



MÉRITO Y POLITIZACIÓN EN EL SERVICIO CIVIL DEL PERÚ:

ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE ACTITUDES Y EXPERIENCIAS DEL
PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Javier Fuenzalida
Florencia Signorini
Andrés Corrales
Jorge Aragón
Jaime Sobrados
Guiselle Romero
Mayén Ugarte

MÉRITO Y POLITIZACIÓN EN EL SERVICIO CIVIL DEL PERÚ
ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE ACTITUDES Y EXPERIENCIAS
DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



MÉRITO Y POLITIZACIÓN EN EL SERVICIO CIVIL DEL PERÚ

ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE ACTITUDES Y EXPERIENCIAS DEL
PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Javier Fuenzalida
Florencia Signorini
Andrés Corrales
Jorge Aragón
Jaime Sobrados
Guiselle Romero
Mayén Ugarte

FUENZALIDA, Javier

Mérito y politización en el servicio civil del Perú: Estudio exploratorio sobre actitudes y experiencias del personal de la Administración Pública/ Javier Fuenzalida, Florencia Signorini, Andrés Corrales, Jorge Aragón, Jaime Sobrados, Guiselle Romero, Mayén Ugarte. – Huancayo: Universidad Continental, Fondo Editorial, 2026.

1. Meritocracia 2. Politización 3. Servicio civil 4. Administración pública peruana
350.1 (SCDD)

Datos de catalogación Universidad Continental

Es una publicación de Universidad Continental

Mérito y politización en el servicio civil del Perú
Estudio exploratorio sobre actitudes y experiencias del personal de la Administración Pública
Javier Fuenzalida, Florencia Signorini, Andrés Corrales, Jorge Aragón, Jaime Sobrados, Guiselle Romero, Mayén Ugarte.

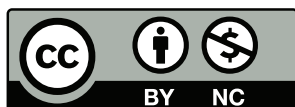
Primera edición digital
Huancayo, marzo 2026
Disponible a texto completo en <https://repositorio.continental.edu.pe>

© De autores y autoras
© Universidad Continental SAC
Av. San Carlos 1980, Huancayo, Perú
Teléfono: (51 64) 481-430 anexo 7863
Correo electrónico: fondoeditorial@continental.edu.pe
www.ucontinental.edu.pe

Depósito legal N.º 2026-02618
DOI <https://hdl.handle.net/20.500.12394/19622>

Corrección de texto: Valeria Alexandra Trujillo Araujo
Diseño editorial: Yesenia Candy Mandujano Gonzales
Cuidado de edición: Jullisa Falla Aguirre

El contenido del reporte es responsabilidad exclusivo de las personas autoras y no refleja la opinión de las universidades editoras.



Mérito y politización en el servicio civil del Perú se publica bajo la Licencia Creative Commons AtribuciónNoComercial 4.0 Perú. Compartir bajo la misma licencia. Se autoriza su reproducción, siempre que se cite la fuente y sin ánimo de lucro.

Prefacio

Este reporte presenta los resultados de una encuesta de carácter exploratorio sobre mérito y politización en el servicio civil peruano, desarrollada en el marco de un proyecto de investigación de mayor alcance sobre el tema.

La encuesta fue realizada mediante una colaboración entre investigadoras e investigadores de la Universidad de Chile (UCh), la Universidad Continental y la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). El proyecto fue dirigido por el Dr. Javier Fuenzalida (UCh), como investigador principal. En la encuesta y en la elaboración de este reporte, participaron Florencia Signorini (UCh), Andrés Corrales (Universidad Continental), Jorge Aragón (PUCP), Jaime Sobrados (Universidad Continental), Guiselle Romero (PUCP) y Mayén Ugarte (PUCP).

Las personas autoras de este informe reconocen de manera especial a los servidores y las servidoras públicos del Perú por su apoyo en la implementación de la encuesta. También agradecen la retroalimentación de Cristian Pliscoff, Luis Garrido y Mariano Lafuente en distintas etapas de este proyecto.

Los puntos de vista expresados en este informe son responsabilidad exclusiva de las autoras y los autores y no reflejan las opiniones de las universidades mencionadas.

Resumen ejecutivo

Ya sea mediante políticas transversales sostenidas en el tiempo o a través de intervenciones circunstanciales que afectan a un conjunto acotado de instituciones públicas, gobiernos y organismos multilaterales han impulsado reformas para promover la meritocracia y controlar la politización en los Estados de América Latina (Naranjo y Strazza, 2025). La meritocracia supone asegurar procesos de selección, promoción y evaluación del personal que sean justos y transparentes, basados en criterios objetivos y procedimientos establecidos, y que promuevan la rendición de cuentas (*accountability*) y la vocación de servicio público (OCDE, 2025, p. 7). La politización, por su parte, corresponde a la sustitución del principio de mérito por criterios políticos en dichos procesos (Peters y Pierre, 2004, p. 2).

Muchos de los esfuerzos en la región para contrarrestar la politización y fortalecer la meritocracia en el servicio civil se sustentan principalmente en prescripciones normativas respecto de cómo el Estado debiese (y no debiese) funcionar. De este modo, se necesita más evidencia empírica para entender cuán extendidos están dichos fenómenos en la administración pública en América Latina y, especialmente, cómo se manifiestan en la realidad laboral cotidiana del personal.

Esta brecha es notoriamente marcada en el Perú. La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) ha planteado que el sector público presenta altos niveles de politización (SERVIR, 2016). Sin embargo, los antecedentes provienen en su mayoría de juicios de especialistas (Strazza, 2022; Iacoviello, 2015) y de estudios cualitativos (Cortázar et al., 2014). Aun reconociendo su contribución, resulta necesario complementar esta evidencia con investigaciones que incorporen la perspectiva del personal del Estado y aporten aproximaciones cuantitativas sobre el alcance de la meritocracia y la politización en la administración pública peruana, así como sus manifestaciones en el funcionamiento cotidiano del servicio civil.

Entre marzo y abril de 2025, se aplicó una breve encuesta para explorar las actitudes y experiencias del personal de la administración pública sobre el mérito y la politización en el Estado peruano. Para ello, se invitó a personas graduadas y estudiantes de posgrado en programas relativos a gestión y políticas públicas de la Universidad Continental, la Pontificia Universidad Católica del Perú y la Universidad de Chile. Como resultado, 155 servidoras y servidores públicos participaron

Mérito y politización en el servicio civil del Perú

en la encuesta. Quienes la respondieron son mayoritariamente hombres (59 %) y tienen entre 30 y 49 años (58 %). Además, han completado al menos un magíster (60 %) y trabajan en Lima (70 %). Un poco más de la mitad tiene más de diez años de experiencia en el sector público (51 %) y trabaja en el gobierno central (51 %) (véase el Apéndice A).

La encuesta recogió información sobre el alcance de la politización y la meritocracia en el servicio civil peruano y sobre las manifestaciones de estos fenómenos en las prácticas de gestión que experimentan regularmente las personas encuestadas. Estas incluyen, entre otras, su reclutamiento y selección, sus perspectivas de ascenso y desarrollo de carrera, así como las prácticas de liderazgo de quienes las supervisan directamente¹.

Una amplia mayoría de quienes respondieron no percibe que en el sector público peruano se promueva efectivamente la meritocracia (figura 1). En particular, un 71 % se declara en desacuerdo o muy en desacuerdo con esta afirmación. Esta proporción disminuye a 54 % cuando la evaluación se refiere a la organización pública de las personas encuestadas y se reduce a 24 % en el caso del sector privado del país.

Más de la mitad de quienes participaron reporta manifestaciones muy frecuentes de politización en sus instituciones durante el último año, constatando que estos fenómenos ocurren siempre o casi siempre (figura 2). Ocho de cada diez personas señalan cambios en la alta dirección por motivos políticos. Cerca de siete de diez declaran que equipos asesores de la alta dirección toman decisiones que exceden sus atribuciones, así como cambios en jefaturas directas por razones políticas. A su vez, seis de cada diez participantes indican decisiones estratégicas motivadas políticamente, que contravienen criterios técnicos para el cumplimiento de las metas organizacionales. Además, una proporción similar reporta que, en sus instituciones, se han distorsionado resultados de gestión por razones políticas.

En su empleo inicial en el Estado peruano, **las personas encuestadas han experimentado prácticas de reclutamiento y selección que no aseguran estándares meritocráticos**. Solo la mitad indica que las conexiones personales no tuvieron ninguna importancia para conseguir su primer trabajo en el sector público, mientras que un 68 % señala que las conexiones políticas no tuvieron ninguna relevancia para tal efecto (figura 3). En la misma línea, solo un tercio se enteró de la oferta

1 Parte de las preguntas empleadas en la encuesta provienen de la [Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos](#) en Chile (Schuster et al., 2023). Por lo tanto, los resultados de este reporte podrían contrastarse, solo de manera indicativa, con los obtenidos en ese país. Nuestra invitación es, sin embargo, a interpretar todas estas comparaciones con cautela. En relación con la encuesta de Chile, la aplicada en Perú es solamente exploratoria y difiere en las muestras de personal de la administración pública, estudiadas en las tasas de respuesta y en la cobertura temática de los cuestionarios utilizados.

laboral para su primer empleo en el Estado mediante medios formales o digitales, y una proporción equivalente fue evaluada a través de más de un método durante el proceso de reclutamiento y selección (figura 4).

Solo una minoría percibe que sus perspectivas de ascenso pueden estar exentas de redes de contacto personales y/o políticas, lo que sugiere una amenaza a la meritocracia en las oportunidades de promoción en el sector público (figura 5). Cuatro de cada diez participantes consideran que el apoyo de una figura política o de alguien con vínculos políticos no tiene ninguna importancia para ascender a un mejor cargo en el Estado. Asimismo, un 38 % señala que el apoyo de familiares, amistades u otros contactos personales no tiene ninguna importancia para este efecto.

Las prácticas de liderazgo de las jefaturas nombradas por mérito son evaluadas consistentemente de manera más favorable (figura 6). Según reporta su personal, la intensidad de las prácticas de liderazgo ético y compasivo es al menos el doble en las jefaturas seleccionadas por concurso público frente a las designadas por confianza. Asimismo, las prácticas de liderazgo transformacional y las asociadas al liderazgo basado en el ejemplo se observan aproximadamente un 80 % más. Estos resultados son consistentes con estudios cualitativos en el servicio civil del Perú, que señalan que las personas que ocupan cargos directivos y han sido nombradas por mérito, en contraste con quienes las antecedieron y fueron designados/as por confianza, ejercen prácticas específicas que influyen positivamente en la gestión interna de sus organizaciones (Cortázar et al., 2016). Entre ellas, destacan la promoción de una comunicación interna y externa más fluida, el fortalecimiento de la toma de decisiones mediante ajustes en la estrategia o en las estructuras administrativas y la conformación de equipos directivos sólidos.

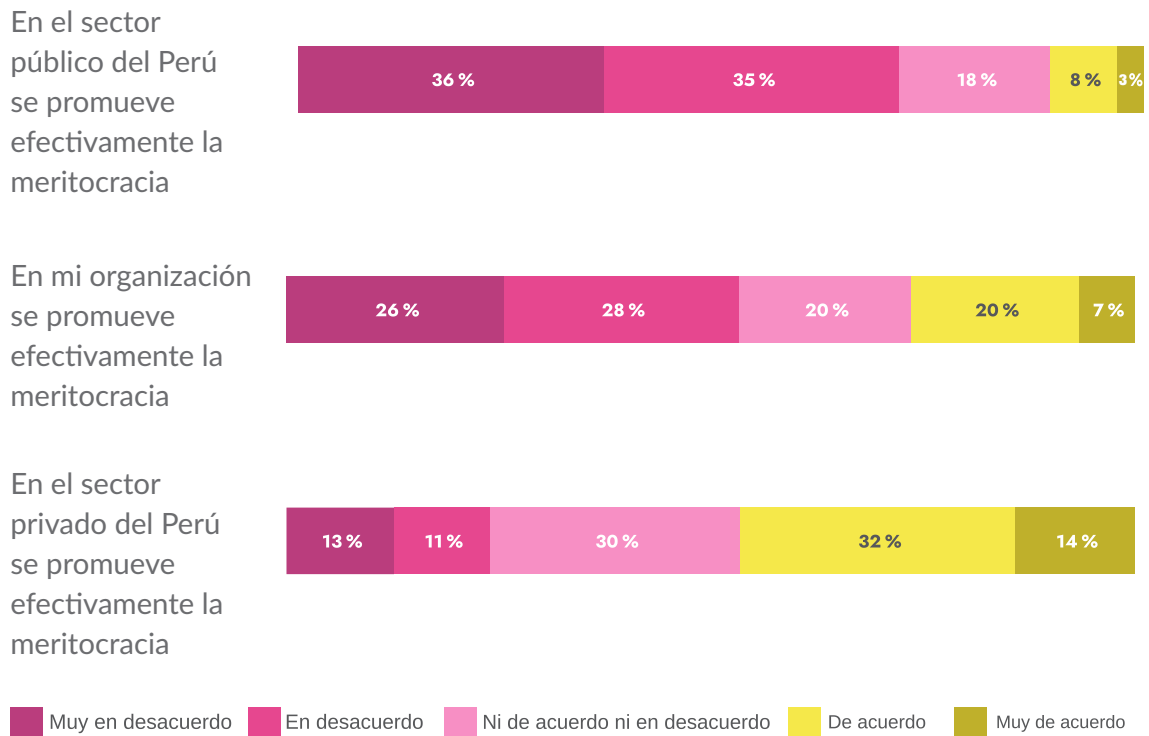
Los resultados de este estudio exploratorio, lejos de establecer cifras definitivas sobre la extensión de la politización y la meritocracia en el Estado del Perú, permiten abrir el debate respecto de estos fenómenos y sus expresiones en el funcionamiento regular del servicio civil en el país. Además, desde una perspectiva más general, estos hallazgos invitan a impulsar esfuerzos sistemáticos que midan las actitudes laborales y las prácticas de gestión experimentadas por el personal de la administración pública peruana. Estas iniciativas podrían inspirarse en referentes como la **Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional Nacional** (EDI) en Colombia (DANE, 2026) y la **Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios** (ENF) en Chile (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2026). Motivados por el valor analítico que proporcionan estos instrumentos para mejorar las decisiones y las prácticas de gestión de recursos humanos en el sector público, muchos otros países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) implementan sistemáticamente este tipo de encuestas (OCDE, 2016).

Frecuencia de la meritocracia y la politización

Meritocracia en las organizaciones y el Estado

La encuesta recogió las percepciones de las personas sobre cuán extendida está la meritocracia en el Estado peruano, tanto a nivel general como en sus propias organizaciones públicas. Como un parámetro de comparación, se incluyó también una valoración equivalente para el sector privado del Perú.

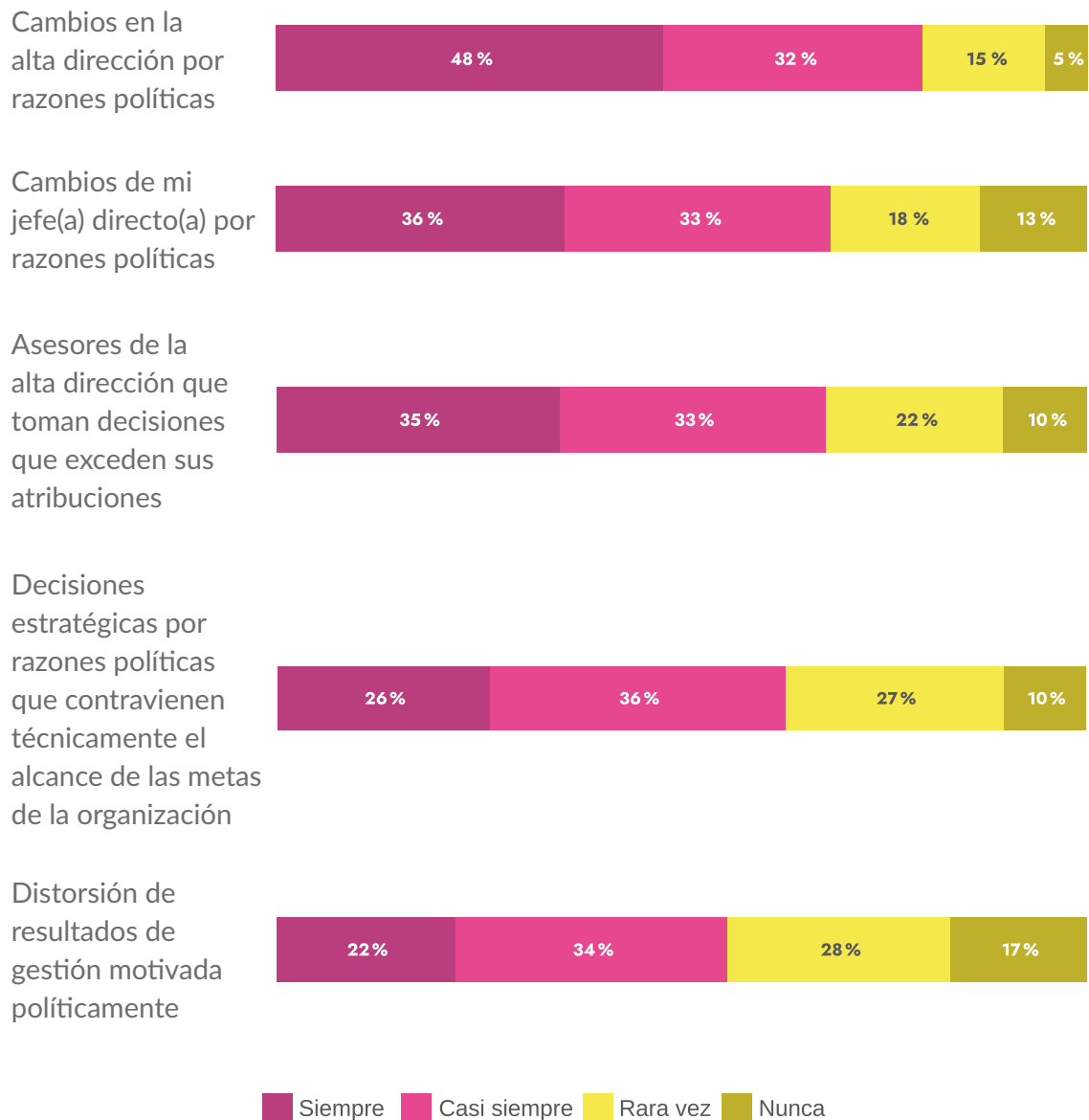
Figura 1. Meritocracia percibida en el sector público y privado del Perú



Politización en las organizaciones

El estudio registró las experiencias del personal encuestado respecto de la politización en sus organizaciones públicas, examinando con qué frecuencia han observado expresiones de este fenómeno durante el último año.

Figura 2. Experiencias sobre distintas manifestaciones de la politización



Meritocracia y politización en prácticas de gestión de personas

Reclutamiento y selección

La encuesta evaluó la incidencia de las redes políticas y personales en el acceso al primer empleo público de quienes contestaron. Además, exploró cuán formal o digital fue la difusión de esas vacantes y si el proceso de selección incluyó más de un método de evaluación.

Figura 3. Influencia de vínculos políticos y personales para obtener el primer empleo en el Estado

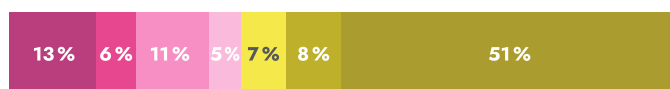
Reclutamiento sin ninguna incidencia de conexiones políticas

El apoyo de un/a político/a o de alguien con vínculos políticos no tuvo ninguna importancia para conseguir su primer trabajo en el sector público (medido con una escala de 1 [nada importante a 7 [muy importante])



Reclutamiento sin ninguna incidencia de conexiones personales

El apoyo de familiares u otros contactos personales dentro del Estado no tuvo ninguna importancia para conseguir su primer trabajo en el sector público (medido en una escala de 1 [nada importante] a 7 [muy importante])

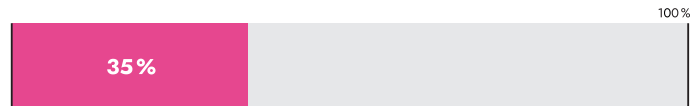


7 (Muy importante) 6 5 4 3 2 1 (Nada importante)

Figura 4. Meritocracia en la difusión de vacantes y en la evaluación del proceso de selección del primer empleo público

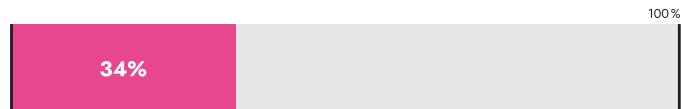
Acceso a la oferta laboral por medios formales/digitales

Se estima el porcentaje de personas que se enteraron de su primer trabajo a tiempo completo en el sector público mediante al menos una de las siguientes fuentes: anuncio en el diario, redes sociales o sitio web institucional, bolsa de empleo universitaria o anuncios en otros sitios web (LinkedIn, X, etc.)



Procesos de selección triangulado (múltiples métodos de evaluación)

Para ingresar a su primer trabajo en el sector público, fue evaluado/a mediante al menos dos de las siguientes modalidades: prueba escrita, entrevista y evaluación psicolaboral



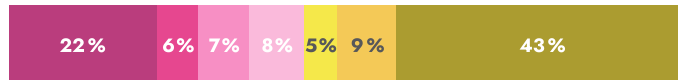
Ascensos

En esta misma línea, la encuesta indagó en cuánto influyen las redes políticas y personales en las perspectivas de promoción del personal encuestado en la administración pública.

Figura 5. Influencia de vínculos políticos y personales en las perspectivas de ascenso

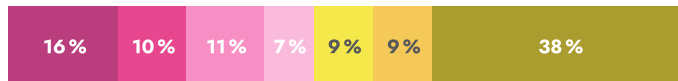
Ascensos sin ninguna incidencia de conexiones políticas

El apoyo de un/a político/a o de alguien con vínculos políticos no tiene ninguna importancia para ascender a un mejor cargo en el sector público (medido con una escala de 1 [nada importante] a 7 [muy importante])



Ascensos sin ninguna incidencia de conexiones personales

El apoyo de familiares, amistades u otros contactos personales dentro del Estado no tiene ninguna importancia para ascender a un mejor cargo en el sector público (medido en una escala de 1 [nada importante] a 7 [muy importante])



Prácticas de liderazgo de jefaturas

Finalmente, el estudio examinó las prácticas de liderazgo de los/as supervisores/as directos/as reportadas por las personas encuestadas y el modo en que dichos cargos fueron nombrados. Esto permite observar cómo varían esas prácticas según el tipo de reclutamiento y selección de jefaturas.

Figura 6. Prácticas de liderazgo de la jefatura directa según método de nombramiento

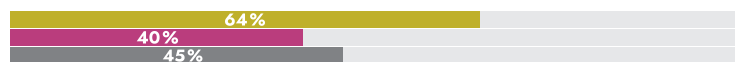
Liderazgo ético

Mi superior/a directo/a comunica estándares éticos claros a sus subordinados/as



Liderazgo transformacional

Mi superior/a directo/a transmite y genera entusiasmo sobre la visión y misión de nuestro servicio



Evaluación general liderazgo

En general, siento que mi superior/a directo/a está haciendo un buen trabajo



Liderazgo con buen ejemplo

Mi superior/a directo/a lidera dando un buen ejemplo



Liderazgo compasivo

Mi superior/a directo/a se preocupa personalmente por mi bienestar



Apéndice

Características demográficas de la muestra

	Variable	Porcentaje (%)
Tipo de organización	Gobierno central	51%
	Municipalidades o gobiernos regionales	26%
	Otra	24%
Género	Hombre	59%
	Mujer	41%
Edad	Menos de 30 años	9%
	30-49 años	58%
	50 años o más	33%
Educación	Título profesional universitario o inferior	40%
	Magíster o superior	60%
Experiencia en el sector público	10 años o menos	49%
	Más de 10 años	51%
Región	Lima	70%
	Fuera de Lima	30%

Referencias

- Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). (2016). *Modelo de Gestión del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano*. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/FED03359A131812005258025004F97D3/\\$FILE/Modelo_de_Gestion_Directivos_Publicos_Ago16.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/FED03359A131812005258025004F97D3/$FILE/Modelo_de_Gestion_Directivos_Publicos_Ago16.pdf)
- Cortázar, J., Fuenzalida, J. y Lafuente, M. (2016). *Merit-based Selection of Public Managers: Better Public Sector Performance?: An Exploratory Study* (Nota Técnica N° IDB-TN-1054). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0010650>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Gobierno de Colombia (2026, 23 de enero). *Encuesta sobre ambiente y desempeño institucional nacional (EDI): Información 2025*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/gobierno/encuesta-sobre-ambiente-y-desempeno-institucional-nacional-edi>
- Dirección Nacional del Servicio Civil, Gobierno de Chile (2026, 23 de enero). *Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos 2025*. <https://www.serviciocivil.cl/encuesta-nacional-de-funcionarias-y-funcionarios-publicos-2025/>
- Iacoviello, M. (2015). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú* (Nota Técnica N.º IDB-TN-845). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0009575>
- Naranjo, S. y Strazza, L. (2025). Evolution of the Civil Service in the Region: Progress, Stagnation, and Setbacks over the Last Decade. En S. Naranjo, E. Mosqueira y M. Lafuente (Eds.), *Better Governments for Better Lives: Strengthening State Capacities for Strategic, Meritocratic, and Inclusive Management of the Civil Service in Latin America and the Caribbean* (pp. 84–154). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0013424>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2016). *Engaging public employees for a high-performing civil service* (OECD Public Governance Reviews). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264267190-en>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2025). *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability* (OECD/LEGAL/0445). <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/641/641.en.pdf>

Mérito y politización en el servicio civil del Perú

- Peters, B. y Pierre, J. (Eds.). (2004). *The politicization of the civil service in comparative perspective: A quest for control* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203799857>
- Schuster, C., Fuenzalida, J., Rojas, M., Sass, N., Naranjo, S. y Meyer-Sahling, J. (2024). *Encuesta Nacional de Funcionarias y Funcionarios Públicos 2023: Hacia una función pública más inclusiva, meritocrática y motivada*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0012902>
- Strazza, L. (2022). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú 2022*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://dx.doi.org/10.18235/0004660>

Este reporte presenta los resultados de una encuesta de carácter exploratorio sobre mérito y politización en el servicio civil peruano, desarrollada en el marco de un proyecto de investigación de mayor alcance sobre el tema.

La encuesta fue realizada mediante una colaboración entre investigadoras e investigadores de la Universidad de Chile (UCh), la Universidad Continental y la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).