráticos genera una cadena de consecuencias que afecta los servicios que recibe la ciudadanía y su confianza en las entidades.

- 
 - Carrera pública poco predecible
 - Falta de transparencia y procedimientos inadecuados.
 - Injerencia Externa
- 
 - Selección y permanencia de funcionarios poco meritocrática
- 
 - Alta rotación
 - Disolución de equipos
- 
 - Metas institucionales incumplidas
 - Baja calidad de los servicios del Estado
 - Desaprobación y desconfianza

La evidencia muestra resultados concretos para la ciudadanía cuando se aplican criterios meritocráticos:

-  Mayor crecimiento económico y más años de escolaridad
-  Menos corrupción y mayor neutralidad política
-  Reducción de la pobreza y mejores servicios para sectores vulnerables
-  Más confianza ciudadana y del sector privado en las instituciones

DOS PILARES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL MÉRITO EN EL ESTADO

Dos instrumentos de monitoreo, escalables y transferibles, generan alertas oportunas y evidencia para corregir antes de que las desviaciones se consoliden:

1 Monitoreo de los procesos de selección de personal:

- Genera alertas oportunas sobre errores y posibles injerencias indebidas
- Aporta evidencia para mejorar los marcos normativos de selección
- Ayuda a inhibir el ingreso de personas no idóneas
- Contribuye a atraer mejores profesionales al sector público.

2 Seguimiento del desempeño directivo:

- Genera evidencia sobre el avance en las metas institucionales
- Refuerza la planificación y la gestión orientada a resultados
- Impulsa una cultura de rendición de cuentas hacia la ciudadanía
- Fortalece la gestión del rendimiento como herramienta de mejora continua.

Un modelo para la transparencia activa

- Los instrumentos deberán ser implementados por una institución pública facultada para el seguimiento a las entidades.
- Sus resultados promoverán la vigilancia ciudadana, visibilizando buenas prácticas e indicadores de desempeño.

DE LA TRAZABILIDAD A CARRERAS SÓLIDAS Y MEJORES SERVICIOS

