

<https://doi.org/10.69639/arandu.v13i2.2335>

Transparencia y meritocracia en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano en el sector público ecuatoriano

Transparency and meritocracy in human talent recruitment and selection processes in the Ecuadorian public sector

Rubén Dario Troya Velasco

dario_troya17@hotmail.com

UNEMI

Ecuador

Artículo recibido: 17 mayo 2026- Aceptado para publicación: 28 junio 2026

Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

La gestión del talento humano en el sector público ecuatoriano cumple un papel relevante en el fortalecimiento institucional y en la prestación de servicios dirigidos a la ciudadanía. El estudio tuvo como objetivo analizar la aplicación de la transparencia y la meritocracia en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano, a partir de la revisión del marco normativo, los mecanismos de transparencia y los criterios meritocráticos empleados. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y documental, con un diseño no experimental. La información se recopiló mediante la revisión de artículos científicos, documentos institucionales y normativa legal obtenidos en bases de datos académicas. El proceso de selección de estudios siguió la metodología PRISMA, permitiendo identificar investigaciones relacionadas con el tema. Los resultados evidenciaron que Ecuador dispone de un marco normativo sólido que regula el acceso al servicio público mediante concursos de méritos y oposición. A pesar de ello, persisten dificultades en la ejecución y supervisión de los procedimientos establecidos. Entre los mecanismos de transparencia se identificaron la publicación de convocatorias, el acceso a la información, la rendición de cuentas y la definición de criterios de evaluación, aunque se detectaron deficiencias en la claridad y disponibilidad de la información. Respecto a la meritocracia, se reconocieron las evaluaciones por competencias, la verificación de requisitos y la experiencia profesional como elementos centrales del proceso. Se concluye que la principal debilidad no se encuentra en la normativa vigente, sino en su aplicación institucional. El fortalecimiento de los mecanismos de control y la uniformidad de los criterios de evaluación contribuirían a mejorar la confianza ciudadana y la legitimidad de los procesos de selección pública.

Palabras clave: transparencia, meritocracia, reclutamiento público, talento humano, sector público ecuatoriano

ABSTRACT

Human talent management in the Ecuadorian public sector plays an important role in strengthening institutions and delivering services to citizens. The study aimed to analyze the application of transparency and meritocracy in human talent recruitment and selection processes through a review of the regulatory framework, transparency mechanisms, and merit-based criteria used. The research was conducted under a qualitative, descriptive, and documentary approach with a non-experimental design. Information was collected through the review of scientific articles, institutional documents, and legal regulations obtained from academic databases. The study selection process followed the PRISMA methodology, allowing the identification of research related to the topic. The results showed that Ecuador has a solid regulatory framework that governs access to public service through merit and competitive examinations. Despite this, difficulties persist in the implementation and supervision of established procedures. The transparency mechanisms identified included the publication of job announcements, access to information, accountability, and the definition of evaluation criteria, although deficiencies were found in the clarity and availability of information. Regarding meritocracy, competency assessments, verification of requirements, and professional experience were recognized as central elements of the process. It is concluded that the main weakness does not lie in the existing regulations but in their institutional implementation. Strengthening control mechanisms and standardizing evaluation criteria would contribute to improving public trust and the legitimacy of public selection processes.

Keywords: transparency, meritocracy, public recruitment, human talent, Ecuadorian public sector

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano en el sector público influye de manera directa en la calidad de los servicios que el Estado brinda a la ciudadanía y en el fortalecimiento de las instituciones. En la Constitución de la República y la Ley Orgánica del Servicio Público establecen que el ingreso al servicio público debe regirse por principios como la igualdad, la transparencia y la capacidad, orientados a garantizar procesos basados en criterios objetivos y técnicos (Espinoza & Cachipundo, 2025). La transparencia implica que los procesos de reclutamiento y selección sean abiertos, accesibles y verificables. La información sobre convocatorias, requisitos y resultados esté disponible de forma clara para los postulantes. Por su parte, la meritocracia se relaciona con la selección de personal en función de competencias, conocimientos y experiencia, lo que busca evitar decisiones discrecionales así favorecer la igualdad de oportunidades.

A pesar del marco normativo existente, en la práctica persisten cuestionamientos sobre la aplicación de estos principios en las instituciones públicas. En Ecuador, indicadores internacionales reflejan limitaciones en la confianza institucional. El Índice de Percepción de la Corrupción 2023 de Transparencia Internacional asignó al país 36 puntos sobre 100, ubicándolo alrededor del puesto 115 de 180 países .

En el ámbito nacional, la Contraloría General del Estado ha identificado fallas en el control interno y en la supervisión administrativa. Estos problemas se reflejan en datos operativos: entre 2020 y 2023, alrededor del 20% de los procesos de contratación pública fueron declarados desiertos, con variaciones anuales que superan el 25% en algunos periodos, lo que se comprueba inconsistencias en la ejecución de los procedimientos (Mieles, 2024). A esto se suma que los procesos de selección pueden extenderse por varias semanas debido a la cantidad de etapas involucradas, lo que muestra limitaciones en la eficiencia del sistema. Además, aunque plataformas como el sistema público de empleo han permitido la vinculación de más de 118 mil personas en los últimos años, el acceso al empleo estatal sigue siendo restringido, considerando que solo el 15% de los asalariados forma parte del sector público (Ministerio de Trabajo, 2025).

Estos elementos reflejan una brecha entre la normativa vigente y su aplicación en la gestión estatal, donde los mecanismos formales existen, pero su ejecución presenta dificultades en distintas etapas del proceso.

La aplicación de la transparencia y la meritocracia en la administración pública fortalece la gestión institucional, impulsa prácticas basadas en criterios técnicos y mejora la calidad del servicio público (Alcalde & Sánchez, 2025). Analizar cómo se aplican estos principios en los procesos de reclutamiento y selección permite identificar qué funciona y qué presenta fallas durante su aplicación.

En función de lo anterior, la investigación tiene como objetivo analizar la transparencia y la meritocracia en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano en el sector público

ecuatoriano, mediante la revisión del marco normativo, los mecanismos de transparencia aplicados y los criterios de meritocracia utilizados en dichos procesos.

Tabla 1

Matriz de operacionalización de variables

Problema	Causas	Pregunta de investigación	Objetivos	Variables	Metodología	Instrumento
Existen cuestionamientos sobre la claridad y equidad en los procesos de reclutamiento y selección en el sector público ecuatoriano.	Debilidades en la aplicación del marco normativo. Falta de control institucional. Publicación limitada de información. Discrecionalidad en la evaluación.	¿Cómo se aplican los principios de transparencia y meritocracia en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano en el sector público ecuatoriano?	General: Analizar la transparencia y la meritocracia en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano en el sector público ecuatoriano. Específicos: 1. Examinar el marco normativo vigente. 2. Describir los mecanismos de transparencia aplicados. 3. Identificar los criterios de meritocracia utilizados.	Variable 1: Transparencia. Dimensiones: acceso a la información, publicidad de convocatorias, claridad de criterios, rendición de cuentas. Variable 2: Meritocracia. Dimensiones: evaluación por competencias, cumplimiento de requisitos, objetividad en calificación, igualdad de oportunidades.	Enfoque cualitativo, diseño descriptivo – documental.	Análisis documental, revisión normativa, guía de análisis de contenido.

Elaboración propia

Estado del arte

Gestión del talento humano en el sector público

La administración del talento humano en el sector público es determinante para el funcionamiento del Estado y la prestación adecuada de servicios a la ciudadanía. La calidad del personal influye directamente en la capacidad institucional para planificar, ejecutar y evaluar políticas públicas orientadas al desarrollo social y económico (Ahkam, 2025).

La gestión del talento humano comprende un conjunto de políticas y prácticas dirigidas a atraer, seleccionar, desarrollar y conservar servidores públicos capaces de cumplir los objetivos institucionales. Ahkam (2025) señala que, dentro del ámbito estatal, esta gestión adquiere especial relevancia debido a que las decisiones administrativas inciden de forma directa en el interés colectivo. Por esta razón, los procesos de reclutamiento y selección deben garantizar la incorporación de profesionales con competencias técnicas, conocimientos especializados y valores éticos acordes con la función pública.

Al respecto, los modelos actuales de administración pública incorporan enfoques estratégicos orientados a la profesionalización del servicio civil. Este enfoque permite priorizar

el acceso al empleo público mediante criterios técnicos verificables con el propósito de limitar la influencia de intereses políticos o personales, que puedan afectar el desempeño institucional. Pratiwi y Yopan (2025) sostienen que el fortalecimiento del servicio civil representa un desafío permanente en América Latina, ya que incide en la estabilidad administrativa y en la confianza ciudadana hacia las instituciones públicas.

La gestión del talento humano en el sector público se relaciona con principios de equidad, transparencia y eficiencia, que orientan procesos de selección justos y objetivos. La aplicación asegura igualdad de oportunidades y fortalece la credibilidad institucional. El diseño de políticas de reclutamiento basadas en criterios meritocráticos aporta a la calidad del servicio público y a la gestión estatal (Ouabi, 2024).

Reclutamiento y selección en la administración pública

El reclutamiento y la selección son etapas centrales dentro de la administración del talento humano, ya que permiten identificar e incorporar a los postulantes con mayores competencias para el desempeño de funciones específicas. En el sector público, estos procesos deben desarrollarse bajo criterios de igualdad, imparcialidad y transparencia, con el fin de asegurar que el acceso a la función pública responda a capacidades verificables y no a intereses particulares.

Piccolo, Petruzzello y Chiesa (2024) definen el reclutamiento como el conjunto de acciones orientadas a atraer candidatos que cumplan con los requisitos establecidos para un cargo determinado. La selección, por su parte, implica la evaluación comparativa de los postulantes mediante instrumentos técnicos que permitan determinar su idoneidad. Entre los mecanismos más utilizados se encuentran las pruebas de conocimiento, evaluaciones psicométricas, análisis de trayectoria profesional y entrevistas estructuradas.

En la administración pública, estos procedimientos suelen ejecutarse mediante concursos de méritos y oposición, diseñados para garantizar una valoración objetiva de las capacidades de los aspirantes. Dichos concursos se organizan a través de etapas definidas que incluyen la publicación de convocatorias, la verificación de requisitos, la evaluación técnica y la comunicación formal de resultados. La existencia de fases claras contribuye a reducir la discrecionalidad y facilita el control del proceso.

La aplicación de concursos públicos se asocia con el fortalecimiento del servicio civil, debido a que favorece la incorporación de personal calificado y limita prácticas que afectan la equidad en la selección. Sin embargo, la efectividad de estos mecanismos depende del funcionamiento real de sistemas de control y supervisión que aseguren el cumplimiento de las reglas establecidas (Divina, 2024).

La planificación de los procesos de reclutamiento y selección adquiere un papel relevante dentro de la gestión institucional. Esta planificación implica identificar necesidades de personal, definir perfiles de cargo, establecer criterios de evaluación y estructurar procedimientos que

permitan elegir al candidato con mayor correspondencia técnica respecto a las funciones del puesto (Ocwer & Okuna, 2024).

Principio de meritocracia en el servicio público

La meritocracia es uno de los principios importantes que orientan los sistemas actuales de administración pública. Este enfoque establece que el acceso a los puestos públicos debe basarse en el mérito, entendido como el conjunto de conocimientos, capacidades, competencias y experiencia que posee un individuo para desempeñar una función específica.

Los autores, Khan y Farooq (2025) señalan que los sistemas meritocráticos en el servicio civil contribuyen a mejorar la eficiencia institucional y la estabilidad administrativa, ya que permiten seleccionar funcionarios en función de criterios profesionales y no de intereses políticos o personales. Esto promueve la igualdad de oportunidades entre los ciudadanos y se fortalece la imparcialidad en la gestión pública.

A partir de este enfoque, en el ámbito de la administración del talento humano, la meritocracia se materializa mediante mecanismos de evaluación que permiten valorar de forma objetiva las capacidades de los candidatos. Entre estos mecanismos se incluyen la revisión de logros profesionales, la verificación de requisitos académicos, el análisis de la experiencia laboral y la evaluación de competencias específicas.

La meritocracia no se limita al acceso al servicio público, también abarca procesos como la capacitación, la evaluación del desempeño y la promoción. Los sistemas meritocráticos buscan que el desarrollo profesional de los servidores públicos se base en criterios imparciales que reconozcan el esfuerzo, la capacidad y los resultados obtenidos en el ejercicio de sus funciones (Akpoyibo, 2025).

A pesar de estos avances, diversos estudios mencionan que la implementación de sistemas meritocráticos enfrenta retos importantes, donde persisten prácticas de clientelismo político o debilidades institucionales. Estas condiciones pueden generar percepciones de desigualdad en los procesos de selección y afectar la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas.

En este contexto, el fortalecimiento de la meritocracia en el servicio público no depende solo de la existencia de normas formales, también requiere mecanismos de supervisión y control que garanticen la aplicación objetiva y transparente de los procesos de selección.

Transparencia en los procesos de reclutamiento público

Para que las instituciones democráticas funcionen de manera correcta y para reforzar la fe de los ciudadanos en el Estado, en el campo de la administración pública, ser transparente significa que los ciudadanos puedan acceder a las decisiones y acciones de las instituciones, así como entenderlas.

Según Patterson (2025), la transparencia en la gestión pública alude a que se puede acceder y disponer de información importante acerca de lo que hacen las entidades gubernamentales. En el marco de los procesos de selección y reclutamiento de personal, este

principio implica la necesidad de difundir información clara acerca de las convocatorias, los criterios para participar, los parámetros de evaluación y los resultados de las competencias.

La transparencia es importante ya que permite prevenir el favoritismo y la corrupción, porque posibilita que los postulantes y los ciudadanos comprueben que se están aplicando de manera correcta los procedimientos establecidos. Según investigaciones de Transparencia Internacional, una de las estrategias más eficaces para robustecer la integridad en la administración pública es la divulgación abierta de datos sobre los procesos de selección.

En los sistemas actuales de gestión pública, la transparencia se fundamenta cada vez más en el empleo de tecnologías de la información. La digitalización de los procedimientos de reclutamiento posibilita la divulgación de convocatorias en plataformas digitales, la recepción de solicitudes por Internet y la difusión rápida de los resultados, lo que aumenta el acceso a la información y hace más fácil el control social.

La transparencia no se limita a hacer pública la información, sino que también implica garantizar que esta sea clara, comprensible y accesible para la ciudadanía, de acuerdo con lo señalado en la literatura. Así, los procedimientos de selección deben diseñarse de modo que los candidatos comprendan con precisión las fases del concurso y los criterios de evaluación.

Transparencia y meritocracia en el contexto latinoamericano

Uno de los propósitos de las reformas administrativas que se han promovido desde la década de 1990 en América Latina ha sido establecer sistemas de servicio civil fundamentados en la transparencia y el mérito. Estas reformas tenían como objetivos la modernización de la gestión pública, el fortalecimiento de la profesionalización del trabajo público y la disminución de prácticas clientelistas que han perjudicado el rendimiento institucional.

De acuerdo con investigaciones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), naciones en la región han progresado en el establecimiento de marcos normativos que fomentan procesos de selección claros y concursos públicos basados en méritos. No obstante, también se ha demostrado que hay disparidades entre los países respecto al nivel de institucionalización de estos mecanismos.

La fragilidad de las entidades encargadas de administrar el servicio civil es uno de los obstáculos más grandes que enfrentan los sistemas meritocráticos en América Latina para consolidarse (Geromichalos, 2022). En ciertos casos, la escasez de recursos técnicos, la capacitación insuficiente del personal y el impacto de factores políticos pueden impactar en la implementación efectiva de los procedimientos de selección.

Por otro lado, según estudios comparativos llevados a cabo por (García & Mendoza, 2024), las naciones con sistemas de servicio civil fundamentados en mérito tienen índices más bajos de corrupción y estándares institucionales más altos. La razón es que la selección de funcionarios en función de sus competencias profesionales ayuda a robustecer la independencia técnica del gobierno público.

Por lo tanto, para los gobiernos de la región y también para las organizaciones internacionales que impulsan reformas dirigidas a optimizar la gobernanza y la eficacia del Estado, se ha vuelto prioritario robustecer la meritocracia y asegurar transparencia en los procedimientos de reclutamiento público.

Marco normativo y procesos de selección en el sector público ecuatoriano

La administración del talento humano en el sector público ecuatoriano está formada por la Constitución de la República y por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), que determinan las pautas a seguir para acceder a un puesto en el servicio público. Estas normativas sostienen que los ciudadanos tienen el derecho de participar en igualdad de condiciones en los procesos de selección para ocupar puestos públicos (Guevara, 2022).

La LOSEP determina que el acceso al servicio público debe hacerse a través de oposiciones y concursos de méritos, cuyo objetivo es asegurar que las posiciones sean ocupadas por individuos que satisfagan los requisitos y habilidades requeridas para cumplir con sus deberes. La publicación de convocatorias, la comprobación de los requisitos, la evaluación de las competencias y la valoración de los méritos profesionales son algunas fases que forman parte de estos concursos.

Aunque este marco normativo está presente, en estudios han indicado que el sector público de Ecuador enfrenta algunos obstáculos a la hora de poner en práctica los principios de transparencia y meritocracia. La escasa divulgación de información en torno a ciertos concursos públicos, la falta de claridad en algunos criterios de evaluación y la sensación de discrecionalidad en etapas específicas del proceso de selección son algunos de estos retos.

Es crucial reforzar los procedimientos de transparencia y supervisión institucional para asegurar que los procesos de selección y reclutamiento sean creíbles. La confianza de la ciudadanía hacia la administración del talento humano en el sector público puede verse beneficiada con la difusión de información transparente, el uso de plataformas digitales y el involucramiento de entidades reguladoras.

En resumen, la revisión de la literatura demuestra que para consolidar la administración pública y profesionalizar el servicio civil son esenciales la transparencia y la meritocracia. Los estudios que se analiza están de acuerdo en que los procedimientos de selección y reclutamiento que se fundamentan en estándares objetivos y sistemas transparentes ayudan a aumentar la calidad institucional, disminuir las prácticas discrecionales, que permita consolidar la confianza ciudadana en las instituciones públicas. Es apropiado examinar la implementación de estos principios en el sector público de Ecuador para detectar oportunidades para optimizar los procesos de administración del talento humano.

METODOLOGÍA

Enfoque de la investigación

El estudio se desarrolla con un enfoque cualitativo, orientado a analizar la aplicación de los principios de transparencia y meritocracia en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano en el sector público ecuatoriano. Este enfoque permite interpretar el fenómeno considerando su contexto normativo, institucional y organizacional.

Se basa en la revisión de normas legales, documentos institucionales y literatura académica relacionada con la gestión del talento humano, lo que facilita identificar patrones, relaciones y posibles limitaciones en su aplicación (Ahkam, 2025).

Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptivo y documental, en este caso el enfoque descriptivo permite caracterizar cómo se aplican los principios de transparencia y meritocracia en los procesos de selección del sector público ecuatoriano, tomando en cuenta los mecanismos normativos y administrativos que los regulan (Divina, 2024).

La parte documental se sustenta en el análisis de fuentes como artículos científicos, libros, informes institucionales y normativa legal, con el fin de interpretar de manera fundamentada el objeto de estudio.

Diseño de la investigación

El diseño es no experimental, ya que no se manipulan variables ni se interviene en el fenómeno analizado. El estudio se centra en la revisión de información existente en documentos académicos y normativos.

Este permite examinar los procesos de reclutamiento y selección natural, a partir del análisis del marco legal vigente y los fundamentos teóricos relacionados con la transparencia y la meritocracia (Guevara, 2022).

Procedimiento metodológico

Para el desarrollo del estudio se realizó una revisión documental orientada al análisis de la transparencia y la meritocracia en los procesos de reclutamiento del sector público ecuatoriano.

Bases de datos utilizadas

La búsqueda de información se llevó a cabo en bases de datos académicas como Scopus, Web of Science y Google Scholar. Estas fuentes permitieron recopilar artículos científicos y documentos sobre gestión del talento humano en el ámbito público.

Palabras clave de búsqueda

Se emplearon términos relacionados con el tema, entre ellos: “transparencia en el sector público”, “meritocracia”, “reclutamiento público Ecuador”, “selección de personal sector público” y “gestión del talento humano público”.

Estos términos se combinaron mediante operadores AND y OR para optimizar los resultados de búsqueda.

Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión

- Publicaciones entre 2020 y 2025
- Artículos académicos y científicos
- Estudios enfocados en el sector público
- Investigaciones relacionadas con transparencia, meritocracia o selección de personal

Criterios de exclusión:

- Blogs o páginas sin respaldo académico
- Documentos sin autor identificado
- Estudios alejados del contexto del sector público
- Registros duplicados

Proceso de selección de fuentes

La búsqueda inicial permitió identificar 50 documentos, después se realizó una revisión de títulos y resúmenes para depurar la información. Esto dio como resultado, la selección de 12 fuentes con relación directa al tema y con aportes relevantes para el análisis.

Instrumento de análisis documental

Se utilizó una matriz de análisis documental para organizar la información recopilada, en la cual se incluyó: autor, año, objetivo, metodología, principales hallazgos y relación con las variables de estudio.

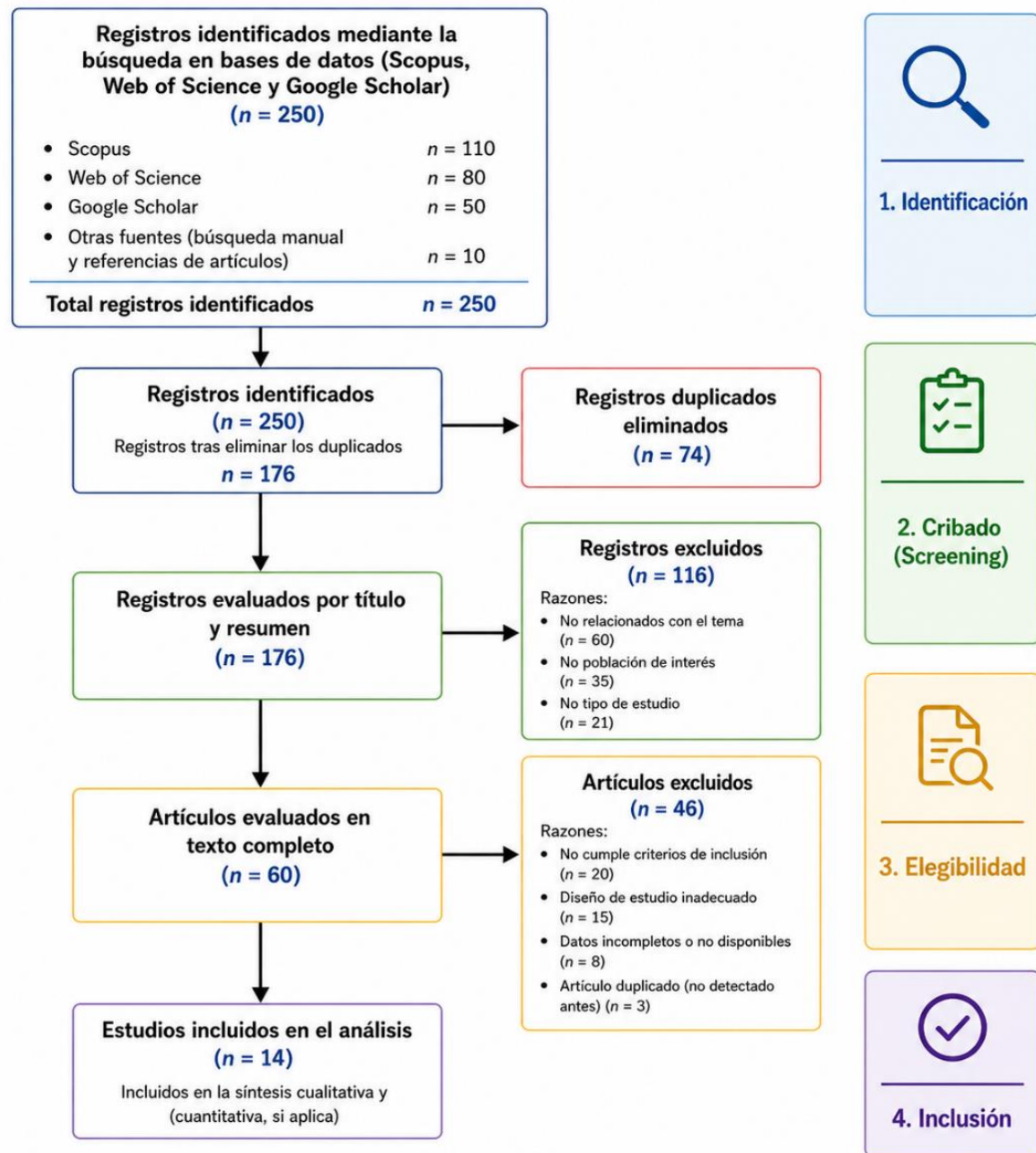
Análisis del proceso de selección de estudios

El proceso de selección de estudios se estructuró conforme a la lógica del método PRISMA, tal como se presenta en la Figura 1. La búsqueda inicial permitió identificar 250 registros en bases de datos académicas como Scopus, Web of Science y Google Scholar. Tras la eliminación de 74 registros duplicados, se obtuvieron 176 documentos para la revisión por título y resumen.

En esta fase se excluyeron 116 estudios por no ajustarse a los criterios definidos, ya sea por su baja pertinencia temática, enfoques metodológicos inadecuados o limitada relación con las variables de análisis. Como resultado, 60 artículos fueron seleccionados para la revisión en texto completo.

La evaluación integral de estos documentos permitió depurar aquellos que no cumplían con los estándares establecidos, descartándose 46 estudios. Finalmente, se incluyeron 14 investigaciones en el análisis, garantizando coherencia conceptual y solidez metodológica en la muestra seleccionada.

Figura 1
Proceso de selección de estudios según el método PRISMA



La matriz facilitó la organización de la información y apoyó el desarrollo del análisis presentado en los resultados.

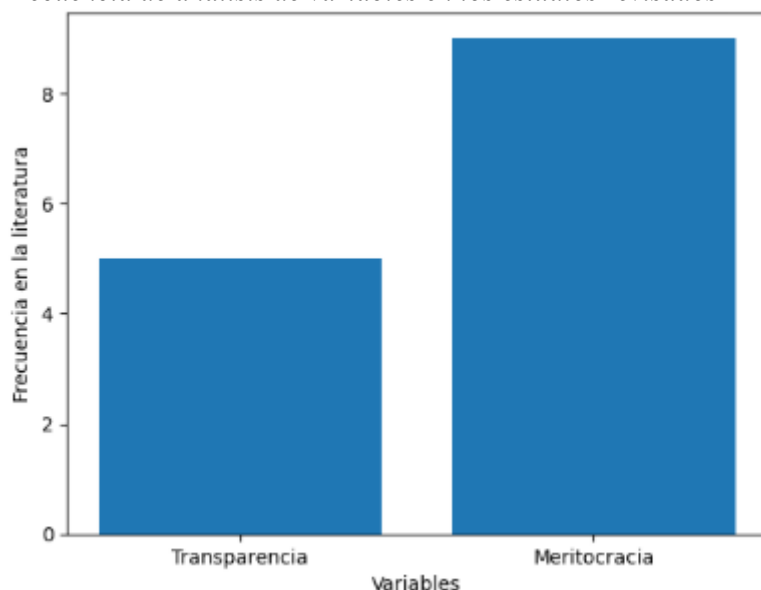
Tabla 2
Matriz de análisis documental

Autor	Año	Objetivo del estudio	Metodología	Hallazgos	Relación con variables
Ahkam, S.	2025	Analizar la influencia de la meritocracia en el servicio público	Revisión documental	La meritocracia mejora la calidad del servicio público	Meritocracia
Akpoyibo, G.	2025	Analizar el reclutamiento basado en mérito y desempeño laboral	Estudio correlacional	El mérito mejora la eficiencia del personal	Meritocracia (cumplimiento de requisitos)
Alcalde, R. & Sánchez, F.	2025	Evaluar la meritocracia en el rendimiento institucional	Revisión sistemática	El uso de criterios técnicos mejora el desempeño	Meritocracia (objetividad)
Divina, L.	2024	Analizar procesos de contratación basados en mérito	Revisión documental	La falta de control afecta la transparencia	Transparencia
Espinoza, V. & Cachipundo, V.	2025	Analizar la gestión del talento humano en el sector público	Estudio descriptivo	La gestión adecuada mejora la eficiencia institucional	Contexto general
García, T. & Mendoza, A.	2024	Analizar meritocracia y calidad institucional	Revisión documental	La meritocracia reduce corrupción	Meritocracia (igualdad de oportunidades)
Geromichalos, A.	2022	Analizar efectos del reclutamiento meritocrático	Estudio teórico	La falta de control afecta la aplicación del mérito	Meritocracia
Guevara, P.	2022	Analizar transparencia y meritocracia en concursos públicos	Revisión documental	Existen debilidades en transparencia y difusión	Transparencia / Meritocracia
Khan, A. & Farooq, N.	2025	Analizar meritocracia en selección pública	Estudio cuantitativo	Reduce influencia de factores externos	Meritocracia (competencias)
Ocwer, B. & Okuna, V.	2024	Evaluar eficacia del reclutamiento meritocrático	Estudio de caso	Mejora la calidad del talento humano	Meritocracia
Ouabi, Z.	2024	Analizar prácticas de recursos humanos en sector público	Enfoque cuantitativo	La gestión adecuada influye en el desempeño	Contexto general
Patterson, A.	2025	Analizar transparencia en el servicio civil	Revisión documental	La información clara reduce discrecionalidad	Transparencia
Piccolo, E., Petruzzello, G. & Chiesa, R.	2024	Analizar percepción de justicia en reclutamiento	Estudio empírico	La claridad influye en la equidad percibida	Transparencia
Pratiwi, K. & Yopan, M.	2025	Analizar transparencia y meritocracia	Enfoque cualitativo	La transparencia permite control del proceso	Relación entre variables

Elaboración propia

Figura 2

Frecuencia de análisis de variables en los estudios revisados



Elaboración propia

La figura muestra la frecuencia con la que las variables de transparencia y meritocracia han sido abordadas en los estudios revisados. Se observa una mayor presencia de la meritocracia, lo que indica un mayor énfasis en el análisis de competencias, requisitos y evaluación del desempeño en los procesos de selección.

La transparencia presenta una menor frecuencia, esto demuestra la necesidad de profundizar en aspectos como el acceso a la información, la claridad de los criterios y los mecanismos de control en el contexto del sector público.

Figura 3

Relación entre transparencia y meritocracia en los procesos de selección pública



La figura 3 muestra la relación entre la transparencia y la meritocracia en los procesos de selección del sector público. En la parte superior se ubican ambos principios como elementos principales que orientan el reclutamiento.

La transparencia incluye el acceso a la información, la rendición de cuentas y la publicación de convocatorias con criterios claros. Estos elementos permiten que el proceso sea visible y comprensible para los postulantes. Por su parte, la meritocracia se enfoca en la evaluación por competencias, el cumplimiento de requisitos y la igualdad de oportunidades, lo que asegura que la selección se base en capacidades y méritos.

En el centro del gráfico se observa que la interacción de estos dos principios conduce a una selección pública equitativa, donde las decisiones se sustentan en información clara y criterios objetivos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El apartado presenta los resultados del análisis documental, organizados según los objetivos específicos de la investigación. Esta estructura permite vincular los hallazgos con la pregunta de investigación y con las variables de transparencia y meritocracia en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano en el sector público ecuatoriano.

El análisis del marco normativo muestra que el sistema de reclutamiento público ecuatoriano se sustenta en disposiciones constitucionales y legales orientadas a garantizar igualdad de oportunidades, transparencia y selección basada en mérito. La Constitución de la República del Ecuador establece el concurso de méritos y oposición como mecanismo obligatorio de ingreso al servicio público, mientras que la Ley Orgánica del Servicio Público define las etapas, requisitos y procedimientos aplicables.

El contraste entre la normativa y los estudios revisados mencionan una brecha entre el diseño jurídico y su aplicación institucional. El marco legal presenta un alto nivel de formalización; sin embargo, la efectividad del proceso depende de la capacidad de las instituciones para ejecutar y supervisar los procedimientos establecidos. El principal problema del reclutamiento público se ubica en la gestión operativa y en la falta de control en la implementación de las normas.

Objetivo específico 1: Examinar el marco normativo vigente

Marco normativo de los procesos de reclutamiento en el sector público ecuatoriano

En respuesta al objetivo específico 1, el marco normativo ecuatoriano establece disposiciones orientadas a regular el reclutamiento y la selección del talento humano en el sector público, basadas en principios de transparencia, igualdad de oportunidades y meritocracia. La Constitución de la República del Ecuador dispone que el ingreso al servicio público se realice mediante concursos de méritos y oposición. La Ley Orgánica del Servicio Público define las etapas, requisitos y mecanismos de evaluación dirigidos a asegurar la objetividad en la selección.

El contraste entre el diseño normativo y los estudios revisados analizan una brecha entre la regulación formal y su aplicación institucional. Algunos enfoques consideran que la existencia

de reglas claras fortalece la profesionalización del servicio público; otros señalan que la normativa no garantiza, por sí sola, procesos transparentes ni resultados confiables.

Esta diferencia entre lo establecido y lo observado permite identificar que el problema del reclutamiento público ecuatoriano no radica en la falta de regulación, sino en las capacidades institucionales para implementar y supervisar los procedimientos establecidos. El núcleo del problema se ubica en la gestión operativa, donde la ejecución práctica define la efectividad de los principios normativos.

Objetivo específico 2: Describir los mecanismos de transparencia aplicados

Transparencia en los procesos de reclutamiento público

Respecto al objetivo específico 2, la revisión documental muestra que la transparencia en el reclutamiento público se refleja en la publicación de convocatorias, el acceso a la información, la definición de criterios de evaluación y los procesos de rendición de cuentas. Estos elementos ayudan a reducir la discrecionalidad administrativa y a fortalecer la confianza en la selección del personal, como se observa en la Tabla 3.

Los estudios analizados muestran diferencias entre su existencia formal y su aplicación efectiva. La limitada difusión de información y la falta de claridad en ciertas etapas del proceso afectan la percepción de equidad y generan dudas sobre la objetividad de las decisiones. La transparencia requiere coherencia entre normativa, implementación y control.

Esto muestra que la transparencia puede quedarse en lo formal sin generar confianza institucional. La disponibilidad de información no elimina percepciones de arbitrariedad cuando los criterios de evaluación carecen de claridad o consistencia.

Autores como Patterson, Pratiwi y Yopan sostienen que la transparencia entendida como acceso a la información y rendición de cuentas es suficiente para reducir la discrecionalidad y fortalecer la legitimidad del proceso. En cambio, Piccolo, Petruzzello y Chiesa, junto con Divina, plantean que disponer de información no asegura equidad cuando los criterios de evaluación no son claros ni consistentes.

Así, mientras unos confían en la transparencia como base del control, otros advierten que, por sí sola, se queda corta si no se apoya en parámetros técnicos definidos.

En el ámbito ecuatoriano, Guevara se acerca a esta última postura al mostrar que la existencia formal de mecanismos de transparencia no se refleja en prácticas efectivas, lo que pone en duda su capacidad para garantizar procesos justos.

De este modo, la transparencia aparece con dos lecturas: como eje del control del proceso o como un recurso que necesita complementarse con criterios claros y mecanismos de supervisión.

Bajo esta lógica, la comparación entre enfoques internacionales y el contexto ecuatoriano muestra una diferencia marcada. En algunos sistemas administrativos, la transparencia funciona como mecanismo preventivo de irregularidades; en Ecuador persisten limitaciones en la difusión

efectiva de convocatorias y en el control de ciertas etapas del proceso. El problema no se limita a publicar información, sino a garantizar que esta permita evaluar y verificar las decisiones públicas.

Esta situación prueba que la transparencia opera como una práctica institucional sostenida. Cuando la información no es comprensible ni verificable, el proceso conserva formalidad legal, pero pierde legitimidad social. La confianza ciudadana depende de la claridad de los procedimientos y de la posibilidad real de examinar las decisiones adoptadas.

Tabla 3

Transparencia en los procesos de reclutamiento público

Autor(es)	Aporte principal	Dimensión de transparencia	Resultados relevantes
Patterson, A.	Define la transparencia como acceso a información pública en procesos de selección	Acceso a la información / claridad	La información clara sobre requisitos y resultados fortalece la confianza y reduce discrecionalidad
Pratiwi, K. & Yopan, M.	Relacionan transparencia con rendición de cuentas en selección pública	Rendición de cuentas	La transparencia permite control institucional y mejora la legitimidad del proceso
Piccolo, E., Petruzzello, G. & Chiesa, R.	Analizan la percepción de justicia en procesos de reclutamiento	Claridad de criterios	La claridad en criterios influye en la percepción de equidad de los postulantes
Guevara, P.	Estudia procesos de meritocracia y transparencia en Ecuador	Publicidad de convocatorias / acceso	Existen debilidades en difusión de información y transparencia en ciertas etapas
Divina, L.	Destaca la importancia de procedimientos claros en la selección	Claridad / control	La falta de control puede generar procesos poco transparentes

Elaboración propia

Objetivo específico 3: Identificar los criterios de meritocracia utilizados

Meritocracia en la selección del talento humano

En relación con el objetivo específico 3, los resultados demuestran que la meritocracia es el principio rector de los procesos de selección del talento humano en el sector público. Este principio se expresa mediante evaluaciones por competencias, verificación de requisitos profesionales y experiencia laboral, junto con mecanismos orientados a asegurar la objetividad en la calificación de los postulantes, como se presenta en la Tabla 4.

Los estudios revisados coinciden en la importancia del mérito, aunque advierten que su efectividad depende del control institucional y de la aplicación uniforme de criterios técnicos en todas las etapas del proceso. La existencia de instrumentos meritocráticos no garantiza decisiones imparciales cuando persisten espacios de discrecionalidad administrativa. En el medio ecuatoriano, la consolidación del mérito exige mecanismos de supervisión que respalden decisiones basadas en capacidades verificables.

El contraste entre enfoques de acuerdo en los beneficios del mérito, pero diferencias en sus resultados reales. La evaluación por competencias y la verificación de la experiencia reducen la influencia política en la selección; al mismo tiempo, estudios críticos muestran que la discrecionalidad puede trasladarse a etapas menos visibles, como la calificación final o la interpretación de resultados.

El análisis de los estudios revisados muestra que la meritocracia se reconoce como un principio clave en la selección del talento humano, aunque su aplicación no siempre produce los mismos resultados. Khan y Farooq, junto con Akpoyibo, sostienen que las evaluaciones por competencias y el cumplimiento de requisitos profesionales reducen la influencia de factores políticos y elevan la calidad del personal. En la misma línea, Alcalde y Sánchez, así como García y Mendoza, afirman que los sistemas basados en mérito fortalecen el desempeño institucional y reducen prácticas de corrupción.

Geromichalos cuestiona esta postura al señalar que la existencia de mecanismos meritocráticos no asegura resultados imparciales sin controles adecuados. Mientras los primeros autores presentan el mérito como una vía para limitar la discrecionalidad, este autor advierte que esa discrecionalidad no desaparece, sino que se traslada a etapas menos visibles del proceso, como la calificación final o la interpretación de resultados.

En el caso ecuatoriano, aunque se han incorporado avances regulatorios que reflejan la adopción de la meritocracia, persisten dudas sobre la uniformidad en la aplicación de criterios técnicos y la objetividad de las evaluaciones.

Los estudios analizados indica que la efectividad del mérito no depende únicamente del diseño técnico del sistema, sino del grado de control institucional que garantice decisiones basadas en capacidades verificables y limite la influencia de dinámicas informales de poder.

Tabla 4
Meritocracia en la selección del talento humano

Autor(es)	Aporte principal	Dimensión meritocracia	de Resultados relevantes
Khan, A. & Farooq, N.	Analizan la meritocracia en procesos de selección pública	Evaluación competencias	La selección basada en por capacidades reduce la influencia de factores políticos

Autor(es)	Aporte principal	Dimensión meritocracia	de Resultados relevantes
Akpoyibo, G.	Relaciona reclutamiento meritocrático con desempeño laboral	Cumplimiento con requisitos experiencia	de La aplicación del mérito / mejora la calidad del personal
Alcalde, R. & Sánchez, F.	Estudian el impacto de la meritocracia en el rendimiento en América Latina	Objetividad calificación	en El uso de criterios técnicos mejora el desempeño institucional
García, T. & Mendoza, A.	Analizan meritocracia y calidad institucional en la región	Igualdad oportunidades	de Los sistemas basados en mérito reducen corrupción y fortalecen instituciones
Geromichalos, A.	Examina efectos del reclutamiento meritocrático	Evaluación objetiva	Existen riesgos cuando el sistema no cuenta con control adecuado

Elaboración propia

Relación entre transparencia y meritocracia

El análisis conjunto muestra que la transparencia y la meritocracia operan de forma interdependiente en el reclutamiento público. La disponibilidad de información permite verificar la aplicación del mérito, mientras que los criterios meritocráticos aportan sustento técnico a los procesos transparentes. La aplicación coherente de ambos principios fortalece la legitimidad institucional y la percepción de justicia en el acceso al servicio público, como se observa en la Tabla 5.

La aplicación parcial de estos principios genera brechas entre la legalidad y la práctica administrativa. Las limitaciones en la difusión de información y la inconsistencia en la evaluación técnica afectan la confianza ciudadana en los concursos públicos y demuestra debilidades en la gestión institucional más allá del cumplimiento formal de la normativa.

El contraste entre estudios muestra posiciones distintas sobre esta relación. Algunos autores sostienen que la transparencia favorece procesos meritocráticos; otros indican que la visibilidad del procedimiento resulta insuficiente cuando los criterios de evaluación carecen de solidez técnica. Esta diferencia permite observar que la transparencia puede coexistir con decisiones poco meritocráticas si la información disponible no permite evaluar la calidad del proceso.

El análisis de los estudios revisados muestra que la relación entre transparencia y meritocracia en el reclutamiento público no tiene una interpretación única. Pratiwi y Yopan, junto con Patterson, sostienen que la transparencia, a través del acceso a la información y la rendición de cuentas, facilita la verificación del mérito y refuerza el control de los procesos de selección. En la misma línea, García y Mendoza plantean que la articulación de ambos principios mejora la calidad institucional y reduce prácticas de corrupción.

Piccolo, Petruzzello y Chiesa se distancian de esta postura al señalar que la percepción de justicia no depende solo de la visibilidad del proceso, sino de la claridad y consistencia de los criterios de evaluación. A diferencia de los primeros autores, que asumen que la transparencia permite validar el mérito, estos autores indican que sin criterios definidos esa transparencia pierde alcance.

Guevara refuerza esta crítica en el ámbito ecuatoriano al mostrar que la existencia de mecanismos de transparencia no asegura la aplicación del mérito, ya que persisten limitaciones en la difusión de información y en el control de ciertas etapas del proceso.

Esto deja ver que el fortalecimiento del reclutamiento público exige integrar información accesible, evaluación técnica clara y mecanismos de control que funcionen de forma articulada.

Tabla 5
Relación entre transparencia y meritocracia

Autor(es)	Relación planteada	Elementos clave	Resultados relevantes
Pratiwi, K. & Yopan, M.	Vinculan transparencia con el avance de la meritocracia	Rendición de cuentas / criterios claros	de La transparencia permite verificar el uso del mérito en la selección
Patterson, A.	Relaciona acceso a información con control del proceso	Acceso a la información	La información pública facilita la revisión de decisiones
García, T. & Mendoza, A.	Analizan mérito y transparencia en calidad institucional	y Igualdad de oportunidades control	de La combinación de ambos / principios reduce corrupción
Piccolo, E., Petruzzello, G. & Chiesa, R.	Estudian percepción de justicia en reclutamiento	Claridad de criterios	La claridad influye en la percepción de equidad
Guevara, P.	Examina procesos en el contexto ecuatoriano	Publicidad objetividad	/ Se identifican limitaciones en la aplicación de ambos principios

Limitaciones del estudio

El estudio se desarrolló mediante un enfoque cualitativo de carácter documental orientado al análisis de normativa y literatura científica relacionada con los procesos de reclutamiento y selección del talento humano en el sector público ecuatoriano. Esta decisión metodológica permitió examinar el fenómeno desde una perspectiva analítica y comparativa; sin embargo, delimita el alcance de los resultados obtenidos.

La investigación se fundamenta en fuentes secundarias, por lo que no incorpora información empírica proveniente de servidores públicos, responsables de talento humano o postulantes participantes en concursos de méritos y oposición. La ausencia de entrevistas, encuestas o estudios de caso impide evaluar experiencias prácticas, percepciones institucionales o resultados operativos específicos derivados de la aplicación real de los procesos de selección.

El análisis también se encuentra condicionado por el período temporal considerado en la revisión documental. Las conclusiones responden al conjunto de normas y estudios disponibles dentro del intervalo analizado, situación que restringe la observación de transformaciones administrativas recientes o reformas posteriores en la gestión del talento humano público.

Otra limitación se relaciona con la naturaleza interpretativa del análisis documental, en la cual los hallazgos dependen del acceso, calidad y diversidad de las fuentes consultadas. El estudio ofrece una comprensión conceptual y normativa del reclutamiento público, mientras que la evaluación directa de su desempeño institucional requiere aproximaciones empíricas complementarias.

Estas condiciones delimitan el alcance del trabajo hacia la interpretación crítica del fenómeno estudiado y orientan la necesidad de investigaciones posteriores que profundicen en la práctica de los procesos analizados.

Líneas futuras de investigación

Los resultados obtenidos abren nuevas posibilidades de análisis orientadas a profundizar el estudio del reclutamiento público ecuatoriano desde perspectivas metodológicas y contextuales más amplias.

Una primera línea de investigación consiste en el desarrollo de estudios empíricos que incorporen entrevistas a responsables institucionales, servidores públicos y postulantes, con el propósito de contrastar el marco normativo y teórico con experiencias reales de aplicación de los concursos de méritos y oposición. Este enfoque permitiría comprender cómo se perciben y ejecutan los principios de transparencia y meritocracia dentro de las instituciones públicas.

Es necesario realizar investigaciones comparativas entre distintas entidades del sector para identificar variaciones en la implementación de los procesos de selección. Esto permite analizar los factores organizacionales asociados a prácticas más eficientes y confiables en el reclutamiento.

Otra proyección investigativa se orienta al análisis del impacto de herramientas tecnológicas y plataformas digitales utilizadas en la gestión del talento humano. En relación con la reducción de la discrecionalidad administrativa y el fortalecimiento del control institucional.

Se propone el desarrollo de estudios longitudinales que examinen la evolución de los mecanismos de reclutamiento público a lo largo del tiempo y su relación con variables como la confianza institucional, el desempeño organizacional y la calidad del servicio público.

CONCLUSIONES

El análisis menciona que la transparencia y meritocracia forman parte del proceso del reclutamiento público ecuatoriano. La aplicación de este proceso presenta limitaciones que afectan a la calidad del servicio y a la confianza institucional.

Sobre el objetivo de examinar el marco teórico, se observa que el país cuenta con normas que son claras y regulan el acceso al servicio público, mediante concursos de méritos y oposición. El problema no está en la regulación, sino en la ejecución ya que la existencia de estas disposiciones no garantiza que el proceso sea justo

En el objetivo de describir los mecanismos de transparencia, se identificó que la publicación de convocatorias, acceso a la información y definición de criterios de evaluación forman parte del proceso. Aun así esta información no siempre está clara ni es accesible a los ciudadanos, generando dudas sobre la imparcialidad en los postulantes

En el objetivo de identificar los criterios de meritocracia, se determina que la evaluación por competencias, la verificación de requisitos y la experiencia profesional son los principales mecanismos utilizados. A pesar de esto, la discrecionalidad en etapas como la calificación y la toma de decisiones pone en duda la objetividad del proceso.

La relación entre transparencia y meritocracia muestra que ambos principios se necesitan para sostener procesos de selección legítimos. La información disponible permite evaluar el uso del mérito. Los criterios técnicos dan sustento a las decisiones. Cuando uno de estos elementos falla, el proceso pierde coherencia y credibilidad.

El estudio muestra que el principal problema del reclutamiento público ecuatoriano no es la falta de normativa, sino la debilidad en su aplicación. Las prácticas institucionales no siempre garantizan procesos verificables y objetivos. Los vacíos en la difusión de información y en la evaluación técnica mantienen espacios de discrecionalidad.

Mejorar estos procesos implica reforzar los mecanismos de control, unificar los criterios de evaluación y asegurar que la información sea clara y verificable para los postulantes. Así se puede avanzar hacia procesos de selección acordes con los principios de transparencia y mérito, y recuperar la confianza en las instituciones públicas.

La respuesta a la pregunta de investigación muestra que los principios de transparencia y meritocracia en el reclutamiento y la selección del talento humano en el sector público ecuatoriano están presentes en el marco normativo y se reflejan en mecanismos como la publicación de convocatorias, el acceso a la información y la evaluación por competencias.

En la práctica, la aplicación de estos principios no resulta consistente, ya que la información no siempre se presenta de forma clara y los criterios de evaluación no se aplican de manera uniforme. Además, persisten espacios de discrecionalidad que afectan el desarrollo de los procesos. Esta situación genera una distancia entre lo que establece la normativa y lo que ocurre en las instituciones, lo que influye en la percepción de equidad y en la confianza hacia los procesos de selección pública.

REFERENCIAS

- Ahkam, S. (2025). *The Influence of a Meritocracy System on the Quality of Public Services*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/399136359_The_Influence_of_a_Meritocracy_System_on_the_Quality_of_Public_Services
- Akpoyibo, G. (2025). *Merit-based recruitment and employee effectiveness: a bivariate study of selected southern Nigerian public enterprises*. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1186/s43093-025-00687-4>
- Alcalde, R. F. (2023). *Impacto de la meritocracia en el rendimiento de servidores públicos en Latinoamérica: una revisión sistemática*. Retrieved from https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00632025000403008
- Alcaraz, F. J. (2024). *TRANSPARENCIA PÚBLICA Y RENDICIÓN DE CUENTAS COMO BASE PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA SOCIEDAD DEMOCRÁTICA en AMERICA LATINA*. Retrieved from <http://www.encuentros-multidisciplinares.org/revista-67/paola-hermosa-y-otros.pdf>
- Arroyo, J. I. (2023). *Ética, transparencia y gestión pública en América Latina*. Retrieved from Revista Española de la Transparencia. Nº 6. Primer Semestre: Avances y desafíos de la gestión de la ética pública en América Latina
- Bergin, J., & Jackson, D. (2022). *Alternative strategies to improve public sector integrity in contexts characterised by systemic corruption*. Retrieved from https://knowledgehub.transparencycdn.org/kproducts/Alternative-strategies-to-improve-public-sector-integrity-in-contexts-characterised-by-systemic-corruption_ForPublishing.pdf
- BID. (2025). *Cinco lecciones clave para mejorar el servicio civil en América Latina y el Caribe*. Retrieved from <https://www.iadb.org/es/blog/modernizacion-del-estado/administracion-publica/cinco-lecciones-clave-para-mejorar-el-servicio-civil-en-america-latina-y-el-caribe>
- Brelaz. (2024). *Open Government? Democracy and Transparency Backsliding in Latin America's Populist Governments*. Retrieved from <https://revista.clad.org/ryd/es/article/view/396>
- Bulcourn, P. (2022). *Estado, Administración y Políticas Públicas en América Latina: Reconstruyendo una cartografía crítica*. Retrieved from https://revistaeypp.flacso.org.ar/files/revistas/1685129250_21-42.pdf
- Cabezas, N. M. (2025). *Reformas administrativas en América Latina: Revisión sistemática de los desafíos estructurales, gobernanza participativa e innovación*. Retrieved from <https://revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/3866>

- Cevallos, S. (2025). *Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe, 2025: innovar en el Estado para gestionar las transformaciones indispensables*. Retrieved from <https://www.cepal.org/es/publicaciones/89768-panorama-la-gestion-publica-america-latina-caribe-2025-innovar-estado-gestionar>
- Cho, B. (2025). *Meritocracia e igualdad de acceso al sector público: un análisis comparativo de la accesibilidad a los empleos y servicios públicos*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/396798451_Meritocracy_and_Equal_Access_to_the_Public_Sector_A_Comparative_Analysis_of_Accessibility_to_Public_Sector_Jobs_and_Public_Services
- Delgado, R. (2025). *Ética y gestión pública en el marco de la modernización del Estado*. Retrieved from <http://www.scielo.org.bo/pdf/ri/v5n9/2959-9040-ri-5-09-28.pdf>
- Divina, L. (2024). *Upholding the Strategy on Hiring Employee under Meritocracy Procedure towards a Refined Performance*. Retrieved from <https://ijsrm.net/index.php/ijsrm/article/view/4994>
- Espinoza, V., & Cachipundo, V. (2025). *El Sistema Integrado de Administración del Talento Humano, un enfoque en el Sector Público Ecuatoriano*. Retrieved from <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/1186>
- García, T., & Mendoza, A. (2024). *Meritocracia: requisito para construir una gestión pública inclusiva, transparente y libre de corrupción. Una revisión sistemática*. Retrieved from <https://www.revistaespacios.com/a25v46n03/25460337.html>
- Gamarra, O. P. (2024). *Valores Morales y éticos en la formación ciudadana responsable: una revisión sistemática*. Retrieved from <https://revista.clad.org/ryd/es/article/view/371>
- García, R. (2024). *Capacidad institucional*. Retrieved from <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/es/article/view/9009>
- Garrido, L. (2024). *Creencias y actitudes en torno a la transparencia en la función pública: El caso chileno*. Retrieved from <https://revista.clad.org/ryd/es/article/view/344>
- Geromichalos, A. (2022). *The unintended consequences of meritocratic government hiring*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0014292122000381>
- Gonçalves, T. F. (2024). *El Ocio como Derecho Social: Mapeo y Desafíos para la Gestión Pública Municipal en Barretos/SP*. Retrieved from <https://revista.clad.org/ryd/es/article/view/417>
- Guevara, P. (2022). *Procesos de meritocracia y la transparencia en los concursos públicos*. Retrieved from <https://repositorio.puce.edu.ec/items/8f60121e-d5d0-41a7-8f7d-58fe6872a5c4>
- Hoque, Z. (2022). *Reforma del sector público y gestión del desempeño en economías desarrolladas: enfoques basados en resultados en la práctica*. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/348215730_Public_Sector_Reform_and_Performance_Management_in_Developed_Economies_Outcomes-Based_Approaches_in_Practice

- Jara, J. A. (2025). *Sistematización de la gestión pública desde una visión constitucional: retos y oportunidades*. Retrieved from <https://revistalex.org/index.php/revistalex/article/view/632>
- Khan, A., & Farooq, N. (2025). *Descubriendo la explotación de la meritocracia por parte del nepotismo en las universidades públicas de KPK*. Retrieved from <https://policyjournalofms.com/index.php/6/article/view/471>
- Kolvani, P. (2025). *Sobre los mecanismos de reclutamiento meritocrático: competencia e imparcialidad*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/390661982_On_mechanisms_of_meritocratic_recruitment_competence_and_impartiality
- Longo, F., & Arellano, D. (2025). *La profesionalización del empleo público en América Latina*. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=848744>
- Macco, G. (2025). *Institutionalize Senior Public Management in Argentina in OECD times*. Retrieved from <https://revista.clad.org/ryd/es/article/view/369>
- Marichal, O. C. (2025). *Liderazgo político en la transparencia administrativa: desafíos éticos y la corrupción estructural en América Latina*. Retrieved from https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2542-33712025000100110
- Mesquita, M. (2025). *Más allá del control político y la protección burocrática: nombramientos públicos para la formación de grupos programáticos y burocracia representativa*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/394469120_Beyond_Political_Control_and_Bureaucratic_Protection_Public_Appointments_for_the_Formation_of_Programmatic_Groups_and_Representative_Bureaucracy
- Ocwera, B., & Okuna, V. (2024). *The efficacy of Merit-based Recruitment in Amolatar district in Northern Uganda*. Retrieved from <https://carijournals.org/journals/index.php/HRLJ/article/view/240>
- Oszlak, O. (2023). *El servicio civil en América Latina y el Caribe: Situación y retos futuros*. Retrieved from <https://publications.iadb.org/es/el-servicio-civil-en-america-latina-y-el-caribe-situacion-y-retos-futuros>
- Ouabi, Z. (2024). *Human Resource Practices and Job Performance: Insights from Public Administration*. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2075-4698/14/12/247>
- Patterson, A. (2025). *Civil service organization as a political determinant of health: Analyzing relationships between merit-based hiring, corruption, and population health*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0277953624002570>

- Pérez, S. (2022). *Gestión de recursos humanos en el sector público de América latina, 2017-2021: revisión sistemática*. Retrieved from Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México
- Piccolo, E., Petruzzello, G., & Chiesa, R. (2024). *Equidad en el reclutamiento electrónico: análisis de las percepciones de justicia procesal y las intenciones de los solicitantes de empleo*. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/18/8124>
- Pratiwi, K., & Yopan, M. (2025). *The Role of Accountability and Transparency in Advancing Meritocracy in the Selection of State Officials*. Retrieved from <https://goldenratio.id/index.php/grlspr/article/view/1182>
- Rodríguez, E. (2024). *Innovación pública, capacidades estatales y gobernanza: articulaciones conceptuales para el nivel local en América Latina*. Retrieved from https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0719-17902025000100206&script=sci_arttext
- Ruizhao. (2025). *Carga administrativa en las políticas públicas y la prestación de servicios: una revisión exhaustiva de la literatura*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/397743471_Administrative_Burden_in_Public_Policy_and_Service_Delivery_A_Comprehensive_Literature_Review
- Sandoya, L. K. (2025). *Políticas públicas para optimizar el proceso de selección y reclutamiento de personal en las instituciones públicas del Ecuador*. Retrieved from DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i6.5006>