



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO EN MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**Meritocracia y selección de personal para funcionarios en cargos  
de alto nivel en un centro penitenciario, Lima 2024**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Cerna Valle, Luis Carlos ([orcid.org/0000-0002-7619-306X](https://orcid.org/0000-0002-7619-306X))

**ASESORES:**

Dra. Alvites Huamani, Cleofe Genoveva ([orcid.org/0000-0001-6328-6470](https://orcid.org/0000-0001-6328-6470))

Dr. Vasquez Mondragon, Walter Manuel ([orcid.org/0000-0003-3210-9433](https://orcid.org/0000-0003-3210-9433))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Fortalecimiento de la democracia, liderazgo y ciudadanía

LIMA – PERÚ

2024



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, ALVITES HUAMANI CLEOFE GENOVEVA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Meritocracia y selección de personal para funcionarios en cargos de alto nivel en un centro penitenciario, Lima - 2024", cuyo autor es CERNA VALLE LUIS CARLOS, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 7%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 06 de Agosto del 2024

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
ALVITES HUAMANI CLEOFE GENOVEVA DNI: 08495141 ORCID: 0000-0001-6328-6470	Firmado electrónicamente por: CALVITESH el 09-08- 2024 16:48:15

Código documento Trilce: TRI - 0851930



**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, CERNA VALLE LUIS CARLOS estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Meritocracia y selección de personal para funcionarios en cargos de alto nivel en un centro penitenciario, Lima - 2024", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
CERNA VALLE LUIS CARLOS DNI: 42366302 ORCID: 0000-0002-7619-306x	Firmado electrónicamente por: LCERNAV1 el 08-08- 2024 18:09:52

Código documento Trilce: INV - 1774162

### **Dedicatoria**

Dedico este logro a mis amados padres, cuyo legado de fortaleza y amor me acompaña siempre. A mi hermana, por su apoyo incondicional y motivación constante. A mi mentor, la Dra. Alvites Huamani, por su dedicación y guía invaluable. Y a mis amigos, por su amistad y aliento en los momentos difíciles. Este triunfo es el resultado de un esfuerzo colectivo, y agradezco a todos quienes me han apoyado en este camino.

## **Agradecimiento**

Con gratitud, comparto este mensaje por la culminación de mi tesis de maestría en Gestión Pública:

A la Universidad César Vallejo, por brindarme la oportunidad de desarrollar mis habilidades en esta Maestría de excelencia. A mis asesores de Tesis, por su valiosa guía y rigor académico, que han iluminado mi investigación. A mi familia y amigos, por su apoyo emocional, paciencia y aliento constante. Ustedes han sido mi impulso. Este logro es el resultado de un esfuerzo colectivo, y a todos les agradezco sinceramente. Juntos hemos construido un legado que inspira a quienes seguirán nuestros pasos en la Gestión Pública.

## Índice de contenidos

Carátula .....	i
Declaratoria de Autenticidad del asesor .....	ii
Declaratoria de Originalidad el autor.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento .....	v
Índice de contenidos.....	vi
Resumen.....	vii
Abstractviii	
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. METODOLOGÍA.....	12
III. RESULTADOS .....	18
IV. DISCUSIÓN.....	27
V. CONCLUSIONES.....	34
VI. RECOMENDACIONES .....	35
REFERENCIAS	
ANEXOS	

## Resumen

La presente investigación versa en la tratativa de la meritocracia dentro de los procesos de contratación de personal que ocupara altos cargos funcionariales en el centro penitenciario, para ello se ha postulado como objetivo principal, determinar si la meritocracia es considerada en el proceso de selección de personal para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE – 2024, asimismo se ha convenido aplicar una metodología sostenida en el enfoque cualitativo, de tipo básico o puro, con un diseño fenomenológico el cual ha requerido del método hermenéutico para el análisis de resultados, obtenidos de (10) diez profesionales del INPE, mediante la aplicación del instrumento guía de entrevista, se concluyó que, en el INPE los procesos de selección para cargos de alto nivel carecen de meritocracia, ya que se privilegia la amistad, la conveniencia y los intereses políticos sobre los méritos profesionales y la experiencia de los candidatos.

**Palabras clave:** igualdad, logros personales, logros profesionales, meritocracia, selección de personal.

## **Abstract**

This research deals with the treatment of meritocracy within the personnel recruitment processes for high-level positions in the INPE (National Penitentiary Institute). The main objective has been to determine if meritocracy is considered in the personnel selection process for high-level positions in the INPE - 2024. The methodology has been based on a qualitative approach, of a basic or pure type, with a phenomenological design that has required the hermeneutical method for the analysis of results, obtained from (10) ten INPE professionals, through the application of the interview instrument. It was concluded that in the INPE, the selection processes for high-level positions lack meritocracy, as friendship, convenience, and political interests are privileged over the professional merits and experience of the candidates. It is recommended that the INPE implement a meritocratic selection system for high-level positions, through the objective evaluation of merits, the transparent publication of processes, an independent selection committee, and disciplinary sanctions for favoritism practices.

**Keywords:** equality, meritocracy, professional achievements, personal achievements and personnel selection.



## I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se reviste de importancia en vista que la meritocracia ha sido desconfigurada y relegada en los procesos de selección de personal para la contratación de funcionarios para cargos de alto nivel en los centros penitenciarios de Lima, pues este proceso no se dan dentro de un marco de legalidad y mérito, donde deberían postular obligatoriamente cumpliendo con ciertos requisitos y competencias, como los grados académicos, experiencia, cargos similares, y otras habilidades que puedan ser verificados y contrastados, los cuales podrán ser razonados indicando, que en caso ocupe el cargo de alto nivel, podrá desarrollar una correcta gestión de sus funciones y obligaciones. Así también la presente investigación se ha desarrollado en el marco del ODS N.º 16, sub meta 16.6 concernientes a la transparencia en los niveles institucionales y sus mejoras; en el contexto internacional, Cardozo (2023) aseguró que posterior al proceso de selección de servidores o funcionarios públicos se puede comprobar que cuando estos carecen de cualidades indispensables o su capacidad es incompatible con el puesto asignado, debe de revocarse dicha asignación, ya que ponen en riesgo la correcta funcionalidad estatal.

En el contexto nacional la Contraloría General de la República (2019) mediante el Informe N.º 451-2019-CG-GCOC, indico que existe un total de 2,609 funcionarios que ocupan cargos de confianza que no se ajustan a los perfiles establecidos exigidos en el Manual de Organizaciones y Funciones denominado MOF, como también no cumplen con los presupuestos establecidos en el Manual de Perfiles de Puestos MPP y/o Clasificador de Cargos de la entidad, siendo este resultado, un índice preocupante sobre la situación de selección de personal contratado bajo premisas del servicio meritocrático, pues se observa que los funcionarios ajenos a las funciones exigidas no garantizan el desarrollo y cumplimiento de los objetivos institucionales de las entidades y organismos del Estado.

En el contexto local, Salazar (2022) manifestó que existe una gran desaprobación por parte de la sociedad peruana en cuanto a la designación de funcionarios a cargos de confianza en las instituciones estatales, en vista que obtienen puestos en la administración del Estado, sin pasar los filtros de un concurso público de méritos, ingresando y haciéndose de cargos de alto nivel careciendo de habilidades y capacidades pertinentes a sus funciones, dejando de lado eslabones importantes en la contratación de personal como la meritocracia la igualdad y

transparencia.

En esa misma línea Merino et al. (2024) establecieron que la meritocracia profesional contribuye a la transparencia y calidad, garantizando mejores servicios a los ciudadanos, debiéndose acentuar en los cargos estatales, en vista que las administraciones más eficaces en el mundo aplican la meritocracia poniendo énfasis en los méritos profesionales; ha grosso modo ello ha sido ratificado por el diario oficial El Peruano (2023) que, en su artículo sobre el impulso a la meritocracia, informó que la ausencia de este elemento en la gestión estatal, conlleva la carencia de una gestión eficiente y profesionalizada, ya que relega del personal más apropiado e idóneo para el cumplimiento de las funciones importantes del Estado, por lo cual mediante Resolución Directoral N.º 402-2022, se concluyó las designaciones de 1.076 subprefectos a nivel distrital y regional que no cumplían con los requisitos exigidos para tal designación, en vista que es necesario promover la meritocracia en todo el sector público e manera estricta y acuciosa, ya que los funcionarios son escogidos por criterios alejados a las responsabilidades, experiencia y conocimiento que exige el cargo.

Asimismo, Valdivia (2022) estableció, que la meritocracia es el vehículo que ayuda a mejorar el tránsito de los mecanismos idóneos de selección de personal para las instituciones, empero, por otro lado, El Peruano (2022) publicó la Resolución Suprema N° 216-2022-JUS del 8 de noviembre del año en cuestión, donde el Ministerio de Justicia mediante este dispositivo designa a un oficial PNP en situación de Retiro ajeno del contexto penitenciario nacional a ocupar un cargo de alto nivel en el INPE; para posterior mediante Resolución Suprema N.º 248-2022-JUS del 14 diciembre 2022, pasando solo un mes, manifestar su renuncia, lo que conlleva una inadecuada gestión de los recursos de la institución penitenciaria por falta de estabilidad y continuidad en el cargo, siendo estas designaciones a los cargos de confianza, un menoscabo a la meritocracia en las instituciones del Estado, un detrimento de cualidades y requisitos para cumplir funciones sensibles e importantes en las direcciones subdirecciones y otras jefaturas, debiéndose permear esta problemática mediante mecanismos credenciales a través de programas con corte meritocrático (Ruiz et al. 2021).

Es importante resaltar el vínculo que ha tenido el desarrollo de la investigación, con las directrices de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) dictados por las

Naciones Unidas (2023) que establecieron 17 objetivos a seguir para mejorar las necesidades a nivel mundial; siendo más precisos nos sostenemos en la ODS N° 16 de paz justicia e instituciones sólidas, donde Fernández (2018) y Flores y Aballe (2021), coincidieron que este objetivo en su meta 16.6 dictadas por la UN, exige transparencia en todos los niveles institucionales, estas pautas buscan para mejorar el nivel de vida de los ciudadanos, asimismo, las universidades deben acogerlos en el marco de la innovación e investigaciones que busquen solucionar problemas de la sociedad.

Estando el problema vigente, se ha realizado formulación de la problemática, enunciando el siguiente problema general ¿La meritocracia es considerada en el proceso de selección de personal para ocupar altos cargos funcionariales en el centro penitenciario – 2024?, y como problemas específicos, PE1: ¿La meritocracia en el proceso de selección de personal es considera mediante los logros profesionales para ocupar altos cargos funcionariales en el centro penitenciario – 2024?, PE2: ¿La meritocracia en el proceso de selección de personal es considerada mediante la experiencia laboral para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE – 2024? Y PE3: ¿La meritocracia en el proceso de selección de personal permitirá cautelar el interés de la administración pública al otorgar altos cargos funcionariales en el centro penitenciario – 2024?

El presente trabajo se encuentra justificado teóricamente, pues la meritocracia en la selección de personal, implica la elección de individuos con base en sus méritos y capacidades, sin considerar factores como conexiones políticas o nepotismo, intereses personales, entre otros. Esto busca asegurar que los puestos sean ocupados por personas calificadas y eficientes, mejorando la gestión pública, se ha estudiado a la meritocracia como necesaria en todo el contexto de la contratación de altos funcionarios en INPE, debiendo el proceso contribuir con experiencia y práctica, nuevos mecanismos, y herramientas para la correcta administración del sistema penitenciario nacional, siendo el elemento pilar la meritocracia para la mejora de la institución Estatal, Baena (2017) y Ñaupas et al., (2018) argumentaron que la justificación teórica tiene relevancia en la investigación, ya que siempre ha buscado generar nuevos aportes científicos que permitan ampliar y consolidar el conocimiento existente sobre el tema estudiado, asimismo establecieron que su importancia radica en generar innovación científica, ya sea contrastando resultados de estudios previos

o enriqueciendo los modelos teóricos que nos anteceden, asimismo Hernández et al., (2014), sobre la justificación teórica, refirió que se busca llenar un vacío teórico existente, y de esta manera contribuir a un mayor entendimiento y desarrollo de la teoría relacionada con el problema abordado dando claridad o nuevos elementos en ese campo de estudio.

La Justificación práctica ha conllevado establecer mecanismos y estrategias aplicables que brinden solución a la falta de meritocracia para obtener un cargo de alto nivel en el centro penitenciario, Arias (2012) y Bernal (2016) establecieron la justificación práctica en vista que su desarrollo contribuye a solucionar un problema proponiendo estrategias que, al ser implementadas, contribuyan a su solución; la justificación metodológica de la presente se sostiene un paradigma normativo jurídico, de enfoque cualitativo, con un diseño de teoría fundamentada, a ello Arispe et al. (2020) manifestaron que la justificación metodológica busca proponer un método o estrategia para producir conocimiento válido y confiable. El estudio ha contemplado el enfoque cualitativo y ha utilizado el método de la hermenéutica jurídica en vista del diseño fenomenológico, para analizar e interpretar el aspecto meritocrático dentro de los procesos de selección del personal que ocupará los cargos de mayor jerarquía o nivel en la institución del centro penitenciario, tomando en cuenta la perspectiva constructiva de los entrevistados e vista de su experiencia laboral.

Para la formulación de objetivos tenemos como objetivo general: Determinar si la meritocracia es considerada en el proceso de selección de personal para ocupar altos cargos funcionariales en el centro penitenciario – 2024 y como objetivos específicos OE1: Analizar si la meritocracia en el proceso de selección de personal es considerada mediante la exigencia de logros profesionales, para ocupar altos cargos funcionariales en el centro penitenciario – 2024, OE2: Explicar si la meritocracia en el proceso de selección de personal es considerada mediante la exigencia de experiencia laboral para ocupar altos cargos funcionariales en el centro penitenciario – 2024, y OE3: Describir si la meritocracia en el proceso de selección de personal permitirá cautelar el interés de la administración pública, al otorgar altos cargos funcionariales en el centro penitenciario – 2024.

Para poder sostener la posición teórica, esta se debe discutir y fundamentar mediante investigaciones previas o con antecedentes que hayan sido desarrollados en el marco de la rigurosidad científica, por ello se ha identificado los siguientes

antecedentes en el ámbito internacional, a Vélez (2018) quien en su artículo realizado en México, sobre la meritocracia y su aplicación a individuos de diferentes contextos y condiciones, como objetivo identificó la vulneración de ciertos derechos constitucionales surgidos por la inaplicación de la meritocracia, siendo esta investigación cualitativa con un diseño descriptivo tuvo como población un conjunto de libros que han estudiado la conceptualización y el uso de la meritocracia en diferentes contextos, asimismo, concluyó que la falta de consideración de meritocracia ha conllevado vulnerar derechos como la igualdad de oportunidades, siendo la elite o personas con poder, las que se hacen de una meritocracia falsa para poder ocupar cargos de alto nivel o de confianza. Por lo tanto, es importante ocupar la inteligencia y el mérito como el eje central de una sociedad, extirpando el divisionismo y preferencias de las clases sociales elites y de poder, sumergiendo así la intelectualidad y los logros individuales, tal como lo refería el visionista (Young, 1962).

En la misma línea, encontramos a Si (2018) quien en su investigación concerniente a la meritocracia en la administración pública de la China, como objetivo analizó la meritocracia, tomándolo como valor esencial en la administración pública de China y elemento de control importante para la gestión económica estable, donde a su vez en su metodología tuvo un enfoque cualitativo y diseño descriptivo, obteniendo como resultados de su análisis, que los estándares, los logros profesionales y la experiencia laboral son elementos indispensables para la toma de decisiones en un sistema de administración pública descentralizada fundado en un sistema meritocrático, por lo cual concluyó que los mecanismos de selección de personal y de ascensos, se deben llevar a cabo sobre la base de la meritocracia adecuándose a las necesidades del contexto real.

Da Silva y Freitas (2021) refirieron en su artículo sobre la meritocracia de las personas por competencias, siendo su investigación de enfoque mixto, con una población de 17 ejecutivos teniendo como resultados que la mayoría consideró que labora en organismo meritocrático, mientras un reducido grupo indicó que sus centros laborales no existe el reconocimiento al mérito, concluyendo que el sistema de mérito, es empleada como el valor dentro de los modelos de gestión donde se seleccionan a las personas con base en sus competencias, definiéndose objetivos y metas claras de forma transparente, evaluándose a las personas de acuerdo a su desempeño,

enfaticándose que la meritocracia y la gestión por competencias ayudan a reforzar la justicia social, la igualdad o equidad en las organizaciones

Duque (2020) en su artículo sobre la Meritocracia e igualdad de oportunidades como objetivo analizó la meritocracia en las sociedades contemporáneas, siendo esta investigación de enfoque cualitativo, concluyó que se debe respetar el derecho de igualdad de oportunidades, asimismo la igualdad equitativa de las condiciones sociales, debiendo establecer con ambos elementos una nivelación del campo de juego, recomendando que se deben implementar políticas para abolir las posiciones sociales, el prestigio, status o condiciones a sus descendientes denotando una clara ventaja ante los demás, vulnerando la meritocracia para hacerse de cargos públicos de alto nivel. Asimismo, la calificación debe constar de criterios sobre capacidades y competencias para consolidar la gestión de recursos humanos y debiendo denotar la meritocracia profesional respetándose los criterios legales y éticos de la administración estatal (Taghipour et al. 2020).

Mientras que Barroilhet et al. (2024) refirió que los procedimientos basados en el mérito deben reevaluarse constantemente según las circunstancias para que sigan siendo válidos y justos: Estos procedimientos están controlados por autoridades legítimas, están sujetos a normas y contratos y pueden arraigarse rápidamente. Esta resistencia al cambio exige herramientas e instituciones jurídicas específicas que puedan favorecer una posible revisión para ello es necesario promulgar el derecho a ser evaluado de manera justa. Las alternativas administrativas para inducir la reevaluación implican desafíos complejos, de ahí la defensa de un derecho legal procesable en méritos. Por otro lado, este enfoque ha mostrado incluir necesariamente la equidad en las pruebas para los cargos públicos en los EE. UU. La necesidad de que el derecho sea evaluado de manera válida y justa es un argumento que también se aplica a otras naciones que carecen de soluciones y acciones equitativas para abordar los mismos problemas de gestión de recursos humanos.

Con respecto a la selección de personal, Martínez y Vargas (2019) en su artículo realizado en Cuba, sobre procedimiento para la gestión y selección de personal, como objetivo analizó diversas tecnologías empleadas para los procesos de selección de personal, considerando en su metodología el análisis documental de enfoque cualitativo, donde concluyó que la selección de personal es un proceso que

debe ser realizado mediante mecanismos coherentes y eficaces, que busquen una selección efectiva de personal que cumpla con, requisitos, méritos y potencialidades para lograr funciones y obligaciones pertinentes al cargo, asimismo, el proceso destinado a la selección personal provee a la organización personas necesarias, ya que estas van a contribuir a elaboración de planes de formación, a la carrera de formación de personal, a la orientación profesional, al análisis de competencias y desempeño.

Así también Nishimura et al. (2021) en su investigación referente a la debilidad de la meritocracia en el sistema público, refirieron la importancia de establecer un sistema meritocrático en la administración pública de Portugal, en vista que existe un nivel alto de burocracia en el Estado, lo que viene resultando en deficiencias y problemas sobre gestión de los recursos humanos y las contrataciones de personal, debiéndose reforzar los procesos de selección y evaluación de los funcionarios mediante un sistema meritocrático buscando generar un mayor impacto en las nuevas reformas de la gestión pública, aplicando así prácticas de la gestión privada en las entidades del gobierno, así también, Castillo et al. (2019) y De Souza (2024) coincidieron que la meritocracia es un aspecto relevante que debe ser considerado como un carácter normativo, a partir de los reconocimientos individuales, vinculados necesariamente con el esfuerzo y la capacidad individual de la persona, válidos para hacerse merecedores de un cargo y del reconocimiento social, siendo prestos a ser exigidos en una evaluación.

Siendo importante ubicarnos en el contexto de la investigación, se ha socializado las investigaciones concernientes al fenómeno estudiado mediante los siguientes antecedentes en el ámbito nacional, para Leiblinger (2021) quien en su investigación realizada en Perú, sobre los servidores civiles y los valores en la praxis laboral, como objetivo analizó las competencias transversales de los directivos, siendo una investigación con metodología tipo cualitativa, concluyó en la necesidad de establecer de manera firme la meritocracia y eficiencia en la labor del Estado, con respecto al nombramiento de los directivos del Ministerio de Justicia, entre ellos los directores de los centros penitenciarios, dejándose de lado y aboliendo el clientelismo y patronazgo, ya que la meritocracia y las normas deben ser los criterios que primen en el ejercicio de la función pública.

Sánchez (2021) en su investigación sobre la coexistencia de los regímenes

laborales en el INPE, como objetivo analizo los diferentes regímenes laborales del centro penitenciario Virgen de Fátima , siendo su investigación de enfoque cualitativo, concluyó en que no existe, meritocracia con respecto a la contratación de cargos de confianza, ya que estos se dan a personas que no cuentan con la capacidad profesional y carrera penitenciaria, vulnerándose de esta manera la igualdad de oportunidades, a ello recomendó la implementación de normativa que reduzca el plazo y al mismo tiempo introduzca un sistema transparente y meritocrático en la selección de personal para el INPE con la finalidad de abolir inequidad laboral.

Asimismo, Zavaleta (2023) en su artículo peruano, sobre la corrupción en al administración pública en el contexto peruano, como objetivo identificó los aspectos de la corrupción y su impacto en el contexto político peruano, siendo su metodología una revisión sistemática de tipo descriptivo con enfoque cualitativo, concluyó, manifestando que la corrupción en la administración pública impacta en varios aspectos, político social y económico, conllevando que exista una falta de meritocracia en la asignación de cargos públicos y de confianza, deslegitimizando los organismos del Estado con contratos sin mérito y a personas observadas por estar implicados en delitos de corrupción.

En esa línea, Alarcón (2018) analizó el contexto político y coyuntural, estableciendo que esta problemática también se ha enfrascado en el ámbito partidario, pues se intenta acceder a cargos de poder y alto nivel, a través de influencias políticas, dejando de lado los deberes e intereses del Estado, igualmente Del Río (2023), indicó que a pesar de que el mérito es cada vez más valorado, este se ha convertido en una herramienta política para ocupar cargos sin cumplir con los requisitos funcionariales.

El enfoque teórico ha proporcionado un marco doctrinario para comprender el fenómeno que se está investigando, siendo importante interpretar los hallazgos referentes, a la meritocracia en cargos de alto nivel por ello a continuación se ha desarrollado la categoría de la meritocracia, en la cual Patroni (2021) nos indicó en su teoría sobre la meritocracia aplicada por los sistemas gubernamentales, que un sistema democrático se sostiene en función a los méritos de la persona a contratar, en vista que se busca asegurar el interés de la administración pública, lo que conlleva aspectos de responsabilidad social y sujetándose en todo momento a observaciones populares; pues la meritocracia se ha contrapuesto a los procedimientos



aristocráticos contraponiéndose a elementos que vulneran la igualdad de oportunidad como el nepotismo, el privilegio heredado, el patronazgo y la corrupción, siendo el mérito el instrumento que lucha contra las ventajas amenazadoras de los privilegios políticos, económicos y sociales que coadyuvan a que personas se hagan de cargos públicos obteniendo beneficios más allá de lo justo. Apoyando esa teoría Rujas (2022) refiere que la meritocracia es un recurso estratégico que sirve para cautelar la igualdad de oportunidades, pues no solo se debe contener a los logros profesionales o académicos, sino también se debe asimilar aspectos referentes a las condiciones de vida de los diferentes estratos sociales.

Por otro lado, Vélez (2018) con respecto a la meritocracia, establece su teoría de la aplicación de un real sentido común, donde se debe de retribuir a cada uno lo correspondiente, aceptando de esta forma desigualdades justas, extrapolando el criterio absoluto *urbi et orbi*, así también, introduce la teoría del sorpasso, vinculándola a la meritocracia, explicando que este sistema no solo es configurado con base en la determinación y medición del mérito, sino, también es sometido a la escuela y al mercado, señalando claramente que este último evalúa resultados y no trayectorias, denotando de este modo un anacronismo de la figura meritocrática, de igual forma no se debe dejar de lado la función de las instituciones en la evaluación conforme a lo que establecemos o lo tradicional.

Asimismo, Sandel (2020) en su teoría de la tiranía del mérito, estableció que las cualidades de la meritocracia en un mundo tan globalizado con el de los últimos siglos no debe ser sinónimos de arrogancia o desigualdad, más al contrario, este debe ser la característica fundamental de todo proceso de gestión del recurso humano donde se debe propiciar una ética de humildad, solidaridad y dignidad del trabajo.

En relación con la categoría de selección de personal, vertido por Bravo y Delgado (2022) quienes, en su teoría del capital humano, infiere sobre la aplicación de mecanismos para contratar personal, las entrevistas y las enfrenta a las pruebas psicológicas, estableciendo que es necesario seleccionar el recurso humano necesario idóneo para la institución ya que este profesional incidirá en la productividad, por ello para la selección de personal es importante aplicar mecanismos, técnicas y herramientas apropiados para cubrir la vacante, entre estas se encuentran, al entrevista y las pruebas psicológicas, debiéndose tomar recaudos al aplicar la primera ya que esta técnica sobrevalorada conlleva implicancias

subjetivas dependiendo directamente de la apreciación del entrevistador, en vista que es una prueba muy personal, debiendo siempre estar acompañada de pruebas psicológicas que permitan medir la personalidad, el coeficiente intelectual, hábitos, actitudes y comportamiento predecible dentro del contexto laboral relacionado a sus las funciones que se le encomendarían.

Asimismo, Charry (2020) planteó la teoría de clásica de los test, donde establece que es importante para la selección de personal establecer diferentes mecanismos y estos dependerán de la vacante que se piensa cubrir, debiéndose tomar en cuenta aspectos psicológicos y psicotécnicos, buscando así que la contratación sea eficiente.

Es necesario insertar en la presente las siguientes definiciones conceptuales de propio entender sostenido en lo vertido de las investigaciones previas, con respecto a la Meritocracia, esta es un sistema de gobierno o de gestión en el cual el acceso a los cargos y posiciones de liderazgo se determina por el mérito, es decir, por las habilidades, aptitudes y logros de los individuos. En el contexto de la ocupación de altos cargos, la meritocracia implica que las personas son seleccionadas y promovidas en función de su competencia y desempeño, en lugar de basarse en factores como la herencia, la riqueza o la afiliación social (Gómez y Quintero, 2023).

Selección de personal: es el conjunto de procedimientos y actividades que una institución o empresa lleva a cabo para reclutar, evaluar, seleccionar y contratar a los candidatos más idóneos para ocupar un cargo, este proceso incluye la realización de entrevistas, pruebas psicométricas y evaluaciones técnicas, así como la toma de decisiones finales. Pues se busca encontrar a la persona que mejor se ajuste a los requerimientos del puesto y a la cultura organizacional de la empresa (Fernández, 2024).

Asimismo, es pertinente también el desarrollo de las subcategorías correspondiente a meritocracia, a ello tenemos que, con respecto a Logros profesionales, nos referimos a los éxitos, e hitos alcanzados en el ámbito laboral o profesional, estos logros pueden incluir metas alcanzadas, reconocimientos, premios, avances significativos en la carrera, contribuciones destacadas a proyectos, entre otros. Los logros profesionales suelen ser importantes para destacar en un currículum

o en una entrevista de trabajo, ya que demuestran las capacidades y el valor del profesional en su campo (Huamán et al. 2020). Por otro lado, la subcategoría de experiencia laboral, la cual es un factor crucial para ocupar cargos de alto nivel. Se requiere una trayectoria sólida que demuestre las habilidades y conocimientos necesarios para liderar y gestionar equipos, proyectos y organizaciones. Esto implica haber desempeñado funciones similares en el pasado y haber logrado resultados exitosos (Tapia y Betanzos, 2023). Asimismo, la subcategoría Interés de la Administración Pública, la cual se refiere a la protección de los intereses del Estado y la sociedad, ya que estos puestos con funciones sensibles son cruciales para el buen funcionamiento de las instituciones públicas, por la administración estatal debe buscar personas altamente calificadas, con experiencia relevante y un compromiso con el servicio público, la protección de los intereses públicos en cargos de alto nivel es crucial para garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y la buena gobernanza (Pérez et al., 2022).

Continuando con el análisis de las subcategorías correspondientes a la categoría selección de personal, tenemos a las siguientes: selección de personal efectiva, podemos inferir que es la implementación y aplicación de sistemas o procesos coherentes y efectivos para la contratación de del recurso humano apropiado al cargo, estos mecanismos se dan según el proceso, estos mecanismos se dan según el proceso, la institución y el cargo o vacante a cubrir (Reyes et al. 2021). Así también la subcategoría de los méritos y potencialidades, se basan en la capacidad, la experiencia y el potencial demostrado para un mayor desarrollo. Los candidatos deben tener una sólida trayectoria de logros en puestos de liderazgo, así como las habilidades y el conocimiento necesarios para desempeñar las funciones del cargo. Finalmente, la subcategoría concerniente al análisis de competencias y desempeño: es un proceso crucial para identificar las habilidades, conocimientos y aptitudes necesarias para ocupar cargos de alto nivel. Este análisis ayuda a determinar las características que debe poseer un candidato para desempeñar con éxito las funciones del puesto (González y Vílchez, 2022).

## II. METODOLOGÍA

El presente estudio fue desarrollado de acuerdo al tipo básico, el cual ha buscado ampliar los conocimientos sobre el fenómeno de la meritocracia en la selección de personal, estos conocimientos forjados por el estudio puro o básico podrán ser utilizados para nuevas investigaciones con posturas similares a las de nuestras categorías, es así que hallamos a Acosta et al. (2021) quienes indicaron que la investigación básica contribuye a los progresos de los conocimientos a través del ordenamiento normativo, ya que tiene un avance reconocido en el desarrollo de nuevos conocimientos, los cuales buscan cubrir las necesidades sociales.

Por otro lado, la investigación se ha sostenido en un enfoque cualitativo, en el cual se explicó el fenómeno de la meritocracia dentro de los procesos de selección personal en el Instituto Nacional Penitenciario, mediante la interpretación y análisis de las experiencias y perspectivas de nuestros participantes. Este enfoque se ha basado en la aplicación de la entrevista para con ello recopilar la información necesaria, Sánchez (2019) infirió que lo cualitativo se fundamenta en evidencias que han buscado comprender y explicar los fenómenos mediante fundamentos epistémicos, técnicas e instrumentos, con la finalidad de generar conocimiento científico sin necesidad de cuantificar los fenómenos.

Además, la investigación utilizó el diseño fenomenológico, la cual se ha desarrollado con base en las percepciones profesionales y laborales dentro del contexto institucional de los participantes en la presente investigación, en vista que se ha explorado, analizado y comprendido, las opiniones de estos, surgidas en torno a las experiencias propias de cada participante en el ámbito y materia de estudio (Fernández y Cárcamo, 2021); pues siguiendo la misma línea resulta apropiado en este diseño, la descripción de las experiencias, siendo esta determinada por el método hermenéutico, mediante la interpretación de la percepción de los entrevistados sobre las categorías a priori establecidas en la investigación (Hernández y Mendoza, 2018, pp. 548-549).

Cabe mencionar, que es importante el desarrollo de las categorías y las subcategorías de la presente investigación, Giesecke (2020) estableció que la investigación cualitativa es dinámica y por ello que ha buscado incrementar y ampliar el conocimiento; este proceso se inició desde la recolección de datos planteándose

posterior con la formulación de preguntas, es cuando se empezó a formar la categoría de meritocracia, la cual según Aguiar (2024) consiste en sistema propio de la administración estatal que busca optimizar las competencias habilidades, técnicas y logros del funcionario para cumplir con la exigencia de sus funciones y responsabilidades en beneficio del bien social; Asimismo la categoría de selección de personal, de acuerdo con Vidal et al. (2017) es un procedimiento para administrar el recurso humano, funge como filtro para escoger a los más idóneos para un cargo o función, asimismo tenemos como subcategorías de meritocracia a, logros profesionales, la experiencia laboral e interés de la administración pública, y para la categoría de selección de personal, las subcategorías, selección de personal efectiva, méritos y potencialidades competencias y desempeño, todos ellos establecidos a priori con la finalidad de encontrar patrones para sostener su teoría. Para ello presentamos un cuadro donde detallamos las mismas (Anexo 1).

Concerniente al escenario de estudio, este ha sido determinado de acuerdo a la disponibilidad del grupo de participantes elegidos para intervenir en la investigación, este escenario estuvo conformado por centros penitenciarios de una determinada zona del país al cual se tuvo acceso directo, asimismo es importante establecer que el ambiente dispuesto para la diligencia de la entrevista estuvo compuesto, por una oficina o sala de entrevista ubicada dentro de la propia institución penitenciaria (Sordini, 2018); la cual ha contenido los recursos necesarios y relevantes para dar comodidad a los entrevistados y de esta forma el diálogo sobre la temática pueda fluir sin inconvenientes.

Con respecto a los participantes, ello no se ha condicionado a simetrías extensas de población, tampoco a un esquema de diseño probabilístico, para precisar encontramos a Espinoza (2020) quien indicó, para la realización de trabajos con corte cualitativo se puede escoger a la muestra determinada como participantes, por el mecanismo de la conveniencia, descartando el aspecto probabilístico, ya que se busca establecer un grupo reducido de informantes o participantes claves y expertos, que proporcionen información relevante, eximiendo una innecesaria realización estadística para representar nuestra data; estos participantes intervendrán directamente en las entrevistas constituyéndose como fuente de información Balbin (2022). Por lo cual en la presente se cuenta con una muestra denominada participantes debido al enfoque cualitativo del estudio, siendo una proporción

adecuada debido a los lineamientos de la investigación, asimismo este grupo será pasible de la aplicación del instrumento entrevista. Asimismo Ventura y Barboza (2017) establecieron que la muestra de una investigación cualitativa debe estar compuesta por personas que garanticen la riqueza de la información debiéndose evaluar la cantidad de estos con respecto al contexto y objetivo principal, correspondiendo equilibrar la creatividad con la rigurosidad científica. Como participantes se ha considerado a diez (10) funcionarios de alto nivel que ostentan cargos administrativos y operacionales en el Instituto Nacional Penitenciario, con más de 5 años de servicio y mayores de 35 años de edad.

Importante mencionar el aspecto de la confidencialidad ya que se ha realizado la codificación de los participantes en vista que son funcionarios de una institución penitenciaria, estos participantes fueron codificados con los siguientes códigos alfanuméricos: PF001, PF002, PF003, PF004, PF005, PF006, PF007, PF008, PF009 y PF010 (anexo 10), asimismo, no se ha mencionado las sedes penitenciarias a donde pertenecen los participantes. Siendo así, la confidencialidad es una institución que ha venido siempre acompañada de elementos éticos de una investigación propiamente cualitativa, esta se ha referido al anonimato del participante en la investigación y asimismo a la información que esta pueda brindar, siendo necesario asignarle un pseudónimo o un código alfanumérico que lo represente (Noreña et al., 2012).

Asimismo, la técnica que se ha empleado está de acorde al enfoque y diseño, respetando la cantidad de participantes, por ello se ha optado por aplicar la entrevista personalizada, así como lo indica Ortega (2023), quien refirió que la entrevista cualitativa es una técnica de investigación que ha buscado comprender en profundidad las experiencias, perspectivas y significados que las personas atribuyen a un fenómeno. Se caracteriza por ser flexible, abierta y conversacional, permitiendo al entrevistador explorar temas en detalle y obtener información rica y contextualizada.

Igualmente, el instrumento utilizado ha estado vinculado directamente con la técnica, por ello se ha optado en aplicar la guía de entrevista, la misma que estuvo compuesta por seis (8) preguntas representadas en ítems, relacionadas todas a nuestros objetivos las cuales han contenido nuestras categorías y subcategorías, optando por el estilo semiestructurado con preguntas abiertas rigiéndose en el

aspecto de la confiabilidad, flexibilidad y consistencia, asimismo, pasara por un estricto control de validación realizado por tres expertos en el tema metodológico y con grados de doctores y magíster con mención en gestión pública, con experiencia profesional de más de cinco 5 años como docentes de posgrado en diversas universidades del País y como funcionarios en organismos estatales, quienes analizaran aspectos de suficiencia, relevancia, claridad y coherencia determinando de esta forma la confiabilidad del instrumento (anexo 2).

De acuerdo con Troncoso y Amaya (2017) la entrevista es una herramienta fundamental en la investigación cualitativa, la cual nos permitió obtener información profunda y detallada a través de la interacción con los participantes. La guía de entrevista es un documento conformado por ocho (08) ítems, semiestructurados, divididos por cada objetivo planteado, las cuales contienen tanto las categorías como los indicadores postulados en la tabla de categorización, que ayudo a estructurar la conversación, incluyendo preguntas abiertas y flexibles que guían la exploración del tema. Asimismo, es importante señalar que el instrumento ha sido validado por tres expertos, quienes han calificado de acuerdo al tipo de validez por criterios, siendo estos, la suficiencia, claridad, coherencia y relevancia (Anexo), considerando que esta herramienta investigativa cumple con estos aspectos, los mismos que están vinculados a cada uno de los ítems planteados, de esta forma se ha dado por válido el instrumento de la investigación (Borjas, 2021).

Como método de análisis de datos en la investigación cualitativa, se ha optado por utilizar el método de análisis descriptivo y la hermenéutica, según Borjas (2021) indica que el método hermenéutico, se aplica en investigaciones cualitativas y se crearon para realizar el análisis de los datos que provengan de entrevistas semiestructuradas, siendo estas, en pocas palabras un método para la interpretación y comprensión de textos lo cual exige la presente investigación. Asimismo el procedimiento requerido esta sostenido en el recojo y el procesamiento de datos siguiendo el proceso metodológico científico, donde se ha observado el fenómeno, revisado la teoría y recolectada información a través de entrevistas y documentos, para luego procesar y estructurar dicha información mediante instrumentos específicos, según Sánchez (2019) el procesamiento de información empieza con recolectar datos de fuentes confiables y científicamente válidas, con el fin de abordar y contribuir a la solución de la problemática identificada. Posteriormente, estos datos

son analizados e interpretados de forma exhaustiva y rigurosa.

Concerniente a los resultados el presente profundizó en los conocimientos obtenidos de los 10 diez funcionarios expertos de un centro penitenciario, de acuerdo a nuestro instrumento semiestructurado que permitió el desarrollo de nuestras categorías, la meritocracia y el proceso de selección de personal, asimismo la evaluación exhaustiva de estos hallazgos de investigación ha sido primordial, ya que nos ha permitido discernir lo verdaderamente significativo, aportar conocimiento para futuras investigaciones y canalizar este discernimiento científico en programas y políticas públicas que mejoren la sociedad en su conjunto (Nassi, 2022). Estos invaluable puntos de información se recopilaron meticulosamente a través de entrevistas en profundidad y se procesaron meticulosamente en tablas de resultados integrales (anexo). Cabe destacar que a los participantes se les asignaron códigos únicos que van desde PF001 a PF010, como se ha descrito pródicamente en la sección metodológica bajo la relación de Participantes (anexo 10). El análisis de los resultados se realizó siguiendo fielmente el diseño fenomenológico y aplicando el método hermenéutico.

Como rigor científico, ha sido necesaria la validación de los instrumentos, en este caso la entrevista, es un paso crucial en el procesamiento de datos. Dicha validación se realizará tomando en cuenta criterios de calidad y alineados con los principios de la metodología cualitativa aplicada en la investigación, de acuerdo con Rojas y Osorio (2017), estableció que, para garantizar la calidad científica y cualitativa de la investigación, es necesario ceñirse a ciertos elementos de rigurosidad científica, como los siguientes criterios de validación; Claridad donde la información presentada debe ser clara y comprensible, objetividad ya que el análisis y las conclusiones deben estar basados en evidencia objetiva, actualidad pues la información y las fuentes utilizadas deben ser actualizadas y pertinentes, organización ya que la estructuración y presentación de la información debe ser ordenada y coherente, suficiencia donde la información recopilada debe ser adecuada y exhaustiva para abordar el objeto de estudio, intencionalidad en vista que investigación debe tener un propósito y una dirección clara, consistencia pues los diferentes elementos de la investigación deben ser congruentes entre sí, coherencia ya que debe existir una lógica y una relación armónica entre las diferentes partes del estudio, metodología ya que la aplicación de la metodología cualitativa debe ser rigurosa y apropiada pertinencia en la cual la



investigación debe ser relevante y aportar conocimiento valioso al campo de estudio.

Cerrando este capítulo es relevante indicar los aspectos éticos del estudio que se han basado en el respeto absoluto de todas las partes que intervienen y forman parte de esta investigación, por ello se ha considerado de forma obligatoria el código de ética de la UCV, considerando de manera amplia lo vertido por la Universidad Cesar Vallejo (2022) quien en sus principios éticos referentes a las responsabilidades del investigador, han estipulado, que estos son responsables de presentar un trabajo de carácter original cautelando todos los datos y el contenido de la investigación de inicio a fin abarcando todos los capítulos del contenido; asimismo en consideración a los principios de autonomía, no maleficencia, beneficencia y justicia (Siurana, 2010); respetando los cánones del derecho de autor, el anonimato, el consentimiento y asentimiento informado. En esa tónica, Rodríguez y Huamanchumo (2015) determinaron que es importante el conservar durante todo el desarrollo investigativo, la moral, principios y valores éticos. Asimismo, es obligatorio el uso del programa Turnitin como elemento de control de similitud, de igual forma acatar las normas APA versión 7, necesarios para la textualización y la metodología científica internacional.

### III. RESULTADOS

En relación con el OG: “Determinar si la meritocracia es considerada en el proceso de selección de personal para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE – 2024”:

Para este resultado, se ha podido interpretar de forma general, mediante el empleo del método hermenéutico lo siguiente: que los participantes coinciden de forma unánime que el sistema o mecanismo meritocrático, no es aplicado o considerado en los procesos de selección de personal que ocupara cargos de alto nivel, asimismo, las personas que son escogidas para cubrir esos cargos se valen por las relaciones amicales o conveniencia e intereses políticos, no contando con la experiencia laboral, el conocimiento y el perfil para realizar las funciones que exigen ese tipo de cargos funcionariales, es necesario indicar que los participantes coincidieron en que el sistema meritocrático es bueno para elegir a los funcionarios con los mejores prospectos y altamente calificados, con lo cual se fortalecerá a la administración pública mediante la exigencia del mérito profesional y personal respaldado por grados académicos, experiencia y logros profesionales. Estos elementos necesariamente deben ser considerados en las políticas públicas y gubernamentales.

Se pudo obtener una información sustancial y relevante, estando de acuerdo al objetivo general, indicó con respecto a la meritocracia, PF001 “... que no es considerada en los procesos de selección, los cargos de confianza tienen un mínimo de requisitos, los que ocupan estos cargos no son de carrera del INPE...”, De acuerdo con PF003: “... No es considerada, hasta el momento los cargos se dan por amistad o por conveniencia política...”. Por otro lado, PF004: Actualmente no se da, debería de ser un requisito mínimo para elegir al personal, pero se elige a dedo, por amistad o por conveniencia...”. Así también PF005 refirió que, “... No siempre es considerada, porque cuando se tiene conocidos dentro de la institución, es donde la gran mayoría de veces son escogidos por ser amistad y muy poco por tener experiencia en el cargo...”. Haciendo lo correspondiente para PF006: “... No es considerada la meritocracia, la mayoría que obtienen estos cargos de confianza son personas que poco conocen del sistema penitenciario...”. De la misma forma PF007: Actualmente en el instituto nacional penitenciario, los cargos de funcionarios lo designan el presidente del INPE mediante una resolución presidencial no tomando en cuenta la

meritocracia...”. Asimismo, PF008: “... No, se puede observar que la designación y remoción de cargos, no cumplen con el perfil de puestos, muchas veces son designadas por amiguismo...”. Haciendo lo pertinente PF009: “... En los últimos 20 años no hay meritocracia más premia la amistad o en algunos casos los cargos de altos funcionarios son bajo recomendación política; no seleccionan al funcionario de acuerdo su profesión y experiencia laboral en el cargo que van a asumir...”. Finalmente, PF010 indicó que, “... En el Instituto Nacional Penitenciario para los cargos de funcionarios (directores, jefaturas, entre otros) que son exclusivamente cargos de confianza, son dispuestos por el jefe del INPE sin respetar un debido proceso de contratación del personal idóneo...”.

Asimismo, se observa una percepción subjetiva emocional que denota inconformidad, pues lo expresado por los entrevistados sobre la meritocracia, muestra un desdén, ya que expresaron que ello que es un sueño, como si fuere algo inalcanzable sostenido que hace más de 20 años no existe meritocracia en el centro penitenciario, asimismo, manifestaron que los cargos de alto nivel se eligen a dedo, haciendo entrever que los procesos de selección de personal no cumplen con criterios óptimos no correspondiendo a la especialidad profesional, para entregar este tipo de cargos a personas idóneas, por lo cual sería un injusto que se contraten personas no vinculadas a la especialidad requerida y que no ostenten grados profesionales concernientes a las funciones de los cargos de alto nivel, debiéndose restringir como institución autónoma los arraigos amicales y políticos.

Ello es respaldado por lo manifestado por PF002: “... No es considerada, debería darse la meritocracia en los procesos de selección, es un sueño que aún no se da...”. Haciendo lo pertinente PF009: “... En los últimos 20 años no hay meritocracia más premia la amistad o en algunos casos los cargos de altos funcionarios son bajo recomendación política; no seleccionan al funcionario de acuerdo su profesión y experiencia laboral en el cargo que van a asumir...”. los participantes revelan la inexistencia de la meritocracia en los procesos de selección para cargos de confianza, PF001, PF003, PF004, PF005, PF006, PF007, PF008, PF009 y PF010 coinciden en que estos cargos se otorgan frecuentemente por amistad, conveniencia política o discreción del jefe del INPE, sin considerar méritos profesionales. PF002 describe la meritocracia como un ideal no alcanzado. Todos resaltan la necesidad de un proceso de selección basado en méritos para asegurar

la idoneidad y profesionalismo en los cargos altos.

Referente al OE1: “Analizar si la meritocracia en el proceso de selección de personal es considerada mediante la exigencia de logros profesionales, para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE – 2024”:

La interpretación de los resultados concernientes al OE1, se pudo comprender de manera conjunta que los entrevistados armonizaron sólidamente sus opiniones referentes a: que es importante que se consideren los logros profesionales de las personas que postulan a los cargos de alto nivel, ya que esto constituye el reconocimiento a un esfuerzo profesional y personal, pues se necesitan de estos para poder ejercer las funciones del cargo de alto nivel correctamente en vista que otras personas depende de este profesionalismo, pero ello solo se aplica en los procesos para contratar profesionales de nivel medio o técnico siendo dejado de lado para los cargos de alto nivel. Asimismo, coincidieron en que los grados profesionales, los títulos y maestrías especializaciones a fines a la función pública, así como la experiencia en un centro penitenciario de 10 años, debe ser considerados como requisitos mínimos y obligatorios para poder hacerse de un cargo de alto nivel.

Coincidiendo con lo vertido líneas anterior y concatenado al OE1, los logros profesionales son importantes, obteniendo de PF001, “... Son el reconocimiento al esfuerzo profesional y personal y Garantiza la transparencia del proceso de selección de personal...”. Asimismo, por parte de PF002, “... Por supuesto, la educación te abre la mente y te otorga conocimientos que aplicas en el trabajo, así mejoras como profesional y como persona...”. De acuerdo con PF003 “... Claro que son importantes, los estudios te brindan nuevos conocimientos que aplicas dentro de la institución...”. Por otro lado, PF004 “... Pienso que se necesitan estudios superiores para ejercer cargos funcionariales, porque muchas personas dependen de tus decisiones...”. Así también PF005 refirió que, “... Claro que sí, porque ahí es donde se ve que el personal tiene conocimiento y la capacidad de tener un cargo a su poder...”. PF006: “... Los logros profesionales están en función a los estudios e investigaciones alcanzados de cada profesional, por ello todo profesional con un nivel alto alcanzado, deberá replicarlo en cada institución laboral...”. De la misma forma PF007: “... En el instituto penitenciario contamos con profesionales de nivel menor o técnico de diversas áreas para ocupar cargos funcionariales en los penales de las diferentes regiones del Perú,

mediante concurso meritocrático se selecciona de acuerdo a sus logros, esto no sucede para los altos cargos denominados de confianza...”. Asimismo, PF008: “... El proceso de selección de personas depende del perfil del puesto y por ende el profesionalismo, por ocupar cargos públicos...”.

Por otro lado, los resultados también revelaron una pauta de concepciones personales donde los entrevistados dieron a conocer que para ocupar altos cargos funcionariales deben poseer un profundo conocimiento de la realidad institucional. Esto permitiría una gestión más efectiva y orientada a las necesidades reales del sistema penitenciario. Además, se destaca la relevancia de una capacitación continua del personal, así como de un proceso de selección basado en la meritocracia, que garantice la idoneidad de los profesionales que ocupen cargos en el INPE. Finalmente, se enfatiza la necesidad de evaluar rigurosamente los méritos de los postulantes, así como de considerar cualquier denuncia o antecedente que pueda afectar su desempeño y profesionalismo, con el fin de asegurar la integridad y eficiencia de la institución.

Lo manifestado es respaldado por el PF009: “... Los logros profesionales son importantes en la medida que el funcionario asuma un alto cargo de acuerdo sus méritos, y lo ejecute en el nivel que se requiera ante la institución. Sería bueno que los altos cargos en el INPE sea un profesional de carrera que conozca la realidad de la institución...”. Para finalmente PF010 indicar que, “... Son importante por los conocimientos...”. Los participantes destacaron la necesidad de requisitos específicos. PF001, PF002, PF003, PF004, PF006 y PF010 coincidieron en la importancia de tener títulos universitarios, maestrías, y experiencia en el campo. PF005 y PF009 enfatizaron la experiencia práctica y conocimientos específicos para el cargo. PF007 abogó por la capacitación continua y selección mediante meritocracia, mientras que PF008 destacó la verificación de méritos y antecedentes. Todos resaltaron la necesidad ostentar logros profesionales, una sólida formación académica y experiencia relevante para asegurar la idoneidad en estos cargos.

Concerniente al objetivo específico segundo, OE2: “Explicar si la meritocracia en el proceso de selección de personal es considerada mediante la exigencia de experiencia laboral para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE – 2024”:

La interpretación de acorde a los resultados del OE2 es la siguiente: se pudo

discernir que no basta con indicar los logros académicos, también es importante la experiencia laboral para afrontar las funciones y exigencias del cargo de alto nivel asimismo estas no bastan con ser mencionadas si no, debe ser demostrada con la documentación pertinente, asimismo estos documentos sustentarlos deben estar publicadas en una página web, por otro lado, los entrevistados en su mayoría manifestaron que el tiempo de experiencia que debe exigirse para ocupar un cargo del alto nivel debe encontrarse dentro del margen de 5 a 10 años de experiencia y para asumir el cargo de la presidencia del INPE debe exigirse como mínimo 30 años de experiencia documentada, con ello estableciéndose de forma tácita que estos cargos deben ser destinados a funcionarios de carrera, respetándose el mínimo de años de experiencia según el MOF y CAP institucional.

La mayoría concuerda con la necesidad de la experiencia laboral PF001, "... Ser de carrera del INPE; con 10 años mínimo de experiencia y no haber sido sancionado...". Asimismo, por parte de PF002, "... Claro que sí, no basta con decir tus logros académicos sino también demostrar que realmente cuentas con esas especializaciones, considero que si debe de demostrar con documentación lo que ha estudiado...". De acuerdo con PF003 "...Si, creo firmemente que la educación que recibimos no es digna de ser usada si no se puede probar que efectivamente cuentas con esos conocimientos, por ello si debe ser documentada...". Por otro lado, PF004, "... Por supuesto, la experiencia debe de ser demostrada por documentación, además de otros estudios que ha obtenido a lo largo de su vida...". De la misma forma PF007: "... Para ocupar cargos funciones en el INPE es muy importante la experiencia laboral; ser un buen profesional y estar documentado legalmente para concursar en un puesto funcional mediante la meritocracia...". Asimismo, PF008: "... Si efectivamente, considero que deben exigirse experiencia laboral documentada para ocupar cargos directivos...". Haciendo lo pertinente PF009: "... Por supuesto la experiencia laboral documentada es importante para durar en el cargo de altos funcionarios...". Para finalmente PF010 indicar que, "... todo servidor penitenciario, para el tipo de trabajo que desempeña no es fácil, ya que se trabaja con internos, es por ello que obligatoriamente deben tener experiencia mínima de 05 años en los establecimientos penales...".

En un análisis de las respuestas intrínsecas, acompañadas de apreciaciones éticas y empíricas resaltan nuevas categorías, se destaca la importancia de

considerar otros aspectos aparte de los logros académicos en el proceso de selección de personal para el Instituto Nacional Penitenciario. Más bien, se enfatiza la necesidad de demostrar efectivamente los conocimientos y habilidades requeridos para el desempeño del cargo. Asimismo, se resalta la conveniencia de que el proceso de selección sea llevado a cabo por instituciones especializadas, como universidades y colegios profesionales, que puedan garantizar la idoneidad de los candidatos. Finalmente, se subraya la complejidad del trabajo en el sistema penitenciario, donde el personal debe contar con conocimientos y herramientas para manejar las problemáticas de las cárceles, así como brindar el apoyo necesario para la resocialización de los internos. Se resalta la necesidad de un proceso de selección riguroso y especializado, que acompañe a los títulos académicos y garantice la capacidad de los servidores penitenciarios para afrontar los desafíos de su labor.

Por este lado, PF005 refirió que, "...si el personal va a asumir un cargo, debería tener conocimiento básico, saber el manejo de los penales por dentro, saber las carencias, la problemática y entre otras cosas...". PF006: "... El proceso de selección de personal debe darse a través de otras instituciones (universidades, colegios, entidades especializadas en proceso de selección de personal) para ello se debe publicar en la Web documentación sustentatorios, así como el derecho de mérito...". Para ocupar altos cargos en el Instituto Nacional Penitenciario (INPE), los participantes coinciden en la necesidad de un mínimo de experiencia penitenciaria. PF001, PF003, PF006 y PF010 destacan la importancia de tener entre 10 y 15 años de experiencia, mientras que PF002, PF004, PF007, PF008 y PF009 consideran suficiente al menos 5 años de experiencia. PF005 sugiere un mínimo de 30 años para roles como la presidencia del INPE, enfatizando una amplia experiencia para una gestión eficaz. Además, PF008 resalta la necesidad de especialización en gestión pública para estos cargos.

Pertinente al objetivo específico tercero, OE3: Describir si la meritocracia en el proceso de selección de personal permitirá cautelar el interés de la administración pública, al otorgar altos cargos funcionariales en el INPE – 2024.

La interpretación que resulta es la siguiente, en el marco de este último objetivo específico los entrevistados en mayoría de forma homogénea y categórica han establecido que el proceso de selección de personal para cargos de alto nivel, no es un proceso transparente, a pesar de existir profesionales calificados y con

experiencia, este vela intereses ajenos, personales, políticos y partidarios, entregando este tipo de cargos a particulares no calificados ni especializados recomendados por otros funcionarios de alto nivel del gobierno de turno, dejando de lado las garantías, metas u objetivos institucionales, de esta forma no estaría garantizando los intereses de la administración pública en el INPE. Asimismo, consideraron que en los procesos de selección de personal para ocupar estos altos cargos no existe a la igualdad de oportunidades, ya que se designa directamente a personal de confianza, o priorizan el amiguismo o las relaciones políticas, por ello es importante que los concursos de gestión de recursos humanos se incluya el mérito profesional y personal, pues se ha relegado a mucho personal que lleva años trabajando en el INPE y cuenta con grados profesionales, experiencia y especialización.

Para garantizar los intereses de la administración pública indicaron, PF001, "... Debería garantizar estos intereses, pero la selección del personal en el INPE, muchas veces vela intereses personales o políticos...". Asimismo, por parte de PF002, "... Claro que no, tenemos a un personal no tan calificado ejerciendo los altos cargos, demostrando que no está al nivel de una administración idónea, con muchas falencias graves sin cambios positivos en las cárceles...". De acuerdo con PF003 "... Si, un proceso de selección correcta de personal nos ayuda a descartar a personal que no se encuentra calificado, por ende, se elegirá al mejor...". Así también PF005 refirió que, No, existen intereses de por medio que no compatibilizan con los intereses de la administración pública...". PF006: "... No, porque se centra en personal no especializado, solo en personal de confianza, amigos o recomendaciones del gobierno de turno, lo cual no garantiza los objetivos y las metas trazadas, a mediano y largo plazo...". De la misma forma PF007: "... Cuando se selecciona buenos profesionales mediante concurso de meritocracia se garantiza un buen desempeño laboral para el buen crecimiento en la administración pública del INPE...". Asimismo, PF008: "... La selección de personal para cargos directivos (INPE), debe guardar el interés para la administración pública, contribuyendo para una mejora en la gestión del aparato estatal, pero es lo contrario, cada vez el INPE deja de ser una institución sólida...". Haciendo lo pertinente PF009: "...La selección del personal para ocupar cargos de alto nivel no garantiza mejor servicio y atención al público, por ende, los intereses de la propia administración, para ello está el proceso de selección de



personal de nivel medio o técnico especializado, pues hay buenos profesionales abogados, psicólogos, entre otros dentro de la plana del INPE que no ocupa cargos de alto nivel, pero gestiona otras áreas con mucho profesionalismo...". Adicionalmente, posterior al aplicar el análisis hermenéutico a los resultados, se recogió una proyección subjetiva, emocional y personal de los entrevistados, acompañados con características éticas, las cuales se ha considerado relevante; manifestaron que en el INPE persisten graves deficiencias en la gestión de personal capacitado y experimentado que pueda aportar soluciones, así como, que lamentablemente los cargos suelen otorgarse por amiguismo y afinidad política, en lugar de por mérito. Los puestos de confianza a menudo se asignan a amigos de los altos funcionarios, quienes pueden ser removidos según el contexto político o mediático ya que no cumplen los requisitos y no pasan por un proceso de selección adecuado. Esto genera un ciclo vicioso donde siempre son los mismos individuos los que ocupan los cargos, dejando sin oportunidades al personal de carrera y calificado que podría responder mejor a las necesidades del sistema carcelario. Esta selección de personal sesgada y amañada, dominada por el favoritismo y la falta de transparencia, impide el progreso y la mejora del INPE y de las condiciones en las cárceles.

Ante ello manifestó: PF004 Pienso que, si se realiza un proceso limpio y transparente, sería garante de esos intereses, pues se contratarían personas que son profesionales con conocimientos nuevos que aportan buenas ideas en los cargos en los que se les pone, en el INPE se necesita gente que aporte, profesionales que nos brinden experiencia...". Mientras que PF010 indicó que, "...está totalmente en desacuerdo, ya que el personal que ocupa estos cargos no es muchas veces un profesional a fin y no cuentan con experiencia laboral, son pasibles de ser retirados del cargo según el contexto político o mediático ya que no cumplen los requisitos y no pasan por un proceso de selección adecuado, de un modo u otro no garantiza los intereses de la administración pública en el INPE...". En cuanto a la igualdad de oportunidades en la selección de personal para altos cargos en el INPE, los participantes coincidieron en que no se respeta. PF001, PF002, PF004, PF005, PF006, PF007, PF008, PF009 y PF010 señalaron que los cargos suelen asignarse por amiguismo, relaciones políticas o confianza, sin considerar méritos profesionales ni experiencia. PF003 y PF006 destacaron que personas calificadas y con años de

servicio no son elegidas para altos cargos. Todos resaltan la falta de un proceso meritocrático justo y transparente en la administración pública del INPE.

Asimismo, vale indicar que, si bien el estudio se ha enfocado en las categorías propias de la problemática, de los resultados ha relucido aspectos que no se han sido desarrollados de forma integral en la investigación, dando a conocer nuevas categorías emergentes, como autonomía institucional, favoritismo, amiguismo, arraigo amical y político, derecho de mérito, los cuales son un aporte importante a la presente investigación, pues proporciona solides en las respuesta de la guía de entrevista de acuerdo a las percepciones personales y profesionales de los entrevistados, siendo estos relevantes para realizar la discusión correspondiente.

#### **IV. DISCUSIÓN**

De acuerdo con Asiain y Margall (2000), en la discusión se realiza la interpretación de los resultados recogido en base a las interrogantes de la investigación, por lo cual esta no debe ser una mera repetición narrativa de los resultados, debiéndose interpretar y darle un sentido correcto a la concepción cualitativa, siendo su tiempo de redacción en tiempo presente. En la misma tónica Escamilla (2018), estableció que esta sección es la que da mayor libertad y reto para la escritura del investigador, en vista que esta no se realiza de forma discrecional o a placer, sino por el contrario se tiene que respetar una estructura deliberada, siendo relevante dar inicio a este capítulo con breve resumen de lo recogido para que los lectores entiendan la tratativa del contenido, así como también realizar la comparativa con las investigaciones de otros.

Por lo cual es necesario entender la que la investigación versa en una problemática de gestión de los recursos humanos, la cual prevalece a la fecha, esta es la aplicación de un sistema, proceso o mecanismo meritocrático para contratar personal que ocupen altos cargos funcionariales en el centro penitenciario, lo cual, en vista del desarrollo de la presente sigue latente, ya que la data recogida muestra que no es considerada de manera obligatoria o como dirían los legisladores o jurídicos de *conditio sine qua non* en los procesos de selección de personal dentro de la gestión de la administración Pública – centro penitenciario. Resultando en el deterioro de los recursos, malestar del personal, incumpliendo de funciones y detrimento de los objetivos institucionales, por ello:

Con relación al objetivo general OG: Determinar si la meritocracia es considerada en el proceso de selección de personal para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE – 2024, los resultados del estudio dieron a conocer: En los procesos de selección para cargos de alto nivel, el sistema meritocrático brilla por su ausencia, en lugar de evaluar a los candidatos en función de sus méritos profesionales y habilidades, se privilegia la amistad, la conveniencia y los intereses políticos, en el mismo sentido coincide Alarcón (2018) quien señaló que esta problemática abarca al ámbito partidario, ya que algunos individuos intentan acceder a cargos de poder y de alto nivel mediante influencias políticas, descuidando así los deberes e intereses del Estado, acompañando este resultado, Del Río (2023) indicó que a pesar que el mérito se valora cada vez más, lamentablemente se ha convertido

en una herramienta política para ocupar cargos sin cumplir con los requisitos funcionariales, sestando en la misma línea y siendo acertado lo manifestado por Zavaleta (2023), sobre que la ausencia de meritocracia en la selección de personal, es un contexto de la corrupción en la administración pública, pues al contratar a un personal sin el mérito suficiente para el cargo, pone en riesgo a los organismos del Estado, ya que estos contratos sin mérito de personas observadas son muchas veces sancionados penalmente, dejando la imagen institucional mermada ante la sociedad.

Asimismo, de los resultados provenientes de los participantes se colige que quienes ocupan estos cargos a menudo carecen de la experiencia y el perfil necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva, sin embargo, los participantes coinciden en que el sistema meritocrático podría ser una solución, al elegir a funcionarios basándose en méritos profesionales y personales respaldados por grados académicos, experiencia y logros, se fortalecería la administración pública, debiendo estos elementos ser considerados de manera prioritaria en las políticas gubernamentales, respaldando lo mencionado, Salazar (2022), manifestó que, ello ha conllevado a una fuerte desaprobación por parte de la sociedad peruana en relación con la selección de funcionarios de confianza en las instituciones estatales, indicando que estos individuos acceden a cargos de alto nivel sin someterse a concursos públicos basados en méritos, pues no sostienen habilidades y capacidades necesarias para sus funciones. En este proceso, se descuidan principios importantes como la meritocracia y la transparencia en la contratación de personal

De tal forma, es importante resaltar que los entrevistados para este objetivo expresaron una percepción subjetiva emocional cargada de inconformidad en relación con la meritocracia y su falta de aplicación para el proceso de selección de personal. Para ellos, este concepto parece un sueño inalcanzable, sosteniendo que hace más de 20 años no existe en el INPE. Además, señalaron que los cargos de alto nivel se designan a dedo, insinuando que los procesos de selección no se ajustan a criterios óptimos ni a la especialidad profesional requerida. Es injusto, según su opinión, contratar a personas no vinculadas con la especialidad necesaria y que carezcan de los grados profesionales pertinentes para desempeñar funciones de alto nivel. Por tanto, sugieren que la institución debe restringir las influencias amicales y políticas, actuando de manera autónoma. Condice, Sandel (2020), en su teoría de la tiranía del mérito, manifestó que la meritocracia debería ser la piedra angular de la gestión de

recursos humanos, fomentando una ética basada en la humildad, la solidaridad y la dignidad del trabajo.

Referente al OE1: Analizar si la meritocracia en el proceso de selección de personal es considerada mediante la exigencia de logros profesionales, para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE – 2024. Los participantes mencionaron que es fundamental que se valoren los logros profesionales de quienes aspiran a cargos de alto nivel, pues estos logros representan el reconocimiento de esfuerzos tanto personales como profesionales, y son esenciales para desempeñar correctamente las funciones de dichos cargos, ya que otras personas dependen de esa profesionalidad. En la misma línea Si (2018) destacó la importancia de la meritocracia como un elemento esencial de control en la gestión económica dentro de la administración pública. Revelo que logros profesionales y experiencia laboral son elementos cruciales para la toma de decisiones en un sistema de administración descentralizada basado en méritos. Siendo así, los procesos de selección y ascenso deben seguir principios meritocráticos, adaptándose a las necesidades del contexto real.

Sin embargo, de acuerdo a lo vertido por los participantes esta consideración parece aplicarse principalmente solo a procesos de contratación para puestos de nivel medio o técnico, dejando de lado a los cargos de mayor jerarquía. Además, existe consenso en que los grados académicos, títulos, maestrías y especializaciones relacionadas con la función pública, junto con una experiencia mínima de 10 años en un centro penitenciario, deberían ser requisitos obligatorios para acceder a cargos de alto nivel. En relación a ello, Merino et al. (2024) afirmaron que la meritocracia profesional contribuye a la transparencia y calidad, garantizando mejores servicios para los ciudadanos. En este sentido, enfatizaron que los méritos profesionales en los cargos estatales se alinean con las prácticas de administraciones eficaces en todo el mundo.

Asimismo, los entrevistados expresaron aspectos intrínsecos, indicando que, para acceder a cargos de alto nivel en la administración pública, es fundamental y se debe poseer un profundo conocimiento de la realidad institucional, este entendimiento permitiría que se realice una gestión más efectiva y alineada con las necesidades reales del sistema penitenciario. Además, subrayaron que la importancia de una capacitación continua para el personal y un proceso de selección basado en méritos,

garantiza la idoneidad de los profesionales que ocupan puestos en el INPE. Haciendo también hincapié en la necesidad de evaluar rigurosamente los méritos de los candidatos, así como de considerar cualquier denuncia o antecedente que pueda afectar su desempeño y profesionalismo, con el objetivo de asegurar la integridad de la institución.

Concerniente al objetivo específico segundo, OE2: Explicar si la meritocracia en el proceso de selección de personal es considerada mediante la exigencia de experiencia laboral para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE – 2024, los profesionales indicaron que la mera mención de logros académicos no es suficiente; la experiencia laboral también desempeña un papel crucial para enfrentar las funciones y exigencias de un cargo de alto nivel. Sin embargo, no basta con mencionarla; debe respaldarse con documentación pertinente, debiendo estos documentos deben estar disponibles en una página web accesible, asimismo, de acuerdo con Taghipour et al. (2020), la calificación debe constar de criterios sobre capacidades y competencias para consolidar la gestión de recursos humanos y debiendo denotar la meritocracia profesional respetándose los criterios legales y éticos de la administración estatal.

Asimismo, los entrevistados exteriorizaron que el requisito de experiencia para ocupar un cargo de alto nivel debería situarse en un rango de 5 a 10 años, pero para asumir la presidencia del INPE, se consideró necesario un mínimo de 30 años de experiencia documentada. Esto implícitamente establece que dichos cargos deben reservarse para funcionarios de carrera, respetando los requisitos mínimos de experiencia según las normativas del MOF y el CAP institucional. Por lo cual estando en la misma tónica, Tapia y Betanzos (2023), indicaron que la trayectoria laboral es un elemento crucial al considerar la ocupación de puestos de alta jerarquía. Para ello se necesita una sólida experiencia que demuestre las habilidades y conocimientos esenciales para liderar y gestionar equipos, proyectos y organizaciones. Esto implica haber desempeñado funciones similares en el pasado y haber alcanzado resultados exitosos.

De las respuestas acompañadas de apreciaciones éticas y empíricas, se destaca la importancia de considerar aspectos más allá de los logros académicos en el proceso de selección de personal, más bien, se enfatiza la necesidad de demostrar de manera efectiva los conocimientos y habilidades requeridos para el desempeño del cargo. Además, se resalta la conveniencia de que el proceso de selección sea llevado

a cabo por instituciones especializadas, como universidades y colegios profesionales, que puedan garantizar la idoneidad de los candidatos. Así también se subraya la complejidad del trabajo en el sistema penitenciario, donde el personal debe contar con conocimientos y herramientas para abordar las problemáticas de las cárceles y brindar el apoyo necesario para la resocialización de los internos., acentuándose la necesidad de un proceso de selección riguroso y especializado, que complemente los títulos académicos y garantice la capacidad de los servidores penitenciarios para enfrentar los desafíos de su labor diaria. Por lo tanto, Pérez et al. (2022), infirió que la administración estatal debe buscar personas altamente calificadas, con experiencia relevante y un compromiso con el servicio público.

Pertinente al objetivo específico tercero, OE3: Describir si la meritocracia en el proceso de selección de personal permitirá cautelar el interés de la administración pública, al otorgar altos cargos funcionariales en el INPE – 2024, los resultados dan a conocer que el proceso de selección para cargos de alto nivel en INPE carece de transparencia y objetividad, los intereses personales, políticos y partidistas prevalecen, permitiendo que individuos no especializados, pero recomendados por funcionarios influyentes, accedan a estos puestos. de acuerdo con Vélez (2018), ha llevado a vulnerar derechos fundamentales, como la igualdad de oportunidades. En este contexto, la élite y personas con poder a menudo se apropian de una meritocracia ficticia para acceder a cargos de alto nivel o de confianza. Por tanto, es crucial que la inteligencia y el mérito sean los pilares centrales de nuestra sociedad, superando divisiones y preferencias basadas en clases sociales y poder. Como bien señalaba el visionario Young (1958), debemos valorar la intelectualidad y los logros individuales. En esa línea Da Silva y Freitas (2021) destacan que la meritocracia, como sistema de mérito, se emplea en modelos de gestión donde la selección de personas se basa en competencias claras y transparentes. La gestión por competencias y la meritocracia contribuyen a fortalecer la justicia social, la igualdad y la equidad en las organizaciones.

Lo manifestado por los participantes, va en detrimento de los objetivos institucionales y el interés público, pues no se garantiza que los más idóneos ocupen estos roles clave. Además, se ha identificado que la igualdad de oportunidades brilla por su ausencia en estos procesos de selección, el favoritismo, el amiguismo y las conexiones políticas suelen primar sobre el mérito y la experiencia profesional. Esto ha relegado a personal altamente calificado y con trayectoria dentro de la institución,

quienes ven obstruidas sus posibilidades de ascenso y desarrollo, este sistema de gestión de recursos humanos sesgado y carente de transparencia impide que la administración pública cuente con los cuadros directivos más capaces y comprometidos con la misión institucional, pues no aplican procesos de selección basados en el mérito, la idoneidad y la igualdad de oportunidades.

Siendo así, Duque (2020) indico que debemos respetar el derecho a la igualdad de oportunidades y garantizar una igualdad equitativa en las condiciones sociales. Para lograrlo, es necesario implementar políticas que eliminen las ventajas heredadas, como posiciones sociales, prestigio o estatus, que socavan la verdadera meritocracia y permiten el acceso a cargos públicos de alto nivel sin méritos demostrados. Es importante mencionar que la teoría de Patroni (2021) de la meritocracia aplicada, subrayó que un sistema democrático se sustenta en los méritos de las personas contratadas, asegurando así el interés de la administración pública. En esta línea, Rujas (2022) añade que la meritocracia es un recurso estratégico para garantizar la igualdad de oportunidades.

De estas respuestas se reveló una extensión subjetiva, emocional y personal en los testimonios de los entrevistados, acompañada de deferencias éticas que merecen atención. Los entrevistados señalaron que, en el INPE, persisten graves deficiencias en la gestión del personal capacitado y experimentado que podría aportar soluciones, sin embargo, lamentan que los cargos se otorguen por amiguismo y afinidad política, en lugar de por méritos, los puestos de confianza a menudo se asignan a allegados de los altos funcionarios, quienes pueden ser removidos según el contexto político o mediático, sin cumplir los requisitos ni pasar por un proceso de selección adecuado. Esto genera un ciclo vicioso donde siempre son los mismos individuos los que ocupan los cargos, dejando sin oportunidades al personal de carrera y calificado que podría responder mejor a las necesidades del sistema carcelario, siendo la selección de personal sesgada y amañada, dominada por el favoritismo y la falta de transparencia.

De la información recabada para el estudio, aunque se ha centrado en categorías principales y específicas demarcadas claramente, como también relacionadas con la problemática, han surgido categorías no explorados a fondo. Estas nuevas expresiones, como autonomía institucional, favoritismo, amiguismo, arraigo amical y político, y el derecho al mérito, enriquecen la investigación, pues ha



proporcionan un contraste significativo con las categorías a priori ya establecidas, otorgando solidez a las respuestas obtenidas durante las entrevistas, basadas en las percepciones personales y profesionales de los entrevistados. Estos hallazgos son esenciales y relevantes pues su consideración sirve para complementar la investigación ya que estos elementos nuevos denotan de importancia para los entrevistados

Asimismo, el diseño metodológico fenomenológico junto al método hermenéutico contribuyó a poder administrar las experiencias profesionales y personales de los administrados, contribuyendo a una interpretación apropiada, este diseño ha permitido desentrañar lo más sustancial de los aportes de los entrevistados. la combinación de estos tanto el diseño como el método, permiten explorar la profundidad de las experiencias humanas, interpretar significados y comprender la complejidad de la realidad desde una perspectiva cualitativa. Ambos caracteres se complementan y enriquecen, proporcionando herramientas rigurosas para investigar la subjetividad de las manifestaciones de los entrevistados.

## V. CONCLUSIONES

En este apartado se ha detallado las conclusiones a la cual ha arribado la investigación, estas están sostenidas en los resultados y las discusiones:

**Primero.** - de acuerdo al OG, se concluyó que, la meritocracia no es considerada en los procesos de selección para cargos de alto nivel en el centro penitenciario; en lugar de evaluar a los candidatos en función de sus méritos profesionales y su experiencia, se privilegia la amistad, la conveniencia y los intereses políticos, convirtiéndose en un problema endémico que pone en riesgo el buen funcionamiento del INPE.

**Segundo.-** concerniente al OE1, se concluyó que, es fundamental valorar los logros profesionales de quienes aspiran a cargos de alto nivel en el INPE, ya que estos representan el reconocimiento del esfuerzo personal y profesional, siendo esenciales para desempeñar correctamente las funciones de dichos cargos, como los grados académicos, títulos, maestrías y especializaciones relacionadas con la función pública, junto con una experiencia mínima de 10 años en un centro penitenciario, configurándose como requisitos obligatorios para acceder a cargos de alto nivel.

**Tercero.-** en vista del OE2, se concluyó que, los logros académicos no son suficientes para ocupar cargos de alto nivel, pues la experiencia laboral también desempeña un papel crucial para enfrentar las funciones y exigencias del cargo, esta experiencia debe respaldarse con documentación pertinente y situarse en un rango de 5 a 10 años para los cargos de alto nivel y para asumir la presidencia del INPE se considera necesario un mínimo de 30 años, y que dichos cargos deben reservarse para funcionarios de carrera, ello debe estar publicado en una página web accesible.

**Cuarto.-** acorde al OE3, se concluyó que, se ha vulnerado la igualdad de oportunidades, y ha propiciado una meritocracia ficticia, a pesar de contar con profesionales altamente calificados y experimentados, los intereses personales, políticos y partidistas prevalecen, permitiendo que individuos no especializados, pero recomendados por funcionarios influyentes se apropien de los cargos de alto nivel en el INPE, denotando falta de transparencia y objetividad, pues impide que la administración pública cuente con los cuadros directivos más capaces y comprometidos con la misión institucional, en vista que no se aplican procesos de selección basados en el mérito, la idoneidad y la igualdad de oportunidades.

## VI. RECOMENDACIONES

**Primero.** – de acuerdo al OG se recomienda que las investigaciones a futuro contemplen principios universales de la administración penitenciaria, asimismo al ente rectos de los centros penitenciario se le recomienda implementar un sistema de selección basado en el mérito, debiéndose establecer un proceso de selección transparente y objetivo que evalúe a los candidatos en función de sus méritos profesionales y experiencia, eliminando la influencia de amistades y conveniencias políticas. Esto podría incluir la creación de comités de selección independientes que aseguren la evaluación justa de los postulantes. Merino et al. (2024) establecieron que la meritocracia profesional contribuye a la transparencia y calidad, garantizando mejores servicios a los ciudadanos, debiéndose acentuar en los cargos estatales, en vista que las administraciones más eficaces en el mundo aplican la meritocracia poniendo énfasis en los méritos profesionales, tal como Merino et al. (2024) indico, que se deberían acentuar principios administrativos en los cargos estatales, en vista que las administraciones más eficaces en el mundo aplican la meritocracia poniendo énfasis en los méritos profesionales.

**Segundo.-** según OE1 se recomienda que las investigaciones a posteriori consideren una mayor gama de requisitos dejándolo en numerus apertus de acorde a la necesidad de las instituciones de la administración penitenciaria; asimismo, debiéndose formalizar un marco normativo que incluya la valoración de logros académicos como los grados académicos, títulos, maestrías y especializaciones relacionadas con la función pública, debiéndose considerarlos como requisitos ineludibles para acceder a estos cargos. Esto garantizará que los candidatos seleccionados tengan las competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva; pues en el contexto de la ocupación de altos cargos, la meritocracia implica necesariamente logros académicos, debidamente probados, ya que debido a ello las personas son seleccionadas y promovidas, en lugar de basarse en factores como la herencia, la riqueza o la afiliación social (Gómez y Quintero, 2023).

**Tercero.-** en vista del OE2 se recomienda que las próximas investigaciones deben desarrollar de forma más lata la categoría de experiencia laboral, considerando un estricto cumplimiento del MOF y con la posibilidad de consolidar los años necesarios para ocupar estos cargos, asimismo se recomienda a los centros penitenciarios

fortalecer la experiencia laboral como criterio de selección, ya que es fundamental que la experiencia laboral se considere un requisito esencial, con documentación que respalde la trayectoria profesional de los candidatos. Para los cargos de alto nivel, se debe establecer un rango de experiencia de 5 a 10 años, y para la presidencia del INPE, un mínimo de 30 años, debiendo ser un profesional de carrera. Además, se debe garantizar que estos criterios estén claramente publicados en una página web accesible para todos los interesados, pues según lo vertido por Si (2018), los logros profesionales y la experiencia laboral son elementos indispensables para la toma de decisiones en un sistema de administración pública descentralizada fundado en un sistema meritocrático, por lo cual concluyó que los mecanismos de selección de personal y de asensos, se deben llevar a cabo sobre la base de la meritocracia adecuándose a las necesidades del contexto real.

**Cuarto.-** concerniente al OE3 se recomienda que en las próximas investigaciones se concatene los principios fundamentales de la persona y los de la administración penitenciaria, debiendo considerar la igualdad, la no discriminación, estatuyendo mecanismos de prevención de corrupción en la contratación de personal para altos cargos, por otro lado los centros penitenciarios deberán promover la igualdad de oportunidades y la transparencia en los procesos de selección, debiendo implementar políticas que aseguren la igualdad de oportunidades y que se basen en la meritocracia real, esto incluye la creación de mecanismos de supervisión y auditoría en los procesos de selección, así como la publicación de los criterios y resultados de selección en plataformas accesibles, asegurando que el acceso a cargos de alto nivel sea justo y transparente. tal como le refirió Rujas (2022) la meritocracia es un recurso estratégico que sirve para cautelar la igualdad de oportunidades, pues no solo se debe contener a los logros profesionales o académicos, sino también se debe asimilar aspectos referentes a las condiciones de vida de los diferentes estratos sociales.

**Quinto.-** de acorde la metodología, se recomienda para que futuros investigadores puedan realizar una tratativa de la meritocracia en la administración pública se recomienda, desarrollar una investigación mixta, donde se apliquen instrumentos específicos tanto para la muestra social común como para la muestra estratificada en profesionales, debiéndose ello trabajar mediante un diseño fenomenológico con el método hermenéutico, siendo importante aplicar un instrumento basado en la escala de Likert contemplado en una encuesta y otro instrumento basado

en la entrevista, debiéndose asimismo considerar necesaria la optimización de una cuadro matriz de consistencia y no solo una tabla de categorización, por otro lado resulta importante mencionar que en el tabla de categorización se ha importado una columna denominada dimensión, la cual al parecer deviene de lo cuantitativo, ello genera un error trascendental en la investigaciones cualitativa, pues la dimensión es una característica específica de la categoría o dimensión que es observable y medible, por lo tanto no resulta aplicable en el enfoque cualitativo, más si en uno mixto y cuantitativo.

## REFERENCIAS

- Acosta Luis, D., Rodríguez López, W. A., Peñaherrera Larenas, M. F., García Hevia, S., & La O Mendoza, Y. (2021). Metodología de la investigación en la educación superior. *Scielo - Revista Universidad y Sociedad*, 13(4), 283–293. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202021000400283&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000400283&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Aguiar Simim, T. (2024). Meritocracia, seus sentidos e crítica a partir da estrutura do trabalho. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política - Sciencieopen*. <https://www.scienceopen.com/document?vid=1e8ab95f-8739-4580-9fd1-20618d5e9bbb>
- Alarcón González, C. (2018). La meritocracia frente a la representación parlamentaria en el Congreso de la República del Perú 2018. *Repositorio UCV*. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38632/Alarcon\\_GC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38632/Alarcon_GC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Arias Odón, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* (C. A. Editorial Episteme, Ed.; 6ta Edición). <https://www.researchgate.net/publication/301894369>
- Arispe Alburqueque, C. M., Yangali Vicente, J. S., Guerrero Bejarano, M. A., Rivera Lozada de Bonilla, O., Acuña Gamboa, L. A., & Arellano Sacramento, C. (2020). La Investigación Científica: Una aproximación para los estudios posgrado. In Universidad Internacional del Ecuador (Ed.), *UIDE* (Primera Edición). [http://institutorambell.blogspot.com/2022/12/la-investigacion-cientifica-una\\_11.html](http://institutorambell.blogspot.com/2022/12/la-investigacion-cientifica-una_11.html)
- Asiain, MC., & Margall, MA. (2000). Preparing a research paper for publication: discussion and conclusions. *Elsevier*, 11(4), 153–154. <https://www.elsevier.es/es-revista-enfermeria-intensiva-142-articulo-preparacion-un-trabajo-investigacion-su-X1130239900201286>
- Baena Paz, Guillermina. (2017). *Metodología de la investigación. Serie integral por competencias* (tercera, Vol. 3). Grupo Editorial Patria. [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf)
- Balbin Arias Jorge Luis, & Salas, N. (2022). *La facultad discrecional frente al error material de los conciliadores en el acta conciliatoria extrajudicial en Perú 2022*

[Universidad Cesar Vallejo].

[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV\\_3fb387eb1a86bbd46a3944209ff105de/Details](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_3fb387eb1a86bbd46a3944209ff105de/Details)

- Barroilhet, A., Silva, M., & Geisinger, K. F. (2024). The Right to be Fairly Assessed. *Higher Education Policy*. <https://doi.org/10.1057/s41307-024-00352-5>
- Bernal Torres, C. Augusto. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (6ta ed.). Pearson Educación de Colombia S.A.S. [https://www.academia.edu/44228601/Metodologia\\_De\\_La\\_Investigaci%C3%B3n\\_Bernal\\_4ta\\_edicion](https://www.academia.edu/44228601/Metodologia_De_La_Investigaci%C3%B3n_Bernal_4ta_edicion)
- Borjas García, J. E. (2021). Validez y confiabilidad en la recolección y análisis de datos bajo un enfoque cualitativo. *Scielo - Trascender, Contabilidad y Gestión*, 5(15), 79–97. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i15.90>
- Bravo Ross, W. A., & Delgado Litardo, B. I. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Dialnet*, 9(34), 41–56. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>
- Capuano, A. M. (2004). Evaluación por desempeño: desempeño por competencias. *Redalyc*, 13, 139–150. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87713710>
- Cardozo, D. (2023). Desvinculación del funcionario público en la administración central. Análisis de la causal de destitución por ineptitud. *Scielo - Revista de La Facultad de Derecho*. [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2301-06652023000201208](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2301-06652023000201208)
- Castillo, J. C., Torres, A., Atria, J., & Maldonado, L. (2019). Meritocracia y desigualdad económica: Percepciones, preferencias e implicancias. *Revista Internacional de Sociología*, 77(1). <https://doi.org/10.3989/ris.2019.77.1.17.114>
- Charry Vargas, S. (2020). Selección de personal. *Repositorio Uamerica*. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8066/1/287856-2020-III-GTH..pdf>
- Congreso de la República del Perú. (2020). Ley N° 28024, Ley que regula la gestión de intereses en la administración pública. *Diario El Peruano*. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/530446/LEY\\_N%C2%BA\\_28024-gestion-intereses.pdf.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/530446/LEY_N%C2%BA_28024-gestion-intereses.pdf.pdf)
- Congreso de la República del Perú. (2022). Ley N° 31419, Ley que establece

- disposiciones para garantizar la idoneidad en el acceso y ejercicio de la función pública de funcionarios y directivos de libre designación y remoción. *Diario El Peruano*. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2039240-2>
- Contraloría General de la República. (2019). Identifican más de 2,600 funcionarios que no cumplen con perfil. *CGRP*. <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/noticias/497147-451-2019-cg-gcoc-identifican-mas-de-2-600-funcionarios-que-no-cumplen-con-perfil>
- Cueva Aylas, X. L. (2022). La Administración Pública en el Perú. *IPEED*. <https://www.ipedd.com/la-administracion-publica-en-el-peru/>
- Da Silva Souza, A. R., & Freitas Gouveia de Vasconcelos, I. F. (2021). Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional? *Scielo - Cadernos EBAPE.BR*, 19(1), 190–202. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190100>
- De Souza, L. G. (2024). Work, identification, and Recognition: one consideration and two questions about meritocracy and normativity. *Scopus - Caderno CRH*, 36. <https://doi.org/10.9771/ccrh.v36i0.34700>
- Del Río, Carmelo. M. (2023). Meritocracy. *Scopus - Eonomia. Revista En Cultura de La Legalidad*, 25, 242–261. <https://doi.org/10.20318/eonomia.2023.7999>
- Duque Daza, J. (2020). Meritocracia, Libertad, igualdad de oportunidades y competencia. *Dictamen Libre*, 27, 157–173. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.27.6650>
- El Peruano. (2022). Resolución Suprema N° 216-2022-JUS. *Diario Oficial Peruano*. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2123056-7>
- El Peruano. (2023). Impulso a la meritocracia. *Diario Oficial Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/201283-impulso-a-la-meritocracia>
- Escamilla Ortiz, A. C. (2018). ¿Qué debe llevar la discusión? *Scielo*, 40(3), 157–158. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-00992018000300157&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-00992018000300157&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Espinoza Freire, E. E. (2020, August 2). *La investigación cualitativa, una herramienta ética en el ámbito pedagógico*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442020000400103](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000400103)
- Fajardo Ortiz, D. (2023). Como identificar y redactar logros profesionales. *Uniandes*. <https://leo.uniandes.edu.co/como-identificar-y-redactar-logros-profesionales/>



- Fernández, M. (2024). Selección de personal: tu guía definitiva. *OpenHR*.  
<https://www.openhr.cloud/blog/seleccion-personal>
- Fernández Rodríguez, J. J. (2018). ODS 16: paz, justicia e instituciones fuertes. *IEEE.ES - Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/6715661.pdf>
- Fernández Vega, J. P., & Cárcamo Vásquez, H. G. (2021). Relación familia-escuela: significados de profesores rurales sobre la participación de las familias. *Propósitos y Representaciones*, 9(2). <https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9n2.636>
- Flores Urbano, G. A., & Aballe Pérez Víctor C. (2021). *Líneas de investigación que deben adoptar las universidades ecuatorianas para resolver problemas de la sociedad*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142021000200009](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142021000200009)
- Giesecke Sara Lafosse, M. P. (2020). Elaboración y pertinencia de la matriz de consistencia cualitativa para las investigaciones en ciencias sociales. *Scielo*, 12(2), 397–417. <https://doi.org/10.21142/DES-1202-2020-0023>
- Gómez Arias, G. M., & Quintero Bayona, B. T. (2023). Talento humano y meritocracia en instituciones públicas del departamento Norte de Santander. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 19(19), 1–11. <https://doi.org/10.22463/24221783.3958>
- González García, W. de J., & Vílchez Pirela, R. (2022). Empresas colombianas dinamizadoras del comercio internacional en la Alianza del Pacífico. *Scielo - Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 50(51), 186–216. <https://doi.org/10.14482/pege.50.658.155>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta edición. <https://www.uncuyo.edu.ar/ices/libro-metodologia-de-la-investigacion-6ta-edicion>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Vol. 8). <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- Huamán Huayta, L. A., Pucuhuaranga Espinoza, T. N., & Hilario Flores, N. E. (2020). Evaluación del logro del perfil de egreso en grados universitarios: tendencias y desafíos. *RIDE Revista Scielo - Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 11(21). <https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.691>
- Indeed. (2022). Niveles de experiencia laboral en la búsqueda de empleo. *Editorial Indeed*. <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo->

profesional/experiencia-laboral

- Leiblinger Carrasco, R. G. (2021). Percepciones de los servidores civiles sobre las competencias transversales del directivo público y valores en la práctica laboral: caso Dirección de Gracias Presidenciales del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, durante el periodo 2016-2019. *Repositorio PUCP*. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/21710/LEIBLINGER\\_CARRASCO\\_ROSSELLA\\_GUILIANA\\_PERCEPCIONES\\_DE\\_LOS\\_SERVIDORES\\_CIVILES.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/21710/LEIBLINGER_CARRASCO_ROSSELLA_GUILIANA_PERCEPCIONES_DE_LOS_SERVIDORES_CIVILES.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Martínez Reinoso, L. O., & Vargas Fernández, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Scielo*, 7(2). <http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v7n2/2310-340X-cod-7-02-225.pdf>
- Merino Alegría, J., Rodríguez Figueroa, J. J., Flores Minchón, C. A., Rodríguez Minchola, M. G., & Pacheco Vargas, R. R. (2024). La Meritocracia en la Gestión Pública. Perú. *Revista de Climatología*, 24, 1809–1815. <https://doi.org/10.59427/rcli/2024/v24cs.1809-1815>
- Montero, C., & Torres, C. (2022). Conoce la importancia del mérito propio. *GrupoGeard*. <https://grupoguard.com/pe/blog/concursos-docentes/aprende-importancia-merito/>
- Nassi Kalo, L. (2022). La evaluación de la investigación debe ir más allá de comparar métricas de impacto. *Scielo*. <https://blog.scielo.org/es/2022/08/19/la-evaluacion-de-la-investigacion-debe-ir-mas-alla-de-comparar-metricas-de-impacto/>
- Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M. R., Palacios Vilela, J. J., & Romero Delgado, H. E. (2018). *Metodología de la investigación Cuantitativa-Cualitativa y Redacción de la Tesis* (Bogotá: Ediciones de la U, Ed.; 5ta Edición). [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf)
- Nieto Rosado, M. O., Guzmán Valle, M. de los Á., & Guzmán Valle, C. A. (2019). Análisis del desempeño por competencias basado en la evaluación 360° de la gerencia de administración y finanzas del gobierno regional de Lambayeque bajo el modelo de Martha Alles. *Redalyc - USS*, 6. <https://doi.org/10.26495/rhe196.7612>
- Nishimura, A. Z. F. C., Moreira, A., Sousa, M. J., & Au-Yong-oliveira, M. (2021). Weaknesses in Motivation and in Establishing a Meritocratic System: A Portrait of

- the Portuguese Public Administration. *Scopus - Administrative Sciences*, 11(3).  
<https://doi.org/10.3390/ADMSCI11030087>
- Noreña, A. L., Alcaraz-Moreno, N., Rojas, J. G., & Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Scielo - Aquichan*, 12(3), 263–274.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-59972012000300006&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-59972012000300006&lng=en&nrm=iso&tlng=es)
- Ortega, C. (2023). Entrevista cualitativa: Qué es y cómo realizarla. *QuestionPro*.  
<https://www.questionpro.com/blog/es/entrevista-cualitativa/>
- Patroni Marinovich, A. (2021). Los avatares de la meritocracia. *Cultura*, 35, 35–57.  
<https://doi.org/10.24265/cultura.2021.v35.03>
- Pérez Yauli, V. L., Vaca Acosta, P. M., Castro Sánchez, F.-D.-J., & Secaira Durango, P. (2022). El alcance del derecho a la buena administración pública en la legislación ecuatoriana. *Scielo - IUSTITIA SOCIALIS*, 7(13), 69.  
<https://doi.org/10.35381/racji.v7i13.1995>
- Prades Villanueva José Antonio. (2019). Los méritos (II). *Linkedin*.  
[https://es.linkedin.com/pulse/los-m%C3%A9ritos-ii-la-capacidad-jos%C3%A9-antonio-prades-villanueva?trk=article-ssr-frontend-pulse\\_more-articles\\_related-content-card](https://es.linkedin.com/pulse/los-m%C3%A9ritos-ii-la-capacidad-jos%C3%A9-antonio-prades-villanueva?trk=article-ssr-frontend-pulse_more-articles_related-content-card)
- Reyes Pérez, M. D., Gómez Fuertes, A., & Ramos Farroñán, E. V. (2021). Desafíos de la gestión del talento humano en tiempos de pandemia covid 19. *Scielo - Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 232–236.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202021000600232&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000600232&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Rodríguez Figueroa, J. J., & Huamanchumo Venegas, H. (2015). Metodología de la investigación científica en las organizaciones. *Summy*, 1–457.  
<http://isbn.bnpp.gob.pe/catalogo.php?mode=detalle&nt=75811>
- Rojas, X., & Osorio, B. (2017). Criterios de Calidad y Rigor en la Metodología Cualitativa. *ResearchGate*.  
[https://www.researchgate.net/publication/337428163\\_Criterios\\_de\\_Calidad\\_y\\_Rigor\\_en\\_la\\_Metodologia\\_Cualitativa](https://www.researchgate.net/publication/337428163_Criterios_de_Calidad_y_Rigor_en_la_Metodologia_Cualitativa)
- Ruiz Cuellar, G., Cuevas, Y., Inclán, C., Díaz Concha, V., Jornet Meliá, J. M., Bakieva, M., Rojas Moreno, I., Ducoing Watty, P., Tobeña, V., Nobile, M., Salas, M., Días, A., Medina, L., Cordero Arroyo, G., Pedroza Zuñiga, L. H., Días Barriga, Á.,

- Roldán, L. A., Zabaleta, V., Barreyro, J. P., ... Said Hung, E. (2021). Políticas Docentes en América Latina- diseño, implementación y experiencias. *Dialnet - Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26(89), 339–648. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/8072990.pdf>
- Rujas, J. (2022). Meritocracia y educación: más allá de la igualdad de oportunidades. *Dialnet*, 207. <https://doi.org/10.7203/con-cienciasocial.5.24276>
- Salazar Taípe, D. (2022). Meritocracia en la designación de empleados de confianza en una municipalidad provincial. *Revista Tzhoecoen*, 14(1), 115–124. <https://doi.org/10.26495/tzh.v14i1.2146>
- Sánchez Flores, F. A. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Scielo - Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 13(1), 102–122. <https://doi.org/10.19083/RIDU.2019.644>
- Sánchez Medina de Medina, Á. P. (2021). Análisis de la coexistencia de diferentes regímenes laborales en el Establecimiento Penal Virgen de Fátima-INPE. *Repositorio UCV*. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/73713/S%C3%A1nchez\\_MDMAP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/73713/S%C3%A1nchez_MDMAP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sandel, M. J. (2020). The Tyranny of Merit. In *New Statesman's Bets Book* (Issue 4). Universidad de Chile. <https://us.macmillan.com/books/9780374289980/thetyrannyofmerit>
- Si, Y. (2018). Meritocracia de la carrera funcionaria de la administración pública en la República Popular China y su contribución a una gestión económica estable y planificada. *Repositorio UDD*. <https://repositorio.udd.cl/server/api/core/bitstreams/6a6f7ada-76db-4a65-a15a-0de9d11fd011/content>
- Siurana Aparici, J. C. (2010). Los principios de la bioética y el surgimiento de una bioética intercultural. *Scielo - Veritas*, 22, 121–157. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-92732010000100006](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-92732010000100006)
- Sordini, M. V. (2018). La entrevista en profundidad en el ámbito de la gestión pública. *Scielo - Revista Reflexiones*, 98(1), 75–88. <https://doi.org/10.15517/rr.v98i1.33083>
- Taghipour, A., Ghasemizad, A., & Reza Motamed, H. (2020). Compiling a Model of Managers' Professional Meritocracy Based on Islamic and Iranian Teachings.

*Propósitos y Representaciones*, 8(SPE3).  
<https://doi.org/10.20511/pyr2020.v8nspe3.771>

- Tapia Mejía, E., & Betanzos Medina, I. E. (2023). Influencia de la experiencia laboral en la intención emprendedora del migrante retornado de Estados Unidos a Puebla, México. *Scielo - Revista de Economía, Facultad de Economía, Universidad Autónoma de Yucatán*, 40(100), 20–41.  
<https://doi.org/10.33937/reveco.2023.310>
- Troncoso Pantoja, C., & Amaya Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud Interview: a practical guide for qualitative data collection in health research. *Rev. Fac. Med*, 65(2), 329–361. <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>
- United Nations. (2023). The Sustainable Development Goals Report 2023. *UN*.  
<https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023.pdf>
- Universidad Cesar Vallejo. (2022). Principios éticos. *UCV - SCIENTIA*.  
<https://revistas.ucv.edu.pe/index.php/ucv-scientia/publicationEthics>
- UP Spain. (2023). Las 10 fases de un proceso de selección efectivo. *UP*.  
<https://www.up-spain.com/blog/10-fases-del-proceso-de-seleccion/>
- Valdivia Morón, J. Á. (2022). Facilidades y barreras en la implementación del régimen de la Ley del Servicio Civil: experiencia de la implementación en el Ministerio de Defensa - MINDEF 2020 - 2021 [Pontificia Universidad Católica - Escuela Posgrado]. In *Repositorio PUCP*.  
[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/23241/VALDIVIA\\_MORON\\_JOSE\\_ANGEL\\_FACILIDADES\\_BARRERAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/23241/VALDIVIA_MORON_JOSE_ANGEL_FACILIDADES_BARRERAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vélez, F. (2018a). ¿Meritocracia? ¿Para quiénes? *Scielo Isonomía*, 48, 147–167.  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-02182018000100147](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-02182018000100147)
- Vélez, F. (2018b). ¿MERITOCRACIA? ¿PARA QUIÉNES? (Issue 48).  
<https://www.scielo.org.mx/pdf/is/n48/1405-0218-is-48-00147.pdf>
- Ventura León, J. L., & Barboza Palomino, M. (2017). El tamaño de la muestra: ¿Cuántos participantes son necesarios en estudios cualitativos? *Scielo*.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/ics/v28n3/rci09317.pdf>
- Vidal, C. L., López, L. L., Rojas, J. A., & Castro, M. M. (2017). Desarrollo de Sistema

Web de Reclutamiento y Selección y de Directivos por Competencias mediante PHP Codelgniter 3.0. *Scielo - Información Tecnológica*, 28(2), 203–212. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000200021>

Young, M. (1962). *The Rise of the Meritocracy 1870 -2034* (Penguin Books, Ed.; Vol. 1). <https://www.perlego.com/book/1578391/the-rise-of-the-meritocracy-pdf>

Zavaleta Cabrera, E. M. (2023). La Corrupción en la Administración Pública y su impacto en el desarrollo político, económico y social, en el contexto Peruano. *Scielo - Comuni@cción: Revista de Investigación En Comunicación y Desarrollo*, 14(1). <https://doi.org/10.33595/2226-1478.14.1.786>

## ANEXOS

### Anexo 1. Tabla de categorización

CATEGORÍAS DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	SUBCATEGORÍAS	INDICADORES
Meritocracia	<p><b>Meritocracia</b></p> <p>Si (2018), la meritocracia, es un valor esencial para proteger el <b>interés de la administración pública</b>, ya que es un elemento de control importante que contribuye a la gestión económica estable de un país, la cual tiene como aspectos importantes los <b>logros profesionales</b> y la <b>experiencia laboral</b>, siendo estos elementos indispensables para la toma de decisiones en la administración pública descentralizada, de esta forma se constituye como la base de un sistema público fundado en el mérito, ya que todo tipo de selección de personal debe realizarse tomando en cuenta la meritocracia y adecuándose a las necesidades del contexto real.</p>	a. Logros profesionales	<p>a. Aumento de la rentabilidad o eficiencia.</p> <p>b. Gestión de equipos o proyectos complejos</p> <p>c. Reconocimientos o premios</p>
		b. Experiencia laboral	<p>a. Expertis técnico</p> <p>b. Experiencia en puestos directivos</p> <p>c. Formación académica</p>
		c. Interés de la Administración pública	<p>a. Igualdad de oportunidades</p> <p>b. Gestionar los recursos del Estado</p>
Selección de Personal	<p><b>Selección de personal</b></p> <p>Martínez y Vargas (2019), la selección de personal es un proceso que debe ser realizado mediante mecanismos coherentes y eficaces que busquen una <b>selección efectiva de personal</b> que cumpla con requisitos, <b>méritos y potencialidades</b> para lograr funciones y obligaciones encomendadas, asimismo, el proceso de selección personal no solo trata de proveer personal a un cargo, si no, este proceso debe proveer a personas necesarias e idóneas, ya que estas van a contribuir a elaboración de planes de formación, a la carrera de formación de personal, a la orientación profesional, al <b>análisis de competencias y desempeño</b>.</p>	a. Selección efectiva de personal	<p>a. Entrevistas y Pruebas psicológicas</p> <p>b. Identificar a aquellos individuos con las habilidades, conocimientos y experiencia necesarios</p>
		b. Méritos y potencialidades	<p>a. Análisis de curriculums y solicitudes</p> <p>b. Pruebas de habilidades y conocimientos</p> <p>c. Verificación de referencias y toma de decisiones</p>
		c. Análisis de competencias y desempeño	<p>a. Reconocimiento de las capacidades</p> <p>b. Valoración de las habilidades, conocimientos y logros</p> <p>a. Evaluar el rendimiento de los empleados</p> <p>b. Recopilación de datos sobre el desempeño del empleado</p>

## Anexo 2. Instrumento con evidencia de validación

### INSTRUMENTO: GUÍA DE ENTREVISTA

**TÍTULO:** “Meritocracia y selección de personal para funcionarios en cargos de alto nivel en un centro penitenciario, Lima – 2024”

1. Investigador: Bach. Cerna Valle Carlos
2. **Entrevistado/a:** Dr./a
3. Cargo/profesión/grado académico: Abogado

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS
<b>C1: Meritocracia</b>	a. Logros profesionales b. Experiencia laboral c. Administración pública
<b>C2: Selección de personal</b>	a. Selección efectiva de personal b. Méritos y potencialidades c. Análisis de competencias y desempeño

**OG: Determinar si la meritocracia es considerada en el proceso de selección de personal para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE – 2024**

<b>C1: Meritocracia Y C2: Selección de Personal</b>	<b>RESPUESTA</b>
1. En base a su experiencia, explíquenos ¿La meritocracia es considerada en los procesos para seleccionar al personal que ocupara altos cargos funcionariales en el INPE?	
2. En su opinión, explique ¿De qué forma la meritocracia garantiza un correcto proceso de selección de personal que ocupara altos cargos funcionariales en el INPE?	

**OE1: Analizar si la meritocracia en el proceso de selección de personal es considerada mediante la exigencia de logros profesionales, para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE – 2024**

<b>C2: Selección de personal y SC1a: Logros Profesionales</b>	<b>RESPUESTA</b>
3. De acuerdo a su experiencia explique de qué forma, ¿Considera usted que, en el proceso de selección de personal, los logros profesionales son importantes para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE?	



4. De acuerdo a su criterio explique ¿En el proceso de selección de personal que tipos de logro profesional debe ser obligatorio presentar para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE?

---

**OE2: Explicar si la meritocracia en el proceso de selección de personal es considerada mediante la exigencia de experiencia laboral para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE – 2024**

---

**C2: Selección de personal y SC1b:  
Experiencia laboral**

**RESPUESTA**

- 
5. De acuerdo a su experiencia explique de qué forma, ¿Considera usted que, en el proceso de selección de personal, se debe exigir la experiencia laboral documentada legalmente para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE?

- 
6. De acuerdo a su opinión indique ¿En el proceso de selección de personal, cuantos años de experiencia laboral debe requerirse para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE?

---

**OE3: Describir si la meritocracia en el proceso de selección de personal permitirá cautelar el interés de la administración pública, al otorgar altos cargos funcionariales en el INPE – 2024**

---

**C2: Selección de personal y SC1c:  
Administración pública**

**RESPUESTA**

- 
7. De acuerdo a su experiencia ¿Considera usted que la selección de personal para ocupar altos cargos funcionariales, garantiza los intereses de la administración pública en el INPE?

- 
8. De acuerdo a su criterio ¿El proceso de selección de personal en la administración pública, respeta la igualdad de oportunidades para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE?

### Anexo 3. Validación y confiabilidad de instrumentos

SUBCATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	PREGUNTAS	SUFICIENCIA	CLARIDAD	COHERENCIA	RELEVANCIA	OBSERVACIÓN
<b>Logros profesionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de la rentabilidad o eficiencia.</li> <li>- Gestión de equipos o proyectos complejos</li> <li>- Reconocimientos o premios</li> </ul>	<b>3 y 4</b>	1.En base a su experiencia, explíquenos ¿La meritocracia es considerada en los procesos para seleccionar al personal que ocupara altos cargos funcionariales en el INPE?	1	1	1	1	
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expertis técnico</li> <li>- Experiencia en puestos directivos c. Formación académica</li> </ul>	<b>5 y 6</b>	2.En su opinión, explique ¿De qué forma la meritocracia garantiza un correcto proceso de selección de personal que ocupara altos cargos funcionariales en el INPE?	1	1	1	1	
<b>Interés de la Administración publica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Igualdad de oportunidades</li> <li>- Gestionar los recursos del Estado</li> </ul>	<b>7 y 8</b>	3.De acuerdo a su experiencia explique de qué forma, ¿Considera usted que, en el proceso de selección de personal, los logros profesionales son importantes para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE?	1	1	1	1	
<b>Selección efectiva de personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas y Pruebas psicológicas</li> <li>- Identificar a aquellos individuos con las habilidades, conocimientos y experiencia necesarios</li> <li>- Análisis de currículums y solicitudes</li> <li>- Pruebas de habilidades y conocimientos</li> <li>- Verificación de referencias y toma de decisiones</li> </ul>	<b>1,3 y 4</b>	4.De acuerdo a su criterio explique ¿En el proceso de selección de personal que tipos de logro profesional debe ser obligatorio presentar para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE?	1	1	1	1	
			5.De acuerdo a su experiencia explique de qué forma, ¿Considera usted que, en el proceso de selección de personal, se debe exigir la experiencia laboral documentada legalmente	1	1	1	1	

para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE?

1 1 1 1

6. De acuerdo a su opinión indique ¿En el proceso de selección de personal, cuantos años de experiencia laboral debe requerirse para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE?

1 1 1 1

7. De acuerdo a su experiencia ¿Considera usted que la selección de personal para ocupar altos cargos funcionariales, garantiza los intereses de la administración pública en el INPE?

1 1 1 1

8. De acuerdo a su criterio ¿El proceso de selección de personal en la administración pública, respeta la igualdad de oportunidades para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE?

1 1 1 1

---

**Méritos y potencialidades** - Reconocimiento de las capacidades **2 y 5**  
 - Valoración de las habilidades, conocimientos y logros

---

**Análisis de competencias y desempeño** - Evaluar el rendimiento de los empleados **3, 4 y 6**  
 - Recopilación de datos sobre el desempeño del empleado

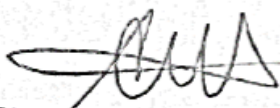
**Cabe hacer mención que los expertos validadores son profesionales que laboran en nuestra casa de estudios, lo cual hace verificable todos los datos de la presente, asimismo el cuadro respectivo revela que coincidieron en la calificación del instrumento**

#### Anexo 4. Ficha de validación de juicio de expertos

##### VALIDACIÓN DEL EXPERTO N° 1

<b>Nombre del instrumento</b>	Guía de Entrevista
Objetivo del instrumento	Determinar si la meritocracia es considerada en el proceso de selección de personal para ocupar altos cargos funcionales en el INPE
Nombres y apellidos de experto	Victorio Alfredo Lapoint Montes
Documento de identidad	08566742
Años de experiencia en el área	6 años
Máximo Grado Académico	Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad
Nacionalidad	Perú
Institución	Universidad César Vallejo
Cargo	Docente de la Maestría de Gestión Pública
Número telefónico	999 909 665
<b>Firma</b>	
<b>Fecha</b>	<b>17 junio del 2024</b>

## VALIDACIÓN DEL EXPERTO N° 2

<b>Nombre del instrumento</b>	Guía de Entrevista
<b>Objetivo del instrumento</b>	Determinar si la meritocracia es considerada en el proceso de selección de personal para ocupar altos cargos funcionales en el INPE
<b>Nombres y apellidos del experto</b>	Rocio Elizabeth Cambar Mallqui
<b>Documento de identidad</b>	44000628
<b>Años de experiencia en el área</b>	8 años
<b>Máximo grado académico</b>	Maestría en Gestión Publica
<b>Nacionalidad</b>	Peruano
<b>Institución a la que pertenece</b>	Universidad César Vallejo
<b>Cargo actual</b>	Docente UCV
<b>Número telefónico</b>	957365375
<b>Firma</b>	 <b>Rocio Elizabeth Cambar Mallqui</b> <b>ABOGADA</b> <b>Reg. CAL N° 62107</b>
<b>Fecha</b>	13/06/2024

### VALIDACIÓN DEL EXPERTO N° 3

<b>Nombre del instrumento</b>	Guía de Entrevista
<b>Objetivo del instrumento</b>	Determinar si la meritocracia es considerada en el proceso de selección de personal para ocupar altos cargos funcionales en el INPE
<b>Nombres y apellidos del experto</b>	Yamber Saul Valencia Navarrete
<b>Documento de identidad</b>	46102728
<b>Años de experiencia en el área</b>	7 años
<b>Máximo grado académico</b>	Maestro
<b>Nacionalidad</b>	Peruano
<b>Institución a la que pertenece</b>	Universidad Cesar Vallejo
<b>Cargo actual</b>	administrativo
<b>Número telefónico</b>	916 804 684
<b>Firma</b>	
<b>Fecha</b>	21/006/2024

## Anexo 6. Matriz de Categorización

### MERITOCRACIA Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA FUNCIONARIOS EN CARGOS DE ALTO NIVEL EN UN CENTRO PENITENCIARIO, LIMA - 2024

PROBLEMA	OBJETIVOS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	INDICADORES	INSTRUMENTO – PREGUNTAS	PREGUNTAS LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿La meritocracia es considerada en el proceso de selección de personal para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE – 2024?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar si la meritocracia es considerada en el proceso de selección de personal para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE – 2024</p>	<p><b>Meritocracia</b></p> <p>Si (2018), la meritocracia, es un valor esencial para proteger el <b>interés de la administración pública</b>, ya que es un elemento de control importante que contribuye a la gestión económica estable de un país, la cual tiene como aspectos importantes los <b>logros profesionales</b> y la <b>experiencia laboral</b>, siendo estos elementos indispensables para la toma de decisiones en la administración pública descentralizada, de esta forma se constituye como la base de un sistema público fundado en el mérito, ya que todo tipo de selección de personal debe realizarse tomando en cuenta la meritocracia y adecuándose a las necesidades del contexto real.</p>	<p><b>d. Logros profesionales</b></p> <p>Fajardo (2023), los logros profesionales son aspectos que demuestran tu capacidad, experiencia y liderazgo, asimismo, revelan cómo has contribuido a aumentar las ganancias o rentabilidad y eficiencia, o si has desarrollado productos o servicios exitosos, mediante la capacidad para dirigir y motivar equipos de trabajo, de la misma forma si has gestionado proyectos complejos con éxito, obteniendo por ello reconocimientos o premios lo que demuestra excelencia y dedicación y profesionalismo.</p> <p><b>e. Experiencia laboral</b></p> <p>Congreso de la República del Perú, (2022), la experiencia laboral, es el <b>expertis técnico</b> obtenido en el tiempo de la aplicación de una profesión, esto va relacionada con el puesto al que se aspira, debiéndose demostrar habilidades de liderazgo, gestión y toma de decisiones. Asimismo, Indeed (2022), La experiencia laboral se clasifica de principiante hasta experto, para ocupar cargos de alto nivel, se suele requerir un mínimo de cinco años de experiencia en puestos directivos o de nivel jerárquico similar, además de la experiencia laboral, la formación académica también es importante para ocupar cargos de alto nivel, un título universitario o de posgrado en un campo relacionado con el puesto al que se aspira puede ser un requisito indispensable.</p> <p><b>f. Interés de la Administración pública</b></p> <p>Cueva (2022), es un sistema que abarca las actividades del gobierno y las organizaciones públicas, busca gestionar los recursos del Estado y las empresas públicas para satisfacer las necesidades de la población, es el medio para que el Estado cumpla sus fines, esto incluye la gestión de recursos, la prestación de servicios públicos y la ejecución de políticas públicas. Congreso de la República del Perú (2020), el Estado debe cautelar la Gestión de Intereses de la administración pública, debiendo prevenir la corrupción y garantizar la transparencia, asimismo promover la igualdad de oportunidades, lo cual implica que todas las personas tengan las mismas posibilidades de acceder a un puesto laboral, independientemente de su origen, sexo, religión, etc. Tal como está reconocido en la Constitución Política del Perú.</p>	<p>a. Aumento de la rentabilidad o eficiencia.</p> <p>b. Gestión de equipos o proyectos complejos</p> <p>c. Reconocimientos o premios</p> <hr/> <p>a. Expertis técnico</p> <p>b. Experiencia en puestos directivos</p> <p>c. Formación académica</p> <hr/> <p>a. Igualdad de oportunidades</p> <p>b. Gestionar los recursos del Estado</p>	<p>1. En base a su experiencia, explíquenos ¿La meritocracia es considerada en los procesos para seleccionar al personal que ocupara altos cargos funcionariales en el INPE?</p> <p>2. En su opinión, explique ¿De qué forma la meritocracia garantiza un correcto proceso de selección de personal que ocupara altos cargos funcionariales en el INPE?</p>	<p><b>LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:</b></p> <p>Reforma y Modernización del Estado</p> <p>La reforma y modernización del Estado es un proceso complejo que busca mejorar la eficiencia, eficacia y transparencia de la administración pública. Implica la adopción de un conjunto de políticas públicas y acciones a mediano y largo plazo para establecer transparencia en la gestión, fortalecer la institucionalidad, mejorar la calidad de los servicios públicos y promover la participación ciudadana.</p> <p><b>LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:</b></p> <p>Fortalecimiento de la democracia, liderazgo y ciudadanía</p> <p><b>LÍNEA ODS:</b></p> <p>ODS 16 - Paz, justicia e instituciones sólidas</p>

**PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

**Selección de personal**

Martínez y Vargas (2019), la selección de personal es un proceso que debe ser realizado mediante mecanismos coherentes y eficaces que busquen una **selección efectiva de personal** que cumpla con requisitos, **méritos y potencialidades** para lograr funciones y obligaciones encomendadas, asimismo, el proceso de selección personal no solo trata de proveer personal a un cargo, si no, este proceso debe proveer a personas necesarias e idóneas, ya que estas van a contribuir a elaboración de planes de formación, a la carrera de formación de personal, a la orientación profesional, al **análisis de competencias y desempeño**.

**d. Selección efectiva de personal**

Bravo y Delgado (2022), La selección efectiva de personal es un proceso crucial para cualquier organización, ya que implica la elección de los candidatos más idóneos para ocupar determinados puestos. Este proceso involucra una serie de pasos y métodos. Como las entrevistas y pruebas psicológicas, que buscan identificar a aquellos individuos con las habilidades, conocimientos y experiencia necesarios para desempeñar de manera eficiente las funciones del puesto. UP Spain (2023), el proceso de selección efectiva de personal generalmente se divide en varias fases, que incluyen: análisis de currículums y solicitudes, entrevistas a los candidatos, pruebas de habilidades y conocimientos, verificación de referencias y toma de decisiones. Cada fase tiene su propio objetivo y permite a los responsables de la selección obtener información valiosa sobre los candidatos

**e. Méritos y potencialidades**

Montero y Torres (2022), los méritos son el reconocimiento de las capacidades y el esfuerzo individual. Implican la valoración de las habilidades, conocimientos y logros de una persona en un área específica. Permiten identificar a aquellos que sobresalen en su campo y son merecedores de oportunidades y recompensas. (Prades Villanueva José Antonio, 2019), las potencialidades son las habilidades y capacidades que aún no se han desarrollado completamente, pero que tienen el potencial de hacerlo en el futuro. Representan el talento y la capacidad de crecimiento de una persona. Identificar y desarrollar las potencialidades es fundamental para el éxito individual y colectivo

**f. Análisis de competencias y desempeño**

Nieto et al., (2019), el análisis de competencias y desempeño es una herramienta clave para evaluar el rendimiento de los empleados y determinar sus fortalezas y debilidades. Se utiliza para identificar áreas de mejora, desarrollar planes de capacitación y tomar decisiones estratégicas sobre la gestión del talento humano, Capuano (2004), el proceso de análisis de competencias y desempeño generalmente involucra la definición de las competencias clave para el puesto y recopilación de datos sobre el desempeño del empleado, con el fin de elaborar un plan de acción para abordar las áreas que requieran al profesional.

PE1: ¿La meritocracia en el proceso de selección de personal es considerada mediante los logros profesionales para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE – 2024?

OE1: Analizar si la meritocracia en el proceso de selección de personal es considerada mediante la exigencia de logros profesionales, para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE – 2024.

PE2: ¿La meritocracia en el proceso de selección de personal es considerada mediante la experiencia laboral para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE – 2024?

OE2: Explicar si la meritocracia en el proceso de selección de personal es considerada mediante la exigencia de experiencia laboral para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE – 2024.

PE3: ¿La meritocracia en el proceso de selección de personal permitirá cautelar el interés de la administración pública al otorgar altos cargos funcionariales en el INPE – 2024?

OE3: Describir si la meritocracia en el proceso de selección de personal permitirá cautelar el interés de la administración pública, al otorgar altos cargos funcionariales en el INPE – 2024.

- a. Entrevistas y Pruebas psicológicas
  - b. Identificar a aquellos individuos con las habilidades, conocimientos y experiencia necesarios
  - c. Análisis de currículums y solicitudes
  - d. Pruebas de habilidades y conocimientos
  - e. Verificación de referencias y toma de decisiones
3. De acuerdo a su experiencia explique de qué forma, ¿Considera usted que, en el proceso de selección de personal, los logros profesionales son importantes para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE?
  4. De acuerdo a su criterio explique ¿En el proceso de selección de personal que tipos de logro profesional debe ser obligatorio presentar para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE?
  5. De acuerdo a su experiencia explique de qué forma, ¿Considera usted que, en el proceso de selección de personal, se debe exigir la experiencia laboral documentada legalmente para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE?
  6. De acuerdo a su opinión indique ¿En el proceso de selección de personal, cuantos años de experiencia laboral debe requerirse para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE?
  7. De acuerdo a su experiencia ¿Considera usted que la selección de personal para ocupar altos cargos funcionariales, garantiza los intereses de la administración pública en el INPE?
  8. De acuerdo a su criterio ¿El proceso de selección de personal en la administración pública, respeta la igualdad de oportunidades para ocupar altos cargos funcionariales en el INPE?

**METODOLOGÍA**

- ✓ **Enfoque:** Cualitativo
  - ✓ **Diseño:** Fenomenológico
  - ✓ **Tipo de investigación:** Básica
  - ✓ **Escenario de estudio:** Lima
  - ✓ **Participantes:** funcionarios Abogados y administradores del INPE
  - ✓ **Técnicas:** Entrevista
- Instrumentos de recolección de datos:**  
Guion de Entrevista



## Anexo 7. Autorizaciones para el desarrollo del proyecto de investigación



### SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN

Lima, 24 de mayo del 2024

Señor (a):

**APELLIDOS Y NOMBRES** : MILTON CESAR GUEVARA MENDOZA  
**CARGO** : DIRECTOR EP - ANCON II  
**NOMBRE DE LA EMPRESA** : Instituto Nacional Penitenciario – INPE

Presente. -

Es grato dirigirme a usted para saludarlo, y a la vez manifestarle que dentro de mi formación académica en la experiencia curricular de investigación del tercer ciclo, se contempla la realización de una investigación con fines netamente académicos /de obtención de mi título profesional al finalizar mi carrera.

En tal sentido, considerando la relevancia de su organización, solicito su colaboración, para que pueda realizar mi investigación en su representada y obtener la información necesaria para poder desarrollar la investigación titulada:

***“Meritocracia y selección de personal para funcionarios en cargos de alto nivel en un centro penitenciario, Lima – 2024”.***

En dicha investigación me comprometo a mantener en reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa, salvo que se crea a bien su socialización.

Se adjunta la carta de autorización de uso de información en caso que se considere la aceptación de esta solicitud para ser llenada por el representante de la empresa. Agradeciéndole anticipadamente por vuestro apoyo en favor de mi formación profesional, hago propicia la oportunidad para expresar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente

  
**CERNA VALLE LUIS CARLOS**  
DNI N.º 42366302

  
MILTON CESAR GUEVARA MENDOZA  
DIRECTOR  
EP - ANCON II



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

Lima, 29 de mayo de 2024  
Carta P. 0280-2024-UCV-VA-EPG-F01/J

Lic.  
GUEVARA MENDOZA MILTON CESAR  
Director  
Establecimiento Penitenciario Modelo Ancon II ( INPE )



De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a CERNA VALLE , LUIS CARLOS; identificado con DNI N° 42366302 y con código de matrícula N° 7002355262; estudiante del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRO, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

**Meritocracia y seleccion de personal para funcionarios en cargos de alto nivel en un centro penitenciario, Lima-2024**

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestro estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestro estudiante investigador CERNA VALLE , LUIS CARLOS asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

La información a solicitar por parte de nuestro alumno (a) corresponde a una muestra de Personas, mediante técnica de recolección de datos de Entrevista.

Asimismo solicitamos el acuse de recibo de la presente carta confirmando la aceptación o no aceptación por parte de su institución al correo electrónico: [mesadepartes.epg.ln@ucv.edu.pe](mailto:mesadepartes.epg.ln@ucv.edu.pe)

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



*Helga R. Mejo Marrúfo*  
Dra. Helga R. Mejo Marrúfo  
Jefe

Escuela de Posgrado UCV  
Filial Lima Campus Los Olivos



*Milton Cesar Guevara Mendoza*  
MILTON CESAR GUEVARA MENDOZA  
DIRECTOR  
E.P.M. ANCON II

Somos la universidad de los  
que quieren salir adelante.



[ucv.edu.pe](http://ucv.edu.pe)

### AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE INSTITUCIÓN

Yo MILTON CESAR GUEVARA MENDOZA  
identificado con DNI N°....., en mi calidad  
de DIRECTOR EP - ANCÓN II  
.....del Instituto Nacional Penitenciario -  
INPE, ubicada en la ciudad de Lima - Ancón.

#### OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

Al Sr. Cerna Valle Carlos Identificado con DNI N° 42366302, de la Carrera profesional de Derecho, actualmente en la condición de maestrando en el programa de posgrado en Gestión Pública, para que utilice la siguiente información de la empresa:

Entrevista realizada a profesionales abogados, administradores entre otros que ocupan cargos funcionales, concerniente a la Meritocracia y el proceso de selección de perianal para ocupara cargos de alto nivel.


Con la finalidad de que pueda desarrollar Tesis para obtener el grado de maestro en Gestión Publica

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

- Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o  
 Mencionar el nombre de la empresa.

#### Firma y sello del Representante Legal DNI:

El Estudiante declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación / en la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Estudiante será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

  
CERNA VALLE LUIS CARLOS  
DNI N.º 42366302

  
MILTON CESAR GUEVARA MENDOZA  
DIRECTOR  
EP - ANCÓN II

## Anexo 8. Otras evidencias

Tabla de Relación de participantes

<b>N.º</b>	<b>Denominación</b>	<b>Código</b>	<b>edad</b>	<b>Género</b>	<b>Cargo</b>
01	Funcionario 01	PF001	56	M	Jefe del área de Tratamiento Psicológico
02	Funcionario 02	PF002	48	M	Secretaria del CP
03	Funcionario 03	PF003	52	F	Administradora de CP
04	Funcionario 04	PF004	41	M	Director de CP
05	Funcionario 05	PF005	39	F	Asistente Social
06	Funcionario 06	PF006	43	M	Jefe del área de educación de CP
07	Funcionario 07	PF007	55	M	Administrador de CP
08	Funcionario 08	PF008	38	M	Jefe de área de personal de CP
09	Funcionario 09	PF009	47	M	Jefe de Registro CP
10	Funcionario 10	PF010	41	M	Jefe del área legal de CP