

# A un siglo de la creación del Ministerio de Salud: desafíos futuros en la gestión de recursos humanos de salud en Chile

At a Century Since the Creation of the Ministry of Health: Future  
Challenges in the Management of Health Human Resources in Chile

Cristian Rebolledo Díaz<sup>1</sup>

## RESUMEN

---

Con motivo de la conmemoración del centenario del Ministerio de Higiene, Asistencia y Previsión social, se revisan los progresos de la salud pública conducida por esta institución y sus desafíos en el contexto actual. En particular se revisan los desafíos de la gestión de recursos humanos en el ambiente cambiante actual, de cambios demográficos, epidemiológicos y de otras dimensiones de la realidad que impactan en las expectativas de la población y demandan a los equipos nuevas estrategias para responder a este nuevo escenario.

Para responder a la interrogante sobre estos cambios en la gestión de las personas, se realiza una revisión documental de fuentes nacionales e internacionales, más allá de la mera solución de las brechas actuales si no que buscando respuestas de futuro, que finalmente se organizan en un conjunto de líneas de acción indispensables para situarse con respuestas efectivas a la realidad actual.

*Palabras clave: Salud Pública, gestión de recursos humanos, salud global.*

## ABSTRACT

---

On the occasion of the commemoration of the centenary of the Ministry of Hygiene, Assistance and Social Welfare, the progress of public health conducted by this institution and its challenges in the current context are reviewed. In particular, the challenges of human resources management are reviewed in the current changing environment, demographic, epidemiological and other dimensions of reality that impact the expectations of the population and demand new strategies from teams to respond to this new context.

To answer the question about these changes in people management, a documentary review of national and international sources is carried out, beyond the mere solution of current gaps but also looking for future answers, which are finally organized in a set of lines of action essential to position ourselves with effective responses to the current reality.

*Keywords: Public health, human resources management, global health.*

## INTRODUCCIÓN

---

El Ministerio de Salud de Chile conmemora su centenario en el año 2024, un acontecimiento que ofrece una oportunidad valiosa para examinar un siglo de progresos en el ámbito de la salud nacional. Desde su

---

<sup>1</sup> Académico de la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Chile y presidente del departamento de políticas de salud y estudios del Colegio Médico; médico cirujano, doctor en salud pública. Dirigir correspondencia a [crisreb@uchile.cl](mailto:crisreb@uchile.cl)

creación, la institución ha desempeñado un papel esencial en la formulación y ejecución de políticas sanitarias que han transformado significativamente la salud y el bienestar de la población chilena. Destacan entre sus logros más emblemáticos la erradicación de enfermedades transmisibles, la ampliación del acceso a los servicios de salud y el impulso a políticas que han mejorado notablemente la esperanza y calidad de vida de los ciudadanos (Romero, 1977; Goic, 2015).

A lo largo de estos 100 años, el Ministerio ha tenido que adaptarse a cambios demográficos, epidemiológicos y tecnológicos que han redefinido las necesidades de salud de la población. La transición demográfica hacia una población envejecida y el aumento de enfermedades crónicas presentan nuevos desafíos que requieren enfoques innovadores en la gestión de recursos humanos (Huenchuan, 2018). Además, la evolución de la economía, la educación y las expectativas sociales impone exigencias adicionales sobre la capacidad del sistema de salud para responder de manera eficiente y equitativa (Cid, 2011).

Este aniversario, más que un momento de celebración, representa una convocatoria a la acción para enfrentar desafíos fundamentales que influirán en la sostenibilidad y efectividad del sistema de salud en el futuro. En este contexto, la gestión de recursos humanos se destaca como un componente esencial que debe ser revisado y fortalecido con atención.

El análisis histórico del Ministerio de Salud revela un panorama caracterizado por la constante adaptación y resiliencia. No obstante, frente a los desafíos actuales es crucial mejorar la gobernanza y regulación, reforzar las estrategias de incentivo para los profesionales de la salud, promover la colaboración interprofesional y modernizar las condiciones laborales (Organización Panamericana de la Salud, 2023), en un entorno cambiante tanto a nivel nacional como global (Organización Mundial de la Salud, 2016). Además, la integración de tecnologías emergentes y enfoques innovadores en la formación y práctica de los profesionales sanitarios es vital para mantener la competitividad y eficacia del sistema.

En este contexto, el presente análisis busca identificar y proponer estrategias de gestión de recursos humanos que no solo contribuyan a solucionar las brechas actuales, sino que también preparen al sistema para desafíos futuros, asegurando que el Ministerio de Salud continúe siendo un pilar en la promoción y protección de la salud pública en Chile en las próximas décadas. Estos

elementos son esenciales para alcanzar la visión de una atención integral y equitativa, promoviendo así una mejor calidad de vida para todos los chilenos.

## MÉTODOS

---

Este documento se sustenta en un análisis cualitativo, revisando diversas fuentes bibliográficas y documentales relacionadas con la evolución y gestión de los recursos humanos en el Ministerio de Salud de Chile y su perspectiva a futuro. Se llevó a cabo una exhaustiva revisión de documentos y se exploró cómo la implementación de tecnologías digitales y prácticas innovadoras en la formación y práctica médica podría transformar la gestión de recursos humanos. Se consideraron estudios de caso de países con experiencias similares a Chile para extraer lecciones aplicables.

Esta metodología permitió no solo una comprensión profunda de los desafíos históricos y actuales en la gestión de recursos humanos, sino también la identificación de estrategias orientadas al fortalecimiento y renovación continua del Ministerio de Salud, asegurando su preparación para afrontar los desafíos de las próximas décadas.

## RESULTADOS

---

Se han identificado una serie de avances clave que permitirán proyectar los logros alcanzados y seguir progresando en los objetivos sanitarios propuestos respecto a la gestión de recursos humanos en el Ministerio de Salud de Chile. Inicialmente, es imperativo posicionar la gestión de recursos humanos como una prioridad. Se sugieren las siguientes líneas de acción, alineadas con los lineamientos internacionales (Organización Panamericana de la Salud, 2023; Organización Mundial de la Salud, 2016)

### **1. Gobernanza y Regulación de Recursos Humanos para la Salud:**

Un desafío pendiente para el Ministerio de Salud consiste en alcanzar la integración entre el sector salud y el sector educación con respecto a las políticas de formación en salud. Desde hace varios años, y de manera consistente con lo que ocurre en el resto de América Latina, se ha identificado una falta de alineación entre la formación de los trabajadores de la salud y las necesidades reales del sistema de salud. Esto se manifiesta como una desconexión y fragmentación entre ambos sectores, resultando en una

cooperación intersectorial limitada (Fitzgerald, 2023; Organización Panamericana de la Salud, 2008; Artaza et al, 2020). Este desajuste se refleja en los planes de estudio de las carreras, así como en la cantidad y distribución de los profesionales. Es crucial establecer marcos regulatorios más robustos que faciliten una coordinación fluida entre estos sectores. Actualmente, el objetivo principal de los sistemas de salud es proveer recursos humanos en cantidad y calidad adecuadas, con una distribución equitativa. Para avanzar en esta dirección, es esencial construir una estructura de gobernanza que integre al Ministerio de Educación, especialmente a través de su Subsecretaría de Educación Superior, así como a las instituciones formadoras y a los servicios de salud. Aunque hoy en día existe una regulación que establece instancias para la integración entre las distintas instituciones involucradas (Vázquez, 2016), su funcionamiento debe ser robustecido, involucrando activamente a las autoridades del sector de educación superior.

## **2. Estrategias de Incentivo para Áreas Desatendidas:**

La estrategia de destinar médicos recién egresados a zonas rurales y desatendidas ha demostrado ser un mecanismo eficaz para incrementar la cobertura de servicios de salud en esas regiones (Peña, 2015). Sin embargo, esta estrategia no aborda adecuadamente la permanencia de largo plazo de los profesionales, ni atiende la necesidad de un enfoque integral e interprofesional, ya que conserva, en términos generales, su configuración original desde 1955 (Becerra, 2015). La atención primaria se ha vuelto más compleja, tanto desde la perspectiva tecnológica como de los problemas de salud de las personas, de modo que los profesionales recién egresados carecen, cada vez más, de las herramientas técnicas y relacionales necesarias para desempeñarse eficazmente en el primer nivel de atención, especialmente en los contextos más desafiantes. Es necesario replantear la estrategia, valorando la experiencia laboral de los profesionales para enfrentar escenarios clínicos más complejos. Esto podría requerir la implementación de un criterio de experiencia para acceder a determinados establecimientos más exigentes, diferenciándolos de aquellos a los que pueden acceder médicos recientemente titulados. Además, se debe considerar el desarrollo de estrategias similares para mejorar la distribución de otros integrantes del equipo asistencial en zonas desatendidas. Aunque ya existen etapas de destinación

y formación para odontólogos (1972) y químicos farmacéuticos (2022), estas se enfocan principalmente en el financiamiento de programas de especialización y son estrategias de menor magnitud.

## **3. Equipos Integrales Interprofesionales:**

Este es un ámbito en el cual se ha avanzado considerablemente en los últimos años, principalmente en el contexto de la estrategia de atención primaria (Ministerio de Salud, 2005; Ministerio de Salud, et al., 2008) y más recientemente en correspondencia con la propuesta de Atención Primaria Universal (Ministerio de Salud, 2021). Sin embargo, sigue siendo un objetivo en el que se debe seguir progresando, fortaleciendo las estrategias que promuevan esta dirección, desde la formación y educación continua de los profesionales hasta la reconfiguración del modelo de atención. Desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos, es crucial fortalecer adecuadamente la participación de las diversas profesiones de la salud, que hasta ahora han desempeñado un rol complementario dentro de un modelo centrado predominantemente en la atención médica. Dicho de otro modo, mientras no se fortalezcan la posición y contribución de los distintos profesionales y trabajadores de la salud respecto del bienestar de las personas, será difícil avanzar hacia un modelo de atención integral. En esta línea, se debe avanzar en la definición de perfiles de desempeño claros para cada profesión sanitaria, establecer con precisión cuáles son los ámbitos de especialización, así como definir los requisitos para la certificación profesional en todos los casos. Este es un aspecto complejo, pues converge en los ámbitos disciplinares, gremiales, los intereses del sector académico y, por supuesto, los lineamientos sanitarios, por lo cual se debe promover un espacio de discusión amplio para seguir avanzando.

## **4. Aumentar la Oferta de Atenciones:**

En las últimas dos décadas, y a partir de la implementación del Plan de Garantías Explícitas en Salud (GES), especialmente en cuanto a la garantía de oportunidad, ha surgido una preocupación destacada por las brechas en la atención, manifestadas operativamente en listas de espera y la denominada escasez de especialistas (Instituto Nacional de Derechos Humanos, 2018). A pesar de los esfuerzos consistentes realizados en la última década, el problema se ha agudizado, particularmente tras la pandemia (La Tercera, 2023). Sin duda, este desafío tiene múltiples aristas, varias de las cuales se relacionan con la gestión de recursos

humanos. Un área estratégica para abordar esta cuestión es el aumento de la oferta de recursos humanos. Tras más de una década enfocada en incrementar las horas disponibles de especialistas, es necesario potenciar la oferta mediante la incorporación de otros profesionales, a través de estrategias como el *task shifting* y el *task sharing*. La formación de especialistas ha llegado a un punto de saturación en su rendimiento, requiriendo explorar alternativas adicionales. El *task shifting* (re-assignación de tareas) consiste en transferir tareas específicas de atención médica de profesionales altamente especializados a otros menos especializados, para optimizar el uso de los recursos humanos disponibles y mejorar el acceso a los servicios de salud. Por su parte, el *task sharing* (reparto de tareas) implica compartir ciertas responsabilidades entre diferentes tipos de profesionales de la salud, en lugar de transferir una tarea por completo (The World Health Organization, 2010). A nivel internacional existen numerosos ejemplos exitosos, y en la historia reciente del sistema de salud chileno también se han implementado estrategias con buenos resultados, aunque de forma puntual, como la integración de optometristas, la atención de kinesiólogos en las salas de enfermedades respiratorias agudas (ERA) y enfermedades respiratorias infantiles agudas (IRA), así como el manejo de patologías complejas en el nivel primario de atención debido a la envergadura del problema. A pesar de la pluralidad de ejemplos exitosos, el principal desafío para su implementación radica en superar las resistencias, principalmente de índole gremial, frente a estas propuestas (The World Health Organization, 2010). Alinear las voluntades de los distintos actores involucrados ha sido históricamente un rol clave del Ministerio de Salud.

### **5. Condiciones de Trabajo y Retención del Talento:**

A pesar de los esfuerzos realizados para mejorar las condiciones laborales, los desafíos persisten. La carga de trabajo excesiva y las discrepancias salariales en comparación con el sector privado siguen siendo barreras significativas para la retención de personal. Se ha observado que las estructuras de incentivos, a menudo, se vuelven obsoletas y constituyen un obstáculo estructural. Es esencial que la evaluación de las condiciones laborales y las estrategias de incentivos para la captación y retención de talento se revisen periódicamente, al igual que la implementación de políticas que promuevan un equilibrio entre trabajo y

vida personal. Estos resultados subrayan tanto los logros actuales como las áreas críticas en las que la gestión de recursos humanos del Ministerio de Salud de Chile debe mejorar. Abordar estos temas será fundamental para fortalecer la capacidad del sistema de salud y asegurar su preparación frente a futuros desafíos.

## **CONCLUSIONES**

---

Al llegar al centenario de su creación, el Ministerio de Salud de Chile se encuentra en un punto crítico que invita a reflexionar sobre su significativa trayectoria y los avances logrados, al tiempo que encara desafíos de relevancia crucial para el futuro. La gestión de recursos humanos emerge como un elemento fundamental en el fortalecimiento y sostenibilidad del sistema de salud. Los resultados de este análisis subrayan la importancia de reorganizar la gobernanza y regulación para fomentar una coordinación eficaz entre los sectores educativo y de salud, asegurando que la formación de profesionales de la salud esté alineada con las necesidades existentes y futuras del sistema.

Además, es imperativo reexaminar y revitalizar las estrategias de incentivo, particularmente en las áreas rurales y desatendidas, para no solo atraer a los profesionales de la salud, sino también garantizar su permanencia y efectividad a largo plazo. Las estrategias de *task shifting* y *task sharing* presentan oportunidades prometedoras para optimizar la oferta de atención médica, permitiendo un uso más eficaz de los recursos humanos existentes y ampliando el acceso a los servicios de salud.

El fomento de equipos interprofesionales integrales es otro pilar esencial que requiere atención continua. La promoción de un modelo colaborativo, que reúna diversas disciplinas de la salud, es clave para avanzar hacia una atención más integral y equitativa, lo que demanda el fortalecimiento del rol y la contribución de todos los profesionales de la salud en la atención y mejora del bienestar de las personas.

Por último, aunque se han observado numerosos ejemplos exitosos de implementación de estas estrategias, queda el desafío de enfrentar y superar las resistencias, particularmente de índole gremial, para consolidar estos cambios. Este es un ámbito donde el Ministerio de Salud debe reafirmar su rol histórico de liderazgo y visión estratégica, alineando las voluntades de los distintos actores involucrados.

Con un enfoque renovado y estratégico en la gestión de recursos humanos, el Ministerio de Salud de Chile no solo puede sostener sus logros,

sino también avanzar hacia nuevos objetivos que mejoren la calidad y equidad en la salud, asegurando que el sistema de salud esté bien preparado para una dinámica y compleja realidad futura.

## REFERENCIAS

- Artaza O, Santacruz J, Girard J, Alvarez D, Barría S, Tetelboin C, et al. (2020). Formación de recursos humanos para la salud universal: acciones estratégicas desde las instituciones académicas. *Rev Panam Salud Pública*. 44(1).
- Becerra, C. (30 de Enero de 2015). Agrupación de Médicos Generales de Zona -MGZ-. Obtenido de MGZ: mgz.cl
- Cid, C. (2011). Problemas y desafíos del seguro de salud y su financiamiento en Chile: el cuestionamiento a las ISAPRE y la solución funcional.
- Fitzgerald J. (2023). Recomendaciones para el desarrollo de sistemas de salud resilientes en las Américas. *Rev Panam Salud Pública*. Jul 14;47:e101. Spanish. doi: 10.26633/RPSP.2023.101. PMID: 37457758; PMCID: PMC10337641.
- Gobierno de Chile (2012). Norma técnica N°254 - Regula la relación Docente-Asistencial [Internet] [cited 2023 Mar 8]. Available from: <https://www.minsal.cl/portal/url/item/8ebd4726de70318ae04001011f015a1a.pdf>
- Goic G, Alejandro. (2015). El Sistema de Salud de Chile: una tarea pendiente. *Revista médica de Chile*, 143(6), 774-786. <https://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872015000600011>
- Huenchuan (ed.) (2018). *Envejecimiento, personas mayores y Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: perspectiva regional y de derechos humanos*, Libros de la CEPAL, N° 154 (LC/PUB.2018/24-P), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- Instituto Nacional de Derechos Humanos (2018). *Informe Anual 2018*. Disponible en <https://www.indh.cl/bb/wp-content/uploads/2018/12/Informe-Anual-2018-Cap6.pdf>
- La Tercera. (2023, Octubre 6). Las razones que explican por qué las listas de espera en el sistema de salud volvieron a aumentar. *La Tercera*. <https://www.latercera.com/nacional/noticia/las-razones-que-explican-por-que-las-listas-de-espera-en-el-sistema-de-salud-volvieron-a-aumentar/>
- Ministerio de Salud (2005). Subsecretaría de Redes Asistenciales. División de Gestión de la Red Asistencial. Modelo de Atención Integral en Salud. *Serie Cuadernos Modelo de Atención* (1).
- Ministerio de Salud, Subsecretaría de Redes Asistenciales, División de Atención Primaria (2008). En el camino a centro de salud familiar.
- Ministerio de Salud (2021). Actualizaciones sobre la universalización de la APS. Disponible en <https://www.achm.cl/wp-content/uploads/2023/04/10.-Actualizaciones-sobre-la-Universalizacion-de-la-APS-Dr.-Fabrega.pdf>
- Organización Mundial de la Salud (2016). Global strategy on human resources for health: Workforce 2030. WHO. Geneva.
- Organización Panamericana de la Salud (2008). La Formación en Medicina Orientada hacia la Atención Primaria de Salud. Washington D.C.
- Organización Panamericana de la Salud (2023). Policy on the Health Workforce 2030: Strengthening Human Resources for Health to Achieve Resilient Health Systems. 75th Session of the Regional Committee of WHO for the Americas Washington, D.C., USA, 25-29.
- Peña, S. . (2015). El Programa de Médicos Generales de Zona de Chile, una estrategia multidimensional para atraer y fidelizar a médicos en las zonas rurales. *Cuadernos Médico Sociales*, 55(1-2), 7–21. Recuperado a partir de <https://cuadernosms.cl/index.php/cms/article/view/377>
- Romero, H. (1977). *Hitos fundamentales de la Medicina Social en Chile*. En: Medicina social en Chile. (J. Jiménez, Editor). Ediciones Aconcagua.
- The World Health Organization (2010). The Global Recommendations and Guidelines on Task Shifting. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/43821/?jsessionid=F4436829FA37752F953E2EDD7D03A84D?sequence=1>
- Vázquez F. (2016). La teoría de la evolución educativa y la formación de médicos especialistas. *Investig en Educ Médica*. 1;5(18):121–7.