

FINANZAS

Mecanismos de selección del Ministerio de Economía y Finanzas comparados con prácticas contemporáneas. Paraguay. 2023

Selection mechanisms of the Ministry of Economy and Finance compared with contemporary practices. Paraguay. 2023

[Dorina Manuela Azucas Pedrozo](#)¹, [César Augusto Martínez Rodríguez](#)², [Milagros Ivana Torres Fariña](#)³

^{1,2,3} Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Económicas. San Lorenzo, Paraguay.

Recibido: 16/02/2026

Aceptado: 20/04/2026

Editor responsable: [Marcela Achinelli](#) Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Económicas

RESUMEN

El capital humano constituye un elemento estratégico para el desempeño y cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo que la selección de personal adquiere especial relevancia para incorporar candidatos idóneos. En este contexto, la necesidad de contar con mecanismos de selección eficientes y acordes con las prácticas en auge del ámbito organizacional representa un desafío para las instituciones públicas. El presente estudio tiene como objetivo comparar los mecanismos de selección utilizados en la dirección de administración del capital humano y capacitación del ministerio de economía y finanzas con las prácticas en auge del ámbito organizacional. Para ello, se analizaron los mecanismos de selección aplicados en el ministerio y se contrastaron con prácticas contemporáneas de selección de personal. Los resultados evidenciaron diferencias significativas principalmente en el grado de rigidez de los procedimientos, derivado de las formalidades y exigencias del marco legal, lo que generaba desafíos relacionados con la eficiencia y agilidad del proceso. Asimismo, se identificaron diferencias en la implementación de las evaluaciones, destacándose la ausencia de evaluaciones psicológicas como una de las principales divergencias. No obstante, ambos enfoques coincidieron en la finalidad de seleccionar al candidato idóneo, considerando las competencias y requisitos necesarios para el desempeño del puesto. En conclusión, los mecanismos de selección utilizados en el ministerio de economía y finanzas, presentan oportunidades de mejora en términos de flexibilidad, agilidad y diversificación de las herramientas de evaluación, dentro de los límites establecidos por la normativa vigente. De esta forma, el estudio contribuye al conocimiento sobre los mecanismos de selección en el ámbito público y proporciona elementos para orientar la identificación de oportunidades de mejora en los procesos de incorporación de personal.

PALABRAS CLAVES: recursos humanos; capital humano; selección del personal; ministerio de economía y finanzas.

ABSTRACT

Human capital constitutes a strategic element for organizational performance and the achievement of organizational objectives; therefore, personnel selection is particularly important for recruiting suitable candidates. In this context, the need to have efficient selection mechanisms that are consistent with emerging practices in the organizational field represents a challenge for public institutions. The present study aims to compare the selection mechanisms used by the directorate of human capital administration and

training of the ministry of economy and finance with emerging practices in the organizational field. To this end, the selection mechanisms applied within the ministry were analyzed and contrasted with contemporary personnel selection practices. The results revealed significant differences, mainly regarding the degree of rigidity of the procedures, resulting from the formalities and requirements established by the legal framework, which generated challenges related to the efficiency and agility of the process. Likewise, differences were identified in the implementation of assessments, with the absence of psychological assessments standing out as one of the main divergences. Nevertheless, both approaches coincided in their purpose of selecting the most suitable candidate, considering the competencies and requirements necessary for adequate job performance. In conclusion, the selection mechanisms used by the ministry of economy and finance present opportunities for improvement in terms of flexibility, agility, and diversification of assessment tools, within the limits established by current regulations. Thus, the study contributes to knowledge regarding selection mechanisms in the public sector and provides elements to guide the identification of opportunities for improvement in personnel recruitment processes.

KEY WORDS: human resources; human capital; personnel selection; ministry of economy and finance

RESUMO

O capital humano constitui um elemento estratégico para o desempenho e o alcance dos objetivos organizacionais; por isso, a seleção de pessoal assume especial relevância para a incorporação de candidatos adequados. Nesse contexto, a necessidade de contar com mecanismos de seleção eficientes e alinhados às práticas em voga no âmbito organizacional representa um desafio para as instituições públicas. O presente estudo tem como objetivo comparar os mecanismos de seleção utilizados pela Diretoria de Administração de Capital Humano e Capacitação do Ministério da Economia e Finanças com as práticas atuais do meio organizacional. Para tanto, analisaram-se os mecanismos de seleção aplicados no ministério e confrontaram-se com práticas contemporâneas de seleção de pessoal. Os resultados evidenciaram diferenças significativas, principalmente no grau de rigidez dos procedimentos — decorrente das formalidades e exigências do marco legal —, o que gerava desafios relacionados à eficiência e à agilidade do processo. Além disso, identificaram-se diferenças na implementação das avaliações, destacando-se a ausência de avaliações psicológicas como uma das principais divergências. No entanto, ambas as abordagens convergiram quanto à finalidade de selecionar o candidato adequado, considerando as competências e os requisitos necessários para o desempenho do cargo. Em conclusão, os mecanismos de seleção utilizados no Ministério da Economia e Finanças apresentam oportunidades de melhoria em termos de flexibilidade, agilidade e diversificação das ferramentas de avaliação, respeitando-se os limites estabelecidos pela legislação vigente. Dessa forma, o estudo contribui para o conhecimento sobre os mecanismos de seleção no setor público e fornece elementos para orientar a identificação de oportunidades de melhoria nos processos de incorporação de pessoal.

PALAVRAS-CHAVE: recursos humanos; capital humano; seleção de pessoal; Ministério da Economia e Finanças

AKYTÃ

Ava omba'apóva ha'e peteĩ mba'e tembiaporape rembiaporu temimoĩmby rembiapo ha hembipota jehupytyrãme guarã, upévare mba'apohára jeporavo oguereko tuicha mba'eguasú, ikatu ha'gua oñemoinge umi tapicha ikatpyryva . Ko'ã mba'e ryepýpe tekotevê oĩ peteĩ tembiaporu oporavokuaavéva ha ohóva tembiapo tapia heko a'aguáva ñembosako'i rehegua omotendéva peteĩ tatapyña mbo'eharenda tetãkuáipe . Ko jehapykueho oguereko hembipota ombojoja ha'gua umi mba'apohára jeporavo rape ojeporúva Mba'apohára Aty Ñangareko ha Ñembokatupyry Motenondeha Tekuái

Virureko ha Ñangarekoha tapiagua tembiapo ñemohenda rehegua . Upeva'erã oñehesa'yijō umi mba'aporape poravo ojeporúva tekuaípe ha oñembojoja tembiapo ko'ágã rupigua oiporavova mba'apohára rehe. Umi tembiapokue ohechauka mba'éichaitépa oikoe hekomýi'yva aporeko , oúva hekópe ha tekotevẽmby tekome'ẽ raperã, omoheñoiva py'ara'ã ojokupytyva aporape rekorari ha katupyry. Upéicha avei , ojejuhu kuaara'ã jepuru ojuavyha , ojehecha kuaara'ã apytu'ũgua pore'y omohakamby umi tape .Hakatu, mokõive ñema'ẽ ojoja ojeporavo haña ha'évéva tapicha, ojehechakuaáhape katupyry ha oñeikotevẽ katuetéva ojapo haña tembiapo.Ipahaite, umi mba'apohára jeporavo rape ojepurúva Tekuaí Virureko ha Viru Ñangareko Motenondehápe oguereko gueteri pa'ũ oñemyatyrõ haña, ko'ýte ipererive, ipya'eve ha oñembopypukuve haña umi tembiporu ojepurúva jehechajeyrã, katuite oñemomba'evo umi léi ha tekojoja ko'ágã oĩmavare. Péicha, ko jehapykueho oipytyvõ ojekuaa porãve haña mba'apohára jeporavo rape tetã remimoĩmbykuérape ha ome'ẽ avei mba'e ikatúva ojepuru ojehechakuaa haña mba'épa tekotevẽ oñemyatyrõ mba'apohára ñemoinge ha jeporavo rembiapópe.

ÑE'Ë REKOKATU: Mba'apohára aty; Mba'apohára reko; Mba'apohára jeporavo; Tekuaí Virureko ha Viru Ñangareko Motenondeha

AUTOR CORRESPONDIENTE: Dorina Manuela Azucas Pedrozo. Licenciada en Administración con especialidad en Didáctica Universitaria. Unidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Económicas. San Lorenzo, Paraguay. **Email:** dazucas@eco.una.py

CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES: **DMA** Supervisión del trabajo, recolección de datos, revisión crítica y aprobación de la versión final. **CAMR** Recolección de datos, análisis e interpretación de resultados y revisión del trabajo. **MITF** Conceptualización del estudio, metodología, recolección de datos y redacción del manuscrito.

CONFLICTO DE INTERÉS: Los autores declaran que no existe ningún conflicto de interés que pueda haber influido en la realización, análisis o publicación del presente artículo.

FINANCIAMIENTO: El trabajo de investigación contó con financiamiento de los Fondos Concursables de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Asunción.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, el capital humano es muy importante para el éxito de las empresas, ya que define la eficiencia de una organización (Ríos, 2023). Por lo que, la importancia de contar con personal altamente calificado y capacitado ha generado una creciente preocupación entre los gerentes y directivos para asegurar la atracción y retención de los mejores talentos en sus instituciones.

Es por ello, que la selección de personal constituye uno de los procesos más importantes para una organización, pues como mencionan Macías y Franco (2024), permite identificar y escoger a los candidatos que posean las competencias requeridas para desempeñar adecuadamente el puesto. En este contexto, este proceso adquiere una dimensión estratégica y de vital importancia. La unidad de gestión de personas, responsable de esta función crítica, desempeña un papel determinante al gestionar las

herramientas y técnicas necesarias para seleccionar candidatos calificados que se ajusten al perfil requerido.

Tal es su importancia, que la falta de un análisis y evaluación adecuados en el proceso de selección de personal puede generar diversas consecuencias negativas. Al respecto, Rivera (2022) señala que la falta de procedimientos específicos puede conducir a decisiones que repercuten en la productividad, eficiencia y calidad del trabajo, generando además conflictos laborales y deficiencias en el desempeño de la organización.

De esta manera, la relevancia de este estudio se acentúa aún más en el contexto de una institución pública de la magnitud del Ministerio de Economía y Finanzas del Paraguay, cuyas funciones abarcan aspectos cruciales en el ámbito financiero y administrativo del Estado. En el sector público, según Molina y Arrias (2022, como se citó en Moreira y Jimenez, 2024), los procesos de selección han enfrentado diversos desafíos relacionados con la transparencia, la meritocracia y la equidad de género, aspectos relevantes que inciden directamente en la eficacia y eficiencia de los servicios institucionales.

En este sentido, una adecuada selección de personal es fundamental para incorporar candidatos calificados que contribuyan a fortalecer el profesionalismo y la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía (Moreira y Jiménez, 2024). En consecuencia, en una institución como el Ministerio, la existencia de estos desafíos plantea la necesidad de analizar los mecanismos empleados para la selección de su personal, y determinar en qué medida estos responden a las exigencias actuales de incorporación de talento y a las prácticas contemporáneas de selección.

En virtud de lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo comparar los mecanismos de selección empleados en el Ministerio de Economía y Finanzas con las prácticas en auge dentro del ámbito organizacional. El enfoque particular del mismo va dirigido a aquellos aspectos del proceso que tienen relación directa con la selección del personal. Mediante esta comparativa, se pretende determinar si la institución se encuentra actualizada y alineada con las prácticas más innovadoras y eficientes en la selección de talento. Los resultados obtenidos proporcionarán una sólida base para identificar oportunidades de mejora y modernización en dicho proceso.

No obstante, es importante señalar que al momento de la realización del presente trabajo, el Ministerio de Economía y Finanzas se encontraba aún en proceso de regularización debido a los cambios implementados por la Ley 7158/2023, la cual

contempla que dicho ministerio no sólo absorbería las funciones del anteriormente denominado Ministerio de Hacienda, sino que también las de la Secretaría de la Función Pública y la Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social.

Este proceso de reestructuración afectó no solo al Ministerio en estudio, sino también al ente encargado de regular el procedimiento de selección del sector público. Por lo tanto, al existir aún cuestiones que no se encuentran definidas, existe incertidumbre respecto a cómo se estructurará el procedimiento de selección, no solo a nivel general en el sector público, sino también dentro del propio Ministerio de Economía y Finanzas. El objetivo general fue comparar los mecanismos de selección externos utilizados en la actualidad dentro del Ministerio de Economía y Finanzas con las prácticas en auge del ámbito.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se realizó bajo un diseño no experimental de corte transversal, considerado adecuado para aplicar la comparación y análisis de datos recolectados en un único momento temporal. Ya que el estudio tuvo como propósito examinar los mecanismos de selección externa aplicados en el Ministerio de Economía y Finanzas en relación a las prácticas emergentes en el ámbito organizacional. En cuanto a la modalidad, se adoptó un enfoque documental o bibliográfico, sustentado en el análisis de documentos y fuentes secundarias, debido a la necesidad de acceder a información histórica, regulatoria y contextual pertinente relacionada con la institución de estudio.

Por su parte, el enfoque metodológico fue cualitativo, orientado a la comprensión profunda de los fenómenos sociales y organizacionales, lo que permitió comprender la complejidad de los mecanismos de selección utilizados en el Ministerio de Economía y Finanzas, así como las prácticas organizacionales en auge. Asimismo, la investigación se enmarcó en un nivel descriptivo, dado que se centró en la descripción detallada de características, comportamientos y situaciones sin manipulación de variables.

En cuanto a la población del trabajo de campo, la misma estuvo constituida por los miembros de la Dirección de Administración del Capital Humano y Capacitación del Ministerio de Economía y Finanzas con conocimiento sobre los procesos de selección de personal de la institución. Para ello, se empleó un muestreo no probabilístico intencional, mediante el cual se seleccionaron participantes que cumplieran con los criterios de inclusión establecidos.

Los criterios mencionados anteriormente comprendieron la pertenencia a la Dirección, el conocimiento o vinculación con los procesos de selección y la disponibilidad de para proporcionar información relacionada con el objeto de estudio.

En lo que respecta a la recolección de datos, se empleó la entrevista como técnica y una guía de entrevista semiestructurada como instrumento, orientada a obtener información sobre los mecanismos de selección utilizados por el Ministerio. Asimismo, se aplicó el análisis documental para examinar las leyes, resoluciones y decretos relacionados con los procesos de selección, utilizando una ficha o matriz de análisis documental para organizar y sistematizar la información relevante.

Para el análisis de las prácticas contemporáneas de selección del ámbito organizacional, se realizó una revisión bibliográfica de artículos científicos y libros sobre los procesos y tendencias actuales de selección de personal a nivel global. Como instrumento se utilizó una matriz de análisis documental, permitiendo identificar las principales características de las prácticas de selección estudiadas.

Finalmente, la información obtenida fue organizada, sistematizada y contrastada, lo que permitió comparar los mecanismos de selección externa utilizados en el Ministerio de Economía y Finanzas con las prácticas de selección en auge en el ámbito organizacional.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Descripción de los mecanismos de selección utilizados en el Ministerio de Economía y Finanzas

En el primer apartado, se ha dejado en evidencia que, al momento de realizarse la investigación, los mecanismos de selección externa del Ministerio de Economía y Finanzas se desarrollaban en un contexto de transición institucional, en el cual la entidad se hallaba aún en proceso de regularización a raíz de los cambios implementados por la Ley N° 7158/2023. En este escenario, el organismo encargado de regular el procedimiento de selección de personal se había incorporado recientemente al ministerio, lo que implicaba la existencia de aspectos aún no definidos y, en consecuencia, había generado incertidumbre respecto a la forma en que se estructuraría dicho procedimiento en la función pública.

Asimismo, se ha constatado que las prácticas analizadas fueron heredadas del antiguo Ministerio de Hacienda y estaban sujetas a posibles modificaciones tanto a nivel institucional como normativo.

En este marco, el proceso de selección en el sector público se sustentaba en el principio constitucional de idoneidad, establecido en el inciso 3 del artículo 47 de la Constitución Nacional, el cual garantiza el derecho de los ciudadanos a acceder a cargos públicos en igualdad de oportunidades.

En este sentido, se ha observado que la base fundamental en los concursos del sector público era el perfil del puesto de trabajo, el cual incluía requisitos mínimos y deseables relacionados con la experiencia laboral, formación académica, certificaciones y competencias. Asimismo, conforme a lo estipulado en el inciso e) del artículo 16 del Decreto N° 3857/2015, así como las reglamentaciones contenidas en la Resolución N° 180/2016 de la Secretaría de la Función Pública, la comisión de selección debía identificar y seleccionar el perfil del puesto desde el banco de perfiles del Portal Paraguay Concurso, así como la matriz de evaluación, bases y condiciones del concurso. Sin embargo, si el perfil requerido no se encontrara contemplado en dicho banco, la comisión de selección, en colaboración con la dependencia del cargo vacante, debía elaborar el perfil, la matriz y las bases y condiciones correspondientes. Posteriormente, estos instrumentos debían ser homologados por el ente regulador para garantizar su validez.

Por otra parte, se ha identificado que el proceso contaba con una secuencia obligatoria por ley. En primer lugar, se realizaba la evaluación documental, que permitía clasificar a los postulantes en admitidos y no admitidos según el cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos para acceder a la postulación. Posteriormente, se aplicaba la evaluación curricular, la cual asignaba puntajes según su formación, experiencia y capacitación, sin carácter acumulativo en el nivel académico.

Continuando con las evaluaciones, se aplicaban pruebas de conocimiento en formato escrito de selección múltiple, priorizando la objetividad y reduciendo la subjetividad en el momento de la corrección. Seguidamente, en ocasiones se utilizaban pruebas psicométricas de manera limitada, principalmente en concursos de nombramiento, con una ponderación de 5 puntos y enfocadas en aptitudes cognitivas más que en rasgos de personalidad. Finalmente, se realizaban entrevistas en las que se evaluaban tanto aspectos técnicos como actitudinales, mediante puntajes promediados por los miembros de la comisión.

En cuanto a los criterios de aprobación, se ha determinado que el Ministerio adopta un régimen de evaluación final que requería un mínimo del 60% del puntaje total para integrar la lista final, el cual se elevaba al 70% para cargos de jefatura. Además, en casos de empate, se aplicaban criterios de desempate basados en la experiencia específica, capacitación y evaluación de conocimientos.

Una vez culminadas todas las fases del proceso de selección, se otorgaba un plazo de cinco días hábiles para la presentación de reclamos. Posteriormente, tras la culminación de dicho plazo, se procedía a la verificación de la documentación presentada por el postulante, donde cualquier discrepancia con la declaración jurada implicaba su exclusión.

Por último, estos resultados pertenecientes al primer apartado han mostrado que, si bien el proceso se ajustaba a la normativa vigente y garantiza criterios de objetividad, se caracterizaba por su extensión temporal, pudiendo prolongarse por meses o incluso superar el año fiscal. Esto ha representado una de las principales dificultades para el Ministerio: la necesidad de compatibilizar la rigurosidad del proceso con la urgencia de las demandas institucionales.

Identificación y descripción de los mecanismos de selección en auge

En relación al segundo apartado, se ha identificado que los mecanismos de selección en auge se caracterizaban por una combinación de técnicas tradicionales y herramientas innovadoras orientadas a optimizar la evaluación integral de los postulantes.

En primer lugar, se ha observado que el filtro inicial más utilizado era el análisis del curriculum vitae, debido a su eficacia para identificar a los candidatos que cumplían con los requisitos mínimos establecidos (Asongwe, 2023). Asimismo, se ha incorporado el uso de plataformas digitales que optimizaban el tiempo destinado a la gestión de un mayor volumen de solicitudes. En este sentido, Chávez et al. (2024), han mencionado que los sistemas de selección basados en inteligencia artificial (IA) facilitaban el análisis automatizado de los currículos mediante la extracción de palabras clave y la identificación de candidatos conforme a los criterios definidos por la organización.

Adicionalmente, Asquerino (2022) ha registrado el uso de ciertas variables digitales del curriculum vitae, entre ellos, video curriculum (Vídeo CV), el curriculum social y el curriculum infográfico.

Por otra parte, se ha evidenciado la aplicación de pruebas de conocimientos y capacidad, que valoraban el dominio técnico y las habilidades de los postulantes para desempeñar las funciones requeridas en un puesto. Las mismas se presentaban en distintas modalidades, entre las que se encontraban las pruebas de conocimientos técnicos, de resolución de problemas, prácticas de simulación y habilidades manuales o físicas (Serrano, 2024).

En este sentido, Serrano (2024) ha manifestado que las primeras pruebas evaluaban los conocimientos teóricos mediante preguntas de opción múltiple o respuestas abiertas; mientras que las de resolución de problemas valoraban la capacidad para afrontar situaciones complejas y tomar decisiones. En cuanto a las pruebas prácticas, éstas permitían evaluar la ejecución de tareas relacionadas al uso de software o herramientas propias del puesto, y por último, las manuales valoraban la destreza, precisión y rapidez para realizar tareas específicas.

Continuando con otras técnicas de evaluación en auge, Bermúdez et al. (2026) mencionaban a las pruebas psicotécnicas o psicométricas, siendo estas herramientas las que posibilitaban medir aspectos cognitivos, afectivos y conductuales de los postulantes. De este modo, Mondragon (2023) ha manifestado que dichas pruebas estaban orientadas a comprobar el grado de ajuste del candidato al entorno organizacional.

Asimismo, según Yunda (2021) estas herramientas estarían integradas por pruebas de personalidad, inteligencia, evaluación del razonamiento verbal y numérico, al igual que la concentración y otras competencias. En ese sentido, Serrano (2024), ha señalado la existencia de diversas pruebas en tendencia para medir la personalidad, entre las que se encontraban: el modelo de los Cinco Grandes; el Myers- Briggs Type Indicator (MBTI), las 16 personalidades factoriales, el DISC Assessment, y el Test PAPI. Siendo este último uno de los más importantes en la actualidad, debido a que evaluaba dimensiones relacionadas con la motivación laboral, el liderazgo, la actividad, la interacción, el estilo de trabajo, el temperamento y la capacidad de subordinación.

En cuanto a las técnicas de interacción directa con el candidato, se ha identificado a la entrevista como un mecanismo ampliamente utilizado en distintas etapas del proceso, permitiendo valorar aspectos personales del postulante, capacidad de comunicación, habilidades para el trabajo en equipo, además de proporcionar información objetiva sobre el desempeño previo y el comportamiento del candidato, facilitando la identificación de patrones de conducta que puedan anticipar su comportamiento a futuro

(García, 2024; Chiavenato, 2021). En este contexto, se han registrado diferentes tipos de entrevistas, tales como entrevistas estructuradas, caracterizadas por preguntas definidas y cerradas; no estructuradas, que permitían mayor flexibilidad en las respuestas; y semiestructuradas, que combinaban preguntas abiertas y cerradas. Además, se utilizaban entrevistas conductuales para valorar el comportamiento de los postulantes ante situaciones laborales específicas (Serrano, 2024).

A su vez, se ha observado que la incorporación de técnicas de simulación, basadas en la recreación de situaciones laborales mediante dinámicas como el *role playing*, que permitían evaluar el comportamiento del candidato en contextos similares a la realidad laboral. En este sentido, se ha identificado el uso del *assessment center*, donde los candidatos eran observados y evaluados mientras llevaban a cabo pruebas individuales o grupales. Esta técnica ayudaba a la organización a seleccionar al candidato con mejor habilidad de liderazgo, resolución de problemas, trabajo en equipo y capacidad de adaptación (Serrano, 2024).

Finalmente, se ha registrado la aplicación de la técnica de selección por grupos de trabajo o dinámica de grupo, basada en la observación del desempeño del candidato dentro de un equipo durante la ejecución de tareas, lo que permitía evaluar su interacción, afinidad grupal y capacidad de adaptación (Serrano, 2024).

Comparación de los mecanismos de selección externos utilizados en el Ministerio de Economía y Finanzas con las prácticas en auge del ámbito

Este último apartado de los resultados, en correspondencia con el objetivo general, se ha evidenciado que la principal diferencia entre los mecanismos de selección del Ministerio de Economía y Finanzas y las prácticas en auge radica en el grado de rigidez del proceso. Esto se ha debido a que el sistema del ministerio se encontraba fuertemente condicionado por la normativa legal, lo que implicaba el cumplimiento obligatorio de formalidades, plazos y procedimientos, mientras que las prácticas en auge mostraban mayor flexibilidad y autonomía organizacional.

No obstante, se ha observado una similitud en los fundamentos de ambos enfoques, ya que en ambos casos la selección se basaba en la identificación de competencias y requisitos del puesto como criterio central para evaluar la idoneidad de los postulantes. Sin embargo, se ha constatado que, en el sector público, los perfiles y matrices de evaluación estaban regulados y sujetos a homologación en el caso que los elementos necesarios para el Ministerio no se encontraban en el Portal, mientras que en las prácticas en auge estos elementos dependían del criterio de cada organización.

Asimismo, se ha identificado diferencias en la gestión del proceso, dado que en la entidad de estudio la selección era realizada por una comisión formal con composición definida y participación equitativa, en tanto que en las prácticas en auge la responsabilidad recae principalmente en el área de gestión de personas y la unidad solicitante, con mayor discrecionalidad en la toma de decisiones.

En relación con las evaluaciones, los resultados han mostrado que el Ministerio aplicaba una secuencia fija de etapas, iniciando con la evaluación documental, seguida de la evaluación curricular, pruebas de conocimientos, pruebas psicométricas y entrevista final. Por el contrario, en las prácticas en auge no se establecía una secuencia obligatoria.

Respecto a las técnicas específicas, se ha observado que el Ministerio utilizaba el currículum vitae en formato digital como filtro y posteriormente como base de puntuación, mientras que en las prácticas en auge se incorporaba como complemento al vídeo CV, currículum social y currículum infográfico. En cuanto a las pruebas de conocimientos, el Ministerio aplicaba exclusivamente evaluaciones escritas de opción múltiple, centradas principalmente en contenidos legales e institucionales, mientras que en el ámbito en auge se evidenciaba una mayor diversidad de formatos y enfoques.

Por otra parte, se ha constatado que las pruebas psicométricas en el ente de estudio se aplicaban únicamente en concursos de nombramiento, enfocándose en aptitudes cognitivas y excluyendo evaluaciones de personalidad, a diferencia de las prácticas en auge, donde estas últimas fueron consideradas relevantes para predecir el comportamiento y la adaptación al entorno organizacional.

En relación con la entrevista, el Ministerio la aplicaba como una etapa final con un enfoque estructurado y puntuado, mientras que en las prácticas en auge se presentaban tanto en etapas iniciales como finales, con distintos niveles de profundidad y con énfasis en su influencia en la decisión final.

Adicionalmente, los resultados han mostrado que las técnicas como la simulación, el assessment center y la selección por grupos de trabajo no se aplicaban de manera regular en el Ministerio. Por su parte, en las prácticas en auge, dichas técnicas se consideran con frecuencia.

Por otra parte, se ha observado que el sistema de aprobación del Ministerio establecía umbrales mínimos del 60% para cargos generales y 70% para jefaturas, mientras que en las prácticas en auge no se definían criterios estandarizados. Asimismo, se ha

evidenciado que en el ámbito público el proceso tendía a ser más extenso y lento debido a las formalidades legales, en contraste con las prácticas en auge, que priorizan la eficiencia, rapidez y reducción de costos en la selección del personal. Finalmente, se presenta la siguiente tabla a fin de resumir los resultados obtenidos y comparar gráficamente los mecanismos utilizados.

Tabla 1. Comparación entre los mecanismos de selección

Aspecto	Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)	Mecanismos en auge (MA)
Base del proceso	Se sustentaban en el principio constitucional de idoneidad y en normas específicas que regulaban los concursos públicos.	Se orientaban hacia prácticas de gestión de talento y técnicas modernas de evaluación.
Perfil del puesto	El perfil del puesto constituía la base del concurso e incluía requisitos mínimos y deseables de formación, experiencia, certificaciones y competencias.	Los requisitos y competencias del puesto se utilizaban como referencia para filtrar y evaluar a los candidatos.
Evaluación curricular	Se asignaban puntajes según la formación académica, experiencia y capacitación del postulante.	Mediante el currículum identificaban los antecedentes académicos, experiencia y otros elementos relacionados al perfil requerido.
Pruebas de conocimientos	Se aplicaban pruebas escritas de selección múltiple orientadas a evaluar conocimientos y favorecer una corrección objetiva.	Se aplicaban pruebas de conocimientos técnicos, resolución de problemas y diferentes modalidades prácticas.
Pruebas psicométricas	Se utilizaban de manera limitada, principalmente en concursos de nombramiento, y se orientaban a aptitudes cognitivas.	Se empleaban para valorar aspectos cognitivos, afectivos y conductuales de los postulantes.
Entrevista	Con ella se valoraban aspectos técnicos y actitudinales.	Se utilizaban entrevistas estructuradas, no estructuradas, semiestructuradas y conductuales.
Evaluación de competencias	Se consideraban las competencias establecidas en el perfil, y se evaluaban aspectos técnicos y actitudinales durante el proceso.	Se evaluaban competencias técnicas, conductuales y sociales, además de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y adaptación.
Simulación de	No se habían identificado	Se utilizaban técnicas de <i>role</i>

Aspecto	Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)	Mecanismos en auge (MA)
situaciones laborales	como una etapa dentro del proceso.	<i>playing y assesment center.</i>
Dinamicas grupales	No se habían identificado como una técnica del proceso.	Se utilizaban para evaluar interacción, liderazgo, trabajo en equipo y adaptación.
Uso de herramientas digitales	Utilizaban herramientas institucionales como el Portal Paraguay Concurso para la gestión de perfiles, matrices, bases y condiciones del concurso.	Utilizaban plataformas digitales para gestionar postulaciones y procesar grandes volúmenes de curriculums, principalmente con sistemas de IA.
Objetividad del proceso	Se procuraba garantizar mediante perfiles, matrices de evaluación, pruebas objetivas, ponderaciones y criterios de desempate establecidos previamente.	Se buscaba mediante pruebas estructuradas, criterios definidos, herramientas digitales y procesos estandarizados.
Duración del proceso	Podía extenderse durante varios meses e incluso superar el año fiscal.	Tiempo reducido mediante la digitalización y automatización del proceso.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

CONCLUSIONES

En conclusión, la comparación realizada entre los mecanismos de selección implementados en el Ministerio de Economía y Finanzas y aquellas prácticas en auge del ámbito organizacional ha revelado que existen diferencias significativas principalmente en lo que respecta a la rigidez del procedimiento de selección. Esta rigidez, impulsada por las formalidades legales, da lugar a desafíos notables en cuanto a la eficiencia y agilidad del proceso.

Así también, se han señalado diferencias en la manera particular de implementar las evaluaciones dentro de la flexibilidad que admite la legislación. Destacando principalmente, la ausencia de evaluaciones de carácter psicológico, las cuales, pese a ser subjetivas, son en gran medida predictivas del comportamiento y la actitud del candidato, y por tanto señalan el grado de alineación del postulante con la cultura organizacional.

No obstante, a pesar de las diferencias señaladas, ambos enfoques comparten el objetivo de seleccionar al candidato idóneo para ocupar el puesto, centrándose así en las competencias y requisitos necesarios para un buen desempeño en el cargo.

Finalmente, es importante reiterar el periodo de cambio en el que se encontraba inmerso el Ministerio de Economía y Finanzas al momento de la elaboración del presente estudio, lo cual implica que las cuestiones expuestas en el mismo podrían no mantenerse vigentes en un futuro próximo.

Disponibilidad de los datos de la investigación: Los datos que respaldan los hallazgos de esta investigación y que no se encuentran sujetos a restricciones derivadas de acuerdos de confidencialidad o disposiciones normativas podrán ser proporcionados por el autor de correspondencia, previa solicitud razonable realizada a través del correo electrónico correspondiente: dazucas@eco.una.py

COMENTARIOS DE EVALUACIÓN

Este artículo fue sometido a un proceso de evaluación a través de revisión por pares en modalidad anónima, de acuerdo con la política de transparencia editorial de la revista. Los revisores, que participaron de manera anónima en este proceso, dieron su consentimiento para la publicación de los comentarios emitidos durante la revisión.

Comentarios del evaluador 1: El trabajo es de un abordaje y tratamiento muy interesante.

Comentarios del evaluador 2: El sustrato del trabajo es pertinente, original en su objeto (un caso paraguayo en pleno reordenamiento institucional) y metodológicamente coherente; los incumplimientos detectados son formales y subsanables, no de fondo. La publicación quedaría condicionada a: (1) reducir el título a ≤ 15 palabras; (2) ajustar el resumen a ≤ 300 palabras e incorporar resultados/conclusión; (3) completar Materiales y Métodos (instrumento, participantes, criterios); (4) añadir al menos una tabla comparativa en Resultados; y (5) actualizar las referencias hasta alcanzar el 80% del último quinquenio y normalizarlas en APA.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asongwe, J. (2023). The role of curriculum vitae in talent acquisition and organisational development: A quantitative study. ResearchGate. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/369365484_The_role_of_curriculum_vitae_in_talent_acquisition_and_organisational_development_A_quantitative_study

- Asquerino, M.J. (2022). Algoritmos, procesos de selección y reputación digital: Una mirada antidiscriminatoria. Documentación laboral, (126), 121-136. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8653047>
- Bermúdez, H., Bustamante, A. & Moreno, L. (2026). Pruebas psicométricas en la selección de personal: ¿Instrumentalización del ser humano o identificación de potencialidades? Revista de Sociología e Política, 41. <https://www.scielo.br/rbcsoc/a/yj4pgScykm96zVZGfZqnNpx/?lang=es>
- Berrocal, F., Alonso, M. y Ramirez, R. (2021). La elaboración de modelos de competencias técnicas y su aplicación en la detección de necesidades formativas. Instituto Nacional de Administración Pública
- Chávez, R., Estrada, J. & Guerra, K. (2024). Desafíos de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano. GADE: Revista Científica, 4(3), 190-206. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9769743>
- Chiavenato, I. (2021). Gestión de Talento Humano. Independently Published.
- Constitución Nacional de la República del Paraguay (CN). Artículos 47, 88, 101. 20 de junio de 1992. (Paraguay).
- Decreto N° 3857 de 2015. [Poder Ejecutivo] Por el cual se aprueba el Reglamento General de Selección para el ingreso y promoción de la función pública.
- García, A.M. (2024). Reclutamiento y selección de recursos humanos [Trabajo de graduación, Universidad Galileo]. Repositorio de la Universidad Galileo. https://biblioteca.galileo.edu/tesario/bitstream/123456789/1755/1/IDE21006539_Andrea%20Marilena%20Garcia%20Orellana_.pdf
- Ley N° 7158 de 2023. Crea el Ministerio de Economía y Finanzas.
- Macías, F. & Franco, Y. (2024). Selección del personal y el desempeño laboral de los trabajadores de ENVAMET SA. Ciencias y Desarrollo, 27(3), 159-169. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/383762504_SELECCION_DEL_PERSONAL_Y_EL_DESEMPEÑO_LABORAL_DE_LOS TRABAJADORES DE ENVAMET S A
- Mondragón, L. (2023). Análisis y diseño de puestos y del proceso de selección de personal de una organización sin fines de lucro bajo el modelo de gestión Por Competencias. Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar por el título profesional de Licenciada en Administración, Universidad del Pacífico.
- Moreira Jiménez, L.M., y Romero Vélez, E.M. (2024). Selección de personal y su incidencia en los procesos administrativos de la Corporación Nacional de Electricidad, Unidad de Negocio de Portoviejo. 593 Digital Publisher CEIT, 9(5), 394-414. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9695781.pdf>
- Pérez Porto, J., y Merino, M. (14 de septiembre de 2022). Auge - Qué es, definición y concepto. Disponible en <https://definicion.de/auge/>
- Real Academia Española: Diccionario de la lengua española. Idóneo. 23.^a edición. <https://dle.rae.es/id%C3%B3neo>

- Resolución N° 93 de 2023. [Secretaría de la Función Pública]. Que reglamenta los instrumentos técnicos a ser utilizados en los procesos de selección por concurso de la función pública, en el ejercicio fiscal 2023. 24 de febrero de 2023
- Resolución N° 180 de 2016. [Secretaría de la Función Pública]. Que reglamenta el alcance de varios Artículos del Anexo del Decreto N° 3857/2015 Por el cual se aprueba el Reglamento General de Selección para el ingreso y promoción de la función pública. 4 de marzo de 2016.
- Ríos, H. (2023). Importancia del Capital humano y su influencia en el éxito de las empresas contemporáneas en CDE. Revista Género e Interdisciplinaridade, 4(6), p. 584-596 Obtenido de: <https://www.periodicojs.com.br/gei/article/view/1796/1585>
- Rivera, E. (2022). El debido cumplimiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal interno y externo, como respuesta al personal idóneo en las organizaciones. Recuperado de: <http://biblioteca.galileo.edu/tesario/handle/123456789/1267>
- Serrano, J. (2024). Nuevas tendencias y buenas prácticas de reclutamiento y selección [Trabajo Fin de Grado, Universidad de Zaragoza]. Repositorio Institucional de Documentos de la Universidad de Zaragoza. <https://zaguan.unizar.es/record/149324>
- Yunda, J. (2021). Caracterización de los métodos de reclutamiento y selección que utilizan las empresas de la ciudad de Santiago de Cali en el área de recursos humanos para el año 2021. Monografía para obtención de título, Universidad del Valle, Santiago de Cali, Colombia.