

ARTÍCULO ORIGINAL DOI: <https://doi.org/10.65740/8wvrwe11>

# Reorganización de las dependencias de RR.HH. para el fortalecimiento institucional del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social en Paraguay, 2024

## Reorganization of Hr Departments for the Institutional Strengthening of the Ministry of Public Health and Social Welfare in Paraguay, 2024

Miquéias Abreu De Moraes  <https://orcid.org/0009-0004-7740-6399>Sergio David González Ayala  <https://orcid.org/0000-0002-3512-7437>

Recibido: 18/06/2024

Aprobado: 14/08/2024

Publicado: 30/12/2024

Universidad Columbia del Paraguay - Sede Posgrado Columbia. Asunción, Paraguay

### Resumen


La investigación tiene como objetivo general analizar la reorganización de las dependencias de Recursos Humanos (RR.HH.) para el fortalecimiento institucional del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPyBS) en Paraguay, 2024. Se utilizó un enfoque mixto, transversal y descriptivo-explicativo. Se aplicó entrevistas a 21 directores y encuestas a 257 funcionarios del MSPyBS. Se aplicó una guía semiestructurada de ocho preguntas abiertas para las entrevistas y grupo focal, además un cuestionario de 15 ítems para las encuestas. Los resultados cuantitativos arrojaron de Regular (35%) a la planificación estratégica de RR.HH., Buena (39%) a la gestión de desempeño del personal, Buena (35%) en el clima organizacional y Regular (29%) a los incentivos y reconocimientos. Asimismo, los entrevistados revelaron que los desafíos son la distribución desigual del personal, la planificación deficiente y la falta de oportunidades de formación continua. Se concluye que fortalecer la planificación estratégica de los recursos humanos mediante estudios periódicos sobre las necesidades del personal permitirá anticipar la demanda y optimizar la distribución geográfica, especialmente en áreas rurales y comunidades vulnerables. Asimismo, resulta fundamental promover incentivos laborales que favorezcan la retención de los profesionales de la salud en zonas alejadas, mejorando las condiciones de trabajo y ofreciendo beneficios atractivos.

**Palabras clave:** Recursos Humanos, Ministerio de Salud Pública, reorganización, fortalecimiento institucional.


### Cómo citar este artículo | How to reference this article (APA)

Reorganización de las dependencias de RR.HH. para el fortalecimiento institucional del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social en Paraguay, 2024. *Revista Internacional de Investigación Empresarial*, año 2024(1), 82-93. <https://doi.org/10.65740/8wvrwe11>

#### Editor(es) responsable(s)

Sergio David González Ayala  
Universidad Columbia del Paraguay, Sede Posgrado Columbia  
Asunción, Paraguay. E-mail: [sergio.gonzalez@posgradocolumbia.edu.py](mailto:sergio.gonzalez@posgradocolumbia.edu.py)  
 <https://orcid.org/0000-0002-3512-7437>

#### Autor(es) correspondiente(s)

Miquéias Abreu De Moraes  
Universidad Columbia del Paraguay, Sede Posgrado Columbia  
Asunción, Paraguay. E-mail: [abreumickeyas6@gmail.com](mailto:abreumickeyas6@gmail.com)  
 <https://orcid.org/0009-0004-7740-6399>

## Abstract

*The research has the general objective of analyzing the reorganization of Human Resources (HR) departments for the institutional strengthening of the Ministry of Public Health and Social Welfare (MSPyBS) in Paraguay, 2024. A mixed, cross-sectional, and descriptive-explanatory approach was used. Interviews were conducted with 21 directors and surveys were conducted with 257 MSPyBS officials. A semi-structured guide of eight open-ended questions was applied for the interviews and focus groups, plus a 15-item questionnaire for the surveys. The quantitative results yielded Fair (35%) for HR strategic planning, Good (39%) for staff performance management, Good (35%) for the organizational climate, and Fair (29%) for incentives and recognition. Likewise, interviewees revealed that the challenges are the uneven distribution of staff, poor planning, and lack of continuing education opportunities. It is concluded that strengthening strategic human resources planning through periodic staffing needs assessments will allow for anticipating demand and optimizing geographic distribution, especially in rural areas and vulnerable communities. Likewise, it is essential to promote employment incentives that favor the retention of health professionals in remote areas, improving working conditions and offering attractive benefits.*

**Keywords:** Human Resources, Ministry of Public Health, reorganization, institutional strengthening.

## Introducción

La Atención Primaria de la Salud (APS) es un enfoque integral y fundamental de atención médica y salud que se centra en la atención básica y esencial de las necesidades de salud de las personas y las comunidades (Alles, 2017). La reorganización de las dependencias de Recursos Humanos (RR.HH.) en el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social es un proceso estratégico clave para fortalecer la institución y mejorar su eficiencia y efectividad. Pozo (2021) en su investigación expuso como objetivo general realizar una revisión narrativa de literatura, para identificar estrategias de fortalecimiento de la rectoría de los recursos humanos en salud en un contexto. Esta investigación tiene como objetivo general proponer ajustes para la reorganización de las dependencias de RR.HH. para el fortalecimiento institucional del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPyBS) en Paraguay. El MSPyBS de Paraguay desempeña un rol central en la administración del sistema de salud, orientado hacia la cobertura universal y el enfoque de protección social (Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social [MSPyBS], 2014).

La importancia del tema radica en la necesidad de investigar las áreas que requieren mejoras, establecer metas claras, identificar habilidades y capacidades específicas y posibles brechas de conocimiento, para tomar decisiones informadas sobre la asignación. Esto conecta con el trabajo de Otazu (2019) que buscó en un contexto similar, determinar la relación de la administración de la salud pública y la gestión de los recursos humanos en la Microred Centenario de Abancay-2018. A su vez, conecta con lo mencionado Chia-venato (2014), por la fase de control en administración, en especial en la salud pública, debe estar orientada a que los planes se realicen, de acuerdo a lo planificado, detectando las desviaciones de los mismos y la ejecución de acciones, para ello es preciso, se implemente acciones de control previo, concurrente y posteriores en el servicio de salud.

La administración del potencial humano, es el proceso administrativo aplicado a la conservación y acrecentamiento del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización estatal en beneficio del servidor de la propia institución (Palacios, 2013). El estudio se realizó desde una perspectiva teórica basada en la gestión estratégica de recursos humanos (GERH), centrada en la alineación de las prácticas de RR.HH. con los objetivos estratégicos de la organización, enfatizando la planificación y organización eficientes de los recursos humanos para maximizar su impacto. Según Wright y McMahan (1992), la gestión estratégica de los recursos humanos implica la integración de las políticas de RR.HH. con la misión, visión y objetivos de la institución, optimizando el desempeño organizacional al crear un entorno laboral positivo y alineado con los valores institucionales. Además, se fundamenta en la teoría de la cultura organizacional, que subraya la importancia de los valores, creencias y prácticas compartidas, influyendo en el comportamiento, satisfacción y desempeño de los empleados (Schein, 1988).

Por todo lo expuesto, la presente investigación trata de analizar la organización de las dependencias de RR.HH. del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social en Paraguay para identificar necesidades y fortalezas estratégicas, teniendo, así como hipótesis principal a que los ajustes para la reorganización de las dependencias de RR.HH. es positiva para el fortalecimiento institucional del MSPyBS en Paraguay.

## Metodología

La investigación adoptó un enfoque mixto para comprender y analizar las dinámicas internas de la gestión de RR.HH., utilizando encuestas, entrevistas semiestructuradas, revisión documental y análisis temático. Según Creswell (2014), el enfoque mixto es ideal para interpretar fenómenos complejos dentro de contextos específicos, permitiendo identificar deficiencias estructurales y organizativas que afectan la eficiencia institucional. Esto se alinea con la política nacional de recursos humanos en salud, donde se fomenta la gestión por resultados, orientada a competencias, funcionamiento eficiente y prestación de servicios de calidad (MSPyBS, 2020-1). Además, se desarrolló bajo un diseño no experimental, caracterizado por la observación de fenómenos en su contexto natural sin manipulación de variables, lo que permite una comprensión auténtica del entorno (Hernández & De Barros, 2019). Su alcance fue descriptivo, para especificar propiedades, características y perfiles de los elementos estudiados (Hernández & De Barros, 2019), y explicativo, orientado a analizar causas y relaciones entre los fenómenos observados (Hernández Sampieri et al., 2014). Este enfoque proporciona un marco integral para identificar patrones, relaciones y causas subyacentes en la reorganización de las dependencias de Recursos Humanos MSPyBS. La población estuvo constituida por 21 directores y 750 funcionarios del MSPyBS, y la muestra se seleccionó de manera estratificada mediante muestreo aleatorio, asegurando representación equilibrada de los distintos niveles jerárquicos y funciones. La muestra estuvo conformada por 21 directores y 254 funcionarios del MSPyBS, seleccionados por su rol estratégico en planificación, ejecución y supervisión de políticas de salud pública. Los directores aportaron perspectivas gerenciales y de toma de decisiones, mientras que los funcionarios ofrecieron visión operativa, permitiendo un análisis integral de las dinámicas institucionales. La participación fue voluntaria y se garantizó la confidencialidad de los datos, considerando criterios como experiencia laboral, ubicación geográfica y nivel jerárquico, asegurando representación equilibrada. En cuanto a los instrumentos, se aplicó una guía semiestructurada de ocho preguntas abiertas para las entrevistas y grupo focal, más un cuestionario de 15 ítems para las encuestas, ambos validados por expertos. El tratamiento de la información se realizó mediante análisis cuantitativo con software estadístico y el análisis cualitativo con enfoque de contenido, integrando ambos para ofrecer una visión holística del fenómeno. La investigación incluyó la definición de categorías de análisis —estado de las dependencias de RR.HH., debilidades y desafíos actuales, impacto de la reorganización y plan de implementación— (ver tabla 1, 2 y 3) y planteó las hipótesis H1 y H0 sobre el efecto de los ajustes en el fortalecimiento institucional. Durante todo el proceso se respetaron estrictamente consideraciones éticas, asegurando confidencialidad, anonimato y consentimiento informado, así como el uso responsable de fuentes secundarias, garantizando objetividad, validez y transparencia en los resultados.

**Tabla 1.** Categoría de análisis

Categoría de análisis	Definición conceptual	Definición operativa
Estado de las dependencias de RR.HH. en el MSPyBS	Describir el estado actual de las dependencias de RR.HH. en el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social	Encuestas
Debilidades y desafíos actuales	Identificar las debilidades y desafíos actuales en la gestión de RR.HH.	Entrevistas / Encuestas
Impacto de la reorganización de los RR.HH.	Analizar el impacto potencial de la reorganización de las dependencias de RR.HH.	Entrevistas / Grupos focales
Plan de implementación para la reorganización de los RR.HH.	Desarrollar un plan de implementación para llevar a cabo la reorganización de las dependencias de RR.HH.	Entrevistas / Grupos focales

Fuente: Elaboración propia (2024)

**Tabla 2.** Guía de Preguntas - Encuesta

Preguntas para la encuesta a funcionarios
1. ¿Cómo es su experiencia actual en el Ministerio de Salud en relación con la gestión de recursos humanos?
2. Desde su perspectiva, ¿Se cumplen con las principales funciones y responsabilidades de las dependencias de RR.HH. en el Ministerio?
3. ¿Qué tan satisfecho estás con la comunicación interna en el Ministerio de Salud en relación con asuntos de recursos humanos?
4. ¿Cómo calificarías la disponibilidad de oportunidades de crecimiento profesional en el Ministerio de Salud?
5. ¿Cómo calificaría la planificación estratégica de recursos humanos en el Ministerio?
6. ¿Cómo calificaría la gestión del desempeño del personal en el Ministerio?
7. ¿Cómo calificaría el clima laboral dentro del área de recursos humanos en el Ministerio?

8. ¿Cómo calificaría los incentivos y reconocimientos en el área de recursos humanos dentro del Ministerio?
9. ¿Cómo calificaría la capacitación y el desarrollo del personal en su departamento o unidad?
10. ¿Cómo calificaría las evaluaciones de desempeño y las promociones dentro del Ministerio?
11. ¿Cómo calificaría los sistemas o herramientas utilizadas para gestionar la información de los empleados, como registros de asistencia, expedientes, etc.?
12. ¿Cómo calificaría las políticas o programas de bienestar laboral para el personal del Ministerio?
13. ¿Consideras que la reorganización de las dependencias de RR.HH. facilitará la identificación y la resolución de problemas relacionados con la gestión del talento humano en el Ministerio de Salud?
14. ¿Cómo crees que la reorganización de las dependencias de RR.HH. afectará la colaboración entre los distintos profesionales de la salud en el Ministerio?
15. ¿Crees que la reorganización de las dependencias de RR.HH. promoverá una cultura organizacional más sólida y orientada al logro de objetivos en el Ministerio de Salud?

Fuente: Elaboración propia (2024)

**Tabla 3.** Guía de Preguntas - Entrevista

Preguntas para la entrevista dirigida a los directores
1. ¿Puede proporcionar una visión general del estado actual de las dependencias de RR.HH. en el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social? ¿Cuál es su estructura y función principales?
2. ¿Cuál es el tamaño de la fuerza laboral en el Ministerio de Salud? ¿Cómo se distribuyen los recursos humanos?
3. ¿Cuáles consideran que son las principales debilidades en la gestión de RR.HH. en el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social?
4. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el Ministerio en términos de gestión de recursos humanos en el campo de la salud?
5. ¿Qué estrategias o políticas se están implementando para atraer y retener talentos en diferentes áreas y niveles de atención médica en el sector de la salud en Paraguay?
6. ¿Cuáles son los programas de capacitación y desarrollo profesional disponibles para el personal de salud en el Ministerio?
7. ¿Cómo se evalúa el desempeño y la eficiencia del personal de salud en el Ministerio?
8. ¿Cuáles son las proyecciones o planes futuros para la gestión de recursos humanos en el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social?

Fuente: Elaboración propia (2024)

## Resultados

A continuación, se mencionan los resultados más relevantes que arroja el estudio.

### Análisis de los resultados de la encuesta

En cuanto a la percepción de los participantes sobre su experiencia actual en el MSPyBS en relación con la gestión de RR.HH. Se destacó que la mayoría (33%) considera el tema como “Regular”, mientras que la menor proporción respondieron a “Muy mala” (5%). Las valoraciones positivas (“Buena”, “Muy buena” y “Excelente”) representan un 56% del total, indicando una tendencia favorable. Definitivamente, la categoría “Regular” predomina, mientras que las barras de las valoraciones negativas son las más bajas, permitiendo identificar fácilmente la tendencia general y la predominancia de una percepción moderada. Asimismo, entre los resultados se evidencia que la mayoría de los participantes evalúan el cumplimiento con las funciones y responsabilidades de las dependencias de RR.HH. MSPyBS como neutral, con la categoría “Regular” representando el 37%, mientras que las opiniones negativas (“Muy mala” y “Mala”) suman solo el 12%, evidenciando un bajo nivel de insatisfacción. Por otro lado, las valoraciones positivas (“Buena”, “Muy buena” y “Excelente”) alcanzan el 51%. Esto sugiere una percepción mayormente favorable, aunque centrada en categorías intermedias. La distribución de las respuestas indica una tendencia hacia opiniones moderadas, con una ligera inclinación positiva, y la gráfica facilita la comprensión de estos patrones mediante la visualización clara de barras y porcentajes. Según estudios de la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2021), una gestión eficaz del talento humano en el sector salud es clave para mejorar la equidad y calidad de los servicios sanitarios.

Se evidenció una percepción predominantemente neutral o moderadamente favorable respecto a la comunicación interna en el MSPyBS en relación con los asuntos de recursos humanos, donde la categoría “Regular” representó el 35% y “Buena” el 25%. Una tendencia similar se observó en las oportunidades de

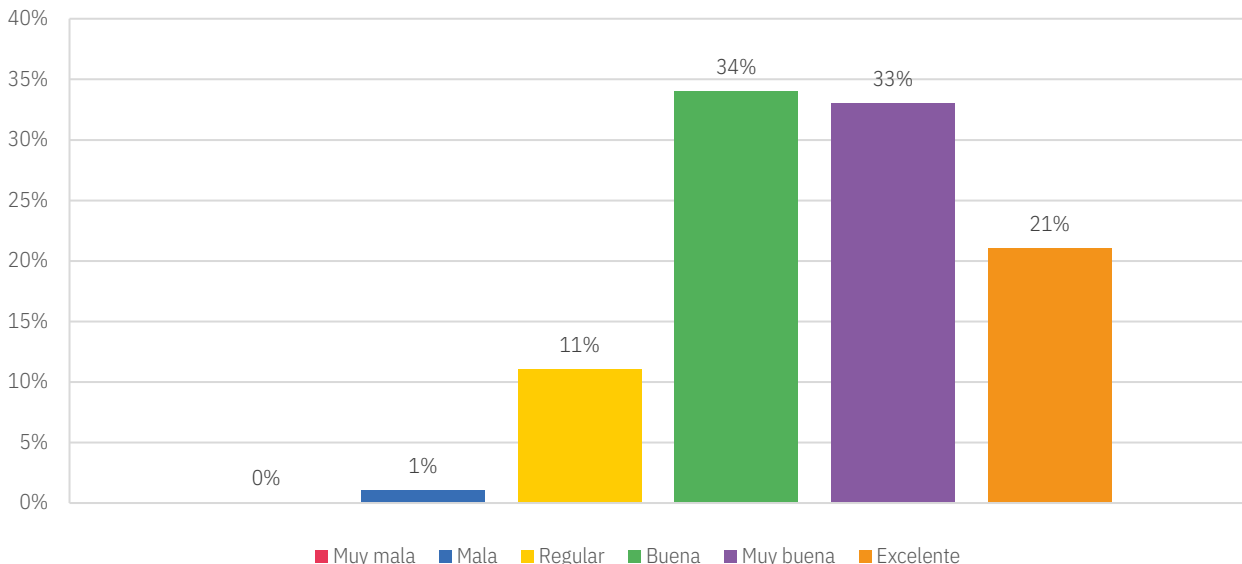
crecimiento profesional dentro del ministerio, con “Regular” (27%) y “Buena” (25%), así como en la planificación estratégica de recursos humanos, donde “Regular” alcanzó el 35% y “Buena” el 25%. En cuanto a la gestión del desempeño del personal, predominó una percepción “Buena” (39%), seguida de “Regular” (27%).

Respecto al clima organizacional, la distribución de respuestas refleja una valoración mayoritariamente positiva, con el 60% de los encuestados calificándolo como “Buena”, “Muy buena” o “Excelente”, destacando la categoría “Buena” (35%) y “Regular” (27%). En relación con los incentivos y reconocimientos, la mayoría manifestó una percepción no óptima, con un 29% que calificó la gestión como “Regular” y un 24% como “Mala”. Por su parte, la capacitación y desarrollo del personal fue evaluada como “Regular” (31%) y “Buena” (23%), mientras que la evaluación de desempeño vinculada a las promociones obtuvo “Regular” (29%) y “Buena” (25%). En cuanto al uso de sistemas y herramientas para la gestión de la información, predominó una percepción moderada, con “Buena” (31%) y “Regular” (29%), lo que sugiere un desempeño adecuado, aunque sin alcanzar niveles sobresalientes. Finalmente, respecto a las políticas o programas de bienestar laboral, las respuestas reflejaron una valoración mayoritariamente moderada, con “Regular” (28%) y “Buena” (20%), indicando que la calidad percibida es aceptable, pero con margen de mejora.

En cuanto a la percepción de los participantes en la reorganización de las dependencias de RR.HH. en MSPyBS, se muestra claramente la predominancia de percepciones positivas, con un 56% de los encuestados calificando el desempeño como “Muy buena” (38%) y “Excelente” (18%), lo que indica que más de la mitad considera que la calidad evaluada supera las expectativas. Un 29% la calificó como “Buena”, lo que también contribuye a una percepción general favorable. En general, los resultados reflejan un desempeño bien valorado con pocas áreas de mejora.

Los resultados de la figura 1 revelaron una valoración predominantemente positiva, con un 88% de los encuestados calificando la situación como “Buena” (34%), “Muy buena” (33%) y “Excelente” (21%), lo que indica una alta satisfacción general. Estos porcentajes reflejan que el desempeño evaluado cumple ampliamente con las expectativas. Solo un 11% lo calificó como “Regular”, sugiriendo áreas de mejora, mientras que la categoría “Muy mala” no recibió respuestas y solo un 1% eligió “Mala”, lo que indica una mínima insatisfacción. En conjunto, los resultados destacan un desempeño sólido y ampliamente aceptado, con la oportunidad de optimizar algunos aspectos para lograr una excelencia aún mayor.

**Figura 1.** Distribución de funcionarios según respuestas sobre si la reorganización de las dependencias afectará la colaboración entre los distintos profesionales de la salud. MSPyBS. Año 2024 (n: 257)

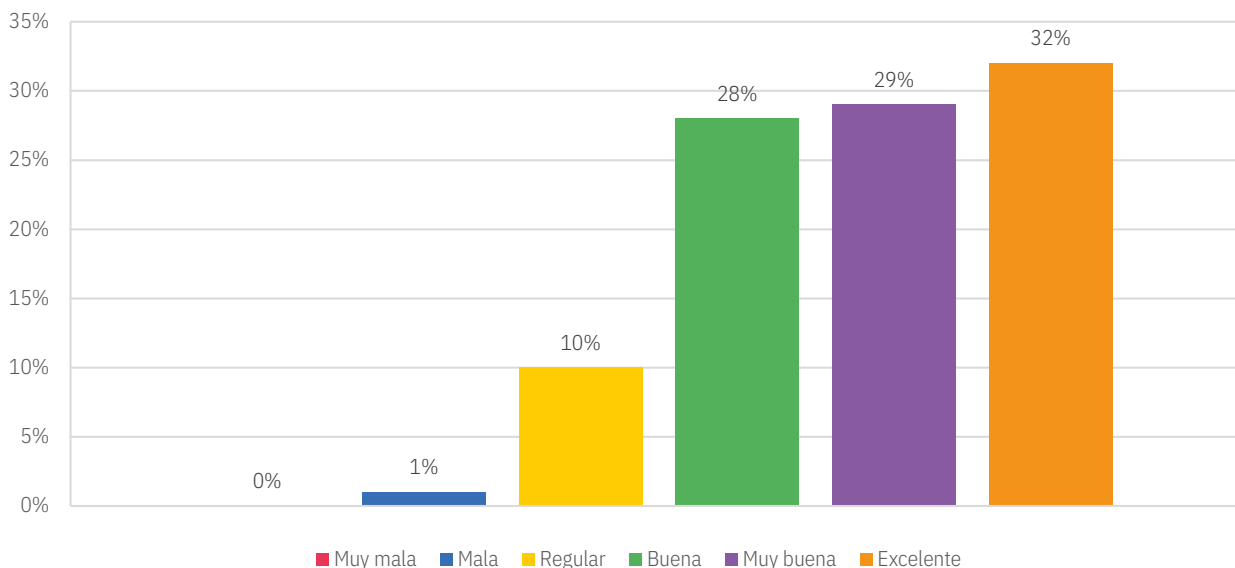


Fuente: Elaboración propia (2024)

Los resultados de la figura 2 muestran una valoración mayoritariamente positiva, con un 61% de respuestas en las categorías “Muy buena” (29%) y “Excelente” (32%), lo que indica un alto nivel de satisfacción y que el desempeño o calidad evaluada supera las expectativas de más de la mitad de los encuestados. Al sumar el 28% de respuestas en “Buena”, se alcanza un 89%, lo que refleja una percepción ampliamente favorable.

Sin embargo, el 10% de respuestas en “Regular” señala que aún hay aspectos que podrían mejorar. Las categorías “Mala” (1%) y “Muy mala” (0%) representan apenas un porcentaje marginal, lo que resalta la baja incidencia de críticas negativas.

**Figura 2.** Distribución de funcionarios según respuestas sobre si la reorganización de las dependencias promoverá una cultura organizacional más sólida y orientada al logro de objetivos. MSP y BS. Año 2024 (n: 257)



Fuente: Elaboración propia (2024)

## Análisis de los resultados de las entrevistas

Después de haber hecho las entrevistas a directores, administradores y jefes del MSPyBS, se obtiene el siguiente resultado:

### Estado actual de las dependencias de RR.HH. y estructura principal

Los entrevistados proporcionaron una visión general del estado actual de las dependencias de Recursos Humanos (RR.HH.) en el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social, indicando que existe una falta de reorganización en relación con las necesidades y funciones prioritarias en cada dependencia. Se hace evidente la necesidad de un diagnóstico exhaustivo del potencial profesional disponible y las brechas de personal en cada servicio para poder realizar incorporaciones estratégicas según las especialidades requeridas. La estructura organizacional actual es integral, lo que implica que se analiza el perfil profesional necesario para cada área y se acuerdan compensaciones salariales en función de las funciones específicas y la competencia del área, ya sea de servicios, gerencial o normativo. La estructura organizativa de RR.HH. está organizada en diferentes niveles, como Direcciones Generales, Direcciones, Departamentos, Divisiones y Secciones. Sus procesos macro incluyen órganos misionales, que desarrollan actividades directamente vinculadas a la misión del Ministerio; órganos estratégicos, que emiten políticas y planes estratégicos; y órganos de apoyo, que brindan asistencia logística, financiera, legal y documental. Los equipos de RR.HH. son responsables de la incorporación de personal, el fomento de una cultura laboral positiva y el avance profesional de los empleados. Un ejemplo es la dirección de Atención Primaria de la Salud (APS), que tiene una estructura organizativa con departamentos enfocados en administración, normativas, educación y desarrollo social, cumpliendo funciones clave de monitoreo y regulación de las estrategias de APS.

Las dependencias de Recursos Humanos del MSPyBS de Paraguay desempeñan un papel fundamental en la gestión del personal sanitario, enfocándose en la optimización de los procesos administrativos y en la formación continua del personal de salud. Aunque la estructura actual se encuentra en proceso de mejora, con divisiones especializadas en planificación, contratación y desarrollo profesional, sigue enfrentando desafíos significativos, especialmente en la distribución equitativa de los recursos humanos en áreas rurales y en la retención de talento en zonas de difícil acceso. Las políticas de capacitación y las estrategias para mejorar las relaciones laborales son esenciales para fortalecer el sistema de salud, sin embargo, es

necesario continuar con la modernización de los sistemas de gestión y la implementación de incentivos para abordar las limitaciones existentes. A pesar de estos desafíos, la dependencia de RR.HH. sigue siendo un pilar clave en la mejora de los servicios de salud en el país, con un enfoque en la equidad y la calidad de atención para toda la población.

## Fuerza laboral y distribución de recursos humanos

Según los entrevistados, el MSPBS cuenta con aproximadamente 45.000 a 55.731 funcionarios, además de 66.000 vínculos laborales, distribuidos en diferentes áreas y niveles de atención médica. Estos recursos humanos están organizados jerárquicamente en varios niveles, comenzando desde el Ministro, pasando por Viceministros, Direcciones Generales, Regionales, Administrativas, Técnicas y de Logística, hasta los departamentos y personal de apoyo en cada dependencia. Los niveles de atención están divididos en primer, segundo y tercer nivel, pero existe una percepción de que los recursos no están organizados de manera eficiente para satisfacer las necesidades reales del sistema.

Los entrevistados también destacaron que, aunque en las últimas décadas ha habido avances en la dotación de personal, especialmente en el primer nivel de atención y en la conformación de equipos de APS, persisten importantes problemas en cuanto a la equidad en la distribución y la calidad del personal de salud. La fuerza laboral es insuficiente y está mal distribuida, lo que en muchos casos responde a las preferencias o conveniencia del personal y no a las necesidades del servicio.

La fuerza laboral del MSPyBS constituye un componente clave para garantizar el acceso y la calidad de los servicios de salud en Paraguay. Aunque el ministerio cuenta con más de 40.000 empleados distribuidos en diversos niveles de atención, la desigualdad en la distribución geográfica sigue siendo un desafío crítico, con una mayor concentración en áreas urbanas en detrimento de las zonas rurales y comunidades vulnerables. Las Unidades de Salud de la Familia (USF) juegan un papel central en la atención primaria, destacándose por su enfoque comunitario e interdisciplinario. Sin embargo, la cobertura equitativa y la retención de talento en regiones de difícil acceso requieren esfuerzos continuos. Para abordar estas limitaciones, el MSPyBS está implementando estrategias de modernización en la gestión de recursos humanos y fortaleciendo programas de capacitación descentralizada, con el objetivo de garantizar un sistema de salud más inclusivo y eficiente.

## Principales debilidades en la gestión de RR.HH.

Los entrevistados identificaron varias debilidades en la gestión de Recursos Humanos (RR.HH.) del MSPyBS. Entre ellas, destaca la ausencia de estrategias institucionales efectivas para la incorporación de nuevos RR.HH. mediante concursos públicos transparentes, lo que afecta la cobertura de vacancias. Además, señalaron la falta de promoción de funcionarios capacitados para ocupar puestos clave, lo que limita el desarrollo profesional interno. También mencionaron la necesidad de reorganización a través de concursos internos y la carencia de una base de datos unificada y precisa de RR.HH. Otro aspecto importante es la falta de formación continua y profesionalización del personal, así como la insuficiente capacitación de los responsables del área de RR.HH. en las distintas dependencias.

Asimismo, subrayan la falta de personal capacitado y especializado, la infraestructura obsoleta y equipamiento limitado, lo que impacta negativamente en la gestión de los recursos humanos y en la prestación de servicios. También existe una precariedad en las condiciones laborales, lo que incluye problemas relacionados con los salarios, el desarrollo profesional y el reconocimiento. Las desigualdades en la disponibilidad y distribución del personal, especialmente en las zonas rurales y en el primer nivel de atención, agravan la situación. La falta de una carrera sanitaria clara y de formación continua según los niveles de atención y grupos ocupacionales, así como la necesidad de fortalecer la docencia e investigación, fueron otros puntos críticos mencionados.

En resumen, las principales debilidades en la gestión de RR.HH. del MSPyBS incluyen una desigual distribución geográfica del personal, planificación deficiente y carente de estrategias integrales, problemas de retención especialmente en zonas rurales, insuficiente acceso a capacitaciones actualizadas, excesiva burocracia con sistemas administrativos obsoletos y tensiones laborales persistentes con los sindicatos. Estas limitaciones impactan negativamente en la equidad, eficiencia y calidad de los servicios de salud, especialmente en las regiones más vulnerables, destacando la necesidad urgente de una reforma estructural en la gestión de los recursos humanos para garantizar una atención sanitaria equitativa y eficiente.

## Principales desafíos en la gestión de RR.HH.

Los principales desafíos en la gestión de RR.HH. del MSPBS están vinculados a varios factores críticos. Uno de ellos es la falta de empleo para profesionales de la salud que no logran acceder al sistema, lo que plantea la necesidad de diseñar mecanismos adecuados para su incorporación. Se enfrentan dificultades relacionadas con la pobreza, la situación social y el estado de la salud en la región, lo que influye directamente en la disponibilidad y distribución del personal de salud. También se mencionaron problemas en la administración de los RR.HH., donde la gestión actual en cada dependencia muestra desigualdades en términos de antigüedad, edad, formación y funciones de los funcionarios. Los entrevistados resaltan la oportunidad de aprovechar las cooperaciones técnicas para mejorar la gestión de RR.HH. y superar estos desafíos.

Otro desafío importante es la necesidad de reingeniería de los RR.HH., que permita mejorar la calidad y eficiencia en los servicios. Esto incluye gestionar el talento adecuadamente, disminuir las desigualdades salariales para aquellos con el mismo perfil y función, y establecer concursos basados en méritos y aptitudes para la incorporación a cargos.

Se deben promover condiciones laborales equitativas, mejorar el desarrollo profesional y asegurar el bienestar de los trabajadores de salud. Se identifica también la necesidad de una reforma integral del sistema de salud, junto con la implementación de un sistema de información que proporcione datos suficientes sobre la dotación actual y las brechas de RR.HH. en todo el país, para alinear los perfiles de los profesionales con las necesidades específicas de cada nivel de atención y servicio.

La gestión de RR.HH. en el MSPyBS enfrenta desafíos complejos que afectan la calidad y equidad de los servicios de salud, incluyendo la distribución desigual del personal, una planificación insuficiente, dificultades para retener a los profesionales en zonas rurales, acceso limitado a capacitaciones, sistemas administrativos obsoletos y conflictos laborales recurrentes con los sindicatos. Abordar estas problemáticas requiere de estrategias integrales que incluyan reformas estructurales, mejoras en la gestión administrativa y un enfoque en la equidad, el desarrollo profesional y el fortalecimiento de las relaciones laborales, con el objetivo de garantizar un sistema de salud eficiente y accesible para toda la población.

## Estrategias y programas para atraer, retener y capacitar talento

Los entrevistados coinciden en que actualmente no existen políticas o estrategias sólidas por parte del Estado que hagan atractivo el empleo en el sector de la salud o que incentiven a los funcionarios a permanecer en sus puestos. Una de las pocas estrategias utilizadas para atraer talento son los concursos públicos de oposición, que se realizan cada tres o cuatro años, dependiendo de los créditos presupuestarios aprobados por el Congreso. Estos concursos ofrecen una vía formal de incorporación al sistema, pero su frecuencia y alcance son limitados. Asimismo, las reclamaciones salariales lideradas por grupos ocupacionales organizados han llevado a la aplicación de escalas salariales basadas en antigüedad y formación académica, lo cual ha beneficiado a ciertos grupos, pero no es suficiente para atraer ni retener talento de manera generalizada.

Por otro lado, mencionaron que se están implementando algunas políticas como la nivelación y escalafón salarial, la incorporación de nuevos recursos humanos, y la estabilidad laboral, además de ofrecer oportunidades de crecimiento profesional y becas para capacitación. Sin embargo, se identifican áreas críticas que aún requieren atención, como el desarrollo de una carrera sanitaria, un plan integral de formación continua y el fortalecimiento del sistema de información estratégica para gestionar los RR.HH. en salud.

También plantearon la necesidad de coordinar con las instituciones formadoras de personal de salud y de desarrollar un plan de acción orientado a garantizar una adecuada disponibilidad, distribución y utilización del personal, de acuerdo con las prioridades de la política nacional de salud. Aunque hay avances en estas áreas, los entrevistados destacan que las estrategias actuales no son suficientes para alcanzar la cobertura universal y asegurar una atención de calidad.

El MSPyBS de Paraguay ha implementado diversas estrategias para atraer y retener talento en el sector de la salud, abordando aspectos clave como la formación continua, la mejora de condiciones laborales, el fortalecimiento de políticas nacionales de recursos humanos y la regulación profesional. Estas iniciativas buscan garantizar un sistema de salud más eficiente y equitativo, incentivando la permanencia de los profesionales mediante oportunidades de desarrollo y crecimiento. Sin embargo, persisten desafíos en la distribución equitativa del personal y la sostenibilidad de estas políticas a largo plazo, por lo que se requiere un compromiso continuo y una adaptación constante a las necesidades del sistema de salud paraguayo.

## Programas de capacitación y desarrollo profesional

Los entrevistados mencionaron que los programas de capacitación y desarrollo profesional para el personal de salud en el MSPyBS están liderados principalmente por el Instituto Nacional de Salud (INS). Esta institución desempeña un papel clave en la formulación y evaluación de políticas de formación y capacitación, así como en la investigación e información científica en salud. El INS también colabora con cooperantes internacionales que ofrecen capacitaciones al personal de salud. Además, el Instituto Nacional de Educación Permanente en Enfermería y Obstetricia (INEPEO) proporciona programas específicos de educación continua para mejorar las habilidades técnicas y científicas de los profesionales de enfermería y obstetricia, asegurando una atención de calidad en los servicios de salud. La Dirección Nacional Estratégica de Recursos Humanos en Salud se encarga de implementar políticas de planificación estratégica en áreas como la educación, gestión laboral y evaluación de recursos humanos, promoviendo un proceso de mejora continua.

Además de los programas internos del MSPyBS, existen convenios con instituciones formadoras privadas que ofrecen tecnicaturas, becas para carreras de grado y posgrado, y otros cursos con arancel preferencial. En términos específicos, el Ministerio ofrece programas de formación como residencias médicas en medicina familiar, cursos de línea de cuidado en salud, alta gerencia en salud pública y maestrías en salud pública. A través de instituciones internacionales como la OPS y la OMS, se disponen de becas y capacitaciones que fortalecen aún más la formación del personal en el campo de la salud.

El MSPyBS de Paraguay ha desarrollado una variedad de programas de capacitación y desarrollo profesional para fortalecer las competencias del personal de salud en el país. A través de planes estratégicos, convenios con instituciones educativas, cursos especializados y colaboraciones con organismos internacionales, se busca garantizar una formación continua que responda a las demandas del sistema sanitario. Sin embargo, es fundamental seguir ampliando el acceso a estas oportunidades de capacitación en todas las regiones del país, especialmente en las zonas rurales, para asegurar una atención de salud equitativa y de calidad para toda la población.

## Evaluación del desempeño y eficiencia del personal

El Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPBS) evalúa el desempeño del personal de salud a través de la Dirección de Desarrollo de las Personas, dependiente de la Dirección General de Recursos Humanos. Este proceso de evaluación se realiza semestralmente para los funcionarios permanentes y contratados. Los directivos o responsables de cada sanitaria son los encargados de aplicar esta evaluación de desempeño, la cual busca medir el rendimiento y eficiencia del personal en sus áreas respectivas. Sin embargo, los entrevistados señalaron que los indicadores utilizados en este sistema de evaluación son en gran parte subjetiva y no reflejan adecuadamente la productividad, el conocimiento ni la experiencia del personal, lo que limita su eficacia como herramienta para la toma de decisiones a nivel gerencial.

A pesar de la existencia de este sistema de evaluación semestral, los entrevistados consideran que no proporciona una evaluación precisa del desempeño del personal. Además de su subjetividad, se percibe que no cumple con los requisitos necesarios para identificar con claridad las fortalezas y áreas de mejora en términos de eficiencia y efectividad del personal de salud. Aunque el sistema permite calificar y puntuar el rendimiento, los entrevistados subrayan la necesidad de mejorar esta herramienta para que refleje mejor el valor real del trabajo del personal y pueda ser utilizado para decisiones estratégicas en la gestión de recursos humanos.

La evaluación del desempeño y la eficiencia del personal de salud en el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social de Paraguay es un proceso estructurado que combina herramientas digitales, autoevaluaciones y evaluaciones por parte de superiores inmediatos. Este sistema permite garantizar un seguimiento objetivo y transparente del rendimiento del personal, contribuyendo a la toma de decisiones estratégicas en áreas como la promoción, capacitación y renovación de contratos. La implementación de plataformas digitales, materiales instructivos y la supervisión por parte de una comisión especializada reflejan el compromiso del Ministerio con la mejora continua y la profesionalización del recurso humano en el sector salud.

## Proyecciones y planes futuros de RR.HH.

Las proyecciones futuras para la gestión de recursos humanos en el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPyBS) incluyen un enfoque en la reestructuración organizacional y la habilitación de nuevos centros asistenciales. Esto se refleja en el proyecto de presupuesto para 2025, que prevé la ampliación de

contrataciones para fortalecer los servicios de salud en áreas tanto administrativas como asistenciales. Se planea la promoción de concursos para la incorporación de nuevos funcionarios, concursos de promoción y procesos de des precarización para los funcionarios actuales, lo que se alinea con la necesidad de mejorar la estabilidad laboral y apostar por la formación continua del personal de salud. El objetivo es mejorar la atención a la ciudadanía y garantizar un sistema de salud más eficiente y accesible.

Los entrevistados también mencionaron la importancia de implementar estrategias para fortalecer la Atención Primaria de Salud (APS) mediante redes integradas e integrales que mejoren la infraestructura, el equipamiento y los recursos humanos, incluyendo la telemedicina. Además, se proyecta la implementación de una carrera sanitaria que incluye un plan de formación continua en concordancia con las prioridades de la Política Nacional de Salud. Esto se complementa con el fortalecimiento del sistema de información estratégica para la gestión y planificación de recursos humanos, y una mayor coordinación con las instituciones formadoras de personal de salud para alinear los programas curriculares con las necesidades del sistema de salud. También se busca proteger y promover el desarrollo profesional en roles asistenciales, administrativos y gerenciales, junto con la promoción de la docencia e investigación en salud.

Las proyecciones y planes futuros para la gestión de recursos humanos en el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social de Paraguay buscan abordar de manera integral los desafíos actuales del sistema sanitario. A través de la implementación de la Política Nacional de Recursos Humanos en Salud, el fortalecimiento de la formación y capacitación continua, la mejora de las condiciones laborales y la descentralización de la gestión, se busca garantizar una fuerza laboral competente, motivada y distribuida equitativamente. Además, la integración de tecnologías de la información facilitará una gestión más eficiente y estratégica, contribuyendo al objetivo de ofrecer atención sanitaria de calidad a toda la población, especialmente en áreas rurales y vulnerables.

## Conclusión

El estado actual de las dependencias de RR.HH. en el MSPyBS enfrenta importantes desafíos. La gestión de RR.HH. aún presenta deficiencias en áreas como la distribución geográfica desigual del personal, la planificación deficiente de recursos humanos y las limitadas oportunidades de formación continua, especialmente en áreas rurales. Estas debilidades afectan directamente la eficiencia y la equidad en el acceso a los servicios de salud en todo el país.

A pesar de estos retos, una reorganización de las dependencias de RR.HH. podría tener un impacto positivo en el fortalecimiento institucional del Ministerio. La reestructuración podría permitir una distribución más equitativa de los recursos humanos, mejorar las condiciones laborales y facilitar la implementación de políticas de capacitación alineadas con las necesidades del personal sanitario. Este enfoque integral podría también contribuir a una mayor eficiencia en la gestión administrativa y en la resolución de conflictos laborales.

El impacto de esta reorganización sería especialmente significativo en la mejora de la calidad de los servicios de salud prestados a la población, especialmente en zonas rurales y comunidades vulnerables. Al optimizar los recursos humanos y asegurar una atención más centrada en las necesidades locales, se podrían disminuir las disparidades en la provisión de servicios y mejorar la respuesta ante emergencias sanitarias. Esto contribuiría a un sistema de salud más eficiente y equitativo, alineado con los objetivos de desarrollo sostenible y bienestar social.

Los ajustes propuestos en la reorganización de las dependencias de RR.HH. deberían centrarse en la creación de un modelo más ágil y adaptativo, que permita al Ministerio responder rápidamente a las necesidades cambiantes del sector. La integración de tecnologías modernas de gestión, la descentralización de la toma de decisiones y el fortalecimiento de los programas de formación y retención del personal serían claves para asegurar que los recursos humanos en salud estén mejor preparados para enfrentar los desafíos del futuro.

La investigación demuestra que la reorganización de las dependencias de RR.HH. en el MSPyBS es una necesidad estratégica para fortalecer la institución y mejorar la calidad de los servicios de salud. La implementación de los ajustes propuestos, basados en una estructura organizativa eficiente y en la optimización de los recursos humanos, contribuiría al logro de una cobertura de salud más equitativa y de calidad en Paraguay.

La Hipótesis: Los ajustes para la reorganización de las dependencias de RR.HH. es positiva para el fortalecimiento institucional del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social en Paraguay, al evaluar la hipótesis de que los ajustes en la reorganización de las dependencias de RR.HH. contribuyen al fortalecimiento institucional del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social en Paraguay, los resultados indican que esta reorganización ha tenido un impacto positivo. Además, se observó una mejora en la distribución de los recursos humanos, especialmente en las zonas rurales, lo que permitió una cobertura de salud más equitativa. Además, los programas de capacitación y los incentivos para retener a los profesionales de salud en áreas alejadas mostraron ser eficaces para mejorar las condiciones laborales y aumentar la motivación del personal. La implementación de tecnologías modernas en la gestión de RR.HH. también facilitó la agilización de los procesos administrativos, mejorando la eficiencia en la toma de decisiones.

Estos cambios contribuyeron al fortalecimiento del Ministerio, alineándose con los objetivos de mejorar la calidad de los servicios de salud y garantizar un sistema más accesible y sostenible. Por lo tanto, la hipótesis se valida, ya que los ajustes realizados favorecieron la consolidación institucional del Ministerio.

Esta investigación ha permitido una comprensión más profunda y detallada del problema de la gestión de RR.HH. en el MSPyBS de Paraguay. A través de un análisis exhaustivo de las deficiencias en la distribución geográfica del personal, la falta de formación continua y la planificación deficiente, se ha logrado identificar las principales barreras que afectan la eficiencia y equidad en la provisión de servicios de salud. La investigación no solo reveló las áreas críticas que necesitan ajustes, sino que también proporcionó un marco de referencia para abordar estas deficiencias desde un enfoque integral, que considera tanto las necesidades del personal como las demandas del sistema de salud en su conjunto.

En cuanto a la resolución del problema analizado, los resultados de la investigación ofrecen soluciones concretas y prácticas para optimizar la gestión de RR.HH. en el MSPyBS. La implementación de un sistema dinámico y flexible para la asignación de personal, junto con la promoción de incentivos laborales y el fortalecimiento de los programas de formación, son estrategias clave que se proponen para resolver las desigualdades en la cobertura y mejorar las condiciones laborales del personal sanitario, especialmente en áreas rurales. Además, la incorporación de tecnologías de gestión contribuye a hacer los procesos más ágiles y eficientes. A nivel científico, esta investigación aporta al área de la gestión de RR.HH. en el sector público, proporcionando un enfoque adaptativo y centrado en las necesidades del contexto local, lo cual puede ser replicable en otros sistemas de salud con desafíos similares.

**Declaración de los autores:** Todos los autores aprueban el contenido del manuscrito y consienten su publicación.

**Declaración de conflicto de interés:** Los autores declaran que no existen conflictos de interés.

**Financiamiento:** Este trabajo no recibió financiación externa.

**Contribución de los autores:**

- Conceptualización del estudio
- Revisión bibliográfica
- Diseño metodológico
- Curación de datos
- Análisis de datos
- Redacción del manuscrito (borrador)
- Redacción del manuscrito (versión final)

## Referencias

Alles, M. (2017). *Desarrollo del talento humano basado en competencias* (3ra. Edición). Editorial Ediciones Gráfica S.A.

Chiavenato, I. (2014). *Gestión del talento humano*. Tercera edición. Editorial McGraw-Hill.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks. Sage Publications.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). Mc Graw Hill.
- Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPyBS) (2014). *Resolución S.G. N° 52*. Asunción, Paraguay. [https://mecip.mspbs.gov.py/wp-content/uploads/2023/12/RES\\_SG\\_52\\_2014\\_MISION\\_VISION\\_PEI.pdf](https://mecip.mspbs.gov.py/wp-content/uploads/2023/12/RES_SG_52_2014_MISION_VISION_PEI.pdf)
- Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (2020-1). *Política Nacional de Recursos Humanos en Salud 2020-2030. Resolución S.G. 749 del 29 de diciembre de 2020*. <https://www.mspbs.gov.py/dependencias/portal/adjunto/43b0d2-POLITICANACIONALDERECURSOSHUMANOSSENSALUDELPARAGUAY.pdf>
- Ochoa, G., y Balderas, G. (2021). Educación continua, educación permanente y aprendizaje a lo largo de la vida: coincidencias y divergencias conceptuales. *Revista Andina de Educación*; 4(2), 67-73.
- <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/ree/article/view/2733/2630> Organización Panamericana de la Salud (OPS) (2021). *Acceso universal a la salud y cobertura universal de salud*. <https://www.paho.org/es/temas/salud-universal>.
- Otazu, F. (2019). *Administración de salud pública y gestión de recursos humanos en la Microred Centenario de Abancay – 2018*. [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39013/otazu\\_if.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39013/otazu_if.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Palacios, R. (2013). *La administración de servicios de salud*. Editorial Pirámide.
- Pozo, J. (2021). *Estrategias para fortalecer el liderazgo de los recursos humanos en Salud: una revisión narrativa de la literatura* [Tesis de grado, Pontificia Universidad Javeriana]. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.10554.53100>
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>