

### Caso de gestión pública

## La inteligencia artificial en la gestión pública: una experiencia de implementación progresiva en el Tribunal del Servicio Civil\*

Artificial Intelligence in Public Management: A Progressive Implementation Experience in the Civil Service Tribunal

**Marcos Garfias Dávila**

Instituto de Estudios Peruanos

mgarfias@iep.org.pe | ORCID: 0000-0001-5445-6634

\* El presente estudio se desarrolla bajo la modalidad de estudio de caso y se sustenta principalmente en información cualitativa obtenida a partir de entrevistas realizadas a los gestores del Proyecto ModServ, así como en informes técnicos internos proporcionados por los propios entrevistados. Estas fuentes se complementan con bibliografía académica y normativa relevante.

El autor agradece el testimonio de Jaime Ernesto Márquez Calvo, director del Proyecto Modernización del Servicio Civil del Perú (ModServ) de la Cooperación Canadiense, y de José Carlos Machicao Valencia, consultor en inteligencia artificial del Proyecto ModServ, por la disposición brindada para compartir su experiencia y reflexiones, las cuales han contribuido significativamente al desarrollo de este trabajo.

---

Cómo citar este artículo/citation:

Garfias Dávila, M. (2025). La inteligencia artificial en la gestión pública: una experiencia de implementación progresiva en el Tribunal del Servicio Civil: Artificial Intelligence in Public Management: A Progressive Implementation Experience in the Civil Service Tribunal. *Saber Servir: Revista De La Escuela Nacional De Administración Pública*, (14), 8–22. <https://doi.org/10.54774/ss.2025.14.01>

---

## Resumen

La inteligencia artificial se consolida progresivamente como una herramienta para mejorar los procesos de la administración pública. No obstante, su adopción exitosa depende de condiciones institucionales, organizacionales y culturales que ponen a prueba a las entidades públicas que deciden implementarla. Este artículo presenta la experiencia de automatización de la gestión documentaria en el Tribunal del Servicio Civil del Perú, desarrollada en el marco de un proceso experimental impulsado desde 2023.

A partir del trabajo del Proyecto ModServ y del testimonio de sus principales gestores, se analizan los avances alcanzados, así como los desafíos asociados con la estandarización documental, la integración de sistemas existentes y el rol del factor humano en la implementación de herramientas basadas en inteligencia artificial. El caso evidencia tanto el potencial de estas tecnologías para mejorar la eficiencia de los procesos administrativos como las limitaciones que enfrenta su incorporación en contextos institucionales complejos.

**Palabras clave:** inteligencia artificial, administración pública, automatización de procesos, gestión documentaria, Tribunal del Servicio Civil (Perú).

## Abstract

Artificial intelligence has increasingly emerged as a tool for improving public administration processes. However, its successful adoption depends on institutional, organizational, and cultural conditions that challenge public entities seeking to implement it. This article presents the experience of document management automation at the Tribunal del Servicio Civil of Peru, developed through an experimental process initiated in 2023.

Drawing on the work of the ModServ Project and testimonies from its main stakeholders, the article examines the progress achieved and the challenges related to document standardization, the integration of existing systems, and the role of human expertise in the implementation of artificial intelligence-based tools. The case highlights both the potential of these technologies to enhance administrative efficiency and the limitations inherent in their adoption within complex institutional settings.

**Keywords:** artificial intelligence, public administration, process automation, document management, Tribunal del Servicio Civil (Peru).

Introducción

En las dos últimas décadas, la vida cotidiana de cientos de millones de personas ha experimentado transformaciones profundas. En distintos foros académicos y de gobierno se reconoce que estas transformaciones se inscriben en lo que se ha denominado la cuarta revolución industrial (Martínez et al., 2020). Si en el siglo XIX las máquinas de vapor impulsaron una revolución en la industria y el transporte, y la electricidad y la electrónica marcaron el tránsito al siglo XX, el siglo XXI viene siendo moldeado por los avances sostenidos de la digitalización de las actividades humanas y la creciente hiperconectividad (véase Tabla 1).

Tabla 1:  
*Revoluciones industriales, siglo XIX, XX y XXI*

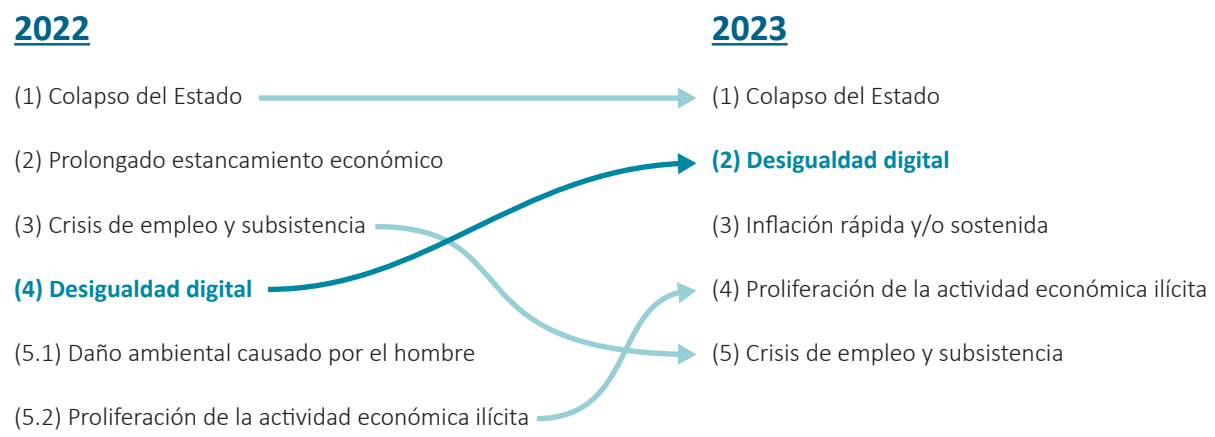
Primera revolución	Segunda revolución	Tercera revolución	Cuarta revolución
Siglo XVIII	Siglos XIX y XX	Mediados del siglo XX	Siglo XXI
Mecanización basada en el poder del agua y el vapor.	Producción masiva basada en la instalación de líneas de ensamble y el uso de la electricidad	Automatización basada en el uso de computadoras y la electrónica.	Expansión de sistemas productivos físico-digitales, basada en la digitalización de la realidad cotidiana y la hiperconectividad de los procesos, las cosas y las personas.

*Nota.* sobre la base de Goenaga y otros, 2017; Liang y otros, 2018; y Bosh Group, 2018. Citado de *Revolución tecnológica e inclusión social: reflexiones sobre desafíos y oportunidades para la política social en América Latina* (p. 12), por Martínez, Palma y Velásquez, 2020.

La aceleración de estos cambios tecnológicos y su impacto en la sociedad han generado, por un lado, una preocupación creciente por el uso ético de los sistemas digitales y, por otro, altas expectativas respecto de su potencial para fortalecer el ejercicio de derechos y mejorar la provisión de servicios públicos, como la salud, la educación, la vivienda o el transporte (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2024). En este marco, las políticas de modernización del aparato estatal se encuentran estrechamente vinculadas con la transformación digital, en la medida en que estas tecnologías ofrecen oportunidades concretas para optimizar procesos de gestión y mejorar la calidad de los servicios públicos, como ya se viene observando en diversos ámbitos del Estado peruano (Bocangel, 2025; Díaz, 2025).

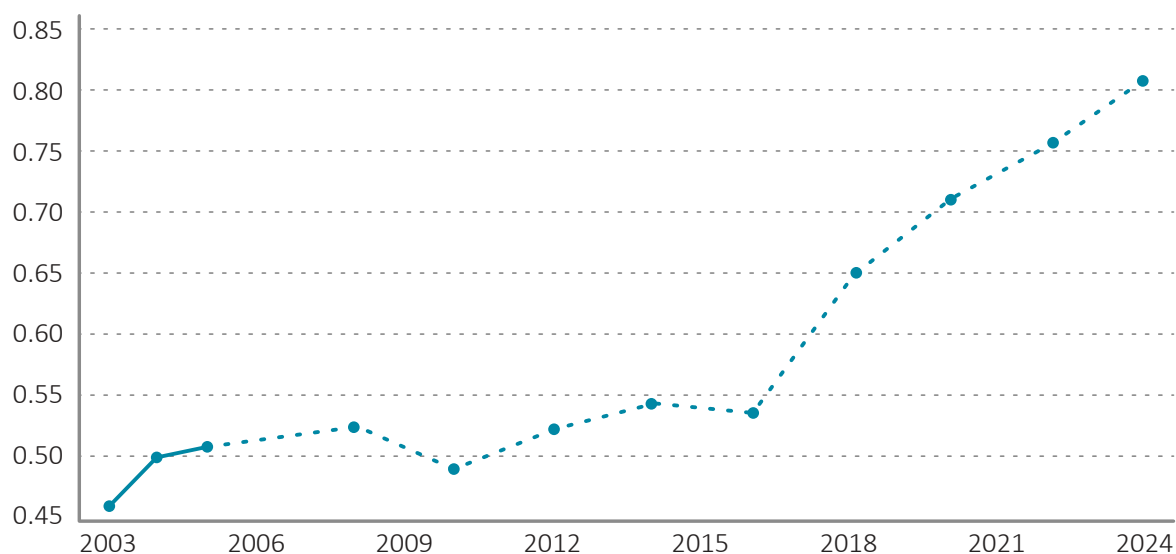
En este escenario, países como el Perú enfrentan el desafío de acompañar la adopción de estas nuevas tecnologías con reformas en la cultura organizacional y en los procesos de gestión pública, que permitan fortalecer las capacidades de los servidores públicos y promover un acceso equitativo a servicios digitales inclusivos y seguros (SERVIR, 2024; PCM, 2024). De acuerdo con el Foro Económico Mundial (2023), la desigualdad digital y las brechas de acceso a los servicios digitales constituyen uno de los principales riesgos de corto plazo para el país (véase Tabla 2), lo que refuerza la necesidad de avanzar en políticas y estrategias de transformación digital con un enfoque de equidad.

**Tabla 2:**  
*Evolución de riesgos de corto plazo en Perú*



Nota: Adaptado de *Global Risks Report 2023*, por Foro Económico Mundial (2023), y reproducido en *Política Nacional de Transformación Digital*, por Presidencia del Consejo de Ministros – Secretaría de Gobierno y Transformación Digital (2024, p. 6).

Esta preocupación es compartida a nivel regional e internacional. En la Octava Conferencia Ministerial sobre la Sociedad de la Información de América Latina y el Caribe (2022) se destacó que el impulso del desarrollo sostenible en la era digital depende, entre otros factores, del fortalecimiento de la gobernanza de la transformación digital, la jerarquización de las políticas digitales y la consolidación de marcos normativos e institucionales adecuados (PCM, 2024). En el caso peruano, pese a un contexto político complejo, se registran avances relevantes en el Índice de Desarrollo del Gobierno Electrónico (EGDI), elaborado por Naciones Unidas, que ubican al país en una posición favorable a nivel regional, aunque todavía con espacios de mejora respecto de economías más avanzadas (véase Figura 1).

**Figura 1:*****Índice de Desarrollo del Gobierno Electrónico (UN-EGDI) – Puntaje general Perú, 2003 - 2024***

Fuente: De Dataset 360°: E-Government Development Index (EGDI), Word Bank Group, 2024.

En este contexto, la inteligencia artificial (IA) se ha consolidado como una de las herramientas más relevantes del ecosistema de transformación digital, con un potencial significativo para fortalecer la gestión pública y apoyar la toma de decisiones. En años recientes, diversas entidades del Estado peruano han explorado su aplicación para mejorar procesos internos y optimizar el uso de recursos, como en el caso del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) y el sistema disciplinario del servicio civil (Ariza et al., 2025; Bocangel, 2025; Parian, 2025).

A partir de esta experiencia acumulada, el presente artículo examina el recorrido emprendido por el Tribunal del Servicio Civil desde 2023 para explorar la incorporación de soluciones basadas en inteligencia artificial en el proceso de automatización de la emisión de respuestas de improcedencia. El análisis se sustenta en el informe elaborado por José Machicao (2023) sobre los resultados de esta experiencia, desarrollada con el acompañamiento del Proyecto ModServ, así como en los testimonios de sus principales gestores. Más allá de describir las acciones iniciales de carácter experimental, el artículo busca poner en valor los aprendizajes institucionales derivados de este proceso y reflexionar sobre el alcance y las posibilidades de la implementación de la IA en la gestión pública peruana, en un contexto marcado por la complejidad de los procesos administrativos y la voluntad creciente de innovación en el Estado.

El Tribunal del Servicio Civil

El Tribunal del Servicio Civil es un órgano integrante de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, encargado de la resolución de controversias individuales que se suscitan al interior del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. Se trata de un órgano con independencia técnica para resolver asuntos vinculados al acceso al servicio civil, la evaluación y progresión en la carrera, el régimen disciplinario y la terminación de la relación de trabajo, constituyéndose como la última instancia administrativa en estas materias (Decreto Legislativo N.º 1023, 2008, art. 17). Sus resoluciones pueden ser impugnadas únicamente ante el Poder Judicial, a través del proceso contencioso administrativo.

El Estado peruano cuenta con aproximadamente 1 549 000 servidores civiles, pertenecientes a diversos regímenes laborales y desempeñando una amplia gama de funciones. Si bien el Tribunal del Servicio Civil no atiende la totalidad de este universo, su ámbito de intervención se ha ido ampliando progresivamente, lo que ha supuesto un incremento sostenido en la demanda de atención. Este contexto plantea desafíos permanentes para la gestión del Tribunal, particularmente en términos de oportunidad, consistencia y calidad de las resoluciones, más aún cuando se trata de asuntos sensibles que impactan directamente en la trayectoria laboral de los servidores públicos. Conforme a la normativa vigente, el Tribunal resuelve en primera y segunda instancia, esta última considerada definitiva, a través de dos salas permanentes.

Como se aprecia en la Tabla 3, las competencias del Tribunal se han ampliado desde su conformación, pasando de atender exclusivamente a servidores del gobierno nacional a incorporar progresivamente a servidores de los niveles regional y local.

Tabla 3:  
Competencias del Tribunal del Servicio Civil: 2010 – 2019

2010	2011	Recursos de apelación interpuestos a partir de 1 de julio de 2016	Recursos de apelación interpuestos a partir de 1 de julio de 201
Primera sala Gobierno nacional (todas las materias)	Ambas salas Gobierno nacional (todas las materias)	Ambas salas Gobierno nacional (todas las materias) Gobierno regional y local (solo régimen disciplinario)	Ambas salas Gobierno nacional y gobierno regional y local (todas las ma-terias)

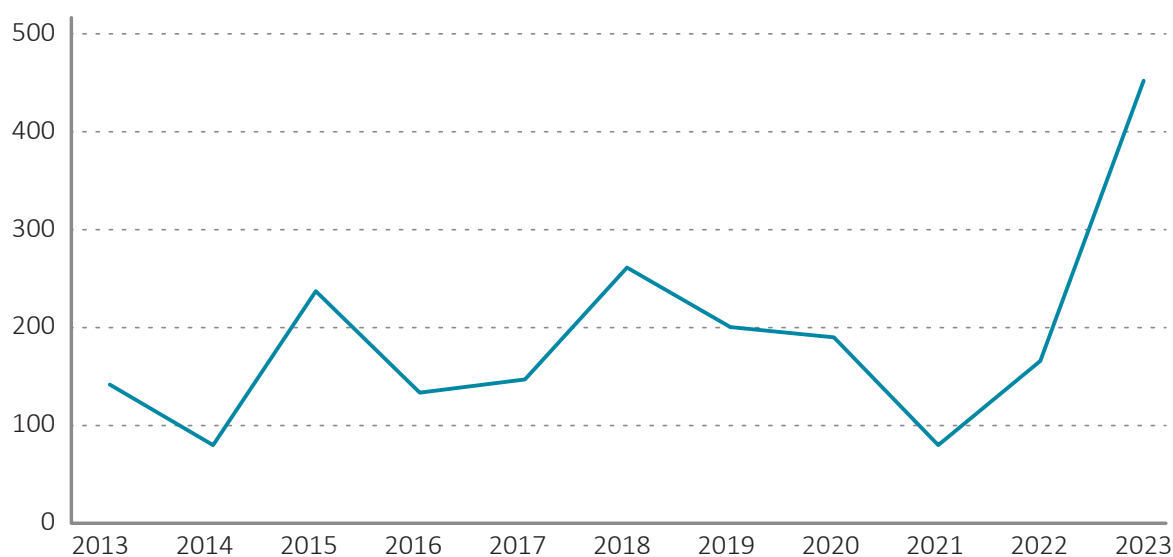
Nota. De PAD Procedimiento Administrativo Disciplinario en la Ley del Servicio Civil (p. 425), por G. Rico Iberico, 2022.

Este crecimiento del ámbito competencial ha motivado la adopción de medidas orientadas a fortalecer los procedimientos internos, con el objetivo de atender de manera oportuna el incremento de expedientes y asegurar la solidez técnica y jurídica de las resoluciones emitidas. En este marco, los esfuerzos institucionales se han orientado a encontrar un equilibrio entre eficiencia y calidad del servicio, reconociendo la complejidad inherente a la gestión de controversias en el sistema del servicio civil.

El análisis del número de resoluciones emitidas por la Segunda Sala del Tribunal en el mes de diciembre entre los años 2013 y 2023 permite identificar una tendencia general de crecimiento, con variaciones a lo largo del periodo y un incremento más marcado en los años posteriores a la pandemia (véase Figura 2). Este comportamiento se inscribe en un contexto más amplio de transformación institucional, en el que el Tribunal ha venido explorando el uso de herramientas de automatización como parte de un proceso gradual de modernización de su gestión.

**Figura 2**

**Resoluciones de la segunda sala del TSC - Mes de diciembre de (2013 a 2023)**



*Nota.* Información obtenida de las Resoluciones emitidas por la Segunda Sala del Tribunal del Servicio Civil (SERVIR, s.f.), considerando exclusivamente los datos registrados en el mes de diciembre de 2013 a 2023.

En efecto, a partir de 2023 se inició una etapa de experimentación orientada a evaluar la factibilidad de incorporar soluciones de automatización en determinados procesos, optándose posteriormente por una implementación parcial focalizada en la emisión de respuestas de improcedencia. Antes de abordar con mayor detalle esta experiencia, resulta pertinente realizar algunas precisiones conceptuales sobre la transformación digital y el papel de la inteligencia artificial como herramienta emergente en la gestión pública.

## Transformación digital e inteligencia artificial en el sector público peruano

La inteligencia artificial (IA) no constituye una tecnología enteramente nueva. Sus primeros desarrollos se remontan a mediados del siglo XX, cuando investigadores como Alan Turing reflexionaron sobre la posibilidad de que las máquinas pudieran simular ciertos procesos de razonamiento humano. Desde entonces, el campo ha experimentado avances progresivos que, con el paso del tiempo, han ampliado sus capacidades y aplicaciones, hasta alcanzar en la actualidad un nivel de desarrollo sin precedentes, impulsado por el aumento de la capacidad de cómputo y la disponibilidad masiva de datos (SERVIR, 2024).

En años recientes, la IA ha adquirido una visibilidad particular a partir de la irrupción de sistemas capaces de procesar lenguaje natural y generar contenidos complejos, lo que ha abierto nuevas posibilidades en distintos ámbitos, incluido el sector público. No obstante, como advierten diversos especialistas, estas tecnologías no deben ser entendidas como entidades autónomas o conscientes, sino como herramientas avanzadas que operan a partir de algoritmos y datos, cuyo uso requiere marcos claros de gobernanza y supervisión humana (Rivas, 2025).

Desde una perspectiva institucional, organismos internacionales como la OCDE han definido la inteligencia artificial como un sistema basado en máquinas que, a partir de datos de entrada, puede generar resultados tales como predicciones, recomendaciones o decisiones que influyen en entornos reales o virtuales, lo que refuerza la importancia de su uso responsable en la gestión pública (DigitalES, 2024).

En el Perú, la incorporación de la IA se inscribe en un proceso más amplio de transformación digital del Estado, que se remonta al impulso del gobierno electrónico a inicios de la década de 2000 y que se ha consolidado progresivamente mediante políticas, normas y planes orientados a fortalecer la interoperabilidad, la digitalización de procesos y la mejora de los servicios públicos. En este marco, la creación del Sistema Nacional de Transformación Digital y la conformación de los comités de gobierno y transformación digital han sentado las bases para una adopción gradual y planificada de tecnologías emergentes, incluida la inteligencia artificial (SERVIR, 2024).

Este proceso ha estado acompañado por esfuerzos de planificación y fortalecimiento institucional, orientados a asegurar que la adopción de estas tecnologías se realice de manera integral, alineada con los objetivos estratégicos de las entidades y considerando los riesgos asociados a su uso. Entre estos riesgos se encuentran los vinculados al funcionamiento imperfecto de los sistemas,



el uso indebido de la tecnología y la dependencia excesiva de soluciones automatizadas, aspectos que han sido ampliamente discutidos en foros internacionales y que refuerzan la necesidad de enfoques responsables y éticos en la implementación de la IA (Rojas, 2024).

## Los desafíos de la implementación de la IA en el Tribunal del Servicio Civil

Diversas entidades del Estado peruano han venido explorando, en los últimos años, la incorporación de soluciones basadas en inteligencia artificial como parte de sus procesos de modernización. En este contexto, el Tribunal del Servicio Civil inició, a partir de 2023, una etapa de aproximación progresiva al uso de estas tecnologías, con el acompañamiento del Proyecto ModServ y el apoyo de la Cooperación Canadiense.

Esta fase inicial estuvo orientada a evaluar la factibilidad técnica y operativa de la IA en determinados procesos específicos del Tribunal. En ese marco, se implementaron herramientas de apoyo como la transcripción automatizada de documentos escaneados, la identificación sintáctica de temas relevantes y la elaboración de resúmenes de reglamentos, lo que permitió explorar el potencial de estas tecnologías para apoyar el análisis de información y la elaboración de insumos técnicos (SERVIR, 2024). Posteriormente, se avanzó en el uso de *prompts* de carácter sintáctico y semántico, orientados a contrastar la incorporación de determinados contenidos normativos en informes técnicos, como parte de un ejercicio de experimentación controlada.

De manera complementaria, este proceso se articuló con iniciativas de fortalecimiento de capacidades internas y con avances en la digitalización de procesos, lo que contribuyó a mejorar la productividad y a sentar las bases para la adopción gradual de soluciones más complejas, como los sistemas multiagentes orientados a la clasificación automatizada de consultas, informes y determinados tipos de documentos (SERVIR, 2024).

Como es propio de los procesos de innovación en la gestión pública, el desarrollo de estas experiencias implicó enfrentar desafíos de carácter técnico, organizacional y cultural. En lo que sigue de esta sección, se presenta la ruta seguida a partir de los testimonios de los gestores del Proyecto ModServ y de los informes técnicos elaborados durante la implementación experimental del uso de la IA en la automatización de determinados procesos del Tribunal del Servicio Civil, desarrollada en los últimos meses de 2023.

## 1. Identificación de procesos rutinarios

Como ocurre en diversas entidades públicas, el Tribunal del Servicio Civil enfrenta un volumen creciente de trámites y consultas por parte de la ciudadanía, lo que plantea desafíos permanentes para la organización eficiente de sus procesos. Este contexto responde tanto al incremento sostenido de la demanda como a la complejidad progresiva que ha adquirido la gestión pública contemporánea, caracterizada por una mayor especialización funcional y por la necesidad de garantizar el debido proceso y la legalidad administrativa (Ramíó, 2017).

En este escenario, y como parte de un enfoque de mejora continua, desde hace algunos años se evaluó la pertinencia de incorporar soluciones de automatización inteligente en determinados procesos administrativos, especialmente aquellos de carácter rutinario y de alto volumen. Esta iniciativa se enmarcó en el Proyecto de Modernización del Servicio Civil (ModServ), orientado a identificar oportunidades para la aplicación de algoritmos de inteligencia artificial que contribuyan a fortalecer la gestión del conocimiento y la eficiencia operativa de SERVIR, en coherencia con su enfoque SMEC (Machicao, 2023).

En el marco de este proyecto, se priorizó la exploración de ámbitos con alta producción de información documental, con el objetivo de evaluar la factibilidad técnica de la automatización. A partir de una decisión institucional, se incluyó al Tribunal del Servicio Civil dentro de esta fase exploratoria, considerando la naturaleza recurrente de algunos de sus procedimientos y el potencial de aprendizaje que ello ofrecía para la entidad en su conjunto.

Una etapa central de este proceso consistió en la evaluación de la viabilidad del uso de modelos de lenguaje de gran escala (LLM) en contextos administrativos, a través de experiencias piloto desarrolladas en 2023. Estas experiencias permitieron identificar resultados alentadores tanto en el ámbito de la clasificación de informes técnicos como en el proceso de emisión de oficios de respuesta por improcedencia del Tribunal del Servicio Civil, ofreciendo evidencias preliminares sobre el potencial de estas herramientas en entornos públicos (Machicao, 2023).

Como parte de este proceso, se desarrollaron espacios de trabajo colaborativo con especialistas de distintas dependencias de SERVIR, orientados a definir criterios comunes y estrategias de clasificación documental. Estas instancias resultaron fundamentales para

avanzar en la estandarización de parámetros y para alimentar el diseño de los algoritmos utilizados en la fase experimental, consolidando así un aprendizaje institucional relevante para futuras etapas de implementación.

## 2. El experimento: estandarización y desarrollo de algoritmos

Aunque los procesos en la gestión pública han tendido por su naturaleza a estandarizarse con el objetivo de alcanzar mayores niveles de eficiencia y productividad, en organizaciones complejas persisten desafíos asociados a la diversidad de criterios técnicos y a la heterogeneidad de los insumos documentales. A partir de la información recogida en las entrevistas, el equipo del Proyecto ModServ identificó la necesidad de avanzar hacia mayores niveles de estandarización y articulación interna, particularmente en contextos de transformación digital y adopción de soluciones basadas en inteligencia artificial.

En el caso del Tribunal del Servicio Civil, esta diversidad documental evidenció la importancia de contar con patrones suficientemente claros y recurrentes que permitieran sostener procesos de automatización. En ese sentido, las primeras acciones del equipo técnico se concentraron en fortalecer la homogenización de los parámetros y de la estructura del contenido de la documentación, condición necesaria para el desarrollo de algoritmos orientados a la clasificación de informes y a la identificación de palabras clave relevantes (Machicao, 2023).

Esta etapa resultó crucial, en tanto permitió sentar las bases para que las herramientas seleccionadas iniciaran procesos de aprendizaje y reconocimiento de patrones sobre grandes volúmenes de datos, lo que contribuye tanto a la toma de decisiones como a la agilización de los procesos administrativos (Rivas, 2025). Asimismo, se destacó el valor de los softwares abiertos, cuya arquitectura permite mejoras progresivas a partir de la incorporación de datos cada vez más específicos, con el objetivo de fortalecer la calidad de la información utilizada y la conformidad de los usuarios.

En la Tabla 4 se presenta una síntesis de la experimentación desarrollada por el equipo de ModServ en el ámbito del Tribunal del Servicio Civil, correspondiente a esta fase exploratoria.

**Tabla 4:**  
*Actividades de experimentación realizadas en el TSC*

<i>Actividad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Periodo</i>
<b>Experimentos iniciales</b>	Definición y ejecución de experiencias piloto orientadas a evaluar la factibilidad técnica de la automatización de determinados procesos del Tribunal del Servicio Civil, priorizando procedimientos de carácter recurrente.	Sep–Oct 2023
<b>Exploración de algoritmos de validación</b>	Evaluación del uso de herramientas de reconocimiento óptico de caracteres (OCR) y análisis automatizado de documentos, con el fin de identificar condiciones necesarias para su aplicación en entornos administrativos complejos.	Sep–Oct 2023
<b>Automatización de la emisión de oficios</b>	Desarrollo e implementación de soluciones piloto para la emisión automatizada de oficios estandarizados y de respuestas de improcedencia, a partir de protocolos definidos por especialistas del Tribunal.	Sep–Oct 2023
<b>Transferencia de capacidades</b>	Acompañamiento y capacitación a equipos del Tribunal del Servicio Civil para la apropiación gradual de las herramientas desarrolladas en la fase experimental.	Sep–Oct 2023
<b>Análisis de resultados</b>	Evaluación de los aprendizajes obtenidos durante la fase experimental, identificando oportunidades de mejora y criterios para una eventual ampliación progresiva del uso de soluciones automatizadas.	Sep–Oct 2023

**Nota.** La información presentada corresponde a una fase experimental de exploración técnica desarrollada en 2023, con fines de aprendizaje institucional y evaluación de factibilidad. Los resultados descritos no constituyen una implementación integral ni definitiva de las soluciones analizadas.

Fuente: Proyecto ModServ. Informe de avance de actividad específica (Machicao, 2023).

### 3. Resultados: los límites y las posibilidades de la implementación de la IA

El proceso de experimentación desarrollado permitió identificar elementos clave que definen tanto las posibilidades como los desafíos inherentes a la implementación de la inteligencia artificial en una organización pública compleja como el Tribunal del Servicio Civil. Entre los principales aprendizajes se encuentra la relevancia de contar

con estructuras documentales estandarizadas y con criterios suficientemente claros que faciliten el reconocimiento de patrones por parte de las herramientas de automatización.

Asimismo, la experiencia puso en relieve la importancia de la participación activa de los especialistas de las áreas involucradas, particularmente profesionales del derecho, quienes contribuyeron de manera decisiva a la elaboración de protocolos semánticos y a la validación de los criterios utilizados por los algoritmos. Este conocimiento especializado resultó fundamental para asegurar que las soluciones exploradas se alinearan con los principios de legalidad, coherencia técnica y calidad del servicio.

En atención a estos aprendizajes, y bajo un enfoque prudente y gradual, se optó por priorizar soluciones de alcance acotado, orientadas a procedimientos específicos donde la automatización podía generar beneficios inmediatos en términos de eficiencia operativa. Esta decisión permitió avanzar en la emisión automatizada de respuestas de improcedencia, demostrando el potencial de la tecnología como herramienta de apoyo a la gestión, sin comprometer los estándares técnicos ni jurídicos del Tribunal del Servicio Civil. La experiencia desarrollada constituye, así, un insumo relevante para la reflexión institucional sobre el uso responsable de la inteligencia artificial en la gestión pública, así como una base para futuras decisiones orientadas a ampliar su aplicación de manera progresiva, en coherencia con las capacidades organizacionales y las políticas nacionales de transformación digital.

## Conclusiones

El Estado peruano ha venido consolidando, en los últimos años, un marco normativo y de política pública orientado a la incorporación de tecnologías de digitalización e inteligencia artificial como parte de su proceso de modernización. Este enfoque expresa una voluntad institucional clara por aprovechar el potencial de estas herramientas en la mejora de los procesos de gestión y en la prestación de servicios públicos, en coherencia con los principios de legalidad, eficiencia y transparencia.

La experiencia desarrollada en el Tribunal del Servicio Civil se inscribe en este contexto de apertura y aprendizaje institucional. A través de una aproximación progresiva y de carácter experimental, se exploró la factibilidad de aplicar soluciones basadas en inteligencia artificial

en determinados procesos administrativos, permitiendo identificar tanto su potencial como las condiciones necesarias para su adecuada implementación en organizaciones públicas complejas.

Uno de los principales aprendizajes de esta experiencia es la relevancia de articular el uso de tecnologías emergentes con el conocimiento especializado de los equipos humanos involucrados en los procesos. La participación activa de profesionales con experiencia en los asuntos sustantivos del Tribunal resultó fundamental para definir criterios, validar decisiones y asegurar que las soluciones exploradas se alinearan con los estándares técnicos y jurídicos que rigen la actuación administrativa.

Asimismo, el caso pone en evidencia la importancia de abordar la implementación de la inteligencia artificial desde un enfoque prudente y gradual, priorizando ámbitos específicos donde la automatización puede generar beneficios concretos, sin comprometer la calidad del servicio ni los principios que orientan la función pública. En este sentido, la experiencia del Tribunal del Servicio Civil constituye un referente relevante de cómo la innovación tecnológica puede integrarse de manera responsable en la gestión pública, contribuyendo al fortalecimiento institucional y ofreciendo insumos valiosos para futuras iniciativas de transformación digital en el Estado peruano.

## Referencias

- Ariza, M., Mamani, K., & Vivanco, J. (2025). Exploración de herramientas de inteligencia artificial para la gestión del talento humano: fortalecimiento de capacidades de servidores públicos del OEFA. *Saber Servir: Revista De La Escuela Nacional De Administración Pública*, (13), 84–101. <https://doi.org/10.54774/ss.2025.13.04>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2024). *Memoria del I Congreso Anual del Servicio Civil: Promoviendo buenas prácticas en la administración pública. Las oportunidades de la inteligencia artificial* [Transcripción]. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7709547/6524351-2-3-las-oportunidades-de-la-inteligencia-artificial.pdf?v=1747406330>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (s.f.). *Resoluciones emitidas por la Segunda Sala del Tribunal del Servicio Civil* [diciembre 2013 - diciembre 2023]. Recuperado el 12 de diciembre de 2025. <https://www.servir.gob.pe/tribunal-sc/resoluciones-de-salas/segunda-sala/>
- Bocangel, L. (2025). ¿Cumple o no cumple?: Inteligencia artificial para asistir la revisión documental y contractual en el marco de la Ley N° 32069. *Saber Servir: Revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, (13), 318-325. <https://doi.org/10.54774/ss.2025.13.19>

- Decreto Legislativo N.º 1023. Ley de Creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2008). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5688813/5051877-fe-de-erratas-de-la-ley-1023.pdf?v=1705414152>
- DigitalES. (junio de 2024). *Libro Blanco de la Inteligencia Artificial Generativa: Grupo de Trabajo IA Generativa, Transformación Digital, DIGITALES*. [https://www.coit.es/sites/default/files/digitales\\_libro\\_blanco\\_ia\\_generativa.pdf](https://www.coit.es/sites/default/files/digitales_libro_blanco_ia_generativa.pdf)
- Díaz, K. (2025). SISVAP: Inteligencia Artificial para la planificación agrícola nacional y la seguridad alimentaria en el Perú. *Saber Servir: Revista De La Escuela Nacional De Administración Pública*, (13), 281-289. <https://doi.org/10.54774/ss.2025.13.15>
- Foro Económico Mundial. (2023). *Global Risks Report 2023*. <https://es.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/>
- Machicao, J. (2023). *Proyecto MODSERV. Informe de avance de actividad específica. Experimentos de Aplicaciones de Modelos de Lenguaje en Áreas de Servir*.
- Martínez, R., Palma, A. y Velásquez, A. (2020). *Revolución tecnológica e inclusión social: reflexiones sobre desafíos y oportunidades para la política social en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/23a60b3f-3783-48e8-9528-4dd16a0e28bc>
- Parián, J. (2025). HR Analytics en la gestión del régimen disciplinario de la Ley N.º 30057: hacia el control del riesgo de prescripción. *Saber Servir: Revista De La Escuela Nacional De Administración Pública*, (13), 300-309. <https://doi.org/10.54774/ss.2025.13.17>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2024). *Política nacional de transformación digital*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4932850/Pol%C3%ADtica%20Nacional%20de%20Transformaci%C3%B3n%20Digital%20al%202030.pdf?v=1691014709>
- Ramió, C. (2017). *La renovación de la burocracia. Instituciones y políticas públicas en España y América Latina*. Tirant lo Blanch.
- Rico, G. (2022). *PAD Procedimiento Administrativo Disciplinario en la Ley del Servicio Civil*. LP.
- Rivas, F. (2025) *Guía básica para el uso de la inteligencia artificial generativa: transformando el futuro de la salud digital*. Universidad de Burgos. [https://riubu.ubu.es/bitstream/handle/10259/10977/Rivas-Guia\\_basica\\_uso\\_inteligencia\\_artificial\\_generativa\\_2025.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://riubu.ubu.es/bitstream/handle/10259/10977/Rivas-Guia_basica_uso_inteligencia_artificial_generativa_2025.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- World Bank Group. (enero de 2025). *Data 360: E-Gov Development Index (UN EGDI) – Overall score*. [https://data360.worldbank.org/en/indicator/UN\\_EGDI\\_EGDI?view=trend&country=PER](https://data360.worldbank.org/en/indicator/UN_EGDI_EGDI?view=trend&country=PER)