

Importancia de la meritocracia en el desarrollo de las políticas públicas: una revisión sistemática

Importance of meritocracy in the development of public policies: a systematic review

Emigdio Melquiades Zavaleta Cabrera^{1,*}

¹Universidad César Vallejo, Lima, Perú

*ORCID [0000-0002-2359-0483](https://orcid.org/0000-0002-2359-0483) E-mail: ezavaleta1804@gmail.com

Recibido: 03/01/2025

Aceptado: 03/03/2025

Sección: Artículo de revisión

Resumen

Los cargos públicos en las últimas décadas se asignaron por voluntad política a quienes consagraron en el poder a los gobernantes de turno, convirtiendo las instituciones del estado en agencias de empleo, resultando en ineficiente la gestión pública, teniendo en consideración que los funcionarios y servidores públicos juegan un rol importante en la formulación de las políticas públicas. En ese contexto, el estudio tiene como objetivo analizar la importancia de la meritocracia en el desarrollo de las políticas públicas. Estudio de enfoque cualitativo, de revisión bibliográfica, de tipo documental, utilizándose como técnica de recolección de datos la indagación, selección, revisión e interpretación de artículos científicos en relación al tema de investigación. Los hallazgos evidencian que existen categorías determinantes en la importancia de la meritocracia en el desarrollo de las políticas públicas como la tecnología, toma de decisiones, liderazgo, estrategias, habilidades directivas, conocimiento, eficiencia, criterio, nepotismo, clientelismo, competitividad, lealtad, entre otros. Se concluye que, la meritocracia debe caracterizar los cargos públicos y estar en constante perfeccionamiento, para una atención de calidad hacia los usuarios y dar a los servicios un valor público en bienestar de la ciudadanía, fortaleciendo la gobernabilidad del país, como factor clave en la gestión pública.

Palabras clave: meritocracia; políticas públicas; gestión pública, administración pública.

Abstract

In recent decades, public offices have been assigned by political will to those who consecrated the rulers in power, turning state institutions into employment agencies, resulting in inefficient public management, taking into consideration that public officials and servants play an important role in the formulation of public policies. In this context, the study aims to analyze the importance of meritocracy in the development of public policies. A qualitative study, a bibliographic review, of a documentary type, using as a data collection technique the inquiry, selection, review and interpretation of scientific articles in relation to the research topic. The findings show that there are determining categories in the importance of meritocracy in the development of public policies such as technology, decision making, leadership, strategies, management skills, knowledge, efficiency, criteria, nepotism, clientelism, competitiveness, loyalty, among others. It is concluded that meritocracy must characterize public positions and be in constant improvement, for quality attention to users and to give services a public value in the well-being of citizens, strengthening the country's governability, as a key factor in public management.

Keywords: meritocracy; public policies; public management, public administration.

Cómo Citar: Zavaleta Cabrera, E. M. (2025). Importancia de la meritocracia en el desarrollo de las políticas públicas: una revisión sistemática. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 16(1), 79-89. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.16.1.1279>

Introducción

A nivel mundial, la administración pública (AP) juega un rol esencial en la prestación de servicios públicos, los funcionarios y servidores públicos desempeñan un papel fundamental desde la formulación de políticas públicas (PP), implementación de programas y evaluación de alternativas que afectan visiblemente la vida de los ciudadanos, en donde el estado debe comprender y evaluar su desempeño, analizar prácticas y sistemas de gestión empleados en diferentes países, adoptándose modelos basados en la meritocracia, buscando reclutar a los mejores talentos con estrictos procesos de selección y evaluación (Perfecto et al., 2024). El personal de la AP debe ser un profesional, con méritos suficientes para una atención de calidad a los ciudadanos y lograr transparencia en la gestión. La meritocracia debe caracterizar los cargos públicos y estar en constante perfeccionamiento, siendo bastión importante en las APs más eficaces del mundo (Merino et al., 2024).

En Perú, mediante Ley 27658, Ley marco de modernización del estado, se declara al estado peruano en proceso de modernización para orientar la gestión pública (GP) al servicio del ciudadano, reglamentada mediante Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, cuya finalidad fundamental es la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, mejor atención al ciudadano, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. En ese orden de ideas, el artículo 46° de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, Ley 29158, define los sistemas administrativos, entre ellos, el sistema de modernización de la GP, cuya finalidad es regular la utilización de los recursos en las entidades de la AP, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso. Entre los pilares centrales de la política de modernización, se encuentra el servicio civil meritocrático, cuyo propósito principal es el servicio al ciudadano, la profesionalización de la función pública en todos los niveles.

A pesar de las reformas y propuestas establecidas para introducir la meritocracia en la función pública, en las últimas décadas, los cargos públicos, en los niveles de gobierno y poderes del estado, mayormente, han sido asignados por voluntad política, a quienes apoyaron a consagrarse en el poder a los gobernantes de turno, convirtiendo las instituciones del estado en agencias de empleo para la clase política dominante, resultando en ineficiente la GP sin responder las necesidades de las grandes mayorías sociales, creando un desequilibrio

entre la oferta del estado y las demandas de la población: ingobernabilidad. Un gran problema para hacer viable la AP, es el perfil de quienes diseñan las PP, aquellas actividades encaminadas a resolver problemas públicos concretos y necesidades individuales y colectivas (Rodríguez et al., 2021); la irresponsabilidad de colocar a cualquier persona en cargos de diseño, aplicación o interpretación de normas y PP, sin experiencia gerencial, ni responsabilidad de decisión en cualquiera de los tres niveles de gobierno, siendo los órganos del estado, políticos antes que técnicos tan solo por ser parte del centro de poder del estado (Mendoza, 2022). La meritocracia debe ser un instrumento con categoría de política pública para asegurar la gobernabilidad del país, capacidad de la burocracia para responder a las necesidades sociales, políticas y económicas del estado (Folleco, 2023).

Los recursos del estado deben ser puestos a disposición de los ciudadanos y reorientarlos para satisfacer sus necesidades básicas, manejados en forma eficiente, debiendo contar con funcionarios calificados que respondan a las necesidades de la población. Existen deficiencias en el desarrollo y aplicación de las PP, en muchas zonas del interior del país carecen de servicios esenciales de educación, salud, infraestructura, agua potable, evidenciándose en los niveles de gobierno un mínimo de capacidad administrativa que tienen un fuerte impacto en la percepción y vida de los ciudadanos. El éxito, depende en gran medida de la gestión del talento humano, de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, por ello es importante invertir en las personas para generar grandes beneficios en la gestión, siendo factor fundamental en la competitividad de los negocios (Vera et al., 2022).

Las entidades del estado que desarrollan PP de fuerte impacto son aquellas que a través de un proceso de selección cuentan con funcionarios idóneos y calificados, según el mérito, para implementarlas con éxito y cumplir los objetivos, generando una transformación social y económica. El concepto de mérito, en el ámbito de las ciencias políticas, se utilizó por primera vez para referirse a personas que adquieren un status en función de su coeficiente intelectual (Moreira et al., 2022). El talento humano como política pública expresado en la meritocracia, es fundamental para formular y ejecutar procesos orientados a transformar el estado y lograr su desarrollo, implica contar con personal capaz e idóneo para lograr los propósitos para los cuales fueron diseñadas, que se traduce en diagnosticar problemas, dirigir acciones en

busca de soluciones, utilizando los instrumentos que se requieren para ejecutarlas, conforme las capacidades del estado (López, 2024).

El desempeño de los gestores públicos es relevante en la GP, cuyo énfasis en su formación es lograr una gestión más estratégica (de Lucena & de Souza, 2022) y que sus decisiones respondan al bienestar común, con principios éticos en el desempeño de su gestión (Villasmil et al. 2021). Conforme investigaciones realizadas en 52 países, independientemente del nivel de desarrollo y sistema político, el fenómeno de la corrupción se reduce por la contratación basada en el mérito no teniendo relación alguna con la remuneración ni estabilidad laboral (Función Pública, 2023, citado en López, 2024). Las instituciones públicas deben contar con servidores preparados y motivados para el cumplimiento de las funciones que, a través de las PP, utilicen bien los recursos incrementando el valor público con beneficios sociales (Garces, 2024).

La administración es el proceso que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos en una organización, de manera eficiente, hacia el logro de los objetivos organizacionales; gestionarse de manera adecuada, con la misma importancia, en la cual destaque la gestión del talento humano, teniéndose en consideración que, en la actualidad, debido al avance científico y tecnológico, con grandes transformaciones estructurales, culturales, económicos y sociales, es necesario contar con líderes preparados, elevados principios éticos, equidad y justicia social, con conocimiento, capacidades y habilidades para maximizar la creación de valor en la organización y obtener resultados, considerándose como el activo más importante para la competitividad de la organización (Jara et al., 2018).

Max Weber (1978) propuso un modelo con énfasis en la meritocracia, donde la selección de trabajadores debe basarse en calificaciones técnicas, que pueda comprobarse mediante evaluaciones o diplomas, asegurando que los candidatos tengan formación técnica (De Faria, 2017). El modelo exigía de la AP, en países desarrollados, organizarse para mayores niveles de eficiencia y eficacia, construido sobre la base de la ética pública, valores como la probidad y el juego limpio, requería contar con una burocracia profesionalizada para asegurar eficiencia y eficacia en la gestión (López, 2024). Chiavenato (2008) afirma que, los cargos deben estar relacionados con personas o recursos, para garantizar el manejo de políticas y prácticas gerenciales, poniendo en práctica los procesos

de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

En países como Perú, las instituciones públicas se encuentran sobredimensionadas, carente del servicio meritocrático o carrera pública en el desempeño laboral, consideradas como agencias de empleo por los gobiernos de turno, con servicios de atención al ciudadano de muy mala calidad, primando la recomendación o afinidad política, con propuestas diversas del Estado carentes de articulación con las necesidades de la población (Blas et al., 2022). Por ello, la capacidad de los funcionarios es importante para lograr una GP eficiente para satisfacer las necesidades de la población (Ormeño et al., 2024); el buen manejo de las PP contribuye a la gestión administrativa, a los procesos de movilización y comunicación de los actores políticos, mediante el cual se identifica las necesidades, problemas y debilidades de los grupos más vulnerables de la sociedad (Calderón et al., 2022).

Por las razones expuestas, el objetivo principal de la investigación es analizar la importancia de la meritocracia en el desarrollo de las PP, que contribuirá a enriquecer nuestro “saber pensar” en el fenómeno de estudio, poniendo en relieve las investigaciones más relevantes y recientes sobre la materia, considerándose como pregunta guía para el trabajo ¿por qué es importante la meritocracia en el desarrollo de las políticas públicas?.

Metodología

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, se sustenta en una minuciosa búsqueda y proceso evaluativo en base de datos de naturaleza académica, con una revisión sistemática bibliográfica descriptiva, basado en un diseño de investigación documental, que según Chávez y Acosta (2022) nos permite “entender los fenómenos en su contexto y la manera como este ocurre en la realidad” (pág. 1705). Bajo esa perspectiva, la metodología se desarrolló en tres fases: diseño y toma de decisiones, estrategia de análisis y teorización (Jiménez et al., 2017), fases que, conforme los estudios de Straus y Corbin (2002) caracterizan a la teoría fundamentada y que según Denzin y Lincoln (2012) se encuentran debidamente interrelacionadas (Fig. 1).

Fase 1:

Diseño y toma de decisiones: a) Formular las preguntas de investigación; b) Definir el objeto de estudio; c) Análisis de la literatura especializada (los

artículos fueron seleccionados de la base de datos Scopus, Web of Science, Cielo, Redalyc, dialnet); d) Determinar la muestra inicial o unidad de análisis; e) codificación; f) Palabras claves; g) documentos; h) Criterios de inclusión y exclusión. Se codificaron las fuentes de información.

Fase 2:

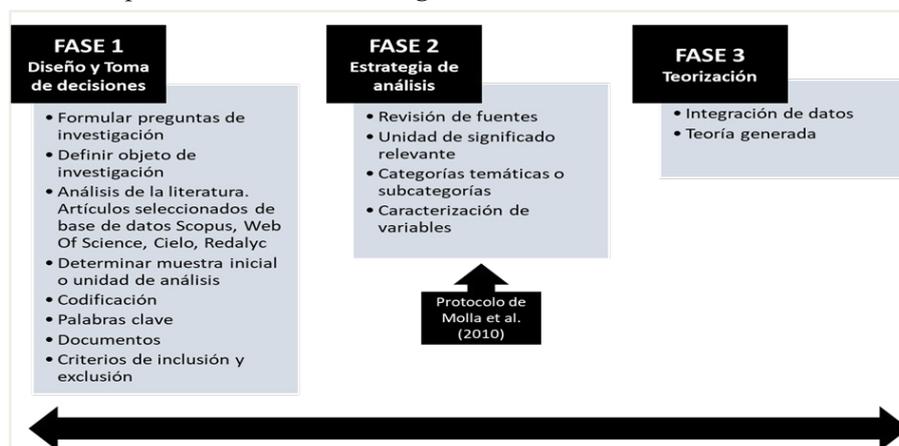
Estrategia de análisis: revisión de las fuentes, de donde emergieron conceptos relevantes que orientaron el objetivo de la investigación. Los datos de Strauss y Cobin (2002) se complementan con el protocolo de análisis de Molla et. al. (2010) con la elaboración de las Unidades de Significado Relevantes (USR) en

el tema de investigación, a partir de las relecturas intencionales, buscando encontrar las convergencias, construyendo a partir de allí, las categorías temáticas o subcategorías. Las variables se caracterizan a partir de los resultados de la búsqueda de información; la caracterización se define como la fase descriptiva para identificar elementos de una experiencia, hecho o proceso (Sánchez, 2010).

Fase 3:

Teorización: Los datos obtenidos, derivados de la teoría generada, permite una visión global del fenómeno en estudio (Berrios et al., 2022).

Figura 1.
Fases del procedimiento metodológico



Fuente: Elaboración propia con base a Strauss & Corbin (2002); Mollá et. al., (2010).

82 Resultados

Constituye los hallazgos encontrados como el producto final de la investigación, siguiendo un prolijo y exhaustivo análisis de las investigaciones consultadas, de donde emergen las USR, en respuesta al objetivo formulado en el estudio “analizar la importancia de la meritocracia en el desarrollo de las PP” y al problema planteado ¿por qué es importante la meritocracia en el desarrollo de las políticas públicas? En las siguientes secciones, se realiza la construcción teórica para evidenciar los resultados.

Fase de diseño y toma de decisiones

Consistió en formular la pregunta de investigación ¿por qué es importante la meritocracia en el desarrollo

de las PP?; el objetivo: analizar la importancia de la meritocracia en el desarrollo de las PP. A través del análisis de la literatura especializada se identificaron 780 artículos de la base de datos Scopus, Scielo, Web of Science, Redalyc, Dialnet, leyendo el contenido de cada artículo, enfatizando el resumen, de los cuales se eliminó 734 por falta de relevancia en el fenómeno de estudio. Después de leer minuciosamente se seleccionaron 46 artículos como criterio de inclusión: 28 para la unidad de análisis del 2021 al 2025 (Tabla 1), utilizando las palabras clave: meritocracia, políticas públicas, gestión pública (Fig. 2 y 3) y 18 para definiciones de las variables en estudio. Los criterios de exclusión estuvieron dados por libros, monografías, tesis, temas sin relación con el estudio. Se codificaron las fuentes de información, conforme se presenta en la tabla 1.

Tabla 1.
Unidad de análisis

Unidad de Análisis		Base de Datos	Código
Autor	Título		
Villoslada, O., Calonge, E., Valiente, Y. & Gonzales, D. (2024)	Meritocracia y desempeño laboral en una unidad de gestión educativa local	Scielo	D1
Da Silva, A. y Gouveia, I. (2021)	Meritocracia e gestão de pessoas por competências: ¿tema utópico ou realida de organizacional?	Scielo	D2
Dávila, J. (2021)	Meritocracia y daños sociales	Scielo	D3
Garces, H. (2024)	Influencia de la Ley del Servicio Civil y el valor público en el Gobierno Regional de Piura, Perú, 2023.	Scielo	D4
Sainz, I. (2022)	El papel del INAP en el aprendizaje de PP. Gestión y Análisis de PP	Redalyc	D5
Calderón, A., Calderón, T., Saavedra, M. & Cutipa, G. (2022).	Gestión de políticas públicas de la comunicación para el desarrollo del turismo en Puno.	Redalyc	D6
Muñoz, R., Muñoz, J., Valle, D. & Barrios, H. (2023)	Jóvenes Construyendo el Futuro: Análisis y recomendaciones sobre el diseño de la política pública.	Redalyc	D7
Merino, V. (2023)	Dirección y evaluación de políticas públicas en base a la evidencia: ¿dónde se encuentra la Administración General del Estado?	Redalyc	D8
Zela, Y., Espejo, S., Quispe, K., Rodriguez, W. (2024)	Meritocracia y desempeño laboral en instituciones públicas: caso de la municipalidad provincial de San Román, Perú.	Dialnet	D9
Alcalde, R., Nina, J. y Sanchez, F. (2024).	Impacto de la meritocracia en el rendimiento de servidores públicos en Latinoamérica: una revisión sistemática.	Scielo	D10
Arévalo, R. y Barbarán, H. (2021)	La transparencia en la administración de los recursos públicos	Dialnet	D11
Zavaleta, E. (2024)	La Gestión pública en el fortalecimiento de la gobernabilidad en Perú	Scielo	D12
Blas, F., Uribe, Y., Cacho, A. & Valqui, J. (2022).	Modernización del Estado en la gestión pública: Revisión sistemática	Scopus	D13
Córdova, J., García, N., Puicón, V., & Merino, M. (2022).	Gestión administrativa durante la Covid-19 en los colaboradores de las municipalidades en Perú.	Scopus	D14
Villasmil, M., Romero, F. & Socorro, C. (2021).	Liderazgo ético en la gestión pública municipal del estado Zulia, Venezuela.	Scopus	D15
Gamboa, A., Hernández, C. & Ramírez, P. (2021).	Gestión pública en una ciudad fronteriza colombiana: La mirada de sus habitantes.	Scopus	D16
Vera, L., Rivera, L. y Reyes, M. (2021).	Gestión del talento humano para la mejora de los servicios turísticos.	Redalyc	D17
Gonzales, R. y Cevallos, J. (2022).	Modelo de gestión con calidad de procesos y tecnología para la mejora del servicio aplicando ecuaciones estructurales.	Cielo	D18
Palacios, J., Toledo, M., Miranda, E. y Flores, A. (2021).	Políticas públicas y gobernanza participativa local	Scopus	D19
Chinchay, W. y Chávarry, P. (2021).	Liderazgo en el sector público.	Scopus	D20
Monge, V., Jacobo, C. y García, A. (2025)	Habilidades directivas y su efecto en el desempeño laboral en empresas restauranteras del noroeste de México.	Scopus	D21
Mora, E. (2022)	Las políticas públicas y la necesidad de una verdadera política social en Venezuela.	Scopus	D22
Schincariol, C. (2024)	Buena gobernanza, modelos de gestión e ingreso a la función pública brasileña: Entre discursos y prácticas.	Scielo	D23
Chavez, L., Lozano, C. y Cajavilca, W. (2025).	Gestión del recurso humano en el sector público: una revisión sistemática	Scielo	D24
Araujo, P.. (2025)	La gestión estratégica de personas como herramienta para alcanzar los objetivos estratégicos del PMPR	Scielo	D25
Rizo, N.. (2023)	Profesionalización de la función pública. Experiencias recientes en la provincia de Mendoza.	Redalyc	D26
Perfecto, A., Gavelán, R., Mautino, N. & Medina, C. (2024).	Análisis del servicio civil en el Perú y otros países del mundo: una revisión sistemática	Scielo	D27
Adrianzen, R., Carranza, B., Barrantes, J. & Bravo, K. (2022).	La nueva gestión pública: la respuesta para un estado eficiente y eficaz.	Dialnet	D28

Figura 2.
 Número de artículos investigados por año 2021-2025

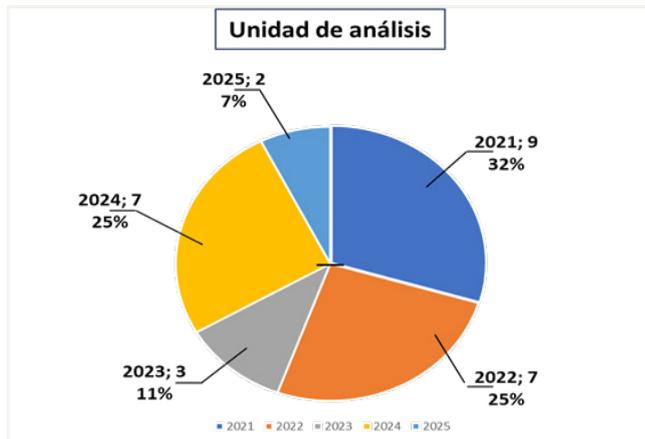
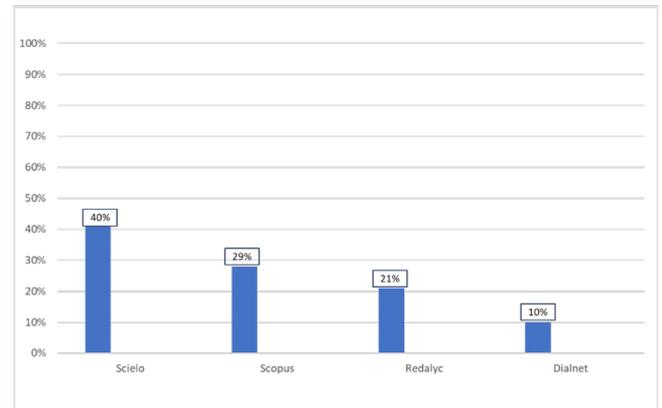


Figura 3.
 Base de datos



Fase de Estrategia y Análisis

De acuerdo con la revisión de las fuentes, se determinaron las USR y las categorías temáticas y la caracterización de las variables a partir de los resultados en la búsqueda de información, conforme la tabla 2.

Fase de Teorización

La tercera fase viene dada por la integración de los datos y la teoría generada que podemos visualizar en el capítulo de discusión y conclusión, que nos permiten tener una visión global del fenómeno en estudio.

Tabla 2.
 Caracterización análisis de la literatura

Categorías	Unidades de significado relevante (USR)
Dependencia política	Prevalece la dependencia política y falta de logros y metas al servicio del usuario D1).
Desarrollo organizacional	No hay posibilidad de desarrollo organizacional cuando no se involucran en la gestión el sistema meritocrático D2).
Sistema avasallador	La meritocracia es una especie de sistema avasallador, beneficia a unos pocos y perjudica a la mayoría, afecta a todos por igual, ha corroído vínculos morales, políticos y sociales fundamentales, ha puesto en peligro el bien común (D3).
Estructuras tradicionales	Las entidades públicas mantienen estructuras tradicionales de recursos humanos, evitando la introducción de la meritocracia en la GP, generando mayores niveles de burocracia, procesos ineficientes y gestiones deficientes en las políticas públicas (D4).
Tecnología	Las PP se hacen más con tecnología y pensando desde la tecnología. De allí la importancia de la inteligencia artificial y la automatización de procesos o robotización, aplicados a los procedimientos administrativos D5)
Herramientas políticas	Las herramientas políticas como la planificación, concertación, participación y diálogo, contribuyen a mejorar el desarrollo institucional (D6)
Toma de decisiones	Las PP contemplan la racionalidad en la toma de decisiones gubernamentales para mejorar el uso de los recursos públicos, además de corregir los defectos políticos de las decisiones públicas D7).
Decisiones políticas	Una condición necesaria en los organismos públicos, es disponer de personal con capacidad para tomar buenas decisiones políticas, diseñar e implementarlas de manera efectiva las PP (D8).
Nepotismo	Cuando se excluyen los criterios ajenos al mérito, como el nepotismo o la política, el desempeño laboral crece sustancialmente (D9).
Clientelismo	El mérito ayuda a aumentar la profesionalización de los empleados del sector público, esto se ve socavado por el clientelismo, el nepotismo, que limitan la equidad y la justicia en la selección y promoción (D10).
Manejo de equipos	Entre las principales debilidades de nuestras instituciones públicas sobre su gestión, destaca la falta de conocimientos y preparación de los servidores públicos. El manejo de los equipos es clave para garantizar gestiones públicas más efectivas (D11).

Talento humano	El talento humano, un impacto decisivo en el desempeño y la satisfacción de los colaboradores, para la toma de decisiones acertadas, como factor preponderante de competitividad en la gestión y llevar a cabo acciones para resolver los problemas(D12)
Agencia de empleo	Las instituciones públicas, son consideradas como una agencia de empleo de los gobiernos de turno; los servicios de atención que brindan a los ciudadanos son de muy mala calidad (D13)
Motivación y comunicación	El perfil del administrador público debe permitir generar el cambio de las instituciones públicas, resaltando la motivación y la comunicación como fortalezas, para asegurar la capacidad productiva D14).
Liderazgo	Cuando se busca gestionar los cambios en la administración pública, canalizar su cultura para la implementación de acciones en las transformaciones de modernidad, el liderazgo es un mecanismo ejecutor de las decisiones políticas (D15).
Estrategias	Dentro de los objetivos de la gestión pública están, entre otros, el desarrollo de estrategias para el diseño y la aplicación de políticas públicas (D16).
Competitividad	La competitividad permite la alineación de las competencias de las personas con la estrategia corporativa (D17).
Mejora continua	Los procesos deben ser trabajados y reforzados tomando en cuenta los principios de un sistema de gestión de calidad, la mejora continua y que la tecnología integre la información en los procesos de negocio (D18).
Problema público	Una PP es un conjunto de decisiones y acciones dirigidas a resolver un problema público, cuya solución depende de la idoneidad. (D19).
Criterio	La falta de criterio en la selección del personal de confianza en los cargos públicos, limita las oportunidades ligadas a la PP (D20).
Habilidades directivas	En las habilidades directivas para mejorar los resultados se debiera considerar sólo aquellas que tienen un efecto directo en los resultados organizacionales (D21).
Conocimiento experto	La GP requiere de “conocimiento experto” por parte de quienes tienen políticamente la responsabilidad de dirigir los asuntos de la sociedad, para propiciar las PP (D22).
Lealtad	Quienes ocupan cargos públicos establecen relación de lealtad con el gobernante y no con el gobierno, con violación de la ley (D23).
Eficiencia	El recurso humano tiene un impacto directo en la eficiencia y mejoramiento de la gestión pública a través de las PP(D24).
Profesionales eficientes	El principal objetivo de la gestión es dotar a la organización de profesionales eficientes y eficaces en sus funciones y motivarlos para lograr los objetivos, fortalecer la gestión y la organización (D25).
Crecimiento económico	Contar con burocracias capaces y eficientes posibilita el correcto desarrollo de PP e impulsa el crecimiento económico (D26).
Transparencia, rendición de cuentas	Es necesario fortalecer la cultura de la meritocracia, impulsar la transparencia, la rendición de cuentas y promover la formación continua de los servidores civiles, para asegurar una administración pública más eficiente y al servicio de los ciudadanos (D27).
Atención oportuna	La prioridad en la gestión pública es la atención oportuna y pertinente de las demandas de la población, donde se requiere servidores públicos capacitados en el ejercicio de sus funciones, con alto nivel de preparación y responsabilidad en la implementación de las PP (D28).

Discusión

Los artículos seleccionados abordan una gran cantidad de definiciones relacionadas al fenómeno de estudio, de donde se desprenden una serie de categorías que pasaremos a describir para entender la importancia de la meritocracia en el desarrollo de las PP. Según Villoslada et al. (2024) existe una prevalencia de la dependencia política y gestión corrupta de las PP con un rendimiento laboral deficiente que deviene en una falta de logros y metas al servicio de la ciudadanía; las instituciones públicas, se convierten en agencias de empleo de los gobiernos de turno; los servicios de atención que

brindan a los ciudadanos son de muy mala calidad (Blas et al., 2022), la falta de criterio en la selección del personal en cargos públicos limita el diseño de las PP (Chinchay y Chávarry, 2021), establecen relación de lealtad con el gobernante y no con el gobierno, con violación de la ley (Schincariol, 2024); coherente con Mendoza (2022) cuando refiere que los órganos del estado son políticos antes que técnicos, tan solo por ser centro de poder del estado. Un sistema meritocrático debe incluir una gestión por competencias con miras al desarrollo organizacional y al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Da Silva y Gouveia, 2021), que difiere de Dávila (2021) cuando menciona que la

meritocracia es un sistema avasallador en beneficio de unos pocos en perjuicio de la mayoría, que ha corroído vínculos morales, políticos y sociales fundamentales, poniendo en peligro el bien común.

Las entidades públicas mantienen estructuras tradicionales de recursos humanos, evitando la meritocracia en la GP con candidatos previamente seleccionados sin los requisitos para el puesto de trabajo, generando gestiones deficientes en las PP (Garces, 2024), siendo que las instituciones públicas deben tener servidores públicos preparados para el cumplimiento de las funciones y que a través de las PP hacer buen uso de los recursos, con valor público y beneficios sociales (Garces, 2024); que guardan relación con Jara et al. (2018) al mencionar que, es necesario contar con líderes preparados, con capacidades y habilidades para maximizar la creación de valor en la organización y obtener resultados.

Los procesos en las PP y en los procedimientos administrativos vienen acompañado de la tecnología, siendo necesario las competencias para el manejo y análisis de la política (Sainz, 2022). Estas competencias y capacidades requeridas deben incluir la planificación, concertación, participación y diálogo, como herramientas de las PP en el desarrollo institucional (Calderón et al., 2022). Esto permitirá tomar decisiones para el buen uso de los recursos y corregir defectos políticos para resolver los problemas de interés público y cumplir objetivos proporcionando legitimidad en la gestión (Muñoz et al., 2023); por ello, la capacidad de los funcionarios municipales es importante para lograr una GP eficiente y por ende, satisfacer las necesidades de la población (Ormeño et al., 2024), cuyo perfil debe permitir generar el cambio de las instituciones públicas, resaltando la motivación y la comunicación como fortalezas, para asegurar la capacidad productiva (Córdova et al., 2022); coherente con López (2022) cuando refiere que las instituciones deben organizarse para lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia construido sobre la base de la ética pública, para asegurar eficiencia y eficacia en la gestión.

Excluir el nepotismo en la política permite prácticas meritocráticas que contribuyen a mejorar el rendimiento laboral en donde se resalta la importancia del diseño y optimización de las PP (Zela et al., 2024); el clientelismo es otro factor que como el nepotismo socava el mérito que ayuda en la profesionalización de los empleados públicos (Alcalde et al., 2024). La

meritocracia debe ser un instrumento con categoría de política pública que asegure la gobernabilidad del país y responder a las necesidades sociales, políticas y económicas del estado (Folleco, 2023). La falta de conocimientos de los servidores públicos es una debilidad en las instituciones públicas, por lo que el manejo de los equipos es factor clave en la efectividad de la GP (Arévalo y Barbarán, 2021). El talento humano es factor decisivo en la toma de decisiones acertadas para resolver los problemas públicos (Zavaleta, 2024).

El liderazgo es un mecanismo ejecutor, transformador en la toma de decisiones políticas para gestionar los cambios en la administración pública (Córdova et al., 2022) a través de estrategias en el diseño de las PP para lograr los objetivos en la GP (Gamboa et al., 2021) y competitividad de los negocios, cuyo éxito depende de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, es decir de sus competencias profesionales (Vera et al., 2021); asimismo, de los procesos y tecnología que deben ser trabajados hacia una gestión de calidad y mejora continua para el logro de objetivos (Gonzales y Cevallos, 2022). En ese orden de ideas, las PP como factor estratégico, deben estar diseñadas para resolver un problema público, cuya solución dependerá de la idoneidad de quienes la diseñan (Palacios et al., 2021) y en las habilidades directivas para mejorar los resultados, en donde solo se debe considerar las que tienen efecto directo en los resultados organizacionales (Monge et al., 2025) y el conocimiento experto de quienes tienen políticamente la responsabilidad para propiciar las PP (Mora, 2022), generando un impacto directo en la eficiencia y mejoramiento de la GP a través de las PP (Chávez, et al., 2025).

El principal objetivo de la GP es dotar a la organización de profesionales eficientes y eficaces para lograr los objetivos, fortalecer la gestión y la organización (Araujo, 2025), para ello, contar con burocracias capaces y eficientes posibilita el correcto desarrollo de PP e impulsa el crecimiento económico (Rizo, 2023), impulsa la transparencia, la rendición de cuentas y promueve la formación continua de los servidores civiles, para asegurar una GP más eficiente (Perfecto et al., 2024), en donde la atención oportuna de las demandas sociales sea prioridad con alto nivel de preparación en la implementación de las PP (Adrianzen, et al., 2022); coherente con Calderón et al. (2022) cuando menciona identificar las necesidades, problemas y debilidades de los grupos vulnerable de la sociedad, para atender sus demandas sociales.

Conclusiones

La revisión realizada, permitió determinar que existen una serie de categorías que pasamos a describir, que evidencian la importancia de la meritocracia en el desarrollo de las políticas públicas, en donde prevalece la dependencia política; sin ella no hay posibilidad de desarrollo organizacional; existen estructuras tradicionales de talento humano que evitan la meritocracia y se convierten en agencia de empleos; la importancia de la tecnología en la automatización de los procesos para la aplicación de las políticas públicas; herramientas como la planificación, concertación, participación y diálogo que contribuyen a mejorar el desarrollo institucional; tomar decisiones acertadas en el manejo de las políticas públicas; criterios como el nepotismo y el clientelismo, socavan la meritocracia; el liderazgo como habilidades directivas en el desarrollo de estrategias y la toma de decisiones acertadas y atención oportuna para resolver los problemas públicos y una mejora continua en las instituciones públicas y su crecimiento económico, con transparencia en la rendición de cuentas; el talento humano y el manejo de equipo, garantiza la eficiencia y efectividad de las políticas públicas. Para concluir, podemos hacer mención la importancia de la meritocracia en el desarrollo de las políticas públicas, que debe caracterizar los cargos públicos y estar en constante perfeccionamiento, para una atención de calidad hacia los usuarios y dar a los servicios un valor público en bienestar de la ciudadanía, fortaleciendo la gobernabilidad del país, como factor clave en la gestión pública.

Referencias

- Adrianzén, R., Carranza, B., Barrantes, J. & Bravo, K. (2022). La nueva gestión pública: la respuesta para un estado eficiente y eficaz. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 5648-5658. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3724
- Alcalde, R., Nina, J., y Sánchez, F. (2024). Impacto de la meritocracia en el rendimiento de servidores públicos en Latinoamérica: una revisión sistemática. *Revista Invecom*, vol. 5, núm. 4. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14675016>
- Arévalo, R. y Barbarán, H. (2021). La transparencia en la administración de los recursos públicos. *Revista Ciencia Latina*, vol. 5, núm. 4. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.705
- Araujo, P. (2025). La gerencia estrategia de personas como herramienta para alcanzar los Objetivos estratégicos del PMPR. *Revista Brasileira de Desenvolvimento, Curitiba*, vol.11, N° 1, pp. 01-20. <https://doi.org/10.34117/bjdv11n1-077>
- Blas, F., Uribe, Y., Cacho, A., y Valqui, J. M. (2022). Modernización del Estado en la gestión pública: Revisión sistemática. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVIII (Especial 5), 290-301. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38164>
- Berrios, L., Mendoza, A., Prats, N. (2022). Identidad lectora de profesores noveles y mediación literaria digital. *Educação e Pesquisa*, vol (48). <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202248233911>
- Calderón, A., Calderón, T., Saavedra, M. & Cutipa, G. (2022). Gestión de políticas públicas de la comunicación para el desarrollo del turismo en Puno. *Comunicación: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 13(4), 253-261. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.4.733>
- Córdova, J., García, N., Puicón, V., & Merino, M. (2022). Gestión administrativa durante la Covid-19 en los colaboradores de las municipalidades en Perú. *Revista De Ciencias Sociales*, 28(3), 294-305. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i3.38475>
- Chiavenato, I. (2008), *Gestión del Talento Humano*. (3a ed.) <https://bit.ly/2JaKYGy>
- Chávez, L., Lozano, C. y Cajavilca, W. (2025). Gestión del recurso humano en el sector público: una revisión sistemática. *Revista INVECOM*, vol. 5, núm. 1. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12734758>
- Chávez, N. y Acosta, N. (2022). Calidad de vida percibida y significados de la experiencia de morbilidad materna extrema: un estudio cualitativo. *Ciência & Saúde Coletiva*, 27(5):1703-1712, 2022. <https://doi.org/10.1590/1413-81232022275.24032021>
- Chinchay Díaz, W., & Chávarry Ysla, P. del R. (2021). Liderazgo en el sector público. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(5), 650-662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.41>
- Da Silva, A. y Gouveia, I. (2021). Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional? *Revista*



Cad. EBAPE.BR, v. 19, n° 1. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120190100>

Dávila, J. (2021). Meritocracia y daños sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales Universidad Nacional Autónoma de México*. Año LXVI, núm. 242, pp. 521-526 <http://dx.doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2021.242.77421>

Decreto Supremo 030-2002-PCM. Reglamento de la Ley marco de modernización de la gestión del estado. Normas Legales. Diario Oficial El Peruano. <https://www.onpe.gob.pe/modTransparencia/programa-inversiones/normas/DS-030-2002-PCM-REGLAMENTO-LEY-MARCO-DE-MODERNIZACION-DEL-ESTADO-PERUANO.pdf>

De Faria, J. (2017). Nova governação pública e meritocracia. *Centro de Administração e Políticas Públicas*, N° 84, pp. 9-25. <https://doi.org/10.7458/SPP2017849462>

Denzin, N. y Lincoln, Y. (2012). El campo de la investigación cualitativa. Barcelona: Gedisa. https://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/denzin_cap_i_introduccion_general_el_campo_de_la_investigacion_cualitativa.pdf

Folleco, J. (2023). La meritocracia: un instrumento de gobernanza y gobernabilidad en la gestión de recursos humanos en el Ecuador. *International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science (IJLRHSS)*, vol. 6, pp. 273-283. <http://www.ijlrhss.com/paper/volume-6-issue-8/26-HSS-2210.pdf>

Gamboa, A., Hernández, C. & Ramírez, P. (2021). Gestión pública en una ciudad fronteriza colombiana: La mirada de sus habitantes. *Revista De Ciencias Sociales*, 27, 521-533. <https://doi.org/10.31876/racs.v27i.37026>

Garces, H. (2024). Influencia de la Ley del Servicio Civil y el valor público en el Gobierno Regional de Piura, Perú, 2023. *Revista Espacio Abierto*, vol. 33, N° 3, pp. 117-127. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12813482>

Gonzales, R., y Cevallos, J. (2022). Modelo de gestión con calidad de procesos y tecnología para la mejora del servicio aplicando ecuaciones estructurales.

Revista Industrial Data, 25(1): 157-179. DOI: <https://doi.org/10.15381/idata.v25i1.20769>

Jara, A., Asmat, N., Alberca, N. & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 23, núm. 83, pp. 740-760. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>

Jiménez-Fontana, R., García-Gonzales, E., & Azcarate, P. (2017). ¿Cómo evaluar desde una educación para la sostenibilidad? *Revista Espacios*, 38(60) <https://www.revistaespacios.com/a17v38n60/a17v38n60p01.pdf>

Ley 29158. Ley orgánica del Poder ejecutivo (19 diciembre 2007). Normas Legales. Diario Oficial El Peruano. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1010781/NormaHomVigente_0320200715-20664-6qj1tt.pdf?v=1658184629

Ley 27658. Ley marco de la modernización de la gestión del estado (29 enero 2002). Normas Legales. Diario Oficial El Peruano. <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/27658.pdf>

López, L. (2024). Incidencia del proceso de meritocracia en la capacidad institucional para la gestión. <https://repositorio.udes.edu.co/server/api/core/bitstreams/7e416d77-43b4-486d-b06f-da26ec675885/content>

Mendoza, D. (2022). Razones desde la gestión pública que explican el fracaso del proceso de modernización del estado. *Gestión Pública y Control*, N° 29, pp. 25-35. <https://clad.org/wp-content/uploads/2023/04/DMendoza-2022-1.pdf>

Merino, J., Rodríguez, J., Flores, C., Rodríguez, M. y Pacheco, R. (2024). La Meritocracia en la Gestión Pública. Perú. *Revista de Climatología*, 24, 2024. DOI: 10.59427/rcli/2024/v24cs.1809-1815

Molla, R., Bonet, R. y Climent, C. (2010). Propuesta de análisis fenomenológico de los datos obtenidos en la entrevista. *Universitas Tarraconensis. Revista de Ciències de l'Educació*, [S.l.], n. 1, p. 113-133. <https://doi.org/10.17345/ute.2010.1.643>.

Monge, V., Jacobo, C. & García, A. (2025). Habilidades directivas y su efecto en el desempeño laboral en

- empresas restauranteras del noroeste de México. *Revista Venezolana De Gerencia*, 30(109), 183-199. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.109.12>
- Mora, E. (2022). Las políticas públicas y la necesidad de una verdadera política social en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 8, N° 3, pp. 399-416. <https://doi.org/10.31876/rcs.v8i3.25189>
- Moreira, B., Silva, W. & Calbino, D. (2022). Política de Cotas e Meritocracia: Uma Análise da Percepção de Professores Universitários. *Dados rev. ciênc. sociais* 65 (1). <https://doi.org/10.1590/dados.2022.65.1.258>
- Ormeño, C., Soto, C. y Domínguez, D. (2024). Gestión de políticas públicas de gobierno local para desarrollo urbano. *Revista InveCom*, 5(1) <https://doi.org/10.5281/zenodo.11377935>
- Palacios, J., Toledo, M., Miranda, E. y Flores, A. (2021). Políticas públicas y gobernanza participativa local. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 564-577. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.8>
- Perfecto, A., Gavelán, R., Mautino, N. y Medina, C. (2024). Análisis del servicio civil en el Perú y otros países del mundo: una revisión sistemática. *Rehuso*, 9(1), 58-71. <https://doi.org/10.33936/rehuso.v9i1.6021>
- Rizo, N. (2023). Profesionalización de la función pública. Experiencias recientes en la provincia de Mendoza. *Revista Pilquen*, vol. 26, N° 1, pp. 46-66. <https://www.redalyc.org/journal/3475/347577752003/347577752003.pdf>
- Rodríguez DM, Martínez CN, Angarita DC, Niño CA. (2021). Políticas públicas en salud escolar, una revisión integradora de la literatura. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, vol 20. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps20.ppse>
- Sainz, I. (2022). El papel del INAP en el aprendizaje de políticas públicas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. 31, 126-139. <https://doi.org/10.24965/gapp.11155>
- Sánchez, A., (2010). Introducción: ¿qué es caracterizar? Medellín, Fundación Universitaria Católica del Norte. <https://www.ucn.edu.co/sistemainvestigacion/Documents/instrumento%20para%20caracterizar%20experiencias.pdf>.
- Schincariol, C. (2024). Buena gobernanza, modelos de gestión e ingreso a la función pública brasileña: Entre discursos y prácticas. *Revista Brasil Contemporáneo*, vol. 30 <https://doi.org/10.12660/cgpc.v30.91612>
- Staruss, A. & Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/bases-investigacion-cualitativa.pdf>
- Villasmil, M., Romero, F. & Socorro, C. (2021). Liderazgo ético en la gestión pública municipal del estado Zulia, Venezuela. *Revista Ciencias Sociales*, 27(2), 199-216. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35907>
- Vera Solórzano, L. D., Rivera Badillo, L., & Reyes Vargas, M. V. (2022). Gestión del talento humano para la mejora de los servicios turísticos. *Avances*, 24(1), 61-76. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637869301006>
- Villoslada, O., Calonge, E., Valiente, Y. & González, D. (2024). Meritocracia y desempeño laboral en una unidad de gestión educativa local. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(17), 4-17. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i17.3144>
- Zavaleta, E. (2024). La gestión pública en el fortalecimiento de la gobernabilidad en Perú. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 15(3), 248-260. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.15.3.1155>
- Zela, Y., Espejo, S., Quispe, K. & Rodríguez, W. (2024). Meritocracia y desempeño laboral en instituciones públicas: caso de la municipalidad provincial de San Román, Perú. *Gestionar, revista de empresa y gobierno*, vol.4, núm. 4. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2024.04.004>