

PROMOVIENDO LA 
MERITOCRACIA
en el Estado Peruano

Monitoreo de procesos de selección y desempeño directivo

*para fortalecer la
meritocracia en
el servicio civil*

Juan Carlos Cortés Carcelén
Nadia Duffó Chapilliquén



CIES
consorcio de investigación
económica y social

Construyendo conocimiento para mejores políticas

MJ

FUNDACIÓN
BUSTAMANTE DE LA FUENTE



Monitoreo de procesos de selección y desempeño directivo para fortalecer la meritocracia en el servicio civil

Proyecto Promoviendo la meritocracia en el Estado peruano

© 2026 Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES)

cies.org.pe

Financiado por: Fundación M.J. Bustamante de la Fuente

Primera edición: Lima, mayo de 2026

Autores: Juan Carlos Cortés Carcelén y Nadia Duffó Chapilliquén

Coordinación: Rodrigo Ormeño

Diseño y diagramación: Agustín Portalatino

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú

N.º de depósito legal: 2026-05142

El CIES y la Fundación M.J. Bustamante de la Fuente no comparten necesariamente las opiniones que se presentan en esta publicación, que son de exclusiva responsabilidad de los autores.



CONTENIDO

PRESENTACIÓN	4
1. RESUMEN EJECUTIVO	5
2. CONTEXTO	7
3. IMPORTANCIA DE LA MERITOCRACIA	11
4. OBJETIVOS Y ALCANCES DE LOS INSTRUMENTOS	15
4.1. Objetivos del monitoreo de ingresos de personal	15
4.2. Objetivos del monitoreo de desempeño directivo	15
4.3. Alcances y límites	16
5. MONITOREO DE INGRESOS AL SERVICIO PÚBLICO	18
5.1. Diseño	18
5.2. Implementación	21
5.3. Resultados	23
6. SEGUIMIENTO DE DESEMPEÑO DIRECTIVO	26
6.1. Diseño	26
6.2. Implementación	28
6.3. Resultados	30
7. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS	33
8. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	35
9. REFERENCIAS	39
10. ANEXOS	41



PRESENTACIÓN

Los servidores públicos son, en última instancia, quienes traducen las políticas públicas en beneficio para la ciudadanía. De su idoneidad, motivación y desempeño depende que los ciudadanos encuentren atención oportuna y de calidad en salud, educación, justicia y todo ámbito donde la presencia pública es irremplazable. Vistos en conjunto, este grupo compone un cuerpo institucional cuya fortaleza depende de equipos cohesionados, propósitos compartidos y experiencia acumulada. Para que ese cuerpo exista, el Estado debe ofrecer a quienes eligen dedicarse a él la certeza de que es el mérito lo que determina quién ingresa, quién permanece y quién progresa en el aparato burocrático.

El Perú atraviesa en este frente un desafío de fondo. Más de una década después de promulgada la Ley del Servicio Civil con la intención de establecer un régimen único y exclusivo para la mayoría de los funcionarios y servidores del país, apenas el 0.2% de los trabajadores se encuentra bajo ese régimen, según SERVIR. Múltiples regímenes laborales coexisten en el servicio público, mientras que la rotación de funcionarios alcanzó en 2024 su nivel histórico más alto, y recientes modificaciones legislativas han reducido aún más los incentivos para avanzar hacia una burocracia profesional. Al mismo tiempo, la corrupción sigue siendo señalada como uno de los principales problemas del país por más de la mitad de la población, y la confianza ciudadana en las instituciones públicas permanece en niveles muy bajos.

Frente a este escenario, el Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES), con el financiamiento de la Fundación Manuel J. Bustamante de la Fuente, implementó el proyecto “Promoviendo la meritocracia en el Estado peruano”. La iniciativa parte de la convicción de que la calidad de la función pública tiene un vínculo directo con la capacidad del Estado para ofrecer mejores servicios, fomentar el crecimiento económico, reducir la pobreza y controlar la corrupción. Con ese horizonte, el proyecto se propuso generar dos instrumentos replicables y transferibles para monitorear cómo ingresan los servidores al Estado, y dar seguimiento al desempeño de sus directivos públicos una vez en el cargo. El presente informe describe su diseño, implementación piloto y resultados en entidades de los tres niveles de gobierno: nacional, regional y municipal.

Los instrumentos referidos en este informe fueron diseñados para ser adoptados por entidades públicas y, aprovechando el avance tecnológico de nuestros tiempos, escalar hacia soluciones automatizadas que permitan sostener la supervisión de manera eficiente. Queda como paso siguiente avanzar en esa implementación, para lo cual el CIES mantiene la misión de seguir trabajando junto a las instituciones del Estado, la academia y la sociedad civil. Reafirmamos con este trabajo nuestro compromiso con la generación de evidencia útil para la mejora de la gestión pública en el Perú.

Oficina Ejecutiva del CIES
Lima, mayo de 2026



1. RESUMEN EJECUTIVO

Los sistemas meritocráticos en el Estado promueven tanto el crecimiento económico (Evans y Rauch, 1999) como la provisión y calidad de los servicios públicos (Henderson et al., 2007; Cingolani et al., 2015) y el control de la corrupción (Dahlström et al., 2012). Sin embargo, en el Perú la carrera pública basada en el mérito enfrenta una grave crisis de viabilidad. A más de una década de promulgada la Ley del Servicio Civil (Ley N.º 30057), apenas el 0.2% de los trabajadores del Estado forman parte de dicho régimen (SERVIR, 2025), y recientes medidas legislativas y ejecutivas apuntan a terminar de dinamitar esta reforma.

Frente al escenario actual, este proyecto propone rescatar dos aspectos esenciales de la meritocracia mediante la implementación de instrumentos de gestión: uno que evalúe cómo ingresan los funcionarios al Estado; y otro orientado a medir el desempeño de los directivos públicos en el cumplimiento de las metas institucionales. El objetivo central es generar evidencia y alertas para la prevención de desviaciones o de injerencia de intereses privados, y así, fortalecer la meritocracia en la gestión de recursos humanos en el Estado. La cadena causal asumida postula que la transparencia y trazabilidad sobre ambos procesos habilitan una supervisión focalizada y corrección administrativa de los mismos, lo cual favorece la asignación de los puestos a perfiles idóneos, su permanencia y progresión en respuesta a resultados, y una cultura orientada al mérito. Así, la mejora incremental hacia la autonomía técnica de la burocracia puede contribuir de forma importante a una mejor gestión de recursos, provisión más eficiente de servicios y, últimamente, elevada confianza de la ciudadanía en las entidades públicas (Naranjo Bautista et al., 2024; OCDE, 2025).

El presente informe presenta el diseño e implementación piloto de ambos instrumentos en tres entidades a nivel nacional, regional y local, así como sus alcances y resultados obtenidos. El piloto del instrumento de monitoreo de ingresos al Estado contempló a un organismo técnico especializado del gobierno nacional (Entidad A), una gerencia regional de educación, a través de una de sus unidades de gestión educativa (Entidad B), y una municipalidad distrital de Lima Metropolitana con alta carga de contrataciones (Entidad C). El periodo analizado fue desde enero hasta la segunda semana de marzo de 2026. Por su parte, el instrumento de seguimiento de desempeño se aplicó a directivos de la Entidad A, una gerencia regional de agricultura (Entidad D) y una segunda municipalidad distrital de Lima (Entidad E). En este caso, el periodo de evaluación correspondió al primer semestre y segundo semestre de 2025, según la disponibilidad de información publicada por las entidades.

Los pilotos ejecutados presentaron limitaciones previstas; sin embargo, los hallazgos obtenidos permitieron validar la utilidad de los instrumentos y orientar el desarrollo de los monitoreos. Respecto al instrumento de ingresos de servidores, los resultados revelan patrones diferenciados según el nivel de gobierno y el régimen laboral. Además, en las tres entidades evaluadas, se detectó, aunque en distinto grado, falta de transparencia en la información pública. En la Entidad A, las tres convocatorias CAS evaluadas de inicio a fin no presentaron alertas en perfiles ni en evaluaciones, aunque se verificó que en varias de ellas los postulantes solían obtener el mismo puntaje en la evaluación curricular (incluso en una hubo 31 postulantes empatados con el máximo puntaje),



trasladando la definición de resultados enteramente a la entrevista, la etapa con mayor margen de discrecionalidad. En la Entidad B, el hallazgo principal fue una brecha de transparencia, concentrada en los procesos bajo el D.L. N.º 276. El 83% de las convocatorias omitió la publicación de bases de concurso (solamente se publicó el cronograma) y el 79% dejó de difundir resultados en medios digitales oficiales. En contraste, la Entidad C mostró prácticas de publicación más estandarizadas. No obstante, la ausencia de un clasificador de cargos o Manual de Perfiles de Puestos impidió contrastar los requisitos solicitados con un referente institucional. En esa línea, se llegó a identificar dos casos de cambios leves, aunque sin justificación explícita, en los requisitos entre convocatorias de un mismo puesto dentro de los últimos 12 meses.

En cuanto al seguimiento de desempeño, el piloto evidenció el impacto de la rotación de funcionarios sobre la posibilidad de exigirles rendición de cuentas. En la Entidad A, 10 de los 14 directivos identificados ingresaron al cargo con posterioridad al periodo de datos disponibles, lo que limitó la evaluación de cumplimiento a solo 4 de ellos. Estos presentaron índices de cumplimiento entre 79% y 100%. El caso de la Entidad D resultó más complejo debido a la carga de actividades consignadas al único funcionario evaluable. El referido gerente registró un índice ponderado de 65.2% en base a 111 actividades con programación de ejecución. En el detalle desagregado se pudo comprobar un 88% de avance en gestión del riesgo de desastres frente a un 0% en preparación y respuesta ante emergencias.

Sobre los alcances y límites de la propuesta, se tomó en consideración el panorama vigente del empleo público en el Perú, caracterizado por la coexistencia de múltiples regímenes laborales y una alta rotación de funcionarios (incluyendo aquellos en puestos directivos y

de confianza). Además, se reconocieron las dificultades para consolidar la mencionada reforma estructural del servicio civil. Frente a ello, la propuesta no plantea resolver enteramente los problemas estructurales del sistema. Asimismo, no se ocupa de los determinantes estructurales del mérito vinculados a desigualdades sociales. Su alcance se orienta, más bien, a contribuir al fortalecimiento de una cultura del mérito en la gestión del talento humano mediante instrumentos de monitoreo replicables. Con miras a su implementación a mayor escala por parte de una entidad pública, se recomienda evaluar la adopción de plataformas integradas y herramientas algorítmicas que favorezcan la escalabilidad, la estandarización de alertas y la reducción de costos operativos.





2. CONTEXTO

En Perú, el empleo público acoge aproximadamente más de un millón y medio de personas, que representan el 8% de la Población Económicamente Activa (cálculos a partir de INEI, 2025b). Los últimos años han registrado un crecimiento acelerado en los costos de planilla, los cuales representan el 7.2% del PBI (en 2024; SERVIR, 2025). Añadido a esto, el incremento no tiene como correlato una mejora en la percepción de la gestión pública y los servicios a los ciudadanos. Mientras que la corrupción es señalada como uno de los principales problemas del país por más de la mitad de la población (52%), la confianza ciudadana en diversas instituciones, como los gobiernos regionales y locales, apenas alcanza el 20% de la población¹.

La carrera pública establecida por la Ley de Servicio Civil desde 2013 no ha podido consolidarse. Un contado número de entidades ha culminado el proceso de tránsito a la ley con la aprobación de su Cuadro de Puestos de Personal (CPE) y muy pocos servidores se encuentran en ese régimen. Por el contrario, la falta de voluntad política, el apego al *status quo* y los frecuentes ataques del Poder Legislativo y del Poder Ejecutivo (minando los incentivos para el tránsito) han logrado que un régimen basado en la meritocracia no pueda establecerse en el país.

El panorama para el caso peruano conlleva muchas consecuencias negativas, entre ellas, frustrar el crecimiento ordenado de los servidores públicos no sujetos a régimen especial, y afectar los servicios que se

brindan a los ciudadanos. En consecuencia, conviven actualmente cuatro regímenes laborales generales: el creado por el Decreto Legislativo 276 (en adelante D.L. N.º 276²), el Decreto Legislativo 728 (en adelante D.L. N.º 728³), la Ley de Servicio Civil (LSC) y el régimen del Contrato Administrativo de Servicios (en adelante CAS⁴). Esta situación seguirá hasta que exista una decisión firme de revivir el régimen de la Ley de Servicio Civil, la creación de otro régimen meritocrático que agrupe a todos, o la desaparición progresiva de alguno de ellos⁵.

En escenarios de gestión de recursos humanos de gran complejidad, como ocurre dentro del aparato estatal, con oficinas en cada entidad, una autoridad de supervisión centralizada dedicada a velar por la aplicación de los principios meritocráticos es clave para actuar frente a posibles transgresiones al sistema. La Organización para la Cooperación y el

El crecimiento del gasto en planilla en los últimos años no se ha traducido en una mejora en la percepción de la gestión pública ni de los servicios a los ciudadanos.

¹A partir de datos de la Encuesta Nacional de Hogares, la corrupción es el problema más mencionado por la ciudadanía, seguido por la delincuencia. Por otro lado, 80% y 79% declaran sentir nada o poca confianza en instituciones como su Municipalidad Distrital y Gobierno Regional de residencia, respectivamente (cálculos propios a partir de INEI, 2025a).

²Creado en 1984 como un régimen de carrera administrativa que no pudo implementarse.

³Norma que regula la relación laboral de los trabajadores de la actividad privada. En los años 90 se dispuso su aplicación a determinadas instituciones y luego su extensión se fue incrementando.

⁴Creado en el 2008 para solucionar el problema de las personas contratadas por los denominados servicios no personales.

⁵La intención actual de algunos legisladores es que los trabajadores con el régimen CAS pasen al régimen del D.L. N.º 728.



Desarrollo Económicos (OCDE, 2020) resalta la importancia de estos organismos para garantizar la transparencia, objetividad y consenso en los estándares en todos los procesos relacionados a la gestión de la carrera pública. La tarea responde no solo a dar mayor certidumbre a los funcionarios

del servicio civil sino asegurar la idoneidad y mérito de los mismos.

En el siguiente cuadro se señala la distribución de las personas que trabajan en el Estado, a los que deben agregarse un aproximado de 200,000 personas más que laboran como locadores de servicios⁶.

Cuadro 1. Número de personas y porcentaje por régimen laboral existente, 2024.

Régimen	Porcentaje	Número de personas	
Carreras especiales*	39.57%	628,862	
Regímenes generales	D. Leg 1057 – CAS – Contrato administrativo de Servicios (2008)	23.48%	373,233
	D. Leg 276 – Ley de Bases de la Carrera Administrativa (1984)	17.00%	270,236
	D. Leg 728 – Ley de Fomento del Empleo (1991)	11.67%	185,477
	Ley 30057 – Ley de Servicio Civil (2013)	0.25%	3,948
Otros**	8.02%	127,489	
Total	100%	1'589,245	

*Agrupan a los miembros de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional, diplomáticos, profesionales de la salud, profesores, docentes universitarios, etc., en las que existen sistemas de progresión o reglas específicas para el grupo.

**Régimen de construcción civil, Gerentes Públicos, mineros, SERUM y otros no previstos

Fuente: SERVIR. Características del Servicio Civil Peruano – 2024, diciembre 2025.

Un desafío importante para la administración pública peruana es la alta rotación de funcionarios, directivos y servidores públicos⁷. En 2024, la Autoridad Nacional de Servicio Civil (en adelante SERVIR) registró el año de mayor rotación de recursos humanos, con una tasa del 27.8% (SERVIR, 2025). Si bien la movilidad de funcionarios representa potenciales beneficios a nivel individual, de equipo y organizativo mediante la dinamización de experiencias, renovación de prácticas y fortalecimiento de capacidades,

En 2024, SERVIR registró el año de mayor rotación de recursos humanos, con una tasa del 27.8%.

⁶Cuadros (2026) señala que, de acuerdo a la Planilla Electrónica del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, al 2024 existían 210,000 locadores. Colocamos el número aproximado señalado pues existen locadores de servicios que prestan sus servicios de manera autónoma. La tasa de informalidad en el sector público (locadores que realizan labores de manera subordinada) es aproximadamente 11.8%

⁷Ver Chang, R., Fernández, W., y Gutiérrez, K. (2022). *Servicio civil peruano: determinantes del tiempo de permanencia y efectos de la rotación laboral sobre el desempeño*. CIES; Instituto Peruano de Economía. https://cies.org.pe/wp-content/uploads/2022/01/VP_Chang-Fernandez-Gutierrez.pdf



esto solo ocurre cuando se trata de una rotación planificada estratégicamente. La movilidad excesiva, y sobre todo aquella que responde en principio a decisiones políticas en lugar de técnicas, debilita la continuidad de las carreras, limita la acumulación y transferencia de conocimiento y reduce la capacidad institucional para sostener mejoras en los servicios a la ciudadanía (OCDE, 2023).

Un cambio de ministro o jefe de cualquier entidad suele tener como efecto la desvinculación de muchas personas y el ingreso de otras. Además de las pérdidas en términos de capacidades y cohesión de los equipos, la falta de estabilidad permite espacios para la captura de decisiones por parte de intereses particulares. Al respecto, la alta rotación de los directivos públicos tiene especial relevancia porque potencialmente limita la aplicación de políticas y metas institucionales, las cuales requieren un esfuerzo sostenido para su implementación.

En el año 2021, como consecuencia del cambio de gobierno, la rotación fue muy alta, a lo que se agregó como problema que ingresaron a la administración y a los altos cargos, personas sin experiencia en la gestión pública y sin las competencias debidas. Esto trajo como consecuencia la dación de la Ley N.º 31419 (publicada el 15 de febrero de 2022), denominada Ley de Idoneidad, cuyo objetivo era establecer requisitos mínimos y los impedimentos para el acceso a cargos de funcionarios y directivos públicos de libre designación y remoción (artículo 1). Asimismo, se establecía una disposición complementaria en la que, en un plazo de 30 días, los funcionarios y directivos que ejercían los puestos señalados en la ley se adecuarían a los requisitos establecidos. Si no cumplían con la adecuación quedaban impedidos de seguir ejerciendo el cargo.

El reglamento de la Ley (Decreto Supremo N.º 053-2022-PCM) señaló que SERVIR se

encargaría de supervisar el cumplimiento de la ley (artículo 33). Esta institución realizó las labores de supervisión en un número significativo de entidades y reportó que más de 230 funcionarios y directivos tuvieron que retirarse de los cargos que ocupaban por no cumplir los requisitos (El Peruano, 13 de agosto de 2022).

Recientemente, la norma legal ha sido modificada por la Ley N.º 32507⁸, que cambia requisitos mínimos en algunos casos (la experiencia general y la experiencia específica), aborda las equivalencias que estaban tratadas en el reglamento y brinda la posibilidad de acceder a cargos de libre designación y remoción a servidores públicos en determinados cargos, principalmente a asesores (de órganos colegiados, asesores de alta dirección y asesores del servicio parlamentario y de la organización parlamentaria en el Poder Legislativo). El resultado de esta modificación tiene como efecto que personas que no necesariamente tienen la experiencia para ejercer un cargo directivo puedan acceder al mismo, lo que hace aún más relevante un adecuado seguimiento del desempeño de los directivos.

Es parte también del contexto del servicio civil la gestión de las remuneraciones en el sector público. Es importante considerarla en tanto incentivo para la atracción y permanencia del talento, así como mecanismo de legitimidad sobre el mérito y la idoneidad. Por ello, el enfoque sobre el salario no debe consistir en solamente asegurar su competitividad en el mercado sino además su estandarización en base a criterios justificados y de progresión (OCDE, 2020). Las señales, sin embargo, claramente apuntan a un crecimiento desordenado y no planificado de las remuneraciones, regido por la injerencia del Congreso, por prioridades específicas de la voluntad política, por la presión de algunos sectores

⁸Publicada el 27 de noviembre de 2025. La autógrafo había sido observada por el Poder Ejecutivo y ha sido promulgada por insistencia del Congreso. El decreto supremo reglamentario ha sido modificado por el Decreto Supremo N.º 145-2025-PCM, publicado el 24 de diciembre de 2025.



y la falta de gestión en la negociación colectiva y en el arbitraje.

A pesar del contexto difícil en el que se encuentra el servicio civil, puede constatarse un crecimiento profesional de las oficinas de recursos humanos desde la creación de SERVIR. Esto es el resultado de diversas acciones realizadas, desde lineamientos hasta capacitaciones en la Escuela Nacional de Administración Pública. Es así como SERVIR mantiene un potencial para ejercer su rol de supervisión y como impulsor de una gestión de los servidores públicos basada en el mérito. A partir de esta situación, se identifica la oportunidad y necesidad de generar instrumentos que ayuden a empoderar al personal de las oficinas, a efectos de desarrollar el sistema administrativo de recursos humanos.

Este es el contexto en el cual se propone abordar dos temas sustanciales que inciden en la meritocracia: el monitoreo de selección y seguimiento del cumplimiento de metas.



3. IMPORTANCIA DE LA MERITOCRACIA

La relación positiva entre la meritocracia y la generación de valor público para los ciudadanos ha sido evidenciada a través de diversos estudios y en distintas sociedades. El criterio meritocrático es concebido como un indicador clave para medir la calidad y efectividad de las instituciones públicas, en la medida en que, operacionalmente, permite un diagnóstico de la autonomía, capacidad y eficacia de las burocracias. Bajo este enfoque, las burocracias son entendidas, desde la tradición weberiana, como formas de organización modernas y estructuradas racionalmente, y no en su acepción cotidiana asociada a procedimientos administrativos excesivamente complejos y abusivos. En términos generales, los antecedentes bibliográficos coinciden en que la implementación de estándares meritocráticos contribuye a la elevación de competencias para la gestión y el fortalecimiento de la capacidad interna y cohesión de las organizaciones.

Dos políticas concretas suelen ser reconocidas por consenso en la literatura como formas de aplicación de la meritocracia en el Estado. Nos referimos, en principio, al ingreso de los funcionarios públicos por medio de procesos de selección con evaluaciones estructuradas. Las exámenes diseñados bajo criterios técnicos permiten comprobar las capacidades requeridas de forma objetiva y transparente. En segundo lugar, se tiene la existencia de carreras predecibles dentro del servicio civil. Esto quiere decir que sean gestionadas, en cuanto a su continuidad, culminación, reconocimientos y ascensos, en base a una evaluación objetiva de rendimiento y resultados. Ambas políticas buscan proteger las funciones técnicas de los estados de la injerencia de actores políticos.

A fines de los años noventa, Evans y Rauch inauguran una línea de estudio dedicada a la asociación entre la calidad de la burocracia de los países y los beneficios reflejados en las sociedades. En su artículo de 1999, estiman regresiones sobre una escala de estándares burocráticos, basada en los ingresos meritocráticos y las carreras predecibles, en 35 países, incluido el Perú. Los resultados hallaron correlaciones positivas entre la mayor calidad burocrática con las tasas de crecimiento del PBI y los años de escolaridad.

Posteriormente, Henderson et al. (2007) expanden el análisis y comprueban una relación entre el indicador de Evans y Rauch con un resultado directamente perceptible para los ciudadanos: la reducción de la pobreza. Los autores teorizan que, aunado al crecimiento económico, las burocracias más efectivas contribuyen a la mejora en la gestión de los servicios públicos dirigidos a los sectores empobrecidos.

Más recientemente, Cingolani et al. (2015) continúan la línea de estudio con un enfoque

La implementación de estándares meritocráticos contribuye a elevar las competencias para la gestión, fortalecer la capacidad interna y la cohesión de las organizaciones.



en la autonomía burocrática, medida a partir de las remociones politizadas de gobernadores de los bancos centrales. Encuentran que su medición de autonomía explica efectivamente las mejoras en reducción de las tasas de mortalidad infantil y la prevalencia de tuberculosis, incluso de manera más importante que indicadores fiscales.

Las relaciones evidenciadas son explicadas por los autores a partir de la dotación de funcionarios competentes que responden al interés común de sus organizaciones, fijado en la generación de valor público. La incorporación meritocrática oportunamente implementada asegura una correspondencia entre las competencias requeridas para el puesto y el perfil ingresante, de tal modo que se puede anticipar un desempeño adecuado, e incluso superior al que cabría esperar de nombramientos no meritocráticos.

En Chile, la incorporación de directores de hospitales mediante el Sistema de Alta Dirección Pública logró una mejora significativa en los servicios de salud, medida desde el inicio de actividades de estos nuevos funcionarios (Lira, 2013). El reclutamiento y selección, en este sistema, se ejecutaron mediante concursos públicos sujetos a estándares técnicos de idoneidad a cargo de un consejo especializado. En línea con las recomendaciones de Naranjo Bautista et al. (2024), hoy en día resulta imperativo pensar en dicha idoneidad de los funcionarios, especialmente frente a las exigencias de adaptación al veloz cambio tecnológico.

Acompañar la dotación de personal idóneo con la oferta de carreras en el servicio público estables o, mejor dicho, predecibles, a través de criterios como la evaluación del desempeño, amplía los horizontes para la planificación en la gestión pública. Adicionalmente, favorece el desarrollo de capacidades y competencias del

recurso humano (Henderson et al., 2007). En la experiencia peruana, la creación del Cuerpo de Gerentes Públicos (CGP), en 2008, permitió un incremento en la ejecución presupuestaria a nivel subnacional (SERVIR, 2014b, como se citó en Iacoviello, 2015). Los sistemas meritocráticos rinden entonces también a largo plazo. Es por este motivo que los modelos referentes de aplicación meritocrática en las instituciones públicas consideran esquemas remunerativos y de premiación diseñados no solo para atraer talento nuevo sino para mantener y apoyar al afianzado (OCDE, 2020).

Desde el aspecto simbólico, con importantes repercusiones en el clima organizacional, un sistema de ingreso que establece criterios de selección basados en el mérito y no por influencias externas favorece la cohesión de los trabajadores y el fortalecimiento institucional. El reconocimiento de la legitimidad de la estructura orgánica de puestos y de la idoneidad de quienes los ocupan procura un sentido de pertenencia en beneficio del compromiso y la motivación individuales. Estos elementos, según Evans y Rauch (1999), contribuyen a la coherencia interna y al espíritu de cuerpo dentro de la organización.

Más aún, para quienes puedan proyectar, dentro de la administración pública, una carrera predecible, sustentada en resultados alcanzados y un sistema de incentivos y reconocimiento de estos, resultará más atractivo mantenerse en sus instituciones. Sucumbir a actos de corrupción implicaría, por el contrario, riesgos, ganancias inmediatas más no sostenidas y la transgresión de las normas del cuerpo del cual se es parte.

Sobre esta base, los estándares meritocráticos se prueban relevantes tanto para el desempeño como la integridad de los funcionarios. Además, operan como un



resguardo frente a designaciones politizadas en lugar de decisiones de criterio técnico, así como a posteriores actos impropios que distorsionan la función pública. Dahlström et al. (2012) encuentran en una muestra de cincuenta y dos países que el reclutamiento basado en el mérito reduce la corrupción, incluso al controlar otros factores institucionales. Los resultados de Oliveros y Schuster (2018), a partir de una encuesta realizada a una muestra de funcionarios en la República Dominicana, aportan evidencia en la misma línea. Los ingresos por mérito a través de exámenes favorecen la calidad de la burocracia, expresada en la motivación y menor corrupción de los trabajadores, y la democracia, entendida a partir de la neutralidad política frente a procesos electorales.

La orientación de las instituciones públicas hacia la eficiencia y la integridad administrativa tiene implicaciones más amplias que se extienden a la relación de estas con actores externos. De un lado, el carácter de certidumbre sobre los procesos puede generar interacciones de mayor confianza entre los sectores público y privado, promoviendo así la disposición del privado a comprometerse con convenios de inversión (Henderson et al., 2007). Por otro lado, entre la opinión pública, la asociación de los sistemas meritocráticos al profesionalismo, imparcialidad y competencia de los funcionarios favorecen la confianza ciudadana. En cambio, sociedades con designaciones percibidas como politizadas muestran menores índices de esta (OCDE, 2025).

Ahora bien, desde la academia, y en la discusión pública, existen voces y argumentos críticos sobre el concepto de la meritocracia. El llamado "mito" más ampliamente extendido a lo largo de las sociedades modernas es cuestionado por la existencia de fenómenos societarios que bajo el nombre de meritocracia esconden la

La orientación de las instituciones públicas hacia la eficiencia y la integridad administrativa tiene implicaciones más amplias que se extienden a la relación de estas con actores externos.

falta de ella. En el caso peruano, Benavides (2004) señala que si bien la educación superior es un factor que contribuye a la movilidad social ascendente a través del destino ocupacional, el vínculo entre el acceso a la educación y el origen de clase no puede ser descartado como proceso que antecede y configura el logro educativo.

Al respecto, resulta importante reconocer que el principio de justicia en el logro educativo, profesional y de posición social enfrenta límites estructurales que tienen que ver con la desigual distribución de oportunidades para desarrollar las capacidades y acumular recursos que posteriormente son interpretados socialmente como mérito. Teóricos desde la filosofía política y la sociología señalan que los sistemas aparentemente meritocráticos en la escuela, el mercado de trabajo y otros contextos sociales operan intervenidos por mecanismos de privilegio que se reproducen desde etapas tempranas del ciclo vital.

Para Pierre Bourdieu y Jean-Claude Passeron (2000), son los grupos con mayor capital económico, cultural y social quienes definen los criterios de valoración socialmente



legítimos del mérito. De esta forma, monopolizan las instituciones encargadas de certificar y atraerlo. Es así como se origina una suerte de endogamia social que es dirigida y favorece a los miembros de un solo grupo, mientras el resto atraviesa segregación y enfrenta barreras de acceso. En una línea similar, Michael Sandel (2020) advierte que las credenciales educativas, las cuales dependen fuertemente del origen social, consolidan la hegemonía de quienes pueden acceder a ellas. En consecuencia, quienes logran escalar posiciones en la estructura social y dentro de sus organizaciones suelen provenir de grupos con mayor poder económico, cultural y redes de apoyo.

A partir de esta constatación, el proyecto no pretende rechazar la existencia de dinámicas sociales de segregación o bonificaciones parcializadas aún vigentes en la sociedad contemporánea y el país y que intervienen en la consecución del mérito. Sin embargo, tampoco es objetivo nuestro desagregar las causas profundas o abordar la justicia distributiva vinculada al origen socioeconómico. Más bien, el proyecto se dedica a monitorear el funcionamiento de los mecanismos meritocráticos dentro de la administración pública una vez que estos han sido puestos en marcha.

En consecuencia, los instrumentos desarrollados permiten observar la capacidad de los mecanismos formales para conducir la gestión del recurso humano sin injerencias externas al criterio técnico, independientemente de las desigualdades previas que condicionan el acceso a las capacidades y recursos que forjan la idoneidad. La cadena causal propone un sistema de monitoreo que permita identificar alertas sobre posibles desviaciones y riesgos de captura, y así generar evidencia para la supervisión focalizada y corrección administrativa.

A través de su implementación, los instrumentos tienen como objetivo aportar transparencia y trazabilidad sobre procesos clave de gestión del servicio civil. De esta forma, buscan reducir el margen de arbitrariedad en estos, lo cual favorece la asignación de los puestos a perfiles idóneos, y su permanencia y progresión en respuesta a resultados. Tal como evidencian la literatura y referentes documentados, la mejora incremental hacia la autonomía técnica de la burocracia guarda un correlato con una mejor gestión de recursos y provisión más eficiente de servicios.



4. OBJETIVOS Y ALCANCES DE LOS INSTRUMENTOS

Teniendo en cuenta el contexto en el que se encuentra el servicio civil, los efectos positivos de la meritocracia y los antecedentes señalados, se pretendió con los instrumentos desarrollados incidir en dos subsistemas clave de la gestión de recursos humanos directamente vinculados a la profesionalización de los servidores públicos y a la capacidad del Estado para brindar servicios de mejor calidad. El primero aborda la gestión del empleo, a través del ingreso de servidores al Estado; el segundo, la gestión del rendimiento, vinculado al cumplimiento de metas de los directivos públicos una vez en el cargo. La cadena causal asumida postula que la transparencia y trazabilidad sobre ambos procesos habilitan la supervisión focalizada y la corrección administrativa, lo cual favorece la asignación de puestos a perfiles idóneos, su permanencia y progresión en respuesta a resultados, y una cultura orientada al mérito.

4.1. Objetivos del monitoreo de ingresos de personal

El instrumento de monitoreo de ingresos de personal opera sobre el diseño y la conducción de procesos de selección o designación de nuevos servidores públicos. Sus objetivos son:

- Prevenir errores o irregularidades en los procesos de selección, independientemente del régimen laboral, mediante la identificación oportuna de alertas que sugieran desviaciones o injerencias indebidas.
- Generar evidencia sistemática que sirva como insumo para mejorar los marcos normativos de selección y para

la profesionalización de las Oficinas de Recursos Humanos.

- Conseguir un efecto positivo en el mercado laboral del sector público, en tanto que selecciones correctas y transparentes incentivan a que más y mejores profesionales quieran ingresar al Estado.
- Incidir en la calidad de los servicios públicos y en la confianza ciudadana, partiendo de la premisa de que mejores selecciones atraen profesionales más competentes al sector público.

4.2. Objetivos del monitoreo de desempeño directivo

El segundo instrumento actúa sobre el cumplimiento de metas por parte de los directivos públicos que se encuentran en funciones. Sus objetivos son los siguientes:

- Generar evidencia sobre los avances de los directivos públicos en el cumplimiento de las metas institucionales definidas por sus propias entidades.
- Reforzar la necesidad de una adecuada planificación institucional y de que los directivos públicos concentren su gestión en la obtención de resultados concretos.
- Contribuir a una cultura de rendición de cuentas hacia la ciudadanía, de modo que esta pueda demandar y analizar los resultados de la gestión.
- Fortalecer la cultura de gestión del rendimiento, de modo que la evaluación de resultados se convierta en una herramienta para la mejora continua de la gestión pública.



- Incidir en la calidad de los servicios públicos y en la confianza ciudadana, partiendo de la premisa de que directivos enfocados en resultados concretos generan mayor valor público.
- Inhibir el ingreso, sea a través de concursos o designaciones de confianza, a personas que no son idóneas para el cargo y que podrían afectar las metas en favor de los ciudadanos.

Finalmente, ambos instrumentos comparten como propósito transversal persuadir a los funcionarios públicos de que la transparencia y el mérito son políticamente convenientes, y no solo una exigencia normativa.

4.3. Alcances y límites

A partir del contexto descrito y los objetivos trazados, el propósito central de los instrumentos se orienta a la generación de alertas oportunas y evidencia para prevenir desviaciones y fortalecer la transparencia y la meritocracia en la gestión de recursos humanos, con miras a incidir en la mejora de la calidad de los servicios públicos y la confianza ciudadana en las entidades del Estado. Los instrumentos no buscan resolver directamente problemas estructurales del sistema del servicio civil ni abordar los determinantes del mérito vinculados a la desigualdad social.

En cuanto a los límites de los instrumentos, el monitoreo de ingresos de personal permite alertar sobre posibles errores e injerencias en la conducción de los procesos, pero no garantiza la idoneidad de los ingresantes ni su desempeño posterior. El seguimiento de resultados de directivos, por su parte, no implica la ejecución de acciones sancionadoras o de reconocimiento. Sus resultados, en cambio, deben ser considerados como alertas de prevención para la corrección e informar a la entidad competente de gestionar el

El seguimiento de resultados de directivos no implica la ejecución de acciones sancionadoras o de reconocimiento; sus resultados deben ser considerados como alertas de prevención para la corrección.

rendimiento directivo. Asimismo, ambos instrumentos dependen de la disponibilidad de documentación y datos públicos o de la disposición de las entidades para proveerlos. La mayor transparencia y la elaboración de información adecuada es parte esencial del proyecto.

El diseño de los instrumentos fue desarrollado tras una serie de reuniones con expertos en gestión pública y de recursos humanos en el Estado (anexo 2), cuyos comentarios prestaron una validación conceptual y permitieron mejorar la orientación y objetivos de los instrumentos. Tras esta primera fase, se realizó una implementación piloto que siguió un despliegue gradual con el objetivo de afinar las fichas producidas con casos y aplicaciones reales, validar su utilidad y verificar que no duplicaran procesos de veeduría o supervisión ya existentes. La implementación se realizó de forma manual mediante fichas estandarizadas. De cara a la adopción y escalamiento de estas herramientas, se prevé la adopción de plataformas integradas y herramientas algorítmicas. Dado el alto número de concursos y la alta rotación de puestos





directivos, no se esperó un impacto masivo inmediato, sino la consolidación de un mecanismo replicable que conduzca a mejoras progresivas y que pueda ser asumido posteriormente para su implementación a mayor escala.

Tras el desarrollo de los pilotos, se sostuvo un taller de validación con funcionarios en oficinas de recursos humanos en distintas entidades públicas. Se recogió de este grupo opiniones sobre la utilidad de los resultados producidos por los instrumentos durante la implementación piloto. Además, los expertos compartieron sugerencias sobre criterios de alerta a considerar y posibles estrategias de transferencia para asegurar la sostenibilidad del proyecto.

Dada la extensión del periodo de implementación y los objetivos del proyecto, no se procedió a comunicar las alertas identificadas a las entidades monitoreadas, decisión que responde a la naturaleza exploratoria de esta fase. No obstante, los resultados obtenidos, como se revisará más adelante, permitieron afinar el enfoque del monitoreo, anticipar las principales dificultades operativas y consolidar instrumentos más robustos para su aplicación futura.



5. MONITOREO DE INGRESOS AL SERVICIO PÚBLICO

5.1. Diseño

5.1.1. Alcance

Existen diferencias significativas en los modelos de procesos de selección en las entidades públicas, determinadas por variables como el régimen del puesto vacante, el tipo de puesto, y la duración del contrato. En algunas entidades se establecen directivas o lineamientos generales para los procesos de selección y en otras las reglas son señaladas para cada concurso.

En el caso del régimen denominado 728 (Texto Único Ordenado del D.L. N.º 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral), se trata de una norma creada para regular la relación laboral en el ámbito privado, pero es de aplicación por mandato legal (leyes de creación) a diversas entidades públicas. La norma con rango de ley y su reglamento no establecen, y no podrían hacerlo, normas mínimas de selección de personal, por lo que la regulación puede provenir del rector (SERVIR) para todas las entidades que tengan este régimen.

Para el régimen CAS, el acceso “se realiza obligatoriamente mediante concurso público” (D.L. N.º 1057, art. 8), con un procedimiento de cuatro etapas (preparatoria, convocatoria, selección y suscripción del contrato). Las evaluaciones obligatorias comprenden la evaluación curricular y la entrevista, mientras que evaluaciones

como la psicológica, la técnica o la de competencias específicas son opcionales y dependen de la decisión de la entidad. Esto significa que aspectos tan importantes como las competencias o los conocimientos pueden terminar valorándose únicamente en la entrevista, considerada la etapa más subjetiva, especialmente si quienes evalúan no tienen la experiencia y el conocimiento suficiente.

En el régimen del D.L. N.º 276⁹, el ingreso a la administración pública en la condición de servidor de carrera o de servidor contratado de naturaleza permanente se efectúa obligatoriamente mediante concurso (Decreto Supremo N.º 005-90-PCM, art. 28). El concurso comprende dos fases: convocatoria y selección de personal (art. 30), que incluyen la calificación curricular, una prueba de aptitud y/o conocimiento y entrevista personal (Decreto Supremo N.º 005-90-PCM).

En el caso de la Ley de Servicio Civil, el concurso público de méritos comprende como mínimo cuatro etapas: preparatoria, convocatoria y reclutamiento, evaluación y elección. La Directiva N.º 01-2026-SERVIR-GDSRH (aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 000064-2026-SERVIR-PE, publicada el 30 de abril de 2026) regula de manera minuciosa las evaluaciones y puntajes correspondientes. A diferencia de los otros regímenes, para los directivos públicos la evaluación de competencias

⁹La voluntad con la promulgación de la Ley de Servicio Civil fue la de cerrar el régimen sujeto al D.L. N.º 276 (Segunda Disposición Complementaria, inc. a), considerando que la carrera administrativa ahí regulada no había podido ser implementada de manera correcta. Sin embargo, mediante interpretaciones del órgano rector existen todavía algunos supuestos en los que se puede ingresar a dicho régimen.



El instrumento aborda los ingresos por concurso en cualquiera de los regímenes, con excepción de las incorporaciones reguladas por normas especiales.

es obligatoria y SERVIR puede designar veedores para ejercer la veeduría en todo el concurso o en parte de este.

A partir de este marco normativo, el instrumento destinado a monitorear procesos de ingreso de servidores públicos fue diseñado para abordar los ingresos de postulantes por concurso en cualquiera de los regímenes existentes en las entidades públicas, además de ingresos en cargos de confianza, con excepción de las incorporaciones reguladas por normas especiales (como el caso de los Vocales en Tribunales; o docentes, en el caso de contrataciones enmarcadas en la Ley N.º 29944 de Reforma Magisterial). Asimismo, en tanto no existen concursos al interior de una carrera administrativa (ascensos), no hay diferencia entre un concurso de acceso y lo que en los hechos podría ser un ascenso para uno o para todos los postulantes. En consecuencia, todos los concursos son admitidos para este monitoreo.

5.1.2. Descripción operativa del instrumento

El instrumento consiste en una ficha, organizada en dos componentes principales. El primero es una sección de datos de la convocatoria, donde se registran los atributos básicos del proceso a través de preguntas abiertas y cerradas. Entre estas se incluye la entidad convocante, el puesto específico, régimen laboral, número de vacantes, fechas clave del cronograma y enlaces a los documentos oficiales, descargados de la web y almacenados en una carpeta en la nube para mantener un archivo de respaldo sobre el ingreso.

El segundo componente es una ficha de criterios estructurada en siete bloques temáticos: publicación de información, convocatorias anteriores del mismo puesto, perfil del puesto, bases y cronograma, desarrollo de la convocatoria, etapas de evaluación (requisitos mínimos, conocimientos, competencias y evaluación curricular) y entrevista final. Cada criterio se responde con las opciones "Sí", "No", "No aplica" o "Sin información", según lo que permita distinguir la evidencia documental. Además, se incluye para cada ítem una columna de respuestas abiertas donde se pueden detallar comentarios sobre la observación marcada.

La lógica del instrumento opera a través de un sistema automático de alertas que se activa según el valor registrado en cada aspecto. El criterio de activación varía por pregunta según la materia observada. Por ejemplo, esta aparece ante una respuesta afirmativa respecto a la pregunta sobre la existencia de diferencias entre el perfil tipo de la entidad y el perfil de



la convocatoria. En otro caso, sucede cuando se responde negativamente a si la convocatoria fue publicada en los canales obligatorios. Adicionalmente, se establecieron umbrales cuantitativos referenciales para la evaluación de criterios relacionados a la cantidad de postulantes que superan las distintas etapas de los procesos de ingresos. Se generan alertas cuando el porcentaje de postulantes no calificados en la revisión de ficha supera el 80%, y cuando el porcentaje de no aprobados en las etapas de evaluación curricular, conocimientos o competencias supera el 70%.

En el caso de preguntas que no pueden ser corroboradas, se indica marcar la alternativa "Sin inf." (sin información). La falta de información para responder la observación no implica automáticamente una alerta; sin embargo, es relevante distinguir estas ocurrencias pues pueden significar evidencia de falencias importantes de transparencia en algunos criterios que deberían ser públicamente comunicados. Finalmente, el instrumento incluye un panel que consolida el número total de alertas activas y el número de criterios que no pudieron ser verificados, lo que permite una lectura rápida del nivel de riesgo del proceso y de las limitaciones de la revisión.

5.1.3. Metodología de aplicación

El llenado del instrumento se realiza a partir de la revisión directa de los documentos y anuncios oficiales publicados por la entidad desde su página web, así como el anuncio de las convocatorias en el portal web de Servir (Talento Perú v.1). Estos documentos

incluyen, en el caso de procesos de selección por concurso, las bases del proceso, los resultados de cada etapa y los comunicados emitidos (ej. fe de erratas, modificaciones a cronogramas, etc.). Adicionalmente, de forma complementaria durante la implementación piloto, se revisaron las páginas de redes sociales oficiales de las entidades para identificar si estas plataformas, aunque menos formales, representan también un medio relevante de consulta.

Con la información recabada, se inicia el llenado de los datos de la convocatoria. Seguidamente, se verifican los criterios a partir de la información disponible. Como fue mencionado, cuando un criterio no puede evaluarse por ausencia de información pública suficiente, se registra como "Sin información", lo cual permite diferenciar la ausencia de una alerta de la imposibilidad de verificarla. De igual manera, cuando una etapa de evaluación no forma parte del proceso revisado, por ejemplo, si el concurso no contempla una prueba de conocimientos, el criterio correspondiente se registra como "No aplica", evitando así que su ausencia sea interpretada erróneamente como una observación.

En el caso de los ingresos por designación de confianza, la ficha también se completa, aunque la mayoría de los criterios no resultan aplicables dado que en estos casos no se conduce un proceso de selección. El análisis debe orientarse a evaluar la correspondencia entre los atributos definidos para el puesto y aquellos de la persona designada (requisitos tales como experiencia general y experiencia en el sector público, formación académica mínima, y para los funcionarios y directivos



públicos sujetos a la denominada Ley de Idoneidad los impedimentos establecidos).

Por último, dado que la ficha distingue entre distintas etapas del proceso, es posible hacer un seguimiento en tiempo real, llenando solo la información correspondiente a las etapas concluidas y actualizando nuevos criterios a medida que el proceso avanza.

5.2. Implementación

5.2.1. Diseño del piloto: entidades, procesos y periodo de análisis evaluados

La selección de entidades para los pilotos considera los tres niveles de gobierno: nacional, regional y municipal. Esta responde a la necesidad de probar la viabilidad de los instrumentos en distintos organismos del Estado peruano y verificar su replicabilidad. Respecto al periodo de monitoreo, el cronograma de pilotos fue programado de enero a marzo de 2026. Por tratarse del inicio del año y, posiblemente, debido al creciente fenómeno de contratos de locación de servicios, algunas de las entidades inicialmente elegidas no publicaron en sus páginas procesos de selección dentro del periodo. En el caso de las entidades regional y local, esto provocó un cambio estratégico de entidades. Es así como el piloto comenzó con convocatorias publicadas desde la segunda semana de enero y finalizó con convocatorias que acabaron hasta la segunda semana de marzo de 2026.

A nivel nacional, se definió trabajar con un organismo técnico especializado adscrito a un ministerio (Entidad A). La elección responde a que la entidad

conduce, además de procesos de designación y convocatorias CAS, procesos bajo la Ley del Servicio Civil, lo que la distingue de las entidades de nivel regional y local, donde este régimen tiene una presencia considerablemente menor. Asimismo, cuenta con una estructura organizacional de complejidad intermedia, lo que permite pilotar los instrumentos en un entorno suficientemente robusto sin alcanzar escenarios excesivamente complejos y cambiantes, como un ministerio.

Criterios similares guiaron la selección de las entidades regional y municipal. A nivel regional la mirada se dirigió hacia una de las regiones más habitadas y con mayor actividad económica y administrativa después de Lima. Dentro de esta, se seleccionó trabajar con la Entidad D, responsable de ejecutar las políticas agrarias, forestales y de desarrollo rural. No obstante, la falta de procesos de selección abiertos y publicados en línea durante enero llevó a redirigir la observación hacia su gerencia regional de educación, a través de la UGEL (Entidad B) que contaba con el mayor número de convocatorias activas al inicio del periodo de monitoreo.

A nivel municipal, se definió inicialmente trabajar con una municipalidad distrital de Lima de perfil tradicional y consolidado. De forma similar al escenario en el gobierno regional, la Entidad no publicó convocatorias de ingreso durante el mes de enero, por lo cual se optó aplicar los instrumentos en los procesos de una segunda municipalidad (Entidad C). Hacia quincena de enero, esta era una de las municipalidades en el ámbito de Lima Metropolitana con mayor cantidad de convocatorias en el portal Talento Perú v.1.



5.2.2. Etapas ejecutadas

La implementación y prueba piloto del instrumento se desarrolló en dos etapas. Al término de cada una, se evaluó la pertinencia de los criterios e indicadores frente a la información efectivamente disponible en los portales y páginas web de las entidades, y se realizaron los ajustes metodológicos correspondientes. Del proceso resultaron tres versiones del instrumento: una inicial, elaborada antes del inicio del piloto; una segunda versión revisada hacia finales de febrero, aproximadamente mes y medio después de iniciada la implementación; y una tercera al concluir el periodo de pilotaje en marzo. La segunda versión incorporó un componente para registrar los canales a través de los cuales se publicaron los distintos documentos y anuncios del proceso. En la tercera se añadieron preguntas sobre comunicados extraordinarios y fe de erratas. Además, se incluyó una segunda hoja al formato individual de las fichas donde se detalla a modo de recordatorio la lógica de los criterios de activación y recomendaciones de acción ante alertas, tanto para la entidad que conduce el proceso como para entidades veedoras.

5.2.3. Retos identificados

La implementación del piloto permitió identificar una serie de retos vinculados a la disponibilidad y calidad de la información disponible en los portales de las entidades. Estos aspectos son relevantes de documentar de cara a una futura implementación del instrumento a mayor escala y de forma externa a las entidades, tal como fue concebido.

En primer lugar, el inicio del monitoreo se retrasó respecto al cronograma planteado, aunque se trató de un escenario previsto como posibilidad debido al contexto de inicio de año. A esto se suma que, al definirse como un instrumento de monitoreo en tiempo real, no se consideró pertinente incorporar procesos que hubieran iniciado con semanas o meses de anticipación.

Las entidades públicas tienden a una menor publicación de convocatorias e inicio de procesos de selección a finales e inicios de año, dado el cronograma presupuestal asignado a las contrataciones. No obstante, se identificaron entidades con procesos en curso que pudieron ser incluidas en el pilotaje de los instrumentos. Este fue el caso de la Entidad B, por ejemplo, para la cual el inicio del año escolar resulta un periodo bastante dinámico, con una alta concentración de convocatorias. De cara a una implementación permanente del instrumento, este reto perdería relevancia, pues un monitoreo sostenido en el tiempo no dependería de un arranque concentrado en un periodo específico sino iría incorporando procesos de forma continua a medida que estos se publican.

Un segundo reto importante estuvo relacionado a la falta de cultura de publicación y transparencia, así como la falta de prácticas de digitalización de las entidades. Muchos de los documentos revisados, tanto archivos de las convocatorias como manuales de puestos, presentaban problemas de legibilidad por tratarse de hojas físicas escaneadas. En otros casos, la dificultad no fue técnica sino de transparencia, pues las entidades no publicaron información completa



sobre los procesos, como resultados de etapas de selección o bases de concursos.

En tercer lugar, se encontró dificultad para establecer correspondencia entre las convocatorias publicadas por una misma entidad en el portal Talento Perú v.1 y las publicadas en su propia página web, debido a la ausencia de códigos de identificación únicos interoperables entre plataformas. Contar con identificadores de concurso definidos y publicados de forma estandarizada por las entidades facilitaría no solo la trazabilidad de los procesos sino también el desarrollo progresivo de un sistema más integrado para el seguimiento de los ingresos de personal en el sector público.

La totalidad de postulantes obtuvieron el mismo puntaje en la evaluación curricular, trasladando la decisión final a la entrevista, la etapa con mayor margen de discrecionalidad.

5.3. Resultados

A nivel nacional, el monitoreo abarcó 3 convocatorias CAS concluidas en la Entidad A, correspondientes a puestos administrativos y de gestión, cada una con una vacante. Cabe señalar que al inicio del piloto se condujo el seguimiento de 13 convocatorias en la entidad, de las cuales 10 correspondían a procesos de ingreso bajo la Ley del Servicio Civil. No obstante, la entidad emitió, a mediados del periodo de evaluación, comunicados que ampliaron todos sus procesos de selección. Debido a la extensa duración que suelen tener los procesos bajo la Ley del Servicio Civil, que incluyen más etapas y evaluación, estos vieron sus plazos alargados hasta la tercera semana de marzo de 2026, fuera del alcance del piloto. Por esta razón, el análisis de resultados para esta entidad se culminó exclusivamente en las 3 convocatorias CAS mencionadas, las cuales pudieron ser finalizadas.

Las tres convocatorias presentaron un patrón uniforme en varios aspectos. En cuanto a las alertas, se detectó, como fue mencionado, que todas fueron reprogramadas, aunque sin explicitar los motivos o justificación de los cambios. Por otro lado, respecto a los perfiles, no se identificaron requerimientos desproporcionados ni diferencias significativas con convocatorias anteriores o con los perfiles tipo establecidos. Los procesos tampoco presentaron alertas en las etapas de evaluación.

Ahora bien, se detectó que en uno de los procesos la totalidad de postulantes citados a entrevista obtuvieron exactamente el mismo puntaje (20) en la evaluación curricular; es decir, un empate total en la más alta calificación. En este caso, la diferenciación entre postulantes recayó enteramente en la etapa de entrevista, la etapa con mayor margen de discrecionalidad. Si bien el peso



de la entrevista no superó el umbral de alerta del 60%, en la práctica fue esta etapa la que definió al ganador.

A nivel regional, el monitoreo abarcó 47 convocatorias seguidas de inicio a fin en la Entidad B, 8 bajo el régimen CAS y 39 bajo D.L. N.º 276. Un hallazgo transversal fue la heterogeneidad en la forma de conducir y comunicar los procesos según el régimen, lo que se refleja en diferencias en cuanto a la publicación de bases y la publicación de resultados.

Respecto a las bases, el 83% de los procesos omitió publicarlas (39 convocatorias), situación que se concentra en su totalidad en los procesos bajo D.L. N.º 276, mientras que las convocatorias CAS sí fueron publicadas. Esto responde a que para los puestos administrativos contratados bajo ese decreto se aplica la RVM N.º 287-2019-MINEDU, norma que establece los requisitos de los puestos y los lineamientos de la convocatoria. En la práctica, esto significa que en estos procesos solo se publican los cronogramas, asumiendo que los postulantes consultarán la norma por su cuenta. Sin embargo, en varios casos ni siquiera se la menciona como referencia y, cuando se hace, no se ofrece el enlace o el documento de forma ubicable. Ello resulta en una barrera de acceso a información básica sobre el proceso. Comentarios de usuarios en publicaciones de Facebook de los cronogramas evidencian la falta de claridad a través de preguntas sobre requisitos, remuneración y otros aspectos que deberían estar disponibles desde el inicio de la convocatoria.

Respecto a la publicación de resultados, solo el 21% de las convocatorias (10) los difundió en medios visibles digitales, más allá de la publicación física en la propia institución educativa o local de la Entidad B, como el portal web o las páginas de Facebook. El 79% restante (37) que no publicó resultados en línea corresponde en todos los casos a

El 83% de los procesos omitió publicar las bases de concurso y el 79% no difundió resultados en medios digitales.

convocatorias bajo D.L. N.º 276. Al respecto, cabe señalar que, si bien se identificó que algunas instituciones educativas publican resultados de los concursos a través de sus páginas de Facebook, las imágenes difundidas suelen omitir los puntajes por etapa o solo publican resultados finales.

El patrón que emerge de estos hallazgos es una brecha de transparencia concentrada en los procesos bajo D.L. N.º 276, donde se acumulan casi todas las debilidades de publicación e información identificadas. Esta brecha halla, además, su explicación en que las convocatorias CAS son en su mayoría conducidas por la propia Entidad B, mientras que los procesos bajo D.L. N.º 276 quedan en manos de cada institución educativa, con capacidades y prácticas dispares entre sí. Esto representa un desafío importante, pues implica monitorear una gran cantidad de entidades y oficinas que gestionan los procesos con medios y formatos distintos, a pesar de la existencia de lineamientos generales. Al mismo tiempo, nos permite dar luz sobre la falta y la necesidad de estandarización para atender las brechas de transparencia que comprometen tanto el acceso equitativo a la información por parte de los postulantes como la posibilidad de reducir márgenes de discrecionalidad en la conducción de los procesos.

Por último, si bien las convocatorias CAS permiten verificar una mayor cantidad de



critérios, existen posibles irregularidades que quedan fuera del alcance de este monitoreo. En publicaciones de Facebook sobre convocatorias y resultados se identificaron quejas recurrentes de usuarios que denuncian puntajes o ganadores asignados sin criterio objetivo, así como falsificación de certificados de CONADIS para acceder a los beneficios de la cuota de discapacidad. Estas irregularidades, de ser ciertas, recaen sobre los propios encargados del proceso (comité de selección, jefe de oficina de recursos humanos, jefe de entidad), quienes deberían verificarlas, por lo que no es posible abordarlas desde un monitoreo externo basado en información pública.

A nivel municipal, el monitoreo abarcó 29 convocatorias en la Entidad C, todas bajo el régimen CAS y conducidas como concursos públicos de méritos. Esta entidad fue la que mayor número de empleados públicos contrató dentro del periodo y tipos de convocatorias evaluadas. En conjunto, los procesos sumaron 691 vacantes. Entre estos, las convocatorias que buscaron mayor cantidad de ingresos se concentraron en el reclutamiento de personal para serenazgo.

A diferencia del escenario observado en la Entidad B, donde la fragmentación de los procesos entre múltiples instituciones educativas generaba una brecha de transparencia difícil de cerrar, en la Entidad C la gestión centralizada de las convocatorias por parte de la propia municipalidad permitió un manejo más estandarizado de la información. La totalidad de las 29 convocatorias fue publicada en la plataforma Talento Perú, en el portal web de la entidad y en sus redes sociales. Del mismo modo, las bases, los cronogramas y los resultados de cada etapa se publicaron en el portal web en todos los casos. Esta consistencia refleja prácticas de digitalización más institucionalizadas que facilitaron el seguimiento de los procesos de forma externa.

Un aspecto relevante por destacar es que la municipalidad no tiene publicado el clasificador de cargos ni un Manual de Perfiles de Puestos (MPT), lo cual impidió contrastar los perfiles solicitados en las convocatorias con un referente institucional de la propia entidad. Aun así, al tratarse de puestos de alta rotación, que suelen tener convocatorias todos los años o que existen en entidades similares, como otras municipalidades distritales, fue posible recurrir a referencias alternativas para la evaluación.

En línea con lo anterior, se identificaron dos casos con diferencias entre convocatorias del mismo puesto. En uno de ellos, la experiencia general solicitada pasó de un año a seis meses entre una convocatoria y la siguiente (en un periodo de un año), sin justificación documentada. En el otro, se incorporó como requisito tener el grado de oficial de las fuerzas armadas además de ser titulado. Si bien la convocatoria anterior ya requería ser miembro en retiro de las fuerzas armadas, el grado de oficial específico no figuraba, y se admitían postulantes con grado de bachiller. Cambios similares a estos, o incluso más específicos y diferentes de convocatorias anteriores, en ausencia de un MPT que sirva de referente estable, pueden responder a ajustes legítimos o bien a la orientación del proceso hacia un perfil específico. Es de relevancia en estos escenarios contar con una adecuada justificación del diseño de las convocatorias.



6. SEGUIMIENTO DE DESEMPEÑO DIRECTIVO

6.1. Diseño

6.1.1. Alcance

El instrumento de seguimiento de desempeño está dirigido a las personas que ocupen puestos de directivos públicos. Se diferencia a los directivos en puestos vinculados a los objetivos principales de la institución (directivos de línea) de los directivos de órganos de apoyo a la línea.

En el monitoreo se incluye a aquellos que han ingresado por concurso como a los que han ingresado por confianza. Lo más probable es que los periodos de vinculación de estos últimos con la institución sean de menor tiempo, especialmente en las circunstancias actuales de alta rotación.

Tampoco se hace diferencia en el monitoreo en el régimen laboral en que se encuentren, incluyendo a los que están en un régimen especial (gerentes públicos) o en un régimen híbrido (PAC o FAG).

6.1.2. Descripción operativa del instrumento

El diseño del instrumento tiene como objetivo vincular la gestión individual de los funcionarios en puestos de dirección con el cumplimiento de las metas institucionales definidas por sus respectivas entidades. Para ello, se aprovecha la información generada en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, administrado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), el cual establece

la metodología oficial seguida por las entidades públicas para la definición de sus objetivos operativos a través de los Planes Operativos Institucionales (POI).

El instrumento consiste en una ficha de cálculo estructurada en cuatro hojas. La primera hoja contiene los datos del directivo evaluado: entidad a la que pertenece, unidad orgánica, puesto o cargo, nombre completo, fecha de inicio en el cargo y periodo evaluado. La segunda hoja corresponde a la programación de metas. Se consignan las actividades operativas del POI vinculadas al directivo, desagregadas por mes. Cada actividad incluye su denominación completa, el nivel de prioridad asignado por la propia entidad ("Muy Alta", "Alta", "Media" o "Baja"), y una clasificación por tipo de actividad. La clasificación distingue entre actividades de tipo I, orientadas directamente a la provisión de servicios o bienes a la ciudadanía, y actividades de tipo II, vinculadas a funciones de soporte interno, gestión administrativa o mejora de procesos institucionales (CEPLAN, 2024). Asimismo, se incluye el marcador denominado "S.P." (Sin Programación), que identifica aquellas actividades para las cuales la entidad no definió metas físicas en el periodo evaluado. Finalmente, una columna de totalización automática suma las metas programadas correspondientes únicamente a los meses en los que el directivo estuvo activo en el cargo, lo que permite ajustar la evaluación a su periodo efectivo de gestión o un periodo de observación específico definido por el usuario de la ficha.



La tercera hoja funciona como un espejo de la anterior, en cuanto al listado de metas. En esta, sin embargo, se registra la ejecución o avance efectivo reportado por la entidad, mes a mes. Su estructura replica la de la hoja de programación, lo que permite una comparación directa entre lo planificado y lo ejecutado. En los casos en que aún no se dispone de datos de ejecución para determinados meses, la celda correspondiente permanece vacía. En lugar de implicar avance nulo, estos casos reflejan la ausencia de información disponible al momento del llenado.

La cuarta hoja constituye el panel de avance y cumplimiento. Esta hoja realiza los cálculos de forma automatizada y presenta, para cada actividad operativa, el total programado y ejecutado dentro del periodo activo del directivo, el porcentaje de avance resultante, truncado al 100%, y el peso asignado a la actividad según su nivel de prioridad. Los pesos de ponderación se definen de acuerdo con la prioridad: las actividades de prioridad "Muy Alta" reciben un peso de 3, las de prioridad "Alta" un peso de 2, las de prioridad "Media" un peso de 1 y las de prioridad "Baja" un peso de 0.5. A partir de estos insumos, la hoja calcula un índice de cumplimiento ponderado general, que resume en un solo valor el desempeño agregado del directivo. Las actividades marcadas como "S.P." quedan excluidas del cálculo del índice, dado que la ausencia de programación impide determinar un avance significativo. Complementariamente, el panel incluye un resumen automático que clasifica las actividades según su nivel de cumplimiento en tres categorías: bueno (75% o más), regular (entre 50% y 74%) y crítico (menor a 50%).

6.1.3. Metodología de aplicación

El llenado del instrumento se realiza a partir de información de acceso público disponible en los portales institucionales de las entidades y en el portal de transparencia estándar del Estado peruano. La primera hoja, correspondiente a los datos del directivo, se completa con la información publicada en la página de directorio de funcionarios de la entidad en la plataforma Gob.pe. En los casos donde esta información no se encuentra actualizada o accesible, se recurre a resoluciones publicadas en el diario oficial El Peruano.

Para las hojas de programación y ejecución, la fuente principal de información es el reporte de seguimiento del POI y, cuando está disponible, el PEI, publicados en los portales de transparencia de cada entidad. El proceso requiere, en primer lugar, identificar el centro de costo o unidad responsable asociada al directivo evaluado, para luego vincular las actividades operativas registradas en dichos reportes con su ámbito de gestión. Esta correspondencia entre centro de costo y directivo resulta clave, pues es a través de ella que se individualiza la responsabilidad sobre las metas.

La cuarta hoja, al estar compuesta por fórmulas automatizadas, no requiere intervención manual. Los indicadores de avance y el índice ponderado se actualizan de forma automática. Lo que sigue a partir de ese punto es la interpretación de la información resultante. El análisis debe considerar el nivel de cumplimiento agregado como los patrones que emergen al distinguir entre actividades de tipo I y tipo II,



tomando en cuenta las limitaciones relacionadas a la disponibilidad de información.

Cuando una actividad operativa no cuenta con programación de metas físicas en el periodo, se señala con el marcador "S.P." (Sin Programación). En estos casos, la actividad se documenta igualmente en la ficha para mantener el registro completo, pero se excluye del cálculo del índice ponderado, dado que no existe un referente contra el cual medir el avance.

circunstancia implica que el seguimiento operó con un rezago respecto a los resultados efectivos.

El periodo de evaluación de resultados se ajustó al tiempo efectivo de cada funcionario en el cargo y dentro del periodo de información disponible de su entidad. Como criterio general, se consideró desde el primer semestre de 2025 y desde la fecha de inicio del directivo en su puesto hasta el periodo más reciente de información. Para aquellos funcionarios que ingresaron en fechas muy próximas al cierre del periodo analizado y que, por tanto, no contaban aún con resultados de ejecución, se optó por reportar únicamente las metas programadas, de modo que fuera posible visualizar la carga de gestión asignada al funcionario.

6.2. Implementación

6.2.1. Piloto: funcionarios, metas y periodo de análisis evaluados

La selección de entidades para el piloto del instrumento de seguimiento de desempeño fue consistente con la definida para el instrumento de ingreso al servicio público, descrita en la sección 5.2.1. Se trabajó con entidades de los tres niveles de gobierno: la Entidad A a nivel nacional; la Entidad D, del mismo gobierno regional donde se trabajó con la Entidad B en el monitoreo de procesos; y la Entidad E a nivel local, también una municipalidad en Lima como la Entidad C. En cada caso, se verificó previamente la disponibilidad de información de seguimiento del POI y del PEI en los portales de transparencia.

Los niveles de disponibilidad de información variaron entre entidades. Para la Entidad A y la Entidad D, se encontró como mínimo el reporte de seguimiento del POI correspondiente al primer semestre de 2025. La Entidad E, por su parte, llegó a publicar tanto el POI como el PEI anuales de 2025 durante el periodo de evaluación. Esta

Los funcionarios seleccionados en las tres entidades corresponden a directivos y gerentes, es decir, funcionarios en puestos con responsabilidad directa sobre unidades orgánicas y centros de costo que reportan avances físicos de las metas del POI. Esta elección responde a que estos cargos representan el nivel de gestión donde las decisiones del funcionario tienen mayor incidencia sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales, y donde, además, se concentra la rendición de cuentas por resultados. Algunos de los directivos evaluados también reportan contribuciones a los objetivos estratégicos del PEI, lo que en esos casos permitió complementar el seguimiento operativo con una mirada de más largo plazo.



6.2.2. Etapas ejecutadas

El desarrollo del instrumento comprendió dos etapas. En una primera, previo a definir el POI y PEI como fuentes de información, se diseñó una ficha orientada a construir un conjunto de metas individualizadas para cada directivo y realizar el seguimiento sobre la base de estas. No obstante, este enfoque presentó una complejidad operativa considerable debido a que la definición externa de metas requería un nivel de conocimiento y acceso a datos sectoriales e incluso institucionales que excede el alcance del monitoreo externo.

A partir de lo anterior, la segunda etapa adoptó el nuevo enfoque orientado a aprovechar la información de metas ya definida y validada por las propias entidades en el marco de la metodología de CEPLAN. En lugar de construir indicadores de desempeño ad hoc, se optó por tomar como referente las actividades de planeamiento institucional, definidas a través de un sistema de planeamiento validado, vinculándolas al directivo responsable a través del centro de costo correspondiente. Sobre esta base se diseñó la ficha definitiva, estructurada en las cuatro hojas descritas anteriormente, con cálculos automatizados que permiten generar indicadores de cumplimiento.

6.2.3. Retos identificados

El primer reto identificado en la implementación del piloto, y tal vez el más determinante en términos de diseño, fue la dificultad para sostener un monitoreo en tiempo real. A diferencia del instrumento de ingreso, donde los procesos de selección generan información pública de

forma concurrente, el seguimiento de desempeño depende de los ciclos de reporte institucional, los cuales operan con periodicidades semestrales o anuales. Adicionalmente, en periodos cortos como un solo mes, el avance en actividades vinculadas a la provisión de servicios a la ciudadanía no resulta fácilmente evidenciable, dado que muchas de estas metas responden a ciclos de gestión más amplios. Por estos motivos, se determinó operar el instrumento bajo una lógica de seguimiento periódico en lugar de una herramienta de monitoreo continuo.

El segundo reto fue la validación de la idoneidad de los indicadores utilizados. Si bien el instrumento se apoya en las metas definidas por las propias entidades en el marco de CEPLAN, estas metas se concentran predominantemente en el nivel de actividades operativas del POI, las cuales miden el cumplimiento de procesos y productos. El riesgo inherente a esta aproximación es que el cumplimiento de actividades operativas no garantiza, por sí solo, la generación de beneficio público. Para mitigar esta limitación, se consideró importante incorporar también, cuando la información lo permita, indicadores del PEI, que capturan resultados de mayor alcance estratégico. Al respecto, cabe considerar que estos indicadores presentan sus propias restricciones. Operan con periodicidades más extensas que el nivel POI y no siempre están disponibles para todos los niveles de dirección. Además, su vinculación con un directivo específico depende de cómo se haya definido la estructura de centros de costo o unidades responsables en el sistema de CEPLAN.

Un tercer reto identificado fue la necesidad de distinguir entre directivos



cuyas funciones se orientan hacia actividades de impacto externo; esto es, la provisión directa de bienes y servicios a la ciudadanía, y aquellos cuya gestión recae sobre funciones de soporte interno, tales como administración, recursos humanos, asesoría legal o mejora de procesos. Esta distinción resulta relevante porque los criterios con los que se interpreta el desempeño de un directivo deben considerar la naturaleza de sus responsabilidades. La solución adoptada fue la incorporación de la clasificación por tipo de actividad (tipo I y tipo II), de modo que, al revisar el reporte del directivo, esta dimensión sea visible y permita contextualizar adecuadamente los resultados.

Finalmente, un reto recurrente y compartido con el primer instrumento fue la calidad de los archivos disponibles en los portales de las entidades. En varios casos, los reportes de seguimiento del POI no se encontraban correctamente digitalizados, lo que implicó la digitación manual de la información. Esta situación incrementa significativamente el tiempo requerido para el llenado de la ficha. Por lo tanto, una eventual colaboración con CEPLAN que permita el acceso al aplicativo de CEPLAN para descargar la información directamente en formato de hoja de cálculo habilitaría una automatización considerablemente mayor del proceso del seguimiento.

6.3. Resultados

El instrumento de seguimiento fue aplicado a directivos de las entidades de los tres niveles de gobierno. El periodo de evaluación corresponde al año 2025, ajustado según la disponibilidad de reportes de seguimiento del POI en cada entidad y al tiempo

efectivo de cada funcionario en el cargo. En el caso de los 14 directivos identificados de la Entidad A, solo 4 pudieron ser evaluados con indicadores de cumplimiento, dado que los 10 restantes ingresaron al cargo con posterioridad a junio de 2025 y, por tanto, no contaban con periodo activo dentro del rango de datos disponibles. En estos casos, la ficha es útil para documentar las actividades operativas asignadas al centro de costo y la programación de metas, pero sin datos de ejecución contra los cuales calcular los avances. Esta situación, si bien limita la capacidad de seguimiento del instrumento en la etapa piloto, revela que la mayoría de las direcciones y oficinas de la Entidad A experimentaron cambios de titular en apenas siete meses. Estos resultados permitieron tomar mayores consideraciones sobre la aplicabilidad del instrumento frente a la alta rotación de funcionarios. En suma, plantean una interrogante sobre la posibilidad misma de un impacto sostenible del desempeño directivo. Este hallazgo sugirió la pertinencia de incorporar un indicador complementario de estabilidad directiva que permita contextualizar los resultados de cumplimiento.

En la Entidad A, los resultados de los cuatro directivos evaluados muestran niveles medios a altos de cumplimiento. Los índices

Un reto recurrente y compartido con el primer instrumento fue la calidad de los archivos disponibles en los portales de las entidades.



ponderados oscilan entre 79% y 100%, con la mayoría de las actividades operativas clasificadas en nivel bueno. En los casos con mayor índice, la totalidad o casi totalidad de las actividades programadas fue ejecutada conforme a lo previsto. El caso con menor índice (79.2%) presenta un desempeño general relativamente aceptable. La visualización de AElS específicas permite notar una en 50% de avance, lo cual confirma la utilidad de contar tanto con un resumen agregado como con la información detallada para identificar ámbitos de rezago.

El caso de la Entidad D presenta un panorama distinto y más complejo, tanto por la escala como por la heterogeneidad de los resultados. El único directivo evaluado tiene a su cargo 136 actividades operativas, de las cuales 111 cuentan con programación y 25 están marcadas como sin programación. Su índice ponderado global es de 65.2%, con 66 actividades en nivel bueno, 6 en regular y 20 en nivel crítico. En este caso, el instrumento nuevamente permite observar que el promedio esconde brechas importantes entre líneas de trabajo específicas. Por ejemplo, el AEl sobre gestión del riesgo de desastres alcanza un 88.3%, mientras que el AEl referido al sistema de preparación y respuesta frente a emergencias y desastres registra 0%. Aunque ambos componentes resultan similares, destaca que las actividades referidas a obras de protección ribereña no reportan ejecución alguna en el periodo. De forma similar, el AEl sobre infraestructura hídrica sostenible muestra un avance de apenas 13.8%, con la mayoría de las actividades sin ejecución reportada.

Un aspecto adicional que el instrumento permite notar es la existencia de actividades sin programación que registran ejecución. Esto ocurre en varios casos dentro de la Entidad D, donde actividades marcadas como "S.P." muestran valores de ejecución distintos de cero. Este tipo de situaciones puede responder a ajustes en la

programación no reflejados en los reportes de CEPLAN, o a actividades que se ejecutan por demanda sin haber sido anticipadas formalmente.

A nivel local, la Entidad C representa un escenario de mayor estabilidad o permanencia de funcionarios, frente a la Entidad A, durante el periodo evaluado. Los índices ponderados de los directivos resultaron, además, consistentemente altos. Estos datos refuerzan la constatación de la importancia de mantener tanto la mirada agregada como el detalle del cumplimiento según las metas institucionales fijadas por la propia entidad.

Casos como el gerente encargado de la coordinación en temas de seguridad ciudadana advierten que una planificación inadecuada puede sesgar los resultados al generar un sobrecumplimiento de metas, cuando estas, en primera instancia, no se ajustan a las magnitudes reales de demanda y capacidad de acción de las entidades. La actividad referida a la emisión de resoluciones de sanción administrativa, por ejemplo, fue programada en 30 unidades mensuales y finalmente el total acumulado para el año resultó en una ejecución de 6,401. De forma similar, las inspecciones sanitarias a establecimientos comerciales se ejecutaron 2.7 veces por encima de lo programado y los operativos de fiscalización 3.2 veces. A partir de estos hallazgos, se consideró mantener el cálculo de avances truncados al 100% e incorporar una alerta de sobrecumplimiento que señale actividades cuya ejecución superan el 100% de lo programado.

Por otro lado, los resultados a nivel local presentaron también casos de importante rezago en el cumplimiento de actividades relacionadas a proyectos de inversión pública, como el mejoramiento de movilidad urbana, reparación de veredas y rampas y servicios de OMAPED, todas a cargo del



gerente en temas de desarrollo urbano. Las actividades de gestión corriente, por el contrario, fueron las que más pudieron ser ejecutadas sostenidamente.

Ahora bien, es importante recordar que la falta de cumplimiento en estas metas no es necesaria o únicamente atribuible al directivo, pues los proyectos de inversión dependen de procesos presupuestales, licitaciones y aprobaciones que exceden el ámbito de una sola gerencia. Sin embargo, el instrumento pudo visibilizar este tipo de brechas e identificar patrones en cuanto a dimensiones que suelen ser más ejecutadas que otras.

A partir de los hallazgos de este instrumento, se pudo comprobar que para contar con la información necesaria sobre la gestión directiva es importante disponer de una fuente confiable que provenga de la propia entidad. En estos casos, lo más cercano es la información generada en el marco del sistema CEPLAN, aunque cabe reconocer que esta también presenta limitaciones en cuanto a su validez técnica, actualización y adopción por parte de las instituciones. El instrumento ha sido útil para verificar el cumplimiento de actividades por parte de los directivos respecto a lo que la entidad misma programa, pero no da cuenta del impacto de las gestiones. Para el adecuado uso de esta será importante reforzar que su finalidad no es evaluar ni calificar a directivos, sino servir como referencia para supervisar su gestión. A su vez, el piloto mostró que el instrumento también ha sido útil para identificar puntos débiles en la planificación institucional que representan oportunidades de mejora para la entidad.

El monitoreo de desempeño directivo busca perfilar un camino hacia una gestión más orientada a resultados. El punto de partida es la constatación del cumplimiento de metas señaladas por la propia institución a través de sus instrumentos de gestión. A

partir de esto, podrá revisarse la inclusión de otros como, por ejemplo, la evaluación de desempeño, e inclusive la prospectiva de estos. En segundo lugar, se apunta a evitar la generación de metas adicionales que distraigan de las principales. Una institución puede cambiar las metas, pero lo que es más recurrente es la ampliación de actividades sobre la base de la opinión de altos funcionarios con una rotación alta. En tercer lugar, se debe orientar a la mejora de la formulación de las metas, basadas en evidencia y en la búsqueda de un resultado favorable, directo o indirecto, al ciudadano. En esa misma línea, se trata de alinear las metas de los directivos a la búsqueda de las metas de la institución. Finalmente, tener la claridad del camino podrá significar la posibilidad de resolver los obstáculos que se presenten.





7. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

A continuación, se presentan los principales aprendizajes derivados de la ejecución de los monitoreos en fase piloto.

a) En primer lugar, se logró identificar los obstáculos más importantes para la implementación de los instrumentos. Tales hallazgos permiten anticipar riesgos y orientar acciones para fortalecer la calidad del monitoreo. En el caso del instrumento dirigido a los procesos de selección, los desafíos están referidos principalmente a deficiencias en la transparencia del proceso, ya sea porque no se publican partes del proceso, porque no hay correlación entre la información que se brinda a la plataforma de SERVIR y lo que se publica en la web de la entidad y porque existe el temor de que dicha falta de publicidad tenga efectos negativos en el proceso. Estos factores pueden afectar la percepción de transparencia, lo cual se evidencia en comentarios públicos sobre los resultados de algunos procesos en redes sociales de las entidades.

Asimismo, en los procesos de designación de funcionarios, directivos y asesores, se observa la necesidad de contar con más información para verificar el cumplimiento de los requisitos del perfil del puesto, así como que no exista ningún impedimento para contratar. La imposibilidad de acceder a determinadas fuentes de datos también limita la evaluación.

En el caso del monitoreo de resultados de los directivos los principales obstáculos están referidos a la tardía rendición del cumplimiento del POI. Esta situación evidencia la necesidad de fortalecer la gestión de la planificación institucional, pero además la necesidad de cierta concurrencia en la publicación de los avances de gestión. Una forma

de conciliar los desafíos actuales es incorporar enfoques complementarios, como el análisis prospectivo de las funciones principales de la institución y de los cargos.

- b) Durante la ejecución de los pilotos, se puso en práctica una de las máximas de la gestión que plantea la adecuación a la realidad existente. En particular, el segundo monitoreo presentó limitaciones de tiempo; sin embargo, se utilizó información previa para evaluar su viabilidad. Esta experiencia permite anticipar que los monitoreos enfrentarán dificultades que deberán ser gestionadas en cada implementación. No obstante, estas pueden también ser prevenidas y gestionadas mediante la automatización de procesos, así como herramientas agénticas basadas en inteligencia artificial.
- c) Desde el inicio, se estableció que no sería posible mantener contacto directo con las entidades evaluadas durante los pilotos, por razones estratégicas de implementación. No obstante, en el caso de la Entidad A, se informó sobre la realización de los monitoreos al jefe

***Durante los pilotos,
se puso en práctica
aquella máxima
de la gestión
que plantea la
adecuación a la
realidad existente.***



Institucional y a la persona designada como Gerente de Recursos Humanos. Asimismo, se indicó que esta última designación había sido publicada en la página web institucional pero no en el diario oficial El Peruano.

- d) La corta experiencia de los monitoreos nos lleva a concluir que en la actual situación del país (recientemente se ha aprobado por el Congreso de la República el proyecto de ley sobre el pago de las gratificaciones y de la compensación por tiempo de servicios a los trabajadores en el régimen CAS, con lo que los incentivos para ingresar al servicio civil son menores) son necesarios instrumentos que contribuyan a establecer la meritocracia en la administración pública, pero principalmente a brindar un adecuado servicio (resultados) a los ciudadanos.
 - e) En las conversaciones realizadas con diversas personas y en la reunión de validación se mostraron a favor del monitoreo planteado y coincidieron que los resultados de este pueden contribuir a la mejora de las instituciones. En buena cuenta, el monitoreo puede influir en la conducta de los miembros de las oficinas de recursos humanos, en los directivos públicos, y probablemente en la generación de una cultura distinta en las organizaciones.
-



8. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

A partir del desarrollo anterior, se presenta una propuesta de implementación orientada a asegurar la efectividad de ambos instrumentos en cuanto a sus objetivos inmediatos: la detección de alertas en los procesos de selección y el seguimiento del cumplimiento de metas por parte de los directivos públicos; así como en sus fines de mayor alcance dirigidos a promover una cultura meritocrática y la mejora de los servicios que las entidades públicas prestan a la ciudadanía.

La propuesta se organiza en torno a cuatro ejes. El primero aborda el potencial de la automatización y la inteligencia artificial para escalar el monitoreo ahorrando costos de personal, económicos y de errores humanos en tareas estandarizadas. El segundo plantea una implementación gradual a partir de criterios de priorización. El tercero propone el despliegue del monitoreo desde un observatorio independiente, articulado con la capacidad del Estado para conducir investigaciones y acciones correctivas. Finalmente, el cuarto eje refiere la necesaria vinculación del monitoreo con los mecanismos sancionadores y con los procesos de formación de servidores públicos.

a) Escalamiento de la implementación de instrumentos a partir de la automatización y uso de inteligencia artificial

La tecnología constituye un aliado fundamental para viabilizar el monitoreo a gran escala. Esta opción resuelve dos de los principales obstáculos identificados. El primero, de carácter operativo, está relacionado al volumen de entidades,

procesos de selección y directivos públicos que deben ser monitoreados, el cual excede con creces la capacidad de un equipo humano reducido. El segundo obstáculo es la posibilidad de error en el manejo de grandes volúmenes de información cuando este se realiza de forma manual. Frente a ambos, una plataforma tecnológica que automatice la búsqueda de información en portales institucionales, el cruce de datos entre fuentes como Talento Perú y las páginas web de las entidades, y el llenado de las fichas de monitoreo permitiría que la tarea humana se concentre en el análisis y la interpretación de resultados, no en la recopilación y registro de datos, donde incluso se advierte la posibilidad de errores.

Una herramienta basada en IA con componentes agéntico y generativo podrá automatizar la búsqueda de documentación institucional, el llenado de las fichas de monitoreo de procesos y de seguimiento de desempeño, y la detección de alertas y patrones de bajo cumplimiento. Además, podrá resumir la información por entidad y generar reportes sobre la calidad observable de procesos específicos de ingreso de servidores, los patrones de alertas recurrentes en una misma entidad, o el cumplimiento de metas a favor de la ciudadanía por parte de cada directivo público.

b) Implementación gradual

Al tratarse de una innovación en desarrollo, el monitoreo no necesariamente deberá desplegarse de forma simultánea en todas las entidades públicas. Una



estrategia de implementación gradual permitirá afinar los instrumentos, así como la solución de escalamiento y automatización propuesta, y demostrar resultados tempranos que legitimen su expansión. Para ello, se sugiere una priorización de entidades que atienda los siguientes criterios:

- Entidades que prestan servicios esenciales a la ciudadanía (salud, educación);
- Entidades de las que se tiene información de denuncias públicas o indicios de irregularidades en sus procesos de selección;
- Entidades en las que no existen comisiones u oficial de integridad o, existiendo, son débiles;
- Entidades en las que se prevé el incremento del número procesos de selección (una nueva función, creación reciente de la institución, o decisiones políticas);
- Entidades en las que se verifica un incumplimiento sistemático de sus funciones o metas.

c) Despliegue desde un observatorio independiente

El monitoreo podrá realizarse desde una entidad pública, como SERVIR, o en su defecto, por la Secretaría de Integridad Pública para el monitoreo de selección y CEPLAN, para el monitoreo de metas del directivo público, o desde una entidad privada, como una universidad, asociación u otro órgano independiente.

De ser una entidad pública, será necesario garantizar su independencia frente al poder. Es decir, atenuar la posible injerencia que algún funcionario de alto rango podría tratar de ejercer sobre el monitoreo de forma particular

(en una entidad concreta, en un procedimiento de selección determinado o a un directivo público en específico) o general (por una decisión política de evitar cuestionamientos). Esta garantía descansa principalmente en la generación de una cultura de transparencia y en la asignación del presupuesto necesario para sostener la operación del monitoreo de forma continua. En este supuesto la relación con las entidades monitoreadas podría ser más fluida y con una mayor posibilidad de incidencia en los resultados del monitoreo. Por ejemplo, una alerta emitida oportunamente por SERVIR podrá ser tomada en cuenta por la entidad receptora de la comunicación.

En el caso de una entidad privada, el obstáculo principal será justamente la reacción de la entidad frente a una alerta o una mención frente a un incumplimiento de meta. El aliado principal del observatorio será, en este caso, la publicidad o difusión de la negativa de la entidad a explicar una alerta o un incumplimiento. Este será el mecanismo de presión legítimo que active la rendición de cuentas. También en este caso será una dificultad contar con un presupuesto para el monitoreo. Sin embargo, la contribución a defender la meritocracia y posibilitar la obtención de una mejora en los servicios que prestan las instituciones resulta el fundamento más convincente.

En cualquiera de los escenarios, se debe prever la participación de la ciudadanía en la posibilidad de apoyar con evidencia el monitoreo, además de difundir el uso del observatorio como medio para ejercer una cultura meritocrática de rendición de cuentas. La apertura del observatorio a la ciudadanía y el grado de accesibilidad de su información dependerán, en la práctica, de lo que las instituciones que lo operen estén dispuestas a conceder.



No obstante, se insiste en la importancia del involucramiento ciudadano pues este es una base importante de su capacidad para generar la presión legítima que impulse su efectividad.

Como corresponde, la entidad que realice el monitoreo deberá rendir cuentas periódicamente de su labor, de tal manera que la ciudadanía pueda conocer de los avances, como también de las posibles reformas que deban realizarse en las instituciones o en el marco legal. También la información que se genere podrá ser utilizada desde diferentes ángulos a efectos de buscar un compromiso ciudadano con la meritocracia.

d) Articulación con la capacidad sancionadora del Estado

La entidad que realice el monitoreo, sea esta pública o privada, deberá establecer un canal de comunicación con las entidades públicas competentes que puedan investigar y sancionar irregularidades y malas prácticas. Dependerá de cada supuesto enviar la información a la Contraloría General de la República o al Ministerio Público.

Si bien la propuesta del monitoreo no tiene como principal objetivo la sanción a un servidor público, en casos donde se identifiquen indicios de direccionamiento deliberado en procesos de selección o de incumplimiento sistemático e injustificado de metas institucionales, será necesario notificar a las entidades con capacidad investigadora y sancionadora. Se recalca que el principal objetivo es prevenir esas situaciones.

Asimismo, la entidad que realice el monitoreo y las entidades con capacidad correctiva tendrán que diferenciar claramente lo que es un acto ilegal de lo

que pueden ser errores o incumplimientos por razones que escapen al directivo público. El monitoreo debe desarrollarse bajo criterios de razonabilidad de tal manera que genere confianza y garantice el objetivo de mejorar las entidades públicas y la profesionalización de los servidores públicos.

En consecuencia, la propuesta plantea dos etapas de actuación. En la primera, la entidad que realiza el monitoreo comunica directamente a la entidad monitoreada las alertas identificadas, sean errores o irregularidades, para que esta adopte las medidas correctivas correspondientes o, de ser necesario, retrotraiga el proceso hasta el momento previo a la situación advertida. Esta comunicación ocurre de manera concurrente al proceso, lo que permite intervenir antes de que el perjuicio se consolide, a diferencia del control posterior, en el que el daño ya se ha producido.

La segunda etapa podría iniciarse, dependiendo de si se trata de un error o de una irregularidad y de la magnitud de esta, en caso de que la entidad monitoreada hiciera caso omiso de la alerta. La entidad de monitoreo podrá recurrir a la Oficina de Control Institucional o a la propia Contraloría General de la República, o si fuera el caso, al Ministerio Público.

Ciertamente, el objeto del monitoreo es no tener que llegar a la segunda etapa, ya sea porque las entidades convocantes o sus oficinas de recursos humanos transiten sus convocatorias de acuerdo con la ley y de acuerdo con criterios eminentemente profesionales, o que oportunamente subsanen o expliquen las alertas comunicadas. El énfasis está puesto en la prevención y no en la sanción; sin embargo, queda claro que en determinados casos esta es necesaria.



En el monitoreo de cumplimiento de metas se plantea una fórmula parecida. Las alertas por el no cumplimiento de las metas por parte de los directivos reclaman explicaciones, pero también decisiones institucionales y del propio directivo público si es que se mantiene en la institución. En el caso que no se diera respuesta a la entidad que efectúa el monitoreo, dependiendo de la gravedad del incumplimiento y de sus efectos en la población, podrá comunicarse a la Oficina de Control Institucional o la propia Contraloría General de la República.

e) Articulación con la capacitación

Finalmente, el monitoreo debe servir también para incorporar aprendizajes en los procesos de formación de servidores públicos. Los hallazgos y aprendizajes que genere el seguimiento de los procesos de selección y del desempeño de directivos constituyen insumos valiosos para la Escuela Nacional de Administración Pública, por ejemplo, en cursos sobre la determinación de metas en la evaluación de desempeño, o en la mejora de los criterios para determinar las metas. De igual manera, los resultados del observatorio servirán para fortalecer las capacidades de las oficinas de recursos humanos en la conducción de los concursos de personal mediante la identificación de oportunidades de mejora y buenas prácticas.



9. REFERENCIAS

- Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). (2025). *Características del Servicio Civil Peruano – 2024*. SERVIR. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/9167778/7526064-caracteristicas-del-servicio-civil-peruano-2024.pdf?v=1766067948>
- Benavides, M. (2004). Educación y estructura social en el Perú: Un estudio acerca del acceso a la educación superior y la movilidad intergeneracional en una muestra de trabajadores urbanos. En P. Arregui, M. Benavides, S. Cueto y J. Saavedra (Eds.), *¿Es posible mejorar la educación peruana? Evidencias y posibilidades* (pp. 125-146). GRADE. <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Peru/grade/20120828120308/esposible.pdf>
- Bourdieu, P., y Passeron, J.-C. (2000). *Reproduction in education, society and culture* (2.º ed.). Sage Publications.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2024). Guía para el planeamiento institucional. Gobierno del Perú. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6483943/5661161-guia-para-el-planeamiento-institucional-ceplan.pdf>
- Cingolani, L., Thomsson, K., y De Crombrughe, D. (2015). Minding Weber More Than Ever? The Impacts of State Capacity and Bureaucratic Autonomy on Development Goals. *World Development*, 72, pp. 191-207. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.02.016>
- Cuadros, F. (2026, 8 de marzo). Informalidad laboral estatal: ¿en casa de herrero, cuchillo de palo? *La República*, 21. <https://larepublica.pe/opinion/2026/03/08/informalidad-laboral-estatal-en-casa-de-herrero-cuchillo-de-palo-por-fernando-cuadros-luque-hnews-565120>
- Dahlström, C., Lapuente, V., y Teorell, J. (2012). The Merit of Meritocratization: Politics, Bureaucracy, and the Institutional Deterrents of Corruption. *Political Research Quarterly*, 65(3), pp. 656-668. <https://doi.org/10.1177/1065912911408109>
- Evans, P., y Rauch, J. E. (1999). Bureaucracy and Growth: A Cross-National Analysis of the Effects of «Weberian» State Structures on Economic Growth. *American Sociological Review*, 64(5), pp. 748-765. <https://doi.org/10.2307/2657374>
- Henderson, J., Hulme, D., Jalilian, H., y Phillips, R. (2007). Bureaucratic Effects: 'Weberian' State Agencies and Poverty Reduction. *Sociology*, 41(3), pp. 515-532. <https://doi.org/10.1177/0038038507076620>
- Iacoviello, M. (2015). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú* (Nota Técnica N.º IDB-TN-845). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Diagn%C3%B3stico-institucional-del-servicio-civil-en-Am%C3%A9rica-Latina-Per%C3%BA.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2025a). Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), 2024 [Base de datos].
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2025b). Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN), 2024 [Base de datos].
- Lira, L. (2013). Impacto del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) en la gestión hospitalaria. Un análisis empírico. *Estudios Públicos*, 131, pp. 61-102.
- Naranjo Bautista, S., Mosqueira, E., y Lafuente, M. (2024). *Mejores gobiernos para mejores vidas: fortaleciendo las capacidades del Estado para una gestión estratégica, meritocrática e inclusiva del servicio civil*



en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0013424>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). *OECD Public Integrity Handbook*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). *Public employment and management 2023: Towards a more flexible public service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2025). *Encuesta de la OCDE sobre los determinantes de la confianza en las instituciones públicas de América Latina y el Caribe Resultados 2025*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b4dea13c-es>

Oliveros, V., y Schuster, C. (2018). Merit, Tenure, and Bureaucratic Behavior: Evidence From a Conjoint Experiment in the Dominican Republic. *Comparative Political Studies*, 51(6), pp. 759-792. <https://doi.org/10.1177/0010414017710268>

Sandel, M. J. (2020). *The tyranny of merit: What's become of the common good?* Allen Lane.



10. ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista semiestructurada a expertos

Bloque 1. Perfil del entrevistado

1. ¿Podría contarme brevemente sobre su experiencia en gestión de recursos humanos o gestión del talento (dentro del sector público, en caso aplique)?

Bloque 2. Opiniones sobre la idea del proyecto

2. [Presentar idea de productos de monitoreo: enfoque, plan de trabajo de pilotaje] ¿Qué impresión inicial le genera esta idea?

Repregunta: ¿Cómo percibe su relevancia o utilidad para el contexto del sector público peruano?

3. ¿Cree que una herramienta de monitoreo podría contribuir a mejorar la gestión del talento y la transparencia en el servicio civil?

Repregunta: ¿De qué manera podría integrarse con los sistemas o marcos institucionales existentes (por ejemplo, SERVIR, PCM, etc.)?

4. ¿Qué factores cree que determinarían la viabilidad de un proyecto como este en el sector público peruano?

Repregunta: ¿Hay condiciones o actores clave que deberían involucrarse para garantizar su implementación exitosa?

5. ¿Qué principales retos, dificultades o riesgos visualiza para poner en marcha un sistema de monitoreo de este tipo?

Repregunta: ¿Cómo podrían mitigarse esos riesgos?

6. ¿Identifica oportunidades o ventanas de acción política o técnica que podrían favorecer su implementación en los próximos años?

Bloque 3. Experiencias comparadas y buenas prácticas

7. ¿Conoce experiencias internacionales o buenas prácticas que podrían servir de referencia para el diseño de estas herramientas?

Bloque 4. Cierre y sugerencias finales

8. ¿Qué recomendaciones haría para el diseño o implementación del sistema de monitoreo que estamos proponiendo?

Repregunta: ¿Cómo podría garantizarse que los resultados del monitoreo sean útiles para la toma de decisiones?

9. [Cierre] ¿Hay algún aspecto que considere importante y que no haya sido abordado en la conversación?



Anexo 2. Lista de expertos entrevistados

Nombre	Cargo	País
Guiselle Romero	Directora de la Maestría en Gobierno y Políticas Públicas, la Mención en Gestión Pública FGAD y el Grupo de Investigación Inngov en la PUCP y ex funcionaria pública	Perú
Magali Meza	Jefa de ORH del Ministerio de Educación	Perú
Mayén Ugarte	Consultora y ex secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros	Perú
Guillermo Valdivieso	Jefa de ORH del Ministerio de Educación	Perú
Gladys Ferreira Pinto	Ejecutiva de SERVIR y ex Gerenta de Desarrollo de la Gerencia Pública	Perú
Conrado Ramos	Secretario general del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)	Uruguay
Mariana Ballén	Consultora experta en reforma de la administración pública y servicio civil. Encargada del programa Gerentes con Punche	Perú
Janeyri Boyer	Expresidenta Ejecutiva de SERVIR	Perú
Mariano La Fuente	Consultor del BID	Argentina
Francisco Velásquez	Exsecretario general del CLAD	España
Andrés Corrales	Exgerente de Desarrollo de la Gerencia Pública de SERVIR	Perú
Pedro Guerra	Director de la Alta Dirección de Servicio Civil de Chile	Chile
Manuel Arenilla	Exdirector de la Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)	España
Cinthy Arguedas	Especialista en Gestión Pública	Perú



CIES
consorcio de investigación
económica y social

Construyendo conocimiento para mejores políticas

MJ

FUNDACIÓN
BUSTAMANTE DE LA FUENTE