Impacto de la meritocracia en el rendimiento de servidores públicos en Latinoamérica: una revisión sistemática

Impact of meritocracy on the performance of public servants in Latin America: a systematic review

Ramón Fernando Alcalde Poma
https://orcid.org/0009-0006-1017-7434
ralcaldepo@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo. Lima - Perú.

Josue Nina-Cuchillo
https://orcid.org/0000-0002-2217-9713
josueninacuchillo@gmail.com
Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima- Perú.

Flor de María Sánchez Aguirre
https://orcid.org/0000-0001-6416-6817
fsancheza@ucv.edu.pe
Universidad César Vallejo. Lima – Perú.

REVISTA INVECOM ISSN: 2739-0063

Recibido: 27/10/2024 Aceptado: 02/01/2025

2025. V5. N 4.

Resumen

La meritocracia es clave en la gestión pública para fortalecer la eficiencia, transparencia y profesionalización institucional. El objetivo de este estudio fue analizar de qué manera la meritocracia influye en el rendimiento de los servidores públicos en Latinoamérica. Para ello, se llevó a cabo una revisión sistemática siguiendo el método PRISMA, clasificada como básica y con un enfoque descriptivo**.** La revisión utilizó las bases de datos Scopus, Web of Science, Scielo y Google Scholar, tomando en cuenta los criterios definidos de inclusión y exclusión, y considerando el periodo comprendido entre 2020 y 2024. El proceso inicial identificó un total de 935 artículos, de los cuales, aplicando los mencionados criterios relacionados con la fecha, tipo de documento y relevancia temática, se seleccionaron finalmente 15 para su análisis posterior. Se concluyó que la meritocracia impacta positivamente en el rendimiento de los servidores públicos en Latinoamérica, pero su efectividad depende de contextos institucionales sólidos, transparencia y reformas adaptadas regionalmente.

Palabras clave: administración pública, burocracia, organización.

Abstract

Meritocracy is key in public management to strengthen efficiency, transparency and institutional professionalization. The objective of this study was to analyze how meritocracy influences the performance of public servants in Latin America. For this purpose, a systematic review was carried out following the PRISMA method, classified as basic and with a descriptive approach. The review used the Scopus, Web of Science, Scielo and Google Scholar databases, taking into account the defined inclusion and exclusion criteria, and considering the period between 2020 and 2024. The initial process identified a total of 935 articles, of which, applying the aforementioned criteria related to date, type of document and thematic relevance, 15 were finally selected for further analysis. It was concluded that meritocracy has a positive impact on the performance of public servants in Latin America, but its effectiveness depends on solid institutional contexts, transparency and regionally adapted reforms.

Keywords: public administration, bureaucracy, organization.

Introducción

En el contexto actual, la gestión del sector público se ve afectada por cuestiones asociadas con la transparencia, la eficacia y la capacidad de respuesta a las necesidades de los ciudadanos. Uno de los factores que influyen en el desempeño de las administraciones públicas suele ser el capital humano que las constituye (Androniceanu, 2021). En este sentido, la meritocracia se perfila como uno de los elementos esenciales mediante los cuales los gobiernos podrían mejorar su eficiencia y la percepción que la sociedad tiene de sus instituciones (Issenova et al., 2024). Sin embargo, la aplicabilidad de los principios meritocráticos en las distintas regiones del mundo es diferente, y esta diferencia radica en factores como la política y la administración, los cuales dificultan la aplicación uniforme de estos principios (Cheang y Choy, 2024).

De la misma manera, la productividad de los empleados públicos se ha convertido en uno de los requisitos clave para evaluar la eficacia de las políticas de recursos humanos, siendo su efecto monitoreado en la prestación de servicios y la práctica general de gobernanza (Lapuente y Van de Walle, 2020). Como consecuencia de esto, los académicos y los profesionales gubernamentales se están interesando cada vez más en el problema que afecta a los principios meritocráticos, en particular aquellos vinculados a los contextos con mayores niveles de desigualdad, falta de transparencia y carencia de recursos institucionales, como los que predominan en la región de América Latina (Henao et al., 2024).

De esta manera, la meritocracia abarca como criterios principales para la selección, promoción o recompensa en cualquier campo, incluido el ámbito de las instituciones públicas, la capacidad, el esfuerzo y los logros individuales (Mulaphong, 2024). En este sentido, la meritocracia agrega equidad en las oportunidades al mérito al buscar aprovechar al máximo las capacidades humanas (Patterson, 2024). Esta perspectiva en el ámbito gubernamental, planteada de esta manera, significa que las decisiones sobre contratación, promoción o asignación de recursos deben basarse únicamente en la profesionalidad y el desempeño pasado, evitando al máximo factores subjetivos como el nepotismo, el clientelismo político o la corrupción (Hudson et al., 2022).

Asimismo, el rendimiento de los servidores públicos consiste en el desarrollo de tareas que permiten alcanzar los objetivos organizacionales de manera ética, eficiente y eficaz**,** respetando el interés general de la sociedad (Giroth et al., 2022). Esto incluye, por ejemplo, la consecución de metas cuantitativas, la prestación de servicios y la satisfacción del usuario como objetivos cualitativos. Otros factores que influyen en este concepto son las competencias y habilidades individuales, el entorno de trabajo, los recursos disponibles y los sistemas de evaluación existentes (Chávez y Bueno, 2024). En los sistemas meritocráticos, el desempeño mejora como resultado de ajustes específicos y ciclos de retroalimentación continuos. Por el contrario, la superioridad debilita el desempeño, provocando falta de motivación y sentimientos de injusticia (Nishimura et al., 2021).

En el escenario internacional, se ha observado que los países donde se implementan adecuadamente los sistemas meritocráticos son capaces de lograr un mejor desempeño de los servidores públicos. En consecuencia, se puede argumentar que los modelos que se basan fuertemente en la meritocracia parecen ser beneficiosos, ya que tienden a mejorar la eficiencia del gobierno, la capacidad de innovar políticas públicas y la confianza general de los ciudadanos hacia sus órganos de gobierno (Lameck, 2024). Sin embargo, la meritocracia no resuelve todos los problemas**.** Tiene que ir acompañada de un conjunto adecuado de instituciones comprometidas con la calidad, mecanismos de control que funcionen bien y procedimientos sistemáticos de contratación y retención para aprovechar plenamente sus beneficios (Bezzina et al., 2021).

A su vez, dentro del marco regional latinoamericano, se ha observado cada vez más el vínculo entre el mérito y la productividad de los servidores públicos. Se han hecho numerosos intentos de establecer principios meritocráticos en la práctica, pero han fracasado debido a los numerosos desafíos políticos que enfrentan estas instituciones, asociados a la falta de recursos y normas de rendición de cuentas débiles, entre otros (Corrales, 2024). En consecuencia, en América Latina, la ausencia de principios meritocráticos no solo impacta el trabajo de los servidores públicos individuales, sino también el trabajo del sistema de servicio civil en su conjunto, que funciona más como un multiplicador; es un enfoque sistémico más general (Adrianzén et al., 2022). Aun así, estas dinámicas requieren una mayor investigación, por lo que es crucial realizar evaluaciones en profundidad utilizando los datos disponibles (Perfecto-Sosa et al., 2024).

En este sentido, las posturas divergentes de los académicos sobre si es necesario avanzar hacia la meritocracia en las prácticas de los servidores públicos son suficientes para justificar una revisión sistemática y exhaustiva que evalúe y sintetice toda la información pertinente. Esta metodología también puede ayudar a comprender los patrones existentes, las brechas y las tendencias para facilitar la toma de decisiones basada en la evidencia en lo que respecta a las políticas públicas. Dada la crisis de confianza en las instituciones en la región, resulta imperativo explorar cómo la meritocracia puede mejorar la productividad de los servidores públicos**.** Por esta razón, el objetivo general del estudio fue analizar de qué manera la meritocracia influye en el rendimiento de los servidores públicos en Latinoamérica.

Metodología

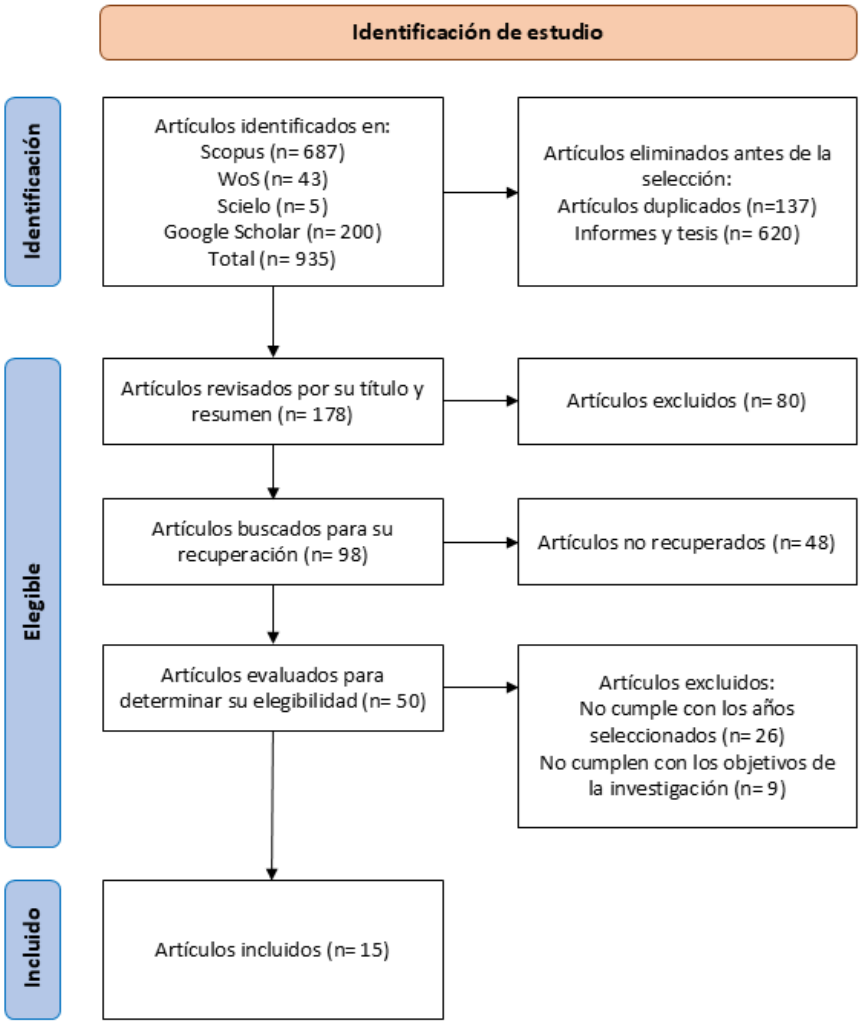
El estudio se ha desarrollado siguiendo las pautas de la declaración PRISMA. De esta manera, la declaración PRISMA fue una guía fundamental, favoreciendo que los procedimientos y los resultados obtenidos en el presente estudio posean transparencia, consistencia y confiabilidad. Asimismo, la declaración fue de ayuda para controlar y estructurar el análisis y la evaluación de los hallazgos finales obtenidos, con la expectativa de que sean reproducibles (Page et al., 2022).

En ese sentido, el proceso inició con la búsqueda de estudios relacionados con la meritocracia y su incidencia en el desempeño de los funcionarios públicos latinoamericanos. Dicha búsqueda se desarrolló durante el período de octubre a noviembre de 2024, centrándose fundamentalmente en tres bases de datos: Scopus, Scielo, Web of Science y Google Scholar. El operador booleano utilizado fue: (meritocracia) AND (("servidores públicos") OR ("servicio público") OR ("servicio civil") OR ("servidores civiles")), que ayudó a seleccionar las áreas pertinentes al enfoque del estudio mediante palabras clave relacionadas.

Los criterios de inclusión especificaron que solo se incluirían artículos académicos indexados publicados desde el año 2020 hasta el 2024, disponibles en los idiomas inglés, español o portugués, y de acceso abierto que aborden el contexto latinoamericano en el campo de las ciencias sociales y la administración pública. Los criterios de exclusión incluyeron, entre otros, tesis y disertaciones, monografías, actas, libros y artículos de revisión de literatura.

El proceso de selección implicó tres etapas de análisis. Para la etapa de identificación, se recuperaron 935 artículos. Luego, después de excluir determinados documentos por duplicación o por no ser artículos científicos, se recuperaron 178 documentos. En la etapa de elegibilidad, se examinó en detalle el título, el resumen y el cuerpo de cada artículo, lo que culminó en la etapa de inclusión, donde se seleccionaron 15 artículos, los cuales fueron relevantes para la revisión sistemática. Este procedimiento garantizó y aseguró que los estudios seleccionados contenían información adecuada y pudieran ser útiles para cumplir con los objetivos de este estudio en particular.

Tabla 1
Diagrama de método PRISMA



Resultados y discusión

El proceso de selección de artículos resultó en la inclusión de 15 artículos científicos, cuyos detalles se presentan a continuación:

Tabla 1
Artículos seleccionados para la revisión sistemática

Autor, Año y País	Objetivo	Enfoque y Diseño	Resultado
Bersch y Fukuyama (2024) Brasil	Evaluar relación entre autonomía burocrática y calidad de gobernanza en servidores públicos.	Cuantitativo Descriptivo	La percepción de independencia de los servidores públicos mejora la calidad de gobernanza, mientras que una discreción inapropiada reduce la percepción de calidad, destacando la importancia del contexto y la capacidad gubernamental.
Brieba et al. (2024) Chile	Explorar características y carreras de empleados	Cuantitativo Exploratorio y descriptivo	La burocracia tiene características meritocráticas, con cargos altos ocupados por profesionales calificados, pero la falta de movilidad vertical y la

	del gobierno chileno para entender burocracia.		heterogeneidad en la profesionalización limitan incentivos y generan desigualdad.
Cavalcante y Pereira (2022) Brasil	Analizar el impacto de las dimensiones de capacidad estatal en el desempeño gubernamental por sector	Cuantitativo Descriptivo	El desarrollo de la capacidad estatal mejora la percepción del desempeño gubernamental. La meritocracia, la autonomía y los recursos son dimensiones clave para mejorar los resultados organizacionales y gubernamentales en el servicio público.
Da Silva et al. (2022) Brasil	Analizar si los procesos de selección en las instituciones de educación superior brasileñas son meritocráticos	Cuantitativo Descriptivo	Los procesos de selección basados solo en exámenes teóricos, limitan la evaluación de competencias prácticas. Se deben de incorporar evaluaciones de habilidades prácticas y conductuales para mejorar la calidad y corregir la ilusoria meritocracia en la selección pública.
Espinoza y Cachipuendo (2024) Ecuador	Analizar el Sistema Integrado de Administración del Talento Humano en el Sector Público Ecuatoriano	Cualitativo Descriptivo exploratorio	La gestión del talento humano en el sector público ecuatoriano promueve la profesionalización, la meritocracia y la adaptación a la globalización, destacando la importancia de la salud ocupacional para mejorar el rendimiento.
Barbosa y Freitas (2023) Brasil	Analizar cómo la percepción de los servidores públicos influye en su desempeño.	Cualitativo Descriptivo exploratorio	Los servidores perciben el servicio público como orientado al bienestar, pero enfrentan desafíos como bajos salarios, clientelismo y falta de reconocimiento, lo que afecta su desempeño y limita oportunidades de crecimiento.
Linares (2023) Perú	Explicar la relación entre los derechos laborales del personal administrativo y el servicio civil meritocrático	Cuantitativo Correlacional descriptivo	El Servicio Civil Meritocrático reduce desigualdades, pero regímenes laborales generan inequidad. Los principios del SCM se aplican inconsistente, requiriendo una reforma integral para lograr equidad y meritocracia verdadera.
Ortega et al., (2024) Ecuador	Examinar la meritocracia, su aplicabilidad, desafíos y relación con la gobernanza.	Cualitativo Descriptivo exploratorio	Existen prácticas discrecionales, falta de gobernanza efectiva y procesos administrativos basados en el clientelismo y la acumulación de poder. Esto limita la transparencia, desmotiva al personal y afecta la calidad de la gestión universitaria.
Ortiz (2021) Perú	Analizar implementación del Cuerpo de Gerentes Públicos (CGP) en el sector de educación y su impacto organizacional	Cualitativo	La incorporación del CGP mejoró la transparencia y redujo la discrecionalidad, pero enfrentó resistencia. Los gerentes carecían de habilidades clave, y acciones simbólicas fomentaron la cooperación entre actores colectivos.
Pereira (2021) Brasil	Investigar incentivos del servicio civil y proponer realineación sin desmantelar estabilidad.	Cualitativo Descriptivo y propositivo	Se propone reformas en el sistema de estabilidad del servicio público, incluyendo aumentos salariales, bonificaciones por productividad y mejoras en la supervisión y evaluación para aumentar la calidad y eficiencia.

Pérez-Chiqués y Bustos (2021) Estados Unidos	Investigar cómo el sistema de servicio civil en Puerto Rico está influenciado por prácticas informales de patronazgo político	Cualitativo Mixto	El sistema formal de servicio civil está afectado por el patronazgo, socavando la meritocracia y generando desconfianza, lo que revela que las leyes actuales no son suficientes para eliminar estas prácticas.
Ríos-Figueroa y Soto-Tamayo (2024) México	Definir nepotismo, evaluar medición y proporcionar herramientas para diagnosticarlo en organizaciones públicas.	Mixto Descriptivo y metodológico	El nepotismo socava la meritocracia, reduce la confianza pública en las instituciones y afecta el desempeño de los servidores, impidiendo una asignación eficiente de recursos y servicios.
Schuster et al., (2024) Chile	Investigar efectos del liderazgo no ético en burócratas del sector público.	Cuantitativo Experimental	Los burócratas reclutados por mérito responden al liderazgo no ético con mayor conciencia ética y acción, mostrando que la mala conducta de líderes genera una respuesta ética frente a la amenaza moral.
Garcés (2024) Perú	Evaluar la influencia de la Ley del Servicio Civil a través del concepto de valor público en el gobierno regional de Piura	Cuantitativo Correlacional descriptivo	Existen correlaciones moderadas entre meritocracia, confianza y legitimidad. Se concluye que el valor público debe medirse con variables intersubjetivas, destacando que la eficiencia política depende de procesos burocráticos percibidos como eficientes.
Villoslada-Aguirre et al. (2024) Perú	Determinar el nivel de relación entre la meritocracia y el desempeño laboral de los trabajadores	Cuantitativo Correlacional descriptivo	Se encontró existe una asociación positiva entre la meritocracia y el desempeño laboral, destacando su importancia en el rendimiento y proporcionando base para futuras investigaciones.

En cuanto a los resultados, 15 artículos fueron incluidos en la revisión sistemática, cumpliendo con los criterios de selección previamente señalados. En total, 7 fueron de Scopus, 2 de Web of Science, 1 de Scielo y 5 de Google Scholar, lo que representa un rango razonable de fuentes destinadas a capturar la influencia de la meritocracia en el desempeño de los servidores públicos en América Latina.

Con respecto a los países, 5 artículos se relacionaron con Brasil, 4 con Perú, 2 con Chile y 2 con Ecuador. Además, se incluyó un artículo de México y uno de los EE. UU., en este caso de Puerto Rico, con los cuales se hicieron comparaciones pertinentes con el contexto latinoamericano. Esta distribución muestra un enfoque abundante en las naciones sudamericanas y diferentes contextos sociopolíticos que agregan valor a la perspectiva regional.

En términos del año de publicación, 8 de los estudios se publicaron en 2024, lo que significa un aumento en los últimos tiempos hacia un objetivo en particular. Dos artículos corresponden al año 2023, 3 al año 2021 y 2 al año 2022, por lo que este ritmo de producción científica se ha mantenido en los últimos años.

En cuanto a la perspectiva metodológica de los estudios analizados en la sección anterior, la mayoría de ellos utilizaron el enfoque cuantitativo (8), mientras que 6 se basaron en un enfoque cualitativo y solo 1 tuvo un enfoque mixto**.** Este escenario enfatiza la interacción favorable entre las investigaciones orientadas a la medición de indicadores objetivos y aquellas que son análisis interpretativos contextuales, ofreciendo a los temas en estudio una perspectiva más completa y complementaria**.** Estos hallazgos resaltan la importancia de investigar más a fondo el impacto de la meritocracia en América Latina, tanto a través de estudios particulares como institucionales.

De esta manera, los resultados apuntan a una asociación, aunque compleja, entre la meritocracia y los resultados obtenidos por los servidores públicos en América del Sur. Los hallazgos muestran realidades que están en tendencia; por ejemplo, la relación positiva entre el uso del mérito en el sistema y la mejora del desempeño en el trabajo, la integridad de la gestión pública y la percepción de los ciudadanos hacia la calidad de los servicios gubernamentales (Villoslada-Aguirre et al., 2024; Garcés, 2024). Sin embargo, incluso este progreso está

influenciado por restricciones estructurales y culturales que no permiten una adopción más amplia de tales prácticas.

Asimismo, una tendencia interesante es la forma variada en la cual se ha implementado la meritocracia en la región. En el contexto chileno, por ejemplo, a pesar de que existen prácticas que promueven la meritocracia, las oportunidades que poseen los servidores públicos para ascender son bastante limitadas (Brieba et al., 2024). Por otro lado, en Brasil, la meritocracia como herramienta de selección es aplicable solo en sistemas normativos en los que las competencias prácticas y conductuales también se clasifican por igual, lo que no se adapta a los sistemas más prácticos (Da Silva et al., 2022). En el caso de México, el nepotismo generalizado promueve entornos carentes de meritocracias públicamente, deslegitimando así incluso los sistemas de asignación de recursos (Ríos-Figueroa y Soto-Tamayo, 2024).

Además, Linares (2023) ha señalado que las discrepancias que existen en la implementación de los principios de la meritocracia conciernen a la equidad y sustentan la desigualdad en el caso de países como Ecuador. En ese sentido, Garcés (2024) señala que, específicamente en Perú, es la percepción de ineficiencia y corrupción burocrática la que se destaca para descarrilar las ventajas de un sistema meritocrático. Tales resultados plantean la importancia de las condiciones contextuales como la autonomía burocrática, la capacidad estatal y la gobernanza para acomodar efectivamente las tendencias beneficiosas de la meritocracia.

Asimismo, Espinosa y Cachipuendo (2024) describen los esfuerzos que se están realizando en Ecuador para asegurar que el talento humano público se profesionalice, señalando que la meritocracia es una herramienta efectiva que podría traer eficiencia a los servicios, aunque también señalan otros obstáculos relacionados **con** la salud ocupacional y la adaptabilidad global. En Puerto Rico, Pérez-Chiqués y Bustos (2021) han evidenciado cómo el clientelismo afecta el sistema de mérito, creando desconfianza y discriminación sesgada, incluso en ámbitos donde existen marcos legales que supuestamente son imparciales.

Además, en Brasil, Cavalcante y Pereira (2022) señalan que los marcos asociados a la capacidad estatal y la autonomía burocrática mejoran el desempeño del servidor público, mientras que Ortiz (2021), en el caso de Perú, analiza cómo los controles contra las reformas de transparencia son decepcionantes y aboga por la noción de cambiar las estructuras mediante programas de capacitación que fortalezcan el compromiso de los servidores públicos. En general, los hallazgos validan la afirmación de que la meritocracia sí influye en el desempeño de los funcionarios públicos. Sin embargo, las prácticas meritocráticas son más efectivas en la medida en que existen instituciones y mecanismos para la evaluación integral y justa del desempeño dentro del marco de las reformas estructurales. Esto enfatiza aún más la necesidad de una implementación más coherente y adecuada al contexto regional**.**

Por otro lado, estudios previos como el de Lapuente y Van de Walle (2020) afirman que la meritocracia es un elemento esencial de la eficacia en la gestión pública, lo que coincide con estudios realizados por Villoslada-Aguirre et al. (2024) y Schuster et al. (2024) que se enfocan en la mejora de los servicios en contextos meritocráticos. De manera similar, Garcés (2024) concuerda con las relaciones positivas que se observan entre el mérito y otras variables como la legitimación y la confianza institucional, lo cual es respaldado por la afirmación de Hudson et al. (2022) sobre cómo el mérito puede ayudar a reducir los efectos de la subjetividad y las prácticas corruptas.

Sin embargo, las discrepancias también son bastante notorias. La evidencia internacional de los estudios de Lameck (2024) y Bezzina et al. (2021) enfatiza la necesidad de los principios meritocráticos para obtener los mejores resultados. Por otro lado, los estudios basados en América Latina, como los que indican Ríos-Figueroa y Soto-Tamayo (2024) y Linares (2023), se centran en déficits como el clientelismo o la ausencia de transparencia que perturban la institucionalización efectiva y consistente de estos principios. Estas variaciones pueden explicarse por factores contextuales como la politización de las instituciones o los desequilibrios estructurales que, según Corrales (2024), limitan la afirmación efectiva del principio de meritocracia en la región.

Para finalizar, estos hallazgos corroboran las narrativas globales sobre la importancia del impacto de la meritocracia, pero advierten que esta funciona de manera efectiva en instituciones con ciertos sistemas estructurados, como lo plantean Issenova et al. (2024), Cheang y Choy (2024). Estas comparaciones resaltan la necesidad de variaciones contextuales en los sistemas de meritocracia para abordar los déficits regionales.

Conclusiones

Se espera que un sistema basado en el mérito mejore el desempeño de los empleados públicos en América Latina en términos de efectividad, calidad de los servicios y confianza de los ciudadanos. Sin embargo, los contextos en los que se espera que operen los elementos formales de la meritocracia se ven socavados por el clientelismo, el nepotismo y otras características específicas del contexto regional que limitan la equidad y la

justicia en la selección y la promoción. Además, los sistemas de evaluación y los mecanismos de incentivos en varios países aún son débiles, por lo que el mérito es el criterio que se debe tener en cuenta en el desarrollo del servicio público.

A pesar de estos problemas, se observa que los sistemas bien ejecutados y certificados por el mérito pueden ayudar a aumentar la profesionalización de los empleados del sector público, mejorar la satisfacción de los ciudadanos y promover un entorno de trabajo menos opresivo y más gratificante. Pero para que esto suceda, tiene que existir un marco institucional sólido junto con líneas claras de rendición de cuentas, así como una cultura organizacional que promueva la competencia y el desempeño. En resumen, las implicaciones que la meritocracia puede tener para generar cambios en el sector público en América Latina son significativas, pero las presiones o motivaciones para esta reforma surgen de las interacciones entre los aspectos prácticos de la gestión pública y la cultura y la política de la sociedad en cuestión. También es necesario examinar y reformar más las políticas públicas para mejorar la forma en que se implementan.

Referencias

Adrianzén, R. E., Carranza, B. E., Barrantes, J. C., y Bravo, K. E. (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

Androniceanu, A. (2021). Transparency in public administration as a challenge for a good democratic governance. *Revista Administratie Si Management Public*, *36*, 149–164. https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=964121

Barbosa, D., y Freitas, E. (2023). O que pensam os servidores públicos da Universidade Estadual do Ceará a respeito do serviço público. *Inovação & Tecnologia Social*, *5*(11), 34–49. https://doi.org/10.47455/2675-0090.2023.5.11.10665

Bersch, K., y Fukuyama, F. (2024). Calibrating autonomy: How bureaucratic autonomy influences government quality in Brazil. *Governance*, *38*(1), 1–25. https://doi.org/10.1111/gove.12865

Bezzina, F., Camilleri, E., y Marmarà, V. (2021). Organisational Impact of Public Service Reforms: Assessing the Internal Impact. *Public Administration, Governance and Globalization*, *22*, 179–193. https://doi.org/10.1007/978-3-030-74357-4_8

Brieba, D., Herrera-Marín, M. R., Riffo, M., y Garrido, D. (2024). Inside the Black Box: Uncovering Dynamics and Characteristics of the Chilean Central Government Bureaucracy with a Novel Dataset. *Latin American Politics and Society*, 107–135. https://doi.org/10.1017/lap.2023.41

Cavalcante, P., y Pereira, A. K. (2022). Do State capacity dimensions differently affect policy areas performance? *Administração Pública e Gestão Social*, *14*(2), 1–29. https://doi.org/10.21118/apgs.v14i2.12439

Chávez, Y. E. A., y Bueno, R. O. A. (2024). Assessing Public Service Quality and User Satisfaction: A Case Study of the District Municipality of San Luis, Peru. *Nanotechnology Perceptions*, *20*(S6), 314–330. https://doi.org/10.62441/NANO-NTP.V20IS6.23

Cheang, B., y Choy, D. (2024). Culture of Meritocracy, Political Hegemony, and Singapore's Development. *International Journal of Politics, Culture and Society*, *37*(2), 265–290. https://doi.org/10.1007/S10767-023-09458-X/FIGURES/1

Corrales, A. (2024). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Chile 2024*. Banco Interamericano de Desarrollo. https://coilink.org/20.500.12592/5wt4ujp

Da Silva, A. B., De Lima, J., y De Sousa, S. (2022). The myth of meritocracy: academicism and methodological flaws in Brazilian public recruitment. *Revista de Administracao Publica*, *56*(6), 694–720. https://doi.org/10.1590/0034-761220220150x

Espinoza, V., y Cachipuendo, M. V. (2024). El Sistema Integrado de Administración del Talento Humano, un enfoque en el Sector Público Ecuatoriano. *Podium*, *45*, 33–52. https://doi.org/10.31095/podium.2024.45.3

Garcés, H. F. (2024). Influencia de la Ley de Servicio Civil y el Valor Público en el Gobierno Regional de Piura, Perú 2023. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología*, *33*(3), 117–127. https://doi.org/10.5281/zenodo.12813482

Giroth, N. K., Mandagi, M., y Bogar, W. (2022). Public Service Performance of Civil Servants (PNS) at South Tondano District Office in Minahasa Regency. *Journal of Social Science*, *3*(1), 157–170. https://doi.org/10.46799/JSS.V3I1.286

Henao, F. E., Leal, M. J., Moronta, N., y Muñoz, A. (2024). Naturaleza y funciones de la gestión pública: una mirada a la modernidad del desarrollo social. *Consensus - Santiago*, *8*(3), 65–106. https://pragmatikasolutions.com/consensus/index.php/consensus/article/view/171

Hudson, S., González-Gómez, H. V., y Claasen, C. (2022). Societal Inequality, Corruption and Relation-Based Inequality in Organizations. *Journal of Business Ethics*, *181*(3), 789–809. https://doi.org/10.1007/S10551-021-04957-

3/TABLES/4
Issenova, G., Bokayev, B., Nauryzbek, M., Torebekova, Z., Kosherbayeva, A., y Amirova, A. (2024). An Examination of Civil Servants' Assessment of the New Civil Service Reforms in Kazakhstan. *Central European Journal of Public Policy*, 1–15. https://doi.org/10.2478/cejpp-2024-0006
Lameck, W. U. (2024). Uncovering the potentials for public service motivation in Tanzania. *SN Social Sciences 2024, 4*(9), 1–17. https://doi.org/10.1007/S43545-024-00958-X
Lapuente, V., y Van de Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, *33*(3), 461–475. https://doi.org/10.1111/GOVE.12502
Linares, O. (2023). Desigualdad de derechos laborales y su relación con el servicio civil meritocrático en el sector público del Perú. *Sciéndo*, *26*(1), 35–39. https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/5133
Mulaphong, D. (2024). Does Meritocracy Produce Desirable Outcomes for Public Organizations? Results of a Worldwide Expert Survey from 149 Nations. *Public Integrity*, *25*(6), 578–598. https://doi.org/10.1080/10999922.2022.2074763
Nishimura, A. Z. F. C., Moreira, A., Sousa, M. J., y Au-Yong-oliveira, M. (2021). Weaknesses in Motivation and in Establishing a Meritocratic System: A Portrait of the Portuguese Public Administration. *Administrative Sciences, 11*(3), 87. https://doi.org/10.3390/ADMSCI11030087
Ortega, M., Altamirano, R., Moisés, Trujillo, M. N., Naranjo, P. P., Ortega, M. L., Ortega, K. S., y Pachacama, V. H. (2024). Carencia de procesos meritocráticos en la Universidad Central Del Ecuador. *VI Seven International Multidisciplinary Congress*, 1–31. https://doi.org/10.56238/sevenVImulti2024-115
Ortiz, L. A. (2021). La Implementación Del Servicio Civil Meritocrático En Perú, Un Estudio De Caso. *Revista de La Facultad de Derecho y Ciencias Políticas (Cusco)*, *13*, 213–234. https://doi.org/10.51343/rfdcp.v4i13.964
Page, M. J., Moher, D., y McKenzie, J. E. (2022). Introduction to PRISMA 2020 and implications for research synthesis methodologists. *Research Synthesis Methods*, *13*(2), 156–163. https://doi.org/10.1002/JRSM.1535
Patterson, A. C. (2024). Civil service organization as a political determinant of health: Analyzing relationships between merit-based hiring, corruption, and population health. *Social Science & Medicine*, *348*, 116813. https://doi.org/10.1016/J.SOCSCIMED.2024.116813
Pereira, L. K. S. (2021). The apparent social control within the scope of Brazilian Public Administration. *A e C - Revista de Direito Administrativo e Constitucional*, *21*(86), 249–274. https://doi.org/10.21056/aec.v21i86
Pérez-Chiqués, E., y Bustos, E. O. (2021). Control político del servicio civil. *Gestión y Política Pública*, *30*(3), 179–207. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8131436
Perfecto-Sosa, A. D., Gavelán-Polo, R. L., Mautino-García, N., y Medina-Sotelo, C. G. (2024). Análisis del servicio civil en el Perú y otros países del mundo: una revisión sistemática. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo)*, *9*(1), 58–71. https://doi.org/10.33936/rehuso.v9i1.6021
Ríos-Figueroa, J., y Soto-Tamayo, L. (2024). Nepotism: One Concept, Three Measurement Strategies. A Comparative Analysis in the Mexican Judiciary. *Revista de Ciencia Politica*, *44*(1), 61–86. https://doi.org/10.4067/s0718-090x2024005000102
Schuster, C., Fuenzalida, J., Mikkelsen, K. S., y Meyer-Sahling, J. H. (2024). Unethical leadership, moral compensation, and ethical followership: Evidence from a survey experiment with Chilean public servants. *Public Administration Review*, *84*(5), 848–869. https://doi.org/10.1111/puar.13815
Villoslada-Aguirre, O. A., Calonge-Angulo, E. Y., Valiente-Saldaña, Y. M., y González-González, D. G. (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