

Universidad Siglo 21



Seminario Final de Administración de Servicios de Salud

Reporte de Caso: Hospital de TodoSanos

Título: Laboratorio e innovación tecnológica

Apellido y Nombre: Alcoba, Evelin Marisel

DNI: 34.061.421

Legajo: VASS 000079

Tutor: Lic. Navas, Claudia Analía

Año:2025

Resumen

El presente trabajo realiza un análisis profundo y conceptual del caso del Hospital Polivalente de TodoSSanos Argentina, una institución que representa un ejemplo de integración de innovación tecnológica y sustentabilidad en el sector sanitario. La planificación estratégica que se propone busca no solo incrementar los ingresos del hospital mediante la incorporación de máquinas tecnológicas para laboratorios avanzados en análisis clínicos, hematológicos y de orina, sino también espacios verdes sostenibles, que transforman la organización en un referente de gestión innovadora, responsable y centrada en la experiencia del paciente y el cuidado del medio ambiente.

Palabras clave: Planificación Estratégica, Innovación Tecnológica, Sustentabilidad, Eficiencia, Experiencia del Paciente.

Abstract

This paper conducts a deep and conceptual analysis of the case of the TodoSSanos Polivalente Hospital in Argentina. This institution exemplifies the integration of technological innovation and sustainability in the healthcare sector. The proposed strategic plan aims not only to increase the hospital's revenues through the incorporation of advanced laboratory technology for clinical, hematological, and urinalysis, but also to create sustainable green spaces, transforming the organization into a benchmark of innovative, responsible management focused on patient experience and environmental care.

Keywords: Strategic Planning, Innovation Technologies, Sustainability, Efficiency, Patient Experience

Índices de Contenidos

Resumen	2
Abstract.....	2
Introducción.....	4
Análisis situacional.....	7
Macro Entorno	7
Micro Entorno	11
Análisis Interno	13
Visión:.....	13
Misión:	13
Cultura y Valores:.....	13
Actividades de Soporte	13
Actividades primarias:.....	14
Marco Teórico.....	17
Planificación Estratégica	17
Tipos de Estrategias	17
Nivel Corporativo	17
Nivel de Negocios.....	18
Nivel funcional	20
Diagnóstico y Discusión	22
Plan de implementación	24
Propuesta	24
Objetivo General	25
Alcance geográfico.....	28
Alcance temporal.....	28
Planes de acción.....	28
Análisis Financiero	35
Conclusión y recomendaciones	36
Bibliografía	38
Índice de Anexos.....	41

Introducción

A lo largo de este trabajo, el análisis del hospital se lleva a cabo en el Hospital Polivalente de TodoSSanos centrado en su estructura hospitalaria. Como se mencionó, una parte de este análisis es la ampliación y actualización reciente del laboratorio, donde se ha instalado nueva tecnología que aumenta la velocidad de los análisis clínicos para una mejor calidad de los resultados. También se tiene en cuenta el proyecto con diseño arquitectónico verde para expandir la modernización y reducir la cantidad utilizada, como su uso previo. A través de esta combinación de innovación tecnológica y sustentabilidad, la institución busca mejorar la eficiencia operativa.

Con respecto al nivel corporativo, su objetivo es aplicar una estrategia de crecimiento, por medio del avance tecnológico y mejoras en la arquitectura edilicia. Centrando entre otros en el servicio de análisis clínicos abasteciendo de equipos con tecnología avanzada, con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia de estudios.

El Hospital fue fundado en 1990 por nueve visionarios que compartían el objetivo de mejorar la atención médica en la comunidad. A pesar de los desafíos financieros y logísticos, lograron reunir los recursos necesarios mediante donaciones, subvenciones y aportes propios, permitiendo que la construcción iniciara en 1993 y culminara con su inauguración oficial en 1995. Desde entonces, la institución ha crecido y evolucionado, consolidándose como un pilar esencial de la salud pública en la región.

Del mismo modo, a lo largo de los años, la institución ha mantenido su compromiso de brindar una atención médica de excelencia, adaptándose a los nuevos desafíos y necesidades del sector sanitario. Gracias a la visión de sus fundadores y a la constante evolución de sus instalaciones y servicios, continúa siendo un referente en la atención médica de la región.

En el año 2011, la organización Salud sin Daño empezó la Red Global de Hospitales Verdes y Sanos con el fin de invitar a lugares de salud de muchas partes del mundo a ser parte de un proyecto completo de salud del ambiente. Esta idea se dirige a promover el cuidado del planeta en el sector salud usando formas y acciones que bajen el daño que las operaciones hospitalarias tienen al ambiente, al mismo tiempo que hacen más fuertes los

sistemas de atención en todo el mundo. La red se ha consolidado como un espacio de cooperación internacional que permite el intercambio de experiencias, conocimientos y herramientas para la gestión ambiental, contribuyendo a que las instituciones avancen hacia un modelo de salud más eficiente, resiliente y comprometido con el medio ambiente. (Salud sin Daño (2023), Hospitales que curan el planeta 2023).

De manera similar, el Programa Menos huella, más salud constituye una iniciativa de Salud sin Daño que, desde hace varios años, se ha implementado con el propósito de acompañar e incentivar a los miembros de la Red Global de Hospitales Verdes y Saludables en América Latina. Su objetivo principal es facilitar el monitoreo y la evaluación del impacto de las acciones que las instituciones llevan adelante en la adopción de la Agenda Global para Hospitales Verdes y Saludables, con el fin de fortalecer la gestión sostenible en el sector salud.

Este programa se reconoce como un antecedente relevante para el presente estudio, ya que evidencia la importancia de integrar estrategias de medición y control ambiental como base para la optimización de los procesos hospitalarios, favoreciendo así la transición hacia instituciones más sostenibles y comprometidas con la salud ambiental. (Salud sin Daño 2023) Hospitales que curan el planeta (2023).

Por otra parte, en el contexto actual del sector salud, la incorporación de laboratorios especializados que operan bajo estándares de calidad, innovación y sostenibilidad representa un componente clave en la transformación institucional. La experiencia de organizaciones consolidadas en diagnóstico bioquímico, análisis toxicológicos, bromatológicos y medioambientales, evidencia la importancia de contar con estructuras técnicas respaldadas por personal capacitado y tecnología de vanguardia.

Este tipo de laboratorios se orienta hacia la mejora continua, la cooperación entre instituciones y el desarrollo sostenible, lo que permite responder de manera eficiente a las demandas de pacientes, profesionales, aseguradoras y empresas del sector. Su posicionamiento como referentes en el área constituye un antecedente relevante para el diseño de modelos competitivos en instituciones hospitalarias.

La integración de prácticas como la automatización de procesos, la digitalización de resultados, el uso de insumos biodegradables y la implementación de energías renovables fortalece la eficiencia operativa y el compromiso ambiental. Estas estrategias, aplicadas en el marco de planificación hospitalaria, permiten optimizar la capacidad diagnóstica, reducir errores humanos y mejorar la experiencia del usuario.

En este sentido, la articulación entre hospitales y laboratorios con enfoque innovador y sustentable se presenta como una oportunidad estratégica para consolidar redes de atención más eficientes y alineadas con los estándares internacionales de calidad y sostenibilidad.

Análisis situacional

Se llevará a cabo un análisis del contexto macroentorno y del microentorno en el que se encuentra trabajando actualmente El Hospital Polivalente de TodoSSanos.

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

Macro Entorno

El análisis del macroentorno será realizado utilizando la herramienta PESTEL: es una herramienta estratégica que ayuda a las empresas a analizar su entorno externo mediante factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Factor Político: El gobierno de Javier Milei atraviesa un período crucial de recuperación económica durante el proceso de recuperación económica posterior a la pandemia; se han implementado reformas significativas en el sistema de salud argentino. Entre ellas, se destaca la desregulación del sistema de obras sociales y el fortalecimiento del sector de medicina prepaga, a través del Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) N° 70/2023. Esta normativa permite que los aportes de los trabajadores sean dirigidos directamente a entidades de medicina prepaga, sin la intermediación obligatoria de las obras sociales tradicionales, lo que otorga mayor libertad de elección desde el inicio de la relación laboral (Argentina.gob.ar, 2024).

El propósito principal de esta política es fomentar la competencia y ampliar las opciones disponibles para los usuarios del sistema sanitario. No obstante, se han generado debates respecto a la equidad en el acceso a los servicios, considerando los posibles efectos diferenciados entre distintos sectores de la población. El análisis de estas medidas continúa siendo objeto de discusión entre diversos actores del sistema de salud.

Por otro lado, en el ámbito productivo, se sancionó en 2019 la Ley N° 27.506, que establece el Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento. Esta legislación busca incentivar actividades económicas basadas en el uso intensivo del conocimiento, la digitalización de la información y los avances científicos y tecnológicos, orientadas a la generación de bienes, la prestación de servicios y la mejora de procesos (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2019).

Factor Económico:

En el contexto económico argentino, se han aplicado modificaciones tributarias que incluyen exenciones y reducciones impositivas, con efectos directos sobre la estructura fiscal del país. A pesar de la disminución en la base tributaria, producto de la eliminación del impuesto PAIS y la reducción temporal de retenciones, se proyecta la continuidad del equilibrio fiscal alcanzado en 2024 durante el año 2025. Esta estabilidad se sostiene gracias a la reactivación económica gradual, que impulsa la recaudación, y al ingreso previsto por la privatización de activos públicos (Infobae, 2025).

El crecimiento del Producto Bruto Interno (PIB), iniciado en el segundo semestre de 2024, se mantiene en los primeros meses de 2025, con una proyección anual del 5,5 %, impulsado por el aumento del consumo interno y la inversión privada. Sin embargo, la recuperación presenta disparidades sectoriales, con industrias que muestran una reactivación acelerada y otras con avances más moderados (BBVA Research, 2025).

Asimismo, se estima un déficit en cuenta corriente equivalente al 1,4 % del PIB para 2025, atribuido al incremento de las importaciones de bienes, como consecuencia de la expansión económica, y al aumento del turismo emisor, favorecido por la apreciación del peso argentino en términos reales (INDEC, 2025).

Factor Socio-Cultural:

La sociedad argentina atraviesa un proceso de transformación marcado por la digitalización y la incorporación de nuevas tecnologías, con impacto directo en los servicios de salud y laboratorios clínicos. Desde una perspectiva demográfica, la población nacional pasó de 40.117.096 personas en 2010 a una estimación de 45.808.747 en 2021, con predominio en áreas urbanas y una tendencia decreciente en el crecimiento poblacional (INDEC, 2021).

Factores socioculturales como el nivel educativo, la alfabetización en salud y la conciencia sobre prevención influyen en el uso de servicios de laboratorio. La capacitación tecnológica de usuarios y profesionales favorece la adopción de pruebas diagnósticas avanzadas y mejora la interpretación de resultados (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], 2022). A su vez, el acceso a información digital y la

inclusión tecnológica promueven una interacción más equitativa y eficiente con los servicios de salud.

Estos elementos demográficos, económicos y socioculturales resultan clave para la planificación e implementación de tecnologías en laboratorios, permitiendo que los servicios se ajusten de manera efectiva a las necesidades de la población.

Factor Tecnológico:

Las organizaciones enfrentan un entorno dinámico que exige la adopción de enfoques integrales, basados en tecnologías avanzadas, prácticas sostenibles y estrategias ágiles, con el objetivo de mejorar su posicionamiento y responder eficazmente a los desafíos del mercado. La transformación de las cadenas de suministro se presenta no solo como una necesidad operativa, sino también como una oportunidad estratégica para generar ventajas competitivas sostenibles, mediante la implementación de procesos más eficientes y responsables.

En el ámbito de la salud, la inteligencia artificial contribuye significativamente a la simplificación de diagnósticos complejos, al optimizar tareas administrativas, al fortalecer las capacidades clínicas y al facilitar la atención por parte de profesionales con menor experiencia. Esta tecnología mejora la reproducibilidad de los estudios y reduce los tiempos de análisis, lo que incrementa la eficiencia del proceso y disminuye los retrasos en el tratamiento, beneficiando así a los pacientes con una atención más rápida y precisa.

Factores Ecológicos:

Los factores del entorno ecológico comprenden aquellos elementos que influyen en la adaptación y supervivencia de las instituciones de salud y laboratorios, afectando de manera directa o indirecta el bienestar de la población. Entre los principales factores que deben considerarse en el ámbito sanitario se incluyen elementos físicos, químicos y biológicos, que inciden sobre la operación de los centros de atención y la gestión de laboratorios clínicos.

En este contexto, la generación de energía limpia representa un factor estratégico. La utilización de energías renovables permite que los sistemas de inteligencia artificial y

los centros de procesamiento de datos asociados a laboratorios funcionen de manera más eficiente y sostenible, favoreciendo un entorno operativo menos contaminante y seguro para la salud humana.

De manera complementaria, el mercado de carbono constituye una herramienta relevante para la mitigación del impacto ambiental de las instituciones sanitarias. La compensación de la huella de carbono mediante la adquisición de créditos de carbono verificados se consolida como un mecanismo clave para reducir emisiones y avanzar hacia la descarbonización de los procesos operativos, incluidos aquellos vinculados a laboratorios y centros de diagnóstico (Business y Sustainability, 2025).

Factor legal:

En Argentina, el marco normativo vigente establece lineamientos clave para la gestión del sistema de salud, los derechos de los pacientes, las relaciones laborales en el sector y la incorporación de tecnologías digitales. La Ley Nacional N° 25.871 de Migraciones determina que los extranjeros no residentes, clasificados como transitorios o precarios, deben contribuir al financiamiento de la atención médica, salvo en casos de urgencia, donde se garantiza el acceso sin distinción migratoria (El Tribuno de Salta, 2023).

En el ámbito laboral, el Decreto de Necesidad y Urgencia N° 70/2023, mediante la Ley Bases, Título V, promueve la formalización del empleo, incorpora beneficios para empleadores, establece fondos de cese laboral como alternativa a las indemnizaciones y amplía los períodos de prueba según el tamaño empresarial (Los cambios laborales de la Ley Bases y su impacto en las empresas y el empleo, 2023).

Respecto a los derechos de los pacientes, la Ley N° 26.529 garantiza el acceso a la información médica y la toma de decisiones informadas, fortaleciendo la relación entre usuarios y profesionales de la salud (Argentina.gob.ar, s.f.). En cuanto a la digitalización, la Ley N° 27.553, reglamentada por el Decreto N° 98/2023, habilita la prescripción y dispensa de medicamentos mediante recetas electrónicas y digitales, y regula el uso de plataformas de teleasistencia, exigiendo estándares de ciberseguridad y protección de datos personales (Argentina.gob.ar, 2023).

Estas disposiciones conforman un marco legal integral que busca mejorar la eficiencia, sostenibilidad y seguridad en los servicios de salud.

Micro Entorno

A continuación, se realizará un análisis del microentorno de hospitales y farmacias sustentables de Argentina; para llevar a cabo este análisis, se aplicarán las 5 fuerzas de PORTER. Este modelo analiza cómo la competencia y factores externos influyen en la rentabilidad de una industria. Evalúa cinco aspectos clave: rivalidad entre competidores, poder de clientes, poder de proveedores, amenaza de nuevos entrantes y productos sustitutos. Sirve para tomar decisiones estratégicas.

Poder de negociación de clientes: ALTO. La dinámica regional de oferta y demanda en servicios de salud se ve influida por factores estructurales y estratégicos. La limitada disponibilidad de laboratorios con tecnología diagnóstica avanzada restringe las alternativas de elección, lo que incrementa la influencia de los pacientes sobre los servicios. La ubicación del hospital, cercana a puntos de transporte y con buena conectividad vial, facilita el acceso y promueve la fidelización, reduciendo la migración hacia otros centros. La necesidad de atención multidisciplinaria refuerza la dependencia institucional y consolida su papel como proveedor integral. Paralelamente, el avance digital y el crecimiento de la telemedicina han modificado las expectativas de los usuarios, quienes exigen mayor transparencia, agilidad en los resultados y atención personalizada. Ante este contexto, la adopción de tecnologías innovadoras y estándares de calidad se presenta como respuesta clave a las nuevas demandas.

Rivalidad entre competidores: Con la parte de población aquí, podemos ver un nivel BAJO porque hay clínicas pequeñas y consultorios únicos, aunque no muy grandes, estas empresas pelean por clientes que buscan cuidados sencillos o básicos; esto hace que la necesidad de estos servicios se divida.

Con una nueva tecnología, de cuidado verde y pensando en las camas que tiene el hospital. Son (220 para toda la necesidad), pueden dañar su lugar entre otros más nuevos.

Poder de negociación de los proveedores: BAJO porque el hospital, al ser el centro principal de atención de la región, hace compras grandes, lo cual permite negociar descuentos por gran cantidad y condiciones especiales. La dependencia de equipamiento importado y servicios técnicos únicos es un riesgo importante que debe manejarse con reglas de variedad, comprar colaborativas y mejorar capacidades por dentro.

Amenazas de nuevos competidores: MODERADO, pueden ser las nuevas iniciativas privadas con modelos de atención ambulatoria; el servicio de consultorios y clínicas de baja complejidad con costos operativos reducidos representa una competencia emergente que puede fragmentar la demanda.

El excelente acceso y conectividad a la calle (con carreteras bien pavimentadas cerca de la estación de autobuses) facilita que las nuevas empresas se instalen en el vecindario Y hay oficinas que proporcionan medicina integradora, terapias naturales y bienestar a medida

Amenaza de productos sustitutos: ALTO. El aumento de la telemedicina y las visitas virtuales a través de herramientas digitales hacen que la atención médica sea accesible desde el hogar, ideal para chequeos de rutina o gestión de condiciones crónicas de forma remota. Algunas farmacias proporcionan vacunas, manejo de la presión arterial y pruebas rápidas, lo que les permite manejar a los pacientes que visitan hospitales para obtener atención ambulatoria.

Análisis Interno

Para realizar el análisis interno se utilizará como base la herramienta Cadena de Valor de Servicios del Hospital de TodoSSanos.

La cadena de valor es una herramienta que se usa para analizar estratégicamente la ventaja competitiva que tiene una empresa; se logra examinar y hacer divisiones en la compañía con respecto a sus actividades estratégicas. (Michael Porter 1985)

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

Misión:

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

Cultura y Valores:

Está profundamente marcada por la visión y se caracteriza por el compromiso con la comunidad, el trabajo en equipo, la empatía y el buen trato humano.

Actividades de Soporte

La infraestructura disponible cumple con los estándares básicos de atención médica, aunque requiere modernización para afrontar el aumento en la demanda. El hospital cuenta con 220 camas distribuidas entre diversas especialidades. Se han incorporado equipos médicos de alta tecnología, lo que posiciona a la institución como referente regional en salud privada por su accesibilidad y calidad.

La organización interna fue estructurada por un equipo multidisciplinario, y la gestión se distribuye por áreas funcionales como emergencias, consultorios externos, internación, UCI, quirófanos, laboratorio, farmacia, maternidad y pediatría. Se promueve la formación continua mediante convenios con universidades locales, funcionando como centro de prácticas para estudiantes.

El clima laboral se fortalece a través de la participación en programas comunitarios y el reconocimiento por el trato humano. Se mantienen acuerdos de colaboración y derivación con otras instituciones para compartir recursos en casos complejos, y se participa activamente en redes con hospitales, clínicas, entidades educativas y ONG, favoreciendo el intercambio de conocimientos y atención especializada.

Actividades primarias:

Logística interna: La infraestructura hospitalaria está diseñada para permitir una circulación diferenciada entre pacientes, personal y proveedores, reduciendo riesgos de contaminación cruzada. Los accesos a áreas críticas se encuentran regulados por protocolos de bioseguridad y seguimiento, y se ha implementado señalética interna para mejorar la orientación y experiencia de los usuarios.

La gestión de insumos se realiza mediante un sistema de almacenamiento centralizado, apoyado por software especializado que controla stock, vencimientos y pedidos, optimizando recursos y reduciendo pérdidas. Los insumos críticos se conservan bajo condiciones controladas, en cumplimiento de normativas vigentes.

La logística contempla la separación y trazabilidad de residuos, y se han incorporado tecnologías para la eficiencia energética en áreas operativas. Se participa en programas de gestión ambiental y se han iniciado auditorías internas con miras a implementar la norma ISO 14001; la asignación de tareas y turnos se gestiona digitalmente, favoreciendo la disponibilidad del personal. La capacitación continua en áreas clave como bioseguridad, logística y sostenibilidad forma parte del enfoque estratégico institucional.

Operaciones: La atención médica se organiza en función de los niveles de dificultad, proporcionando servicios como seguridad, clínicas externas, tratamiento para pacientes hospitalizados, pruebas médicas, análisis de imágenes e centros quirúrgicos. El uso de estándares médicos garantiza altos estándares, salvaguarda a los pacientes y tratamientos de seguimiento. Los registros médicos electrónicos facilitan el acceso rápido a los datos, mejoran la colaboración entre los profesionales de la salud y minimizan los errores en las operaciones. Las herramientas de telemedicina ayudan a los médicos a hablar

con personas lejanas, especialmente aquellos que viven en lugares donde no hay muchos médicos cerca.

Mobiliario Clínico: Dentro de la infraestructura hospitalaria, el mobiliario clínico constituye un componente esencial para garantizar la funcionalidad, seguridad y comodidad en los distintos espacios asistenciales. Este conjunto de elementos está diseñado específicamente para acompañar los procesos de atención médica, facilitando tanto el trabajo del personal como la experiencia del paciente.

El equipamiento de atención directa incluye camas hospitalarias, camillas, sillas de ruedas y cunas para neonatología, además de mobiliario técnico especializado en consultorios, quirófanos, laboratorios y farmacias. Cada unidad responde a criterios de ergonomía, higiene, resistencia y adaptabilidad.

El mobiliario técnico y de apoyo, como mesas de cirugía y carros de emergencia, facilita la intervención compleja y garantiza el acceso inmediato a insumos críticos. En laboratorios, mesadas resistentes a reactivos químicos y armarios con cierre seguro aseguran condiciones adecuadas para el manejo de muestras

Mobiliario de Apoyo y Confort: como las sillas acolchadas en salas de espera, los escritorios administrativos en recepción y los espacios de descanso para el personal, que contribuyen al bienestar general dentro del entorno hospitalario.

Logística Externa: El hospital está ubicado en el partido de Tres de Febrero, provincia de Buenos Aires, en una zona semirrural con acceso directo por carretera y cercanía a la estación de ómnibus, lo que facilita el traslado de pacientes, personal y proveedores. Atiende a una población estimada de 150.000 habitantes y, junto al hospital público local, constituye el único centro polivalente de la región, desempeñando un rol estratégico en la red sanitaria.

Se mantiene una colaboración activa con otros establecimientos de salud de ciudades vecinas, favoreciendo el intercambio de recursos, conocimientos y derivaciones. La integración con la comunidad se fortalece mediante alianzas con instituciones educativas, ONG y autoridades municipales, lo que permite desarrollar campañas de prevención, programas de formación y proyectos de salud pública.

Existen convenios de derivación con entidades públicas y privadas para casos de alta complejidad, y se mantiene una relación estrecha con el hospital regional público. La participación en programas como el “Programa de Salud Escolar” y la “Red de Prevención de Enfermedades Crónicas” refleja el compromiso con el bienestar comunitario.

Marketing y ventas: Los planes de comunicación deben diseñarse para mejorar la colaboración con las poblaciones locales y hacer que el hospital se destaque como líder en atención médica. El marketing de contenidos permite compartir información valiosa sobre consejos y servicios de salud ofrecidos a través de boletines en línea, plataformas sociales y medios regionales. El marketing relacional tiene como objetivo construir conexiones duraderas con pacientes y miembros de la comunidad realizando encuestas, organizando días abiertos e implementando programas de monitoreo.

El marketing digital se centra en mejorar los sitios web, participar en las redes sociales e introducir servicios de atención virtual, ampliar el alcance y hacer que la información sea más accesible. Finalmente, sugiera trabajar en la marca emocional enfatizando valores como el cuidado, la empatía y el propósito del servicio a través de testimonios, campañas que se conectan con personas y mensajes visuales consistentes.

Servicios postventa: Los servicios posteriores a la venta del hospital multipropósito no se describen claramente, pero se pueden agregar medidas para mejorar las experiencias de los pacientes y el fortalecimiento de los lazos. Entre ellos, el monitoreo poshospitalario debe implementarse a través de consultas ambulatorias, llamadas o visitas a domicilio; se deben ofrecer programas de educación sobre enfermedades crónicas, uso de medicamentos saludables y hábitos; y la atención personalizada se debe proporcionar coordinación de citas.

Se crearán plataformas digitales seguras para permitir un fácil acceso a los resultados de las pruebas médicas, junto con alertas inmediatas. Un programa de recompensas puede crear tarjetas que ganen puntos por descuentos o regalos. Estas tarjetas también ofrecen ofertas especiales a precios más bajos o certificados de regalo para muchos usos, lo que facilita el monitoreo de las actividades regularmente.

Marco Teórico

El sistema de salud se compone de múltiples instituciones y recursos humanos, tecnológicos y financieros, orientados a garantizar la atención integral de la población. La gestión hospitalaria exige planificación eficiente, administración de recursos y liderazgo estratégico para ofrecer servicios seguros, sostenibles y de calidad (González, 2018).

Planificación Estratégica

La gestión en hospitales implica la coordinación de diferentes áreas, incluyendo la atención clínica, administración, finanzas, recursos humanos, tecnología y calidad, con el objetivo de optimizar los resultados en salud y la satisfacción del paciente (Martínez, 2020). La incorporación de herramientas como la planificación estratégica, la gestión de calidad, el control de inventarios y el análisis financiero resulta fundamental para mejorar la eficiencia y la sustentabilidad de las instituciones hospitalarias (Rodríguez y Pérez, 2019). Estas prácticas permiten responder a los desafíos propios de los entornos hospitalarios y asegurar el cumplimiento de los estándares de atención (Arias, 2017).

Tipos de Estrategias

Nivel Corporativo

Las estrategias corporativas describen cómo una organización se define a sí misma a nivel mundial, qué ofrece, interactúa con otros y enfrenta desafíos del exterior (Johnson, Scholes y Whittington, 2017). En los hospitales, este nivel establece metas y principios para la gestión de instituciones.

El hospital multivalente tiene como objetivo ofrecer servicios de salud de primer nivel a todos, asegurando el bienestar general y la prevención de enfermedades, y se esfuerza por convertirse en una institución regional prominente conocida por su atención médica superior y dedicación a mejoras y sostenibilidad continuas.

Los académicos teóricos Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2005) enfatizan que las estrategias corporativas reflejan una visión organizacional general que abarca valores, cultura institucional y objetivos a largo plazo. Este método permite combinar opciones con

respecto a la variedad de servicios, estrategias de asociación, crecimiento geográfico y responsabilidad ambiental.

Porter (1985) afirma que las corporaciones logran su ventaja competitiva mediante la selección de una estrategia distinta, definiendo capacidades únicas y alineándolas con factores externos. En los hospitales, adoptar una nueva tecnología significa mejorar la forma en que somos conocidos y trabajar juntos para una mejor atención al paciente.

Grant (2016) afirma que las corporaciones deben evaluar sus activos internos junto con tendencias externas, fomentando una perspectiva adaptable capaz de responder a las circunstancias en evolución. En Argentina, debido a la alta inflación, las restricciones monetarias y las presiones fiscales, las empresas necesitan un enfoque estratégico fuerte centrado en la eficiencia y la estabilidad financiera (Rodríguez, 2023; Otero y Fernández, 2021).

La integración de las consideraciones ambientales y éticas se ha convertido en un aspecto fundamental de los planes de negocios de la institución de salud. Baldassarre y Mazzocchi (2020) muestran que administrar el medio ambiente, ahorrar energía y construir relaciones con las comunidades ayudan a cumplir con las normas y hacer que las instituciones sean más estables y listas para la acción.

Los hospitales pueden posicionarse como jugadores importantes en el crecimiento local al alinearse con los ODS y los patrones de salud globales, que mejoran el bienestar comunitario y la accesibilidad a igual servicio (Martínez et al., 2022).

Nivel de Negocios

La estrategia de negocio define el posicionamiento competitivo de una organización dentro de su entorno sectorial, orientándose a la generación de ventajas sostenibles. Porter (1985) establece tres enfoques fundamentales: diferenciación, liderazgo en costos y focalización. En el caso del Hospital Polivalente de TodoSSanos, se observa una estrategia de diferenciación, sustentada en la calidad asistencial, la accesibilidad territorial y la integración de servicios avanzados (laboratorio automatizado, farmacia

hospitalaria, diagnóstico por imágenes), junto con la formación continua del personal y la articulación interinstitucional (TodoSSanos, s.f.).

Este enfoque se alinea con las recomendaciones de Grant (2016), quien sostiene que la diferenciación basada en capacidades únicas y recursos especializados permite a las organizaciones sostener su ventaja competitiva frente a entornos dinámicos. Asimismo, Barney (1991) destaca que los recursos valiosos, raros e inimitables (como el capital humano capacitado y las alianzas estratégicas) son determinantes para el éxito competitivo.

La implementación de modelos combinados público-privados y acuerdos de colaboración permite al hospital adaptarse a restricciones fiscales y regulatorias, maximizando su capacidad operativa. Prahalad y Hamel (1990) señalan que las competencias centrales deben ser apalancadas mediante estructuras flexibles que faciliten la innovación y la adaptación contextual.

En cuanto a la eficiencia operativa, la adopción de sistemas de gestión de inventarios como el método de revisión periódica y las compras estratégicas (Paredes, 2019), junto con el uso de tecnologías de información para el monitoreo en tiempo real (Martín, 2020), responde a los lineamientos de Chopra y Meindl (2019), quienes enfatizan la importancia de la sincronización logística y la visibilidad de la cadena de suministro en entornos hospitalarios.

La estrategia de negocio también incorpora prácticas de gestión ambiental, como la reducción de residuos peligrosos, el uso eficiente de energía y la implementación de tecnologías verdes (Fernández y Ruiz, 2021), en línea con Baldassarre y Mazzocchi (2020), quienes proponen que la sostenibilidad debe integrarse como un eje transversal en la planificación estratégica hospitalaria. El enfoque de triple impacto (económico, social y ambiental) es respaldado por Elkington (1997), quien introduce el concepto de “triple resultado final” como marco para evaluar el desempeño institucional.

Finalmente, en el contexto argentino, caracterizado por alta inflación, restricciones cambiarias y crisis fiscal (Banco Central Argentina, 2022), la estrategia de negocio debe incorporar herramientas modernas de gestión, control de costos y planificación adaptativa. Kaplan y Norton (2004) recomiendan el uso del Cuadro de Mando Integral para alinear los

objetivos estratégicos con indicadores financieros, operativos y sociales, permitiendo una gestión más resiliente y orientada a resultados.

Nivel funcional

Abarca las acciones específicas en áreas como recursos humanos, operaciones, logística y marketing. Las estrategias funcionales buscan optimizar los procesos internos y asegurar la eficiencia operativa.

La gestión de insumos también es un desafío. Los costos de medicamentos, insumos médicos y equipos son altos, y con la inflación en Argentina, el manejo de inventarios y compras inteligentes se vuelve fundamental (Martín, 2020; Vega y Gómez, 2018). Implementar sistemas automatizados y contratos a largo plazo puede ayudar a reducir gastos y evitar problemas de desabastecimiento.

La gestión del recurso humano en hospitales es uno de los factores críticos para garantizar la calidad de atención (García y López, 2017). Incluye procesos de selección, capacitación, evaluación de desempeño, motivación y retención del personal (Fernández, 2019). La rotación elevada, la sobrecarga laboral y la falta de programas de desarrollo profesional son desafíos frecuentes, que afectan la continuidad y calidad del servicio (Fernández, 2019).

La cultura organizacional y la satisfacción laboral influyen directamente en la calidad de la atención y en la seguridad del paciente (Sánchez, 2018). La implementación de modelos de gestión por competencias y programas de capacitación continua contribuye a mejorar el desempeño del personal y a reducir errores clínicos, que representan una de las principales causas de eventos adversos en los hospitales (Luna y Castro, 2021). La motivación del personal, además, está vinculada a la percepción de apoyo institucional y a condiciones laborales justas (García y López, 2017).

Los hospitales operan en un contexto donde la coordinación con otros prestadores y actores del sistema de salud es fundamental para ofrecer atención continua y de calidad (Gutiérrez, 2018). La gestión de relaciones contractuales, la evaluación de la calidad de los

servicios externos y la articulación en redes de salud permiten mejorar la eficiencia y ampliar la cobertura (Martínez y Gómez, 2020).

La sustentabilidad en la gestión hospitalaria implica adoptar prácticas que minimicen el impacto ambiental, optimicen el uso de recursos y aseguren la continuidad operativa a largo plazo (Baldassarre y Mazzocchi, 2020). La gestión de residuos peligrosos, el uso eficiente de energía y la implementación de tecnologías verdes son estrategias fundamentales para reducir la huella ecológica de los hospitales (Fernández y Ruiz, 2021).

Otro tema central es la calidad y seguridad del paciente. Esto no se trata solo de atender rápido, sino de hacerlo bien y de forma segura (WHO, 2018 y Kohn et al., 2016). Aplicar protocolos claros, fomentar una cultura donde se puedan reportar errores sin miedo y medir indicadores de calidad son pasos básicos para mejorar los resultados y generar confianza.

Diagnóstico y Discusión

Una vez realizado el análisis situacional del macro y microentorno en el cual se encuentra participando el Hospital de TodoSSanos, y analizada internamente su organización, se llega a la conclusión de por qué es relevante y favorable llevar a cabo esta planificación estratégica.

Desde un enfoque estratégico, se fundamenta en tres ejes principales: automatización inteligente, reducción del impacto ambiental y alineación con estándares internacionales de gestión hospitalaria; estos tres ejes están relacionados con la estrategia en relación con la intervención de laboratorio. Se reconoce que la innovación y la sustentabilidad serán clave para atraer nuevos segmentos de pacientes, mejorar la experiencia del usuario y aumentar los ingresos. La innovación en servicios y procesos, junto con una gestión ambiental responsable, se traduce en una propuesta de valor diferenciadora que responde a las demandas actuales del mercado de salud. La experiencia del paciente se ve enriquecida mediante espacios verdes que promueven el bienestar emocional, áreas de descanso y entornos más agradables y saludables. La sostenibilidad también puede convertirse en un factor decisivo para pacientes que valoran la responsabilidad social y ambiental de las instituciones sanitarias.

La automatización inteligente se materializa en la incorporación de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y la digitalización de resultados clínicos. Estas herramientas no solo optimizan los procesos diagnósticos, sino que también permiten una gestión más ágil y precisa de la información médica, reduciendo tiempos de espera y mejorando la toma de decisiones clínicas. Esta automatización representa un salto cualitativo en la eficiencia operativa del hospital, al liberar recursos humanos para tareas de mayor valor agregado y garantizar una atención más personalizada y oportuna.

En paralelo, la reducción del impacto ambiental se aborda mediante la creación de espacios verdes sustentables y la implementación de prácticas ecológicas, como la disminución del uso de papel gracias a la digitalización. Estos espacios no solo embellecen el entorno hospitalario, sino que también promueven el bienestar emocional de pacientes y trabajadores, generando un ambiente más saludable y humanizado. La sostenibilidad se

convierte así en un valor transversal que refuerza el compromiso institucional con el cuidado del planeta y con una salud integral que contempla tanto lo físico como lo ambiental.

Finalmente, la alineación con estándares internacionales de gestión hospitalaria se refleja en la adopción de modelos de calidad, eficiencia y responsabilidad social que posicionan al hospital como un referente en el sector. La integración de tecnología, la mejora continua de procesos y la atención centrada en el paciente responden a las exigencias de un sistema de salud globalizado, donde la innovación y la sustentabilidad son pilares fundamentales. Esta alineación no solo mejora la competitividad del hospital, sino que también fortalece su reputación ante organismos públicos, privados y la comunidad en general.

Desde una perspectiva funcional, se propone la incorporación progresiva de tecnologías automatizadas en áreas analíticas y administrativas, con el objetivo de disminuir la carga operativa, reducir errores humanos y liberar tiempo profesional para tareas de mayor valor agregado. Esta automatización contempla la integración de software de gestión documental, sistemas de trazabilidad de insumos y plataformas de monitoreo energético.

Para concluir la relación con la comunidad, el compromiso ambiental y la responsabilidad social se convierten en pilares que sustentan la visión de un hospital como un espacio saludable y comprometido con el bienestar colectivo y del planeta. La participación activa en programas comunitarios, campañas de sensibilización y alianzas con organizaciones locales refuerza la imagen del hospital como un actor social responsable. La incorporación de espacios verdes no solo beneficia a los pacientes y empleados, sino que también contribuye a mejorar la calidad del aire, promover la biodiversidad urbana y crear un entorno más armónico para toda la comunidad. En definitiva, este diagnóstico refleja una visión integral donde la innovación tecnológica, la gestión sustentable y el compromiso social se unen para construir un hospital que no solo atiende la salud, sino que también cuida del entorno y fomenta el bienestar colectivo.

Plan de implementación

Propuesta

Se propone la mejora del laboratorio clínico con el objetivo de brindar diagnóstico, pronóstico y tratamiento precisos y oportunos de diversas enfermedades, tales como:

La aparición de nuevas enfermedades, como la pandemia de COVID-19, y el avance de bacterias resistentes y mutaciones genéticas han evidenciado la necesidad de pruebas diagnósticas rápidas y precisas, planteando desafíos crecientes para los laboratorios clínicos. En respuesta, se proyecta la incorporación de analizadores automáticos de última generación en bioquímica y hematología, junto con sistemas digitales integrados a la historia clínica electrónica, que agilicen la entrega de resultados y mejoren el acceso para profesionales y pacientes.

Además, con el objetivo de incorporar analizadores automáticos de última generación para bioquímica y hematología, que permitan mayor volumen de muestras y reduzcan errores humanos, implementar un sistema de gestión digital de resultados con la historia clínica electrónica del hospital, integrar equipos con conectividad remota para soporte técnico y actualizaciones, facilitando el mantenimiento y la capacitación a distancia, respondiendo a las demandas de la comunidad y de los programas de salud regionales, y ofrecer programas de chequeos preventivos y campañas de detección precoz en conjunto con otras áreas del hospital y actores comunitarios, habilitar turnos online y seguimiento digital del estado de las muestras y resultados, realizar encuestas de satisfacción y establecer un canal de comunicación directa para sugerencias y reclamos.

Además, la gestión de residuos, la adopción de energías renovables y las certificaciones fortalecen la imagen institucional y abren espacios para alianzas estratégicas con proveedores. La correcta gestión de residuos hospitalarios minimiza el impacto ambiental y garantiza el cumplimiento de normativas sanitarias y ambientales. La incorporación de energías renovables, como paneles solares, reduce la dependencia de combustibles fósiles y disminuye la huella de carbono del hospital y la búsqueda de certificaciones verdes (LEED, WELL), acciones que reducen el impacto ecológico, cumplen con normativas vigentes y mejoran el posicionamiento institucional.

Bases estratégicas

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

Misión: Proveer servicios de salud de alta calidad a la comunidad de Todos Santos, promoviendo el bienestar integral y la prevención de enfermedades

Valores: Está profundamente marcada por la visión y el legado de sus nueve socios fundadores; se caracteriza por el compromiso con la comunidad, el trabajo en equipo, la empatía y el buen trato humano.

Objetivo General

Automatizar el 80% de los procesos y administrativos del laboratorio del Hospital Polivalente de Todos Santos con la implementación de nuevas tecnologías en maquinaria que reducen el tiempo de espera de los resultados de los análisis clínicos para 2030.

Ecuación kpi:

Tiempo promedio actual de entrega de resultados x 100

Tiempo promedio actual de entrega de resultados después de la automatización

Justificación: Transformar el Hospital mediante la transformación del laboratorio en un referente regional de innovación tecnológica y sustentabilidad para el año 2030. Es capaz de afrontar los desafíos actuales del sector salud argentino. La innovación tecnológica no solo mejora la capacidad diagnóstica y la eficiencia operativa, sino que también fortalece la imagen institucional y la confianza de la comunidad; la automatización reduce errores y libera recursos humanos para tareas de mayor valor agregado, alineándose con la visión de excelencia y modernización del hospital.

Objetivos específicos

- 1- Desarrollar y fortalecer las capacidades técnicas y organizativas del personal del laboratorio para facilitar la implementación progresiva de la automatización de procesos al 60% durante el año 2026.

Ecuación kpi:

$$\text{TAHT} = \frac{\text{Número de empleados capacitados en nuevas tecnologías}}{\text{Total, de empleados del laboratorio}} \times 100\%$$

TAHT= Tasa de adopción de habilidades tecnológica

Justificación: se prepara al equipo humano del laboratorio para enfrentar con éxito el proceso de automatización previsto, se proyecta una etapa clave de transición, en la que el personal deberá adaptarse a nuevos sistemas, redefinir sus roles y adquirir competencias técnicas para operar, supervisar y mantener los procesos. La transformación tecnológica no solo implica la incorporación de maquinaria avanzada, sino también un cambio profundo en la forma de trabajar, comunicarse y tomar decisiones dentro del entorno clínico.

2. Aumentar un 65% la satisfacción en la encuesta a pacientes y médicos usuarios del laboratorio para diciembre de 2027 por medio de nuevas prestaciones médicas integrando tecnologías innovadoras, protocolos clínicos actualizados y mejoras en las instalaciones,

Ecuación kpi:

$$\text{Mejora en Satisfacción (\%)} = \frac{\text{Índice actual} - \text{Índice base}}{\text{índice base}} \times 100$$

Justificación: la innovación debe traducirse en una mejor experiencia para el usuario. Con la transformación digital y la atención personalizada, eficiente y de alta calidad. La satisfacción del paciente es un indicador estratégico, la actualización de protocolos clínicos se considera esencial para garantizar la seguridad en cada etapa de los procesos diagnósticos, asegurando estándares que cumplan con las normativas nacionales e internacionales vigentes, las mejoras en las instalaciones físicas buscan ofrecer un entorno adecuado, cómodo y seguro, que impacte positivamente en la percepción de calidad del servicio.

3. Reducir el consumo energético en un 30% para diciembre de 2028 del laboratorio del hospital.

Ecuación kpi:

Consumo eléctrico inicial - Consumo actual ×100

Consumo eléctrico inicial

Justificación: con las nuevas instalaciones de paneles solares permite aprovechar una fuente limpia como la energía solar y un sistema de iluminación led no solo reduce significativamente el consumo, sino que también alarga la vida útil del sistema de iluminación y reduce los costos de mantenimiento, optimiza los equipos mediante sistemas de control inteligente.

4. Reforzar la transformación del laboratorio en un 40% mediante la integración de sistemas clínicos con maquinaria automatizada para diciembre de 2029.

Ecuación kpi:

Nº de sistemas clínicos integrados con maquinaria automatizada x 100

Nº total de sistema clínico planificados para integrar

Tras la implementación de tecnologías digitales en los años anteriores, el año 2029 representa una etapa clave para consolidar y escalar los avances logrados. La integración de la historia clínica electrónica con el sistema de gestión de laboratorio, el desarrollo de tableros de control clínico en tiempo real y la conectividad con otros centros de salud permitirán, mejorar la continuidad asistencial entre servicios, reducir errores por duplicación o fragmentación de datos, aumentar la eficiencia diagnóstica y la toma de decisiones clínicas

5. Estabilizar las alianzas estratégicas y la obtención de certificaciones de calidad que validen su modelo de atención integral en un 35% para diciembre de 2030

Nº de alianzas estratégicas + Nº de certificaciones obtenida x 100

Meta total proyectada al 2030

Este objetivo responde a una etapa donde el hospital busca nuevas alianzas estratégicas: vinculación con universidades, centros de investigación, organismos públicos y privados para fomentar innovación, formación y transferencia de conocimiento, certificaciones de calidad como ISO 9001, ITAES que avalen la excelencia. Este

posicionamiento institucional permitirá al hospital acceder a nuevas fuentes de financiamiento, liderar políticas públicas sanitarias y fortalecer su reputación como centro de excelencia. Y la presentación de los informes del plan de acción 2026, 2027,2028,2029 y 2030.

Alcance geográfico

La propuesta tendrá aplicación en el territorio de Tres de Febrero, Buenos Aires, Argentina

Alcance temporal

El proyecto tiene un alcance de 5 años, del periodo julio de 2025 hasta diciembre de 2030.

Planes de acción

Para el Proyecto de Innovación y Sostenibilidad se desarrollará en 5 fases: fortalecer al equipo humano durante el proceso de automatización, mejora en la satisfacción de usuarios, reducción del consumo energético, transformación digital y la implementación de nuevas máquinas automatizadas y gestión inteligente, posicionamiento nacional y certificaciones.

Para llevar a cabo la implementación de la propuesta, se elabora un plan de acción para cada objetivo específico, detallando las actividades que se realizarán

Para el Plan de acción 1

Tabla 1.

Plan de acción 1				
Nº y Descripción	Tiempo inicio / fin	Recurso Humanos Responsable	Recursos físico	Recursos económico
1.1 analizar las capacidades actuales del personal y nivel de automatización	01/01/2026 01/03/2026	Jefe de laboratorio, RRHH, consultor externo	Sala de reuniones, PC, software de encuestas	Incluye encuestas y entrevistas internas
1.2 Capacitación técnica en automatización (equipos, software, protocolos)	01/01/2026 01/02/2026	Personal técnico, capacitadores externos	Aula de capacitación, proyector, manuales	\$ 1.200.000,00
1.3 Talleres de liderazgo para jefes de área y supervisores	01/02/2026 01/04/2026	Dirección del Hospital	Sala de reuniones, material audiovisual	\$ 600.000,00
1.4 Implementación de rotación para optimizar recursos humanos	01/05/2026 01/06/2026	Coordinador de Recursos Humanos	Áreas operativas del laboratorio	Flexibilidad del equipo, compromiso organizacional
1.5 Adquisición de software de gestión automatizada	01/06/2026 01/09/2026	Área de compras	Servidores, licencias	\$ 2.500.000,00
1.6 Informe final y planificación para automatización 2026	01/09/2026 01/12/2026	Dirección, comité técnico	Oficina técnica	Cierre del ciclo anual

Para el Plan de acción 2

Tabla 2.

Plan de acción 2				
Nº y Descripción	Tiempo inicio / fin	Recurso Humanos Responsable	Recursos físico	Recursos económico
2.1 Renovar infraestructura del laboratorio	01/03/2027 01/06/2027	Dirección de Infraestructura, Jefatura de Laboratorio	Equipos nuevos, mobiliario, reformas edilicias	\$ 8.500.000,00
2.2 Incorporar nuevas prestaciones médicas	01/03/2027 01/04/2027	Dirección Médica, Área de Servicios	Equipamiento médico especializado, insumos, espacio físico	\$ 10.950.000,00
2.3 Actualizar protocolos clínicos	01/03/2027 01/12/2027	Comité de Protocolos, Dirección Técnica	Documentación, software de gestión, sesiones de revisión	Actividad interna con recursos existentes
2.4 Implementar sistema de turnos online y resultados digitales seguros	01/04/2027 01/05/2027	Área de Sistemas, Atención al Usuario	Plataforma web, servidores, capacitación al personal	\$ 2.200.000,00
2.5 Realizar encuestas de satisfacción	01/06/2027 01/12/2027	Área de Calidad, Atención al Usuario	Formularios digitales, software de análisis, dispositivos móviles	Evaluación interna
2.6 Informe final y planificación para 2027	01/07/2027 01/12/2027	Dirección técnica	Oficina técnica, PC	Cierre del ciclo anual

Para el Plan de acción 3

Tabla 3.

Plan de acción 3				
Nº y Descripción	Tiempo inicio / fin	Recurso Humanos Responsable	Recursos físico	Recursos economico
3.1 analizar el consumo energético del laboratorio	01/01/2028 01/12/2028	Técnico en energía, jefe de mantenimiento	Medidores, software de monitoreo	\$ 1.300.000,00
3.2 Capacitar al personal sobre uso racional de energía	01/01/2028 01/12/2028	Área de calidad, capacitadores internos	Cartelería, aula de capacitación	Cartelería, aula de capacitación
3.3 Instalar iluminación LED y sensores de movimiento	01/03/2028 01/05/2028	Dirección de Infraestructura, Electricista especializado	Luminarias LED, sensores de presencia, cableado	\$ 20.000.000,00
3.4 Implementar monitoreo energético mensual	01/06/2028 01/08/2028	Área de Sistemas, Dirección Administrativa	Software de monitoreo, medidores inteligentes	\$ 2.864.000,00
3.5 Integrar energías renovables (paneles solares)	01/08/2028 01/10/2028	Dirección de Infraestructura, Consultores externos	Paneles solares, inversores, estructura de soporte	\$ 35.000.000,00
3.6 Informe final y planificación para 2028	01/10/2028 01/12/2028	Dirección técnica, comité energético	Oficina técnica, PC	Cierre del ciclo anual

Para el Plan de acción 4

Tabla 4.

Plan de acción 4				
Nº y Descripción	Tiempo inicio / fin	Recurso Humanos Responsable	Recursos físico	Recursos economico
4.1 analizar los procesos y evaluación tecnológica actual	01/01/2029 01/03/2029	Bioquímicos, ingenieros clínicos	Software de gestión, entrevistas internas	\$ 0,00
4.2 Adquisición de maquinaria automatizada (analizadores hematológicos, bioquímicos)	01/02/2029 01/04/2029	Área de compras, técnicos de laboratorio	Equipos automatizados, UPS, mobiliario técnico	\$ 43.162.500,00
4.3 Implementación y seguimiento digital de muestras (códigos QR)	01/05/2029 01/07/2029	Área de sistemas, técnicos de laboratorio	Etiquetadoras, lectores QR, software	\$ 2.500.000,00
4.4 Capacitación interna de la comunicación sobre transformación tecnológica	01/07/2029 01/09/2029	Área de Sistemas, Dirección Provincial de Salud	Interfaces de conexión, licencias de compatibilidad, servidores	Interfaces de conexión, licencias de compatibilidad, servidores
4,5 Crear unidad de innovación y mejora continua	01/08/2029 01/10/2029	Dirección General, Área de Capacitación, Comité de Innovación	Espacio físico, mobiliario, equipamiento informático	\$ 5.500.000,00
4,6 Evaluación de impacto y planificación 2029	01/11/2029 01/12/2029	Comité técnico, dirección hospitalaria	Indicadores KPI, encuestas internas	Indicadores KPI, encuestas internas

Para el Plan de acción 5

Tabla 5.

Plan de accion 5				
Nº y Descripción	Tiempo inicio / fin	Recurso Humanos Responsable	Recursos fisico	Recursos economico
5.1 Revisión y actualización de convenios vigentes con universidades, ONG y centros de salud	01/01/2030 01/03/2030	Dirección institucional, área legal	Sala de reuniones, documentos archivados	se realiza con personal propio y herramientas ya disponibles
5.2 Consolidar los vínculos con organismos certificadores (ej. ITAES, ISO)	01/02/2030 01/04/2030	Comité de calidad, referentes técnicos	Oficina técnica, historial de auditorías	se realiza con personal propio y herramientas ya disponibles
5.3 Sistematización de los modelo de atención integral para validación externa	01/05/2030 01/07/2030	Área de calidad, jefes de servicio	PC institucional, base de datos interna	se realiza con personal propio y herramientas ya disponibles
5.4 Organización de encuentros técnicos con aliados estratégicos para compartir resultados	01/08/2030 01/10/2030	Comité de alianzas, equipo médico	Sala de conferencias, proyector	se realiza con personal propio y herramientas ya disponibles
5.5 Elaboración de informe final del año 2026, 2027, 2028, 2029 y 2030 para cierre de proyecto	01/09/2030 01/11/2030	Dirección médica, comité técnico	Oficina administrativa, informes actuales, software de edición	se realiza con personal propio y herramientas ya disponibles
5.6 Presentación institucional ante comunidad y actores clave	01/10/2030 01/12/2030	Dirección general, área de comunicación	Auditorio hospitalario, cartelería interna	se realiza con personal propio y herramientas ya disponibles

Diagrama de Gantt de los planes de acción.

Tabla 6.

Presupuesto de inversión del proyecto consolidado

En la siguiente tabla se encuentran los costos de inversión de cada plan de acción anualizado.

Tabla 7

P.A	Descripción	Año 0	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030	Sumatoria
plan de acción 1	1.1 analizar las capacidades actuales del personal y nivel de automatización		\$ 0,00					\$ 0,00
	1.2 Capacitación técnica en automatización (equipos, software, protocolos)		\$ 1.200.000,00					\$ 1.200.000,00
	1.3 Talleres de liderazgo para jefes de área y supervisores		\$ 600.000,00					\$ 600.000,00
	1.4 Implementación de rotación para optimizar recursos humanos		\$ 0,00					\$ 0,00
	1.5 Adquisición de software de gestión automatizada		\$ 2.500.000,00					\$ 2.500.000,00
	1.6 Informe final y planificación para automatización 2026		\$ 0,00					\$ 0,00
	Total Acción 1			\$ 4.300.000,00				
plan de acción 2	2.1 Renovar infraestructura del laboratorio			\$ 8.500.000,00				\$ 8.500.000,00
	2.2 Incorporar nuevas prestaciones médicas			\$ 10.950.000,00				\$ 10.950.000,00
	2.3 Actualizar protocolos clínicos			\$ 0,00				\$ 0,00
	2.4 Implementar sistema de turnos online y resultados digitales seguros			\$ 2.200.000,00				\$ 2.200.000,00
	2.5 Realizar encuestas de satisfacción			\$ 0,00				\$ 0,00
	2.6 Informe final y planificación para 2027			\$ 0,00				\$ 0,00
Total Acción 2				\$ 21.650.000				\$ 21.650.000
plan de acción 3	3.1 analizar el consumo energético del laboratorio				\$ 1.300.000,00			\$ 1.300.000,00
	3.2 Capacitar al personal sobre uso racional de energía				\$ 0,00			\$ 0,00
	3.3 Instalar iluminación LED y sensores de movimiento				\$ 20.000.000,00			\$ 20.000.000,00
	3.4 Implementar monitoreo energético mensual				\$ 2.864.000,00			\$ 2.864.000,00
	3.5 Integrar energías renovables (paneles solares)				\$ 35.000.000,00			\$ 35.000.000,00
	3.6 Informe final y planificación para 2028				\$ 0,00			\$ 0,00
Total Acción 3				\$ 59.164.000,00				\$ 59.164.000,00

P.A	Descripción	Año 0	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030	Sumatoria
plan de acción 4	4.1 Diagnóstico de procesos y evaluación tecnológica actual					\$ 0,00		\$ 0,00
	4.2 Adquisición de maquinaria automatizada (analizadores hematológicos, bioquímicos)					\$ 43.162.500,00		\$ 43.162.500,00
	4.3 Implementación y seguimiento digital de muestras (códigos QR)					\$ 2.500.000,00		\$ 2.500.000,00
	4.4 Capacitación interna de la comunicación sobre transformación tecnológica					\$ 0,00		\$ 0,00
	4,5 Crear unidad de innovación y mejora continua					\$ 5.500.000,00		\$ 5.500.000,00
	4,6 Evaluación de impacto y planificación 2029					\$ 0,00		\$ 0,00
	Total Accion 4					\$ 51.162.500,00		\$ 51.162.500,00
plan de acción 5	5.1 Revisión y actualización de convenios vigentes con universidades, ONG y centros de salud						\$ 0,00	\$ 0,00
	5.2 Consolidar los vínculos con organismos certificadores (ej. ITAES, ISO)						\$ 0,00	\$ 0,00
	5.3 Sistematización de los modelos de atención integral para validación externa						\$ 0,00	\$ 0,00
	5.4 Organización de encuentros técnicos con aliados estratégicos para compartir resultados						\$ 0,00	\$ 0,00
	5.5 Elaboración de informe final del año 2026, 2027, 2028, 2029 y 2030 para cierre de proyecto						\$ 0,00	\$ 0,00
	5.6 Presentación institucional ante comunidad y actores clave						\$ 0,00	\$ 0,00
	Total Accion 5						\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL DE ACCIONES							\$ 136.276.500,00	

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

FLUJO DE CAJA ECONOMICA

HTA	2025	2026	2027	2028	2029	2030
INGRESOS	\$ 40.000.000	\$ 44.000.000	\$ 48.400.000	\$ 53.240.000	\$ 58.564.000	\$ 64.420.400
EGRESOS	\$ 20.000.000	\$ 22.000.000	\$ 24.200.000	\$ 26.620.000	\$ 29.282.000	\$ 32.210.200
(COSTOS VARIABLES)	\$ 20.000.000	\$ 22.000.000	\$ 24.200.000	\$ 26.620.000	\$ 29.282.000	\$ 32.210.200
(Costos fijos)						
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 20.000.000	\$ 22.000.000	\$ 24.200.000	\$ 26.620.000	\$ 29.282.000	\$ 32.210.200
IMPUESTOS	\$ 7.000.000	\$ 7.700.000	\$ 8.470.000	\$ 9.317.000	\$ 10.248.700	\$ 11.273.570
UTILIDAD NETA	\$ 13.000.000	\$ 14.300.000	\$ 15.730.000	\$ 17.303.000	\$ 19.033.300	\$ 20.936.630
Depreciación			\$ 430.000	\$ 2.595.000	\$ 8.511.400	\$ 8.511.400
(INVERSIÓN)	\$ 136.276.500	\$ 4.300.000	\$ 21.650.000	\$ 59.164.000	\$ 51.162.500	\$ 0
FLUJO ECONÓMICO	\$ -123.276.500	\$ 10.000.000	\$ -5.920.000	\$ -41.861.000	\$ -32.129.200	\$ 20.936.630

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

Análisis Financiero

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

Tabla 6 (en miles de pesos).

Inversion a realizar	\$ -136.276.500
Flujo de periodo 1	\$ 11.966.250
Flujo de periodo 2	\$ -3.757.125
Flujo de periodo 3	\$ -39.481.838
Flujo de período 4	\$ -29.512.121
Flujo de periodo 5	\$ 23.815.417

VAN	\$ 12.905.444,91
TIR	117%
Tasa K (Tasa Plazo Fijo)	30,50%
ROI	22%
Beneficios	\$ 175.530.128
Costo	\$ 175.530.128

Fuente: Los datos propuestos, son de elaboracion propia, se tomaron en cuenta indicadores y proyecciones reales.

VAN: Este indicador retorna un valor positivo, por lo tanto, la inversión es rentable, sugiriendo que la propuesta debe aceptarse. En otras palabras, los beneficios producidos por el proyecto (descontados del valor actual) superan los costos de la inversión inicial. Se obtiene un rendimiento mínimo deseado (supera la Tasa K de referencia) y, a su vez, logra un excedente a valores actuales en \$12.905.444,91 (en miles de pesos).

TIR: El valor de este indicador es de 117% superando a la Tasa K de referencia igual al 30,5%. Señala que el proyecto es extremadamente rentable y produce un rendimiento muy superior al costo de la inversión, lo que sugiere que debería ser aprobado.

ROI: El resultado obtenido es 22%. Este valor indica el rendimiento del proyecto, según la relación entre los pesos invertidos y la utilidad obtenida. Así también establece que, por cada peso invertido, retorna \$2,2. Es importante destacar que este indicador no contempla tasas de interés de ajuste, por lo que es útil comparar el valor conseguido con la inflación acumulada del periodo. Con base en este análisis de los indicadores principales, se recomienda llevar adelante el proyecto.

Conclusión y recomendaciones

Según la investigación del Hospital Polivalente de Todos Santos, abordar los problemas del sistema de salud argentino requiere combinar innovación tecnológica, eficacia operativa y sostenibilidad ambiental. La organización se consolida como líder en el cambio inteligente y sostenible mediante la implementación de tecnologías de vanguardia en el laboratorio, la automatización de procedimientos y la implementación de prácticas ecológicas.

Para impulsar este esfuerzo, se recomienda implementar un sistema de monitoreo exhaustivo de métricas importantes como la satisfacción del paciente, la eficiencia energética y el grado de automatización. Esto impulsará la mejora continua y permitirá una evaluación imparcial del impacto del proyecto. Además, la obtención de certificaciones ambientales, como las normas LED, no solo validará las prácticas sostenibles, sino que también mejorará la reputación de la institución, atrayendo a profesionales y pacientes con conciencia ambiental.

Por lo tanto, se desarrollen cursos de capacitación continua para los empleados que enfatizan la atención centrada en el paciente y el uso efectivo de los nuevos medios. La competencia técnica del equipo aumentará, pero también lo hará su empatía y atención al paciente. Instale plataformas de telemedicina para que sea más fácil para las personas, particularmente aquellas que viven en áreas remotas o en grupos vulnerables, acceder a la atención médica. Esto optimizará los recursos además de expandir la cobertura.

Crear nuevos canales de comunicación abiertos para que los pacientes puedan compartir sus pensamientos y experiencias. Al hacer esto, la satisfacción general aumentará y los servicios prestados se adaptarán más. Fomentar la educación comunitaria y las iniciativas de salud preventiva. Al alentar las opciones de estilo de vida saludables, estos programas disminuirán la tensión en el sistema de salud al tiempo que fortalecerán los lazos con la comunidad.

Entonces, establecer un consejo compuesto por representantes de diversos departamentos del hospital y socios estratégicos para evaluar y sugerir nuevas tecnologías y prácticas prometedoras para su futura implementación. Fomentar la investigación y el

desarrollo mediante la colaboración con instituciones académicas. Esto posicionará al hospital como pionero en innovación, a la vez que profundizará en nuestra comprensión del sector sanitario. Analizar y diversificar las fuentes de financiación, como subvenciones, donaciones y colaboraciones público-privadas, para garantizar la sostenibilidad y la sostenibilidad financiera de los proyectos de innovación.

En resumen, la creación de un área de innovación continua dentro del hospital permitirá evaluar, adaptar y expandir nuevas tecnologías hacia otras unidades clínicas. Esto asegurará la sostenibilidad del modelo de atención a largo plazo, garantizando no solo la calidad del servicio, sino también un compromiso genuino con el bienestar de la comunidad. En este camino, cada pequeño paso cuenta, y la colaboración de todo el equipo es fundamental para construir un futuro más saludable y sostenible para todos.

Bibliografía

- 1- Argentina.gob.ar. (2024). Reglamentación del DNU 70/23. Boletín Oficial de la República Argentina. <https://www.argentina.gob.ar>

- Ministerio de Desarrollo Productivo. (2019). Ley 27.506: Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento. <https://www.argentina.gob.ar/produccion/economiadelconocimiento>

- 2- BBVA Research. (2025). Informe económico trimestral: Argentina. <https://www.bbva.com>

- Infobae. (2025). Perspectivas fiscales y económicas para 2025. <https://www.infobae.com>

- 3- INDEC. (2025). Balance de pagos y cuenta corriente. Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.indec.gob.ar>

- 4- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2021). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas. <https://www.indec.gob.ar>

- 5- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD). (2022). Panorama de la Salud: América Latina y el Caribe. <https://www.oecd.org/latin-america>

- 6- 6.González, M. (2018). Gestión estratégica en instituciones de salud. Editorial Médica Panamericana.

- 7- Salud sin daño. (2023). Hospitales que curan el planeta 2023. Hospitecnia. <https://hospitecnia.com/documentos/hospitales-que-curan-el-planeta-2023/>

- 8- Edición 2024 | Se anunciaron los ganadores de los premios del programa “Menos huella, más salud” Leadership noviembre 13, 2024

<https://hospitalesporlasaludambiental.org/premios-anuncio-2024#:~:text=El%20programa%20Menos%20huella%2C%20m%C3%A1s,implementaci%C3%B3n%20de%20la%20Agenda%20Global.>

9- Análisis de las Políticas de Salud del Gobierno de Javier Milei hasta el presente
<https://carlosfelice.com.ar/blog/2024/06/analisis-de-las-politicas-de-salud-del-gobierno-de-javier-milei-hasta-el-presente/>

10- El Gobierno volvió a registrar superávit fiscal en abril, 18 mayo, 2025

<https://www.infobae.com/economia/2025/05/16/el-gobierno-olvio-a-registrar-superavit-fiscal-en-abril/>

11- Análisis de la propuesta de Milei para el sistema de Salud, lunes, 2 de septiembre de 2024 <https://www.memo.com.ar/opinion/sistema-salud-milei/>

12- Situación Argentina. Marzo 2025, Publicada el martes, 25 de marzo de 2025 | Actualizada el martes, 1 de abril de 2025
<https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-argentina-marzo-2025/>

13- Radiografía de la clase social en Argentina: ingresos que definen la "pertenencia" 26 de abril,

14- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022). Health at a glance: Latin America and the Caribbean 2022. OECD Publishing.
<https://www.oecd.org>

15- 10 tendencias en tecnología sanitaria para 2025 febrero 05, 2025
<https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/cadenas-suministro-nueva-generacion-agilidad-sostenibilidad-digitalizacion/>

16- Business & Sustainability. (2025). Las cinco tendencias sustentables en 2025. Business & Sustainability.
<https://www.business-sustainability.com>

17. Definición de concepto: ¿Qué es la planificación estratégica según autores?
<https://onemarketing.es/que-es-la-planificacion-estrategica-segun-autores/>

17- Argentina.gob.ar. (s.f). Ley 26.529: Derechos del paciente.
<https://www.argentina.gob.ar>

- 18- Argentina.gob.ar. (2023). Ley 27.553 – Recetas electrónicas y salud digital. Boletín Oficial de la Nación. <https://www.argentina.gob.ar>
- 19- El Tribuno de Salta. (2023). Política de atención médica a extranjeros no residentes. <https://www.eltribuno.com>
- 20- Los cambios laborales de la Ley Bases y su impacto en las empresas y el empleo. (2023). Revista Jurídica y Económica Argentina.
- 21- Incluye las referencias originales y ampliadas basadas en autores y conceptos conceptuales, como Porter, Fayol, Drucker y estudios sobre hospitales verdes y sostenibilidad en salud.
- 22- González, L. (2018). Gestión estratégica de hospitales en sistemas de salud complejos. Editorial Médica Panamericana.
- 23- Martínez, C. (2020). Gestión hospitalaria moderna: enfoque integral y herramientas prácticas. Editorial Salud y Administración.
- 24- Rodríguez, M., & Pérez, L. (2019). Herramientas de gestión aplicadas a la salud. Revista de Administración Sanitaria, 12(1), 33-47.
- 25- Arias, D. (2017). Estándares y desafíos en la gestión de instituciones hospitalarias. Gestión y Salud Pública, 9(2), 55-70.
- 26- Baldassarre, F., & Mazzocchi, C. (2020). La gestión sostenible en instituciones de salud: prácticas y desafíos emergentes. Editorial de Ciencias Sociales.
- 27- Fernández, M., & Ruiz, L. (2021). Tecnologías verdes y eficiencia energética en hospitales. Revista de Gestión Ambiental, 18(2), 45-60.
- 28- Sosa, R., & Ríos, P. (2019). Responsabilidad social en centros hospitalarios: percepción comunitaria y sostenibilidad. Salud y Sociedad, 7(3), 89-102.

Índice de Anexos

Anexo 1- Imágenes de las nuevas máquinas de laboratorio



Descripción del equipo MINDRAY BC-6200

BC-6200 - ¿Qué es?

Analizador de hematología — equipos médicos de alta calidad que utilizan a diario médicos de todo el mundo, ayudando a miles de pacientes. El modelo presentado BC-6200 es creado por MINDRAY utilizando tecnología moderna.

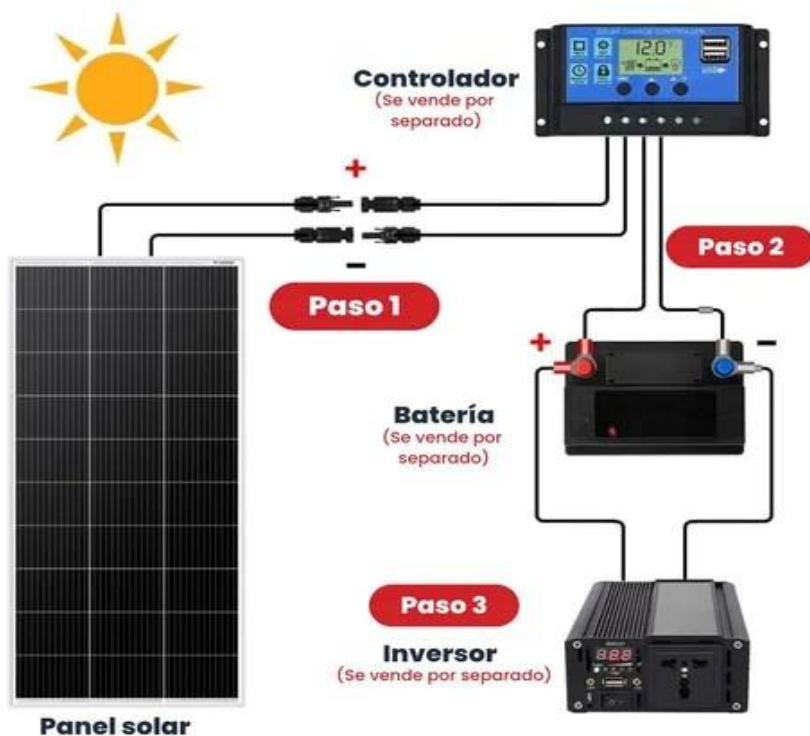


Descripción del equipo 77 ELEKTRONIKA URISED 3 PRO

URISED 3 PRO - ¿qué es?

Analizador de orina — equipos médicos de alta calidad que utilizan a diario médicos de todo el mundo, ayudando a miles de pacientes. El modelo presentado, URISED 3 PRO, es creado por 77 ELEKTRONIKA utilizando tecnología moderna.

Anexo 2 – Panel Solar



Renogy Panel Solar Monocristalino De 400w Módulo Fotovolta

Presupuesto total estimado: Entre \$35.000.000 ARS sujeto a:

Si incluye baterías, monitoreo remoto