

Políticas públicas y gestión del talento humano en establecimientos de salud: un análisis bibliográfico

Public policies and human talent management in health establishments: a bibliographic analysis

Enrique Ramos Loayza¹, rramoslo15@ucvvirtual.edu.pe, <https://orcid.org/0000-0003-4772-0059>

Liliana Lourdes Fuentes Huamán¹, lfuentesh@ucvvirtual.edu.pe, <https://orcid.org/0009-0007-5384-6623>

Cristian Gumercindo Medina Sotelo¹, cmedinasol@ucvvirtual.edu.pe, <https://orcid.org/0000-0001-6943-805X>

¹Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

Recibido(18/04/2025), Aceptado (26/05/2025)

Resumen. En este trabajo se examinaron los avances bibliográficos más relevantes sobre las Políticas Públicas de la gestión del talento humano en los establecimientos sanitarios. Se empleó material académico y científico de las bases de datos de Scopus, Web of Science, SciELO y Google Scholar de los últimos 5 años. Los resultados revelaron la persistencia de problemas en el recurso humano y la deficiencia de medidas para su abordaje. Se confirma la necesidad de que el Estado formule Políticas Públicas flexibles e innovadoras que respondan a las necesidades cambiantes del mundo moderno, así como a los avances tecnológicos, para garantizar un servicio de salud más eficiente y sostenible.

Palabras clave: políticas públicas en salud, gestión administrativa, talento humano.

Abstract- In this work, the most relevant bibliographic advances on Public Policies on the management of human talent in health establishments were examined. Academic and scientific material from the Scopus, Web of Science, SciELO and Google Scholar databases of the last 5 years was used. The results revealed the persistence of problems in human resources and the deficiency of measures to address them. The need for the State to formulate flexible and innovative Public Policies that respond to the changing needs of the modern world, as well as to technological advances, to guarantee a more efficient and sustainable health service is confirmed.

Keywords: public policies in health, management, human talent.

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la gestión del talento humano en los establecimientos de salud se ha convertido en una preocupación creciente para los gobiernos, especialmente en países de América Latina donde persisten brechas estructurales, desigualdades territoriales y limitaciones presupuestarias [1]. En este contexto, las políticas públicas dirigidas al sector salud han evolucionado, pasando de modelos centrados en la cobertura a enfoques más integrales que incorporan la calidad de los servicios, la eficiencia institucional y la profesionalización del capital humano [2] [3] [4] [5]. No obstante, la implementación efectiva de estas políticas enfrenta múltiples desafíos derivados de la fragmentación del sistema, la alta rotación del personal [6], la falta de incentivos, y la escasa articulación entre la planificación estratégica y la gestión de recursos humanos [7].



El talento humano constituye uno de los pilares fundamentales para garantizar el acceso equitativo, continuo y seguro a los servicios de salud. Sin personal calificado, motivado y adecuadamente distribuido, los avances en infraestructura, equipamiento o normativas pierden impacto real [2]. En ese sentido, diversos organismos internacionales como la Organización Mundial de la Salud (OMS) [1] [7] y la Organización Panamericana de la Salud (OPS) [2] han subrayado la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales para gestionar el talento humano con una visión sistémica, inclusiva y basada en competencias [3]. En el caso de Perú, los esfuerzos por mejorar la gestión del talento humano en salud se han plasmado en una serie de instrumentos normativos y técnicos, como el Plan Nacional de Recursos Humanos para la Salud, las políticas de incentivos al desempeño y la progresiva incorporación de modelos de gestión por competencias [4]. Sin embargo, subsisten importantes limitaciones asociadas al centralismo administrativo, la falta de estabilidad laboral, las desigualdades entre niveles de atención y regiones, y la débil articulación entre formación profesional, necesidades del sistema y planificación de plazas [5] [6] [7].

En este trabajo se realizó un análisis bibliográfico orientado a sistematizar los principales enfoques y experiencias documentadas sobre políticas públicas y gestión del talento humano en el ámbito sanitario. A través de una revisión estructurada de literatura científica, documentos institucionales y marcos normativos, se identifican patrones recurrentes, avances y desafíos que permiten comprender las tensiones entre los marcos teóricos y la realidad operativa de los establecimientos de salud [8] [9] [10]. Se parte de la premisa de que la calidad de los servicios de salud no depende únicamente de recursos físicos o financieros, sino de la capacidad del sistema para atraer, retener, capacitar y gestionar adecuadamente a su personal.

La pertinencia de este estudio radica en la necesidad de promover una reflexión crítica sobre el papel de las políticas públicas en la consolidación de modelos sostenibles de gestión del talento humano en salud. En especial, se busca aportar a la comprensión de cómo las decisiones gubernamentales influyen, positiva o negativamente, en la capacidad de los establecimientos para responder a las demandas ciudadanas, garantizar derechos laborales y mejorar los indicadores de salud. Al tratarse de un análisis bibliográfico, los hallazgos del presente trabajo permiten establecer un punto de partida teórico para futuras investigaciones empíricas que profundicen en la relación entre gobernanza, recursos humanos y calidad de atención en salud.

II. METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con diseño de tipo bibliográfico y nivel descriptivo-analítico. Su objetivo principal fue examinar y sistematizar los principales aportes teóricos y hallazgos empíricos relacionados con la gestión del talento humano en establecimientos de salud, en el marco de las políticas públicas implementadas en los últimos años a nivel latinoamericano, con énfasis en el contexto peruano. Se trató de una revisión estructurada que permitió identificar enfoques recurrentes, vacíos conceptuales y tensiones institucionales en el tratamiento del capital humano en el sector salud.

El estudio se apoyó en fuentes secundarias relevantes, tales como artículos científicos indexados, informes institucionales, tesis universitarias y documentos normativos de organismos internacionales. Para la búsqueda documental se utilizaron bases de datos académicas reconocidas como Scopus, SciELO, Redalyc, Dialnet y Google Scholar. Asimismo, se consultaron publicaciones del Ministerio de Salud del Perú (MINSA), la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización Panamericana de la Salud (OPS), y otros entes multilaterales

vinculados a la gobernanza del sistema sanitario. Los criterios de inclusión contemplaron documentos publicados entre los años 2012 y 2023, escritos en español o inglés, que abordaran al menos uno de los siguientes ejes temáticos: políticas públicas en salud, planificación del talento humano, gestión por competencias, condiciones laborales en establecimientos de salud, y desafíos estructurales en el marco de reformas sanitarias. Se priorizó la incorporación de literatura con respaldo metodológico claro, pertinencia temática y contribución al análisis crítico de la problemática. El proceso de selección se realizó en tres etapas: (1) búsqueda preliminar mediante palabras clave definidas (por ejemplo: “políticas públicas en salud”, “gestión del talento humano”, “recursos humanos en salud”, “competencias laborales”, “servicios de salud públicos”), (2) lectura de títulos, resúmenes y palabras clave para la depuración inicial, y (3) lectura completa y análisis crítico de los documentos seleccionados. En total se sistematizaron 42 documentos pertinentes para la construcción del cuerpo analítico del estudio y finalmente se eligieron 10 para concretar la información analizada (figura 1)

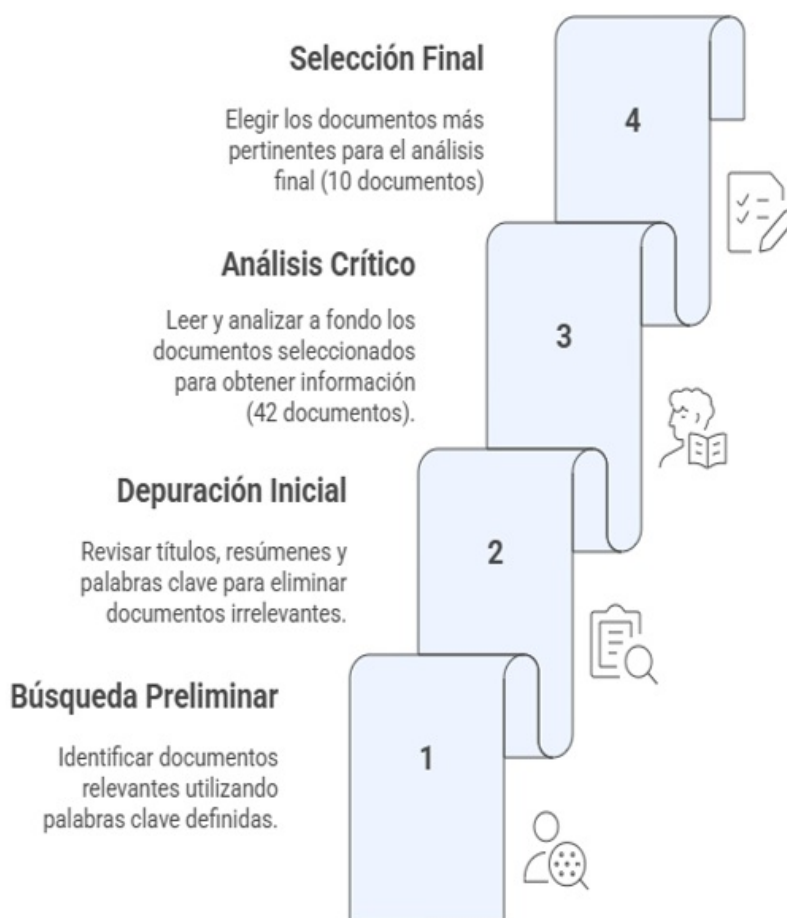


Fig. 1. Proceso de selección de documentos.

El análisis de contenido se realizó de manera inductiva, identificando categorías emergentes y relaciones significativas entre los enfoques normativos, técnicos y estratégicos propuestos por los autores revisados. Se prestó especial atención a las coincidencias y discrepancias entre modelos de gestión del talento humano, su

alineación (o no) con las políticas públicas de salud vigentes, y su aplicabilidad en contextos de precariedad institucional o de reforma estructural. Este procedimiento permitió generar una visión integral del estado actual del conocimiento en torno al vínculo entre políticas públicas y gestión del talento humano en salud.

III. RESULTADOS

Como resultado del análisis bibliográfico, se identificaron seis documentos clave que aportan significativamente a la comprensión de la relación entre políticas públicas y gestión del talento humano en el sector salud. La Tabla 1 resume los principales aportes identificados en cada uno de los textos seleccionados, así como el enfoque geográfico desde el cual se abordó el fenómeno.

Tabla 1. Principales hallazgos encontrados en la revisión

Documento	Aporte al tema	Enfoque
OMS (2020)	Establece lineamientos globales para el fortalecimiento de recursos humanos en salud.	Global
OPS (2022)	Analiza brechas estructurales en el sistema de salud de América Latina y sus efectos en la gestión del talento.	Latinoamérica
MINSA Perú (2018)	Propone un plan nacional para el desarrollo de competencias en el personal sanitario.	Perú
Vargas & Rodríguez (2021)	Explora los desafíos de la rotación y motivación del personal en establecimientos rurales.	Perú
Torres et al. (2019)	Revisa la implementación de políticas descentralizadas de recursos humanos en salud.	Colombia
García & Mejía (2020)	Evalúa el impacto de la gestión por competencias en centros hospitalarios públicos.	México

El análisis de estos documentos revela una coincidencia transversal en torno a la necesidad de profesionalizar y fortalecer la gestión del talento humano como eje estratégico para mejorar los sistemas de salud pública. Los enfoques globales, como los propuestos por la OMS [1] [7] y la OPS [2], destacan la urgencia de adoptar modelos de planificación de recursos humanos más flexibles, integrados y adaptativos, capaces de responder a crisis sanitarias como la vivida durante la pandemia de COVID-19.

En el caso de Perú, los documentos nacionales muestran un esfuerzo por alinear la normativa interna con estándares internacionales, especialmente en aspectos relacionados con la gestión por competencias, la capacitación permanente y la descentralización de decisiones en recursos humanos. Sin embargo, persisten debilidades asociadas a la falta de recursos [8] [10], la rotación excesiva del personal, y la insuficiente coordinación entre niveles de gobierno. A nivel regional, estudios en Colombia y México complementan la discusión al poner

énfasis en la necesidad de contextualizar las políticas públicas según realidades socioterritoriales específicas [8] [9]. Estos hallazgos permiten establecer una base teórica sólida para futuras investigaciones empíricas orientadas a mejorar la gestión estratégica del talento humano en establecimientos de salud públicos.

CONCLUSIONES

El análisis bibliográfico realizado permite afirmar que la gestión del talento humano en los establecimientos de salud continúa siendo un componente crítico, pero insuficientemente atendido por las políticas públicas en América Latina, y particularmente en el contexto peruano. A pesar de que múltiples normativas e instrumentos técnicos reconocen la relevancia estratégica del personal sanitario, subsisten importantes brechas entre el diseño de dichas políticas y su implementación efectiva en los entornos institucionales. Uno de los hallazgos más relevantes es la persistencia de una gestión fragmentada del recurso humano, caracterizada por la inestabilidad laboral, escasos incentivos al desempeño, desigual distribución territorial de profesionales y limitada capacitación continua. Estos factores afectan directamente la calidad de los servicios, la motivación del personal y la sostenibilidad de las reformas en salud.

Asimismo, se identificó que los enfoques basados en competencias, planificación estratégica del recurso humano y participación del personal en los procesos decisorios tienden a generar resultados más favorables en términos de desempeño organizacional. Sin embargo, su aplicación es desigual y muchas veces dependiente de esfuerzos locales aislados o de cooperación internacional, sin una política nacional sostenida. En el caso peruano, si bien existen avances normativos y técnicos, como la estandarización de perfiles y la descentralización parcial de la gestión del personal, dichos esfuerzos no logran consolidarse debido a barreras estructurales como la rigidez presupuestaria, la alta rotación del personal y la limitada articulación entre niveles de gobierno.

Los hallazgos del estudio evidencian la necesidad de replantear la gestión del talento humano en salud como una política transversal y no subordinada a enfoques exclusivamente administrativos. Esto implica fortalecer la gobernanza del sistema sanitario, desarrollar indicadores específicos para monitorear la calidad del recurso humano, promover la formación continua y establecer condiciones laborales dignas y estables. De esta manera, se destaca la urgencia de fomentar investigaciones empíricas que profundicen en la relación entre políticas públicas, condiciones laborales y calidad de atención en salud. Una gestión estratégica, participativa y contextualizada del talento humano no solo mejora el funcionamiento de los establecimientos sanitarios, sino que constituye un pilar fundamental para garantizar el derecho a la salud y avanzar hacia sistemas más equitativos, eficientes y humanos.

REFERENCIAS

- [1] Organización Mundial de la Salud, *Estrategia mundial sobre recursos humanos para la salud: fuerza de trabajo 2030*. Ginebra: OMS, 2016.
- [2] Organización Panamericana de la Salud, *El trabajo en salud en América Latina y el Caribe: hoja de ruta para su transformación post-COVID-19*. Washington D.C.: OPS, 2022.

- [3] Ministerio de Salud del Perú, *Plan Nacional de Desarrollo de Recursos Humanos en Salud 2018-2024*. Lima: MINSA, 2018.
- [4] S. Vargas and M. Rodríguez, "Gestión del talento humano en zonas rurales: desafíos de permanencia y formación continua," *Revista Salud Pública y Sociedad*, vol. 8, no. 2, pp. 55–68, 2021.
- [5] F. Torres, J. Cárdenas, and A. López, "Políticas públicas y descentralización de recursos humanos en salud: un estudio comparativo," *Revista Latinoamericana de Políticas Sociales*, vol. 5, no. 1, pp. 22–35, 2019.
- [6] C. García and L. Mejía, "Implementación de gestión por competencias en hospitales públicos de México: un estudio de caso," *Revista Mexicana de Administración Pública*, vol. 12, no. 1, pp. 88–103, 2020.
- [7] Organización Mundial de la Salud, *The Health Workforce: Advances in responding to crises*. Geneva: WHO Press, 2020.
- [8] E. Fernández and P. Ríos, "Incentivos laborales y desempeño en el sistema de salud público: una revisión sistemática," *Revista Gestión en Salud*, vol. 10, no. 3, pp. 121–134, 2020.
- [9] Organización Internacional del Trabajo, *Condiciones de trabajo decente en el sector salud en América Latina*. Ginebra: OIT, 2021.
- [10] A. Bernal and S. Patiño, "La planificación estratégica de recursos humanos en sistemas descentralizados de salud," *Revista de Estudios en Salud Pública*, vol. 6, no. 2, pp. 33–46, 2018.