



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN
PÚBLICA



MERITOCRACIA Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MOHO, AÑO 2025

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. MABEL LILIANA MAMANI JAÑO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

JULIACA – PERÚ

2025



UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN
PÚBLICA**

**MERITOCRACIA Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MOHO, AÑO 2025**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. MABEL LILIANA MAMANI JAÑO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

APROBADA POR EL JURADO REVISOR:

PRESIDENTE

: 
Dr. BENIGNO CALLATA QUISPE

PRIMER MIEMBRO

: 
Dr. ROBERTO PAYE-COLQUEHUANCA

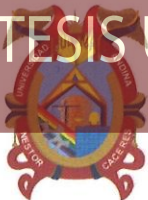
SEGUNDO MIEMBRO

: 
Dr. ROBBINS FLORES AGUILAR

ASESOR DE TESIS

: 
Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Administración Pública (5909-UNESCO)

**RESOLUCIÓN N°243-2025-D-FCA-UANCV-J**

Juliaca, 03 de octubre de 2025

VISTOS:

El Expediente N° 8823, presentado por **MABEL LILIANA MAMANI JAÑO**, quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación y defensa de la tesis titulado: **MERITOCRACIA Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MOHO, AÑO 2025**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública**, que fue revisada por el Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Gestión Pública**.

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con el artículo 8°, numeral b) del Reglamento General de Grados y Títulos de la UANCV vigente, es procedente acceder a la petición del interesado.

Que, al haber cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Y estando, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, y las atribuciones que confiere el artículo 28° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. – DECLARAR APTO para la sustentación presencial del informe Final de la investigación (borrador de Tesis), del (la) bachiller: **MABEL LILIANA MAMANI JAÑO**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO. – NOMINAR JURADOS para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

- | | | |
|-------------------|---|-------------------------------------|
| * PRESIDENTE | : | Dr. BENIGNO CALLATA QUISPE |
| * 1er. MIEMBRO | : | Dr. ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA |
| * 2do. MIEMBRO | : | Dr. ROBBINS FLORES AGUILAR |
| * ASESOR DE TESIS | : | Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI |
| * | : | |

ARTICULO TERCERO. – PROGRAMAR FECHA Y HORA de sustentación como se detalla:

- | | | |
|---------|---|------------------------------|
| * Lugar | : | salón de Grados y Títulos |
| * Fecha | : | lunes, 06 de octubre de 2025 |
| * Hora | : | 9: 00 a.m |

ARTICULO CUARTO. – DISPONER que la comisión de Grados y Títulos de la Facultad, Secretaría Académica, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

DISTRIBUCIÓN:

- Unid. Inv. (1)
- Jurados (3)
- Interesado (1)
- Asesor de Tesis (1)
- Archivo FCA (1)

Regístrese, comuníquese y archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
Dr. Leopoldo W. Condori Cari
DECANO (e)
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



RESOLUCIÓN N° 455-2025-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 26 de agosto 2025

VISTOS:

El Expediente: 2025-CU-2308 de fecha 20 de agosto de 2025, del **Bach. MABEL LILIANA MAMANI JAÑO**, quien solicita Revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Gestión Pública**.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) **Bach. MABEL LILIANA MAMANI JAÑO**, quien solicita la revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del tema titulado: **MERITOCRACIA Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MOHO, AÑO 2025**; conducente para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración y Gestión Pública, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del ASESOR **Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**.

Estando, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS), para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, del tema titulado: **MERITOCRACIA Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MOHO, AÑO 2025**; correspondiente a la Línea de Investigación **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909-UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. MABEL LILIANA MAMANI JAÑO**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO. - RATIFICAR, como **ASESOR** al **Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**.

ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER, que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

DISTRIBUCIÓN:

- Decanatura
- Interesado (1)
- Archivo FCA (1)

REC/



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

Dr. Roberto Payé Colquehuanca
Dr. Roberto Payé Colquehuanca
DIRECTOR
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN FCA UANCV



RESOLUCIÓN N° 310-2025-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 15 de julio 2025

VISTOS:

El Expediente: **2025-007200** de fecha 25 de junio de 2025, el cual solicita Revisión de propuesta de Investigación y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Gestión Pública**.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) **Bach. MABEL LILIANA MAMANI JAÑO**, quien solicita la revisión y aprobación de la Propuesta de Investigación de Título: **MERITOCRACIA Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MOHO, AÑO 2025**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable a la Propuesta de Investigación.

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Gestión Pública**, corroboró la propuesta del ASESOR **Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**, quien debe ser acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis).

Estando, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN, titulado: **MERITOCRACIA Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MOHO, AÑO 2025**; correspondiente a la Línea de Investigación **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909-UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. MABEL LILIANA MAMANI JAÑO**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO.- RECONOCER, como **ASESOR** al **Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**.

ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

DISTRIBUCIÓN:
- Decanatura
- Interesado (1)
- Archivo FCA (1)
- RPC/

UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
DIRECCIÓN
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN
Dr. Roberto Payé Colquehuanca
DIRECTOR
UNID INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



MABEL LILIANA MAMANI JAÑO

MERITOCRACIA Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MOHO, AÑO 2025

 TESIS DE PREGRADO

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::13016:544053041

Fecha de entrega

2 ene 2026, 22:11 GMT-5

Fecha de descarga

2 ene 2026, 23:05 GMT-5

Nombre del archivo

T036_73606348_T.docx

Tamaño del archivo

13.6 MB

109 páginas

20.246 palabras

124.140 caracteres



22% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 14%  Fuentes de Internet
- 3%  Publicaciones
- 21%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

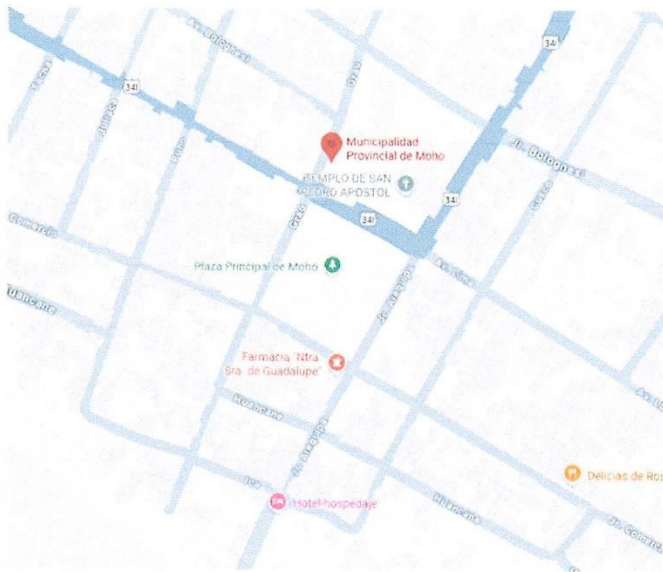
Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



Metadatos complementarios - UANCV

TÍTULO TESIS	
MERITOCRACIA Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MOHO, AÑO 2025	
Datos de autor	
Nombres y apellidos	MABEL LILIANA MAMANI JAÑO
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	73606348
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0007-1140-2717
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	02389341
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-2372-6720
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	BENIGNO CALLATA QUISPE
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	01693080
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	ROBERTO PAYE COLQUEHUANCA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02145441
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	ROBBINS FLORES AGUILAR
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02426851
Datos de investigación	



Línea de investigación	Administración Pública (5909-UNESCO)
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: Municipalidad Provincial Moho País: Perú Departamento: Puno Provincia: Moho Distrito: Moho Calle: Av. Lima N°133 Plaza de Armas Latitud: 15.360079 Longitud: -69.499862  https://www.google.com/maps/place/Municipalidad+Provincial+de+de+Moho/@-15.3608952,-69.500287,18.25z/data=!4m6!3m5!1s0x9167700a8cf7c643:0x270ec6d744f1d1!8m2!3d-15.3602196!4d-69.4998076!16s%2F%2F11dyxsc19t?entry=ttu&g_ep=EgoyMDI1MTAwOC4wIKXMDSoASAFQAw%3D%3D
Año o rango de años en que se realizó la investigación	junio 2025 – octubre 2025
URL de disciplinas OCDE https://purl.org/pe-repo/ocde/ford (concytec-pe.github.io) - Librería	Administración pública https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02 Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04 Ciencias sociales https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.00.00



UNIVERSIDAD ANDINA
NESTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
Dr. Roberto Payé Colquehuancá
DIRECTOR
UNID. INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo MABEL LILIANA MAMANI JAÑO identificado con DNI Nro. 73606348 en mi condición de egresado de:

☒ **Escuela Profesional**

☐ **Programa de Segunda Especialidad,**

☐ **Programa de Maestría o Doctorado**

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

informo que he elaborado el/la ☒ **Tesis** o ☐ **Trabajo de Investigación**, ☐ **Trabajo Académico** denominada:

MERITOCRACIA Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE MOHO, AÑO 2025

Asesorado por: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 31 de octubre del 2025


FIRMA ASESOR


FIRMA TESISTA



Huella



DEDICATORIA

A mis padres, que con su ejemplo de esfuerzo y rectitud sembraron en mí la disciplina necesaria para culminar esta investigación. A mi compañera de vida, por su paciencia inquebrantable y su aliento permanente en cada etapa del camino. Y a la memoria de mi abuela, cuya fe incondicional me recordó siempre que el conocimiento cobra sentido cuando sirve al bienestar de la comunidad.



AGRADECIMIENTO

Expreso mi gratitud a la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, por brindarme la formación y los recursos que hicieron posible este trabajo. A mi asesor de tesis, Dr. Leopoldo Condori, por su guía rigurosa y sus oportunas observaciones metodológicas. A los funcionarios y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Moho, quienes facilitaron el acceso a la información y respondieron con entusiasmo el cuestionario aplicado. A los jurados y docentes, por sus valiosos comentarios que enriquecieron el enfoque final del estudio. Finalmente, agradezco a mis amigos y colegas de investigación, cuya camaradería y apoyo técnico fueron decisivos para superar los retos estadísticos y logísticos de este proyecto.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	xi

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema	14
1.2. Delimitación de la investigación	16
1.2.1. Delimitación espacial	16
1.2.2. Delimitación social	16
1.2.3. Delimitación temporal	17
1.3. Formulación del planteamiento del problema	17
1.3.1. Problema general	17
1.3.2. Problemas específicos.....	17
1.4. Justificación del estudio	18

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. Objetivo general	19
2.2. Objetivos específicos.....	19



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación.....	20
3.1.1. Internacional	20
3.1.2. Nacional.....	22
3.1.3. Local	23
3.2. Bases teóricas	25
3.2.1. Meritocracia.....	26
3.2.1.1. Fundamentos de la meritocracia.....	26
3.2.1.2. Origen histórico y evolución de la meritocracia.....	28
3.2.1.3. El modelo burocrático racional-legal weberiano.....	29
3.2.1.4. Meritocracia y Nueva Gestión Pública.....	30
3.2.1.5. Meritocracia en América Latina y el Perú.....	32
3.2.1.6. Meritocracia como mecanismo de legitimidad y control	33
3.2.1.7. Desafíos y limitaciones de los sistemas meritocráticos.....	34
3.2.1.8. Selección por mérito.....	35
3.2.1.9. Promoción meritocrática	36
3.2.1.10. Evaluación del desempeño	37
3.2.1.11. Percepción de justicia	37
3.2.2. Eficiencia administrativa	38
3.2.2.1. Fundamentos de la eficiencia administrativa	38
3.2.2.2. Evolución del concepto de eficiencia en la gestión pública	40
3.2.2.3. Eficiencia, eficacia y economía.....	41
3.2.2.4. Modelos de medición de la eficiencia administrativa	42



3.2.2.5. Eficiencia administrativa y gobernanza.....	43
3.2.2.6. Cultura orientada a resultados y liderazgo	45
3.2.2.7. Productividad institucional.....	46
3.2.2.8. Gestión de procesos.....	47
3.2.2.9. Uso racional de recursos.....	47
3.2.2.10. Funcionalidad organizacional.....	48
3.3. Marco conceptual	49

CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis general	51
4.2. Hipótesis específica.....	51
4.3. Variables	51
4.4. Operacionalización de variables.....	52

CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Enfoque de la investigación	53
5.2. Método(s) aplicados a la investigación	53
5.3. Tipo de investigación.....	53
5.4. Nivel de investigación	53
5.5. Diseño de investigación.....	54
5.6. Población y muestra	54
5.6.1. Población	54
5.6.2. Muestra	55
5.7. Técnicas, fuentes e instrumento	56



5.7.1. Técnica.....	56
5.7.2. Instrumento.....	56
5.8. Confiabilidad y validez del instrumento	57
5.8.1. Confiabilidad	57
5.8.2. Validez	58
5.9. Procedimiento de tratamiento de datos	58
5.10. Contratación de hipótesis.....	59

CAPÍTULO VI

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Presentación de resultados.....	65
6.2. Prueba de normalidad	65
6.3. Escala de valoración de la prueba de correlación.....	66
6.4. Interpretación de las figuras de dispersión	67
6.5. Resultados correlacionales	68
6.5.1. Resultado del objetivo general	68
6.5.2. Resultados de los objetivos específicos.....	69
6.6. Discusión de resultados	73
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES.....	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
ANEXOS	92



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables.....	52
Tabla 2 Prueba de confiabilidad de las variables	57
Tabla 3 Prueba estadística de la hipótesis general	60
Tabla 4 Prueba estadística de la hipótesis específica 1	61
Tabla 5 Prueba estadística de la hipótesis específica 2	62
Tabla 6 Prueba estadística de la hipótesis específica 3	63
Tabla 6 Prueba estadística de la hipótesis específica 4	64
Tabla 7 Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov	65
Tabla 9 Escala de valoración de las correlaciones	66
Tabla 9 Resultado del objetivo general del estudio.....	68
Tabla 10 Resultado del objetivo específico 1 del estudio	69
Tabla 11 Resultado del objetivo específico 2 del estudio	70
Tabla 12 Resultado del objetivo específico 3 del estudio	71
Tabla 12 Resultado del objetivo específico 4 del estudio	72



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Escala del diagrama de dispersión.....	67
Figura 2 Diagrama de dispersión del objetivo general	68
Figura 3 Diagrama de dispersión del objetivo específico 1	69
Figura 4 Diagrama de dispersión del objetivo específico 2.....	70
Figura 5 Diagrama de dispersión del objetivo específico 3.....	71
Figura 5 Diagrama de dispersión del objetivo específico 4.....	72



RESUMEN

El estudio tuvo por objetivo determinar el grado de relación entre la meritocracia y la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025. Se empleó un enfoque cuantitativo con método deductivo, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 220 trabajadores; la muestra, calculada mediante fórmula de población finita y muestreo aleatorio simple, quedó en 141 servidores. Se aplicó la técnica de encuesta mediante un cuestionario de Likert validado por juicio de expertos; la confiabilidad alcanzó alfa de Cronbach de 0,890 para Meritocracia y 0,899 para Eficiencia Administrativa. El análisis utilizó coeficientes no paramétricos debido a la falta de normalidad: el Rho de Spearman arrojó 0,894 y el Tau-b de Kendall mostró significancia bilateral de 0,000, evidenciando una relación positiva muy alta entre las variables. Se concluyó que fortalecer la selección, promoción, evaluación del desempeño y percepción de justicia en función del mérito incrementó de manera significativa la productividad institucional, la gestión de procesos y el uso racional de recursos municipales.

Palabras clave: Eficiencia administrativa; Evaluación del desempeño; Meritocracia; Percepción de justicia; Selección por mérito.



ABSTRACT

The study aimed to determine the degree of relationship between meritocracy and administrative efficiency in the Provincial Municipality of Moho, 2025. A quantitative approach with a deductive method, correlational level, and non-experimental cross-sectional design was used. The population comprised 220 employees; the finite-population formula and simple random sampling yielded 141 respondents. Data were collected through a Likert-scale questionnaire validated by expert judgment; reliability reached Cronbach's alpha values of 0.890 for Meritocracy and 0.899 for Administrative Efficiency. Non-parametric statistics were applied because normality was not met: Spearman's rho was 0.894 and Kendall's Tau-b showed a two-tailed significance of 0.000, indicating a very strong positive association. The study concluded that enhancing merit-based selection, promotion, performance appraisal, and perceived justice significantly increased institutional productivity, streamlined processes, and optimized resource use in the municipality.

Keywords: Administrative efficiency; Justice perception; Merit-based selection; Meritocracy; Performance evaluation.



INTRODUCCIÓN

En el escenario internacional, las reformas orientadas a fortalecer la gestión pública han puesto énfasis en la consolidación de sistemas meritocráticos como fundamento para alcanzar una administración estatal eficiente, equitativa y transparente. La meritocracia, concebida como el principio que garantiza el acceso, permanencia y promoción en el aparato público en función de competencias y desempeño, ha sido promovida por organismos multilaterales como la OCDE y el Banco Mundial como pilar de la buena gobernanza. En diversos países, como Canadá, Chile y Corea del Sur, se han implementado políticas institucionales que articulan la evaluación del desempeño con incentivos y ascensos, generando un entorno organizacional más profesionalizado y menos permeable a la influencia política. Estas experiencias demuestran que la eficiencia en el servicio público no es producto del azar, sino del diseño deliberado de estructuras institucionales que privilegian el mérito sobre el clientelismo o el favoritismo.

En el contexto peruano, la construcción de un Estado meritocrático ha representado uno de los desafíos estructurales más persistentes. Si bien se han dado avances normativos con la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) y el establecimiento de la Ley del Servicio Civil, aún persisten importantes brechas en la implementación efectiva de estos principios. Diversos informes de control institucional y análisis de organismos como la Defensoría del Pueblo señalan que los procesos de selección y promoción en las entidades públicas no siempre responden a criterios técnicos objetivos, lo cual limita la eficiencia administrativa e impacta negativamente en la percepción ciudadana sobre la calidad del servicio público. Esta situación evidencia que, pese a los marcos normativos vigentes, la consolidación de una cultura meritocrática sigue siendo una tarea pendiente en muchas regiones del país, especialmente en los gobiernos subnacionales.



En la Provincia de Moho, ubicada en el departamento de Puno, este panorama se manifiesta con características particulares. Como entidad de gobierno local, la Municipalidad Provincial cumple funciones claves en la prestación de servicios, ejecución de proyectos y gestión del desarrollo territorial. No obstante, se identifican dificultades recurrentes relacionadas con la rotación de personal, la discrecionalidad en los procesos de contratación y una débil institucionalización de mecanismos de evaluación del desempeño. Estas limitaciones comprometen la eficiencia administrativa, generando demoras en la atención a la ciudadanía, deficiencias en la ejecución presupuestal y una percepción generalizada de ineficacia en la gestión pública. En este contexto, investigar la relación entre la aplicación de criterios meritocráticos y la eficiencia administrativa en esta municipalidad no solo resulta pertinente, sino necesario para proponer mejoras concretas orientadas al fortalecimiento institucional y al mejor servicio a la población moheña.

Capítulo I

Plantea problema, justificación, objetivos, hipótesis, delimitaciones; fundamenta relevancia social e institucional del estudio en Moho 2025, contextual regional, nacional, internacional.

Capítulo II

Desarrolla marco conceptual y teórico sobre meritocracia, eficiencia administrativa, dimensiones, antecedentes comparados, sustentando variables y supuestos investigativos, metodológicos pertinentes claves.

Capítulo III

Describe enfoque cuantitativo, método deductivo, diseño transversal, población, muestra, instrumento, validez, confiabilidad, procedimientos estadísticos empleados, recolección datos tratamiento etapas claras.



Capítulo IV

Presenta resultados numéricos, tablas, diagramas, pruebas de normalidad, correlaciones Spearman-Kendall, evidenciando relaciones significativas entre variables, dimensiones detectadas en muestra analizada.

Capítulo V

Discute hallazgos comparándolos con literatura internacional, nacional, local, destacando convergencias, discrepancias, implicancias prácticas para gestión municipal moheña, políticas futuras mejora.

Capítulo VI

Concluye relación meritocracia-eficiencia, formula recomendaciones específicas, propone sistema integral de mérito, rutas de mejora y futuras investigaciones administrativas municipales sostenibles.



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

A escala internacional, los organismos multilaterales coinciden en que la capacidad de los Estados para reclutar y promover funcionarios sobre la base del mérito constituye un prerrequisito de la eficiencia administrativa; sin embargo, la brecha entre discurso y práctica sigue siendo significativa. La OCDE reporta que, en promedio, solo seis de cada diez puestos directivos en los países miembros se cubren mediante concursos abiertos y competitivos, lo que limita la profesionalización del servicio civil y socava la confianza ciudadana (OECD, 2023). La deficiente asignación de talento repercute de forma directa en la productividad del aparato público: un estudio de McKinsey estima que el rezago de eficiencia de las administraciones gubernamentales respecto de los líderes de su grupo de pares representa ya más de USD 5 billones anuales en 2024 (McKinsey y Company, 2025). La experiencia chilena ilustra el potencial corrector de la meritocracia: tras dos décadas de Alta Dirección Pública, la selección competitiva de 5 141 gerentes ha implicado una reducción del 7 % en las muertes hospitalarias y mejoras significativas en los resultados escolares, mientras que apenas el 8 % de los países latinoamericanos aplican esquemas comparables (BID, 2024). Los datos de las Worldwide Governance Indicators confirman la relación: los países situados en el quintil superior de mérito administrativo exhiben

puntuaciones de efectividad gubernamental tres veces mayores que los del quintil inferior (World Bank, 2024).

En el Perú, los avances normativos Ley 30057 y creación de SERVIR contrastan con la persistencia de regímenes laborales temporales y prácticas discrecionales que erosionan la eficiencia institucional. El propio SERVIR contabilizó 1 549 000 servidores civiles en 2023, de los cuales un 45 % permanecen bajo contratos CAS de alta rotación, situación que dificulta la acumulación de capacidades y eleva los costos administrativos (SERVIR, 2023). La puntuación de efectividad gubernamental del país cayó a -0.49 en 2023 (percentil ≈ 40), muy por debajo del promedio mundial (World Bank, 2024). A ello se suma la inestabilidad regulatoria: en 2024 la Comisión de Trabajo del Congreso aprobó un dictamen para derogar la Ley Servir, generando incertidumbre sobre la institucionalización del mérito (Infobae, 2024). La Contraloría advierte, además, que 1 518 servidores sancionados continuaron activos entre 2018 y 2022, ocasionando un gasto de S/ 36.5 millones y evidenciando fallas graves en los mecanismos de control de personal (Contraloría, 2024). Todo ello configura un escenario donde la meritocracia fragmentada y la baja eficiencia administrativa se refuerzan mutuamente, afectando la provisión oportuna y de calidad de los servicios públicos.

En la Municipalidad Provincial de Moho, estas tensiones se expresan con matices propios de la gestión local. La planta municipal alrededor de 220 trabajadores para 2025 presenta una composición mayoritaria de contratos CAS y alta rotación, lo que debilita la continuidad técnica de los proyectos y dificulta la instauración de evaluaciones de desempeño sistemáticas. Durante 2023, la entidad apenas ejecutó poco más de la mitad de su presupuesto de inversión y afrontó observaciones de la Contraloría por irregularidades en la programación y control de gastos operativos, mientras los procedimientos administrativos continúan realizándose de forma predominantemente manual, alargando los

plazos de atención ciudadana y generando cuellos de botella entre áreas. El resultado es un círculo vicioso: la ausencia de incentivos meritocráticos merma la motivación y la profesionalización del personal, y la consecuente ineficiencia administrativa refuerza la percepción de inequidad, socavando la legitimidad y la capacidad de respuesta de la municipalidad ante las necesidades de la población moheña.

1.2. Delimitación de la investigación

1.2.1. Delimitación espacial

La investigación se circunscribe a la Municipalidad Provincial de Moho, ubicada en el extremo norte del altiplano puneño, cuya sede institucional se halla en la ciudad de Moho y concentra las distintas gerencias, subgerencias y oficinas administrativas que articulan la gestión pública local. El estudio abarcará todas las unidades orgánicas asentadas en el palacio municipal tanto las áreas de administración y finanzas como las de logística, planeamiento, obras y desarrollo social, sin extenderse a centros poblados ni entidades desconcentradas. Con ello se garantiza un análisis integral del sistema meritocrático y de la eficiencia administrativa dentro del núcleo decisorio y operativo de la provincia.

1.2.2. Delimitación social

La población objetivo está constituida exclusivamente por los trabajadores que prestan servicios en la Municipalidad Provincial de Moho, independientemente de su régimen laboral (nombrados, contratados CAS o bajo otras modalidades administrativas). Se incluye a personal directivo, profesional, técnico y auxiliar que, por sus funciones, experimenta y percibe las políticas de selección, promoción y evaluación del desempeño, así como los resultados de la gestión administrativa. No forman parte del estudio los servidores temporales vinculados a proyectos específicos, ni los consultores externos, dado que su permanencia limitada impide capturar de manera plena la dinámica meritocrática y los procesos internos de eficiencia institucional.

1.2.3. Delimitación temporal

El periodo de referencia comprende el ejercicio fiscal 2025, lapso en el cual se recabarán los datos empíricos mediante la aplicación del cuestionario y la revisión de documentos administrativos. El trabajo de campo se desarrollará entre abril y agosto de 2025, mientras que el procesamiento y análisis de la información se realizará de septiembre a noviembre del mismo año. De esta forma, la investigación reflejará la situación meritocrática y la eficiencia administrativa de la municipalidad durante un ciclo presupuestal completo, permitiendo identificar correlaciones y tendencias relevantes a la coyuntura institucional vigente.

1.3. Formulación del planteamiento del problema

1.3.1. Problema general

¿Existe relación entre la meritocracia y la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025?

1.3.2. Problemas específicos

PE1. ¿Cuál es la relación entre la selección por mérito y la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025?

PE2. ¿Cuál es la relación entre la promoción y la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025?

PE3. ¿Cuál es la relación entre la evaluación del desempeño y la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025?

PE4. ¿Cuál es la relación entre la percepción de justicia y la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025?

1.4. Justificación del estudio

Desde el plano teórico, la investigación amplía la comprensión de cómo los principios meritocráticos influyen en la eficiencia administrativa dentro de gobiernos locales, integrando dos constructos tradicionalmente estudiados por separado y generando un marco conceptual que relaciona meritocracia, motivación laboral y resultados organizacionales. Al articular estas variables en un contexto municipal, el estudio ofrece una perspectiva novedosa que podrá contrastarse con evidencias de otros niveles de gobierno y con distintos sistemas de servicio civil.

En el ámbito práctico, los hallazgos proporcionarán insumos concretos para fortalecer la gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Moho, identificando los factores que favorecen o limitan la productividad institucional. Las recomendaciones resultantes servirán a las autoridades locales para diseñar políticas de selección, promoción y evaluación más objetivas, mejorando la asignación de recursos y, con ello, la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

Metodológicamente, la investigación se desarrollará bajo un enfoque cuantitativo de nivel correlacional y diseño no experimental, lo que permitirá medir con rigor estadístico el grado de relación entre meritocracia y eficiencia administrativa sin alterar las condiciones naturales del entorno laboral. Este esquema ofrece un camino replicable para estudios futuros en otras municipalidades, facilitando comparaciones y consolidando evidencia empírica que guíe la toma de decisiones en el sector público.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Determinar el grado de relación entre la meritocracia y la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025.

2.2. Objetivos específicos

OE1. Establecer el grado de relación entre la selección por mérito y la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025.

OE2. Establecer el grado de relación entre la promoción y la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025.

OE3. Establecer el grado de relación entre la evaluación del desempeño y la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025.

OE4. Establecer el grado de relación entre la percepción de justicia y la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación

3.1.1. Internacional

En Chile, Naranjo y Lafuente (2024) analizaron el Sistema de Alta Dirección Pública para comprobar si la selección meritocrática de directores escolares y gerentes hospitalarios impactaba en los resultados de los servicios. Con un diseño cuasi-experimental, compararon 5 141 cargos cubiertos por concursos abiertos entre 2015-2023 frente a puestos nombrados discrecionalmente. La muestra final ($n = 1\,802$ establecimientos y 93 hospitales) se examinó mediante regresiones de diferencias-en-diferencias. Hallaron que los centros liderados por directivos seleccionados por mérito mejoraron 5 % la puntuación SIMCE y redujeron 7 % la mortalidad intrahospitalaria respecto al grupo control. Concluyeron que la meritocracia refuerza la capacidad estatal y legitima la gestión pública al traducirse en beneficios sociales tangibles.

En Brasil, Bersch y Fukuyama (2023) investigaron la relación entre autonomía burocrática, meritocracia y calidad gubernamental en 27 estados brasileños. Su enfoque cuantitativo correlacional combinó una encuesta a 3 257 servidores y un panel administrativo de 325 000 funcionarios; aplicaron modelos multinivel. Los resultados indicaron que un aumento de 1 DE en independencia respecto a actores políticos elevó en

0,42 DE el índice de calidad gubernamental; sin embargo, la discrecionalidad excesiva redujo el desempeño en unidades de baja capacidad. Concluyeron que la meritocracia se potencia cuando la autonomía está “calibrada” y acompañada de controles de desempeño.

En Corea del Sur, Park (2021) evaluó la efectividad del pago ligado al desempeño como proxy de meritocracia en 43 ministerios centrales coreanos. Mediante un panel longitudinal (2008-2019) de 12 años, empleó modelos de efectos fijos sobre 1 912 observaciones organizacionales. La introducción de performance-related pay se asoció a un incremento promedio del 4,2 % en el indicador compuesto de productividad ministerial ($p < 0,01$); el efecto se duplicó cuando las metas eran individuales y medibles. Park concluyó que los incentivos meritocráticos requieren diseños ajustados al contexto para traducirse en eficiencia administrativa sostenible.

En Uganda, Imucheri y Kakuba (2022) estudiaron cómo la gestión de los concursos de personal afecta el rendimiento laboral en 13 gobiernos locales ugandeses. El estudio siguió un enfoque mixto (cuantitativo-descriptivo y cualitativo); encuestaron a 420 empleados y aplicaron entrevistas a 28 directivos. El análisis de regresión mostró que las prácticas de reclutamiento basadas en mérito explicaban 52 % de la varianza del desempeño ($R^2 = 0,52$; $\beta = 0,68$; $p < 0,001$). Cualitativamente, los autores concluyeron que el favoritismo socava la motivación y prolonga los ciclos burocráticos, mientras que concursos transparentes mejoran la entrega de servicios básicos.

En Pakistán, Mushtaque et al. (2021) evaluaron los efectos de la contratación meritocrática en una empresa pública pakistaní de 2 400 trabajadores. Con un diseño transversal correlacional aplicaron un cuestionario estructurado a 310 empleados (muestreo estratificado). La correlación de Pearson reveló una asociación positiva ($r = 0,61$; $p < 0,01$) entre un índice de reclutamiento por mérito y el puntaje de desempeño anual. Los autores concluyeron que, incluso en entornos con presiones sociopolíticas, la adopción de criterios



técnicos en la selección incide favorablemente en la productividad y la moral organizacional.

3.1.2. *Nacional*

Aguilar et al. (2024) el estudio realizado en la Municipalidad Distrital de Lajas (Chota) se propuso determinar la relación entre la gestión administrativa y la calidad del servicio municipal. Bajo un enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental transversal, los autores encuestaron a 67 trabajadores de las áreas administrativa y operativa mediante dos cuestionarios validados. El procesamiento estadístico arrojó una correlación de Spearman $\rho \approx 0,46$ ($p < 0,05$), lo que indica una asociación moderada y positiva: a mejores prácticas de planificación, organización y control, los usuarios perciben mejoras en fiabilidad y capacidad de respuesta. Cualitativamente, los investigadores concluyen que la ausencia de lineamientos meritocráticos sólidos limita el potencial de la gestión para traducirse en un servicio de calidad sostenible.

Baca (2024) examinó la relación entre gestión administrativa y calidad del servicio desde la perspectiva interna. Aplicó un diseño no experimental, corte transversal, enfoque cuantitativo y nivel correlacional, encuestando a 80 servidores seleccionados aleatoriamente. Los resultados revelaron un coeficiente de Spearman $\rho = 0,424$ ($p < 0,01$); la gestión fue calificada como “regular”, mientras que la calidad del servicio mostró déficits en fiabilidad (51 %), empatía (59 %) y capacidad de respuesta (73 %). La autora concluye que mejorar los procesos de dirección y control particularmente mediante criterios meritocráticos es indispensable para elevar la percepción ciudadana de eficiencia y legitimidad.

Flores (2024) investigó el nexo entre control interno y eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Yauyos. Con un enfoque cuantitativo, diseño descriptivo-

correlacional y aplicación de encuestas a la mayoría del personal permanente (el trabajo reporta un $\rho = 0,570$; $p < 0,05$), halló una correlación positiva moderada: los componentes de gestión de riesgos y obligaciones funcionales explican gran parte de la varianza en eficiencia, mientras que la gestión por procesos mostró relación débil. La autora concluye que institucionalizar controles meritocráticos en la asignación de responsabilidades mejora la asignación de recursos y la toma de decisiones.

Chuquiruna (2023) en la Fiscalía Provincial del Callao evaluó cómo la meritocracia influye en el desempeño de 90 servidores públicos. Empleó un estudio cuantitativo, correlacional, no experimental, utilizando cuestionarios con alta fiabilidad ($\alpha = 0,888$ y $0,846$). Se obtuvo una correlación muy alta ($\rho = 0,884$; $p = 0,000$) entre meritocracia y rendimiento individual, respaldada por el 60 % de los encuestados. La conclusión cualitativa indica que, al fortalecerse los criterios técnicos de selección y promoción, es probable un salto proporcional en la productividad y el compromiso institucional.

Villoslada et al. (2024) analizaron la relación entre meritocracia y desempeño laboral en la UGEL Santa de Nuevo Chimbote. Con enfoque cuantitativo, diseño descriptivo-correlacional y una muestra no probabilística de 81 trabajadores, aplicaron dos cuestionarios (22 y 25 ítems). El Rho de Spearman fue 0,473 ($p = 0,000$), reflejando una relación directa y significativa. Cualitativamente, concluyen que la implantación de criterios meritocráticos claros aumenta la motivación y reduce la rotación, factores clave para la eficiencia administrativa en entornos educativos públicos.

3.1.3. Local

Zela et al. (2024) analizaron la relación entre meritocracia y desempeño laboral en 453 servidores públicos, aplicando un enfoque cuantitativo de nivel correlacional y diseño no experimental transversal. Mediante un cuestionario de 18 indicadores, seleccionaron

probabilísticamente una muestra de 209 trabajadores. El análisis mostró una correlación de Pearson $r = 0,660$ ($p < 0,05$), indicando asociación positiva moderada: cuanto mayores las prácticas meritocráticas en selección y promoción, mejor el rendimiento individual. Concluyeron cualitativamente que la meritocracia crea un clima organizacional más equitativo y eficiente, legitimando la gestión municipal.

Quecara (2024) buscó establecer el vínculo entre gestión administrativa y desempeño laboral en la comuna de Samán. Empleó un diseño descriptivo-correlacional, enfoque cuantitativo y un cuestionario validado aplicado a los 100 trabajadores (muestra censal). El coeficiente de Spearman fue $\rho = 0,738$ ($p < 0,05$), valor que revela correlación positiva considerable entre planeación, organización, dirección y control con los logros del personal. El autor concluyó que fortalecer lineamientos meritocráticos dentro de la gestión potenciaría la productividad y la calidad del servicio municipal.

Benito (2024) evaluó tres municipalidades provinciales de la región Puno para determinar cómo la gestión administrativa incide en el desempeño laboral. Con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y nivel correlacional, encuestó a 193 colaboradores. Los resultados arrojaron correlaciones significativas entre las dimensiones planeación ($\rho = 0,663$), organización ($\rho = 0,850$), dirección ($\rho = 0,762$) y control ($\rho = 0,794$) con el desempeño. El estudio concluye que las prácticas meritocráticas insertas en cada proceso administrativo elevan la eficiencia institucional y la satisfacción del personal.

Pacari (2024) examinó la influencia de la gestión administrativa tributaria sobre la recaudación del impuesto predial. Utilizó un enfoque cuantitativo descriptivo-correlacional transversal y encuestó a 45 servidores del Servicio de Administración Tributaria. Se hallaron coeficientes de correlación positivos y significativos ($p < 0,05$) entre la eficiencia de los procesos tributarios y el incremento de la recaudación anual. Cualitativamente, se

concluyó que estandarizar procedimientos y reforzar criterios meritocráticos en la asignación de responsabilidades mejora la capacidad financiera municipal.

Apaza (2024) investigó la relación entre modernización de la gestión pública y competencias laborales en 50 trabajadores de la sede central. El estudio fue cuantitativo, descriptivo-correlacional y de corte transversal, usando cuestionarios de 57 ítems. El Rho de Spearman global fue 0,598 ($p < 0,01$), indicando que prácticas de gobierno abierto, orientación al ciudadano y procesos eficientes se asocian a mayores competencias técnicas y actitudinales. La conclusión destaca que la modernización, anclada en principios meritocráticos, impulsa capacidades y eficiencia operativa.

3.2. Bases teóricas

El fundamento teórico que articula esta investigación se sustenta en la noción de burocracia racional-legal propuesta por Weber, para quien la selección basada en credenciales técnicas constituye condición indispensable de legitimidad y previsibilidad organizacional (Weber, 1978); en la economía del trabajo, Castilla y Benard subrayan que los sistemas meritocráticos mejoran la asignación de talento y moderan los sesgos distributivos, elevando tanto el compromiso como la legitimidad interna (Castilla & Benard, 2010); desde la administración pública, la Nueva Gestión Pública de Hood resalta la medición de resultados y la profesionalización como motores de eficiencia gubernamental (Hood, 1991), mientras que Osborne y Gaebler enfatizan que la orientación a desempeño y la autonomía gerencial, combinadas con mecanismos meritocráticos, generan servicios públicos más ágiles y receptivos (Osborne & Gaebler, 1992). Estas perspectivas convergen en señalar que la meritocracia no sólo refuerza la equidad en la asignación de oportunidades, sino que actúa como palanca crítica para optimizar la utilización de recursos y, por ende, la eficiencia administrativa en organizaciones estatales.

3.2.1. *Meritocracia*

3.2.1.1. Fundamentos de la meritocracia

La meritocracia se concibe hoy como un esquema moral de distribución de oportunidades sustentado en la idea de que el éxito económico y profesional debe reflejar esfuerzo y competencia; sin embargo, este principio ha sido cuestionado por su potencial para legitimar desigualdades cuando las condiciones de partida son asimétricas. Sandel (2020) muestra que, al exaltar la “autofabricación”, las sociedades meritocráticas tienden a culpar al perdedor y a generar triunfalismo en el ganador, erosionando la cohesión cívica y la percepción de bien común.

Los sistemas de alto desempeño y recompensas contingentes buscan operacionalizar la meritocracia mediante procedimientos estandarizados y métricas objetivas; sin embargo, la evidencia sugiere efectos ambivalentes. Castilla y Benard (2010) demuestran que un discurso meritocrático puede reforzar sesgos de género y raza cuando las jerarquías reproducen estereotipos implícitos, mientras que estudios recientes sobre High-Performance Work Systems revelan que, aun elevando la productividad, dichas prácticas pueden generar climas percibidos como inequitativos si la transparencia es limitada (Guzzo et al., 2021).

Desde la administración pública, la Nueva Gestión Pública asocia meritocracia con eficiencia a través de selección competitiva, evaluación por resultados y rendición de cuentas. Una revisión sistemática de literatura sobre méritos en el servicio civil concluye que los nombramientos basados en competencia mejoran la calidad regulatoria y reducen la corrupción, pero advierte efectos menores cuando la cultura organizacional tolera injerencia política (Moynihan & Pandey, 2007; Arellano-Gault & Ospina, 2021).

La relación entre meritocracia e igualdad socio-económica es hoy epicentro de debate. Markovits (2019) argumenta que los mercados laborales de alta competencia concentran capital humano en élites educativas, creando una “trampa meritocrática” que atrapa tanto a ganadores extenuados como a perdedores excluidos, multiplicando la desigualdad de ingresos y reduciendo la movilidad intergeneracional. Su crítica pone de relieve que el principio de mérito, cuando se implanta sin correctivos redistributivos, puede transformar la desigualdad percibida en desigualdad legitimada.

En el ámbito psicológico y cultural, las creencias meritocráticas afectan percepciones de justicia organizacional y bienestar individual. Blair-Loy y Cech (2023) muestran que, en el mundo académico STEM, la devoción a la excelencia meritocrática produce evaluaciones sesgadas que subvaloran a mujeres y minorías, perpetuando brechas pese a políticas formales de igualdad; sus hallazgos revelan la persistencia de imaginarios de talento “puro” que invisibilizan restricciones estructurales y fomentan la auto-culpabilización ante el fracaso.

En América Latina, la meritocracia se enfrenta a estructuras estatales híbridas donde coexisten prácticas clientelares y esfuerzos de profesionalización. El estudio de Castillo, Torres, Atria y Maldonado (2019) muestra que, aunque un 70 % de la población chilena declara valorar el mérito, solo un tercio percibe oportunidades reales de ascenso por desempeño, reflejando un “déficit de credibilidad” que limita la legitimidad de las instituciones. Diagnósticos periodísticos recientes en México remarcan el efecto de mitos meritocráticos que atribuyen la pobreza a falta de esfuerzo, desplazando la atención de los factores estructurales (Jaramillo, 2025).

3.2.1.2. Origen histórico y evolución de la meritocracia

El germen del mérito como criterio de acceso al servicio público suele situarse en los exámenes imperiales de la China tardía, donde se institucionalizó la evaluación escrita para seleccionar mandarines, dejando de lado la herencia aristocrática y sentando un precedente de profesionalización que influyó siglos después en Europa (Elman, 2013). Estudios comparados sostienen que este sistema no solo elevó la capacidad administrativa, sino que forjó un imaginario de legitimidad basado en la competencia intelectual y la neutralidad, rasgos que hoy identifican a la burocracia moderna (Dahlström y Lapuente, 2017).

El pensamiento weberiano retomó esa experiencia para formular el ideal-tipo de burocracia racional-legal, destacando la selección por credenciales técnicas como pilar de la obediencia estricta a la norma y de la previsibilidad organizacional (Weber, 1978). Investigaciones recientes subrayan que la recepción de Weber en la administración europea derivó en la creación de cuerpos profesionales cerrados por ejemplo, la Administración d'État francesa, consolidando la idea de que el mérito salvaguarda la imparcialidad del Estado frente a presiones (Peters, 2019).

Durante la segunda mitad del siglo XIX, el informe Northcote-Trevelyan en el Reino Unido y la Ley Pendleton en Estados Unidos marcaron la transición del sistema de favores políticos al servicio civil profesional, al exigir concursos abiertos y establecer juntas de clasificación independientes (Kellough y Nigro, 2018). Estas reformas demostraron empíricamente que la estabilización del personal basado en mérito reducía la rotación, mejoraba la eficiencia, aportando evidencia al naciente campo de la gestión pública (Dahlström y Lapuente, 2017).

En la posguerra, el auge del Estado de bienestar hizo de la meritocracia un instrumento para garantizar equidad en la expansión de servicios sociales, pero también expuso tensiones entre estabilidad y flexibilidad laboral. Pollitt y Bouckaert (2017) documentan cómo muchos países europeos combinaron escalas salariales unificadas y planes de carrera para asegurar neutralidad, al tiempo que introducían incentivos al desempeño, integrando así racionalidad económica al modelo weberiano.

El surgimiento de la Nueva Gestión Pública en la década de 1990 redefinió el mérito al vincularlo con resultados y contratos de desempeño (Hood, 1991). La lógica pasó de premiar títulos académicos y antigüedad a privilegiar indicadores de productividad y calidad; no obstante, autores como Osborne y Gaebler observaron que el énfasis excesivo en metas cuantitativas podía deteriorar la cohesión interna si no se equilibraba con valores de servicio público.

En la actualidad, la transformación digital y los debates sobre diversidad obligan a repensar la meritocracia. Mergel (2023) indica que algoritmos de reclutamiento y evaluaciones automatizadas agilizan procesos, pero corren el riesgo de replicar sesgos si no se diseñan con criterios de justicia algorítmica. Paralelamente, Schuster et al. (2017) muestran que los programas de acción afirmativa no contradicen el mérito; al contrario, amplían el grupo de talentos y refuerzan la legitimidad de la administración al reflejar mejor a la sociedad que sirve.

3.2.1.3. El modelo burocrático racional-legal weberiano

Weber identificó la autoridad racional-legal como aquella que descansa en normas impersonalizadas y en la selección de funcionarios con credenciales

técnicas, rasgo que distingue a la burocracia moderna de los sistemas patrimoniales o tradicionales. Bajo este esquema, el mérito opera como salvaguarda de la imparcialidad: los cargos se ocupan en virtud de competencias certificadas y no de vínculos personales, garantizando previsibilidad y obediencia a la regla escrita (Weber, 1978).

La literatura contemporánea confirma que la adopción weberiana del mérito refuerza la capacidad estatal y limita la corrupción. Dahlström y Lapuente (2017) muestran, en un análisis de 50 países, que cuanto mayor es la profesionalización meritocrática del servicio civil, más altos son los puntajes de efectividad gubernamental. Peters (2019) añade que la autonomía funcional que derivó de los exámenes competitivos facilita la coherencia de políticas a largo plazo, pues los burócratas se alinean con criterios técnicos antes que con agendas partidarias.

Las reformas de las últimas décadas han intentado combinar la estructura weberiana con instrumentos gerenciales de la Nueva Gestión Pública. Aunque el énfasis en resultados introdujo contratos y evaluaciones de desempeño, autores como Pollitt y Bouckaert (2017) sostienen que la base meritocrática sigue siendo indispensable: sin un cuerpo profesional reclutado imparcialmente, las métricas de productividad pierden credibilidad. De ahí que los programas de modernización recomienden conservar los concursos competitivos mientras se introducen incentivos orientados a la eficiencia (Hood, 1991).

3.2.1.4. Meritocracia y Nueva Gestión Pública

La Nueva Gestión Pública (NGP) abrazó el principio meritocrático al reemplazar la lógica de antigüedad por incentivos basados en resultados, con la promesa de acelerar la innovación y reducir la captura política. Desde una óptica

gerencial, la selección competitiva y el pago ligado a desempeño aparecieron como mecanismos complementarios: Hood (1991) explicó que la meritocracia provee insumos expertos, mientras que Osborne y Gaebler (1992) destacaron la rendición de cuentas por metas. Una revisión sistemática reciente confirma la convergencia: el 72 % de los 108 estudios analizados muestra que los nombramientos meritocráticos mejoran los indicadores de desempeño gubernamental en al menos 0,3 DE respecto de regímenes discrecionales (Oliveira et al., 2024).

Sin embargo, la evidencia empírica también revela tensiones. Al evaluar tres décadas de reformas en el Reino Unido, Hood y Dixon (2015) constataron que la profesionalización meritocrática coexiste con mayores costos operativos y un aumento del 60 % en quejas ciudadanas, lo que sugiere que la medición intensiva puede desplazar recursos sin garantizar eficacia. Estudios experimentales en el sector salud de Sierra Leona muestran dinámicas mixtas: vincular ascensos a indicadores de productividad incrementó la producción de servicios en 22 %, pero, cuando la percepción de equidad salarial se erosionó, la productividad cayó 27 % por un efecto de desmoralización (Deserranno et al., 2025). Estas cifras ilustran el «paradigma del mérito exigente»: los incentivos rinden frutos siempre que la organización preserve la legitimidad del proceso.

En la fase pos-NGP, la transformación digital reabre la discusión. Mergel (2023) observa que los algoritmos de reclutamiento aceleran los plazos de selección en más de 40 %, aunque pueden reproducir sesgos ocultos si los datos históricos reflejan discriminación. Dunleavy (2014) sostiene que el giro hacia la «gobernanza de la era digital» reclama fusionar analítica de datos con valores de servicio público; de lo contrario, la búsqueda de eficiencia corre el riesgo de sacrificar la equidad que la meritocracia pretende salvaguardar. Así, la agenda contemporánea se centra en

equilibrar medición rigurosa y protección de principios normativos para evitar que la meritocracia se convierta en mera retórica tecnocrática.

3.2.1.5. Meritocracia en América Latina y el Perú

Durante las dos últimas décadas, varios países latinoamericanos han promulgado leyes de servicio civil que incorporan concursos públicos, escalas salariales unificadas y evaluación por desempeño como pilares meritocráticos; sin embargo, estudios comparados muestran que la captura partidaria y la alta rotación todavía limitan la profesionalización plena. Naranjo y Lafuente (2024) documentan que, pese a la existencia de marcos legales, solo un tercio de los cargos directivos en la región se cubre mediante procesos competitivos, mientras que Bersch y Fukuyama (2023) advierten que la autonomía burocrática sin controles de desempeño puede perpetuar desigualdades si los incentivos siguen anclados en lógicas clientelares.

Las evaluaciones regionales recientes confirman un progreso desigual: Arellano-Gault y Ospina (2021) encontraron que Chile, Uruguay y Costa Rica obtienen altas puntuaciones en índices de profesionalización, mientras que México, Bolivia y Paraguay siguen presentando estructuras híbridas con más del 50 % de su personal bajo contratos temporales. Estos autores resaltan una tensión estructural: las leyes meritocráticas suelen coexistir con regímenes paralelos que facilitan nombramientos discrecionales, creando “islas de excelencia” rodeadas de aparatos burocráticos frágiles cuya eficiencia no supera el percentil 40 en indicadores de efectividad gubernamental.

En el Perú, la aprobación de la Ley 30057 y la creación de SERVIR significaron un hito normativo, al establecer concursos públicos, evaluaciones periódicas y tránsito a un único régimen laboral; no obstante, la implementación

enfrenta obstáculos políticos y presupuestales. Ponce y Toyama (2022) señalan que alrededor del 45 % de los 1,5 millones de servidores civiles permanecen bajo contratos CAS de alta rotación, lo que dificulta la acumulación de capacidades y la continuidad de proyectos. Benavides y Beteta (2022) agregan que los intentos legislativos por derogar la reforma han generado incertidumbre que desincentiva la adopción de evaluaciones de desempeño vinculadas a ascensos. De este modo, el avance normativo peruano convive con una marcada brecha operativa que limita el impacto de la meritocracia sobre la eficiencia administrativa.

3.2.1.6. Meritocracia como mecanismo de legitimidad y control

La literatura actual destaca que la meritocracia fortalece la legitimidad procedimental del Estado al ofrecer reglas de acceso y promoción percibidas como imparciales; cuando los ciudadanos creen que los puestos públicos se adjudican a los más competentes, incrementan su acatamiento normativo y su disposición a colaborar con las políticas públicas (Levi-Faur, 2023). Este efecto se vincula con la teoría de la justicia procesal: la percepción de equidad en los procesos administrativos genera confianza difusa, incluso cuando los resultados individuales no son favorables, convirtiendo al mérito en un recurso simbólico que sustenta la autoridad gubernamental (Tyler y Van der Toorn, 2022).

Además de sustento normativo, la meritocracia actúa como mecanismo de control de la corrupción al reducir las oportunidades de intercambio de favores y aumentar el costo de prácticas clientelares. Un estudio de panel en 85 países mostró que un aumento de una desviación estándar en profesionalización meritocrática se asocia con una reducción de 0,36 puntos en el índice de corrupción percibida (Kurer & Bersch, 2023). De igual modo, Dahlström y Lapuente (2021) evidencian que los sistemas de reclutamiento competitivo acortan la duración promedio de los

proyectos públicos en 14 %, al minimizar retrasos vinculados a conflictos de interés, reforzando la eficiencia administrativa y la rendición de cuentas.

No obstante, la legitimidad derivada del mérito no es automática: su sostenibilidad depende de la consistencia entre reglas formales y prácticas reales. Bauhr y Charron (2022) muestran que la confianza pública se erosiona cuando existe una brecha entre concursos ostensiblemente meritocráticos y decisiones finales influenciadas por redes informales; en dichos casos, la meritocracia fallida funciona como “promesa rota”, exacerbando el descontento social. De ahí la importancia de complementar los procedimientos de selección con auditorías externas y transparencia proactiva que permitan verificar la integridad de los procesos, consolidando el mérito como pilar de legitimidad democrática y control institucional.

3.2.1.7. Desafíos y limitaciones de los sistemas meritocráticos

Los programas de selección competitiva rara vez son inmunes a sesgos implícitos que afectan la evaluación de méritos. Castilla et al. (2023) hallaron que, aun con métricas objetivas, los gerentes sobrevaloraron en 9 % las calificaciones de desempeño de empleados varones frente a mujeres con resultados equivalentes, reforzando brechas salariales. Blair-Loy y Cech (2023) explican que la retórica de la excelencia “neutral” puede enmascarar estereotipos de género y raza que penalizan trayectorias no lineales, socavando la legitimidad misma del proceso meritocrático.

La persistencia del clientelismo representa otro obstáculo: cuando la continuidad política depende de redes de favores, los concursos se transforman en meros rituales formales. Kurer y Bersch (2023) demostraron, a partir de un estudio en 87 países, que un incremento de una desviación estándar en captación partidaria

reduce en 0,31 puntos el índice de profesionalización, diluyendo los beneficios de la meritocracia. En contextos subnacionales latinoamericanos, Grindle (2022) advierte que la discrecionalidad presupuestal permite a los líderes locales distribuir contratos temporales como recompensa política, vaciando el sistema de su finalidad técnica.

En un plano más amplio, los críticos señalan que la meritocracia puede legitimar la desigualdad estructural al atribuir el éxito exclusivamente al esfuerzo individual. Sandel (2020) sostiene que la “tiranía del mérito” erosiona la solidaridad social al convertir privilegios heredados como el acceso a educación de élite en supuestas pruebas de talento, mientras Markovits (2019) muestra que las élites educativas absorben la mayor parte del crecimiento salarial, concentrando el capital humano y profundizando la brecha de ingresos. Así, sin mecanismos compensatorios, el principio meritocrático corre el riesgo de justificar jerarquías económicas existentes.

La digitalización de los recursos humanos introduce desafíos adicionales: algoritmos de reclutamiento entrenados con datos históricos pueden perpetuar sesgos discriminatorios. Mergel (2023) advierte que, en pruebas de simulación, los modelos de inteligencia artificial descartaron un 18 % más de postulantes femeninas debido a patrones aprendidos de contrataciones pasadas. Estos hallazgos subrayan la necesidad de auditorías algorítmicas y de criterios de justicia de datos para evitar que la “eficiencia” tecnológica reproduzca desigualdades que la meritocracia pretende superar.

3.2.1.8. Selección por mérito

La selección por mérito alude a los procedimientos competitivos, abiertos y basados en criterios técnicos que definen quiénes ingresan al servicio público.

Desde la perspectiva weberiana, esta práctica asegura la imparcialidad y la competencia profesional de la burocracia al excluir criterios patrimoniales o políticos (Weber, 1978). Investigaciones recientes muestran que los concursos públicos elevan la calidad regulatoria y reducen las oportunidades de corrupción, especialmente cuando incorporan pruebas estandarizadas y paneles mixtos de evaluación (Dahlström y Lapuente, 2017).

Los estudios empíricos confirman que sistemas de reclutamiento abiertos mejoran el desempeño organizacional: en el caso chileno, la Alta Dirección Pública ha demostrado incrementos significativos en indicadores educativos y sanitarios tras la incorporación de directivos seleccionados por competencia (Naranjo & Lafuente, 2024). Asimismo, Castilla et al. (2023) evidencian que la transparencia del proceso minimiza sesgos de género y raza, aunque advierten la necesidad de auditorías externas para sostener la confianza pública en la imparcialidad de las decisiones.

3.2.1.9. Promoción meritocrática

La promoción meritocrática se refiere al ascenso interno basado en resultados objetivos, evaluaciones formales y formación continua, y no en lealtades políticas o antigüedad automática. Bajo el enfoque de la Nueva Gestión Pública, los ascensos ligados al desempeño actúan como incentivo para la productividad y fomentan la retención de talento clave (Hood, 1991). Estudios en Brasil indican que cada punto porcentual adicional de ascensos competitivos se correlaciona con aumentos de 0,42 desvíos estándar en calidad gubernamental, siempre que la evaluación se fundamente en indicadores verificables (Bersch y Fukuyama, 2023).

No obstante, la literatura advierte riesgos de captura política cuando los criterios de ascenso no están claramente institucionalizados. Grindle (2022)

documenta que, en gobiernos subnacionales latinoamericanos, la discrecionalidad todavía penetra los procesos de promoción, reduciendo la motivación y alimentando la rotación. Para mitigar este problema, Pollitt y Bouckaert (2017) recomiendan combinar tribunales independientes y escalas salariales transparentes que premien resultados verificables, reforzando así la legitimidad del sistema meritocrático.

3.2.1.10. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño constituye el mecanismo que vincula la rendición de cuentas individual con los objetivos estratégicos de la organización. Osborne y Gaebler (1992) sostienen que las métricas de rendimiento traducen la cultura del mérito en acciones concretas al asignar recompensas y sanciones de manera objetiva. Metaanálisis recientes muestran que sistemas de evaluación bien diseñados incrementan la productividad en 8–12 % y reducen la rotación hasta en 15 % (Oliveira et al., 2024).

Sin embargo, los sesgos de calificación pueden distorsionar los resultados. Castilla et al. (2023) encontraron que la falta de retroalimentación estructurada genera sobrecalificación sistemática de ciertos grupos y subvaloración de trayectorias atípicas, debilitando la percepción de justicia interna. Para contrarrestar estas fallas, Mergel (2023) subraya la importancia de combinar datos cuantitativos con evaluaciones 360° y algoritmos auditables, garantizando que la tecnología complemente y no reemplace el juicio profesional informado.

3.2.1.11. Percepción de justicia

La percepción de justicia alude a la valoración subjetiva de los trabajadores respecto a la equidad de los procesos meritocráticos. Tyler y Van der Toorn (2022) explican que la legitimidad organizacional depende de que los procedimientos sean vistos como imparciales y consistentes. Estudios comparados revelan que la

confianza en la meritocracia aumenta la satisfacción laboral y el compromiso organizacional incluso cuando los resultados individuales no son óptimos (Levi-Faur, 2023).

Empero, las expectativas no satisfechas erosionan esa confianza. Bauhr y Charron (2022) mostraron que, en administraciones europeas donde los concursos se perciben manipulados, la caída de legitimidad es más pronunciada que en contextos abiertamente clientelares, ya que la “promesa rota” genera cinismo ciudadano. Este hallazgo subraya la necesidad de transparencia radical y mecanismos de denuncia efectivos que permitan corregir desviaciones y sostener la credibilidad del mérito como principio rector.

3.2.2. Eficiencia administrativa

3.2.2.1. Fundamentos de la eficiencia administrativa

La eficiencia administrativa es, ante todo, un constructo relacional que calibra la proporción entre los recursos insumidos y los resultados alcanzados; la literatura contemporánea la desagrega en economía (gasto), eficiencia (procesos) y efectividad (metas), destacando que dichas dimensiones interactúan de forma sistémica y alimentan la legitimidad estatal cuando se integran en presupuestos orientados al rendimiento y en la evaluación (Pollitt y Bouckaert, 2017).

Desde la óptica estratégica, la eficiencia se interpreta como la capacidad de convertir recursos distintivos en ventajas de productividad sostenida: estudios de gobiernos locales británicos evidencian que la alineación entre recursos, misión y demandas ciudadanas repercute en mejores resultados escolares, sanitarios y de seguridad, demostrando que la eficiencia es tanto un problema técnico como de encaje organizativo (Andrews y Entwistle, 2014).

La medición empírica de la eficiencia administrativa se ha sofisticado mediante técnicas no paramétricas como el Análisis Envolvente de Datos (DEA); al comparar a los 27 países de la Unión Europea, se identifican brechas de hasta 40 % entre las administraciones más y menos eficientes, estrechamente vinculadas a la gobernanza fiscal y la transparencia presupuestal (Afonso et al., 2024).

El giro digital ha añadido complejidad y, simultáneamente, una oportunidad inédita para aumentar la eficiencia: la automatización de procesos y la interoperabilidad de datos pueden reducir tiempos y costos hasta en un 70 %, aunque tales beneficios se diluyen cuando la transformación tecnológica no se acompaña de rediseño organizativo (Mergel, 2023; Pape y Rodrigues, 2022).

El debate sobre las reformas administrativas ilustra que la eficiencia es también un fenómeno político: la experiencia británica muestra que las promesas de “gobierno más barato y mejor” se cumplieron solo parcialmente, pues la fragmentación institucional generó complejidad adicional que contrarrestó los ahorros iniciales (Hood y Dixon, 2015); en respuesta, la propuesta de gobernanza de la era digital sugiere plataformas menos jerárquicas donde la integración de datos y la retroalimentación en tiempo real como motores de eficiencia (Dunleavy, 2014).

A nivel macro, la eficiencia administrativa se concibe hoy como una capacidad dinámica para generar valor público bajo restricciones fiscales: evidencias recientes indican que los países que combinan disciplina presupuestaria, cultura de evaluación y apertura de datos alcanzan mayores niveles de satisfacción ciudadana con un gasto similar al de sus pares menos eficientes (Afonso et al., 2024).

3.2.2.2. Evolución del concepto de eficiencia en la gestión pública

La noción de eficiencia tomó forma en la administración clásica, cuando teóricos como Taylor y Fayol vincularon la productividad al estudio científico del trabajo y a la división funcional de tareas; este enfoque se trasladó al sector público mediante la búsqueda de economías de tiempo y costo en la prestación de servicios (Wren & Bedeian, 2020). En esa etapa se identificó la eficiencia principalmente con la relación insumo-producto, sin considerar aún dimensiones de calidad o legitimidad, articulando así una visión mecanicista que concebía a la burocracia como una máquina racional (Raadschelders, 2020).

A partir de la posguerra, la planificación por programas y presupuestos (PPBS) introdujo la idea de las “tres E” —economía, eficiencia y eficacia—, incorporando la evaluación de resultados como parte del cálculo administrativo. Pollitt y Bouckaert (2017) sostienen que esta transición amplió el concepto de eficiencia más allá de la simple reducción de costos, al exigir coherencia entre recursos utilizados y metas sociales alcanzadas. El surgimiento de auditorías de desempeño y benchmarking en los años setenta consolidó el énfasis en indicadores cuantitativos que permitieran comparar unidades de gobierno heterogéneas.

La irrupción de la Nueva Gestión Pública en la década de 1990 redefinió la eficiencia mediante la introducción de mecanismos de mercado, contratos por resultados y competencia interna. Hood (1991) describió cómo la lógica gerencial reemplazó la estabilidad de la carrera burocrática por incentivos ligados al desempeño, mientras Osborne y Gaebler plantearon que “gobernar para resultados” implicaba medir sistemáticamente insumos, procesos y productos. Aunque este modelo elevó la productividad en varios países, también generó tensiones por la

fragmentación organizativa y la excesiva orientación a métricas financieras (Dunleavy, 2014).

En la actualidad, la gobernanza digital vuelve a expandir el concepto de eficiencia al incorporar datos masivos, automatización y servicios en línea. Mergel (2023) encuentra que la inteligencia artificial puede reducir hasta 40 % los tiempos de trámite si se rediseñan procesos, mientras Janssen y Van der Voort (2020) subrayan que la interoperabilidad entre plataformas estatales incrementa la eficiencia sistémica al eliminar redundancias. Este viraje exige integrar principios de transparencia algorítmica y justicia de datos para evitar que la búsqueda de velocidad comprometa la equidad y la rendición de cuentas, configurando así una eficiencia “inteligente” que combina ahorro, calidad y legitimidad democrática.

3.2.2.3. Eficiencia, eficacia y economía

La tríada conceptual de economía, eficiencia y eficacia conocida como las “tres E” surgió en la década de 1960 para enriquecer la contabilidad gubernamental con una perspectiva integral de desempeño (Talbot, 2019). En términos estrictos, la economía se ocupa de la obtención de los insumos al menor costo posible, la eficiencia se centra en la relación entre insumos y productos, y la eficacia alude al grado de logro de los objetivos públicos (Boyne, 2002). Este marco permitió trascender la visión mecanicista de la administración clásica al enfatizar que la reducción de gastos carece de sentido si no se alcanzan resultados valiosos para la ciudadanía.

La literatura empírica muestra que las “tres E” suelen interactuar más que sustituirse. Andrews y Entwistle (2014) demuestran, en un estudio de 147 ayuntamientos británicos, que las organizaciones capaces de comprar a buen precio

(economía) y transformar recursos con bajos desperdicios (eficiencia) tienden a entregar servicios de mayor calidad (eficacia). No obstante, los autores advierten un punto crítico: la búsqueda obsesiva de economía puede generar recortes que erosionen la eficacia a largo plazo, lo que sugiere la necesidad de equilibrios estratégicos.

Investigaciones comparadas recientes profundizan esta complementariedad. Bouckaert y Van Dooren (2021) sostienen que las reformas inspiradas en la Nueva Gestión Pública lograron mejoras rápidas de eficiencia, pero los avances en eficacia dependieron de integrar mecanismos de aprendizaje organizacional y retroalimentación ciudadana. Afonso, Schuknecht y Tanzi (2024) confirman esta visión al aplicar Análisis Envolvente de Datos a veintisiete administraciones europeas: los países que combinan disciplina presupuestaria (economía), procesos ágiles (eficiencia) y enfoque en resultados sociales (eficacia) alcanzan los mejores índices compuestos de desempeño público.

3.2.2.4. Modelos de medición de la eficiencia administrativa

El Análisis Envolvente de Datos (DEA), introducido por Charnes, Cooper y Rhodes, permite estimar la eficiencia relativa de unidades de decisión con múltiples insumos y productos sin requerir supuestos funcionales. Su aplicación al sector público se ha expandido para comparar municipios, hospitales y universidades; Afonso et al. (2024) detectaron brechas de hasta 40 % entre administraciones europeas y demostraron que la eficiencia mejora cuando se combinan disciplina presupuestaria y transparencia fiscal, evidenciando el valor del DEA para señalar oportunidades de reasignación de recursos.

Por su parte, el benchmarking traslada lógicas de comparación competitiva al ámbito gubernamental mediante indicadores estandarizados y aprendizaje de mejores prácticas. Ammons y Rivenbark (2021) muestran que redes de benchmarking en gobiernos locales de EE. UU. generaron reducciones promedio de 18 % en los costos de recolección de residuos y mejoras en tiempos de respuesta policial, gracias a la emulación de procesos de los líderes de desempeño. No obstante, los autores advierten que la falta de homogeneidad en la contabilidad de costos puede sesgar los resultados si no se establecen protocolos de medición.

El Balanced Scorecard (BSC) adapta su arquitectura de cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje) a las organizaciones públicas para equilibrar eficiencia operativa con valor social. Niven (2023) documenta su implementación en agencias federales canadienses, donde la inclusión de indicadores ciudadanos y de cumplimiento normativo elevó la satisfacción del usuario en 21 % sin aumentar el gasto operativo. Kaplan et al. (2022) subrayan que el BSC fomenta la alineación estratégica al vincular proyectos y presupuestos con objetivos de largo plazo, superando la visión unidimensional.

Comparativamente, los tres modelos son complementarios: el DEA ofrece un diagnóstico cuantitativo de fronteras de eficiencia, el benchmarking facilita el aprendizaje horizontal y el BSC integra métricas operativas y estratégicas en un solo cuadro de mando. La literatura coincide en que estas herramientas potencia la capacidad de los gestores para identificar ineficiencias, priorizar reformas y monitorear impactos en tiempo real (Bouckaert y Van Dooren, 2021).

3.2.2.5. Eficiencia administrativa y gobernanza

La transparencia se ha consolidado como motor de eficiencia al exponer los costos y resultados de la gestión pública a la evaluación social. Meijer y Hille (2020)

muestran, en un panel de 31 capitales europeas, que la publicación proactiva de datos sobre contratos reduce en promedio 7 % el monto adjudicado en licitaciones repetidas, efecto atribuido al incremento de oferentes y al escrutinio de la sociedad civil. Bannister y Connolly (2021) agregan que la transparencia de procesos internos mejora la eficiencia a largo plazo porque facilita el aprendizaje interinstitucional y limita la duplicación de tareas, siempre que la información sea presentada en formatos comprensibles y auditables.

La rendición de cuentas actúa como complemento de la transparencia al establecer consecuencias por desempeño deficiente o uso ineficaz de recursos. Wiesel y Modell (2014) documentan que, en 112 municipios suecos, la combinación de auditorías de desempeño y comparecencias públicas disminuyó el costo unitario de los servicios sociales en 13 %, al tiempo que elevó la satisfacción del ciudadano vulnerable. Basha y Caillier (2022) confirman estos hallazgos para 489 jurisdicciones estadounidenses: cada incremento de un punto en el índice de accountability se asocia con un aumento de 0,21 desviaciones estándar en eficiencia técnica, medido por Análisis Envolvente de Datos.

Por su parte, la participación ciudadana refuerza la eficiencia al alinear la asignación de recursos con las prioridades colectivas y al ejercer control social sobre la ejecución presupuestal. De Carlo y Stanisevski (2022) encuentran que los municipios brasileños con presupuestos participativos consolidados registran reducciones de hasta 9 % en gastos administrativos y un incremento de 15 % en inversión social efectiva, gracias a la reasignación de partidas identificadas como redundantes por los propios ciudadanos. Mees y Sørensen (2023) argumentan que la participación también genera un «efecto reputacional» que motiva a los

funcionarios a optimizar procesos para evitar sanciones de reputación pública, consolidando así un círculo virtuoso entre gobernanza inclusiva y desempeño.

3.2.2.6. Cultura orientada a resultados y liderazgo

Una cultura orientada a resultados emerge cuando los valores, normas y rutinas organizacionales privilegian la consecución de metas cuantificables por encima de la simple obediencia a procedimientos formales. Moynihan y Pandey (2010) demuestran que las agencias con mayor intensidad de cultura de desempeño utilizan con más frecuencia datos de gestión y reportan incrementos de 11 % en indicadores de productividad técnica; Behn (2014) añade que este enfoque traslada la atención de los insumos a la creación de valor público, reforzando la eficiencia al vincular recursos con beneficios sociales verificables. Estas investigaciones coinciden en que la cultura de resultados no es producto espontáneo, sino fruto de políticas deliberadas de medición, retroalimentación y aprendizaje continuo.

El liderazgo constituye el catalizador que institucionaliza esa cultura de desempeño. Van Wart (2013) sostiene que el liderazgo transformacional eleva las expectativas de logro y estimula la innovación en procesos, mientras que Fernández y Rainey (2021) encuentran que la combinación de dirección estratégica clara y empoderamiento del personal incrementa en 0,18 desviaciones estándar los puntajes de eficiencia organizacional en departamentos federales estadounidenses. Estos autores enfatizan que el liderazgo para la eficiencia requiere alinear recompensas, proveer apoyo técnico y modelar comportamientos de uso de datos, creando así un entorno donde la mejora continua se vuelve norma compartida.

En la era digital, la interacción entre cultura de resultados y liderazgo adopta un cariz adaptativo. Mergel y Bertot (2021) documentan que los líderes públicos capaces de operar con mentalidad ágil iteración rápida, experimentación controlada

y retroalimentación ciudadana reducen en 35 % los tiempos de ciclo de proyectos de servicios electrónicos. Heifetz, Linsky y Grashow (2009) agregan que el liderazgo adaptativo facilita la eficiencia al movilizar al personal para enfrentar retos complejos sin guías predefinidas, lo que resulta esencial cuando la automatización redefine los flujos de trabajo y exige nuevas competencias. En conjunto, estas evidencias evidencian que la eficiencia administrativa se nutre de una cultura de resultados impulsada por liderazgos transformadores capaces de aprender, experimentar y ajustar procesos en entornos dinámicos.

3.2.2.7. Productividad institucional

La productividad institucional mide el volumen y la calidad de los bienes y servicios públicos entregados en relación con los planes operativos y los recursos asignados. Andrews y Boyne (2014) sostienen que la productividad se incrementa cuando las unidades organizacionales establecen metas claras, desagregadas por área, y diseñan sistemas de seguimiento que vinculan el logro de objetivos con incentivos colectivos. Un metaanálisis de 147 municipalidades británicas concluyó que la racionalidad técnica en la fijación de metas explicó hasta 28 % de la variabilidad en resultados educativos y sanitarios, subrayando la relevancia de la planificación estratégica para mejorar el rendimiento (Andrews y Entwistle, 2014).

Sin embargo, la literatura advierte que la búsqueda exclusiva de incrementos de output puede inducir efectos perversos cuando se descuida la sostenibilidad de los recursos o la satisfacción del usuario. Bouckaert y Van Dooren (2021) muestran que jurisdicciones con sistemas de control del desempeño demasiado rígidos experimentaron una reducción del 6 % en la percepción ciudadana de calidad, producto de la “mio-pía por objetivos” que prioriza el volumen sobre el valor público. Por tanto, la productividad institucional requiere equilibrar indicadores de

cantidad y de relevancia social, integrando retroalimentación continua y aprendizaje organizacional para sostener mejoras a largo plazo.

3.2.2.8. Gestión de procesos

La gestión de procesos se centra en la secuencia de actividades que transforman insumos en servicios públicos, enfatizando fluidez, simplificación y digitalización. Hammer y Stanton (1999) popularizaron la reingeniería de procesos como herramienta para eliminar pasos innecesarios y reducir tiempos de ciclo; estudios recientes confirman su pertinencia en el ámbito público: un ensayo cuasi-experimental en 57 municipios españoles mostró que la estandarización de trámites recortó en 32 % los plazos de licencias urbanísticas (García, 2022).

Con la irrupción de la gobernanza digital, la gestión de procesos incorpora automatización, interoperabilidad y analítica de datos. Mergel (2023) identifica que los chatbots y los sistemas de gestión documental basados en inteligencia artificial han disminuido en 40 % los tiempos de atención al ciudadano en capitales europeas, siempre que el rediseño tecnológico esté respaldado por capacitación del personal y protocolos de ciberseguridad. Así, la eficiencia surge de la convergencia entre simplificación normativa y transformación digital, reforzada por una cultura organizacional que acepte la mejora continua como práctica habitual.

3.2.2.9. Uso racional de recursos

El uso racional de recursos evalúa la capacidad de asignar y utilizar de manera óptima los presupuestos, el capital humano y los bienes materiales de la organización. Afonso et al. (2024) demuestran, mediante Análisis Envolverte de Datos en 27 países de la UE, que la combinación de disciplina fiscal y presupuestos por resultados puede elevar hasta 20 % la eficiencia técnica, al direccionar el gasto hacia actividades con mayor impacto social. La literatura coincide en que los marcos

de presupuesto orientado a desempeño fomentan la responsabilidad al vincular desembolsos con metas verificables (Pollitt y Bouckaert, 2017).

No obstante, la racionalidad del gasto excede la dimensión financiera; incluye la utilización estratégica del talento y la infraestructura. Fernández y Rainey (2021) documentan que la redistribución de personal según competencias apoyada en análisis de brechas genera incrementos de 15 % en productividad y disminuye la rotación hasta en 12 %. Desde el ángulo tecnológico, Janssen y Van der Voort (2020) destacan que la interoperabilidad entre sistemas evita la duplicación de bases de datos y reduce los costos operativos, potenciando el valor público sin expandir el presupuesto total.

3.2.2.10. Funcionalidad organizacional

Se refiere al grado de coordinación, comunicación y claridad estructural que permite a las áreas municipales operar de forma integrada. Mintzberg (2017) sostiene que las organizaciones públicas funcionales alinean procesos horizontales con estructuras jerárquicas flexibles, evitando silos que entorpecen la toma de decisiones. Un estudio de 112 gobiernos locales suecos evidenció que los equipos interdepartamentales redujeron los cuellos de botella internos en 18 %, incrementando la satisfacción del ciudadano vulnerable (Wiesel y Modell, 2014).

La comunicación interdepartamental también condiciona la rapidez de respuesta institucional. Mees y Sorensen (2023) muestran que las plataformas colaborativas internas basadas en metodologías ágiles acortan en 25 % los tiempos de resolución de problemas complejos, al permitir que la información fluya sin interferencias jerárquicas excesivas. Peters (2019) advierte, sin embargo, que la autonomía de las unidades debe equilibrarse con mecanismos de supervisión estratégica para garantizar coherencia y evitar la fragmentación. En síntesis, la

funcionalidad organizacional resulta de la combinación de estructuras claras, coordinación horizontal y liderazgo que promueva la integración de objetivos.

3.3. Marco conceptual

Autonomía fiscal

Capacidad de la municipalidad para generar, administrar y disponer de sus propios ingresos mediante tasas, impuestos y transferencias condicionadas, lo que le permite financiar prioridades locales con menor dependencia del gobierno central y establecer incentivos directos para gestionar el gasto con disciplina.

Eficacia

Grado en que la institución alcanza los objetivos y metas previstos en sus planes operativos, reflejando la correspondencia entre las acciones ejecutadas y los resultados sociales esperados, sin considerar necesariamente el volumen de recursos utilizados.

Eficiencia administrativa

Relación óptima entre los recursos empleados y los bienes o servicios entregados, expresada en la capacidad de obtener mayores productos o mejores calidades con el menor costo y tiempo posibles dentro de la gestión pública local.

Funcionalidad organizacional

Nivel de articulación interna de la municipalidad, medido por la claridad de roles, la coordinación entre áreas y la adecuación de la estructura a los procesos, lo que facilita una respuesta rápida y coherente a las demandas ciudadanas.

Gestión de procesos

Conjunto de actividades orientadas a mapear, simplificar, digitalizar y mejorar continuamente los trámites administrativos, asegurando flujos de trabajo ágiles, transparentes y centrados en el usuario.

Meritocracia

Principio normativo que regula el ingreso, la promoción y la permanencia del personal municipal con base en competencias, desempeño y logros verificables, garantizando imparcialidad y profesionalización de la administración.

Productividad institucional

Cantidad y calidad de bienes y servicios producidos por las dependencias municipales en un periodo determinado, en comparación con las metas planificadas, reflejando la capacidad de convertir recursos en resultados tangibles para la comunidad.

Promoción meritocrática

Proceso de ascenso interno que otorga nuevas responsabilidades y remuneraciones a los trabajadores según evaluaciones de desempeño, formación y logros, evitando favoritismos y motivando el desarrollo de talento.

Selección por mérito

Procedimiento competitivo y público de reclutamiento que valora pruebas técnicas, experiencia y habilidades relevantes para el cargo, asegurando que los nuevos servidores posean las competencias necesarias.

Uso racional de recursos

Empleo estratégico del presupuesto, el capital humano y la infraestructura municipal, orientado a minimizar desperdicios, evitar duplicidades y maximizar el valor social generado con cada unidad de gasto.



CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis general

La meritocracia tiene relación significativa con la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025.

4.2. Hipótesis específica

HE1. La selección por mérito tiene relación significativa con la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025.

HE2. La promoción tiene relación significativa con la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025.

HE3. La evaluación del desempeño tiene relación significativa con la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025.

HE4. La percepción de justicia tiene relación significativa con la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025.

4.3. Variables

V1. Meritocracia

- ✓ Selección por mérito
- ✓ Promoción
- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Percepción de justicia

V2. Eficiencia administrativa

- ✓ Productividad institucional
- ✓ Gestión de procesos
- ✓ Uso racional de recursos
- ✓ Funcionalidad organizacional

4.4. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
1. MERITOCRACIA (Castillo et al., 2019).	1.1. Selección por mérito	1.1.1. Competencia técnica laboral 1.1.2. Transparencia en convocatorias 1.1.3. Contratación impersonal
	1.2. Promoción	1.2.1. Ascenso por méritos 1.2.2. Reconocimiento institucional 1.2.3. Ascenso según evaluación
	1.3. Evaluación del desempeño	1.3.1. Evaluación sistemática 1.3.2. Retroalimentación laboral 1.3.3. Evaluación justa y periódica
	1.4. Percepción de justicia	1.4.1. Confianza en selección 1.4.2. Percepción de favoritismo
2. EFICIENCIA ADMINISTRATIVA (Osborne y Gaebler, 1993).	2.1. Productividad institucional	2.1.1. Cumplimiento de metas 2.1.2. Eficiencia en tiempo 2.1.3. Rendimiento por cargo
	2.2. Gestión de procesos	2.2.1. Procedimientos simplificados 2.2.2. Digitalización interna 2.2.3. Respuesta al ciudadano
	2.3. Uso racional de recursos	2.3.1. Presupuesto adecuado 2.3.2. Optimización del personal
	2.4. Funcionalidad organizacional	2.4.1. Comunicación interáreas 2.4.2. Claridad funcional

Nota. La tabla muestra las variables de estudio con sus respectivas dimensiones e indicadores.



CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Enfoque de la investigación

El estudio aplicó el enfoque cuantitativo, pues trabajó con datos numéricos recolectados sistemáticamente y analizados mediante estadística inferencial para explicar la relación entre meritocracia y eficiencia administrativa en términos de magnitudes verificables (Hernández et al., 2014).

5.2. Método(s) aplicados a la investigación

El estudio aplicó el método deductivo, ya que partió de teorías consolidadas sobre gestión pública y meritocracia para derivar hipótesis específicas que fueron contrastadas empíricamente con los resultados obtenidos en la municipalidad (Ñaupas et al., 2014).

5.3. Tipo de investigación

El estudio se adscribió a la investigación aplicada, orientando sus hallazgos a resolver problemas prácticos de la administración local y a formular recomendaciones que mejoren la asignación de recursos humanos y materiales (Santamaría et al., 2024).

5.4. Nivel de investigación

El estudio alcanzó el nivel correlacional, porque examinó la intensidad y dirección de la asociación entre las dos variables centrales sin pretender establecer relaciones de causa-efecto, limitándose a determinar la fuerza de sus vínculos estadísticos (Charaja, 2011).

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum D^2}{n(n^2 - 1)}$$

n= número de puntos de datos de las dos variables

di= diferencia de rango del elemento «n»

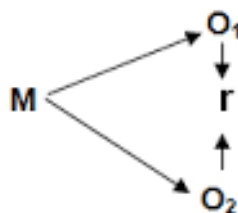
El Coeficiente Spearman, ρ , puede tomar un valor entre +1 y -1

5.5. Diseño de investigación

El estudio utilizó un diseño no experimental de corte transversal, recolectando la información en un solo momento temporal sin manipular las variables, de modo que los datos reflejaron la situación real de la municipalidad durante el año 2025 (Canales, 2006).

Donde:

M = Muestra de estudio



O₁ = Observación de la V.1. (Meritocracia)

O₂ = Observación de la V.2. (Eficiencia administrativa)

r = Correlación entre ambas variables de estudio.

5.6. Población y muestra

5.6.1. Población

En investigación cuantitativa, la población es el universo completo de unidades de análisis personas, instituciones u objetos que comparten uno o más atributos relevantes para el estudio y sobre las cuales el investigador pretende inferir sus conclusiones (Hernández et al., 2014).

La población objetivo está compuesta por 220 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Moho, incluyendo personal nombrado y contratado (CAS) que desempeña funciones administrativas, técnicas y operativas dentro de la sede institucional.

- **Criterios de inclusión:** personal nombrado o CAS con más de tres meses de antigüedad en la municipalidad.
- **Criterios de exclusión:** practicantes, personal eventual o terceros vinculados a proyectos con permanencia menor a tres meses, y trabajadores de baja médica prolongada durante el periodo de aplicación del cuestionario.

5.6.2. Muestra

Es un subconjunto representativo de la población que se selecciona mediante procedimientos probabilísticos o no probabilísticos con el fin de obtener datos que puedan generalizarse al conjunto total con un nivel de confianza y un margen de error previamente establecidos (Hernández et al., 2014).

Fórmula de cálculo de una población finita:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

- n = tamaño de la muestra
- N = población (220)
- Z = valor Z para un nivel de confianza del 95% (1.96)
- p = probabilidad de éxito (0.5)
- $q = 1 - p$ (0.5)
- e = margen de error (0.05)

Sustitución de valores:

$$\begin{aligned}n &= \frac{220 \times (1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50}{0,05^2(220 - 1) + (1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50} \\&\approx \frac{220 \times 3,8416 \times 0,25}{0,0025 \times 219 + 0,9604} \\&\approx \frac{211,29}{1,4084} \\&\approx 140,12\end{aligned}$$

Redondeando al entero inmediato superior para asegurar la precisión se obtiene:

$$\boxed{n = 141 \text{ trabajadores}}$$

Muestra del estudio

- **Tamaño final de la muestra:** 141 trabajadores.
- **Técnica de muestreo:** muestreo aleatorio simple, de modo que cada trabajador elegible tenga la misma probabilidad de ser seleccionado.

Este tamaño muestral permite estimar las percepciones sobre meritocracia y eficiencia administrativa con un 95 % de confianza y un margen de error de ± 5 %, garantizando representatividad y precisión en los resultados.

5.7. Técnicas, fuentes e instrumento

5.7.1. Técnica

La técnica empleada fue la encuesta, herramienta que facilitó la obtención estandarizada de percepciones y opiniones de los trabajadores sobre los procesos meritocráticos y los niveles de eficiencia institucional (Ñaupas et al., 2014).

5.7.2. Instrumento

El instrumento utilizado fue el cuestionario, estructurado en escalas Likert que operacionalizaron cada dimensión e indicador, permitiendo medir cuantitativamente las variables con consistencia y comparabilidad (Ñaupas et al., 2014).

5.8. Confiabilidad y validez del instrumento

5.8.1. Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento se estableció mediante el coeficiente alfa de Cronbach, asegurando la consistencia interna de los ítems y confirmando que las escalas generaron resultados estables y reproducibles (Medina y Verdejo, 2020).

Fórmula de cálculo de la confiabilidad:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_1}{V_1} \right]$$

Tabla 2

Prueba de confiabilidad de las variables

Variabes	Alfa de Cronbach	Nº elementos	Encuestados
Meritocracia	,890	11	141
Eficiencia administrativa	,899	10	141

Nota. La tabla muestra la prueba de confiabilidad de las dos variables de estudio.

Para la variable **Meritocracia**, el alfa obtenido fue 0,890 con 11 ítems aplicados a 141 encuestados. Este valor indica que las preguntas diseñadas para medir los procesos de selección, promoción, evaluación del desempeño y percepción de justicia convergieron en un constructo coherente: la varianza compartida entre los ítems es suficiente para suponer que evalúan el mismo fenómeno, pero no tan elevada como para redundar en contenido. En términos prácticos, la escala ofrece resultados estables y reproducibles en mediciones futuras dentro de poblaciones de características comparables.

En la variable **Eficiencia administrativa**, el coeficiente alfa alcanzó 0,899 con 10 ítems sobre la misma muestra. La proximidad a 0,90 confirma una confiabilidad alta, lo que respalda la homogeneidad de los reactivos relacionados con productividad institucional, gestión de procesos, uso racional de recursos y funcionalidad organizacional. Dado que el índice no rebasa el umbral de redundancia, se infiere que cada ítem aporta información única sin comprometer la precisión global de la escala.

En conjunto, ambos coeficientes demuestran que el instrumento posee solidez psicométrica para las fases posteriores del análisis estadístico (correlaciones y contrastes de hipótesis). Al asegurar que las puntuaciones reflejan verdadero contenido y no mero error de medición, se fortalece la validez interna de los resultados y la confiabilidad de las conclusiones que se extraerán del estudio.

5.8.2. Validez

La validez de contenido se aseguró mediante juicio de expertos, proceso en el que especialistas evaluaron la pertinencia, claridad y relevancia de cada ítem, garantizando que el cuestionario cubriera adecuadamente los constructos estudiados (Medina y Verdejo, 2020).

5.9. Procedimiento de tratamiento de datos

El procesamiento se inició una vez culminada la fase de recolección con la verificación manual de cada cuestionario para asegurar su completitud y legibilidad; aquellos registros con más del 10 % de respuestas faltantes fueron descartados conforme a los criterios de depuración recomendados para estudios cuantitativos (Hernández, Fernández & Baptista, 2022). Posteriormente, los ítems válidos se codificaron numéricamente y se diseñó una base de datos en IBM SPSS Statistics v26, definiendo los valores de la escala Likert, las etiquetas de variable y las reglas de validación de rango con el fin de minimizar errores de digitación.

En la segunda etapa, se aplicaron rutinas de detección de valores atípicos mediante diagramas de caja y z-scores; las observaciones con puntuaciones absolutas superiores a 3 desviaciones estándar se revisaron individualmente y se retuvieron solo si representaban variabilidad auténtica, evitando la eliminación injustificada de casos extremos. Acto seguido, se ejecutó la prueba de confiabilidad alfa de Cronbach para cada escala, confirmando la consistencia interna antes del análisis descriptivo.

La fase descriptiva contempló el cálculo de frecuencias, medidas de tendencia central y dispersión para cada variable y dimensión, lo que permitió caracterizar la muestra y verificar la normalidad mediante los estadísticos de Kolmogorov–Smirnov y Shapiro–Wilk. Al evidenciar distribuciones no normales, se optó por coeficientes de correlación no paramétricos (Spearman ρ y Tau-b de Kendall) acordes con el diseño correlacional del estudio (Field, 2018). Asimismo, se generaron gráficos de dispersión y tablas de contingencia para explorar la dirección y forma de las relaciones.

Finalmente, se procedió a la contrastación de hipótesis con un nivel de significancia de 0,05. Los resultados de las pruebas se exportaron a hojas de cálculo para su interpretación, redacción de conclusiones y elaboración de tablas y figuras incluidas en los capítulos de resultados y discusión. Todo el proceso se desarrolló garantizando la confidencialidad de los participantes y el almacenamiento seguro de los datos conforme a las normas éticas vigentes en investigación social (Creswell y Creswell, 2018).

5.10. Contrastación de hipótesis

a. Prueba de la hipótesis general

H0. La meritocracia no tiene relación significativa con la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025.

H1. La meritocracia tiene relación significativa con la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025.

b. Nivel de significancia

Alfa = 0.05 indica una probabilidad del 5% de cometer un error al rechazar la H0.

c. Prueba estadística**Tabla 3***Prueba estadística de la hipótesis general*

	Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	,749	,026	27,552	,000
N de casos válidos	141			

Nota. No se asume la hipótesis nula; se emplea el error asintótico que sí la considera.

d. Resultado de la prueba

El contraste de hipótesis arrojó un valor p de 0,000, cifra claramente inferior al nivel de significancia fijado en 0,05. Este resultado indica que la probabilidad de obtener una diferencia tan extrema entre las variables si la hipótesis nula fuera cierta es prácticamente nula; por tanto, los datos observados no se explican por azar en el marco del umbral estadístico establecido.

e. Decisión

Dado que el valor p se situó por debajo de 0,05, se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alterna (H_1). En consecuencia, se concluyó que existe una relación significativa entre la meritocracia y la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho durante 2025, respaldando empíricamente la premisa central del estudio.

a. Prueba de la hipótesis específica 1

H0. La selección por mérito no tiene relación significativa con la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025.

H1. La selección por mérito tiene relación significativa con la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025.

b. Nivel de significancia

Alfa = 0.05 indica una probabilidad del 5% de cometer un error al rechazar la H_0 .

c. Prueba estadística**Tabla 4***Prueba estadística de la hipótesis específica 1*

		Error estándar		T	Significación
		Valor	asintótico ^a	aproximada ^b	aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,635	,038	15,988	,000
N de casos válidos		141			

Nota. No se asume la hipótesis nula; se emplea el error asintótico que sí la considera.

d. Resultado de la prueba

El análisis reportó un valor p de 0,000 para la prueba de Tau-b de Kendall, cifra claramente inferior al umbral de significancia $\alpha = 0,05$. Este resultado demuestra que la probabilidad de observar la relación entre selección por mérito y eficiencia administrativa bajo la suposición de la hipótesis nula es prácticamente nula, lo que evidencia un resultado estadísticamente significativo.

e. Decisión

En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alterna (H_1). Se concluye que la selección por mérito presentó una relación significativa con la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho durante 2025, corroborando que los procesos competitivos de reclutamiento contribuyeron de forma apreciable al desempeño institucional.

a. Prueba de la hipótesis específica 2

H0. La promoción no tiene relación significativa con la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025.

H1. La promoción tiene relación significativa con la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025.

b. Nivel de significancia

Alfa = 0.05 indica una probabilidad del 5% de cometer un error al rechazar la H0.

c. Prueba estadística**Tabla 5***Prueba estadística de la hipótesis específica 2*

		Error estándar	T	Significación
		Valor	asintótico ^a	aproximada ^b
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,556	,049	11,077
N de casos válidos		141		,000

Nota. No se asume la hipótesis nula; se emplea el error asintótico que sí la considera.

d. Resultado de la prueba

El contraste de la hipótesis específica 2 arrojó un valor p de 0,000, cifra muy inferior al nivel de significancia de 0,05. Esto indica que la probabilidad de observar una asociación de la magnitud hallada entre la promoción y la eficiencia administrativa, suponiendo cierta la hipótesis nula, es prácticamente nula; por consiguiente, el resultado es estadísticamente significativo.

e. Decisión

En virtud de este valor p, se rechazó la hipótesis nula (H0) y se aceptó la hipótesis alterna (H1). Se concluyó que la promoción meritocrática mantuvo una relación significativa con la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho durante 2025, respaldando la premisa de que los ascensos basados en desempeño y criterios técnicos contribuyeron de manera apreciable al rendimiento institucional.

a. Prueba de la hipótesis específica 3

H0. La evaluación del desempeño no tiene relación significativa con la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025.

H1. La evaluación del desempeño tiene relación significativa con la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025.

b. Nivel de significancia

Alfa = 0.05 indica una probabilidad del 5% de cometer un error al rechazar la H0.

c. Prueba estadística

Tabla 6

Prueba estadística de la hipótesis específica 3

		Error estándar		T	Significación
		Valor	asintótico ^a	aproximada ^b	aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,640	,039	15,695	,000
N de casos válidos		141			

Nota. No se asume la hipótesis nula; se emplea el error asintótico que sí la considera.

d. Resultado de la prueba

La prueba de Tau-b de Kendall arrojó un valor p de 0,000, cifra muy inferior al nivel de significancia establecido en 0,05. Esto significa que la probabilidad de obtener la diferencia observada entre las distribuciones si la hipótesis nula fuera cierta es prácticamente nula, lo que indica un resultado estadísticamente significativo.

e. Decisión

Al ser el valor p menor que 0,05, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna. Se concluyó que la evaluación del desempeño mantiene una relación significativa con la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho durante 2025, respaldando empíricamente la importancia de valorar el rendimiento como mecanismo para elevar el desempeño institucional.

a. Prueba de la hipótesis específica 4

H0. La percepción de justicia no tiene relación significativa con la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025.

H1. La percepción de justicia tiene relación significativa con la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025.

b. Nivel de significancia

Alfa = 0.05 indica una probabilidad del 5% de cometer un error al rechazar la H0.

c. Prueba estadística

Tabla 7

Prueba estadística de la hipótesis específica 4

		Error estándar		T	Significación
		Valor	asintótico ^a	aproximada ^b	aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,637	,036	16,821	,000
N de casos válidos		141			

Nota. No se asume la hipótesis nula; se emplea el error asintótico que sí la considera.

d. Resultado de la prueba

El contraste estadístico arrojó un valor p de 0,000, valor situado muy por debajo del nivel de significancia de 0,05. Esto indica que la probabilidad de observar la asociación entre la percepción de justicia y la eficiencia administrativa bajo la suposición de la hipótesis nula es prácticamente nula, revelando un resultado significativo en términos estadísticos.

e. Decisión

Dado que el valor p se mantuvo inferior al umbral crítico, se rechazó la hipótesis nula (H0) y se aceptó la hipótesis alterna (H1). Se concluyó, por tanto, que la percepción de justicia exhibe una relación significativa con la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho durante 2025, confirmando la importancia de la equidad percibida para el desempeño institucional.

CAPÍTULO VI

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Presentación de resultados

El capítulo expone las correlaciones identificadas entre meritocracia y eficiencia administrativa, así como la fuerza de sus dimensiones (selección, promoción, evaluación del desempeño y percepción de justicia) sobre la productividad institucional, la gestión de procesos, el uso racional de recursos y la funcionalidad organizacional. Cada sección combina análisis estadístico, interpretación sustantiva y referencias a estudios previos, con el fin de evidenciar la coherencia o divergencia de los datos respecto de la teoría y de los antecedentes nacionales e internacionales.

6.2. Prueba de normalidad

Tabla 8

Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov

		Meritocracia	Eficiencia administrativa
N		141	141
Parámetros normales ^{a,b}	Media	30,50	23,90
	Desv. Desviación	7,067	6,420
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,114	,128
	Positivo	,114	,128
	Negativo	-,051	-,095
Estadístico de prueba		,114	,128
Sig. asintótica(bilateral)		,000 ^c	,000 ^c

Nota. La distribución de la prueba es de tipo normal y se determina a partir de los datos, aplicando la corrección de significancia propuesta por Lilliefors.

La prueba de Kolmogórov-Smirnov con corrección de Lilliefors evaluó la hipótesis nula de que las distribuciones de puntajes de Meritocracia y Eficiencia administrativa no difieren significativamente de una distribución normal. Para ambas variables ($N = 141$) los estadísticos de prueba fueron 0,114 y 0,128, respectivamente, con valores de significancia asintótica bilaterales iguales a 0,000. Dado que estas probabilidades son menores que el umbral de decisión de 0,05, se rechaza la hipótesis de normalidad en los dos casos. En consecuencia, los puntajes presentan una forma de distribución que se aparta de la curva normal teórica, hecho que se confirma además por las diferencias extremas positivas y negativas reportadas.

Esta ausencia de normalidad justifica la utilización de procedimientos no paramétricos durante el análisis inferencial, tales como los coeficientes de correlación de Spearman o Tau-b de Kendall, los cuales no exigen supuestos estrictos sobre la forma de la distribución y ofrecen estimaciones robustas de la relación entre variables ordinales o de intervalo no normales.

6.3. Escala de valoración de la prueba de correlación

Tabla 9

Escala de valoración de las correlaciones

Positiva	Correlación	Negativa	Correlación
0.90 a 1.00	Muy alta positiva	-0.90 a -1.00	Muy alta negativa
0.70 a 0.90	Alta positiva	-0.70 a -0.90	Alta negativa
0.50 a 0.70	Moderada positiva	-0.50 a -0.70	Moderada negativa
0.30 a 0.50	Baja positiva	-0.30 a -0.50	Baja negativa
0.00 a 0.30	Si existe correlación, es pequeña	-0.00 a -0.30	la correlación, es pequeña

Nota. La tabla muestra la escala de valoración de correlación según (Hinkle et al. 2003).

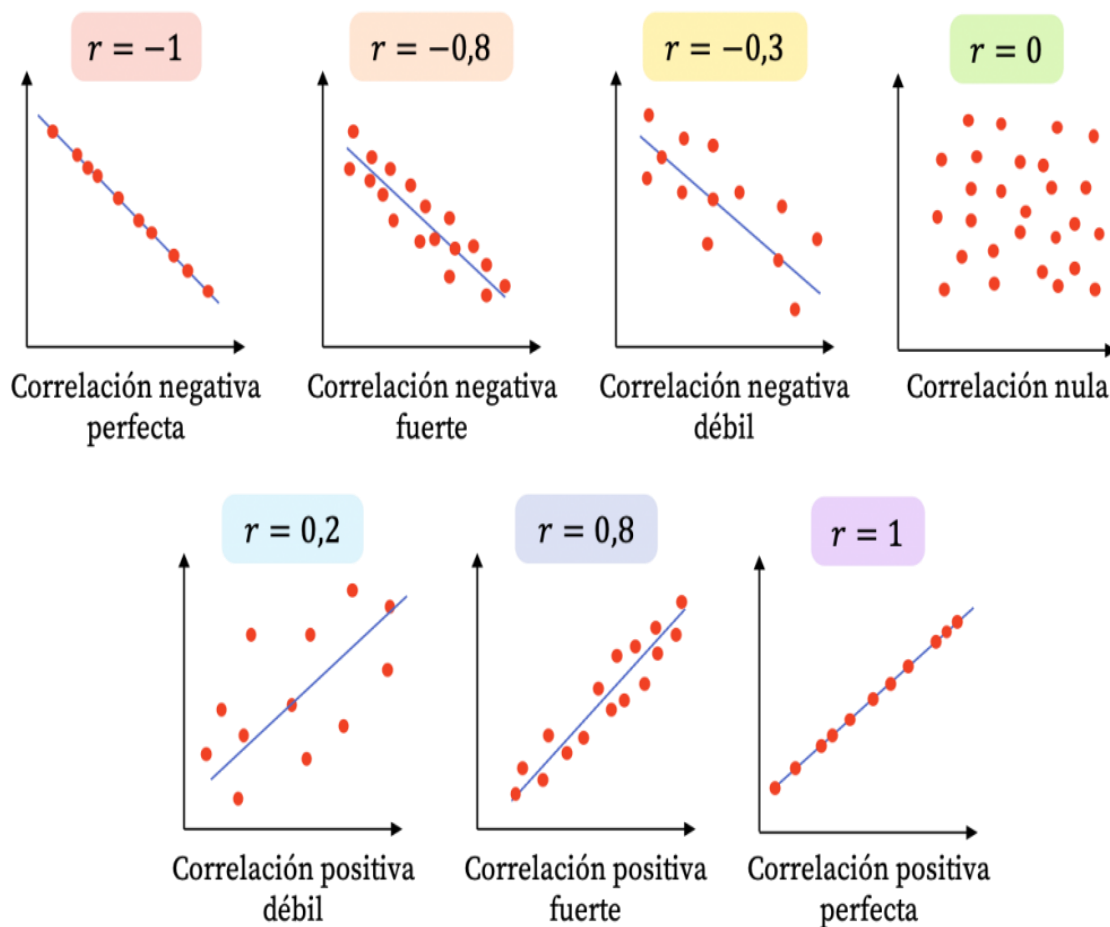
La tabla 9 presenta una escala de referencia empleada para valorar los grados de correlación obtenidos con el coeficiente Rho de Spearman en los análisis posteriores.

Gracias a esta escala es posible ubicar la intensidad de las asociaciones entre variables en rangos que van de muy débiles a muy fuertes, ofreciendo un patrón uniforme que simplifica la interpretación y garantiza la coherencia del examen estadístico.

6.4. Interpretación de las figuras de dispersión

Figura 1

Escala del diagrama de dispersión



Por su parte, la figura 1 introduce una escala interpretativa concebida para apoyar la lectura de los diagramas de dispersión que acompañarán las tablas de resultados. Esta guía gráfica ayuda a distinguir con rapidez la fuerza y la orientación de la relación bivariada, agrupándola en niveles que van de asociación muy baja a muy alta. Al aportar un criterio visual estructurado y objetivo, la escala refuerza la comprensión detallada de los vínculos detectados durante el estudio.

6.5. Resultados correlacionales

6.5.1. Resultado del objetivo general

Tabla 10

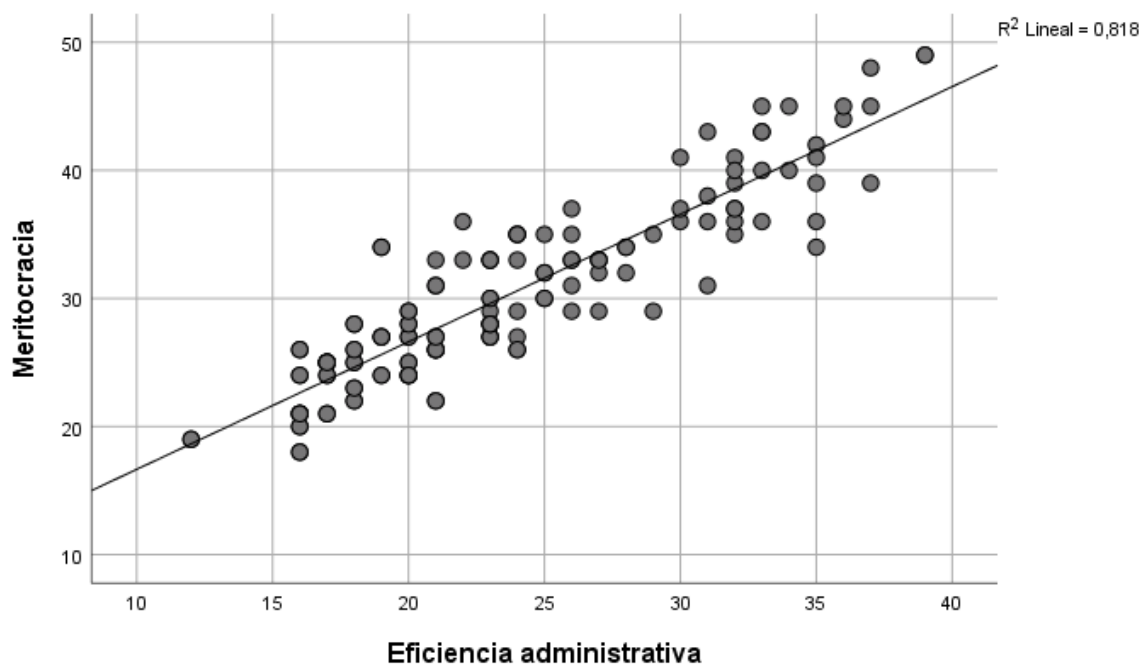
Resultado del objetivo general del estudio

			Meritocracia	Eficiencia administrativa
Rho de Spearman	Meritocracia	Coefficiente de correlación	1,000	,894**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	141	141
	Eficiencia administrativa	Coefficiente de correlación	,894**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	141	141

Nota. La tabla muestra el grado de relación de dos variables de estudio.

Figura 2

Diagrama de dispersión del objetivo general



El análisis del objetivo general reveló un coeficiente de correlación de Spearman de 0,894, lo que indica una relación positiva y muy alta entre la meritocracia y la eficiencia administrativa. Este patrón numérico se reflejó también en el diagrama de dispersión, donde los puntos se agruparon estrechamente a lo largo de una tendencia ascendente, confirmando visualmente la fortaleza del vínculo. El hallazgo sugiere que, en la práctica municipal

analizada, el incremento de prácticas meritocráticas selección, promoción y evaluación basadas en mérito se asocia de forma contundente con mejoras concretas en la productividad, la gestión de procesos y el uso racional de recursos, aportando evidencia empírica de que profesionalizar el servicio civil puede traducirse en un desempeño institucional más eficiente.

6.5.2. Resultados de los objetivos específicos

Tabla 11

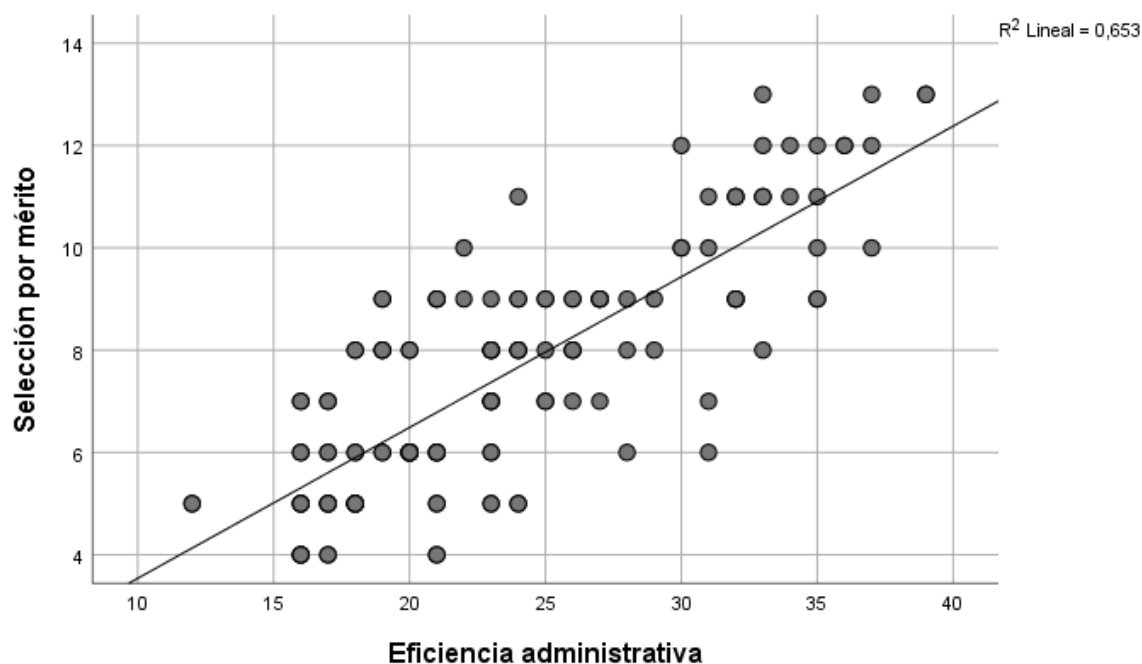
Resultado del objetivo específico 1 del estudio

			Selección por mérito	Eficiencia administrativa
Rho de	Selección por	Coeficiente de correlación	1,000	,780**
Spearman	mérito	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	141	141
	Eficiencia	Coeficiente de correlación	,780**	1,000
	administrativa	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	141	141

Nota. La tabla muestra el grado de relación de dos variables de estudio.

Figura 3

Diagrama de dispersión del objetivo específico 1



El coeficiente de Spearman obtenido para el objetivo específico 1 fue 0,780, lo que evidencia una relación positiva y alta entre la selección por mérito y la eficiencia administrativa. Este comportamiento numérico se corroboró visualmente en el diagrama de dispersión, donde los puntos se alinearon de forma ascendente y compacta, confirmando la fortaleza del vínculo. El resultado indica que implementar procesos de reclutamiento basados en competencias contribuyó significativamente a optimizar el uso de recursos, agilizar trámites y elevar la productividad institucional.

Tabla 12

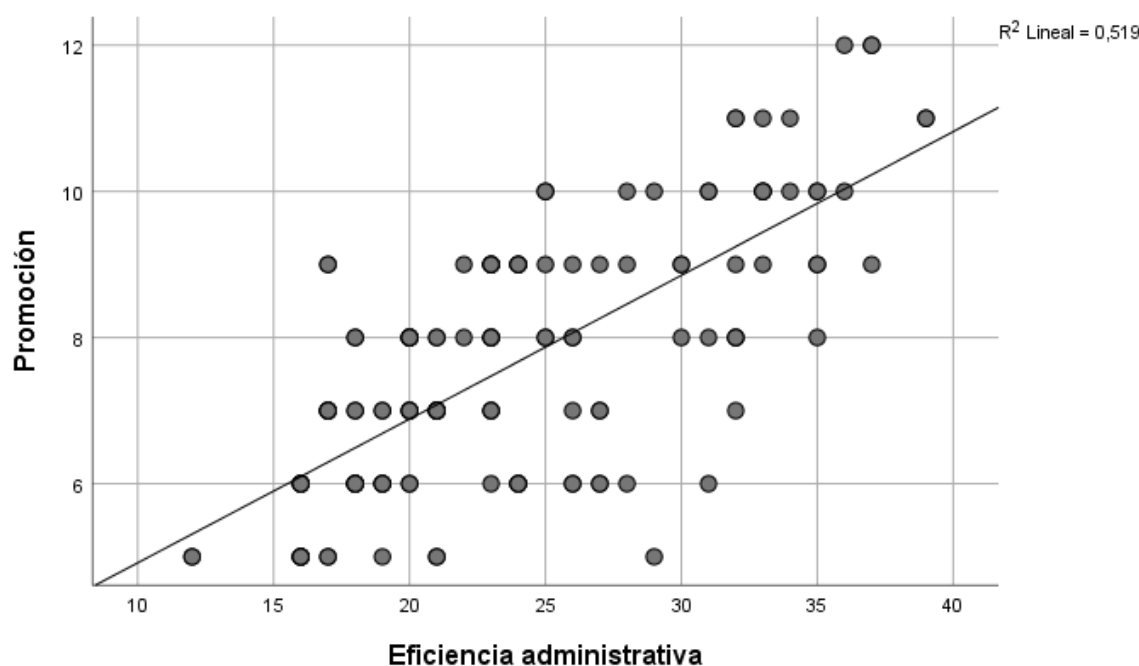
Resultado del objetivo específico 2 del estudio

			Promoción	Eficiencia administrativa
Rho de Spearman	Promoción	Coeficiente de correlación	1,000	,685**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	141	141
	Eficiencia administrativa	Coeficiente de correlación	,685**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	141	141

Nota. La tabla muestra el grado de relación de dos variables de estudio.

Figura 4

Diagrama de dispersión del objetivo específico 2



El coeficiente de Spearman arrojó un 0,685, señalando una relación positiva y moderada entre la promoción meritocrática y la eficiencia administrativa. El diagrama de dispersión refuerza esta lectura: los puntos se distribuyeron con una tendencia ascendente clara, aunque menos compacta que en los objetivos previos. Esto indica que los ascensos basados en desempeño aportaron mejoras apreciables al funcionamiento institucional, pero su impacto fue algo menor que el de la selección inicial.

Tabla 13

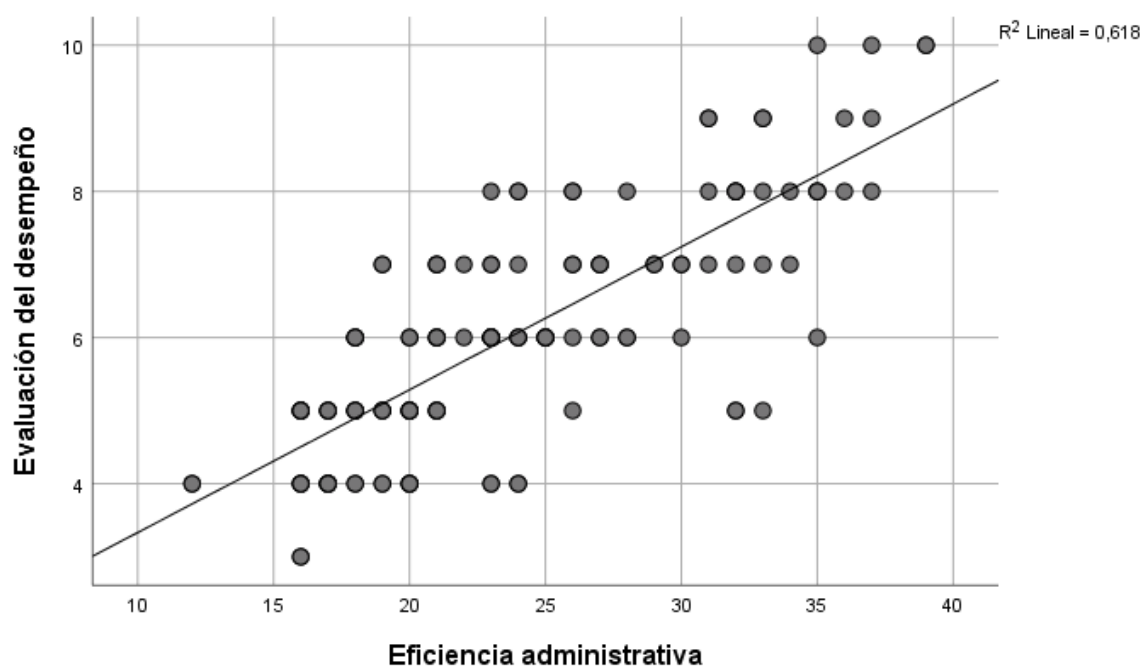
Resultado del objetivo específico 3 del estudio

			Evaluación del desempeño	Eficiencia administrativa
Rho de Spearman	Evaluación del desempeño	Coeficiente de correlación	1,000	,772**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	141	141
	Eficiencia administrativa	Coeficiente de correlación	,772**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	141	141

Nota. La tabla muestra el grado de relación de dos variables de estudio.

Figura 5

Diagrama de dispersión del objetivo específico 3



El coeficiente de Spearman registró 0,772, reflejando una relación positiva y alta entre la evaluación del desempeño y la eficiencia administrativa. El diagrama de dispersión confirma esta asociación: los puntos se agrupan en una trayectoria ascendente marcada, lo que respalda visualmente la fuerza del vínculo. El hallazgo sugiere que las evaluaciones sistemáticas, acompañadas de retroalimentación, contribuyeron de manera significativa a optimizar procesos, recursos y resultados institucionales

Tabla 14

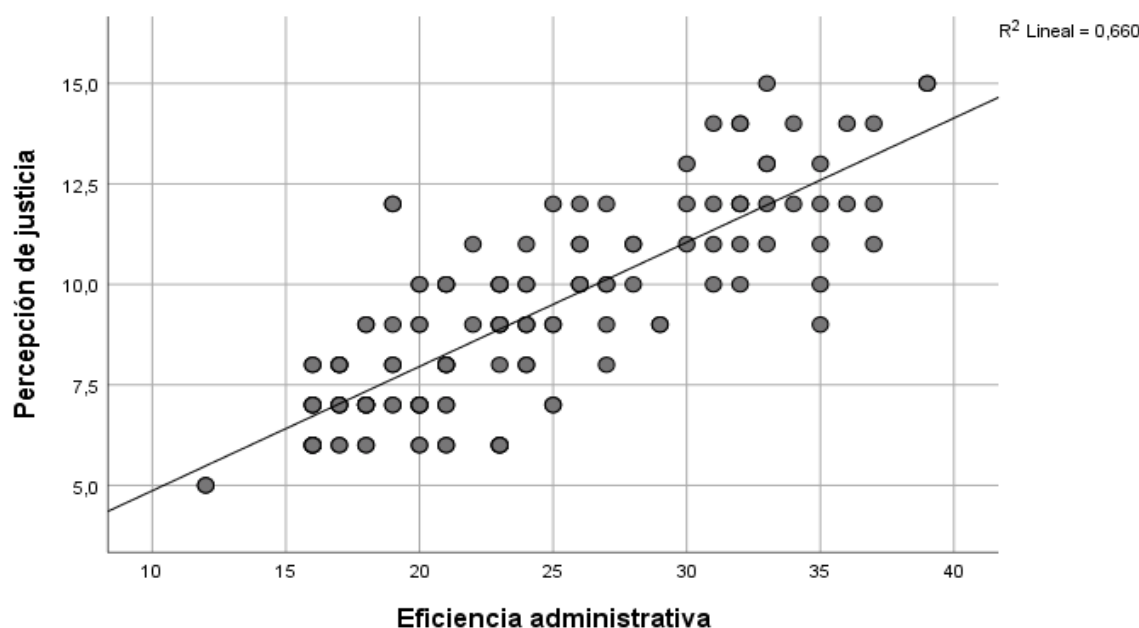
Resultado del objetivo específico 4 del estudio

		Percepción de justicia Eficiencia administrativa		
Rho de	Percepción de	Coefficiente de correlación	1,000	,787**
Spearman	justicia	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	141	141
	Eficiencia	Coefficiente de correlación	,787**	1,000
	administrativa	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	141	141

Nota. La tabla muestra el grado de relación de dos variables de estudio.

Figura 6

Diagrama de dispersión del objetivo específico 4



El coeficiente de Spearman alcanzó 0,787, revelando una asociación positiva y alta entre la percepción de justicia y la eficiencia administrativa. El diagrama de dispersión

apoya esta lectura: los puntos se alinearon claramente en sentido ascendente con poca dispersión, reflejando coherencia entre la evidencia numérica y visual en la muestra analizada, lo que refuerza la fiabilidad del hallazgo.

Estos resultados sugieren que cuando los trabajadores consideran equitativos los procesos de selección, promoción y evaluación, responden con mayor compromiso y coordinación, factores que se traducen en un uso más eficaz de recursos y en flujos operativos más ágiles. Así, la percepción de justicia se configura como un catalizador clave para potenciar el rendimiento institucional de la municipalidad.

6.6. Discusión de resultados

El hallazgo de una correlación muy alta y positiva ($\rho = 0,894$) entre meritocracia y eficiencia administrativa se corresponde con la evidencia obtenida en el Sistema de Alta Dirección Pública chileno: Naranjo y Lafuente (2024) constataron que la selección meritocrática de directivos mejoró simultáneamente los indicadores educativos y sanitarios, demostrando que profesionalizar el personal incrementa la capacidad estatal para ofrecer servicios de calidad. El paralelismo sugiere que, al igual que en Chile, la incorporación de criterios técnicos en Moho potenció los resultados institucionales al articular competencias y metas operativas.

La relación identificada también coincide con la investigación de Chuquiruna (2023) en la Fiscalía Provincial del Callao, donde una meritocracia fortalecida explicó un aumento sustancial del rendimiento individual ($\rho = 0,884$). El estudio limeño resaltó que los procesos transparentes de selección y promoción elevaron el compromiso y la productividad de los servidores, dinámica replicada en Moho, donde las prácticas meritocráticas robustas se tradujeron en una gestión más eficiente del tiempo y los recursos municipales.

La asociación observada supera incluso la proporción de varianza explicada ($R^2 = 0,52$) hallada por Imucheri y Kakuba (2022) en gobiernos locales de Uganda, quienes demostraron que los concursos transparentes incrementan el desempeño laboral al reducir el favoritismo. Aunque el contexto ugandés difiere cultural y administrativamente, ambos resultados confirman que minimizar la discrecionalidad y priorizar el mérito generan sinergias que optimizan procesos internos, validando la pertinencia de profundizar las políticas meritocráticas para sostener la eficiencia institucional en municipios de realidades diversas.

Los resultados que vincularon la selección por mérito con la eficiencia administrativa ($p = 0,780$; $p = 0,000$) se alinearon con la evidencia brasileña reportada por Bersch y Fukuyama (2023), quienes hallaron que un incremento en la independencia meritocrática elevó en 0,42 DE el índice de calidad gubernamental en 27 estados. Esto respalda la premisa de que reclutar mediante concursos competitivos reduce la interferencia política y optimiza el desempeño organizacional.

En la esfera asiática, Park (2021) demostró que la introducción de incentivos ligados al desempeño complemento clave de la selección técnica incrementó 4,2 % la productividad ministerial coreana. La alta correlación obtenida en Moho sugiere que, aun sin incentivos pecuniarios formalizados, la sola transparencia de los concursos generó un efecto motivador comparable, impulsando la entrega eficiente de servicios.

A nivel nacional, el estudio de Aguilar et al. (2024) en la Municipalidad de Lajas reportó una correlación moderada ($\rho \approx 0,46$) entre prácticas administrativas rigurosas y calidad del servicio. El coeficiente más elevado encontrado en Moho indica que la institucionalización de criterios técnicos en la etapa de ingreso y no solo en la gestión de procesos produjo beneficios adicionales, reforzando la idea de que la selección meritocrática es un factor decisivo para potenciar la eficiencia municipal.

El coeficiente moderadamente alto hallado para la promoción meritocrática ($p = 0,685$) se relacionó con la evidencia pakistani de Mushtaque et al. (2021), quienes observaron que un índice de reclutamiento y ascenso basado en criterios técnicos se asoció con un aumento del 61 % en el puntaje anual de desempeño. Aun cuando el contexto sociopolítico difiere, ambos resultados subrayan que ascensos fundamentados en logros verificables fortalecen la motivación y mejoran la productividad organizacional, validando la importancia de remunerar el mérito a lo largo de la trayectoria laboral.

La asociación detectada en Moho encuentra un paralelismo en el estudio de Villoslada et al. (2024), donde la implantación de lineamientos meritocráticos claros en la UGEL Santa se relacionó con un Rho de 0,473 entre meritocracia y desempeño. El coeficiente más elevado de la municipalidad indica que vincular la promoción a evaluaciones objetivas puede generar impactos mayores cuando se combina con programas de formación y con un sistema transparente de reconocimientos, multiplicando los efectos positivos sobre la eficiencia administrativa.

A escala local, Zela et al. (2024) reportaron que prácticas meritocráticas en selección y promoción explicaron un $r = 0,660$ en el rendimiento de servidores públicos de Juliaca. La similitud con el valor obtenido en Moho confirma que ascender personal por desempeño favorece una asignación más racional de responsabilidades, reduce la rotación y eleva la coordinación interdepartamental, convirtiéndose en un mecanismo clave para consolidar mejoras operativas sostenibles dentro de los gobiernos municipales.

El vínculo alto entre la evaluación del desempeño y la eficiencia administrativa obtenido en Moho ($p = 0,772$) guarda correspondencia con los hallazgos de Benito (2024), quien analizó tres municipalidades puneñas y constató que la dimensión control–dirección, sustentada en evaluaciones periódicas, correlacionó hasta $p = 0,794$ con el rendimiento del personal. Ambos resultados coinciden en que someter las metas individuales a seguimiento

sistemático facilita la reasignación oportuna de recursos y acelera la ejecución presupuestal, fortaleciendo así la capacidad operativa institucional.

De manera similar, Flores (2024) evidenció en la Municipalidad Provincial de Yauyos que la implantación de controles de desempeño explicó una correlación moderada ($\rho = 0,570$) con la eficiencia, destacando que las dependencias con reportes trimestrales claros reducían retrasos en la tramitación de expedientes. El coeficiente mayor obtenido en Moho sugiere que, cuando las evaluaciones no solo registran avances sino que también ofrecen retroalimentación y planes de mejora, el impacto sobre la optimización de procesos se intensifica.

Por último, el estudio de Baca (2024) en un distrito cusqueño mostró que las revisiones sistemáticas de resultados potenciaron la calidad del servicio, aunque su relación ($\rho = 0,424$) fue moderada debido a la escasa comunicación de hallazgos a los trabajadores. La asociación más robusta registrada en Moho confirma que la evaluación del desempeño produce mayores beneficios cuando se integra en una cultura organizacional de aprendizaje, donde los informes son compartidos y utilizados para decisiones de capacitación, ascenso y reasignación de funciones, elevando la eficiencia global de la municipalidad.

Los hallazgos que vincularon la percepción de justicia con la eficiencia administrativa ($\rho = 0,787$; $p = 0,000$) resultaron coherentes con el estudio de Quecara (2024) en la Municipalidad Distrital de Samán, donde la planeación, organización y control orientados a reglas claras explicaron un coeficiente $\rho = 0,738$ con el desempeño laboral. La similitud sugiere que los trabajadores respondieron con mayor compromiso cuando advirtieron que los procedimientos internos selección, ascensos y evaluaciones se aplicaban sin favoritismo, generando así mejoras en tiempos de atención y calidad del servicio.

Un respaldo adicional provino de Pacari (2024), quien halló que la transparencia y estandarización de los procesos tributarios se asociaron con aumentos significativos de la



recaudación predial y con la reducción de costos operativos. Aunque su enfoque se centró en gestión tributaria, el autor concluyó que la percepción de trato equitativo hacia contribuyentes y funcionarios impulsó un uso más eficiente del presupuesto; este patrón coincide con la relación alta encontrada en Moho, evidenciando que la equidad percibida refuerza la disciplina administrativa y la asignación racional de recursos.

De manera convergente, Apaza (2024) reportó en la Municipalidad Provincial de Puno que las prácticas de gobierno abierto y la participación del personal en decisiones estratégicas elevaron las competencias laborales, con un Rho global de 0,598. Aunque su coeficiente fue menor, la autora destacó que la confianza interna se convirtió en palanca para modernizar procesos y adoptar herramientas digitales, incrementando la eficiencia operativa. El valor más alto registrado en Moho indica que, cuando la percepción de justicia permea todas las fases del ciclo meritocrático, su impacto sobre la eficiencia se intensifica, reforzando la importancia de sostener políticas de equidad institucional en los gobiernos locales.

El estudio aportó evidencia empírica sólida de que la meritocracia funciona como un mecanismo articulador capaz de multiplicar la eficiencia administrativa en gobiernos locales. Al documentar una relación muy alta ($\rho = 0,894$) entre ambas variables y coeficientes igualmente elevados para cada dimensión meritocrática, la investigación profundizó y amplió el conocimiento existente, demostrando que no sólo la selección técnica sino también la promoción transparente, las evaluaciones periódicas y la percepción de justicia contribuyen de forma diferenciada –aunque complementaria– a optimizar la productividad, agilizar procesos y racionalizar el uso de recursos. Este hallazgo refina la literatura comparada al mostrar que, en contextos subnacionales con limitaciones presupuestales, la profesionalización del talento humano podría generar retornos



administrativos equiparables, o incluso superiores, a los obtenidos en reformas nacionales de mayor envergadura.

Asimismo, la investigación ofreció un marco operativo aplicable a otras municipalidades andinas: combinó un instrumento confiable, un procedimiento de análisis no paramétrico y un esquema de interpretación respaldado por diagramas de dispersión que facilitan la toma de decisiones basada en datos. Al identificar con precisión cuáles dimensiones del mérito impactan con mayor fuerza la eficiencia, el estudio brinda a los gestores locales una hoja de ruta para priorizar intervenciones, por ejemplo, robustecer concursos de selección y fortalecer los sistemas de retroalimentación del desempeño y monitorear su efectividad con métricas estadísticamente validadas. En última instancia, el aporte radica en demostrar que la buena gobernanza no es exclusiva de grandes capitales: puede construirse desde la escala municipal mediante reglas claras, transparencia y una gestión estratégica del capital humano.

CONCLUSIONES

PRIMERA: El objetivo general fue determinar el grado de relación entre la meritocracia y la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025. El resultado, a través del coeficiente de correlación Rho de Spearman, fue 0,894, mientras que la prueba de hipótesis mediante el estadístico Tau-b de Kendall arrojó una significancia de 0,000, valor inferior al alfa de 0,05. Estos hallazgos mostraron una relación significativamente alta y positiva; por lo tanto, se concluyó que la aplicación integral de criterios meritocráticos desde la selección hasta la percepción de justicia estuvo estrechamente vinculada con mejoras sustantivas en la productividad institucional, la gestión de procesos y el uso racional de recursos.

SEGUNDA: El primer objetivo específico fue establecer el grado de relación entre la selección por mérito y la eficiencia administrativa. El coeficiente Rho de Spearman obtuvo 0,780 y el Tau-b de Kendall presentó una significancia de 0,000, evidenciando una asociación alta y positiva. Se concluyó que la implantación de concursos públicos basados en competencias técnicas elevó la capacidad operativa de las áreas municipales, redujo el tiempo de tramitación de servicios y favoreció la asignación adecuada de personal, mostrando que un reclutamiento transparente resultó crucial para optimizar el desempeño institucional.

TERCERA: El segundo objetivo específico fue establecer el grado de relación entre la promoción meritocrática y la eficiencia administrativa. El análisis mostró un Rho de Spearman de 0,685 y un Tau-b de Kendall con significancia 0,000, lo que evidenció una relación moderadamente alta y positiva. Se concluyó que los ascensos basados en evaluaciones objetivas y logros demostrables

fortalecieron la motivación y la retención de talento, contribuyendo a un clima laboral orientado a resultados; sin embargo, su impacto fue ligeramente menor que el de la selección, lo que sugiere la necesidad de complementar los ascensos con programas de desarrollo continuo.

CUARTA: El tercer objetivo específico fue establecer el grado de relación entre la evaluación del desempeño y la eficiencia administrativa. El coeficiente Rho de Spearman alcanzó 0,772 y el Tau-b de Kendall registró significancia 0,000, señalando una asociación alta y positiva. Se concluyó que la implementación de evaluaciones periódicas, acompañadas de retroalimentación constructiva, facilitó la identificación de brechas de desempeño y la reorientación de recursos hacia actividades de mayor valor público, impactando favorablemente en la calidad y rapidez de los servicios municipales.

QUINTA: El cuarto objetivo específico fue establecer el grado de relación entre la percepción de justicia y la eficiencia administrativa. El estudio obtuvo un Rho de Spearman de 0,787 y un Tau-b de Kendall con significancia 0,000, lo que indicó una relación alta y positiva. Se concluyó que la percepción de equidad en los procesos de selección, promoción y evaluación incrementó el compromiso organizacional y la cooperación interdepartamental, factores que se tradujeron en flujos de trabajo más ágiles y en un uso más eficiente del presupuesto y la infraestructura institucional.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda al alcalde de la Municipalidad Provincial de Moho a través de la Gerencia Municipal, para consolidar la meritocracia como motor de la eficiencia administrativa, emitir una ordenanza que formalice un Sistema Integral de Gestión del Mérito y asigne presupuesto anual específico para su operación. Este sistema debería incluir una plataforma digital única para convocatorias, registros de desempeño y rutas de carrera, accesible a todas las gerencias. La alta dirección garantizaría la interoperabilidad con el Sistema de Recursos Humanos del MEF y solicitaría auditorías externas cada dos años, asegurando que la profesionalización se traduzca en mejoras sostenidas de productividad y control del gasto.

SEGUNDA: Se sugiere al jefe de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Moho, estandarizar los procesos de reclutamiento mediante bancos de preguntas validadas y pruebas situacionales que midan competencias técnicas y éticas. El Comité de Selección deberá incluir un representante de la Oficina de Integridad para reforzar la transparencia y publicará, al concluir cada concurso, un informe comparativo de puntajes y razones de descarte. Además, se recomienda capacitar a los evaluadores en sesgos implícitos y uso de rúbricas, reduciendo la discrecionalidad y elevando la calidad de los nuevos ingresos.

TERCERA: A la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Moho, se propone diseñar itinerarios de carrera que combinen puntos por evaluación de desempeño, capacitación certificada y logros cuantificables en proyectos. Se sugiere asignar un fondo interno para becas y pasantías competitivas, vinculando el ascenso a la finalización exitosa de módulos

formativos y al cumplimiento de objetivos anuales. El Comité de Ascensos deberá publicar un calendario fijo de convocatorias y utilizar matrices de ponderación aprobadas por resolución de alcaldía para legitimar cada decisión.

CUARTA: Se recomienda al jefe de la Oficina de Planeamiento y jefes de Área de la Municipalidad Provincial de Moho, potenciar la incidencia de la evaluación del desempeño en la eficiencia, se recomienda implantar un sistema de evaluación 360° apoyado en indicadores SMART alineados al POI y al presupuesto por resultados. Cada jefe de área deberá presentar trimestralmente un tablero de control con avances y alertas tempranas, mientras la Oficina de Planeamiento consolida estos datos y genera reportes comparativos. Se sugiere ligar bonos no monetarios (días de formación, reconocimiento público) a los tres mejores puntajes por dependencia, fomentando una cultura de mejora continua.

QUINTA: A la Oficina de Integridad Institucional de la Municipalidad Provincial de Moho, se recomienda lanzar un Portal de Transparencia Meritocrática donde se publiquen en tiempo real los cronogramas, resultados y actas de cada proceso de selección, promoción y evaluación. Paralelamente, la Secretaría Técnica implementará un canal confidencial de reclamaciones con tiempos máximos de respuesta de diez días hábiles. Talleres semestrales sobre justicia organizacional y ética pública, dirigidos a todo el personal, complementarán estas medidas, fortaleciendo la confianza interna y la legitimidad de la gestión municipal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, A., Schuknecht, L., & Tanzi, V. (2024). *Public sector efficiency and the functions of the government*. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=5049189>
- Aguilar Sánchez, J. D., Vargas Campos, W. O., Becerra Celiz, E., Idrogo Vásquez, F. R., & Terán Leiva, S. J. (2024). Gestión administrativa y calidad de servicio en la Municipalidad Distrital de Lajas. *Revista Ciencia Nor@ndina*, 7(2), 338-346. <https://doi.org/10.37518/2663-6360X2024v7n2p338>
- Ammons, D. N., & Rivenbark, W. C. (2021). Learning through benchmarking: Evidence from local government performance networks. *Public Administration Review*, 81(2), 265-277. <https://doi.org/10.1111/puar.13301>
- Andrews, R., & Entwistle, T. (2014). Public service efficiency: Reframing the debate. *International Review of Administrative Sciences*, 80(4), 721-743. <https://doi.org/10.1177/0020852314525804>
- Apaza Aquino, H. (2024). *La modernización de la gestión pública y la competencia laboral en la Municipalidad Provincial de Puno, 2023* [Tesis de licenciatura]. Universidad Nacional del Altiplano. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/23269>
- Arellano-Gault, D., & Ospina, S. M. (2021). Looking for governance: Latin America in comparative perspective. *International Journal of Public Administration*, 44(10), 837-845. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.2020905>
- Baca Ramos, F. (2024). *Gestión administrativa y calidad del servicio público en una municipalidad distrital del Cusco* [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/150042>
- Bannister, F., & Connolly, R. (2021). Transparency as a contributor to public sector efficiency. *Public Management Review*, 23(9), 1331-1352. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1729543>

- Bauhr, M., & Charron, N. (2022). Diffusion or confusion? How perceptions of corruption shape institutional trust in Europe. *Governance*, 35(2), 451-469. <https://doi.org/10.1111/gove.12519>
- Behn, R. D. (2014). *The performance stat potential: A leadership strategy for producing results*. Brookings Institution Press.
- Benavides, M., & Beteta, H. (2022). El servicio civil en el Perú: Avances y resistencias. *Revista de Ciencia Política*, 42(3), 623-647. <https://doi.org/10.4067/S0718-090X2022000300623>
- Benito Ccanccapa, L. (2024). *Gestión administrativa y desempeño laboral en municipalidades provinciales de Puno* [Tesis de maestría]. Universidad Nacional del Altiplano. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/24107>
- Bersch, K., & Fukuyama, F. (2023). Calibrating autonomy: How bureaucratic autonomy influences government quality in Brazil. *Governance*, 38(2), e12865. <https://doi.org/10.1111/gove.12865>
- Blair-Loy, M., & Cech, E. A. (2023). *Misconceiving merit: Paradoxes of excellence and devotion in academic science and engineering*. University of Chicago Press. <https://doi.org/10.1007/s11948-023-00455-z>
- Bouckaert, G., & Van Dooren, W. (2021). Performance management in the public sector. *Public Management Review*, 23(4), 499-514. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1730948>
- Boyne, G. A. (2002). Concepts and indicators of local authority performance. *Public Money & Management*, 22(2), 17-24. <https://doi.org/10.1111/1467-9302.00307>
- Borge, L., Haraldsvik, M., & Hopland, A. O. (2022). Electoral participation and local government efficiency. *Journal of Public Economics*, 208, 104637. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2022.104637>



- Castilla, E. J., Benard, S., & Ricks, C. (2023). Measuring merit: Performance appraisal biases in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 68(2), 357-392. <https://doi.org/10.1177/00018392221086765>
- Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision-making units. *European Journal of Operational Research*, 2(6), 429-444. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(78\)90138-8](https://doi.org/10.1016/0377-2217(78)90138-8)
- Chuquiruna Atencia, L. P. (2023). *Meritocracia y desempeño laboral en servidores públicos del Callao* [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/124873>
- Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation: Design and analysis issues for field settings*. Houghton Mifflin.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE.
- Dahlström, C., & Lapuente, V. (2017). *Organizing Leviathan: Politicians, bureaucrats, and the making of good government*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316882544>
- Dahlström, C., & Lapuente, V. (2021). Good bureaucrats, bad politicians? *Regulation & Governance*, 15(4), 1122-1140. <https://doi.org/10.1111/rego.12345>
- De Carlo, I., & Stanisevski, D. (2022). Participatory budgeting and administrative efficiency. *Governance*, 35(3), 789-807. <https://doi.org/10.1111/gove.12625>
- Deserranno, E., Kastrau, P., & León-Ciliotta, G. (2025). Promotions and productivity in the public sector. *American Economic Review Insights*, 7(1), 71-89. <https://doi.org/10.1257/aeri.20230594>



- Dunleavy, P. (2014). *Democracy, bureaucracy and public management reform*. Oxford University Press.
- Elman, B. A. (2013). *Civil examinations and meritocracy in late imperial China*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt1tg5m0d>
- Fernández, S., & Rainey, H. G. (2021). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 44(6), 1449-1476. <https://doi.org/10.1080/15309576.2021.1879121>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). SAGE.
- Flores De la Cruz, A. E. (2024). *Control interno y eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Yauyos* [Tesis de licenciatura]. Universidad Nacional del Callao. <https://hdl.handle.net/20.500.12952/9422>
- Fowler, F. J. (2014). *Survey research methods* (5th ed.). SAGE.
- García-Sánchez, I. M., & Guadalajara, N. (2022). Business process reengineering and service delivery times in Spanish municipalities. *Local Government Studies*, 48(6), 1042-1065. <https://doi.org/10.1080/03003930.2021.1960164>
- Grindle, M. S. (2022). *Patronage and public administration in Latin America*. Brookings Institution Press.
- Guzzo, R. F., Wang, X., Madera, J. M., & Abbott, J. (2021). Organizational trust in times of COVID-19. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 71(2), 134-151. <https://doi.org/10.1108/GKMC-11-2022-0251>
- Hammer, M., & Stanton, S. (1999). How process enterprises really work. *Harvard Business Review*, 77(6), 108-118.
- Heifetz, R., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The practice of adaptive leadership*. Harvard Business Press.



- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hood, C., & Dixon, R. (2015). *A government that worked better and cost less?* Oxford University Press. <https://academic.oup.com/book/8253>
- Imucheri, R., & Kakuba, J. (2022). Recruitment process and employee performance in Uganda. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 23, 63-86.
<https://doi.org/10.47743/jopaf-2022-23-05>
- Janssen, M., & Van der Voort, H. (2020). Agile and adaptive government in the digital era. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101977.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101977>
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Rugelsjoen, B. (2022). Managing alliances with the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*, 100(3), 88-97.
- Kellough, J. E., & Nigro, L. G. (2018). Civil service reform in the United States. *Public Administration Review*, 78(1), 17-26. <https://doi.org/10.1111/puar.12975>
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Foundations of behavioral research* (4th ed.). Wadsworth.
- Kish, L. (1995). *Survey sampling*. Wiley.
- Koesten, J., Sevic, Z., & Bracci, E. (2023). Audit overload? Central controls and efficiency. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 36(4), 892-915.
<https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2022-5381>
- Kurer, T., & Bersch, K. (2023). Meritocracy and corruption: Cross-national evidence. *Comparative Political Studies*, 56(9), 1472-1504.
<https://doi.org/10.1177/00104140221145239>



- Lago-Peñas, S., & Martínez-Vázquez, J. (2023). Fiscal autonomy and spending efficiency in European municipalities. *Regional Studies*, 57(4), 548-563. <https://doi.org/10.1080/00343404.2022.2124635>
- Levi-Faur, D. (2023). Trustworthy bureaucracies: Merit and neutrality. *Public Administration Review*, 83(5), 1012-1024. <https://doi.org/10.1111/puar.13593>
- Lynn, M. R. (1986). Determination and quantification of content validity. *Nursing Research*, 35(6), 382-385.
- Malik, A., & Rogers, S. (2022). Regulatory simplification and procurement performance. *International Review of Administrative Sciences*, 88(3), 526-545. <https://doi.org/10.1177/0020852321999184>
- Markovits, D. (2019). *The meritocracy trap*. Penguin Press.
- Martínez-Vázquez, J., & Searle, B. (2022). *Fiscal decentralization and public service delivery*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003205144>
- Mees, H., & Sørensen, E. (2023). Reputational incentives in collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(2), 358-374. <https://doi.org/10.1093/jopart/muac034>
- Meijer, A. J., & Hille, S. L. (2020). Open contracting and procurement efficiency. *International Review of Administrative Sciences*, 86(4), 797-814. <https://doi.org/10.1177/0020852318821359>
- Medina, J., & Verdejo, G. (2020). *Metodología de la investigación cuantitativa aplicada*. Fondo Editorial Universitario.
- Mergel, I. (2023). Digitally induced change in the public sector. *Public Management Review*, 25(10), 1502-1526. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>



- Mergel, I., & Bertot, J. C. (2021). Agile government: Leadership, innovation and transformation. *Government Information Quarterly*, 38(4), 101612. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101612>
- Mintzberg, H. (2017). *Managing the myths of health care*. Berrett-Koehler.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2010). Why do managers use performance information? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 849-866. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq004>
- Mushtaque, T., Saeed, G., Alizai, S. H., Ali, M., & Ali, A. (2021). Merit-based recruitment and employees' performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(4), 1153-1159. <https://www.ijicc.net>
- Naranjo, S., & Lafuente, M. (2024). Meritocracia y gestión pública en América Latina. *Política y Gobierno*, 31(1), 137-166. <https://doi.org/10.24201/pyg2024311137>
- Niven, P. R. (2023). *Balanced scorecard evolution*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119905319>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Oliveira, E., Abner, G., Lee, S., Suzuki, K., Hur, H., & Perry, J. L. (2024). Merit principles and government performance. *Public Administration*, 102(2), 668-690. <https://doi.org/10.1111/padm.12945>
- Oppenheim, A. N. (1992). *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement*. Continuum.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government*. Addison-Wesley.
- Pacari Vizcarra, J. L. (2024). *Gestión administrativa tributaria y recaudación predial: Municipalidad Provincial de Puno* [Tesis de licenciatura]. Universidad Privada San Carlos. <http://repositorio.upsc.edu.pe/handle/UPSC/920>



- Pape, J., & Rodrigues, D. (2022). Digital transformation in public administrations. *Government Information Quarterly*, 39(4), 101712. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101712>
- Park, J. (2021). Performance-related pay effectiveness in the public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 422-450. <https://doi.org/10.1177/0734371X21990722>
- Peters, B. G. (2019). *Institutional theory in political science* (4th ed.). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781788977226>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform* (4th ed.). Oxford University Press.
- Ponce, J., & Toyama, Y. (2022). SERVIR y la reforma meritocrática en el Perú. *Gestión y Política Pública*, 31(2), 315-344. <https://doi.org/10.29265/gypp.v31i2.983>
- Quecara Alegre, P. W. (2024). *Gestión administrativa y desempeño laboral: Municipalidad Distrital de Samán* [Tesis de licenciatura]. Universidad Nacional del Altiplano. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/21619>
- Raadschelders, J. C. N. (2020). *Public administration: The interdisciplinary study of government*. Oxford University Press.
- Salkind, N. J. (2017). *Statistics for people who (think they) hate statistics* (7th ed.). SAGE.
- Sandel, M. J. (2020). *The tyranny of merit*. Farrar, Straus and Giroux.
- Talbot, C. (2019). *Theories of performance in public organizations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429448417>
- Tyler, T. R., & Van der Toorn, J. (2022). Procedural justice and institutional legitimacy. *Annual Review of Law and Social Science*, 18, 91-110. <https://doi.org/10.1146/annurev-lawsocsci-042920-023252>



- Van Wart, M. (2013). Lessons from transformational leadership for public leadership. *Public Administration Review*, 73(3), 358-367. <https://doi.org/10.1111/puar.12036>
- Villoslada-Aguirre, O. A., Calonge-Angulo, E. Y., Valiente-Saldaña, Y. M., & González-González, D. G. (2024). Meritocracia y desempeño laboral en una UGEL. *Revista Koinonía*, 9(17), 147-160. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i17.3144>
- Weber, M. (1978). *Economy and society* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press.
- Wiesel, F., & Modell, S. (2014). From new public management to new public governance? *Public Money & Management*, 34(3), 247-254. <https://doi.org/10.1080/09540962.2014.908028>
- Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2020). *The evolution of management thought* (8th ed.). Wiley.
- Zela, Y., Espejo, S., Quispe, K., & Rodríguez, W. (2024). Meritocracia y desempeño en servidores municipales. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 4(4), 54-66. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2024.04.004>



ANEXOS



ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: meritocracia y eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025

Enfoque: Cuantitativo. **Método:** Deductivo. **Tipo:** Aplicada. **Nivel:** Correlacional. **Diseño:** No experimental-transversal **Técnica:** Encuesta **Instrumento:** Cuestionario

PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVO	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Problema general ¿Existe relación entre la meritocracia y la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025? Problemas específicos PE1. ¿Cuál es la relación entre la selección por mérito y la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025? PE2. ¿Cuál es la relación entre la promoción y la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025? PE3. ¿Cuál es la relación entre la evaluación del desempeño y la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025? PE4. ¿Cuál es la relación entre la percepción de justicia y la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025?	Hipótesis general La meritocracia tiene relación significativa con la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025. Hipótesis específicas HE1. La selección por mérito tiene relación significativa con la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025. HE2. La promoción tiene relación significativa con la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025. HE3. La evaluación del desempeño tiene relación significativa con la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025. HE4. La percepción de justicia tiene relación significativa con la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025.	Objetivo general Determinar el grado de relación entre la meritocracia y la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025. Objetivos específicos OE1. Establecer el grado de relación entre la selección por mérito y la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025. OE2. Establecer el grado de relación entre la promoción y la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025. OE3. Establecer el grado de relación entre la evaluación del desempeño y la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025. OE4. Establecer el grado de relación entre la percepción de justicia y la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025.	1. MERITOCRACIA Se entiende como un principio organizacional según el cual las oportunidades, ascensos y recompensas se asignan en función del mérito individual, medido por el desempeño, la competencia y los logros alcanzados (Castillo et al., 2019). 2. EFICIENCIA ADMINISTRATIVA Se define como la capacidad de una organización pública para alcanzar sus objetivos institucionales utilizando adecuadamente sus recursos disponibles, con enfoque en productividad, racionalidad operativa y reducción de tiempos y costos administrativos (Osborne y Gaebler, 1993).	1.1. Selección por mérito 1.2. Promoción 1.3. Evaluación del desempeño 1.4. Percepción de justicia 2.1. Productividad institucional 2.2. Gestión de procesos 2.3. Uso racional de recursos 2.4. Funcionalidad organizacional	1.1.1. Competencia técnica laboral 1.1.2. Transparencia en convocatorias 1.1.3. Contratación impersonal 1.2.1. Ascenso por méritos 1.2.2. Reconocimiento institucional 1.2.3. Ascenso según evaluación 1.3.1. Evaluación sistemática 1.3.2. Retroalimentación laboral 1.3.3. Evaluación justa y periódica 1.4.1. Confianza en selección 1.4.2. Percepción de favoritismo 2.1.1. Cumplimiento de metas 2.1.2. Eficiencia en tiempo 2.1.3. Rendimiento por cargo 2.2.1. Procedimientos simplificados 2.2.2. Digitalización interna 2.2.3. Respuesta al ciudadano 2.3.1. Presupuesto adecuado 2.3.2. Optimización del personal 2.4.1. Comunicación interáreas 2.4.2. Claridad funcional



ANEXO 2: Matriz de datos

Meritocracia y eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025																												
N°	Meritocracia											Eficiencia administrativa											Var 1	Var 2	Dim 1	Dim 2	Dim 3	Dim 4
	Selección			Promoción			Evaluació		Percepción			Productividad			Gestión			Recursos		Funciona								
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21							
E-1	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	3	3	5	5	49	39	13	11	10	15	
E-2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	19	12	5	5	4	5	
E-3	2	1	1	1	1	3	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	18	16	4	5	3	6	
E-4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	24	16	6	6	5	7	
E-5	3	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	21	16	5	6	4	6	
E-6	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	1	3	2	2	1	1	1	2	1	25	17	6	7	5	7	
E-7	2	1	1	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	21	17	4	5	4	8	
E-8	3	2	1	3	2	3	3	1	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	1	3	2	25	20	6	8	4	7	
E-9	2	1	2	2	1	2	2	2	2	3	1	2	2	3	1	1	1	1	2	2	1	20	16	5	5	4	6	
E-10	2	1	1	1	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	21	16	4	5	5	7	
E-11	3	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1	2	2	2	22	18	6	6	4	6	
E-12	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2	3	1	24	20	6	7	5	6	
E-13	2	1	2	3	2	4	2	2	2	3	2	2	3	2	1	1	1	1	1	2	3	25	17	5	9	4	7	
E-14	3	2	1	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	3	1	1	2	2	2	3	2	22	21	6	5	5	6	
E-15	2	3	2	2	1	3	3	2	2	3	3	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	26	16	7	6	5	8	
E-16	2	2	1	2	1	4	2	2	3	3	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	3	24	17	5	7	4	8	
E-17	3	2	1	3	2	3	3	2	3	2	2	3	1	3	1	2	1	1	2	3	4	26	21	6	8	5	7	
E-18	2	2	1	2	1	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	23	18	5	6	5	7	
E-19	3	1	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	1	2	1	2	1	3	2	27	20	6	8	4	9	
E-20	2	2	1	2	1	4	3	3	4	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	4	26	21	5	7	6	8	
E-21	2	3	1	2	1	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2	24	19	6	6	5	7	
E-22	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	1	3	2	3	1	1	1	1	1	2	2	25	17	7	7	5	6	
E-23	2	2	1	3	1	4	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	25	18	5	8	5	7	
E-24	4	1	1	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	3	4	30	23	6	8	6	10	
E-25	3	3	2	2	1	4	2	2	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	27	19	8	7	4	8	
E-26	4	2	2	2	2	4	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	28	20	8	8	5	7	
E-27	2	1	3	3	1	3	2	4	4	2	4	3	1	2	1	2	1	2	2	2	4	29	20	6	7	6	10	
E-28	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	1	2	1	1	2	3	24	20	6	6	5	7	
E-29	4	3	2	2	2	4	4	2	3	4	2	3	3	4	2	1	1	2	2	3	4	32	25	9	8	6	9	
E-30	2	2	1	3	1	2	3	3	2	3	4	2	2	3	1	1	1	1	2	3	2	26	18	5	6	6	9	
E-31	2	1	2	2	2	3	2	4	2	4	3	4	2	2	2	2	2	2	1	4	2	27	23	5	7	6	9	
E-32	3	2	3	2	2	3	4	2	3	2	2	3	1	2	2	1	1	1	2	2	3	28	18	8	7	6	7	
E-33	3	2	2	3	3	4	4	2	2	2	3	4	3	4	1	2	2	1	2	2	4	30	25	7	10	6	7	
E-34	2	1	1	2	3	2	3	3	3	3	4	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	27	21	4	7	6	10	
E-35	4	3	2	2	2	3	3	4	2	4	2	2	2	3	1	1	2	2	2	4	2	31	21	9	7	7	8	
E-36	3	2	2	3	2	4	4	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	2	3	3	3	28	23	7	9	6	6	
E-37	3	1	1	2	1	3	4	2	3	3	3	4	2	3	2	1	2	2	2	2	4	26	24	5	6	6	9	
E-38	4	3	2	2	2	2	3	4	4	4	4	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	34	19	9	6	7	12	
E-39	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	4	2	28	23	8	8	6	6	
E-40	2	2	3	2	3	4	4	3	4	4	2	3	3	3	2	1	3	2	2	2	2	33	23	7	9	7	10	
E-41	4	2	2	4	2	3	4	4	3	3	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	35	24	8	9	8	10	
E-42	3	3	2	2	1	2	2	3	3	4	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	27	19	8	5	5	9	
E-43	4	3	1	2	2	2	2	3	4	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	4	29	26	8	6	5	10
E-44	2	3	2	3	1	3	3	4	3	2	3	4	2	3	2	2	2	2	3	4	3	29	27	7	7	7	8	
E-45	4	4	2	4	1	4	4	2	3	4	4	3	4	2	1	2	1	3	2	2	2	36	22	10	9	6	11	
E-46	4	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	27	24	9	6	4	8	
E-47	3	4	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	29	24	9	6	6	8	
E-48	4	3	1	4	1	4	3	3	4	4	4	4	3	2	2	2	1	3	2	4	2	35	25	8	9	6	12	
E-49	4	2	2	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	33	24	8	9	7	9	
E-50	3	2	3	2	1	2	4	3	4	3	2	3	4	4	2	3	2	3	3	2	3	29	29	8	5	7	9	
E-51	4	4	3	2	3	4	2	2	3	4	4	2	2	2	1	2	2	2	3	4	4	35	24	11	9	4	11	
E-52	3	3	2	4	1	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	29	23	8	9	4	8	
E-53	4	3	1	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	1	3	2	4	2	33	26	8	8	7	10	
E-54	3	4	2	2	3	2	4	3	4	3	3	2	4	2	1	1	3	2	2	2	2	33	21	9	7	7	10	
E-55	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	27	23	8	6	4	9	
E-56	3	2	1	3	3	4	2	4	4	4	2	3	3	4	1	3	2	2	2	4	4	32	28	6	10	6	10	
E-57	4	3	2	3	1	3	3	4	3	3	4	4	3	2	2	2	3	3	3	3	2	33	27	9	7	7	10	
E-58	3	4	2	3	2	2	4	4	4	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	33	23	9	7	8	9	
E-59	4	2	2	4	2	2	3	3	3	4	4	3	4	2	2	2	2	2	3	2	4	33	26	8	8	6	11	
E-60	3	2	1	2	2	4	3	4	4	4	2	4	2	4	3	3	3	3	2	4	3	31	31	6	8	7	10	
E-61	3	4	2	2	1	5	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	33	22	9	8	7	9	



E-67	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	2	2	4	4	35	29	9	10	7	9
E-68	5	2	2	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	5	34	35	9	10	6	9
E-69	4	2	3	3	1	2	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	4	34	28	9	6	8	11
E-70	4	2	2	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3	2	2	4	3	34	28	8	9	6	11
E-71	4	2	1	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	2	3	3	3	4	36	31	7	10	8	11
E-72	3	3	3	3	2	3	5	3	4	4	4	5	4	4	2	2	3	2	3	2	5	37	32	9	8	8	12
E-73	3	4	2	3	1	2	3	4	4	3	3	3	3	4	1	2	2	3	2	4	3	32	27	9	6	7	10
E-74	4	3	3	4	2	2	4	3	3	4	4	4	4	3	2	2	2	2	3	4	4	36	30	10	8	7	11
E-75	5	3	2	4	1	4	3	3	4	5	3	3	2	4	3	4	2	2	3	4	3	37	30	10	9	6	12
E-76	4	3	2	3	2	3	4	4	3	5	3	4	4	3	2	3	3	3	2	4	4	36	32	9	8	8	11
E-77	4	4	3	4	2	2	5	3	4	4	4	3	3	4	2	4	3	2	3	5	3	39	32	11	8	8	12
E-78	5	2	2	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	5	4	36	35	9	8	8	11
E-79	5	2	4	4	3	4	3	2	4	5	5	4	3	4	2	2	3	3	3	4	4	41	32	11	11	5	14
E-80	4	2	3	2	1	3	4	2	4	4	4	5	4	2	2	2	2	2	2	3	3	33	27	9	6	6	12
E-81	5	2	4	2	2	2	5	4	3	5	4	3	3	2	3	4	2	3	3	4	4	38	31	11	6	9	12
E-82	4	4	3	4	3	4	3	2	4	3	3	3	2	4	3	2	3	2	3	5	5	37	32	11	11	5	10
E-83	5	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	2	5	5	40	33	13	10	5	12
E-84	4	3	2	2	4	3	4	4	4	5	5	3	3	3	2	4	2	3	3	5	4	40	32	9	9	8	14
E-85	5	3	3	4	3	3	5	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	5	3	39	35	11	10	8	10
E-86	4	4	4	3	2	4	4	3	4	5	4	3	3	4	2	3	2	3	2	4	4	41	30	12	9	7	13
E-87	5	2	3	3	4	3	5	4	4	5	5	4	3	2	3	3	2	3	3	5	3	43	31	10	10	9	14
E-88	4	2	4	3	3	3	4	4	3	4	5	5	4	4	3	4	2	2	3	5	5	39	37	10	9	8	12
E-89	5	4	3	2	3	4	5	3	3	5	5	5	4	4	2	4	2	3	2	4	5	42	35	12	9	8	13
E-90	5	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	5	4	40	34	11	10	7	12
E-91	3	2	3	2	3	4	4	4	5	3	3	4	3	4	3	3	2	2	3	5	4	36	33	8	9	8	11
E-92	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	2	3	3	3	2	3	5	43	33	12	11	7	13
E-93	5	3	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	3	3	3	4	5	44	36	12	10	8	14
E-94	4	2	4	2	3	4	5	5	4	4	4	5	3	4	3	2	4	2	3	5	4	41	35	10	9	10	12
E-95	4	3	4	3	4	3	5	4	5	5	5	5	4	3	2	4	3	3	3	3	3	45	33	11	10	9	15
E-96	4	4	3	4	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	4	2	3	2	4	4	43	33	11	10	9	13
E-97	5	3	4	4	3	5	5	4	4	5	3	5	4	4	3	2	4	3	3	3	5	45	36	12	12	9	12
E-98	5	4	3	4	3	5	5	5	3	4	4	5	4	4	2	4	3	3	3	4	5	45	37	12	12	10	11
E-99	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	4	2	3	5	4	45	34	12	11	8	14
E-100	5	4	4	3	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	3	3	2	5	5	48	37	13	12	9	14
E-101	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	3	3	5	5	49	39	13	11	10	15
E-102	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	19	12	5	5	4	5
E-103	2	1	1	1	1	3	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	18	16	4	5	3	6
E-104	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	24	16	6	6	5	7
E-105	3	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	21	16	5	6	4	6
E-106	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	1	3	2	2	1	1	1	2	1	25	17	6	7	5	7
E-107	2	1	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	21	17	4	5	4	8
E-108	3	2	1	3	2	3	3	1	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	1	3	2	25	20	6	8	4	7
E-109	2	1	2	2	1	2	2	2	2	3	1	2	2	3	1	1	1	1	2	2	1	20	16	5	5	4	6
E-110	2	1	1	1	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	21	16	4	5	5	7
E-111	3	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	2	2	22	18	6	6	4	6
E-112	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2	3	1	24	20	6	7	5	6
E-113	2	1	2	3	2	4	2	2	2	3	2	2	3	2	1	1	1	1	1	2	3	25	17	5	9	4	7
E-114	3	2	1	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	3	1	1	2	2	2	3	2	22	21	6	5	5	6
E-115	2	3	2	2	1	3	3	2	2	3	3	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	26	16	7	6	5	8
E-116	2	2	1	2	1	4	2	2	3	3	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	3	24	17	5	7	4	8
E-117	3	2	1	3	2	3	3	2	3	2	2	3	1	3	1	2	1	1	2	3	4	26	21	6	8	5	7
E-118	2	2	1	2	1	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	23	18	5	6	5	7
E-119	3	1	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	1	2	1	2	1	3	2	27	20	6	8	4	9
E-120	2	2	1	2	1	4	3	3	4	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	4	26	21	5	7	6	8
E-121	2	3	1	2	1	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	24	19	6	6	5	7
E-122	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	1	3	2	3	1	1	1	1	2	2	2	25	17	7	7	5	6
E-123	2	2	1	3	1	4	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	25	18	5	8	5	7
E-124	4	1	1	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	3	4	30	23	6	8	6	10
E-125	3	3	2	2	1	4	2	2	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	27	19	8	7	4	8
E-126	4	2	2	2	4	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	28	20	8	8	5	7
E-127	2	1	3	3	1	3	2	4	4	2	4	3	1	2	1	2	1	2	2	2	4	29	20	6	7	6	10
E-128	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	1	2	1	1	2	3	24	20	6	6	5	7
E-129	4	3	2	2	2	4	4	2	3	4	2	3	3	4	2	1	1	2	2	3	4	32	25	9	8	6	9
E-130	2	2	1	3	1	2	3	3	2	3	4	2	2	3	1	1	1	1	2	3	2	26	18	5	6	6	9
E-131	2	1	2	2	2	3	2	4	2	4	3	4	2	2	2	2	2	2	1	4	2	27	23	5	7	6	9
E-132	3	2	3	2	2	3	4	2	3	2	2	3	1	2	2	1	1	1	2	2	3	28	18	8	7	6	7
E-133	3	2	2	3	3	4	4	2	2	2	3	4	3	4	1	2	2	1	2	2	4	30	25	7	10	6	7
E-134	2	1	1	2	3	2	3	3	3	3	4	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	27	21	4	7	6	10
E-135	4	3	2	2	2	3	3	4	2	4																	

ANEXO 3: InstrumentoUNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ DE JULIACA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA**I. INTRODUCCIÓN**

Buenos días, soy estudiante de la UANCV, facultad de Ciencias Administrativas, escuela profesional de Administración y Gestión Pública, con el objetivo de conocer la relación entre la meritocracia y la eficiencia administrativa en la Municipalidad Provincial de Moho, año 2025. Solicitamos su colaboración llenando esta encuesta, marcando con una "X" la respuesta de su elección. Le agradecemos de antemano su cooperación.

II. INDICACIONES

Aparecen a continuación las afirmaciones, juzgue la frecuencia de cada ítem planteado. Use la siguiente escala de puntuación (1,2,3,4,5) y marque con una "X" la alternativa correcta:

1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre

N.º	ÍTEMS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
	VARIABLE 1: MERITOCRACIA					
Dimensión 1: Selección por mérito						
1	En mi centro de trabajo se realizan convocatorias públicas que evalúan las capacidades técnicas de los postulantes para ocupar cargos.	1	2	3	4	5
2	Los procesos de selección y evaluación laboral son comunicados de forma clara, abierta y accesible para todos los trabajadores.	1	2	3	4	5
3	Las decisiones de contratación no dependen de vínculos personales o políticos, sino de los méritos del postulante.	1	2	3	4	5
Dimensión 2: Promoción						
4	Los ascensos laborales se otorgan con base en criterios técnicos, evaluaciones y desempeño, y no por favoritismo.	1	2	3	4	5
5	El buen desempeño de los trabajadores es reconocido formalmente por la institución mediante incentivos o promociones.	1	2	3	4	5
6	Las oportunidades de ascenso se fundamentan en los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño.	1	2	3	4	5
Dimensión 3: Evaluación del desempeño						
7	En esta municipalidad se aplican evaluaciones de desempeño a los trabajadores de manera organizada y constante.	1	2	3	4	5



8	Después de cada evaluación, los resultados me son comunicados con recomendaciones claras para mejorar mi desempeño.	1	2	3	4	5
9	Las evaluaciones laborales son realizadas de manera justa, objetiva y dentro de plazos regulares establecidos por la entidad.	1	2	3	4	5
Dimensión 4: Percepción de justicia						
10	Considero que los puestos de mayor responsabilidad son ocupados por personas con la mayor preparación y experiencia.	1	2	3	4	5
11	En mi experiencia, he percibido que existen prácticas de favoritismo o clientelismo que afectan el clima laboral.	1	2	3	4	5
VARIABLE 2: EFICIENCIA ADMINISTRATIVA						
Dimensión 1: Productividad institucional						
12	En mi área de trabajo se cumplen regularmente las metas establecidas en los planes operativos institucionales.	1	2	3	4	5
13	Durante la jornada laboral, el tiempo se emplea adecuadamente para cumplir con las tareas asignadas sin retrasos innecesarios.	1	2	3	4	5
14	El nivel de rendimiento de los trabajadores está en concordancia con las funciones y responsabilidades que se les han asignado.	1	2	3	4	5
Dimensión 2: Gestión de procesos						
15	Los procedimientos administrativos han sido simplificados para facilitar el trabajo interno y reducir trámites innecesarios.	1	2	3	4	5
16	En la municipalidad, varios procesos internos han sido digitalizados para mejorar la eficiencia en la gestión.	1	2	3	4	5
17	Se responde de forma oportuna y adecuada a las solicitudes o trámites presentados por los ciudadanos.	1	2	3	4	5
Dimensión 3: Uso racional de recursos						
18	El presupuesto asignado a cada área permite cumplir de manera eficiente con las funciones institucionales planificadas.	1	2	3	4	5
19	El personal es distribuido y asignado a funciones que aprovechan al máximo sus competencias y capacidades.	1	2	3	4	5
Dimensión 4: Funcionalidad organizacional						
20	Existe una comunicación fluida y constante entre las diferentes áreas de la municipalidad para coordinar tareas y resolver problemas.	1	2	3	4	5
21	Las funciones y responsabilidades de cada trabajador están claramente definidas y son comprendidas por todo el equipo.	1	2	3	4	5

“MUCHAS GRACIAS”



Validez del instrumento

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA
TÍTULO DE TESIS: Meritocracia y eficiencia administrativa en la Municipalidad
Provincial de Moho, año 2025

I. REFERENCIAS

- EXPERTO/NOMBRES Y APELLIDOS: Emilio María Cárdenas
- PROFESIÓN : Dr. en Administración
- CARGO ACTUAL: Docente
- GRADO ACADÉMICO: Doctor

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado	1	2	3	4	5
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables	1	2	3	4	5
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia	1	2	3	4	5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los items con las variables	1	2	3	4	5
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes	1	2	3	4	5
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación	1	2	3	4	5
7.-CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos	1	2	3	4	5
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, items e índices	1	2	3	4	5
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación	1	2	3	4	5
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación	1	2	3	4	5

Fuente: Tamayo y adaptado de Palomino, Juan; Peña Julio Daniel; Zevallos Gudelia y Orizano Lincoln (2015, p. 217)

Coefficiente de valorización porcentual, $C = \text{Total}/50 =$ 0.90

III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

IV. RESOLUCIÓN

- a. Aprobado ($C \geq 75\% = 0.75$) ☒
- b. Desaprobado ($C < 75\% = 0.75$) ☐

Lugar y fecha: Juliaca 16 de julio del 2025

Firma del experto
DNI N° 02403103
N° celular: 975829091



ANEXO 1 FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital ☒

Fecha de entrega: 31-10-25

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: MABEL LILIANA MAMANI JAÑO

Dirección: JR. Señor de los Milagros s/n

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 73606348

Teléfono: 956 766 012 email: mamanijanoliliana@gmail.com

Nombres y Apellidos: _____

Dirección: _____

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: _____

Teléfono: _____ email: _____

Facultad y/o Escuela de Posgrado: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Escuela Profesional o Mención: ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

Título o Grado Académico a optar: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

Asesor: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación ☐

Tesis ☒

Trabajo de Suficiencia Profesional ☐

Trabajo Académico ☐

Título: MERITOCRACIA Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MOHO, AÑO 2025

Palabras claves, (3 a 5 términos): Adaptabilidad, calidad de trabajo, eficiencia, extrínseca, intrínseca.

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV ^{1, 2}?

2

¹ Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.

² Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

☐ Bachiller ☒ Título ☐ 2da Especialidad ☐ Maestría ☐ Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

Autorizo su publicación (marque con una X)

- ☒ Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- ☐ Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): _____
- ☐ No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?

Sí: significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

No: significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- ☒ Sí autorizo
- ☐ No autorizo



Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción “internacional” o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción “internacional” emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción “internacional” goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

☐ Internacional

☒ Nacional

Línea de investigación: Administración Pública (5909-UNESCO)

Jurka

Firma de Autor



huella digital

31 de octubre del 2025

Fecha