

Administración Gerencial

Trabajo Práctico Integrador **Análisis de la empresa: Sistema de Urgencias del Rosafé S.A.U. (URG Urgencias)**

Docentes:

Mg. CPN y LA Jose Aramburu
Esp. Esteban Cordiviola

Comisión:

501

Año de cursado:

2025

Integrantes:

Legajo	Nombre y Apellido	E-mail
47911	Abril Rodriguez Lijovit	abrurodriguez0105@gmail.com
48078	Alexis Julián Sklate	alexis_sklate@hotmail.com
48160	María Virginia García Latanzi	mvirginialatanzi@gmail.com
47925	Martin Tomás Alvarez	alvareztomas4295@gmail.com

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
Descripción de la empresa.....	4
Misión, visión y valores.....	5
Objetivos.....	6
Contacto.....	7
ANÁLISIS DEL CONTEXTO.....	8
Análisis de la complejidad del sector.....	8
Análisis PESTLA.....	10
Factores políticos.....	10
Factores Económicos.....	10
Factores Sociales.....	11
Factores Tecnológicos.....	11
Factores Legales-Jurídicos.....	11
Factores Ambientales.....	11
Análisis estructural de sectores industriales.....	12
Factores críticos de éxito.....	13
Cadena de valor.....	14
Actividades primarias.....	14
Actividades de apoyo.....	15
Análisis de escenarios.....	16
Variables constantes.....	17
Variables inciertas.....	17
Análisis FODA.....	20
DIMENSIÓN ESTRUCTURAL.....	21
Estructura Organizacional de URG Urgencias.....	21
Departamentalización.....	22
Centralización.....	22
Roles y funciones.....	23
Nivel estratégico.....	23
Línea media - Gerencias Intermedias.....	23
Grado de comunicación formal.....	24
Políticas.....	25
Proceso de toma de decisiones.....	25
Evaluaciones de desempeño.....	26
Modelo de remuneración.....	27
Procesos.....	27
Procedimientos.....	29
DIMENSIÓN CULTURAL.....	31
Cultura empresarial.....	31
Liderazgo.....	31
Manejo del poder.....	32
Nivel de conflicto.....	32
Motivación.....	32

Clima laboral.....	33
Grado de comunicación informal.....	33
Confianza.....	33
DETERMINACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DE TI.....	34
Problema identificado.....	34
Solución de TI propuesta.....	35
ETAPA 2.....	37
Matriz del proceso implementación - apropiación.....	37
Proceso de implementación.....	53
Problemáticas en el proceso de implementación - apropiación.....	55
Dificultades técnicas y de interoperabilidad.....	55
Problemas de ciberseguridad y protección de datos.....	55
Ausencia de criterios unificados para la parametrización.....	56
Solución a problemas que surgen en el proceso de implementación - apropiación.....	56
Detalle de tareas.....	57
Diagrama de Gantt.....	60
Presupuesto.....	61
Condiciones legales.....	63
Protección de datos personales.....	63
Resolución 1/2025 – Superintendencia de Servicios de Salud.....	63
Normas de calidad y certificación.....	63
Responsabilidad civil y legal ante fallos.....	63
Consideraciones económicas del contexto actual.....	64
Forma de pago.....	64
Requisitos para iniciar el proyecto.....	64
Indicadores para medir el éxito de la implementación.....	66
BIBLIOGRAFÍA.....	69
ANEXO I - ENTREVISTA.....	71
Entrevista N° 1.....	71
Entrevista N° 2.....	73

INTRODUCCIÓN

Descripción de la empresa

Sistema de Urgencias del Rosafe S.A.U. es una empresa perteneciente al Grupo OSDE que desde 1996 es pionera en la región en la conformación de un sistema integral de urgencias y emergencias médicas.

Actualmente opera bajo la marca URG Urgencias, ofreciendo una amplia gama de servicios para la comunidad a través de tres planes adaptados a las distintas necesidades:

- **URG Base:** dicho plan incluye videoconsultas médicas, para brindar atención médica inmediata desde cualquier lugar y atención médica a domicilio, para casos en los que se requiere presencia física profesional.
- **URG Plus:** este plan incluye lo que ofrece URG Base, y ofrece convenios con profesionales en consultorios (como Cardiólogos, Dermatólogos, Psicólogos y demás) y descuentos en farmacias.
- **URG para Áreas Protegidas:** especialmente diseñado para negocios y organizaciones que buscan protección médica integral para sus empleados y clientes.

Asegura una amplia cobertura regional, con sedes en Moreno 949, ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe, y en Av. Rafael Núñez 4252, ciudad de Córdoba Capital,.

URG Urgencias se destaca por su capacidad de respuesta inmediata frente a situaciones de salud imprevistas. Esto se logra gracias a una estructura sólida que incluye:

- Un equipo interdisciplinario de alrededor de 500 profesionales.
- Una flota de móviles de alta complejidad totalmente equipados.
- Un sistema de monitoreo satelital GPS con geolocalización en tiempo real, que permite seguir el recorrido de los móviles sobre un mapa GIS interactivo, garantizando eficiencia en los tiempos de respuesta.
- Un Centro de Coordinación de Operaciones (CCO) que gestiona cada llamado y determina el recurso más adecuado según el tipo de atención, la cual se encuentra codificada de acuerdo a un protocolo establecido.

En 2025, la empresa dio un paso clave en innovación social y tecnológica con el lanzamiento de **URG Conecta**, su producto estrella, pensado especialmente para brindar contención y seguridad a un grupo vulnerable: los adultos mayores que viven solos o que necesitan monitoreo constante.

Este nuevo servicio incluye dos planes:

- **Plan Value**, con un dispositivo Smart Tracker portátil.
- **Plan Premium**, con un smartwatch inteligente.

Ambos dispositivos cuentan con funciones críticas como detección automática de caídas y botón SOS de emergencia, conectados directamente con el sistema de atención URG.

Este proyecto se pensó como un puente entre la independencia y el cuidado, ofreciendo tranquilidad a los usuarios y a sus familias, sabiendo que, ante cualquier evento, alguien estará ahí para asistirlos.

Misión, visión y valores

La siguiente información fue tomada de documentos institucionales de URG Urgencias y refleja su misión, visión y valores organizacionales, pilares fundamentales de su cultura y estrategia empresarial.

Misión: Proporcionar servicios de atención médica de emergencia de alta calidad a la comunidad, a través de un equipo de profesionales altamente capacitados y equipados con tecnología de vanguardia, con el fin de brindar atención oportuna y eficiente a los pacientes.

Visión: Ser la empresa líder en el mercado de servicios de emergencias médicas, reconocida por la calidad de los servicios y la excelencia de su equipo humano, y consolidarse como una referencia en la atención de emergencias médicas en la región.

Valores

1. Ambiente laboral

URG Urgencias no tolera ningún tipo de conducta discriminatoria u hostil, ni cualquier forma de acoso psicológico, físico o sexual entre nosotros hacia terceros.

Tampoco el abuso de autoridad, ni ninguna forma de acoso laboral, amenazas o exigencias indebidas. Rechaza todo tipo de comportamiento discriminatorio, ya sea dentro o fuera del ámbito laboral.

2. Uso de herramientas de trabajo y recursos informáticos

Todos los recursos necesarios para desarrollar las actividades son propiedad de URG Urgencias y se deben utilizar eficiente y responsablemente, aplicándolo exclusivamente a desarrollar tareas de la organización.

URG Urgencias tiene los derechos de propiedad intelectual sobre sus marcas, nombres, nombres de dominio, planos, sistemas, aplicaciones, procedimientos, métodos, diseños, etc., como así también sobre todos los conocimientos que se desarrollen dentro del ámbito laboral.

3. Protección del medio ambiente

El compromiso con el cuidado del medioambiente requiere de un uso responsable de los recursos necesarios para desarrollar las actividades, procurando siempre minimizar el impacto ambiental de sus operaciones.

Se promueven prácticas como separar residuos en origen, aplicar la política “oficinas sin papeles”, reutilizar materiales recuperables, aplicar simples prácticas cotidianas como apagar la luz o el aire acondicionado cuando la oficina está en desuso.

4. Protección de la información

URG Urgencias cumple con la Ley de Protección de Datos Personales y con la Ley de Derechos del Paciente, guardando estricta reserva respecto de la información a la que se accede, usándola exclusivamente para garantizar a los socios el acceso a los servicios que requieran.

5. Comunicación institucional

URG Urgencias cuenta con voceros expresamente autorizados para responder cualquier información requerida por personas ajenas a la organización o los medios de comunicación.

6. Relación con los demás

URG Urgencias se compromete a ser una empresa socialmente responsable, contribuyendo al bienestar de la comunidad y al cuidado del medio ambiente.

7. Anticorrupción

URG Urgencias rechaza expresamente cualquier tipo de conducta tendiente a influir de forma inapropiada sobre el actuar y la voluntad de cualquier funcionario público.

De acuerdo a la Ley 27.401, se compromete a velar porque ninguno de sus directivos, empleados, apoderados o terceros en su nombre, representación o beneficio incurran en las conductas delictivas tipificadas en dicha norma.

Objetivos

En función de la misión, visión y valores expresados anteriormente, listamos los siguientes objetivos organizacionales:

- Brindar atenciones médicas con altos estándares de calidad, eficiencia y rapidez.
- Fortalecer el liderazgo regional en servicios de emergencias médicas, expandiendo la cobertura geográfica y mejorando la percepción de marca en Rosario y Córdoba.
- Promover la mejora continua del equipo profesional, mediante programas de capacitación, bienestar laboral y reconocimiento, asegurando un entorno de trabajo ético, seguro e inclusivo.
- Incorporar e innovar con tecnologías de vanguardia, como sistemas de geolocalización, videoconsultas y dispositivos inteligentes (URG Conecta), que mejoren la experiencia y seguridad del paciente.
- Desarrollar nuevos productos y servicios diferenciados, que generen valor y crecimiento sostenido.
- Optimizar el uso de los recursos físicos, tecnológicos e informáticos, asegurando eficiencia operativa y cuidado del patrimonio intelectual de la empresa.
- Fomentar una cultura organizacional basada en la ética, el respeto y la transparencia, erradicando toda forma de acoso, discriminación o conducta indebida.
- Reducir el impacto ambiental de las operaciones, promoviendo prácticas sustentables como la digitalización de procesos, la separación de residuos y el uso racional de energía.

Contacto

Razón social: Sistema de Urgencias del Rosafé S.A.U.

CUIT: 30-68470883-6

Marca comercial: URG Urgencias

Dirección:

- Moreno 949, Rosario, Santa Fé, Argentina.
- Rafael Núñez 4252, Córdoba Capital, Córdoba, Argentina.

Teléfono: 0800-4351111

Email: contactos@urg.com.ar

Sitio web: <https://www.urg.com.ar/>

El Gerente de Sistemas de URG Urgencias —quien solicitó expresamente la reserva de su identidad debido a que la publicación de esta información podría afectar su imagen profesional— nos brindó la posibilidad de llevar a cabo el relevamiento de la organización. A través de una entrevista, pudimos conocer en profundidad el funcionamiento operativo y tecnológico de la empresa. Su colaboración fue clave para comprender la estructura y dinámica interna del área de sistemas.

Por otro lado, uno de los integrantes de este equipo forma parte del núcleo operativo de la organización, lo que permitió complementar la información relevada con una mirada interna y actualizada del día a día de la institución.

ANÁLISIS DEL CONTEXTO

Análisis de la complejidad del sector

URG Urgencias se desempeña en el sector de la salud privada, un entorno históricamente condicionado por decisiones político-económicas de alto impacto en Argentina. Este sector enfrenta una constante tensión entre las demandas sociales, las capacidades estatales y las estrategias de sostenibilidad financiera de los actores privados. En los últimos años, la complejidad del contexto ha aumentado significativamente.

Según el Centro de Estudios Legales y Sociales (C.E.L.S.) (2024), el gobierno argentino implementó un severo ajuste del gasto público que afectó directamente al sistema de salud. Si bien esta situación debilitó especialmente al sistema público, también generó consecuencias en el ámbito privado. La desregulación de precios permitió aumentos abruptos en las cuotas de medicina prepaga, superando la inflación acumulada del período.

En paralelo, se impulsaron reformas regulatorias, como la Resolución 1/2025 de la Superintendencia de Servicios de Salud, que obliga a inscribir a las empresas de medicina prepaga en un nuevo registro nacional, impactando en su operatividad y estructura jurídica. Estas medidas, aunque orientadas a la transparencia y eficiencia, también agregan presión administrativa y financiera a los prestadores del servicio, como URG Urgencias.

Siguiendo con lo expuesto por el Centro de Estudios Legales y Sociales (C.E.L.S.) (2024), a nivel social se produjo una migración masiva de afiliados hacia el sistema público, provocando una sobrecarga del mismo y afectando la calidad del servicio. Esto, a su vez, afectó directamente la rentabilidad de las empresas privadas de salud, muchas de las cuales se encontraron en situación crítica, al borde del cierre.

En el plano tecnológico, se han adoptado avances significativos como la geolocalización de ambulancias y sistemas de telemedicina, que permiten optimizar los tiempos de respuesta y mejorar la atención. No obstante, su implementación masiva se ve limitada por el contexto económico y los altos costos de actualización tecnológica.

Como se puede apreciar, los factores macroeconómicos que rodean al sector cuentan con un alto grado de volatilidad. Con este análisis, se concluye que el grado de complejidad del entorno de URG puede considerarse nivel 3 a 4, con variables conocidas (como inflación, decisiones gubernamentales, pobreza, competencia y regulación) pero con un nivel de previsibilidad medio a bajo. La aparición de situaciones inesperadas, como lo pudo ser la pandemia del COVID-19, puede elevar el nivel de complejidad a nivel 4 o incluso 5. En contraposición, en períodos de mayor estabilidad económica y regulatoria, el sector podría experimentar un grado 2 o 3 de complejidad.

Dimensión	Alto	Medio	Bajo
Ciclo de vida del sector (Emergente - Crecimiento - Madurez - Declinación)	X		
Cantidad y naturaleza de empresas del sector (muchas pymes / pocos grandes actores)		X	
Arquitectura empresarial (Individual - Grupo - Red)	X		
Naturaleza del producto o servicio (Tangibles - Intangibles)	X		
Tipo de clientes (Corporativos - PYMES - Individuales)		X	
Grado de innovación	X		
Dependencia de insumos extranjeros		X	
Grado de calificación de RRHH (Altamente especializado vs. generalista)	X		
Coyuntura del sector (inestabilidad económica,	X		

<i>cambios normativos, crisis pública de salud)</i>			
--	--	--	--

Análisis PESTLA

Factores políticos

URG Urgencias opera en un contexto regulado por políticas de salud pública y privada en Argentina. Según la Organización Panamericana de la Salud (2023), se logró actualizar y mantener informada la normativa sanitaria en nuestro país, resultando en un total de 38.394 normativas que abarcan leyes, decretos, resoluciones y otras disposiciones a nivel nacional, provincial, municipal e internacional.

Por su parte, en 2024 el gobierno nacional implementó severos recortes en el gasto público, afectando áreas como educación, salud y obras públicas. Según Rivas Molina (2024), estos recortes incluyeron la eliminación de ministerios y reducciones drásticas en presupuestos, lo que impactó en la calidad y disponibilidad de servicios de salud, especialmente en hospitales públicos. Sumado al aumento de los seguros privados tras la liberación de precios aprobada por el gobierno, pero luego revocada por el mismo.

En este año, se realizaron reformas en el sistema de obras sociales y medicina prepaga. La Resolución 1/2025 de la Superintendencia de Servicios de Salud estableció que todas las entidades contempladas en el artículo 1º de la Ley N° 26.682, que ofrecen planes de salud financiados total o parcialmente con fondos de la seguridad social, deben inscribirse en el Registro Nacional de Agentes del Seguro (R.N.A.S.). El incumplimiento de esta inscripción impide la comercialización de dichos planes. Según la Unidad de Gabinete de Asesores del Ministerio de Salud (2025), esta medida busca garantizar un sistema de salud más eficiente, transparente y equitativo

Factores Económicos

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2025), durante el 2024 Argentina experimentó una contracción del Producto Interno Bruto (PIB) del 1,7%, atribuida a la disminución del consumo privado (-4,2%) y público (-3,2%). Este contexto de recesión afectó directamente al sector de la salud privada, ya que muchas personas optaron por reducir gastos, incluyendo la cancelación de servicios de medicina prepaga. Además, la inflación descontrolada, que alcanzó un 193% interanual, provocó un incremento significativo en los costos operativos del sector salud. En particular, las cuotas de medicina prepaga aumentaron en promedio un 118% en los primeros tres meses de 2024, superando ampliamente la inflación acumulada del período (51,6%).

La pérdida del poder adquisitivo de la población llevó a una disminución en la capacidad de pago de servicios de salud privados. Por un lado, “solamente en los tres primeros meses de 2024 las cuotas de prepagas subieron en un

promedio de al menos 118%¹, más del doble de la inflación acumulada de ese periodo (51,6%).” (Centro de Estudios Legales y Sociales (C.E.L.S.), 2024, p.8). Como resultado, “en el país un 23% de los hogares dejaron de comprar medicamentos, un 32% redujo los controles médicos y odontológicos, el 9% de los hogares debió dar de baja la prepaga o cambiar a los niños y niñas de escuela por no poder pagar la cuota.” (Centro de Estudios Legales y Sociales (C.E.L.S.), 2024, p.20).

Las políticas de ajuste implementadas por el gobierno, incluyendo la desregulación de precios y la reducción de subsidios, afectaron la sostenibilidad financiera de las instituciones de salud privada. Según Rivas Molina (2024), más de 5.000 establecimientos privados se encontraron al borde de la quiebra tras firmar recomposiciones salariales que no pudieron sostener debido a la caída en la recaudación y el aumento de costos.

Factores Sociales

En el primer semestre de 2024 hubo una gran profundización de la pobreza en nuestro país que generó un escenario crítico en materia de salud. Según el Centro de Estudios Legales y Sociales (C.E.L.S.) (2024), las medidas adoptadas por el gobierno impactaron en los sectores históricamente vulnerados y también en las clases medias, que tradicionalmente accedían a servicios de medicina prepaga. Lo que llevó a un aumento de afiliados de medicina prepaga al sistema público de salud.

Factores Tecnológicos

El uso de tecnologías avanzadas en el sector salud es fundamental para mejorar la eficiencia de los servicios de emergencia. Algunos autores expresaron: “la incorporación de sistemas de geolocalización y telemedicina ha sido ampliamente documentada en la literatura” (López, 2024, p.144); “la tecnología GIS, por ejemplo, optimiza las respuestas médicas, permitiendo una gestión eficiente de los recursos” (Martínez & Pérez, 2023, p. 79). Sin embargo, la implementación de estas tecnologías en un contexto de crisis económica es un desafío, Hernández (2024) señala en sus estudios sobre el impacto de la economía en las inversiones tecnológicas.

Factores Legales-Jurídicos

Las reformas en el sistema de salud, como la Ley 26.682 y la Resolución 1/2025, son fundamentales para entender el marco regulatorio que afecta a URG Urgencias. La legislación sobre seguros de salud y medicina prepaga busca promover la transparencia y la eficiencia, como destaca un estudio de la Superintendencia de Servicios de Salud (2024). Según Pérez (2024), el cumplimiento de estas normativas es crucial para el funcionamiento adecuado de las empresas de salud privada, ya que garantiza su legitimidad y la correcta prestación de servicios.

Factores Ambientales

Aunque los factores ambientales no son el foco principal del sector salud, la sostenibilidad y el uso responsable de recursos se vuelven cada vez más importantes. Según Sánchez y Rodríguez (2023), la gestión de residuos

médicos y la reducción del impacto ambiental en la operación de las ambulancias son temas que se abordan en la literatura sobre la sostenibilidad en el sector. Además, el aumento de emergencias relacionadas con desastres naturales, como se observa en estudios sobre el cambio climático, exige una planificación adecuada para mitigar los efectos ambientales durante la prestación de servicios médicos.

Análisis estructural de sectores industriales

Las cinco fuerzas competitivas incluyen “la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes” (Porter, M., 1998, p. 4).

Utilizaremos la siguiente escala: 1: Baja - 2: Media - 3: Alta

- Rivalidad entre competidores existentes [Intensidad 3 (Alta)]:

La mayoría de competidores directos se encuentran ubicados en la misma zona que URG y más allá, ofreciendo varios competidores cobertura a nivel Nacional. Encontramos barreras de salida sólidas emocionales y sociales, nadie quiere dejar sin cobertura a un grupo de la sociedad que confía en tu servicio. De esta manera, consideramos que los competidores están en puja constante por mejorar sus prestaciones y de esta manera mejorar su posición.

Un claro ejemplo es el reciente lanzamiento de *URG Conecta* —un sistema exclusivo con dispositivos SOS y detección de caídas dirigido a adultos mayores, sin competencia directa en el mercado— que posiciona a URG con una “ventaja temporal en innovación” (López, 2024, p. 147). Aunque existen actores consolidados como Emergencias 24, Vittal o servicios públicos como SAME, la segmentación del nuevo producto reduce la presión competitiva directa en este nicho.

- Amenaza de nuevos competidores: [Intensidad 1 (Baja)]

La inserción en el negocio implica inversiones altamente elevadas en términos de infraestructura, gran demanda de contratación y coordinación con personal altamente capacitado, de diferentes áreas, lo que actúa como una gran barrera de entrada. Además de la dificultad de insertarse en un área tan delicada en la que la confianza del público es difícil de ganar ante competidores estabilizados y con experiencia.

- Amenaza de productos sustitutos: [Intensidad 3 (Alta)]

Hay alternativas en el sector público, como SAME gratuito para todos los ciudadanos, independientemente de su cobertura médica o económica, sin embargo no ofrecen prestaciones equivalentes en tiempo de respuesta, tecnología y seguimiento personalizado como sí lo hace URG.

Por otro lado, hay posibles sustitutos Nacionales como Vittal que ofrecen prestaciones equivalentes en cuanto a calidad, con el agregado de la cobertura

en todo el país, lo que puede ser tentador dependiendo de su relación calidad/precio para personas que viajan.

- Poder de negociación de los proveedores: [Intensidad 2 (Media)]

Encontramos gran variedad de proveedores de insumos médicos, sin embargo, las soluciones específicas utilizadas por URG en sus dispositivos, como sensores avanzados y plataformas de conectividad, no están disponibles ampliamente, lo que otorga cierto poder a los proveedores tecnológicos.

Además, Hernández (2024) y Rodríguez (2025) concuerdan en que encontramos escasez de profesionales especializados en salud e inestabilidad en los costos y contratos con terceros.

- Poder de negociación de los clientes: [Intensidad 2 (Media)]

Es un servicio que aporta alta utilidad en comparación con el precio solicitado. Según González (2024), los clientes no pueden negociar el costo, ya que en contraste con el valor aportado, es bajo en contraste con el valor agregado que aporta *URG Conecta* —al ofrecer una solución única sin competencia directa— mitiga ese poder al generar fidelización y percepción de exclusividad, al menos hasta que otras empresas ingresen con productos similares

Factores críticos de éxito

- Innovación tecnológica continua

URG mantiene su ventaja competitiva gracias a la adopción de tecnologías como la geolocalización, la telemedicina y los dispositivos *URG Conecta*, que permiten una respuesta más rápida y eficiente en emergencias médicas. Según López (2024), estas innovaciones mejoran la coordinación operativa y la precisión en la asignación de recursos. Además, Hernández (2024) afirma que la tecnología aplicada al sector salud tiene un alto retorno social, ya que permite salvar vidas y reducir costos en el largo plazo.

- Calidad y capacitación del recurso humano

La calidad del servicio de URG depende en gran medida de su capital humano. La retención y formación continua del personal médico y técnico es esencial para sostener la eficiencia del sistema. Rodríguez (2025) advierte que la precarización laboral ha generado una migración preocupante del personal hacia sectores más rentables o al exterior, afectando directamente la capacidad operativa. González (2024) agrega que las condiciones sociales de los trabajadores de la salud impactan directamente en su motivación y desempeño diario.

- Adaptabilidad ante regulaciones y políticas públicas

URG debe operar en un entorno regulatorio cambiante. La reciente Resolución 1/2025 de la Superintendencia de Servicios de Salud, que exige un registro más estricto del personal, impone nuevos desafíos administrativos. El País (2024) destaca que los recortes en salud pública han debilitado el apoyo

institucional, lo que obliga a empresas como URG a asumir mayores responsabilidades con menos recursos disponibles.

- Alianzas estratégicas e interinstitucionales

Las alianzas con municipios, obras sociales y proveedores tecnológicos son esenciales para expandir cobertura y sostener la operatividad. Según la OPS (2023), la cooperación interinstitucional permite optimizar el uso de recursos escasos en contextos críticos. Asimismo, Moguillansky, Graciela; Devlin, Robert (2009) sugieren que las alianzas público-privadas podrían facilitar el acceso a tecnología de punta sin comprometer la sostenibilidad financiera de la organización.

- Marketing y publicidad

El servicio se basa en la confianza y la percepción de seguridad inmediata, especialmente en situaciones críticas. Comunicar eficacia, rapidez y calidez permite diferenciarse frente a opciones públicas o más económicas. Además, al no ser un servicio que se usa a diario, mantenerse en la mente del cliente es clave para ser elegido en el momento de necesidad. Sin buena comunicación, el valor del servicio puede pasar desapercibido.

Cadena de valor

URG Urgencias es una empresa dedicada a la prestación de servicios médicos ante emergencias. Su actividad se centra en brindar atención inmediata, tanto en forma presencial como remota, adaptándose a las distintas necesidades de los socios.

Actividades primarias

De acuerdo a lo expresado por Porter, M. (1985), encontramos las siguientes subactividades:

- Logística de entrada: Incluye actividades como recepción y mantenimiento de ambulancias, almacenamiento y gestión del stock de insumos, como materiales descartables, elementos de bioseguridad, medicamentos, y demás, y coordinación del transporte utilizando seguimiento en tiempo real con tecnología GIS para optimizar los tiempos de respuesta y asignar eficientemente los recursos.

- Operaciones: Comprende la recepción de llamadas en el Centro de Coordinación de Operaciones y la clasificación del tipo de atención, lo que deriva en el despacho de unidades o designación a videoconsulta.

- Logística externa: Incluye el traslado a centros de salud y la coordinación con hospitales. Según OPS (2023), el sistema presenta debilidades estructurales, especialmente fuera de grandes centros urbanos. En este sentido, las videoconsultas actúan como herramienta preventiva y de alerta temprana, disminuyendo potencialmente la necesidad de traslados si las intervenciones remotas son efectivas.

- Marketing y ventas (relación con usuarios): Se desarrolla promoción de

servicios a particulares y empresas mediante comunicación directa, convenios con organizaciones y prepagas, y el mantenimiento de la relación con los afiliados para asegurar su fidelización y buena imagen para su promoción WOM (word of mouth, boca en boca).

URG Conecta no tiene competencia directa actualmente, representa una ventaja estratégica que requiere ser comunicada eficazmente. Las redes sociales y campañas de educación sanitaria son canales fundamentales para construir la confianza.

- Servicios postventa (seguimiento): Al finalizar cada atención el socio recibe una encuesta de satisfacción para que puedan evaluar la atención médica recibida, la atención telefónica (en caso de haber solicitado la atención por llamada), el funcionamiento de la aplicación (en caso de haber solicitado la atención por la app de URG) y si recomendaría el servicio a otras personas. Todas estas acciones están destinadas a fidelizar a los clientes, demostrando el interés en la mejora continua y detección de problemas, asegurando su fidelización y renovación del servicio.

Además, incluye la recepción de quejas o reclamos y de agradecimientos a través de Whatsapp (mediante un proceso automatizado) o mediante llamadas telefónicas al área de Experiencia al Cliente.

Actividades de apoyo

De acuerdo a lo expresado por Porter, M. (1985), encontramos las siguientes subactividades:

- Infraestructura de la empresa: Comprende la gerencia general de la empresa con sus asesorías legales y de calidad. Luego incluye las gerencias administrativas, operativa, comercial y de sistemas junto con sus áreas.

- Gestión de recursos humanos: Tiene un área dependiente de la gerencia administrativa, que se ocupa de la selección, formación, evaluación y retención del personal. También se encarga de la organización de turnos, el bienestar laboral, la motivación del equipo y la promoción del profesionalismo y la empatía en la atención.

Los modernos servicios requieren personal capacitado no sólo en atención médica, sino también en tecnología y soporte remoto. La formación continua y beneficios intangibles como flexibilidad laboral o reconocimiento, son utilizados actualmente en la empresa ayudando a retener talento humano.

- Desarrollo tecnológico: Encontramos un constante desarrollo de software para la mejora constante de los servicios ofrecidos. También capacitación continua del personal no tecnológico en el uso eficiente de estas herramientas para garantizar un servicio ágil y preciso.

El desarrollo e implementación de *URG Conecta*, marca un cambio de paradigma: de servicio reactivo a proactivo. La empresa depende ahora del mantenimiento y actualización de plataformas IoT, conectividad y análisis de datos. Se considera alto el retorno social de estas inversiones, aunque su

financiamiento aún representa un desafío.

- **Compras:** La adquisición de equipos médicos, sensores, ambulancias y dispositivos tecnológicos requiere eficiencia y planificación estratégica. También se considera la contratación de servicios de mantenimiento y la gestión de relaciones con proveedores estratégicos. Se considera fundamental el mantenimiento continuo en todas las áreas, con los objetivos claros como no reducir la calidad del servicio ofrecido y evitar sobrecostos como el de cambiar un coche en contraste con mantenerlo.

Comparativa y ventajas

En comparación con el funcionamiento promedio del sector de urgencias y emergencias médicas, URG presenta una cadena de valor claramente más desarrollada e integrada, con ventajas diferenciales tanto en tecnología como en calidad de atención. Mientras muchas organizaciones aún operan con procesos tradicionales, poco digitalizados y altamente reactivos, URG se destaca por un enfoque proactivo, basado en el uso intensivo de tecnología, seguimiento en tiempo real y atención personalizada.

En sus actividades primarias, la empresa optimiza la logística de entrada mediante el uso de sistemas GPS y GIS, que permiten una asignación inteligente de recursos. En la operación diaria, sobresale por contar con un Centro de Coordinación de Operaciones altamente profesionalizado, y por ofrecer no solo asistencia presencial, sino también teleasistencia médica a través de URG Conecta, un desarrollo que transforma el modelo de respuesta tradicional. En cuanto a la relación con los usuarios, URG invierte activamente en marketing, comunicación directa y fidelización, lo cual no es habitual en el sector, donde predomina un enfoque institucional más pasivo. Además, realiza un seguimiento postventa a través de canales digitales, demostrando compromiso con la mejora continua.

Entre las actividades de apoyo, URG también muestra fortalezas. Su estructura organizativa profesional, el enfoque en recursos humanos capacitados y motivados, y una clara orientación a la innovación tecnológica —con desarrollos propios, como plataformas conectadas y análisis de datos— marcan una diferencia sustancial respecto a la media del sector, donde estas áreas suelen ser más limitadas o subdesarrolladas.

Análisis de escenarios

El objetivo es explorar futuros plausibles que permitan a URG Urgencias anticipar desafíos, aprovechar oportunidades y diseñar estrategias robustas frente a la incertidumbre. A continuación, se detalla cada etapa del análisis, identificando variables clave, actores, tendencias y escenarios probables y alternativos, con un enfoque en la generación de valor para el cliente y la sostenibilidad de la organización.

1. Campo de Interés

El tema de estudio es el futuro del sector de servicios de emergencias médicas en la región de Rosario y Córdoba para los próximos 5 años

(2025-2030), con énfasis en cómo URG Urgencias puede mantener su liderazgo y adaptarse a cambios en la demanda, la tecnología y el entorno regulatorio. El campo de interés incluye factores externos como avances tecnológicos, cambios demográficos (envejecimiento poblacional), regulaciones sanitarias, competencia y expectativas de los clientes, así como factores internos como la capacidad operativa, la innovación y la gestión de recursos. Este análisis busca identificar estrategias que maximicen el valor para los clientes (personas y áreas protegidas) frente a la incertidumbre, alineándose con la misión de URG Urgencias de ofrecer atención médica de emergencia oportuna y eficiente.

2. Identificación de las variables clave

Para construir los escenarios, se identifican variables constantes (presentes en todos los escenarios) y variables inciertas (que generan diferentes futuros). Estas se determinan analizando las fuerzas del sector según el modelo de las cinco fuerzas de Porter (barreras de entrada, compradores, competidores, sustitutos, proveedores) y las tendencias relevantes.

Variables constantes

- **Demanda de servicios de emergencia:** La necesidad de atención médica inmediata persistirá debido a emergencias imprevistas y el envejecimiento poblacional.
- **Regulaciones sanitarias:** Las leyes de protección de datos y derechos del paciente (ej. Ley 25.326 de Protección de Datos Personales) seguirán siendo estrictas.
- **Importancia de la tecnología:** El uso de GPS, telemedicina y dispositivos de monitoreo será fundamental para la eficiencia operativa.

Variables inciertas

- **Avances tecnológicos (independiente):** ¿Se adoptarán masivamente nuevas tecnologías como Inteligencia Artificial para clasificación o drones médicos? ¿Cuál será el ritmo de adopción en la región?
- **Competencia (dependiente):** ¿Entrarán nuevos competidores al mercado? ¿Cómo afectará esto los precios y la diferenciación?
- **Preferencias de los clientes (dependiente):** ¿Aumentará la demanda de servicios personalizados como URG Conecta para adultos mayores? ¿Los clientes priorizarán costo o calidad?
- **Regulaciones gubernamentales (independiente):** ¿Habrán nuevas regulaciones que restrinjan o promuevan la telemedicina y los dispositivos médicos?
- **Crisis económicas (independiente):** ¿Una recesión reducirá el poder adquisitivo de los socios, afectando la demanda de planes premium como URG Plus?

3. Grado de Poder y Conflictos entre Actores Sociales

Los actores relevantes en el sector de emergencias médicas y su dinámica de poder e intereses son:

- Socios (personas y áreas protegidas): Tienen alto poder porque demandan rapidez, calidad y accesibilidad. Sus preferencias por telemedicina o monitoreo (como las videoconsultas o el nuevo producto URG Conecta) impulsan la innovación, pero pueden generar conflictos si los costos son altos.
- Competidores (empresas locales o internacionales): Su poder depende de su capacidad para innovar o reducir precios.
- Proveedores (tecnología, insumos médicos): Tienen poder moderado, ya que URG Urgencias depende de dispositivos (smartwatches, GPS) y equipos médicos. Conflictos podrían surgir por aumento de costos o retrasos en la cadena de suministro.
- Gobierno y reguladores: Alto poder debido a normativas sanitarias y de datos. Conflictos podrían surgir si nuevas regulaciones limitan la telemedicina o exigen certificaciones costosas.
- Profesionales médicos (empleados): Su poder es significativo, ya que la calidad del servicio depende de su capacitación. Conflictos podrían surgir por demandas salariales o sobrecarga laboral.

4. Escenario Probable: Crecimiento Estable con Innovación Moderada

En este escenario, el sector de emergencias médicas en Rosario y Córdoba crece moderadamente debido al envejecimiento poblacional y la demanda sostenida de atención inmediata. URG Urgencias mantiene su liderazgo gracias a su red de 500 profesionales, flota de móviles y el éxito de URG Conecta, que gana tracción entre adultos mayores. Los avances tecnológicos (IA para clasificación, mejora de telemedicina) se adoptan gradualmente, pero no hay disrupciones masivas. La competencia aumenta con la entrada de startups locales ofreciendo servicios low-cost, pero URG Urgencias retiene clientes gracias a su reputación y calidad. Las regulaciones sanitarias se endurecen ligeramente, exigiendo más inversión en protección de datos. Una economía estable permite a los clientes mantener planes como URG Plus, aunque algunos optan por opciones más económicas.

- Problemas: Mayor presión sobre márgenes por competencia de bajo costo; necesidad de invertir en tecnología y cumplimiento normativo.
- Oportunidades: Expandir URG Conecta y fortalecer la telemedicina para captar más socios.
- Amenazas: Pérdida de clientes sensibles al precio; riesgo de no innovar lo suficientemente rápido.
- Procesos Causales: La demanda de servicios personalizados impulsa la adopción de tecnología, pero la competencia fuerza una diferenciación por calidad. Las regulaciones incrementan costos operativos, limitando la capacidad de reducir precios.

5. Escenarios Alternativos

Se presentan dos escenarios alternativos que exploran extremos de las variables inciertas (tecnología, competencia, regulaciones, economía), destacando futuros plausibles con diferentes desafíos y oportunidades.

Escenario 1: Disrupción tecnológica y competencia intensa

En este escenario, avances rápidos en tecnología (IA para diagnóstico, drones médicos) transforman el sector para 2030. Startups tecnológicas internacionales entran al mercado con servicios automatizados y de bajo costo, captando a clientes sensibles al precio. URG Urgencias enfrenta presión para actualizar su infraestructura (ej. integrar IA en el CCO, en las afiliaciones y en el servicio de venta) y reducir precios de planes como URG Base. Las regulaciones promueven la innovación, pero exigen certificaciones costosas para dispositivos como URG Conecta. Una economía en crecimiento permite a los clientes invertir en servicios premium, pero la competencia erosiona la cuota de mercado de URG Urgencias.

- Problemas: Altos costos de adopción tecnológica; pérdida de mercado frente a competidores ágiles.
- Oportunidades: Diferenciarse con servicios personalizados (ej. URG Conecta mejorado con IA); formar alianzas con startups tecnológicas.
- Amenazas: Obsolescencia tecnológica; reducción de márgenes por competencia.
- Procesos Causales: La adopción masiva de tecnología reduce costos de operación, pero aumenta la entrada de competidores. La demanda de servicios rápidos fuerza una carrera por innovación.

Escenario 2: Estancamiento económico y regulaciones estrictas

Una recesión económica reduce el poder adquisitivo de los clientes, disminuyendo la demanda de planes premium como URG Plus y URG Conecta. Las regulaciones sanitarias se endurecen, restringiendo la telemedicina y exigiendo auditorías frecuentes, lo que incrementa los costos operativos de URG Urgencias. La competencia se estabiliza, ya que pocas empresas pueden invertir en innovación. Los avances tecnológicos son lentos, y URG Urgencias depende de su infraestructura actual (GPS, móviles). Los clientes priorizan servicios esenciales de bajo costo, forzando a URG Urgencias a ajustar precios.

- Problemas: Reducción de ingresos; altos costos de cumplimiento normativo.
- Oportunidades: Consolidar el mercado ofreciendo planes básicos accesibles; optimizar operaciones para reducir costos.
- Amenazas: Pérdida de clientes por precios; riesgo de sanciones regulatorias.
- Procesos Causales: La crisis económica limita la inversión en tecnología, mientras las regulaciones restringen la flexibilidad operativa. La demanda se concentra en servicios esenciales, reduciendo la diferenciación.

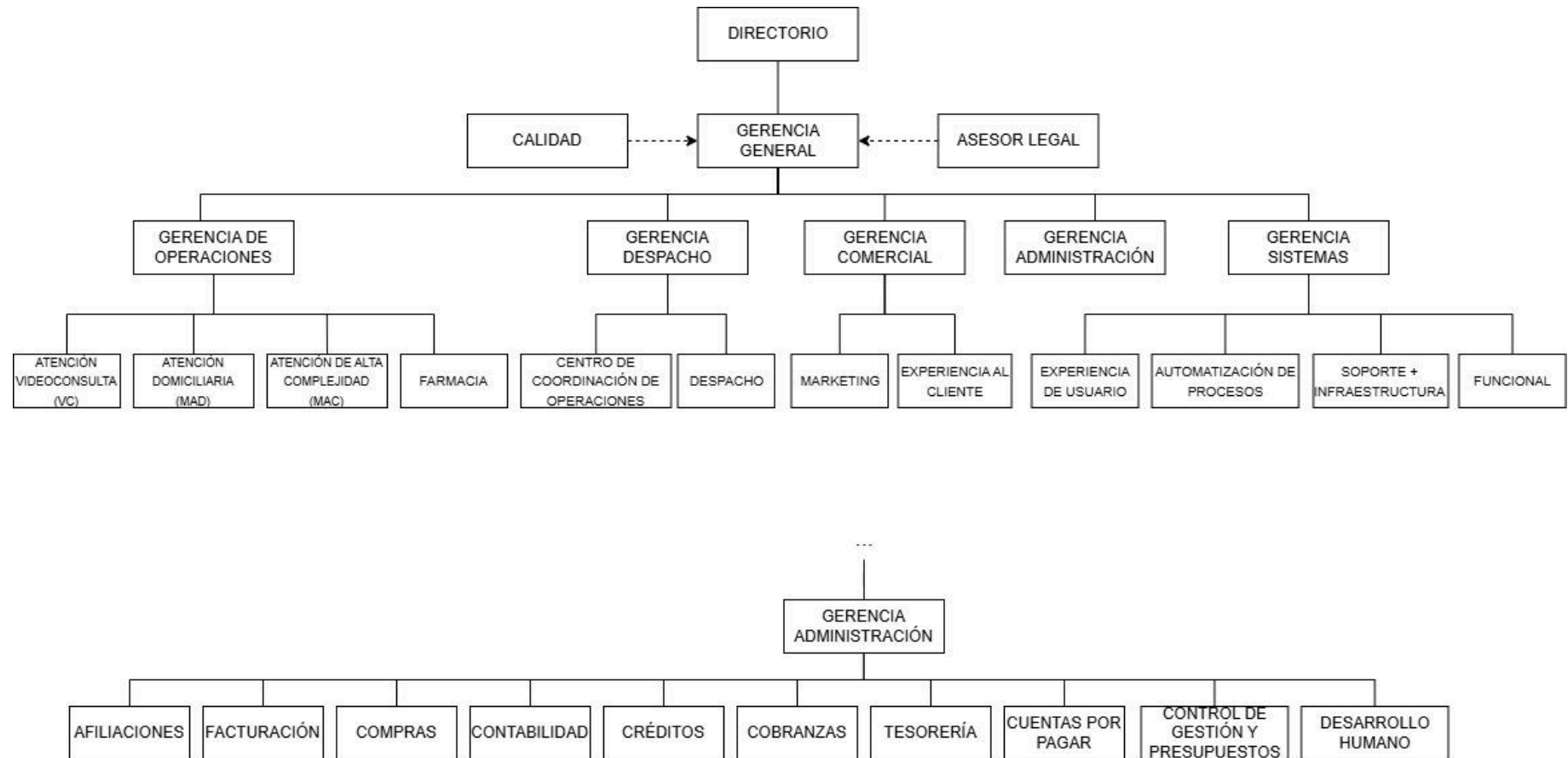
Análisis FODA

Según lo analizado anteriormente, se construyó el análisis FODA para URG Urgencias.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Posee respaldo del grupo OSDE, lo que otorga solidez financiera y reputacional. • Cobertura médica de urgencias 24/7, con atención domiciliaria o a través de videoconsultas. • Equipo profesional altamente capacitado, lo que permite respuestas médicas eficientes ante situaciones críticas. • Uso de tecnología para gestión de servicios, lo que mejora la rapidez en la atención y la coordinación interna. • Fuerte foco en la innovación. • Conciencia ambiental, mediante la medición y control de huella de carbono. • Adaptabilidad a los cambios 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor conciencia social sobre la importancia de la atención médica inmediata. • Vacío en el mercado de soluciones para adultos mayores. • Mercado creciente para el producto URG Conecta. • Avance tecnológico.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia operativa de personal médico y logístico. • Falta de expansión fuera de Córdoba y Rosario. • Falta de coberturas en zonas peligrosas o de difícil acceso dentro de Rosario y Córdoba. • Contexto político, social y económico argentino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desregulación del sistema de salud. • Migración de usuarios al sistema público. • Alta rivalidad entre competidores como Emergencias 24, Vittal y SAME.

DIMENSIÓN ESTRUCTURAL

Estructura Organizacional de URG Urgencias



Departamentalización

La departamentalización de URG responde a una división del trabajo funcional, en la que las actividades se agrupan por especialidad o tipo de tarea, es decir, cada área se encarga de una función específica dentro del proceso global de atención médica de URG Urgencias. Esta división permite que los equipos se enfoquen en tareas específicas, como operaciones, administración, sistemas, comercialización, etc.

Se observan cinco grandes núcleos funcionales:

1. Atención médica directa → nucleada en la Gerencia de Operaciones, con subdivisiones por tipo de atención: videoconsultas, atención domiciliaria, alta complejidad y farmacia.
2. Logística y coordinación → en la Gerencia de Despacho, que administra:
Centro de Coordinación de Operaciones (CCO) y Despacho de ambulancias.
3. Gestión comercial → en la Gerencia Comercial, conformada principalmente por promotores de venta y con áreas como Marketing y Experiencia al Cliente.
4. Soporte administrativo y financiero → en la Gerencia de Administración con: Compras, facturación, contabilidad, afiliaciones, tesorería, etc.
5. Tecnología y sistemas → en la Gerencia de Sistemas, con áreas como: automatización de procesos, soporte técnico e infraestructura, experiencia de usuario y análisis funcional.

Estas áreas se conectan a través de la Gerencia General, que depende del Directorio, y está acompañada por dos órganos de asesoramiento: Calidad y Asesoría Legal.

Centralización

En URG Urgencias, la toma de decisiones responde a una estructura jerárquica en la que el Directorio ocupa el nivel máximo de autoridad, del cual deriva la Gerencia General como órgano ejecutor y articulador de las distintas áreas funcionales, lo que evidencia un modelo de gestión centralizado.

Por debajo de la Gerencia General, se encuentran las gerencias intermedias, que si bien actúan dentro del marco estratégico definido centralmente a través de iniciativas estratégicas, gozan de cierta autonomía para la toma de decisiones en lo que respecta a la gestión de su presupuesto, equipo y operaciones específicas.

Sin embargo, en la práctica, algunas decisiones tienden a concentrarse en figuras específicas, lo que genera cierta dependencia del conocimiento experto no siempre formalizado. Por ejemplo, en áreas técnicas como la de Sistemas, existen procedimientos críticos que dependen de la experiencia acumulada de ciertos profesionales, y que no siempre están debidamente documentados o

estandarizados. Esta situación representa un riesgo operativo a futuro, en caso de rotación de personal o cambios estructurales.

Asimismo, si bien existen herramientas tecnológicas y sistemas de gestión implementados, en algunas áreas se han detectado prácticas informales o soluciones ad-hoc creadas por empleados para cubrir necesidades concretas, como el uso de planillas auxiliares o flujos de comunicación no integrados al sistema oficial. Estas iniciativas, si bien son efectivas a corto plazo, no siempre se escalan ni se formalizan dentro del circuito institucional, lo que puede generar fragmentación en la gestión de la información y obstáculos en la trazabilidad de las decisiones.

En definitiva, si bien URG Urgencias presenta una estructura más profesional y sistematizada que muchas organizaciones de origen familiar, enfrenta desafíos similares en términos de formalización del conocimiento y descentralización operativa.

Roles y funciones

Nivel estratégico

- **Directorio:** Define la misión, visión y valores descritos anteriormente, toma decisiones estratégicas de alto nivel y supervisa la conducción general de la organización.
- **Gerencia General:** Coordina a todas las gerencias. Es el nexo entre el directorio y el funcionamiento operativo. Su función es garantizar la eficiencia general del sistema, el cumplimiento de objetivos y la articulación entre áreas.
- **Calidad:** Supervisa el cumplimiento de protocolos, estándares y normativas sanitarias y organizativas. Tiene un rol transversal de aseguramiento de la calidad del servicio.
- **Asesor legal:** Brinda acompañamiento jurídico en temas laborales, contractuales y normativos. Interviene ante situaciones legales críticas o preventivas.

Línea media - Gerencias Intermedias

Gerencia de Operaciones: Es la responsable de supervisar y coordinar las áreas que intervienen en la atención de urgencias y emergencias.

- **Videoconsulta:** Evalúa casos leves y actúa como filtro para evitar derivaciones innecesarias.
- **Atención domiciliaria:** Provee atención presencial en el domicilio del afiliado mediante un médico de auto. Se gestiona según gravedad, cercanía y disponibilidad.
- **Atención de alta complejidad:** Maneja urgencias críticas que requieren equipamiento de ambulancia y personal especializado.
- **Farmacia:** Administra y controla medicamentos, insumos y soporte farmacológico del servicio.

Gerencia de Despacho: Se encarga de organizar y gestionar la logística de la atención médica en campo.

- CCO (Centro Coordinador Operativo): Centraliza las llamadas entrantes, asigna recursos y activa protocolos según nivel de urgencia.
- Despacho de ambulancias: Coordina y envía móviles al lugar de la emergencia, optimizando tiempos de respuesta y disponibilidad de unidades.

Gerencia Comercial: Es la encargada de la relación institucional con los afiliados, la promoción del servicio y la fidelización.

- Experiencia al Cliente: Supervisa equipos comerciales, monitorean resultados e impulsan acciones de captación y retención de usuarios.
- Marketing: Difunde el servicio, organiza campañas y gestiona nuevos vínculos.

Gerencia de Administración: Es la responsable de gestionar los recursos económicos, financieros y humanos de la organización.

- Afiliaciones: Alta y baja de usuarios, carga de datos y administración de la cartera de socios.
- Facturación / Cobranzas / Créditos: Ciclo completo de gestión financiera.
- Contabilidad / Tesorería / Cuentas por pagar: Flujo de fondos y cumplimiento de obligaciones.
- Compras: Adquisición de insumos médicos y generales.
- Control de gestión y presupuesto: Indicadores económicos y planificación financiera.
- Desarrollo humano: Selección, capacitación, bienestar y clima laboral del personal.

Gerencia de Sistemas: Es la responsable del soporte tecnológico, infraestructura y automatización de procesos.

- Automatización robótica de procesos (RPA): Implementa mejoras tecnológicas para optimizar procesos, reducir tareas repetitivas y errores operativos.
- Soporte: Asistencia técnica al personal ante fallas o consultas.
- Infraestructura: Administra servidores, redes y recursos físicos y virtuales.
- Funcional: Se encarga del desarrollo de los sistemas informáticos de la organización.

Grado de comunicación formal

La comunicación formal se da principalmente de manera vertical:

- Ascendente: desde las áreas operativas hacia las gerencias y, finalmente, a la Gerencia General y el Directorio. Se utiliza para elevar reportes, resultados, sugerencias, incidencias y necesidades de recursos.
- Descendente: desde los niveles superiores hacia los mandos medios y operativos, para transmitir decisiones estratégicas, protocolos, metas o cambios normativos.

A su vez, se identifica una comunicación horizontal entre gerencias intermedias, por lo general para coordinar acciones conjuntas o resolver problemáticas transversales.

Los canales formales utilizados incluyen reuniones periódicas entre gerentes, ya sea para dar seguimiento al cumplimiento de iniciativas estratégicas (la cual es coordinada por el Gerente General) o para dar seguimiento a proyectos en común (la cual se organiza solo con la participación de los gerentes de las gerencias involucradas) o para resolver incidentes, manuales operativos, reportes internos, tableros de gestión y el sistema de tickets (principalmente utilizado por la Gerencia de Sistemas).

La creciente incorporación de herramientas tecnológicas (como el sistema de tickets) ha favorecido la formalización de procesos comunicacionales. Por ejemplo, algunas iniciativas como las reuniones intergerenciales o los tableros de seguimiento han surgido como respuesta a la necesidad de mayor alineación y anticipación en la toma de decisiones.

Políticas

Dado que URG Urgencias presta un servicio crítico, donde los tiempos de respuesta, la coordinación entre áreas y la aplicación de criterios éticos son determinantes, sus políticas abarcan aspectos asistenciales, operativos, tecnológicos, humanos y comunicacionales, con el fin de asegurar un funcionamiento integral. Entre las que destacamos:

- Políticas de atención médica como garantizar atención médica de urgencias y emergencias de forma oportuna, segura y profesional, priorizando la vida y la salud del paciente.
- Políticas de respuesta operativa como tener diferentes niveles de jerarquización de casos por nivel de urgencia. Políticas de calidad en el servicio como el cumplimiento de normativas sanitarias nacionales, ejemplo Ley 26.682.
- Políticas de gestión del talento humano como la formación permanente del personal asistencial y administrativo.
- Políticas de confidencialidad y seguridad de la información como la protección de los datos personales y médicos de los usuarios mediante la Ley 25.326.
- Políticas de comunicación institucional como difusión de campañas de educación sanitaria y prevención en redes y medios.

Proceso de toma de decisiones

Hay una clara centralización en la toma de decisiones estratégicas, concentradas en los niveles más altos de la estructura organizacional. El Directorio y la Gerencia General definen políticas generales, lineamientos operativos, presupuestos, objetivos y alianzas institucionales. Luego, áreas como Calidad y Asesoría Legal también reportan directamente a la Gerencia General, lo que refuerza un modelo de control centralizado en cuestiones normativas y legales. La administración financiera y de recursos humanos

también muestra una fuerte centralización, ya que todas las áreas dependen de una única Gerencia de Administración.

Pero paralelamente existen espacios claros de descentralización, especialmente en niveles intermedios y áreas funcionales:

Las Gerencias de Operaciones, Despacho, Comercial y Sistemas tienen autonomía para tomar decisiones tácticas. Por ejemplo, la Gerencia de Operaciones puede definir protocolos médicos según complejidad o situación de campo. La Gerencia de Despacho gestiona en tiempo real la asignación de ambulancias y recursos, sin intervención jerárquica directa y la Gerencia de Sistemas decide sobre prioridades técnicas, soporte e implementación de soluciones tecnológicas del día a día.

Por lo que URG Urgencias presenta un modelo mixto, que brinda un equilibrio entre control y autonomía permitiendo responder con calidad y agilidad a las demandas del servicio.

Evaluaciones de desempeño

URG Urgencias aplica un modelo de evaluación de desempeño formal, diseñado para adaptarse a los distintos perfiles que integran su estructura organizativa: médico-asistencial, operativo, administrativo y tecnológico. Dicho diseño contempla tanto las particularidades del rol como los indicadores clave de desempeño asociados a cada función.

El modelo implementado es mixto, combinando:

Evaluación por competencias: releva habilidades blandas, actitudes, comportamientos profesionales, capacidad de trabajo en equipo, comunicación, orientación al cliente interno/externo, entre otras.

Evaluación por cumplimiento de objetivos: se enfoca en los resultados alcanzados por cada colaborador en relación con las metas definidas para su puesto, en coherencia con los objetivos estratégicos del área y de la organización.

Desarrollo Humano es la responsable de diseñar y actualizar los formatos de evaluación, así como de acompañar a los líderes de cada área en el proceso.

Las evaluaciones se realizan de forma anual. El proceso incluye instancias participativas, donde intervienen tanto el jefe o referente de cada sector como el propio colaborador evaluado. Esto permite no solo una revisión técnica del desempeño, sino también un espacio de diálogo y retroalimentación bidireccional, orientado al desarrollo profesional y al fortalecimiento del clima organizacional.

Finalmente, los resultados de las evaluaciones se registran en el sistema interno de Desarrollo Humano (CRM Sugar). Dichos resultados alimentan decisiones vinculadas a la planificación de carrera, diseño de planes de formación y definición de incentivos.

Modelo de remuneración

URG Urgencias a los lineamientos establecidos por las paritarias del sector Sanidad, que establece las condiciones básicas de contratación y los sueldos para los empleados, considerando que es una empresa prestadora de servicios de emergencias médicas.

El modelo de remuneración presenta distintas configuraciones según la gerencia:

- Empleados de la Gerencia General, Sistemas, Administración y Despacho: se encuentran bajo relación de dependencia, con un esquema de sueldo fijo mensual, determinado según la categoría profesional, funciones y antigüedad.
- Área de Operaciones: contempla dos modalidades. Por un lado, el personal del área de Farmacia posee un régimen idéntico al del resto del personal administrativo. Por otro lado, el personal médico (videoconsultas, atención domiciliaria y atención de alta complejidad) no está en relación de dependencia: estos profesionales facturan a la empresa por horas trabajadas o por servicios prestados, configurando una relación contractual distinta, acorde a la dinámica del rubro y al esquema de trabajo por turnos o guardias.
- Gerencia Comercial: incluye tanto empleados con sueldo fijo como vendedores bajo un esquema mixto, que combina un sueldo básico con un componente variable en función de comisiones por venta, promoviendo el rendimiento individual y el cumplimiento de metas comerciales.

Como incentivo adicional, la organización establece gratificaciones trimestrales sujetas al cumplimiento de objetivos definidos institucionalmente. Estas metas se miden principalmente a través del NPS (Net Promoter Score), como indicador de satisfacción y recomendación del servicio por parte de los usuarios. En caso de alcanzarse los objetivos definidos para el período, los empleados en relación de dependencia reciben una bonificación equivalente a medio sueldo más el proporcional por antigüedad.

Procesos

Los procesos organizacionales son el núcleo de cualquier empresa que busca satisfacer las demandas cambiantes de sus clientes, integrando actividades interrelacionadas para generar valor. Como señala Schein, “los procesos organizativos son sistemas dinámicos que reflejan la cultura y los valores de la empresa, adaptándose continuamente a los contextos externos” (Schein, 2010, p. 45). En el caso de URG Urgencias, los procesos están diseñados para cumplir con su misión de ofrecer atención médica de emergencia de alta calidad, priorizando la rapidez, la eficiencia y la satisfacción del cliente. Esta sección identifica los principales procesos que sustentan el proceso de negocio central de la organización: proveer atención médica oportuna.

De acuerdo con Drucker (1999), la efectividad de una organización radica en su capacidad para alinear sus procesos con las necesidades del cliente,

transformando recursos en resultados medibles. En este sentido, los procesos de URG Urgencias no solo abarcan la coordinación de emergencias o la entrega de servicios médicos, sino que integran tecnología, calidad y responsabilidad social para maximizar el valor percibido por los usuarios. Además, la gestión de estos procesos requiere un equilibrio entre la sistematización operativa y la adaptación al cambio, como indica la Fundación para la Gestión del Cambio: “La innovación en los procesos es clave para mantener la competitividad en entornos dinámicos” (Fundación para la Gestión del Cambio, 2020). Así, los procesos de URG Urgencias reflejan un enfoque sistémico que asegura tanto la excelencia operativa como la conexión con las expectativas de sus clientes.

- Recepción de llamadas: el Centro de Coordinación de Operaciones (CCO) evalúa y clasifica cada llamada, derivando a Despacho, que envía los recursos adecuados según un protocolo codificado. Ambas áreas garantizan una respuesta rápida y efectiva ante una emergencia, asegurando que la ayuda llegue cuando más se necesita.

En el caso de URG Conecta, el CCO garantiza monitoreo constante de los dispositivos y coordina las llamadas ante alertas como caídas o pulsaciones del botón SOS.

- Realización del servicio médico: dependiendo del tipo de atención se realizan videoconsultas, atención mediante un médico de auto y atención de alta complejidad mediante un médico de ambulancia. El plan URG Plus brinda la posibilidad de consultas con médicos especialistas en consultorio.

- Gestión de la experiencia del socio: El proceso comienza en la Gerencia Comercial, donde el promotor se encarga de gestionar el alta del socio, en coordinación con el área de Afiliaciones.

Para el caso de URG Conecta, los promotores de ventas administran la provisión de los dispositivos Smart Tracker y smartwatch.

Una vez incorporado, el área de Experiencia al Cliente se encarga de mantener el vínculo con los socios, brindando atención personalizada, resolviendo dudas y recibiendo quejas, reclamos o agradecimientos.

En caso de que un socio solicite la baja, los promotores intervienen con el objetivo de retenerlo, ofreciéndole promociones u otros beneficios. Si el socio decide continuar con la baja, el promotor gestiona el procedimiento correspondiente.

Por otro lado, las áreas de Créditos y Afiliaciones son responsables de notificar al socio sobre deudas pendientes. En caso de mora, pueden proceder con la suspensión del servicio, la cual será levantada una vez regularizada la situación de pago.

- Gestión financiera: La Gerencia de Administración es la responsable de gestionar los recursos financieros, incluyendo presupuestos, auditorías, contabilidad y reportes para mantener la viabilidad económica de los servicios.

- Gestión de insumos: La Gerencia de Despacho se encarga de la administración de la flota de móviles de alta complejidad, equipos médicos y personal, asegurando su disponibilidad y mantenimiento óptimo. Además, el área de Farmacia es responsable de los insumos médicos (como medicamentos y descartables).
- Gestión de Recursos Humanos: El área de Desarrollo Humano se encarga de la contratación, capacitación y desarrollo del personal, actualmente siendo un equipo de 500 profesionales. Además, es responsable de propiciar un ambiente laboral ético y competente.
- Tecnología e Innovación: La Gerencia de Sistemas se encarga del desarrollo y mantenimiento de los sistemas y de tecnologías como el sistema de monitoreo GPS para geolocalización en tiempo real. Además, se encarga del mantenimiento y actualización de los dispositivos de URG Conecta, brinda asistencia técnica y orientación a los usuarios sobre el uso de los dispositivos y resolución de problemas.
- Gestión de la calidad: el asesoramiento en materia de calidad que recibe la Gerencia General asegura que los servicios cumplan con estándares elevados de calidad y normativas legales, mediante capacitación, protocolos y mejora continua.

Estos procesos no operan de forma aislada, sino que se integran a través de procesos de liderazgo y comunicación, que coordinan las funciones especializadas (operaciones, finanzas, recursos humanos, etc.) para maximizar el valor al socio. Por ejemplo, el CCO lidera la Coordinación de Respuesta a Emergencias, mientras que el equipo médico ejecuta la Entrega de Servicios Médicos, y ambos dependen de la Gestión de Recursos y la Tecnología e Innovación.

Además, los procesos son dinámicos: se adaptan a cambios como nuevas necesidades de los socios (ej. lanzamiento de URG Conecta en 2025) o regulaciones actualizadas. Esta flexibilidad, aunque desafiante para los gerentes por la necesidad de aprendizajes y negociaciones constantes, es clave para mantener la relevancia y la eficiencia operativa.

Procedimientos

A continuación se presentan los procedimientos más relevantes de URG, destacando su rol en la generación de valor y su alineación con buenas prácticas del sector.

- Recepción y clasificación de llamadas: En el Centro de Coordinación de Operaciones (CCO), cada llamada de emergencia se clasifica según un código numérico (1: emergencia no urgente, 2: emergencia urgente, 3: emergencia de alto riesgo, 4: emergencia crítica, 5: paro cardiorrespiratorio) mediante preguntas generadas por un simulador de protocolos y registro en el sistema de gestión (en el módulo Despacho).
- Despacho de móviles: Tras clasificar el llamado, el CCO deriva la atención con estado pendiente al área Despacho, quien asigna el médico según el tipo de atención (videoconsulta, atención domiciliaria de baja complejidad o atención de alta complejidad) y, en el caso que se requiera que el médico atienda personalmente al paciente, se asigna el móvil más cercano

usando monitoreo GPS, comunicando detalles al equipo médico y siguiendo el recorrido en tiempo real.

- Gestión de videoconsultas: Las videoconsultas se gestionan conectando al paciente con un médico a través de una plataforma desarrollada internamente (HC Digital para los médicos, a los socios les llega un link que los redirige al navegador), verificando identidad y registrando la consulta.

- Protocolo de atención domiciliaria: Los equipos médicos siguen un procedimiento estandarizado al llegar al domicilio, evaluando al paciente y registrando los datos de la atención en el Informe Médico Digital (IMD). Esto garantiza al cliente atención profesional y segura en su hogar, mejorando su experiencia.

DIMENSIÓN CULTURAL

Cultura empresarial

La cultura organizacional de URG Urgencias se caracteriza por un fuerte compromiso con la calidez humana, la inmediatez en la respuesta y la excelencia profesional, pilares que guían tanto la atención médica como la gestión interna. Esta cultura de servicio está profundamente arraigada en la dinámica diaria del personal, donde cada decisión y acción se orienta a salvar vidas, atender con empatía y resolver de forma efectiva las urgencias de los pacientes.

Como se mencionó en el apartado *Valores*, la empresa promueve el respeto, la no discriminación, la ética, la innovación tecnológica y la sostenibilidad. Estos valores están formalmente establecidos en su Código de Conducta, pero también se manifiestan en las relaciones interpersonales, la atención al cliente y la interacción entre las distintas gerencias.

La toma de decisiones rápida y consensuada, la coordinación entre sectores, y la colaboración entre perfiles muy distintos (médicos, despachadores, técnicos, administrativos y desarrolladores) son fundamentales para mantener la capacidad de respuesta las 24 horas, los 365 días del año.

En los últimos años, URG ha iniciado un proceso de transformación cultural en paralelo a su evolución tecnológica. Con el lanzamiento de URG Conecta, se potencia una nueva dimensión dentro de la organización: una cultura de innovación, centrada en la prevención, el acceso digital a los servicios de salud y la mejora continua. Esta transición fomenta una mentalidad más ágil, orientada a resultados y abierta a la experimentación, sin perder de vista el rol humano y empático que define su identidad.

Liderazgo

Según Weber, M. (2012), un líder es la persona encargada de guiar a otras por el camino correcto para alcanzar objetivos específicos o metas que comparten, es la persona que guía al grupo y es reconocida como orientadora.

La impotencia de este es tal, que un ex Ceo de una multinacional dijo: “Nadie será recordado por llevarles ingresos a los accionistas. Te recordarán por el impacto que causaste en la sociedad” (Indra Nooyi, ex CEO de PepsiCo).

El tipo de liderazgo que utiliza la empresa es el de “liderazgo formal”, dado que la misma es la encargada de otorgarle la jerarquía y el poder de sanción correspondiente a los líderes de la organización.

A su vez, este liderazgo es participativo, dado que cada líder consulta con sus pares de otras áreas o niveles para tomar sus decisiones, los puntos de vista de las personas afectadas por las decisiones deben ser escuchados. Las ventajas que esto otorga son, una visión más amplia de la realidad de la organización y sus distintos agentes, lo que brinda más información para decidir, la conformidad de los empleados al saber que son escuchados, y que

su opinión y experiencia importa, y el sentido de pertenencia que esto último pudiera generar.

Manejo del poder

“En una empresa el poder es esa “fuerza invisible” que dirige las acciones de los diferentes miembros del equipo, de la organización y consigue orientarlos hacia los resultados. Normalmente, es la forma en la que se influye de manera consciente y ordenada o de forma inconsciente sobre los miembros de una organización” (Equipo Pysrel Consultores, 2020).

La empresa cuenta con un manejo satisfactorio del poder, con el mismo se busca que los empleados se sientan cómodos y pongan toda su voluntad y empeño en el logro de los objetivos de la organización. Los encargados de ejercer el poder lo hacen de una forma cordial, sin hacer abuso del mismo.

Los líderes bajo ninguna circunstancia deben ejercer la coerción para efectivizar su poder en la organización.

Nivel de conflicto

Los conflictos que se dan en la empresa son evaluados y analizados por el gerente correspondiente al área, con mediación del área Desarrollo Humano. Se puede llegar a una penalización dependiendo de la gravedad del problema, pero solo las faltas muy graves implicarán una pena de despido.

El conflicto es analizado y se trata de dar una explicación clara del error cometido a los empleados penalizados, con el fin de que no vuelvan a ocurrir.

En base a lo enunciado por Cornejo (2020), en la empresa el conflicto es tratado en parte con una concepción negativista, buscando un culpable y penalizando, lo que genera miedo en el resto de los colaboradores, pero también una parte de concepción positiva en el hecho de buscar la causa y comunicar de modo que no vuelva a ocurrir.

Motivación

La motivación es el “proceso que anima a que las cosas que se hagan” (MG. ING. HERNÁN CORNEJO, 2020).

El principal método que utilizan de motivación para los empleados es fomentar un ambiente de trabajo en el que se sientan cómodos y valorados, promoviendo así un sentido de pertenencia con la empresa. Además, se busca incentivar el buen desempeño mediante distintos beneficios y reconocimientos.

Desde el área de Desarrollo Humano se evalúa periódicamente el clima laboral a través de encuestas anónimas, lo que permite identificar oportunidades de mejora y mantener un entorno saludable. También se entregan presentes simbólicos en fechas especiales, como huevos de pascua, chocolates para el día del niño y obsequios en conmemoración del aniversario de URG.

Como incentivo económico, si se cumple con el objetivo del NPS (Net Promoter Score), una métrica que mide, entre otras cosas, la calidad del servicio brindado, se otorgan bonos monetarios cada tres meses a todos los empleados.

Para cerrar el año, la empresa organiza una cena de fin de año a la que asisten todos los colaboradores del hotel, donde se comparte un momento distendido, se fortalecen los vínculos y se realizan sorteos de distintos productos.

Clima laboral

De acuerdo a Cornejo (2020), el clima laboral es el sentimiento o percepción de los colaboradores de la empresa sobre el contexto en el que se desarrollan. Relaciona elementos físicos, como el ambiente de trabajo y subjetivos, como intereses de grupos y de los colaboradores.

La empresa cuenta con un excelente clima laboral, el cual se sustenta en valores como el compañerismo, la solidaridad y el trabajo en equipo. Estos aspectos no surgen de manera espontánea, sino que son promovidos activamente por el área de Desarrollo Humano, que impulsa políticas, actividades y espacios de diálogo orientados a fortalecer las relaciones interpersonales, fomentar la colaboración entre equipos y generar un entorno de respeto mutuo.

Grado de comunicación informal

Lejos de representar un problema, este tipo de comunicación es aceptada e incluso valorada como una herramienta útil para agilizar procesos. Se manifiesta principalmente a través de conversaciones presenciales espontáneas, llamados telefónicos y el uso extendido de aplicaciones de mensajería como Hangouts o WhatsApp, utilizadas habitualmente para consultas breves, intercambios informales o la coordinación de tareas puntuales que no requieren una formalización inmediata.

Este tipo de comunicación ocurre tanto dentro como fuera del horario laboral, ya que muchos colaboradores mantienen vínculos sociales con sus compañeros por fuera del entorno organizacional. No obstante, la empresa procura que aquellas decisiones clave o directrices institucionales finalmente sean canalizadas por los medios oficiales, especialmente en contextos regulados o con implicancias legales.

Confianza

La confianza en URG se manifiesta a través de la colaboración y el trabajo en equipo, el empoderamiento y la toma de decisiones, la comunicación abierta y transparente, y el cuidado y respeto mutuo entre los miembros del equipo. Esta confianza es esencial para crear un ambiente de trabajo positivo y productivo, donde todos pueden contribuir al éxito y la excelencia de la empresa.

DETERMINACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DE TI

Problema identificado

Uno de los problemas estructurales más relevantes identificados en URG Urgencias es la fragmentación y falta de integración real entre los sistemas de información utilizados por las distintas áreas. Según el Gerente de Sistemas entrevistado (2025) la organización fue incorporando herramientas digitales de manera progresiva y sectorizada, sin una planificación global que asegurara interoperabilidad a futuro. Esta evolución descoordinada dio lugar a un ecosistema digital altamente heterogéneo, donde coexisten plataformas con diferentes estructuras, lógicas operativas y niveles de soporte, lo que compromete la trazabilidad, eficiencia y calidad del servicio prestado.

Actualmente, se utilizan tres sistemas principales: SAP, que concentra la gestión de múltiples transacciones administrativas y operativas (utilizado por Administración, Desarrollo Humano y Afiliaciones); CRM Sugar, destinado al seguimiento y gestión relacional con pacientes (empleado principalmente por Afiliaciones y Desarrollo Humano); y Fénix, sistema desarrollado internamente y usado por el área de Operaciones y Despacho, que gestiona las asignaciones de móviles, atención domiciliaria, videoconsultas y eventos críticos.

Si bien existen ciertos niveles de conexión entre estas plataformas, el gerente (2025) señaló que los sistemas no fueron pensados para hablar entre sí, sino para resolver necesidades puntuales del momento. Esto ha derivado en una situación en la que no existe una plataforma unificada que garantice la coherencia y sincronización integral de la información. Las integraciones actuales permiten un grado limitado de interoperabilidad, pero presentan serias restricciones ante cambios estructurales, lo que con frecuencia genera inconsistencias, duplicación de información o demoras en la transferencia de datos clave, afectando directamente la capacidad de respuesta y la toma de decisiones. Esta fragmentación tiene consecuencias operativas concretas como la duplicación de información, con ingresos redundantes en distintas plataformas, lo que incrementa errores y trabajo manual. También una mayor complejidad operativa, ya que el personal debe capacitarse y operar sobre tres entornos con lógicas distintas, lo que genera una fuerte dependencia de perfiles técnicos muy específicos. Y sobre todo una falta de visibilidad inter área, dificultando la planificación basada en datos compartidos. A esto se suma la obsolescencia tecnológica del sistema Fénix, desarrollado en Visual Basic, con fuerte dependencia de un equipo de desarrolladores internos que lleva más de 20 años en la organización. El propio gerente advirtió que “si mañana uno de ellos se retira, hay módulos completos que nadie más sabe mantener” (Entrevista N° 1, 06/05/2025), lo cual representa un riesgo de continuidad crítica, tanto por la falta de documentación como por la imposibilidad de escalar hacia nuevas tecnologías compatibles con la nube o dispositivos móviles.

Desde el marco teórico de Cornejo, H. (2020), esta situación refleja una ausencia de integración sistémica de los procesos, en la que los sectores funcionan más como unidades aisladas que como partes coordinadas de un mismo sistema. No se cumple plenamente con la condición estructural de generar valor desde la articulación funcional, lo que restringe la capacidad adaptativa, obstaculiza la innovación tecnológica y erosiona la eficiencia operativa.

Asimismo, la fragmentación dificulta la implementación de modelos modernos de evaluación de desempeño, al no contar con tableros de control unificados ni KPIs interrelacionados. Como resultado, las decisiones gerenciales se toman muchas veces con información parcial o desactualizada, lo que debilita la planificación estratégica y reduce la agilidad organizacional.

En un contexto sanitario como el argentino —con márgenes operativos ajustados y una demanda creciente por la crisis del sistema público (CELS, 2024)—, no contar con una plataforma integral representa una amenaza directa para la sostenibilidad institucional. Tal como afirmó el entrevistado, “hoy más que nunca, la organización necesita transformar datos dispersos en información significativa, accesible y accionable en tiempo real”.

Por lo tanto, este problema no es solo tecnológico ni operativo, sino un desafío organizacional complejo, que requiere rediseñar estructuras, procesos, herramientas, roles y cultura de gestión. Resolverlo podría posicionar a URG como referente en salud digital integrada y excelencia operativa en el sector de emergencias médicas.

Solución de TI propuesta

La solución al problema identificado en URG requiere la implementación de un sistema integral que permita gestionar de manera coordinada y en tiempo real la información generada a lo largo de todos los procesos operativos. Esta solución se basa en el uso de una tecnología como infraestructura organizacional, entendida como un conjunto articulado de herramientas y metodologías que potencien los flujos de trabajo internos, promuevan la estandarización de los registros y aseguren la trazabilidad de cada evento desde el momento en que se produce un llamado hasta el seguimiento posterior del paciente.

En la práctica, esto implicaría desarrollar una plataforma modular que funcione como un sistema nervioso central de la organización. Esta tecnología permitiría que todas las áreas accedan a la misma base de información, actualizada en tiempo real y vinculada a cada proceso de negocio. La lógica de funcionamiento debe ser relacional: cuando se produce un evento, este genera un expediente único que puede ser enriquecido por cada área en su

intervención, lo que evita la duplicidad de datos, la pérdida de información y la falta de continuidad en la atención.

Este tipo de solución tecnológica no sólo agiliza la operatoria diaria, sino que también favorece la toma de decisiones estratégicas. A partir de la información unificada, la empresa podría contar con tableros de control que integren indicadores clínicos, tiempos de respuesta, evolución del paciente, uso de recursos, comportamiento del afiliado y desempeño por zona o equipo. Todo esto permite pasar de una gestión basada en la intuición o en datos fragmentarios, a una lógica de conducción informada, anticipatoria y basada en evidencia.

Esta propuesta no busca una transformación digital repentina o disruptiva, sino una implementación progresiva y coherente con la realidad de la empresa. A largo plazo, permitiría mejorar la eficiencia, garantizar la trazabilidad, facilitar el trabajo de cada área y consolidar a URG como una empresa innovadora y preparada para los desafíos del sistema de salud actual.

ETAPA 2

Matriz del proceso implementación - apropiación

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA			
Variable	Situación actual	Cambio propuesto	Situación esperada
Misión	Proporcionar servicios de atención médica de emergencia de alta calidad a la comunidad, a través de un equipo de profesionales altamente capacitados y equipados con tecnología de vanguardia, con el fin de brindar atención oportuna y eficiente a los pacientes.	-	-
Visión	Ser la empresa líder en el mercado de servicios de emergencias médicas, reconocida por la calidad de los servicios y la excelencia de su equipo humano, y consolidarse como una referencia en la atención de	-	-

	emergencias médicas en la región.		
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Ética y respeto en el ambiente laboral. • Uso responsable de recursos y herramientas. • Protección del medio ambiente. • Protección de la información y confidencialidad. • Comunicación institucional clara y responsable. • Responsabilidad social. • Rechazo a la corrupción. 	-	-
Objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar atenciones médicas con altos estándares de calidad, eficiencia y rapidez. • Fortalecer el liderazgo regional (Rosario y Córdoba). 	Se propone redefinir los objetivos estratégicos incorporando la digitalización como un eje transversal del modelo operativo. Esto implica avanzar hacia un sistema de gestión unificado que facilite la trazabilidad, la	Se espera que los objetivos estratégicos se alineen con una cultura organizacional basada en la interoperabilidad, la trazabilidad y la inteligencia operativa. Esto permitirá a URG no solo mejorar la

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar y motivar al equipo profesional. • Innovar con tecnologías (videoconsultas, geolocalización, URG Conecta). • Desarrollar nuevos servicios que generen valor. • Optimizar el uso de los recursos y cuidar el patrimonio intelectual. • Fomentar una cultura ética e inclusiva. • Reducir el impacto ambiental de sus operaciones. 	<p>interoperabilidad y la toma de decisiones basada en evidencia. Desde la perspectiva de Porter (1985), esto permite sostener una ventaja competitiva por diferenciación, al ofrecer un servicio más coordinado, personalizado y eficiente, alineado con las necesidades de un segmento crítico como los adultos mayores. La integración tecnológica se convierte en una palanca clave para la creación de valor sostenido.</p>	<p>eficiencia interna, sino también brindar una experiencia de atención más ágil, personalizada y segura a sus afiliados, especialmente a los adultos mayores.</p> <p>Además, esta transformación permitirá consolidar una ventaja competitiva sostenible, ya que la empresa no dependerá únicamente de su infraestructura física o de su capital humano, sino también de su capacidad para gestionar y utilizar la información como recurso estratégico. A mediano plazo, se proyecta una organización más ágil, integrada y con mayor capacidad de adaptación al contexto complejo y dinámico.</p>
--	---	--	--

<p>Estrategia PDD</p>	<p>Producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrece una variedad de planes médicos adaptados a distintas necesidades: • URG Base: videoconsultas y atención médica domiciliaria. • URG Plus: incluye beneficios adicionales como atención en consultorios y descuentos en farmacias. • URG Áreas Protegidas: pensado para empresas y organizaciones. • URG Conecta: servicio orientado a adultos mayores, con dispositivos inteligentes de monitoreo y asistencia. <p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con una estructura operativa altamente tecnológica y eficiente: • Centro de Coordinación de 	<p>La estrategia de implementación y apropiación del cambio (PDD) debe abandonar un enfoque fragmentado y sectorial para adoptar un modelo de integración organizacional progresiva, basado en una plataforma tecnológica modular que permita articular todos los procesos claves de la organización. Esta transformación se fundamenta en cuatro pilares: diseño de procesos transversales, estandarización de la información, capacitación del personal y gobernanza del cambio.</p> <p>Inspirándose en el concepto de cadena de valor de Porter, esta estrategia apunta a alinear cada actividad interna con una arquitectura digital que</p>	<p>Se espera una disminución significativa en la fragmentación operativa, mayor eficiencia en la asignación de recursos y una mejora en la continuidad asistencial. La organización podrá operar con procesos transversales, soporte tecnológico escalable y flujos de información unificados, lo que redundará en una mejor toma de decisiones, mayor productividad y mayor calidad en el servicio.</p> <p>La tecnología pasará a ser un elemento estructural que potencia cada eslabón del proceso de atención. Al eliminar redundancias y facilitar el acceso a información en tiempo real, se espera una reducción de los costos de coordinación y una mejora de los tiempos de respuesta, contribuyendo así a reforzar el</p>
------------------------------	--	--	--

	<p>Operaciones (CCO) que gestiona los llamados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flota de móviles de alta complejidad. • Sistema de geolocalización satelital en tiempo real. • Protocolo estandarizado para la asignación de recursos. • Servicios digitales como videoconsultas y monitoreo remoto. <p>Diferenciación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pioneros en la región desde 1996. • Respaldados por el Grupo OSDE. • Fuerte orientación a la innovación tecnológica y social. • Servicios específicos para grupos vulnerables, como adultos mayores. • Alta capacidad de respuesta inmediata ante emergencias. 	<p>elimine redundancias, mejore la eficiencia y aumente la capacidad de respuesta. Esta alineación estratégica no solo favorece la coordinación operativa, sino que también fortalece la posición competitiva de URG al transformar su propuesta de valor en una experiencia integrada, moderna y centrada en el paciente.</p>	<p>posicionamiento de URG como referente en salud digital integrada.</p>
--	--	--	--

DIMENSIÓN ESTRUCTURAL			
Variable	Situación actual	Cambio propuesto	Situación esperada
Departamentalización	La empresa opera con una estructura funcional, donde cada área (como Operaciones, Administración, Comercial, Sistemas, y demás.) tiene autonomía en sus tareas, y responde a responsables jerárquicos bien definidos. Sin embargo, esta lógica tiende a generar silos organizacionales, con escasa integración horizontal entre áreas operativas.	Se propone implementar una plataforma integral que favorezca la coordinación entre departamentos a través de procesos integrados, documentos compartidos y un flujo de información común. Esta infraestructura tecnológica se convierte en un mecanismo de enlace estructural, promoviendo mayor transversalidad sin cambiar la estructura funcional.	Se espera una mayor colaboración interárea, permitiendo que cada sector siga cumpliendo su rol específico, pero con fluidez operativa conjunta, coherencia en los datos y continuidad en la atención. Esto eliminaría fricciones entre actividades primarias y de apoyo.
Roles y funciones	Las tareas están formalmente asignadas, pero la efectividad de muchos procesos depende de la experiencia tácita de algunos agentes. Este conocimiento no siempre está documentado, lo que dificulta	La tecnología actuará como una herramienta de sistematización y estandarización de roles y flujos de trabajo. Se integrarán procedimientos en la plataforma y se utilizarán formularios, automatismos y	Se espera una reducción significativa de la dependencia del conocimiento tácito, favoreciendo una estructura donde los roles están claramente documentados y digitalizados. Esto facilita la capacitación, la movilidad

	la rotación de personal o la incorporación de nuevos recursos. La gestión del conocimiento es informal y muchas veces personalista.	guías interactivas que reflejen los pasos a seguir para cada tipo de intervención.	interna, y reduce los riesgos operativos ante ausencias o rotación de personal. Refuerza el capital estructural de la organización.
Jerarquía y responsabilidades	La estructura jerárquica es clara, pero muchas decisiones operativas dependen de referentes técnicos con experiencia que funcionan como nodos informales de validación. Esto ralentiza procesos y genera dependencia excesiva de personas clave, con riesgos de cuello de botella o falta de trazabilidad.	La plataforma incorpora mecanismos que respaldan la toma de decisiones (checklists, alertas), y distribuyen responsabilidades operativas sobre la base de información accesible en tiempo real. Esto permite que diferentes actores puedan actuar sin depender exclusivamente del juicio de personas clave.	Se busca una estructura con responsabilidades distribuidas, sustentada en información validada, accesible y trazable. Así, se reduce el riesgo organizacional y se promueve un entorno de trabajo más autónomo, ágil y resiliente.
Comunicación formal	Actualmente existen múltiples canales informales y fragmentados: planillas de cálculo, WhatsApp, emails, tickets, reuniones. Esta dispersión genera pérdida de información, retrabajos y falta de trazabilidad. No hay un	La propuesta es centralizar la comunicación formal y operativa en un único entorno digital, donde cada interacción (registro, solicitud, respuesta, acción) quede trazada y disponible según el perfil de usuario. Esto también permite crear alertas, registrar tiempos	La comunicación se vuelve estructurada, accesible y trazable, lo que permite mejores tiempos de respuesta, seguimiento y evaluación. Disminuyen los errores, se mejora la continuidad operativa entre turnos y se profesionaliza la comunicación

	canal único ni un repositorio institucional estandarizado.	de respuesta y generar reportes de actividad en tiempo real.	interna. Este cambio refuerza el flujo de información como motor clave de eficiencia.
Procesos	Los procesos actuales están fragmentados entre diferentes sistemas, herramientas y documentos. Muchas tareas se duplican (ej.: completar planillas + cargar en sistema), y no hay una visión transversal del recorrido completo del paciente o del servicio. Esto afecta la eficiencia y calidad operativa.	Se rediseñan los procesos clave sobre una lógica relacional de expediente digital único. Cada evento (un llamado, un traslado, una intervención médica) genera un registro que puede ser enriquecido por distintas áreas, asegurando continuidad, trazabilidad y reducción de tareas redundantes.	Se alcanzan procesos más eficientes, integrados y automatizados, lo que mejora la calidad del servicio, reduce el esfuerzo administrativo y libera tiempo para tareas de mayor valor agregado. Además, permite visualizar el proceso de punta a punta, algo clave en servicios críticos como la urgencia médica.
Centralización / descentralización	Actualmente existe una mezcla: algunas decisiones son centralizadas, pero muchas otras dependen de criterios locales o de información parcial. La falta de un repositorio único afecta la calidad y oportunidad de las decisiones descentralizadas.	La solución tecnológica proporciona datos confiables y actualizados para descentralizar decisiones operativas (por ejemplo, asignación de móviles o priorización de llamados), sin perder control. La disponibilidad de dashboards e indicadores contribuye a una	Se logra una descentralización efectiva y segura, con decisiones más rápidas, coherentes y basadas en evidencia. La organización gana en agilidad sin perder coherencia, una necesidad clave en contextos de alta presión como la urgencia médica. Este equilibrio mejora

		conducción estratégica más informada.	tanto los procesos operativos como la supervisión gerencial.
Políticas	Las políticas internas están definidas en documentos formales, pero su aplicación es desigual entre áreas o turnos. No existen mecanismos tecnológicos que aseguren su cumplimiento o faciliten su actualización continua.	Se propone digitalizar y vincular las políticas organizacionales con la operatoria concreta. Por ejemplo, validaciones automáticas que aseguren el cumplimiento de protocolos o que bloqueen acciones no autorizadas. También se habilita el registro de excepciones con su debida justificación.	Las políticas se aplican de forma homogénea, auditable y coherente, lo que permite estandarizar comportamientos, garantizar calidad y reforzar la cultura organizacional. La trazabilidad de su cumplimiento contribuye a la mejora continua y reduce los riesgos legales, asistenciales o reputacionales.
Procedimientos	Existen procedimientos escritos, pero muchas veces están aislados por área y no siempre se corresponden con la práctica real. No están integrados al flujo operativo diario ni son fácilmente accesibles por el personal.	Se integran los procedimientos en el sistema, de modo que formen parte del flujo operativo. Por ejemplo, mediante la automatización de pasos, validaciones contextuales y documentos embebidos en los formularios digitales.	Los procedimientos se convierten en referencias activas y vivas, accesibles en el momento justo y dentro del sistema. Esto facilita la estandarización, el control de calidad y la formación del personal, sin necesidad de consultar documentos aislados.

Evaluación de desempeño	Se realizan evaluaciones formales del personal, pero con dificultad para acceder a indicadores objetivos y comparables. La información sobre desempeño suele ser fragmentaria o anecdótica.	Se integran datos de distintos procesos y sistemas, permitiendo la construcción de indicadores de desempeño unificados, trazables y comparables. Esto incluye métricas como tiempos de respuesta, tasa de resolución, cumplimiento de protocolos, etc.	Las evaluaciones se vuelven más objetivas, basadas en evidencia y con foco en la mejora continua. Además, se pueden generar alertas tempranas o identificar buenas prácticas replicables, lo que mejora el clima laboral y la profesionalización del talento humano.
Modelo de remuneración	El modelo actual varía según el área: hay esquemas fijos, variables o mixtos (por ejemplo, por servicio prestado). No está vinculado directamente a indicadores del sistema ni se retroalimenta en tiempo real.	-	-

DIMENSIÓN CULTURAL			
Variable	Situación actual	Cambio	Situación esperada
Cultura organizacional	Cultura fuertemente orientada a la calidez humana, la inmediatez y la excelencia profesional, con un fuerte sentido de servicio en sus operaciones. Predomina la colaboración entre perfiles diversos y la toma de decisiones rápida y consensuada. Se comienza a incorporar una visión innovadora.	Se busca consolidar una cultura que integre lo mejor del enfoque humanitario con prácticas innovadoras orientadas a la prevención, la digitalización y la mejora continua respecto al proceso completo de atención.	Mayor cohesión organizacional. Las áreas se perciben como partes de un mismo sistema con responsabilidad compartida sobre los resultados globales.
Liderazgo	Liderazgo sólido, con conocimiento profundo del negocio y fuerte compromiso con la operatividad.	-	-
Manejo del poder	Alta dependencia de perfiles técnicos específicos, especialmente del equipo que gestiona el sistema Fénix.	Descentralizar el poder operativo y técnico al construir una plataforma accesible, documentada y mantenible por otros equipos.	Reducción del riesgo por concentración del conocimiento. Mayor autonomía y capacidad operativa distribuida.
Nivel de conflicto	Conflictos interáreas por falta de visibilidad cruzada	Reducción del conflicto operativo mediante un lenguaje común de datos y	Mejorar la colaboración interárea. Y tener menor fricción operativa.

		acceso compartido a la información.	
Motivación	Alta motivación basada en el reconocimiento, la pertenencia y beneficios simbólicos y económicos (bonos, clima, eventos, regalos). Se gestiona desde Desarrollo Humano con herramientas de medición del clima.	-	-
Clima laboral	Clima estable, construido sobre valores como el compañerismo y la solidaridad. Es promovido activamente por Desarrollo Humano a través de políticas y espacios de encuentro.	Mejora del clima laboral como efecto indirecto de una mejor colaboración entre áreas y menor fricción operativa.	Clima más colaborativo, menos tensiones de procesos desconectados.
Grado de comunicación formal	Formal, jerárquica y fragmentada. Requiere de múltiples pasos para intercambiar datos entre sectores.	Mayor fluidez en la comunicación formal gracias a la trazabilidad en tiempo real y al acceso compartido a los datos.	Comunicación formal más ágil, basada en información compartida y no en pedidos aislados.
Confianza	Algunas decisiones gerenciales se han basado en información incompleta	Consolidar esta confianza con herramientas que promuevan la transparencia, la comunicación abierta y la gestión compartida del	Mejores decisiones basadas en evidencia. Organización con una cultura de alta confianza, donde las personas se sienten seguras

		conocimiento.	para opinar, asumir desafíos y cooperar activamente.
Valores	La empresa promueve valores como la ética, el respeto, la innovación, la no discriminación y la sostenibilidad. Están presentes en el Código de Conducta y en la cultura diaria.	-	-

CONTEXTO			
Variable	Situación actual	Cambio	Situación esperada
Factores políticos	El entorno regulatorio es complejo debido a políticas de salud pública y privada, con normativas estrictas que exigen inscripción en registros nacionales y recortes en el gasto público que afectan la calidad del sistema de salud, aumentando la presión administrativa y financiera para URG Urgencias.	-	-
Factores económicos	La economía está en crisis, con una contracción del PIB, inflación elevada y pérdida de poder adquisitivo, lo que lleva a una reducción en la demanda de servicios de salud privados, mientras los costos operativos de URG Urgencias se incrementan.	-	-

Factores sociales	<p>El aumento de la pobreza ha generado una migración hacia el sistema público de salud, que está sobrecargado, mientras que el envejecimiento de la población impulsa la demanda de servicios personalizados, como los ofrecidos por URG Conecta para adultos mayores.</p>	-	-
Factores tecnológicos	<p>Las tecnologías como geolocalización y telemedicina son fundamentales para el sector, pero la crisis económica limita su implementación masiva; URG Urgencias utiliza GPS y videoconsultas, pero enfrenta desafíos tanto económicos como de importación para adoptar innovaciones más avanzadas.</p>	-	-

Factores jurídicos	Las reformas legales buscan mayor transparencia en el sector salud, obligando a URG Urgencias a cumplir con normativas estrictas sobre protección de datos y derechos del paciente, lo que incrementa la carga administrativa.	-	-
Factores ambientales	El sector enfrenta presión para gestionar residuos médicos y reducir el impacto ambiental de sus operaciones, mientras que el aumento de emergencias por desastres naturales, debido al cambio climático, requiere mayor planificación.		

Proceso de implementación

En una primera instancia, se debe llevar a cabo un diagnóstico profundo del estado actual de los sistemas y procesos. Este análisis implica relevar los circuitos operativos existentes, identificar redundancias entre herramientas como SAP, Fénix y CRM Sugar, y detectar puntos críticos en la gestión de la información. Este paso es clave para dimensionar el alcance real del cambio, establecer prioridades y definir los procesos que deben ser rediseñados en función de su criticidad o impacto transversal. Se trata no solo de entender qué se hace, sino cómo, con qué herramientas, con qué nivel de eficiencia y con qué grado de trazabilidad.

Posteriormente, se avanza hacia una etapa de diseño funcional del nuevo sistema. Aquí se trabaja sobre una arquitectura tecnológica modular, pensada para articular los distintos flujos de trabajo y eliminar la fragmentación operativa. El diseño debe elaborarse con participación activa de los referentes de cada gerencia, de modo que las funcionalidades digitales reflejen la lógica real de trabajo de cada equipo. Se prevé el desarrollo de formularios interactivos, flujos automatizados, repositorios digitales compartidos y sistemas de alertas y validaciones. Este rediseño no solo responde a una necesidad tecnológica, sino también estructural y cultural: busca establecer un lenguaje común de trabajo y un marco operativo integrado, donde cada área aporte y acceda a la misma fuente de información.

Una vez definido el modelo, se inicia la etapa de comunicación interna y alineación organizacional. La implementación de una plataforma tecnológica no puede abordarse únicamente como un proyecto técnico, sino que requiere una estrategia de cambio cultural. Para ello, resulta fundamental desplegar acciones de sensibilización, como presentaciones institucionales, difusión de objetivos estratégicos y generación de espacios de diálogo donde se puedan canalizar dudas, resistencias y aportes. En este punto, el rol de la Gerencia General y los mandos medios es clave para alinear expectativas, reducir la incertidumbre y generar compromiso colectivo con la transformación.

Paralelamente, se debe desplegar un plan de capacitación intensivo, adaptado a los diferentes perfiles y funciones dentro de la organización. El aprendizaje de las nuevas herramientas no puede ser homogéneo ni teórico, sino situado en la práctica cotidiana de cada área. Por eso, la capacitación debe estar integrada al sistema mismo, a través de tutoriales, manuales interactivos, validaciones contextuales y soporte técnico en tiempo real. Esta etapa es fundamental para lograr la apropiación del cambio, permitiendo que el personal se sienta seguro, acompañado y parte del proceso.

En cuanto al despliegue técnico de la plataforma, se realizará una implementación progresiva por etapas. Este enfoque permite reducir el impacto de posibles fallas, realizar ajustes sobre la marcha y validar los procesos en situaciones reales de trabajo. Las etapas de implementación serán las siguientes:

1. Centro de Coordinación de Operaciones (CCO): Se trata del núcleo del sistema de respuesta urgente. En este módulo se realiza la recepción de los

llamados, su clasificación y priorización según criticidad. Su correcto funcionamiento es vital para la gestión eficiente de las alertas entrantes. La trazabilidad en tiempo real y la interoperabilidad con el resto de las áreas son fundamentales para garantizar una respuesta rápida, coordinada y segura.

2. Despacho de ambulancias: Una vez que el CCO clasifica el llamado, el área de Despacho asigna los recursos adecuados para la atención, ya sea derivando a videoconsulta, a un médico de atención domiciliaria o a un móvil de alta complejidad. Actualmente, este sector opera con el sistema Fénix, desarrollado en Visual Basic, con serias limitaciones para escalar o integrarse a otras plataformas, lo cual afecta la eficiencia y visibilidad del proceso.

3. Operaciones: Es la unidad encargada de ejecutar la atención médica en territorio. Requiere acceso directo, fluido y en tiempo real a los datos registrados por Despacho. Además, debe poder documentar cada intervención de manera estandarizada, asegurando continuidad en la atención y trazabilidad para otras áreas. En la actualidad, el registro se realiza en Fénix de forma aislada, lo que complica el seguimiento posterior.

4. Farmacia: Tiene un rol esencial en la cadena operativa, ya que gestiona los insumos necesarios para las distintas modalidades de atención. Sin embargo, hoy funciona de manera desarticulada del CCO, Despacho y Operaciones, lo cual impacta negativamente en la planificación de recursos, la trazabilidad del stock y la eficiencia general del circuito de atención.

5. Atención al socio y afiliaciones: Este sector gestiona la información personal y contractual de los usuarios, y constituye el primer punto de contacto ante consultas, reclamos y solicitudes. Su integración al sistema es clave para contar con una visión unificada del paciente, garantizar la coherencia de la información entre áreas, y mejorar la experiencia del afiliado.

6. Administración: Finalmente, esta área deberá integrarse una vez que el sistema haya demostrado confiabilidad y consistencia en los sectores operativos. Su función es consolidar los datos económicos, operativos y de desempeño, ofreciendo una visión estratégica para la toma de decisiones. La calidad del análisis que pueda realizar dependerá directamente de la solidez del sistema en los niveles anteriores.

Finalmente, el proceso de implementación debe contemplar una instancia sostenida de evaluación y mejora continua. Una vez en funcionamiento, el sistema debe ser monitoreado a través de indicadores clave de desempeño, encuestas de satisfacción interna y reportes automáticos. Esta información permitirá detectar desvíos, corregir errores y consolidar buenas prácticas. Asimismo, se abrirá un nuevo escenario para la gestión organizacional basada en evidencia, donde la información no solo respalda decisiones operativas, sino que también retroalimenta el proceso estratégico y fortalece la posición competitiva de URG Urgencias.

El proceso de implementación de la plataforma de gestión integral no es solo un cambio tecnológico, sino una transformación profunda de la lógica organizacional, que impacta en la forma en que se toman decisiones, se comunican las áreas, se gestionan los recursos y se evalúa el desempeño. Se trata de un cambio estructural que, al estar bien planificado, acompañado y adaptado a la cultura de URG, puede potenciar significativamente su eficiencia, agilidad y capacidad de respuesta en un entorno cada vez más complejo y competitivo.

Problemáticas en el proceso de implementación - apropiación

Dificultades técnicas y de interoperabilidad

Dado que URG ya opera con múltiples sistemas como SAP (para gestión administrativa y financiera), CRM Sugar (para la gestión de relaciones con pacientes y médicos) y Fénix (para la gestión operativa de las atenciones), integrar todos estos datos en una plataforma común presenta una complejidad técnica considerable. Cada sistema tiene su propia estructura de datos, lógica de funcionamiento y criterios de actualización, lo que puede generar problemas de compatibilidad, pérdida de información durante la migración, errores en el mapeo de campos o dificultades para consolidar bases de datos.

Por ejemplo, el registro de una atención médica domiciliaria puede implicar datos administrativos y del socio provenientes de Sugar (como el estado de cuenta del afiliado) y detalles operativos (móvil asignado, tiempo de arribo, profesional interviniente) que se gestionan actualmente en Fénix. Si no se logra una integración fluida entre estos sistemas, se corre el riesgo de tener información duplicada, incompleta o contradictoria en la nueva plataforma, afectando la trazabilidad de la atención, la toma de decisiones en tiempo real y la calidad del servicio prestado.

Este tipo de integración requiere un diseño técnico robusto, definición clara de fuentes de verdad para cada tipo de dato y validaciones cruzadas para asegurar la consistencia. Además, implica contar con un equipo técnico altamente calificado que pueda resolver estos desafíos y asegurar una interoperabilidad sostenible a lo largo del tiempo.

Problemas de ciberseguridad y protección de datos

La centralización de información sensible representa un momento particularmente crítico desde el punto de vista de la ciberseguridad. En esta fase, suelen realizarse migraciones masivas de datos, pruebas de integración y apertura de accesos temporales para distintos perfiles técnicos y funcionales, lo que puede generar vulnerabilidades si no se gestiona de forma rigurosa.

Al migrar los registros históricos de atenciones, el sistema debe manipular datos personales, información clínica y ubicación geográfica del paciente. Si estos datos no están correctamente encriptados o si los entornos de prueba no están debidamente aislados, existe riesgo de exposición accidental o intencional.

Además, el personal técnico y los usuarios clave suelen tener accesos extendidos durante la configuración y validación del sistema, lo que incrementa

el riesgo de filtraciones internas si no se aplican controles de acceso estrictos y trazabilidad de acciones. Esto es especialmente sensible considerando que URG ya opera bajo la Ley de Protección de Datos Personales (Ley 25.326), por lo que cualquier incidente durante esta fase puede derivar en consecuencias legales, sanciones regulatorias y pérdida de confianza institucional.

Ausencia de criterios unificados para la parametrización

URG cuenta con al menos dos sucursales que, a lo largo del tiempo, han desarrollado formas distintas de operar frente a tareas similares, utilizando nomenclaturas, flujos de trabajo y criterios propios en la carga y gestión de información. Esta falta de homogeneidad complica la parametrización del nuevo sistema, ya que no existen lineamientos claros ni consensos sobre cómo deben representarse los procesos en la plataforma.

Por ejemplo, en la sede de Córdoba, el dato del barrio es un campo clave para determinar la atención domiciliaria, ya que influye directamente en la logística y la asignación de los móviles. En cambio, en Rosario ese campo no se utiliza o no se considera relevante, ya que operan con otras referencias geográficas. Esta diferencia genera conflictos al definir si dicho campo debe ser obligatorio, cómo debe cargarse, qué valores válidos debe aceptar, y cómo se integrará con otros sistemas como GIS. Si no se unifican criterios, el sistema quedaría mal configurado y provocaría inconsistencias que afectan tanto la operación como la calidad de los datos consolidados.

Solución a problemas que surgen en el proceso de implementación - apropiación

La implementación y apropiación de una plataforma de gestión integral en URG Urgencias constituye un proceso complejo, que no solo requiere la adecuación técnica de la infraestructura digital, sino también un profundo trabajo de cambio organizacional y cultural. Para garantizar una transición exitosa, resulta clave anticipar posibles problemáticas y diseñar estrategias específicas de mitigación que faciliten tanto la adopción del nuevo sistema como su integración efectiva en las prácticas cotidianas (Fundación para la Gestión del Cambio, 2020).

En el plano técnico, pueden surgir **dificultades de interoperabilidad** entre los sistemas existentes (Fénix, SAP, CRM Sugar) y la nueva plataforma. Este tipo de problemas puede implicar pérdidas de información, errores de integración o costos adicionales de desarrollo. Ante este riesgo, resulta indispensable trabajar con proveedores confiables y establecer una gobernanza interna del sistema que reduzca la dependencia externa (Moguillansky & Devlin, 2009).

Otra dimensión crítica es la **seguridad de la información**. En un contexto de digitalización total del circuito de atención médica, la protección de datos

personales no es solo una obligación legal (Resolución 1/2025), sino también una cuestión de legitimidad institucional y confianza de los afiliados. Los incidentes de ciberseguridad no solo implican sanciones regulatorias, sino también daños reputacionales irreparables.

En suma, el éxito del proceso de implementación y apropiación no depende únicamente del diseño de la herramienta, sino de la capacidad de URG Urgencias para acompañar a sus equipos, generar sentido compartido, adaptar los tiempos operativos y transformar su cultura organizacional hacia un modelo más colaborativo, eficiente y basado en evidencia (Porter, 1998; Schein, 2010).

Detalle de tareas

En el siguiente cuadro, se describen las etapas con sus respectivas actividades:

Etapa 1: Diagnóstico y Planificación
<p>Semana 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Armado del equipo de trabajo interdisciplinario. • Revisión técnica general de sistemas actuales. • Revisión organizacional: roles, procesos críticos, circuitos actuales. <p>Semana 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relevamiento profundo de procesos clave (CCO, Despacho, Operaciones, etc.). • Mapeo inicial de interacciones entre sectores y sistemas. • Identificación de puntos críticos, cuellos de botella y necesidades de integración. <p>Semana 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de objetivos funcionales del nuevo sistema. • Establecimiento de criterios para priorizar módulos. • Determinación del alcance inicial (versión 1.0 del sistema). <p>Semana 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Validación interna del alcance funcional y cronograma tentativo. • Borrador del roadmap por módulos. • Selección y validación del stack tecnológico (lenguajes, BD, infraestructura)
Etapa 2: Diseño e Integración Funcional
<p>Semana 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentación de procesos reales (workflow por módulo). • Definición de actores, inputs/outputs y reglas de negocio para CCO y Despacho. <p>Semana 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rediseño funcional de flujos operativos (con visión transversal). • Definición de estructura modular del sistema.

- Comienzo del diseño de arquitectura (backend + frontend).

Semana 7

- Diseño preliminar de interfaces (mockups) de CCO y Despacho.
- Definición de estructura de usuarios, roles y permisos.

Semana 8

- Diseño funcional de tableros e indicadores clave por módulo.
- Validación conjunta de todos los documentos funcionales.

Etapa 3: Desarrollo y pruebas por módulo funcional

Módulo 1: Centro de Coordinación de Operaciones

Semana 9 - 14

- Desarrollo completo del módulo

Módulo 2: Despacho

Semana 15 - 20

- Desarrollo completo del módulo

Módulo 3: Operaciones

Semana 21 - 24

- Desarrollo completo del módulo

Módulo 4: Farmacia

Semana 25 - 27

- Desarrollo completo del módulo

Módulo 5: Afiliaciones y atención al socio

Semana 28 - 31

- Desarrollo completo del módulo

Módulo 6: Administración

Semana 32 - 35

- Desarrollo completo del módulo

Módulo 7: Desarrollo Humano

Semana 36 - 40

- Desarrollo completo del módulo.

Etapa 4: Capacitación y gestión del cambio

Semana 41 - 42

- Desarrollo de manuales interactivos y tutoriales por rol.
- Comunicación institucional del lanzamiento y objetivos del nuevo sistema.

Semana 43 - 44

- Capacitación práctica de usuarios clave.

- Sesiones con formadores internos y simulación de flujos.

Semana 45

- Feedback de usuarios sobre usabilidad.
- Ajustes finales en base a pruebas con usuarios reales.

Etapas 5: Implementación y seguimiento

Semana 46

- Puesta en marcha progresiva por módulos (CCO y Despacho primero).

Semana 47

- Soporte técnico activo y monitoreo en tiempo real.
- Ajustes menores sobre la marcha.

Semana 48

- Evaluación inicial de funcionamiento y recolección de feedback.
- Documentación final del sistema y traspaso a equipo de soporte.

Etapas 6: Evaluación y mejora continua

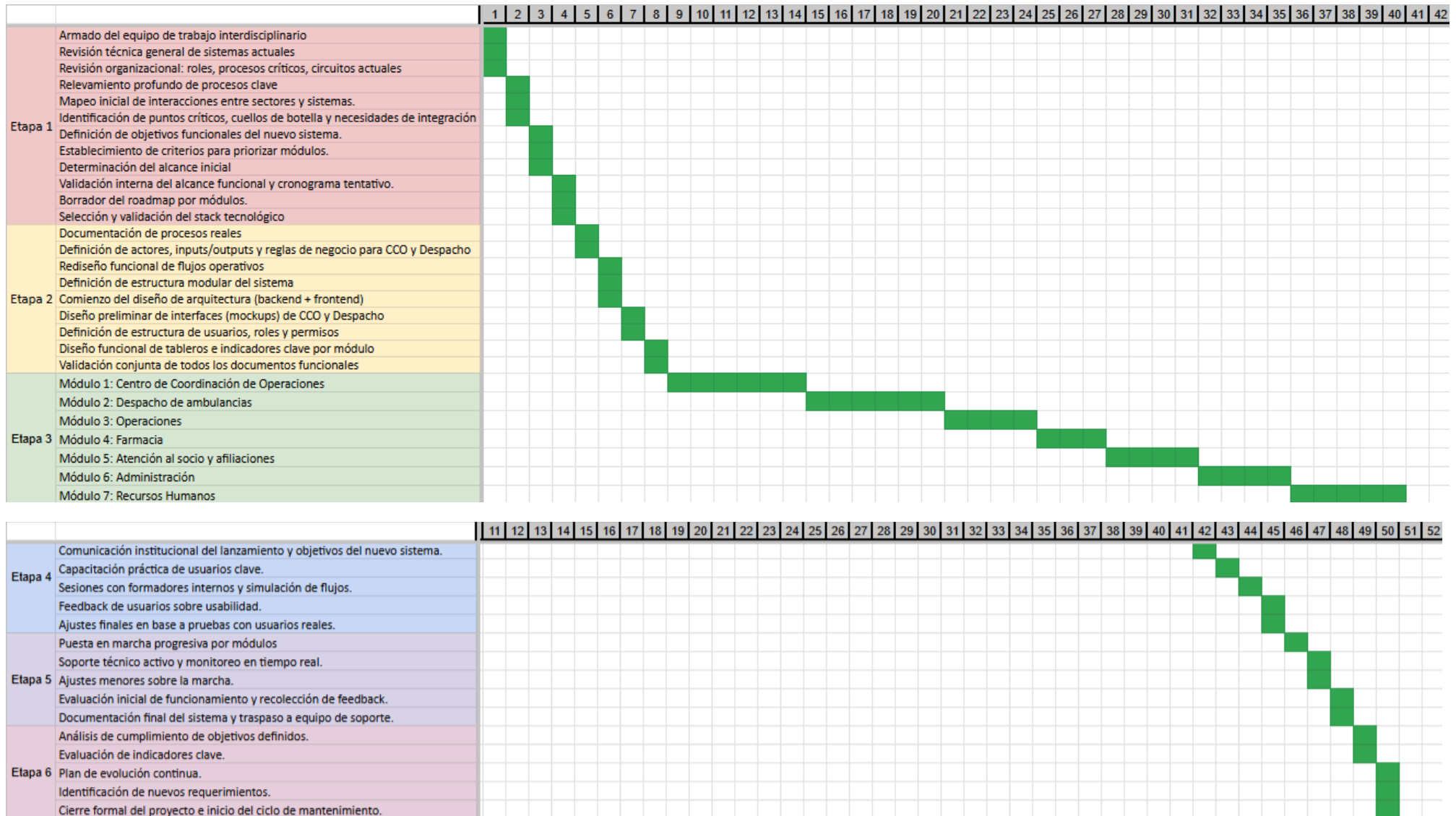
Semana 49

- Análisis de cumplimiento de objetivos definidos.
- Evaluación de indicadores clave.

Semana 50 en adelante

- Plan de evolución continua.
- Identificación de nuevos requerimientos.
- Cierre formal del proyecto e inicio del ciclo de mantenimiento.

Diagrama de Gantt



Presupuesto

La implementación de una plataforma de gestión integral en URG Urgencias requiere una inversión inicial significativa, justificada por el grado de personalización, integración intersistémica y necesidades específicas del sector salud. A continuación, se detallan las principales partidas presupuestarias estimadas, expresadas en dólares estadounidenses a valores de junio de 2025.

1. Costos de Recursos Humanos

El proyecto tiene una duración estimada de 50 semanas, con una carga de trabajo de 8 horas diarias, de lunes a viernes, excluyendo los feriados nacionales. Bajo este esquema, se ha proyectado una estimación total de aproximadamente **2000 horas de trabajo**.

Tomando como referencia los honorarios recomendados por el Consejo Profesional en Ciencias Informáticas de Córdoba (C.P.C.I.), y considerando los perfiles involucrados a lo largo del proyecto de desarrollo, se identifican los siguientes roles con los costos promedio por mes (en USD) en materia de recursos humanos:

- Project manager: 2900 USD
- Analista funcional: 1390 USD
- Diseñador UX/UI: 1900 USD
- Soporte técnico: 1300 USD
- Ingeniero DevOps: 2750 USD
- Tester: 1718 USD

Considerando la duración estimada del proyecto y la participación de diferentes perfiles técnicos, se ha realizado una proyección de costos basada en la dedicación y tarifa horaria promedio de cada rol. En el caso de los perfiles de Tester y Soporte Técnico, se prevé su intervención únicamente durante los últimos 2 meses del proyecto, en modalidad de dedicación plena (full-time). Esto representa un costo estimado de **USD 6.036**.

Por su parte, los roles de Desarrollador Backend, Analista Funcional, Diseñador UX/UI e Ingeniero DevOps participarían activamente a lo largo de las 50 semanas de duración del proyecto, con una carga horaria de 8 horas diarias, de lunes a viernes. Asumiendo un valor promedio de USD 56 por hora para estos perfiles, el costo total anual estimado asciende a USD 35.840.

De esta manera, el costo total por recursos humanos directos involucrados durante el desarrollo del proyecto, considerando los seis perfiles mencionados, es de aproximadamente USD 41.876.

Adicionalmente, se contempla un presupuesto de USD 5.000 destinado a la contratación de asesoramiento externo especializado, enfocado tanto en aspectos legales y jurídicos como en calidad y normativas regulatorias,

fundamentales para garantizar la adecuación del sistema a las exigencias del sector salud.

2. Costos de Infraestructura: Se incluyen aspectos para la operación del sistema:

- Almacenamiento de archivos y backups.
- Base de datos en la nube (MySQL o PostgreSQL).
- Servicios backend (API y lógica de negocio).
- Servicios de notificaciones y comunicación (mail, SMS, push).
- Dominio web anual.
- Certificado SSL/TLS.
- Firewall y protección contra ataques DDoS.

3. Herramientas y Licencias

Incluye plataformas colaborativas y herramientas de gestión necesarias para el ciclo de vida del desarrollo:

- Licencia de GitHub para el control de versiones e integración continua.
- Licencia de Figma para el diseño UX/UI.
- Licencia de Jira para gestión de tareas y proyectos.

4. Pruebas

- Herramientas de testing manual.
- Ambiente de testing (servidores, bases de datos de prueba).

5. Mantenimiento y Soporte

- Mantenimiento correctivo y evolutivo.
- Actualizaciones tecnológicas.
- Soporte técnico post-producción.

6. Fondo de Contingencia

Un 10% del total del presupuesto destinado a cubrir imprevistos, ajustes en alcance, errores críticos o re-trabajo

Tabla resumen del presupuesto estimado

Categoría	Monto estimado (USD)
Recursos Humanos	41876
Asesoramiento externo	5000
Infraestructura tecnológica	3000
Herramientas y licencias	620
Capacitación de personal	320

Pruebas	450
Mantenimiento	2000
Fondo de contingencia (10%)	5300

TOTAL ESTIMADO = 58566 USD

Condiciones legales

Para garantizar el cumplimiento normativo y la sustentabilidad del proyecto, se deben considerar diversas regulaciones aplicables al sector salud y al tratamiento de información digital.

Protección de datos personales

La Ley 25.326 exige que toda organización que administre datos sensibles, como historias clínicas, implemente políticas de protección, encriptación y trazabilidad. La plataforma deberá:

- Garantizar el consentimiento informado del paciente.
- Registrar accesos y modificaciones en historiales.
- Restringir accesos por jerarquía y función.
- Cumplir con auditorías de seguridad periódicas.

Resolución 1/2025 – Superintendencia de Servicios de Salud

Esta norma regula la derivación directa de aportes y la obligatoriedad de trazabilidad operativa de las entidades prestadoras. La plataforma permitirá cumplir con estas exigencias al:

- Documentar cada atención médica o intervención operativa.
- Proveer evidencia digital ante auditorías.
- Generar reportes automáticos para los entes reguladores.

Normas de calidad y certificación

La solución digital debe estar alineada con normativas como las ISO 9001 e ISO 27001 (seguridad de la información), así como con los requerimientos específicos de financiadoras como OSDE o Swiss Medical. Esto implica:

- Protocolos preestablecidos de atención médica.
- Documentación clara, secuencial y trazable.
- Tiempos de respuesta y calidad verificables.

Responsabilidad civil y legal ante fallos

La digitalización permite proteger a los profesionales ante eventuales denuncias por mala praxis, ya que deja evidencia de cada acción tomada. Asimismo, asegura respaldo ante fallas humanas o desinformación.

Consideraciones económicas del contexto actual

En un escenario de ajuste fiscal, desregulación del sistema de salud y retracción del rol estatal (CELS, 2024; Rivas Molina, 2024), es esencial que las instituciones privadas inviertan en eficiencia operativa. Esta implementación no solo cumple con obligaciones normativas, sino que representa una estrategia de supervivencia y diferenciación competitiva.

Forma de pago

La plataforma será desarrollada de forma interna por personal de la propia organización, por lo tanto no aplica un esquema tradicional de contratación por proyecto a un proveedor externo. En su lugar, la inversión estará dirigida principalmente a:

- Sueldos del equipo de desarrollo, incluyendo perfiles como project manager, analistas funcionales, desarrolladores, diseñadores UX/UI, testers, soporte técnico y DevOps.
- Adquisición de insumos y herramientas necesarias para la ejecución del proyecto, tales como licencias de software, infraestructura en la nube, servicios de comunicación, dominios, certificados, y entornos de testing.

El presupuesto total contempla todos estos costos, junto con un fondo de contingencia para afrontar imprevistos.

Requisitos para iniciar el proyecto

Para que un proceso de transformación organizacional y tecnológica como el propuesto pueda llevarse adelante con éxito, es imprescindible cumplir con una serie de requisitos previos que garanticen la viabilidad operativa, técnica y estratégica del proyecto. En el caso de URG Urgencias, estos requisitos deben ser abordados de forma estructurada antes de avanzar con la implementación de la nueva plataforma de gestión integral.

En primer lugar, se requiere **el compromiso explícito de la alta dirección**, especialmente de la Gerencia General y las gerencias funcionales involucradas. Dado que el proyecto impacta de forma transversal en toda la organización, desde Operaciones hasta Atención al Cliente, pasando por Administración y Sistemas, su aprobación institucional debe manifestarse no solo en términos presupuestarios, sino también en términos simbólicos y operativos. La Dirección debe actuar como promotora activa del cambio, alineando a los mandos medios y garantizando la estabilidad del proyecto incluso frente a eventuales crisis internas o externas.

En segundo lugar, es imprescindible **definir con claridad el alcance del proyecto**, es decir, determinar qué procesos serán incluidos en la primera etapa, qué áreas estarán involucradas, qué funcionalidades se priorizarán y qué objetivos concretos se esperan alcanzar. Esta delimitación permite evitar desbordes, gestionar expectativas y establecer un cronograma realista. En este sentido, se recomienda optar por una implementación modular y progresiva, iniciando con procesos críticos como la gestión de urgencias médicas, la asignación de móviles y la trazabilidad de videoconsultas, para luego escalar hacia los circuitos administrativos, de facturación y seguimiento clínico.

Otro requisito clave es la **creación de un equipo de proyecto interdisciplinario**, conformado por representantes de las distintas áreas involucradas (Sistemas, Operaciones, Atención al Cliente, RRHH y Administración). Este equipo, liderado por un Project Manager designado, será responsable de coordinar el diseño funcional, supervisar el cumplimiento de los plazos, mediar entre usuarios y desarrolladores, y validar los entregables. La conformación de este equipo debe garantizar no solo competencia técnica, sino también legitimidad interna, comunicación fluida y compromiso con la mejora continua.

Además, es necesario **contar con un diagnóstico tecnológico actualizado**, que permita identificar las capacidades reales de los sistemas existentes (SAP, CRM Sugar, Fénix), los puntos de integración posibles, las limitaciones técnicas actuales y las necesidades de inversión en infraestructura. Este diagnóstico debe incluir un relevamiento de hardware, conectividad, licencias, seguridad informática y perfiles de usuario, así como un inventario de procesos digitalizados y procesos manuales.

Desde el punto de vista legal y normativo, se deben revisar las **obligaciones vigentes en materia de protección de datos personales, auditoría de prestaciones médicas, y trazabilidad operativa exigida por la Superintendencia de Servicios de Salud**. Esto implica garantizar que la nueva plataforma cumpla con la Ley 25.326, la Resolución 1/2025 y otros estándares de calidad requeridos por financiadoras privadas. En función de ello, será necesario elaborar políticas de privacidad, definir niveles de acceso según rol y establecer auditorías internas de cumplimiento.

En cuanto a los recursos humanos, se requiere **una estrategia preliminar de gestión del cambio**, que incluya acciones de sensibilización, cronogramas de capacitación, identificación de referentes internos y planificación de acompañamiento técnico. El inicio del proyecto debe contemplar la disponibilidad de tiempo operativo para que los usuarios clave participen del diseño, validación y testeo de la plataforma, sin comprometer la calidad del servicio prestado.

Finalmente, se debe garantizar **la disponibilidad del presupuesto necesario**, no solo para el desarrollo inicial, sino también para el soporte, mantenimiento y evolución de la herramienta. Este financiamiento debe contemplar márgenes de actualización por inflación y costos asociados a licencias, servidores, capacitaciones, consultoría y eventual contratación de personal especializado.

En síntesis, iniciar un proyecto de estas características implica mucho más que la decisión técnica de desarrollar una herramienta. Requiere una visión estratégica, una preparación organizacional sólida y una coordinación transversal que permita sostener el proceso en el tiempo, reducir resistencias y maximizar el valor agregado del cambio.

Indicadores para medir el éxito de la implementación

Algunos indicadores de rendimiento (CMI) que podrían ser relevantes para medir el impacto de la implementación del nuevo sistema ERP en URG considerando las variables afectadas en cada dimensión son los siguientes:

Indicadores de adopción y uso del sistema

Miden si el personal efectivamente está utilizando el nuevo sistema y en qué medida lo ha incorporado a su rutina.

- **Tasa de adopción del sistema (%):**

Porcentaje de empleados que utilizan activamente la plataforma respecto del total esperado.

Meta esperada: > 90% a los 3 meses de implementación.

- **% de procesos críticos migrados al nuevo sistema:**

Mide qué proporción de los flujos de trabajo clave (como asignación de móviles, atención domiciliaria, videoconsultas, etc.) se ejecutan por la nueva plataforma.

Meta esperada: 100% de los procesos definidos en alcance.

- **Cantidad de accesos por usuario por semana (promedio):**

Evalúa la frecuencia de uso del sistema por parte del personal.

Meta esperada: ≥ 3 accesos semanales promedio por usuario operativo.

Indicadores de eficiencia operativa

Permiten evaluar si la plataforma mejora los tiempos, la coordinación y reduce retrabajos.

- **Reducción en el tiempo promedio de atención (minutos):**

Tiempo desde el ingreso del llamado hasta la llegada del móvil o resolución.

Meta esperada: reducción $\geq 15\%$ respecto al promedio previo.

- **Tiempo promedio de respuesta entre áreas (interárea):**

Mide cuánto se tarda desde que un sector hace una solicitud hasta que otro responde por medio del sistema.

Meta esperada: ≤ 1 hora en horarios operativos.

- **% de incidencias operativas causadas por errores de comunicación:**

Tasa de fallas atribuibles a información mal transmitida o no registrada.

Meta esperada: reducción del 70% en 6 meses.

Indicadores de calidad y trazabilidad

Evalúan si el sistema permite una gestión más profesional, con registros claros y control de calidad.

- **% de registros con trazabilidad completa:**

Eventos (como una urgencia médica) con todas las etapas correctamente documentadas en el sistema.

Meta esperada: 100% en eventos críticos.

- **Cantidad de reclamos por información errónea o pérdida de datos:**

Quejas registradas vinculadas a fallas en los circuitos digitales.

Meta esperada: ≤ 2 por mes.

- **Índice de cumplimiento de protocolos:**

Mide si los procedimientos se ejecutan según las guías operativas integradas.

Meta esperada: $\geq 95\%$ de cumplimiento documentado.

Indicadores humanos y culturales

Miden cómo impacta la implementación en el personal.

- **Satisfacción del usuario interno con la herramienta (encuesta):**

Promedio de satisfacción (escala 1 a 10) en encuestas anónimas post implementación.

Meta esperada: ≥ 8 puntos.

- **% de personal capacitado sobre el total previsto:**

Personas que completaron correctamente las instancias de formación.

Meta esperada: $\geq 95\%$ del total de usuarios.

- **Índice de rotación del personal técnico durante el proceso:**

Mide si hubo pérdida de talento clave por mala gestión del cambio.

Meta esperada: 0 renunciaciones vinculadas al proyecto.

Indicadores estratégicos y de impacto general

Miden cómo el cambio fortalece la organización de forma estructural.

- **Índice de integración inter área (número de procesos compartidos):**

Cuántos procesos implican activamente a más de una gerencia desde el

sistema.

Meta esperada: aumento sostenido en los primeros 6 meses.

- **Mejora en el NPS (Net Promoter Score) de los afiliados:**

Índice de recomendación del servicio tras la digitalización de la atención.

Meta esperada: incremento de ≥ 10 puntos netos.

- **Reducción de costos administrativos (%):**

Ahorros en impresión, llamadas, cargas duplicadas, etc.

Meta esperada: ahorro $\geq 20\%$ anual.

BIBLIOGRAFÍA

1. CELS. (2024). *Salud en agonía: las medidas del gobierno y sus consecuencias en nuestras vidas*. Disponible en: https://www.cels.org.ar/web/wp-content/uploads/2024/09/CELS_SALUD-EN-AGONIA.pdf (Extraído el 06/05/2025).
2. Cros Solutions. (2024). *Los Errores Más Comunes al Implementar Tecnología en Empresas y Cómo Evitarlos*. Disponible en: https://es.linkedin.com/pulse/los-errores-m%C3%A1s-comunes-al-implantar-tecnolog%C3%ADa-en-empresas-wnfpf?trk=organization_guest_main-feed-card_feed-article-content (Extraído el 20/06/2025).
3. Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Nueva York: HarperCollins.
4. Equipo Pysrel Consultores. (2020). *La gestión del poder en una empresa*. Disponible en: <https://pysrel.es/poder-liderazgo/> (Extraído el 12/05/2025).
5. Fundación para la Gestión del Cambio. (2020). *Innovación en procesos organizacionales*. Disponible en: <http://www.gestiondelcambio.org/innovacion-procesos> (Extraído el 13/05/2025).
6. González, M. S. (2024). *Primera infancia en Argentina: Un análisis multidimensional de desafíos y oportunidades*. Observatorio del Desarrollo Humano y la Vulnerabilidad, Universidad Austral. Disponible en: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.austral.edu.ar/wp-content/uploads/2024/08/Informe-Dia-de-la-Ninez-2-1.pdf?utm_source=email_marketing&utm_admin=131505&utm_medium=email&utm_campaign=La_dura_realidad_de_la_niez_en_Argentina_un_llamado_urgente_a_la_accion (Extraído el 13/05/2025).
7. INDEC. (2025). *Informe de avance del nivel de actividad. Cuarto trimestre de 2024*. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_25F47CEBC54E.pdf (Extraído el 06/05/2025).
8. Moguillansky, G., & Devlin, R. (2009). *Alianzas público-privadas para una visión estratégica del desarrollo*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Naciones Unidas. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/3727-alianzas-publico-privadas-vision-estrategica-desarrollo> (Extraído el 13/05/2025).
9. Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
10. Resolución 1/2025 [Ministerio de Salud]. *Por la cual la Superintendencia de Servicios de Salud implementa la derivación directa de aportes y contribuciones de trabajadores a la entidad de salud elegida por el beneficiario*. 31 de enero de 2025. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-1-2025-408968/texto> (Extraído el 06/05/2025).
11. Rivas Molina, F. (13 de octubre de 2024). *Milei, una motosierra que desguaza el Estado*. El País. Disponible en: <https://elpais.com/argentina/2024-10-13/milei-una-motosierra-que-desguaza-el-estado.html> (Extraído el 06/05/2025).

12. Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
13. TN. (2025, febrero 12). Reforma laboral y desregulación económica: lo que significa para las empresas argentinas. <https://tn.com.ar/negocios/2025/02/12/reforma-laboral-y-desregulacion-economica-lo-que-significa-para-las-empresas-argentinas/>
14. Universidad Nacional de Rosario & Universidad de Buenos Aires. (2023). Informe sobre la gestión de residuos industriales en Argentina. <https://www.visionsustentable.com/2023/11/22/solo-el-71-de-los-residuos-industriales-son-tratados-en-argentina/>
15. Weber, M. (2012). *Sociología del poder* (J. Abellán, Trans.). Madrid: Alianza (Trabajo original publicado en 1920). Disponible en: https://www.solidaridadobrera.org/ateneo_nacho/libros/Max%20Weber%20-%20Sociologia%20del%20poder.pdf (Extraído el 15/04/2025).

ANEXO I - ENTREVISTA

Entrevista N° 1

Fecha: 06/05/2025

Entrevistado: Gerente de Sistemas de URG Urgencias —quien solicitó expresamente la reserva de su identidad debido a que la publicación de esta información podría afectar su imagen profesional—.

Objetivo: Comprender cómo la Gerencia de Sistemas de URG Urgencias contribuye a la estrategia organizacional, la eficiencia operativa y la innovación tecnológica, identificando los principales desafíos que enfrenta el área de TI en un contexto de transformación digital y alta demanda del sistema de salud.

Metodología de la entrevista: encuentro virtual mediante Google Meet.

Entrevistadores:

- Álvarez, Tomás
- García Latanzi, Ma. Virginia
- Rodríguez Lijovit, Abril
- Sklate, Alexis

Preguntas

1. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos estratégicos que enfrenta URG Urgencias?
2. ¿Cómo se definen y revisan los objetivos estratégicos de la organización? ¿Con qué frecuencia y con qué criterios?
3. ¿Qué rol ocupa la innovación tecnológica en las decisiones estratégicas de la empresa?
4. ¿Cómo evalúan la sostenibilidad del modelo de atención frente a la crisis económica y los cambios regulatorios?
5. ¿Qué factores tienen en cuenta a la hora de decidir la incorporación de nuevos servicios?
6. ¿Cómo describiría la estructura organizativa actual y qué ventajas cree que tiene frente a otras formas de organización?
7. ¿Cómo es la toma de decisiones dentro de las distintas áreas y niveles jerárquicos?
8. ¿Cómo se articulan las distintas gerencias entre sí para garantizar la eficiencia operativa del servicio?
9. ¿Cuáles son los principales criterios para la creación de nuevas áreas o funciones dentro de la empresa?

10. ¿Considera que la estructura actual permite adaptarse con rapidez a los cambios del entorno o debería ajustarse?
11. ¿Cuáles son los valores que considera fundamentales en la cultura organizacional de URG Urgencias?
12. ¿Cómo se trabaja internamente la identidad institucional con los distintos equipos y niveles de la organización?
13. ¿Qué tipo de liderazgo promueve la empresa y cómo impacta en el clima laboral?
14. ¿Cómo se gestionan los conflictos interpersonales o interdepartamentales dentro de la organización?
15. ¿Qué estrategias utilizan para motivar, retener y reconocer al personal, especialmente en contextos de alta exigencia?

Entrevista N° 2

Fecha: 12/05/2025

Entrevistado: Ma. Virginia García Latanzi, analista funcional RPA dentro de la Gerencia de Sistemas de URG Urgencias.

Objetivo: Releva la perspectiva de una colaboradora operativa de la Gerencia de Sistemas respecto a sus condiciones de trabajo, el uso de herramientas tecnológicas, las dinámicas de equipo, los procesos internos y las oportunidades de desarrollo, con el fin de comprender cómo estos factores inciden en la eficiencia operativa y en la satisfacción laboral dentro de URG Urgencias.

Metodología de la entrevista: encuentro virtual mediante Discord.

Entrevistadores:

- Álvarez, Tomás
- Rodríguez Lijovit, Abril
- Sklate, Alexis

Preguntas

1. ¿Cómo describirías tus condiciones laborales actuales?
2. ¿Sentís que contás con los recursos y el entorno adecuados para realizar tus tareas de manera eficiente?
3. ¿Cómo influye tu carga laboral en tu bienestar general y satisfacción con el trabajo?
4. ¿Qué herramientas tecnológicas utilizás en tu trabajo diario?
5. ¿Considerás que las herramientas que utilizás son adecuadas y actualizadas para tus tareas? ¿Hay alguna limitación que impacte en tu eficiencia?
6. ¿Recibiste una inducción cuando ingresaste en UG Urgencias? ¿Qué mejorarías en ese aspecto?
7. ¿Cómo describirías la comunicación y colaboración dentro del equipo de la Gerencia de Sistemas?
8. ¿Sentís que tus ideas o aportes son escuchados y valorados dentro del equipo?
9. ¿Con qué frecuencia tienen instancias de coordinación, reuniones o seguimiento de proyectos?
10. ¿Considerás que los procesos internos están bien definidos o hay aspectos que generan ineficiencias?
11. ¿Qué obstáculos suelen presentarse durante el desarrollo de tus tareas diarias?
12. ¿Tenés objetivos definidos en tu rol actual? ¿Cómo se comunican?
13. ¿Tu desempeño es evaluado de manera formal? Si es así, ¿con qué frecuencia y bajo qué criterios?
14. ¿Sentís que tenés oportunidades de crecimiento profesional dentro de URG Urgencias?
15. ¿Qué tipo de acompañamiento o formación considerás necesaria para progresar profesionalmente?