

**UNIVERSIDAD SIGLO 21**



Seminario Final de Administración de Servicios de Salud

**REPORTE DE CASO**

**“FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL HOSPITAL TODOSSANOS:  
PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA CALIDAD Y LA GESTION DE  
CONVENIOS”**

Apellido y Nombre: Barbieri Lucas Daniel

DNI: 39.655.598

Legajo: VASS000150

Tutor: Lic. Claudia Navas

Año: 2025

## **Resumen**

El siguiente trabajo final se realizó a partir del caso del Hospital Polivalente TodoSSanos, institución médica privada fundada a mediados de la década de 1990. Se encuentra en la localidad de Tres de Febrero, Provincia de Buenos Aires.

La siguiente planificación estratégica tiene como fin mejorar las relaciones contractuales con los prestadores del Hospital, lo cual tiene beneficios tanto para la operatividad del mismo, como para la sostenibilidad financiera y de prestigio. Asimismo, se buscara implementar medidas para asegurar la calidad constante de los servicios prestados, siendo esta una estrategia clave para el crecimiento de la Institución.

Palabras claves: Planificación Estratégica, Contratos, Prestadores, Hospital Polivalente, Medicina Privada, Prestigio, Calidad.

## **Abstract**

The following final project was developed based on the case of the TodoSSanos Multipurpose Hospital, a private medical institution founded in the mid-1990s. It is located in Tres de Febrero, Province of Buenos Aires.

The following strategic plan aims to improve contractual relationships with the hospital's providers, which will benefit both the hospital's operations and its financial and reputational sustainability. Measures will also be implemented to ensure the consistent quality of the services provided, as this is a key strategy for the institution's growth.

Keywords: Strategic Planning, Contracts, Providers, Multipurpose Hospital, Private Medicine, Prestige, Quality.

## Índice de Contenidos

Introducción.....	1
Análisis situacional.....	2
Macro Entorno .....	2
Micro Entorno.....	7
Análisis Interno .....	8
Marco Teórico .....	12
Diagnóstico y Discusión.....	14
Plan de implementación.....	15
Propuesta.....	15
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos .....	16
Alcance geográfico .....	17
Alcance temporal.....	17
Planes de acción.....	17
Análisis Financiero .....	23
Conclusión y recomendaciones .....	24
Bibliografía.....	25
Anexo I.....	30

## Introducción

El presente estudio se enfoca en la evaluación y análisis del Hospital TodosSanos con el propósito de diseñar una planificación estratégica enfocada en fortalecer el crecimiento institucional. La propuesta busca optimizar las relaciones contractuales con los prestadores mediante acuerdos más eficientes y sostenibles, al mismo tiempo que se implementan acciones orientadas a garantizar e incrementar la calidad asistencial ofrecida a los pacientes. Una gestión contractual eficaz genera un impacto positivo ya que permite negociar condiciones más favorables, optimizar costos y reducir riesgos económicos. Mientras que la calidad sostenida atrae mayor demanda y fideliza pacientes incrementando los ingresos en un mercado altamente exigente.

El Hospital Polivalente TodosSanos se encuentra en la localidad de Tres de Febrero, provincia de Buenos Aires, siendo el único polivalente de la zona aparte del Hospital Público Regional. En 1990 un grupo de nueve profesionales decidieron mejorar la salud y el bienestar de su comunidad reuniendo los recursos necesarios y comenzando a construir el hospital en 1993, para ser luego inaugurado en 1995. Desde ese momento hasta la actualidad el hospital ha crecido y se ha convertido en un pilar fundamental de la salud en la región.

Como antecedente de la propuesta podemos mencionar al Hospital Italiano, ubicado en la Ciudad de Buenos Aires, el cual ha implementado mejoras en la calidad de la atención médica obteniendo certificaciones y acreditaciones, la mejora en la seguridad del paciente, la implementación de sistemas de información avanzados y la formación continua del personal. (Hospital Italiano, 2025)

En Argentina algunos hospitales han trabajado activamente en mejorar la relación con los financiadores como ejemplo podemos destacar el Hospital Universitario Austral, ubicado en la provincia de Buenos Aires, el cual posee una amplia red de convenios con financiadores entre los cuales se incluyen obras sociales y empresas de medicina prepaga, permitiendo a sus afiliados acceder a diversos servicios médicos según el tipo de convenio. Contar con una amplia red de múltiples financiadores garantiza una rentabilidad tanto para el hospital como para el financiador, ya que da una estabilidad en el flujo de ingresos, una reducción de costos administrativos, y una oportunidad para el posicionamiento y marca del mismo. (Hospital Universitario Austral, 2025)

## Análisis situacional

Se realizara un estudio del Macro y Micro Entorno en el cual se desarrolla actualmente la actividad del Hospital Polivalente TodosSanos.

A continuación, se va a llevar a cabo un análisis del contexto Macro entorno.

### *Macro Entorno*

Se empleara la herramienta PESTEL que sirve para comprender como varios elementos de contexto clasificados en categorías predeterminadas pueden afectar la actividad de una organización. Esto permitirá identificar riesgos y oportunidades y así definir la estrategia organizacional. (INTI, 2023)

*Factor Político:* La Republica Argentina posee un régimen democrático y un sistema de gobierno presidencialista. (Casa Rosada, 2025) Actualmente, y desde el 10 de diciembre de 2023 el país es presidido por Javier Gerardo Milei, economista perteneciente al partido fundado por el mismo “La Libertad Avanza”. Se define como “liberal libertario” llevando como bandera el recorte del gasto público, la privatización de empresas estatales, la reforma del sistema salud y educación, la dolarización de la economía y el cierre del Banco Central. (BBC News Mundo, 2023)

Siendo el segundo año del mandato, el partido liderado por el presidente Milei cuenta con minoría parlamentaria actualmente. (Acevedo, 2025). Esto igualmente no le impidió hasta el momento la aprobación de la mayoría de los proyectos claves para su gestión, entre ellos la “Ley Ómnibus” y los vetos para la recomposición laboral jubilatoria o la ley de financiamiento universitario. (Montiel y Sanchez, 2024)

El tiempo de gestión llevado a cabo ha tenido como estandarte al acomodamiento de ciertas variables económicas y el recorte en el empleo público. Según diversas encuestas la imagen presidencial muestra un rumbo errático, mientras que en el mes de enero del año en curso la imagen positiva tocaba un techo del 52%, hoy se encuentra en un 45%. (El Cronista, 2025).

En la apertura de sesiones ordinarias del Congreso de la Nación realizada el 1° de marzo del corriente año a través de propuestas sobre reforma fiscal, privatizaciones y desregulación, el presidente Milei subrayó la importancia de eliminar la inflación y garantizar un equilibrio fiscal. (Infobae, 2025).

*Factor Económico:* En la Argentina la situación económica actual se encuentra un tanto más estable en comparación al pasado 2024. Si bien el Índice de Precios al Consumidor (IPC) se redujo notablemente aún sigue siendo alto. Dicho índice registró un alza mensual del 2,5% en el mes de febrero de 2025. (INDEC, 2025)

Dicho esto, y respecto a la tendencia de la inflación a ir en baja, la situación a futuro puede no ser clara. Por un lado el contexto económico global es adverso para todos los países ya que se ve afectado por una medida tomada por el presidente de los Estados Unidos Donald Trump, el cual anuncio la firma de un decreto de aranceles recíprocos, lo cual produjo que las bolsas de todo el mundo cayeran a valores históricos como reacción. (La Nación, 2025). En el contexto interno la Argentina está a la espera de una confirmación por parte del Fondo Monetario Internacional (FMI) de un acuerdo para otorgar 20.000 millones de dólares al país. Además desde el Banco Central se prevee a través del relevamiento de expectativas de mercado (REM) una suba del tipo de cambio oficial y un alza en la inflación esperada. (Infobae, 2025)

Con la desaceleración inflacionaria antes mencionada tuvo lugar un descenso de los índices de pobreza e indigencia respecto al 2024. Sin embargo los niveles de consumo no evidencian dicha tendencia. (UCA, 2025)

*Factor Socio – Cultural:* Según los resultados definitivos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022, la población de Argentina es de 45.892.285 habitantes, de los cuales un 51,7% son mujeres y el restante 48,3% son varones (Censo, 2022). Según el Ministerio de Salud de la República Argentina para el año 2022 el número de nacidos vivos registrado en el país alcanzó un valor de 495.295, un 6,5% menos en relación con el año 2021. La tasa bruta de natalidad descendió 1 punto con un valor de 10,7 por mil habitantes, lo que contribuye a un proceso de envejecimiento de la población. En cuanto a la tasa de mortalidad se registraron en 2022, 397.115 muertes, esta tasa alcanza las 8,6 defunciones por cada mil habitantes. (Ministerio de Salud, 2024) En 2024 la esperanza de vida en la Argentina alcanzo los 77,5 años según la Organización

Panamericana de la Salud. La población de personas mayores de 65 años representa el 12,6% del total, asimismo el organismo indica que las personas de 15 a 64 conforman el 66% de la población total, es decir alrededor de 30 millones de habitantes. (Acevedo, 2025)

En la Argentina la educación es un derecho establecido en el artículo 14 de la Constitución Nacional. El censo 2022 arrojó también el máximo nivel educativo alcanzado para la población mayor a 25 años. El 41,6% de la misma realizó el secundario pero no lo completo, el 25,6% finalizó esta etapa y el 32,8% indicó haber llegado al nivel superior o universitario. (Marín, 2023)

Según el censo 2022, el porcentaje de población económicamente activa es de un 63,6% y el porcentaje de población que no trabaja ni busca trabajo activamente es de 36,4%. (Censo, 2022)

La estructura social Argentina en 2025, según nivel de ingresos, se encuentra conformada por un 5% que pertenece a la clase alta, un 17% a la clase media alta, un 26% a la clase media baja, un 26% a la clase baja no pobre, y un 26% a la clase baja en la pobreza. Las clases bajas de esta manera alcanzan a un 52% de la población total, superando a la clase media que suma un 42% de los hogares del país. (Maidana, 2025)

El sistema de salud argentino se compone de tres subsistemas, el público, el de obras sociales y el privado. La atención pública es utilizada por el 36% de los ciudadanos, asimismo el 61% de la población se encuentra bajo el régimen de obras sociales y el 13,6% posee cobertura privada. El 63% de los establecimientos de salud registrados son privados y el 97% de ellos comerciales. (OPC, 2021)

*Factor Tecnológico:* Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) las tecnologías digitales dan nuevas oportunidades para abordar los desafíos del sistema de salud, y también ofrecen el potencial de mejorar la cobertura y el potencial de los servicios. La salud digital es el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) aplicado a los procesos de atención sanitaria. Asimismo, en un nivel de mayor complejidad se utilizan herramientas de inteligencia artificial (IA). Uno de los ejemplos más resonantes y aplicados en el último tiempo es la teleconsulta, que tuvo su auge con la pandemia del COVID 19, y hoy en día es una herramienta ampliamente utilizada en el sector sanitario. Entre sus múltiples beneficios se destaca la mejora en la accesibilidad a

la atención sanitaria y la descongestión en los centros de salud. Con respecto a algunos procedimientos llevados a cabo en el ámbito de la cardiología la introducción de la salud digital es aún mayor. En las resonancias magnéticas por ejemplo existen herramientas que facilitan la adquisición de imágenes y reducen el tiempo que el paciente permanece dentro del resonador. (Infobae, 2023)

Desde el Ministerio de Salud, y el Ministerio de Innovación se busca incorporar soluciones tecnológicas avanzadas y modernizar los procesos administrativos en el ámbito sanitario. Como antecedente podemos nombrar el trabajo realizado para la digitalización de las matrículas de los profesionales de la salud y su disponibilidad en la app Mi Argentina. (Ministerio de Salud, 2025)

*Factor Ecológico:* Las actividades del sector sanitario repercuten en el medio ambiente al igual que el resto de las actividades, por lo que requieren un enfoque integral para hacer frente al cambio climático y a la protección del medio ambiente. Cuando hablamos de cambio climático nos estamos refiriendo a una variación significativa de los componentes del clima. En los últimos años del siglo XIX la temperatura media de la superficie terrestre ha aumentado más de 0,6 °C, este aumento está vinculado con el proceso de industrialización iniciado hace más de un siglo y en particular a la combustión de cantidades cada vez más grandes de petróleo y carbón, talas de árboles y métodos de explotación agrícola. (Argentina, 2025) Los impactos que hoy sufre el planeta obligan a tomar medidas inmediatas que implican grandes esfuerzos económicos.

Desde el sector sanitario se puede tomar ciertas medidas como reducir las emisiones y los desechos, teniendo como objetivo la neutralidad del carbono, promover la eficiencia energética, entre otros. Por ejemplo el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires a través de sus ministerios de Ambiente y Salud en conjunto, incentiva el Plan Provincial de Hospitales Saludables. Esta propuesta implica que cada efector de salud debe diseñar, implementar y monitorear su Plan Integral de Manejo de Residuos Hospitalarios. A su vez, deberá optar entre 5 ejes ambientales para ejecutar alguno de ellos. Estos son: huertas agroecológicas, compostaje institucional, revegetación con plantas nativas y jardines de mariposas, gestión del agua, eficiencia energética. Se diseñaron guías e instructivos para capacitar a los equipos de gestión. (Ministerio de Ambiente PBA, 2025)

*Factor legal:* El derecho a la salud en Argentina se garantiza a través de la Constitución Nacional en su Artículo 42° así como también en el artículo 75°, inciso 22 a través de la incorporación de los Tratados Internacionales sobre Derechos Humanos. Este derecho es reconocido por el Estado nacional, el cual está encargado de definir las políticas públicas que son desarrolladas y aplicadas a través del Ministerio de Salud. Además de la Constitución Nacional existen leyes específicas que fueron sancionadas para el cuidado integral de la salud, por ejemplo:

- Ley 17132. Arte de Curar. Establece las reglas del arte de curar para el ejercicio de la medicina, odontología y actividades de colaboración de las mismas.
- Ley 23660. Obras Sociales.
- Ley 23661. Creación del Sistema Nacional de Seguro de Salud (ANSSAL).
- Ley 24754. Medicina Prepaga. Establece que las empresas o entidades que presten dichos servicios deberán cubrir, como mínimo, determinadas "prestaciones obligatorias " dispuestas por las obras sociales.
- Ley 26529. Derechos del Paciente en su Relación con los Profesionales e Instituciones de la Salud.
- Ley 27706. Programa Federal Único de Informatización y Digitalización de Historias Clínicas de la República Argentina.
- Ley 27753. Recetas Electrónicas o Digitales.

Las instituciones médicas operan dentro de un marco regulatorio que exige el cumplimiento de normas nacionales e internacionales. En este contexto, las certificaciones juegan un papel fundamental. Entre ellas podemos incluir las otorgadas por el Ministerio de Salud, acreditaciones como las normas ISO o las que brinda la Joint Commission International (JCI). Estas certificaciones no solo aseguran el cumplimiento normativo sino que también fortalecen el prestigio institucional y facilitan el acceso a convenios.

### *Micro Entorno*

Para el análisis del Micro Entorno utilizaremos las 5 Fuerzas de Porter, las cuales son un marco de evaluación de la posición de una institución y/o empresa en el mercado midiendo su competitividad. (Santander, 2022)

#### *Poder de Negociación de clientes: Alto.*

En la industria hospitalaria privada los clientes podrían clasificarse en dos grupos principales. El primero se compone de pacientes particulares, los cuales tienen un bajo poder de negociación ya que los precios están fijados y no existe margen de negociación. Este grupo representa un volumen bajo de ingresos para los hospitales privados. El segundo grupo está compuesto por obras sociales y prepagas y posee un alto poder de negociación porque representan la mayor parte de la facturación. Además las mismas negocian previamente las condiciones presionando sobre las instituciones hospitalarias.

#### *Rivalidad entre competidores: Medio.*

La rivalidad competitiva entre hospitales polivalentes depende de la zona geográfica en la cual se encuentre. La misma se intensifica en áreas urbanas densamente pobladas ya que hay una alta concentración de instituciones similares, por el contrario en zonas rurales o mayormente despobladas la oferta disminuye y por ende la competencia. La diferenciación puede ser difícil si todos ofrecen servicios similares (guardia, imágenes, cirugías, etc).

La competencia se basa principalmente en la calidad de atención médica, la disponibilidad de especialidades, los tiempos de espera y la cartera de convenios con obras sociales y prepagas.

Las instituciones que invierten en acreditaciones de calidad, nuevos equipos o procesos de atención haciendo hincapié en el paciente logran una ventaja competitiva. Por ejemplo la disponibilidad de turno y la rapidez en la atención son factores decisivos.

#### *Poder de negociación de los proveedores: Alto.*

En la industria hospitalaria el poder de negociación de los proveedores es considerado alto debido a varios factores que incrementan su influencia. En primer lugar

existe una alta dependencia de insumos médicos altamente especializados que no siempre cuentan con múltiples opciones de suministro. También los medicamentos son producidos por pocas compañías, lo que limita la capacidad de negociación por parte de los hospitales. Asimismo la concentración en ciertas áreas de servicios tercerizados como limpieza, alimentación o mantenimiento técnico refuerza el poder de negociación.

*Amenazas de nuevos competidores: Baja.*

El ingreso de nuevos competidores al sector hospitalario representa una amenaza baja ya que las barreras de entradas son significativas. Estas barreras incluyen altos costos iniciales relacionados con la construcción o adquisición de instalaciones adecuadas, la compra del equipamiento médico y la contratación de personal especializado. También existen exigencias regulatorias estrictas para la habilitación de este tipo de instituciones de salud. La reputación actúa también como una barrera ya que los pacientes tienden a confiar en instituciones con trayectoria y prestigio.

Estos factores exigen una inversión inicial considerable y un tiempo prolongado para alcanzar los niveles competitivos.

*Amenaza de productos sustitutos: Alta.*

La industria se encuentra frente a un proceso de transformación con nuevos servicios sustitutos que ofrecen alternativas viables a la atención médica tradicional. Entre estos se destacan las clínicas de atención ambulatoria, y los centros de diagnóstico por imagen de bajo costo. En tiempos de crisis económicas se produce una alta demanda en los hospitales públicos. Asimismo el desarrollo acelerado de la telemedicina y las plataformas de consulta médica virtual están modificando los formatos de acceso a los servicios de salud. Esto permite a los pacientes resolver consultas básicas, recibir recetas electrónicas y acceder a especialistas sin necesidad de trasladarse físicamente. Estas opciones representan una amenaza creciente para los hospitales tradicionales, teniéndose que adaptar integrando servicios digitales.

*Análisis Interno*

*Misión:* Proveer servicios de salud de alta calidad a la comunidad de TodosSanos, promoviendo el bienestar integral y la prevención de enfermedades.

*Visión:* Ser un hospital líder en la región, reconocido por su excelencia en la atención médica y su compromiso con la mejora continua y la sustentabilidad.

*Valores:* La ética, el compromiso con la comunidad y el trabajo en equipo son pilares fundamentales de la organización.

*Objetivos:* Brindar atención médica de calidad a todos los habitantes de TodosSanos.

El mismo se realizara en base al modelo de Cadena de Valor, herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor. (Huertas, 2020)

#### *Actividades de Soporte*

##### *Infraestructura de la empresa:*

- Es una entidad privada sin fines de lucro, la cual forma parte de un grupo empresario compuesto por varias empresas que colaboran estrechamente brindando una atención integral y de calidad. El hospital es gobernado por un Consejo de Administración que se compone de líderes comunitarios y profesionales de la salud, tomando decisiones estratégicas y supervisando la dirección general del hospital.
- El hospital está ubicado en un edificio moderno de cuatro pisos, construido con un diseño funcional y accesible para facilitar la atención médica. Cuenta actualmente con 220 camas para todas las especialidades y diversas áreas específicas para la atención médica, entre las que se incluyen: área de urgencias, consultorios externos, salas de cirugía, unidades de cuidados intensivos, laboratorio, farmacia, áreas de maternidad y pediatría, salas de espera y áreas de recepción.
- El hospital está equipado con recursos materiales de alta calidad para asegurar un servicio eficiente y eficaz, entre los mismos se incluyen: equipamiento médico, instrumental quirúrgico, insumos médicos, mobiliario clínico, sistemas de información.
- El hospital se financia principalmente de los pagos que realizan las diversas entidades del sistema de salud, tales como obras sociales y empresas de medicina prepaga, con las

cuales tiene un convenio establecido. A su vez también cuenta con ingresos por parte de la atención directa a pacientes de manera privada.

*Gestión de recursos humanos:*

- El hospital dispone de un equipo de 450 personas, que incluye médicos, enfermeras, técnicos y personal administrativo.
- El mismo se encuentra estructurado bajo un modelo jerárquico que inicia con un Consejo de Administración, el cual tiene la máxima autoridad en la toma de decisiones. A continuación se encuentra el Director General. Bajo su supervisión operan cuatro grandes subdirecciones: 1) Subdirección Médica; 2) Subdirección Administrativa; 3) Subdirección de Enfermería y 4) Subdirección de Calidad y Seguridad del Paciente.
- Los principales desafíos del área son: la alta rotación de Personal, la carencia de programas de capacitación continua y el desgaste en el clima laboral.
- Se realizan anualmente evaluaciones de desempeño de los trabajadores y de la institución en sí. Estas últimas incluyen auditorías internas, encuestas de satisfacción al paciente y análisis de indicadores de salud.

*Desarrollo de tecnología:*

- El Hospital cuenta con un software de gestión hospitalaria que facilita el registro de pacientes, la programación de citas y la gestión de inventarios.
- Además dispone equipos médicos como máquinas de ultrasonido, tomógrafos, resonadores magnéticos, equipos de rayos X, monitores de signos vitales, ventiladores mecánicos, desfibriladores, entre otros.

*Compras:*

- La gestión de insumos hospitalarios constituye un componente estratégico. Entre los principales desafíos se encuentran el desabastecimiento de insumos esenciales, la escalada de los costos y las dificultades asociadas a una gestión eficiente del inventario.

### *Actividades primarias*

#### *Logística interna:*

- El Hospital recibe una amplia cantidad de pacientes provenientes de una sólida red de convenios con diversas obras sociales y prepagas. A su vez recibe también pacientes de manera privada.
- La oferta integral de servicios del hospital, que incluye emergencias, consultas externas, internación, cirugías y cuidados intensivos, permite atender a una población heterogénea.

#### *Operaciones:*

- El hospital cuenta con las siguientes unidades: Emergencias, Consultas Externas, Internación General, Unidad de Cuidados Intensivos (UCI), Quirófanos, Laboratorio y Diagnóstico por Imágenes, Farmacia Hospitalaria y Áreas de Maternidad y Pediatría.
- Los pacientes tienen acceso a una amplia gama de servicios, desde atención primaria hasta tratamientos especializados, cirugía y rehabilitación.
- Muchos convenios incluyen la cobertura total o parcial de medicamentos y tratamientos.

#### *Logística Externa:*

- El hospital se orienta a garantizar que todos los procesos y procedimientos se ejecuten conforme a altos estándares de calidad, buscando la excelencia en la atención y la eficiencia operativa.

#### *Marketing y ventas:*

- El hospital ya se encuentra posicionado como un pilar fundamental de la salud en la región. Siendo a su vez el único hospital polivalente de la zona aparte del hospital público.
- El hospital está integrado en la comunidad a través de alianzas con instituciones educativas, organizaciones no gubernamentales (ONGs) y autoridades municipales. Esta relación de confianza y respeto mutuo es un activo intangible que fortalece la posición del hospital en la región.

- No contamos con información de si el hospital mantiene estrategias de marketing digital o publicidad tradicional y directa.

*Servicios post venta:*

- El Hospital implementa Programas de Prevención y Salud Publica a través de convenios institucionales. Estas acciones contribuyen a la reducción de la incidencia de enfermedades y una mejora en la calidad de vida de la comunidad.

- El Hospital ofrece continuidad en la Atención. Los afiliados pueden recibir atención médica continua y de largo plazo, lo cual es beneficioso en los casos de enfermedades crónicas, entre otros.

### **Marco Teórico**

Teniendo en cuenta la planificación estratégica planteada anteriormente resulta importante mencionar los conceptos relevantes que permitirán llevar adelante el análisis.

Según David (2008) la planificación estratégica es una herramienta de gestión empresarial que permite tomar decisiones a través de un proceso de análisis cuantitativo y cualitativo, buscando anticiparse al entorno cambiante.

En esta misma línea, Michel Porter, uno de los principales referentes en estrategia organizacional, sostiene que la planificación estratégica consiste en adoptar decisiones conscientes que definan la posición competitiva de una organización a largo plazo. En palabras del autor " *la esencia de la estrategia es elegir qué no hacer* " (Porter, 1996), lo cual implica que cada institución debe enfocar sus recursos en aquellas actividades que generen valor. Diferenciándose así del resto, mediante decisiones estructuradas y sostenidas. Para lograrlo, es fundamental analizar el entorno competitivo, buscando la mayor rentabilidad. En este sentido, Porter identifico cinco fuerzas que determinan los factores básicos que contribuyen a lo atractivo del sector. Las cinco fuerzas son: poder de negociación de clientes, rivalidad entre competidores, poder de negociación con proveedores, amenazas de productos sustitutos y amenazas de nuevos competidores. (Porter, 1982)

Hill-Jones y Schilling en su libro Administración Estratégica (2015) abordan en profundidad sobre el concepto de ventaja competitiva. Esta representa el objetivo de la

estrategia; involucra e impacta en toda la organización. Una empresa posee una ventaja competitiva cuando logra una rentabilidad superior al promedio de mercado y esto se logra mediante la creación de una competencia diferenciadora.

Robbins y Couter (2015) plantean que esta ventaja se mantendrá mientras la organización conserve su posición de superioridad de liderazgo. Si la competencia puede imitarla y la incorpora, la organización pierde su ventaja, por ello el reto estratégico consiste en generar que estas sean sostenibles en el tiempo.

Por su parte, Porter también realizó valiosas contribuciones a la comprensión de los niveles estratégicos dentro de una organización. Estos niveles son fundamentales para estructurar la toma de decisiones y orientar hacia los objetivos. Los 3 niveles más reconocidos son: la estrategia corporativa, la estrategia de negocios y la estrategia funcional.

*Estrategia Corporativa:* Se sitúa en el nivel más alto de la jerarquía estratégica y tiene en cuenta la misión, visión y valores de la empresa. Busca trazar metas considerando el mercado al cual se dirige. Según Johnson, Scholes y Whittington (2009) la estrategia corporativa se encarga de la configuración de la cartera de negocios y como crean valor en conjunto. La meta es maximizar el valor para los accionistas y garantizar una ventaja competitiva sostenible a través de sinergias entre las distintas unidades de negocios. Para Hitt, Ireland y Hoskisson (2011) una adecuada estrategia corporativa debe basarse en las competencias centrales de la organización y en la evaluación del entorno externo, con el objetivo de lograr una asignación eficiente de los recursos.

*Estrategia de Negocios:* Busca establecer como competir eficazmente en un mercado específico. Implica estrategias de marketing, campañas, estudios del público hacia el que se desea dirigirse y las tendencias del sector. Porter (1980) identificó tres estrategias genéricas claves: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, las cuales permiten a las empresas alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Según palabras del autor: “La *estrategia competitiva* consiste en ser diferente: elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para ofrecer una mezcla única de valor” (Porter, 1996). Grant (2016) destaca que se basa en la creación de valor para el cliente, a través de la adaptación de recursos y capacidades a las exigencias del entorno.

*Estrategia Funcional:* Este es el nivel más operativo, que se enfoca en como cada área funcional contribuye al logro de los objetivos del negocio. Según Pearce y Robinson (2013) esta implica la asignación detallada de recursos, el establecimiento de políticas y el diseño de sistemas de control y motivación alineados con los objetivos estratégicos. Hill, Jones y Schilling (2015) explican que la estrategia funcional debe asegurar la eficiencia operativa y la coherencia entre las diferentes áreas, promoviendo una cultura organizacional alineada con la visión estratégica.

Retomando el concepto de planificación estratégica, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2005) indican que existen diversas escuelas de pensamiento en la planificación estratégica, desde enfoques formales y racionales hasta perspectivas emergentes y adaptativas. Identifican tres grupos: Prescriptivas; descriptivas y configuracional. Estas escuelas ofrecen una visión más plural de la estrategia que el enfoque tradicional.

### **Diagnóstico y Discusión**

El Hospital TodosSanos se encuentra operando en un entorno que puede ser desafiante, caracterizado por cierta inestabilidad política, presión inflacionaria y cambios en la demanda sanitaria. El debilitamiento del sistema público impulsa a ciertos segmentos de la población a migrar hacia prestadores privados, pero con una capacidad de pago restringida y también la crisis economía a otros a migrar de lo privado a lo público. Este escenario obliga a las instituciones privadas a optimizar sus procesos, reforzar su calidad asistencial y negociar de manera inteligente sus convenios contractuales para sostener su rentabilidad y competitividad.

Respecto al análisis interno de la institución, el Hospital trabaja con varios financiadores, entre los cuales se incluyen obras sociales y prepagas con las que enfrenta algunos problemas. Principalmente retrasos en los pagos y reembolsos generando una situación económica precaria debido a ingresos insuficientes.

Otra área donde se encuentra uno de los principales desafíos es en la capacitación y el desarrollo del personal administrativo. En el Hospital existe una carencia de programas de capacitación continua lo que resulta en una obsolescencia de habilidades y conocimientos. La falta de capacitación administrativa puede influir en errores de facturación, pérdida de ingresos por no gestionar las autorizaciones a tiempo, demoras en cobros debido a la falta de seguimiento adecuadas, entre otros.

Del análisis de estas problemáticas de las dos áreas, surge la planificación estratégica antes mencionada en la introducción. El Hospital cuenta con una trayectoria consolidada y un equipo médico calificado, lo que representa una fortaleza clave. Tiene la oportunidad de crecer en participación del mercado si logra modernizar su estructura de gestión, negociar mejores condiciones contractuales con prepagas y financiadores e invertir en calidad asistencial y experiencia del paciente como ventaja competitiva. El debilitamiento del sistema público antes mencionado, puede representar una oportunidad para las instituciones privadas que buscan posicionarse como una alternativa consolidada.

En primer lugar, resulta fundamental la optimización de los convenios con los financiadores (prepagas, obras sociales, etc). Para ello, se propone llevar a cabo una auditoria exhaustiva de todos los convenios vigentes para identificar las condiciones desfavorables, negociar tarifas actualizadas en función de la inflación y el costo real, incorporar cláusulas de revisión trimestral para tarifas y condición de pago y cláusulas que incluyan la mora por pago fuera de término. Además ampliar la cartera de financiadores para poder reducir la dependencia de actores críticos.

En segundo lugar es importante también la creación de un equipo especializado en gestión de convenios con financiadores, y hacer hincapié en la capacitación continua de todo el personal administrativo. Dicho personal bien capacitado es fundamental para garantizar una gestión interna eficiente.

## **Plan de implementación**

### *Propuesta*

Se propone mediante esta planificación estratégica optimizar las relaciones contractuales con los prestadores mediante la implementación de acuerdos más eficaces y sostenibles. Esta estrategia permitiría generar un impacto positivo ya que se podrían negociar condiciones más favorables, optimizar costos y reducir riesgos económicos. Al mismo tiempo, se plantean acciones orientadas a garantizar de manera continua la calidad asistencial ofrecida a los pacientes. Alcanzar esto aumentaría la demanda de servicios y promovería la fidelización de los pacientes, lo que a su vez fortalecería la situación financiera institucional en un entorno cambiante.

Estas propuestas se encuentran alineadas con los principios rectores del Hospital TodosSanos, cuya misión es proveer servicios de salud de alta calidad a la comunidad

impulsando el bienestar integral y la prevención de enfermedades. En concordancia a lo anterior, su visión a nivel institucional aspira a consolidarse como un referente regional en salud, siendo reconocido por su excelencia en la atención médica y su compromiso con la mejora continua y la sostenibilidad. Estos lineamientos se sustentan en valores como la ética, el compromiso con la comunidad y el trabajo en equipo. El objetivo fundamental del Hospital es el de brindar atención médica de calidad.

### *Objetivo General*

Aumentar la rentabilidad del Hospital TodosSanos en un 10 % para Mayo de 2028.

Justificación: La persistente inflación, la inestabilidad cambiaria y el incremento de los costos operativos han impactado directamente en la sostenibilidad financiera de las instituciones de salud, exigiendo una gestión más óptima y estratégica de los recursos disponibles. En este escenario establecer acuerdos eficaces permite mitigar los efectos negativos del entorno macroeconómico y también garantizar la continuidad y calidad en los servicios médicos.

### *Objetivos Específicos*

1. Aumentar en un 35% el nivel de satisfacción de los pacientes con relación a la calidad de servicios brindados para marzo 2027.

Justificación: La percepción positiva de la atención recibida en el Hospital es un factor determinante en la competitividad. Además responde al compromiso ético-social del hospital con la comunidad, en coherencia con sus valores institucionales.

2. Reducir en un 20% los costos operativos asociados a los contratos actuales con financiadores mediante la renegociación de condiciones más favorables para junio de 2027.

Justificación: La renegociación de condiciones contractuales permitirá optimizar el uso de los recursos disponibles, disminuir el gasto innecesario y liberar fondos que pueden ser redirigidos a otras áreas estratégicas del Hospital.

3. Aumentar al 100% el personal del área de convenios capacitados en gestión de contratos y negociación efectiva para Marzo 2027.

Justificación: Un equipo capacitado resulta clave para optimizar los procesos administrativos y comerciales de la Institución. Permite reducir riesgos, mejorar los términos de negociación y asegurar un uso más eficiente de los recursos disponibles.

#### *Alcance geográfico*

La presente planificación estratégica se enfoca en el Hospital TodosSanos ubicado en el partido de Tres de Febrero, Provincia de Buenos Aires. La zona primaria de influencia está conformada por este partido, el cual abarca localidades como Caseros, Ciudadela, Saenz Peña, entre otras. El área secundaria comprende los municipios vecinos al partido, tales como San Martín, Hurlingham, Morón y la Matanza, entre otros.

#### *Alcance temporal*

La presente planificación estratégica se desarrollará en un plazo previsto de tres años, abarcando el periodo comprendido entre Mayo 2025 hasta Mayo 2028. Este tiempo estimado ha sido definido con el objetivo de permitir una implementación progresiva y monitoreada de las acciones orientadas a la optimización de las relaciones contractuales con los financiadores para la mejora de la rentabilidad del Hospital.

#### *Planes de acción*

Los siguientes planes de acción están orientados a alcanzar los objetivos definidos en la presente planificación estratégica, con foco en la mejora de los vínculos contractuales, la eficiencia administrativa y el fortalecimiento del Hospital, ubicado en el partido de Tres Febrero.

El primer plan de acción se encuentra orientado a mejorar el nivel de satisfacción de los pacientes en relación a los servicios que brinda el Hospital TodosSanos.

Tabla 1

Plan de Acción 1							
Nº	Descripción	Tiempo	Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Económicos	Observaciones
			Responsable	Área			
2.1	Evaluar situación actual de satisfacción del paciente	1/7/25 1/10/25	Encargado de Calidad	Subdirección de Calidad y Seguridad del Paciente	Oficina de trabajo. PC y Software adecuados.	Sueldos equipo calidad. (\$ 15.600.000)	Encuestas. Entrevistas. Análisis de reclamos
2.2	Identificar causas claves de insatisfacción	1/10/25 1/12/25	Encargado de Calidad	Subdirección de Calidad y Seguridad del Paciente	Oficina de trabajo. PC y Software adecuados.	Sueldos equipo calidad. (\$ 10.400.000)	
2.3	Diseñar plan de mejora de experiencia	1/12/25 1/2/26	Encargado de Calidad	Subdirección de Calidad y Seguridad del Paciente	Oficina de trabajo. PC y Software adecuados.	Sueldos equipo calidad. (\$ 10.400.000)	
2.4	Capacitar al personal en atención.	1/1/26 1/7/26	Encargado de Recursos Humanos	Área de Recursos Humanos. Equipo externo de capacitación	Espacio para capacitación. Aula virtual. Dispositivos audiovisuales. Material físico de aprendizaje	Curso completo de Atención al Público para 40 personas (\$ 7.200.000). Materiales (\$ 250.000)	Capacitación mixta (Curso virtual y encuentros presenciales). Curso de atención (Anexo I).
2.5	Rediseñar procesos críticos que afectan la experiencia	1/1/26 1/7/26	Encargado de Calidad	Subdirección de Calidad y Seguridad del Paciente	Oficina de trabajo. PC y Software adecuados.	Sueldos equipo calidad. (\$ 26.000.000)	Por ejemplo: Turnos, recepción de pacientes, tiempos de espera.
2.6	Implementar sistema de medición en forma continua	1/6/26 1/12/26	Encargado de Calidad	Subdirección de Calidad y Seguridad del Paciente. Área de tecnología y sistemas	Oficina de trabajo. PC y Software adecuados. Cartelería.	Sueldos Responsables de cada área. (\$ 18.000.000)	Trabajo conjunto entre ambas áreas para implementar: Encuesta al alta. Encuesta vía mail. Encuesta QR
2.7	Crear canal de recepción de reclamos y su rápida resolución.	1/6/26 1/1/27	Encargado de Calidad	Subdirección de Calidad y Seguridad del Paciente. Área de tecnología y sistemas	Oficina de trabajo. PC y Software adecuados.	Tiempo del personal. Compra Software especializado (\$ 138.000) por mes	Trabajo conjunto entre ambas áreas

El segundo plan de acción detallado está orientado a reducir los costos operativos asociados a los contratos actuales con financiadores, mediante un proceso estratégico de renegociación.

Tabla 2

Plan de Acción 2							
N°	Descripción	Tiempo	Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Económicos	Observaciones
			Responsable	Área			
1.1	Relevamiento y análisis de los contratos vigentes	1/7/25 1/1/26	Encargado de Administración	Área de Administración	Oficina de trabajo. PC y Software adecuados.	Sueldos equipo Administración. (\$ 18.000.000)	
1.2	Identificación de cláusulas que generen costos excesivos	1/1/26 1/4/26	Encargado de Administración	Área de Legales y Área de Administración	Oficina de trabajo. PC y Software adecuados.	Sueldos ambas áreas. (\$ 13.500.000)	Trabajo conjunto de ambas áreas
1.3	Elaboración de propuestas de renegociación individualizada	1/4/26 1/6/26	Encargado de Administración	Área de Administración	Oficina de trabajo. PC y Software adecuados.	Sueldos equipo Administración. (\$ 5.200.000)	
1.4	Apertura de negociación con financiadores	1/6/26 1/8/26	Encargado de Administración	Área de Administración	Sala de reuniones (presencial o virtual). PC. Documentación de respaldo	Tiempo del personal. Impresión y distribución de documentos. Papelería y correo (\$ 185.000)	
1.5	Firmas de contratos actualizados	1/8/26 1/10/26	Encargado de Administración	Área de Legales y Área de Administración	Sala de reuniones (presencial o virtual). PC. Documentación de respaldo	Tiempo del personal. Impresión y distribución de documentos. Papelería (\$ 140000)	Trabajo conjunto de ambas áreas
1.6	Evaluación continua y monitoreo para evaluar ajustes	1/10/26 1/1/28	Encargado de Administración	Área de Administración	Oficina de trabajo. PC y Software de medición.	Tiempo del personal. Compra Software especializado (\$ 138.000) por mes	

El tercer plan de acción busca lograr la capacitación del personal perteneciente al área de contratos. Esto es fundamental ya que impactara tanto en la eficiencia operativa como en la calidad del servicio.

Tabla 3

Plan de Acción 3							
N°	Descripción	Tiempo	Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Económicos	Observaciones
			Responsable	Area			
3.1	Realizar una evaluación de competencias actuales del personal	1/7/25 1/9/25	Encargado de Recursos Humanos	Area de Recursos Humanos.	Cuestionario en papel. Espacio de trabajo.	Sueldo encargado RH (\$ 3.000.000) Materiales de oficina (\$ 53.000)	
3.2	Definir contenidos y temáticas claves de capacitación	1/9/25 1/11/25	Encargado de Recursos Humanos. Encargado de Administración.	Área de Recursos Humanos. Área de Administración.	Oficina de trabajo. PC y Software adecuados.	Sueldos encargados RH Y Administración (\$ 6.000.000)	Por ejemplo: gestión de contratos, análisis financieros, negociación, comunicación asertiva.
3.3	Seleccionar programa de capacitación	1/11/25 1/1/26	Encargado de Recursos Humanos. Encargado de Administración.	Área de Recursos Humanos. Área de Administración.	Oficina de trabajo. PC y Software adecuados.	Sueldos encargados RH Y Administración (\$ 6.000.000)	
3.4	Ejecutar los programas	1/1/26 1/4/26	Encargado de Recursos Humanos	Área de Recursos Humanos.	Espacio para capacitación. Aula virtual. Dispositivos audiovisuales. Material físico de aprendizaje	Curso de capacitación en convenios para cinco personas (\$ 528.000). Materiales y Viáticos (\$ 190.000)	Capacitación mixta (Cursada virtual y asistencia a institución). Curso de Convenios (Anexo I).



*Presupuesto de inversión*

A continuación se presenta una tabla en la cual se encuentran detallados los costos anuales de inversión correspondientes a cada plan de acción.

*Tabla 5*

	Descripción	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Total
Plan de Acción 1	1.1 - Evaluar situación actual de satisfacción del paciente	\$ 15.600.000,00			
	1.2 - Identificar causas claves de insatisfacción	\$ 10.400.000,00			
	1.3 - Diseñar plan de mejora de experiencia	\$ 5.200.000,00	\$ 5.200.000,00		
	1.4 - Capacitar al personal en atención.		\$ 7.225.000,00		
	1.5 - Rediseñar procesos críticos que afectan la experiencia		\$ 26.000.000,00		
	1.6 - Implementar sistema de medición en forma continua		\$ 18.000.000,00		
	1.7 - Crear canal de recepción de reclamos y su rápida resolución.		\$ 966.000,00		
	<b>Total Acción 1</b>	<b>\$ 31.200.000,00</b>	<b>\$ 57.391.000,00</b>	<b>-</b>	<b>\$ 88.591.000,00</b>
Plan de Acción 2	2.1 - Relevamiento y análisis de los contratos vigentes	\$ 18.000.000,00			
	2.2 - Identificación de cláusulas que generen costos excesivos		\$ 13.500.000,00		
	2.3 - Elaboración de propuestas de renegociación individualizada		\$ 5.200.000,00		
	2.4 - Apertura de negociación con financiadores		\$ 185.000,00		
	2.5 - Firmas de contratos actualizados		\$ 140.000,00		
	2.6 - Evaluación continua y monitoreo para evaluar ajustes		\$ 414.000,00	\$ 1.656.000,00	
	<b>Total Acción 2</b>	<b>\$ 18.000.000,00</b>	<b>\$ 19.439.000,00</b>	<b>\$ 1.656.000,00</b>	<b>\$ 39.095.000,00</b>
Plan de Acción 3	3.1 - Realizar una evaluación de competencias actuales del personal	\$ 3.053.000,00			
	3.2 - Definir contenidos y temáticas claves de capacitación	\$ 6.000.000,00			
	3.3 - Seleccionar programa de capacitación	\$ 6.000.000,00			
	3.4 - Ejecutar los programas		\$ 908.000,00		
	<b>Total Acción 3</b>	<b>\$ 15.053.000,00</b>	<b>\$ 908.000,00</b>	<b>-</b>	<b>\$ 15.961.000,00</b>
	<b>Total de la Inversión</b>				<b>\$ 143.647.000,00</b>

## Análisis Financiero

### Análisis de los indicadores financieros (VAN, TIR, ROI)

Tabla 6

HTA	0	2026	2027	2028
INGRESOS	\$ 140.000.000	\$ 161.000.000	\$ 185.150.000	\$ 212.922.500
EGRESOS		\$ -30.000.000	\$ -34.500.000	\$ -39.675.000
(COSTOS VARIABLES)		\$ -1.000.000	\$ -1.150.000	\$ -1.322.500
(Costos fijos)		\$ -20.000.000	\$ -22.000.000	\$ -24.000.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 110.000.000	\$ 127.500.000	\$ 147.925.000
IMPUESTOS		\$ -38.500.000	\$ -44.625.000	\$ -51.773.750
UTILIDAD NETA		\$ 71.500.000	\$ 82.875.000	\$ 96.151.250
(INVERSIÓN)	\$ -143.647.000			
<b>FLUJO ECONÓMICO</b>	<b>\$ -143.647.000</b>	<b>\$ 71.500.000</b>	<b>\$ 82.875.000</b>	<b>\$ 96.151.250</b>

Tabla 7

Inversión a realizar	\$ 143.647.000,00
Flujo de periodo 1	\$ 103.350.000,00
Flujo de periodo 2	\$ 113.685.000,00
Flujo de periodo 3	\$ 124.923.500,00

VAN	\$ 58.513.021,09
TIR	57%
Tasa K (Tasa Plazo Fijo)	30,5%

ROI	
Beneficios	\$ 291.603.410,00
Costo	\$ 143.647.000,00
ROI	203%

Fuente:	
Los datos propuestos son de elaboración propia, tomándose en cuenta indicadores y proyecciones reales.	

- VAN: Es la diferencia presente de los ingresos futuros esperados y el valor de la inversión inicial. En este caso, el mismo fue positivo, lo cual indica que la propuesta genera valor y debería aceptarse. Se logra un excedente a valores actuales en \$58.513.021,09. La tasa K de referencia es 30,5%.

- TIR: Es la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero. El valor de este indicador es de 57% superando a la Tasa K de referencia (30,5%). Señala que conviene invertir en el proyecto.
- ROI: Esta es una medida simple de rentabilidad y evalúa la eficiencia de la inversión. El resultado obtenido es 234 %. Así también establece que, por cada peso invertido, retorna \$2.34.

En base a este análisis de los indicadores principales, se recomienda llevar a cabo el proyecto.

## **Conclusión y recomendaciones**

La planificación estratégica desarrollada para el Hospital TodosSanos responde a una exigencia concreta de fortalecer su sostenibilidad y competitividad en un contexto desafiante, caracterizado por la inestabilidad económica, la presión inflacionaria y la transformación del sistema de salud argentino.

A partir del análisis interno y externo realizado, se identificaron algunas debilidades operativas y financieras, así como también fortalezas institucionales que constituyen una base sólida sobre la cual proyectar mejoras.

Desde el enfoque financiero, se realizó un estudio detallado de la rentabilidad económica de las propuestas estratégicas planteadas. Estos indicadores validaron que las mismas no solo son convenientes desde una perspectiva institucional, sino también viables y rentables desde el punto de vista económico-financiero.

Fundamentado en el análisis realizado, se considera también que la gestión de insumos constituye un eje estratégico para el funcionamiento del Hospita. En este sentido se sugiere desarrollar un sistema de abastecimiento planificado, implementar herramientas de gestión de inventarios y fortalecer vínculos con proveedores estratégicos. Estas acciones contribuirán a optimizar costos. Abordar este tipo de desafíos de manera coordinada permitirá al Hospital TodosSanos alcanzar un desempeño institucional más sólido, eficiente y acorde con los requerimientos actuales.

## Bibliografía

Casa Rosada (2025). Organización. Recuperado de <https://www.caserosada.gob.ar/nuestro-pais/organizacion>

BBC News Mundo. (19 de Noviembre de 2023). Milei logra una contundente victoria ante Massa y da un vuelco a la política de Argentina con sus propuestas libertarias y radicales. *BBC News Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/articles/c162nekk4ww0>

Acevedo, M. (19 de Marzo de 2025). Cuando son las elecciones legislativas 2025 en Argentina y que se vota. *Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/politica/elecciones-legislativas-2025-argentina-vota\\_0\\_i2UOOcOmSO.html](https://www.clarin.com/politica/elecciones-legislativas-2025-argentina-vota_0_i2UOOcOmSO.html)

Cronista. (18 de Marzo de 2025). Caída en la imagen presidencial: los nuevos tres tercios y un inesperado líder opositor. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/economia-politica/nuevo-sondeo-caida-en-la-imagen-presidencial-los-nuevos-tres-tercios-y-un-inesperado-lider-opositor/>

Infobae. (8 de Abril de 2025). A cuánto podría llegar el dólar a fines de 2025, según el mercado y el plan de Milei. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2025/04/08/a-cuanto-podria-llegar-el-dolar-a-fines-de-2025-segun-el-mercado-y-el-plan-de-milei/>

Infobae. (1 de Marzo de 2025). Las principales frases económicas de Milei en su discurso en el Congreso de la Nación. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2025/03/02/las-principales-frases-economicas-de-milei-en-su-discurso-en-el-congreso-de-la-nacion/>

INDEC. (Febrero de 2025). Índice de precios al consumidor (IPC) Febrero 2025. *INDEC*. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_03\\_25A3D34A2439.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_25A3D34A2439.pdf)

Montiel, G. y Sanchez, R. (26 de Diciembre del 2024). Primer año de Milei: quienes fueron los favorecidos, los perjudicados y cuáles son los desafíos para el 2025. *El 1 Digital*. Recuperado de <https://www.el1digital.com.ar/especiales/primer-ano-de->

[milei-quienes-fueron-los-favorecidos-los-perjudicados-y-cuales-son-los-desafios-para-el-2025/](#)

La Nación. (8 de Abril de 2025). Por qué se produjo este lunes negro en los mercados. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/por-que-se-produjo-este-lunes-negro-en-los-mercados-nid07042025/>

UCA. (Febrero de 2025). Deudas sociales en lista de espera. Balance social 2024. *UCA*. Recuperado de [https://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Presentaciones/2025/Observatorio\\_Nota\\_Divulgacion\\_Deudas\\_Sociales\\_Lista\\_de\\_Espera.pdf](https://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Presentaciones/2025/Observatorio_Nota_Divulgacion_Deudas_Sociales_Lista_de_Espera.pdf)

Censo. (2022). Censo nacional de población, hogares y viviendas 2022. Síntesis de resultados. *Censo República Argentina*. Recuperado de [https://censo.gob.ar/wp-content/uploads/2025/01/censo\\_2022\\_sintesis\\_resultados.pdf](https://censo.gob.ar/wp-content/uploads/2025/01/censo_2022_sintesis_resultados.pdf)

Ministerio de Salud (Mayo de 2024). Natalidad y mortalidad 2022. Síntesis estadística. *Ministerio de Salud*. Recuperado de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2020/12/sintesis\\_estadistica\\_nro\\_9\\_172024.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2020/12/sintesis_estadistica_nro_9_172024.pdf)

Acevedo, M. (21 de Febrero de 2025). Esperanza de vida en Argentina: ¿Cuál es la cifra actual? *Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/informacion-general/esperanza-vida-argentina-cifra-actual\\_0\\_ur23umk0rk.html](https://www.clarin.com/informacion-general/esperanza-vida-argentina-cifra-actual_0_ur23umk0rk.html)

Marín, L. (9 de Diciembre de 2023). Crisis educativa. Cuál es el inquietante número del censo 2022 que enciende alarmas en el aprendizaje. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/crisis-educativa-cual-es-el-inquietante-numero-del-censo-2022-que-enciende-alarmas-en-el-aprendizaje-nid09122023/>

Maidana, R. (7 de Abril de 2025). Los datos del INDEC que marcan la nueva realidad de la sociedad Argentina. *A24*. Recuperado de <https://www.a24.com/economia/los-datos-del-indec-que-marcan-la-nueva-realidad-la-sociedad-argentina-n1420091>

OPC. (2025). Caracterización del sistema de salud argentino. *Oficina de Presupuesto del Congreso*. Recuperado de <https://opc.gob.ar/otros/caracterizacion-del-sistema-de-salud-argentino/>

Argentina. (2025). ¿Qué es el cambio climático?. *Argentina.gob.ar*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/cambio-climatico/que-es-el-cambio-climatico>

Ambiente. (2025). Plan provincial de hospitales sustentables. *Ministerio de Ambiente. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires*. Recuperado de [https://www.ambiente.gba.gob.ar/contenido/plan\\_provincial\\_de\\_hospitales\\_sustentables](https://www.ambiente.gba.gob.ar/contenido/plan_provincial_de_hospitales_sustentables)

Infobae. (14 de Junio de 2023) Salud digital: como la tecnología puede mejorar la calidad de los servicios médicos. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/salud/2023/06/14/salud-digital-como-la-tecnologia-puede-mejorar-la-calidad-de-los-servicios-medicos/>

Argentina. (31 de Enero de 2025). Salud e innovación avanzan en la digitalización del sistema sanitario. *Argentina.gob.ar*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/salud-e-innovacion-avanzan-en-la-digitalizacion-del-sistema-sanitario>

Congreso de los Chicos. (14 de Marzo de 2024). La salud y las leyes. *Congreso de la Nación Argentina*. Recuperado de [https://chicos.congreso.gob.ar/public/materiales/secundario/salud\\_leyes.pdf](https://chicos.congreso.gob.ar/public/materiales/secundario/salud_leyes.pdf)

Hospital Italiano. (2025). Acerca del hospital. Recuperado de <https://www.hospitalitaliano.org.ar/#!/home/hospital/seccion/20507>

Hospital Austral. (2025). Coberturas. Recuperado de <https://www.hospitalaustral.edu.ar/pacientes/coberturas>

Ramirez, R, Secchi, M, Dubois, M y Torregiani, L. (2023). PESTEL. *Instituto Nacional de Tecnología Industrial*. Recuperado de [https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/disenio-industrial/2023/herramientas-de-disenio-e-innovacion/19\\_PESTEL.pdf](https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/disenio-industrial/2023/herramientas-de-disenio-e-innovacion/19_PESTEL.pdf)

Santander. (7 de Enero de 2022). 5 fuerzas de Porter: cuales son y para qué sirven. *Santander Open Academy*. Recuperado de <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>

Huertas, J. (17 de Mayo de 2020). ¿Qué es y cómo hacer una cadena de valor? Temp 12 Ep 13. *Design Thinking 24 7 by Jorge Huertas*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=BIaoXFytkpw&list=PLalWZFQp6qw8iXpD-E4x61HIom1J5y1wk&index=10>

David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. (11a ed.). Pearson.

Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis*. (9th ed.). Wiley.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic management: Competitiveness and globalization*. (9th ed.). Cengage.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). *Exploring corporate strategy*. (9th ed.). Pearson Education.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Safari a la estrategia: Una guía por la jungla del pensamiento estratégico*. Deusto.

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic management: Planning for domestic & global competition*. (13th ed.). McGraw-Hill.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (1996). *What is strategy?*. Harvard Business Review.

David, F. D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. 11a . ed. México, D.F.: Pearson.

Porter, M.E. (1996). *What is estategy?* Harvard Business Review

Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. (2015). Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral. Cengage Learning.

Robbins, S. y Couter, M. (2015). Administración. Pearson.

## **Anexo I**

Curso de convenios: <https://g-salud.com.ar/producto/convenios/>

Curso de Auxiliar en Atención al Público en instituciones de Salud:  
<https://centroseducativos.com.ar/curso-de-secretariado-medico/>