

**Digitalización del área administrativa
de una institución de salud
El caso de La Clínica (Rafaela-Santa Fe)**

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD NACIONAL DE RAFAELA

Tesista: Gagliano Angelina

Tutora: Gutierrez Ma. Cecilia

Rafaela - 2026

AGRADECIMIENTOS

A mi familia y amigos, por acompañar siempre cada uno de mis proyectos.

A mis compañeros y docentes del MBA, por el aprendizaje, las experiencias y los lindos momentos compartidos.

A mi tutora de tesis, Ma. Cecilia Gutierrez, por su acompañamiento constante.

A todos los que fueron parte de este camino, gracias.

INDICE	
RESUMEN.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	5
PROBLEMA.....	8
INTERROGANTES.....	9
OBJETIVO DE ESTUDIO.....	9
2. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....	10
4 ANTECEDENTES Y ESTADO DEL ARTE.....	33
5 LA CLÍNICA SIMPLE ASOCIACIÓN.....	36
DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	36
Historia de La Clínica.....	40
Contexto territorial.....	43
Ventaja competitiva y elementos diferenciadores.....	44
Área administrativa: descripción del sector, recursos humanos y tareas.....	45
6 METODOLOGÍA.....	46
Enfoque de la investigación.....	46
Operacionalización de los objetivos y dimensiones de análisis.....	48
7 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	49
Rol de la investigadora y consideraciones metodológicas.....	51
8 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	52
9. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	54
10. ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	55
Introducción.....	55
Estado inicial del área administrativa previo el proceso de digitalización.....	56
Motivaciones para iniciar el proceso de digitalización.....	58
Herramientas incorporadas y criterios de implementación.....	59
Procesos digitalizados y límites del proceso.....	60
Beneficios percibidos y mejoras observadas.....	61
Resistencias, estrategias de abordaje y capacitación.....	62
Impacto en la cultura organizacional y proyección futura.....	63
Elementos claves para el proceso de digitalización.....	66
11. CONCLUSIONES.....	75
• BIBLIOGRAFÍA.....	78
• ANEXOS.....	80

RESUMEN

La transformación digital ha redefinido la manera en que las personas desempeñan sus actividades y se vinculan entre sí. Dado que las organizaciones están compuestas por personas, también se ha transformado la forma en la que estas gestionan sus procesos, permitiendo mayor eficiencia, mejor uso de los recursos y una toma de decisiones más informada y basada en datos.

En el sector salud, y especialmente en instituciones que atienden a personas con discapacidad, la digitalización de los procesos administrativos representa un desafío clave para mejorar tanto la calidad del servicio como la gestión interna.

Surgen entonces algunas preguntas: ¿la transformación digital es una necesidad genuina de la organización o una imposición del entorno? ¿La adaptación debe ser solo tecnológica o también implica un cambio cultural?

Este trabajo analiza el proceso de digitalización en el área administrativa de una institución de salud de la ciudad de Rafaela, con especial foco en el servicio a personas con discapacidad. La digitalización en la organización comenzó antes de la pandemia de COVID-19, pero se aceleró significativamente a partir de 2020 con la crisis sanitaria.

A través de este estudio se buscó comprender los cambios implementados, los beneficios obtenidos y las principales barreras al cambio. Se detallan las mejoras en la eficiencia operativa, la toma de decisiones y la gestión de recursos, a partir de la incorporación de herramientas tecnológicas. Asimismo, se describe el funcionamiento del área administrativa antes y después de la implementación de dichas herramientas, incluyendo el proceso de capacitación del personal.

El análisis identifica qué procesos fueron digitalizados, cuáles se mantuvieron sin cambios y las razones detrás de esas decisiones. También se destacan las ventajas percibidas por el equipo y los usuarios, así como los desafíos enfrentados en la adopción de nuevas tecnologías, particularmente en relación con la resistencia al cambio.

Como parte del análisis, se consideró también la situación de otras instituciones de salud en la provincia de Santa Fe, con el objetivo de contrastar y comparar el grado de digitalización alcanzado.

A través de entrevistas abiertas, se evidencia que la digitalización permitió agilizar tareas, mejorar la comunicación interna y externa, reducir errores y optimizar la gestión de datos.

En conclusión, el estudio demuestra que la digitalización en instituciones de salud es un proceso continuo, que requiere planificación, formación del personal y adaptación

progresiva a nuevas herramientas. Se resalta su impacto positivo no solo en la calidad de los servicios brindados a personas con discapacidad, sino también en la forma de trabajar del equipo, lo cual repercute directamente en el clima laboral, la motivación de los colaboradores y los resultados organizacionales.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo describir y caracterizar la experiencia de digitalización en el área administrativa de una institución de salud de la ciudad de Rafaela. Este proceso, que comenzó antes de la pandemia de COVID-19, se intensificó con la llegada de dicha emergencia sanitaria. A principios de 2020, la organización empezó a incorporar nuevas formas de trabajo, en un camino que aún continúa, ya que *la digitalización implica un aprendizaje constante y una mejora continua dentro de las organizaciones* (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014). Por ello, no es posible establecer un período cerrado para este proceso, que sigue en evolución.

El interés de este estudio surge a partir de la iniciativa de agilizar tareas, llevada adelante por una institución dedicada a la atención de personas con discapacidad, enfocada en la incorporación de tecnologías que optimicen tanto los procesos administrativos como la gestión de la información y la toma de decisiones.

La organización seleccionada se encuentra radicada en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe, y se conformó mediante la asociación de distintos servicios del sector privado, orientados al abordaje terapéutico, educativo y de rehabilitación de personas con discapacidad. Estos servicios, inicialmente independientes y ubicados en una misma zona, se fusionaron para brindar atención integral.

Actualmente, en Rafaela existe una amplia oferta de profesionales de la salud que prestan servicios a personas con discapacidad, ya sea en consultorios individuales, equipos interdisciplinarios, o en instituciones con estructura similar al caso de estudio, con habilitaciones y categorización correspondiente. En este marco, la institución elegida como caso de estudio, se encuentra categorizada por la Superintendencia de Servicios de Salud para operar con seis servicios diferenciados, brindando atención integral. Este ente regulador, es un Organismo descentralizado de la Administración Pública Nacional dependiente del Ministerio de Salud de la Nación, tiene como objetivo “*asegurar el cumplimiento de las políticas del área para la promoción, preservación y recuperación de la salud de la población y la efectiva realización del derecho a gozar las prestaciones de salud establecidas en la legislación vigente*” (Ministerio de Salud, Superintendencia de Servicios de Salud, 2024).

Los destinatarios de la Superintendencia son aquellos públicos a los que alude la Misión del Organismo. Comprenden a los siguientes públicos: Usuarios de las Obras Sociales Nacionales y de Entidades de Medicina Prepaga, Agentes del Seguro y Entidades de Medicina Prepaga, Prestadores Profesionales y Establecimientos.

Para sostener una organización que brinde servicios de calidad, es fundamental evaluar y gestionar de forma eficiente los recursos institucionales: personal, equipamiento, infraestructura, materiales, entre otros. Una buena gestión permite satisfacer las necesidades de las personas con discapacidad y garantizar su bienestar. Comprender en profundidad los procedimientos administrativos y los criterios que los rigen resulta clave para lograr eficacia desde el primer contacto con la persona y su familia, asegurando una atención eficiente y organizada.

Dentro del sector de discapacidad, tanto público como privado, es frecuente que *la innovación tecnológica y la transformación digital no figuren entre las prioridades inmediatas, especialmente en organizaciones de salud con alta demanda asistencial* (Boonstra & Broekhuis, 2010). Sin embargo, esto no implica que se desestima su importancia. En un entorno cada vez más exigente y conectado, las organizaciones deben reinventarse y adoptar nuevas modalidades de trabajo para mantenerse vigentes y competitivas.

Diversos autores señalan que *las organizaciones se desarrollan actualmente en entornos caracterizados por la inmediatez, la interconectividad y el uso intensivo de tecnologías digitales* (Castells, 2009). La transformación digital ya no es opcional: ha cambiado nuestra forma de consumir, trabajar, comunicarnos, acceder a la información y cuidar nuestra salud. Este nuevo paradigma afecta no solo la economía y la gestión empresarial, sino también la cultura, la política y la manera en que percibimos nuestro entorno.

La pandemia de COVID-19 dejó en evidencia la importancia de contar con sistemas digitales ágiles que permitieran garantizar la continuidad operativa de las instituciones de salud (WHO, 2020). La digitalización se convirtió en una herramienta clave para sortear barreras burocráticas, organizar la información y garantizar la continuidad operativa.

La transformación digital implica la integración de tecnologías digitales en los procesos organizacionales con el objetivo de mejorar la eficiencia y la toma de decisiones (Vial, 2019). Esto incluye la digitalización de tareas antes manuales, la automatización de flujos de trabajo y el uso de datos para gestionar con mayor precisión.

Las organizaciones que trabajan con personas con discapacidad también deben estar preparadas para responder a un contexto cambiante, con el fin de garantizar el cumplimiento de derechos fundamentales como el acceso a la educación, el trabajo, la recreación y una atención integral en salud. Estas instituciones cumplen un rol vital en el desarrollo de habilidades de las personas con discapacidad, favoreciendo su autonomía, inclusión laboral, bienestar emocional y participación comunitaria.

Asegurar tratamientos adecuados, mejora la calidad de vida de cada persona, y también genera un impacto positivo en la sociedad, promoviendo la diversidad y la inclusión. Reforzar las áreas de una organización, hace posible el crecimiento, generando en el sector de la salud, una articulación público-privada, necesaria para la inclusión social de personas con discapacidad.

Por eso, adoptar nuevas formas de trabajo, ordenar la información, agilizar ingresos y controlar eficientemente los recursos se traduce en un servicio de calidad que genera impacto.

En este sentido, analizar los procesos administrativos se vuelve fundamental para detectar oportunidades de mejora. Como afirma Medina Astudillo: *“un proceso administrativo bien implementado puede garantizar un servicio de alta calidad, aunque su aplicación debe adaptarse a las necesidades específicas de cada sector. No podemos manejar de igual forma el proceso administrativo de una empresa de productos de consumo masivo y el de una clínica integral que maneja la salud de las personas y sus necesidades al momento de demandar este servicio”* (Medina Astudillo, P. C, 2021).

En consecuencia, si bien los procesos administrativos presentan principios y estructuras comunes entre distintos rubros, su implementación en organizaciones de salud que trabajan con personas con discapacidad requiere una mirada integral y contextualizada de la institución. La digitalización de dichos procesos no debe entenderse únicamente como la incorporación de herramientas tecnológicas, sino como una modificación que impacta en la forma de trabajar, en la toma de decisiones y en la cultura organizacional. Para que estos cambios resulten efectivos, es necesario que estén acompañados por una gestión del cambio que contemple las particularidades del sector, promueva la participación de los equipos de trabajo y favorezca la adopción de nuevas prácticas. De este modo, la optimización de los procesos administrativos se convierte en un soporte estratégico para la calidad de la atención, la sostenibilidad institucional y el cumplimiento de la misión organizacional.

En conclusión, cuando la transformación digital se aplica de manera adecuada, con foco en las personas, la visión integral de la organización y apoyada en herramientas tecnológicas, mejora significativamente los procesos administrativos, elevando la calidad del servicio y adaptándolo a las necesidades del sector. La tecnología se vuelve una aliada indispensable frente a la creciente demanda de eficiencia, impulsando a las organizaciones a abandonar prácticas manuales u obsoletas en favor de soluciones digitales más ágiles, económicas y efectivas.

A partir de esta problemática, el presente trabajo se propone describir y analizar el proceso de digitalización del área administrativa de la institución, centrando el análisis en la incorporación de herramientas tecnológicas, la digitalización de procesos administrativos y los cambios operativos y organizacionales derivados de su implementación. Si bien estas acciones han impulsado modificaciones en las formas de trabajo, la gestión de la información y la organización de determinadas tareas, no constituyen por sí mismas un proceso integral de transformación digital. En este sentido, la investigación se circunscribe al análisis de la digitalización administrativa como objeto de estudio, reconociendo que esta puede representar una etapa o dimensión dentro de un proceso de transformación digital de mayor alcance.

PROBLEMA

En un contexto de creciente transformación digital, *las organizaciones de salud enfrentan el desafío de adaptarse a nuevas tecnologías para mejorar su eficiencia, calidad de atención y gestión interna* (Keesara, Jonas & Schulman, 2020). Sin embargo, esta transición no se produce de manera uniforme en todos los sectores (Boonstra & Broekhuis, 2010). Las instituciones que atienden a personas con discapacidad, en particular, tienden a incorporar cambios tecnológicos de manera gradual o con mayores dificultades, debido a limitaciones estructurales, presupuestarias o culturales.

En este marco, se observa que muchas de estas instituciones continúan utilizando procedimientos administrativos tradicionales, basados en tareas manuales, registros físicos y una gestión fragmentada de la información (WHO, 2016). Esta situación puede afectar negativamente la eficiencia operativa, la coordinación entre áreas, la trazabilidad de los datos y la toma de decisiones estratégicas, aspectos fundamentales para garantizar una atención integral, continua y de calidad, así como el respeto de los derechos de las personas con discapacidad.

La transformación digital de los procesos administrativos no solo implica la adopción de herramientas tecnológicas, sino también un cambio en la cultura organizacional, la capacitación del personal y una revisión profunda de las dinámicas de trabajo (Kotter, 2012). En este sentido, resulta necesario comprender cómo se lleva adelante este proceso en instituciones de salud que atienden a poblaciones vulnerables, identificando los factores que impulsan o dificultan su implementación.

A partir de esta problemática, el presente trabajo se propone analizar el proceso de digitalización en el área administrativa de una institución de salud ubicada en la ciudad de Rafaela, dedicada a la atención integral de personas con discapacidad. Se busca

identificar las modificaciones, los beneficios alcanzados y las barreras enfrentadas durante el proceso, con el objetivo de aportar evidencia empírica y reflexiones que puedan servir de insumo para otras organizaciones del sector.

Además, con el fin de enriquecer el análisis y ampliar la comprensión del fenómeno, se realizará una encuesta exploratoria a otras instituciones que también prestan servicios a personas con discapacidad, lo que permitirá comparar experiencias, identificar buenas prácticas y detectar posibles puntos en común o divergencias en la adopción de tecnologías administrativas.

INTERROGANTES

¿Cómo se desarrolló el proceso de digitalización en el área administrativa de dicha institución?

De acuerdo con toda la información previamente desarrollada, nos preguntamos

- ¿Cómo se generó el proceso de digitalización en el área administrativa en La Clínica Simple Asociación?
- ¿Cómo impactan las nuevas formas de trabajo a partir de la incorporación de tecnología? ¿Qué beneficios se obtuvieron?
- ¿Cuáles fueron las principales barreras para el cambio?
- ¿Qué diferencias y similitudes existen en relación con otras instituciones de salud que atienden a personas con discapacidad respecto a sus procesos administrativos y su nivel de digitalización?

OBJETIVO DE ESTUDIO

Objetivo general

Analizar el proceso de digitalización administrativa y su contribución a una institución de salud dedicada a la atención de personas con discapacidad.

Con la finalidad de alcanzar el objetivo general, el presente trabajo propone desarrollar objetivos particulares, que se describen a continuación.

Objetivos específicos

- Caracterizar el estado del área administrativa antes de la incorporación de herramientas tecnológicas.

- Identificar y analizar los procesos administrativos que fueron digitalizados, así como aquellos que no.
- Identificar las tecnologías y nuevas herramientas que se incorporaron a los procesos administrativos de la institución.
- Indagar en las percepciones del personal sobre los beneficios obtenidos y las resistencias encontradas durante el proceso de cambio.
- Releva, mediante encuestas, en qué estado se encuentran otras instituciones de salud que atienden a personas con discapacidad y cómo han abordado la digitalización en sus áreas administrativas.

2. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

2.1 Introducción al Marco Teórico

El proceso de transformación digital en las organizaciones, especialmente en instituciones de salud, ha cobrado una relevancia creciente en los últimos años. La digitalización de los procesos administrativos no solo implica la incorporación de nuevas tecnologías, sino que conlleva una serie de cambios organizacionales que impactan directamente en la cultura, la estructura y los procesos internos de las instituciones. En el contexto de las instituciones de salud que brindan servicios a personas con discapacidad, la digitalización representa una oportunidad para mejorar la eficiencia operativa, optimizar el tiempo de trabajo, y facilitar la interacción entre los diferentes actores de la organización. Sin embargo, este proceso también enfrenta desafíos importantes, como la resistencia al cambio, la capacitación del personal y la adecuada integración de las nuevas herramientas tecnológicas en los flujos de trabajo existentes. Para entender en profundidad estos fenómenos, este marco teórico aborda y desarrolla conceptos clave y definiciones, como la transformación digital, la gestión del cambio, la digitalización, la cultura organizacional, y el liderazgo digital, que permiten comprender los procesos, dinámicas y efectos asociados a la incorporación de tecnología en el ámbito administrativo de instituciones de salud.

2.2 Digitalización y Transformación Digital: precisiones conceptuales

Si bien en muchos contextos los términos digitalización y transformación digital suelen utilizarse como sinónimos, en el ámbito académico y organizacional se refieren a procesos distintos, aunque estrechamente vinculados. Comprender esta diferencia resulta clave para analizar el alcance real de los cambios implementados en las organizaciones, especialmente en instituciones de salud.

La digitalización se refiere, en términos generales, al proceso mediante el cual la información que se encuentra en formato físico o analógico es convertida a formato digital. Ardoino (2018) define digitalizar como *“la acción por la cual toda información que está en soporte físico como documentos en papel, fotografías u otros registros, se pasa a formato digital, o bien se genera directamente en formato digital mediante sistemas informáticos o escáneres”* (p. 45). En este sentido, la digitalización implica un primer nivel de incorporación tecnológica, orientado principalmente a la despapelización, al almacenamiento electrónico de la información y a la mejora en el acceso y conservación de los datos.

Este proceso aporta beneficios concretos a las organizaciones, tales como la reducción del uso de papel, la disminución de riesgos asociados al deterioro o pérdida de documentación física y una mayor rapidez en la localización de información. No obstante, la digitalización por sí sola no garantiza cambios profundos en la manera en que las organizaciones funcionan, ya que puede limitarse a reproducir procesos tradicionales en soportes digitales.

Por su parte, la transformación digital constituye un proceso más amplio y complejo. Diversos autores coinciden en definirla como *“la reinención de una organización a partir del uso estratégico de tecnologías digitales, con el objetivo de mejorar su desempeño, optimizar procesos y generar valor para quienes la integran y para los usuarios de sus servicios”*. (Schwertner, 2017; Laudon & Laudon, 2004; Matt, Hess & Benlian, 2015; Westerman & Bonnet, 2015). A diferencia de la digitalización, la transformación digital no se limita a incorporar tecnología, sino que implica cambios estructurales en los modelos de gestión, en la cultura organizacional y en las formas de trabajo.

En este sentido, la transformación digital supone revisar y rediseñar los procesos organizacionales, redefinir roles y responsabilidades, y promover nuevas competencias en los equipos de trabajo. Castro Galván y Cázares Garrido (2022) sostienen que *“el proceso de transformación digital es continuo e iterativo, e implica cambios en la organización, la cultura y los modelos de negocio; en todos los niveles, incluyendo a la sociedad misma”* (p. 18).

A nivel global, la pandemia de COVID-19 actuó como un acelerador de los procesos de digitalización y transformación digital. Si bien muchas organizaciones ya se encontraban transitando estos cambios, las restricciones sanitarias y el aislamiento social impulsaron la adopción de tecnologías digitales como condición necesaria para la continuidad de las actividades. El informe Digital Progress and Trends Report 2023 del Banco Mundial señala que en todos los países se registró un aumento significativo en la adopción de

tecnologías digitales, aunque dicho avance no fue homogéneo y profundizó las brechas existentes entre regiones y sectores sociales (Banco Mundial, 2023).

En este contexto, la transformación digital evidenció no solo la necesidad de contar con infraestructura tecnológica adecuada, sino también con capital humano capacitado. Van Trotsenburg, director gerente del Banco Mundial, destaca que *“la digitalización es la oportunidad transformadora de nuestra época, pero sólo para aquellos que están conectados y poseen las habilidades necesarias para utilizar las tecnologías digitales de manera efectiva”* (Banco Mundial, 2023). Esta afirmación pone en relevancia que los procesos de transformación digital no pueden pensarse sin considerar las competencias de las personas que los llevan adelante.

En el ámbito de las instituciones de salud, y particularmente en aquellas que brindan atención a personas con discapacidad, la diferencia entre digitalizar y transformar adquiere especial relevancia. Mientras la digitalización permite ordenar y sistematizar información administrativa y clínica, la transformación digital habilita una reorganización más profunda de los circuitos de trabajo, favoreciendo la articulación entre áreas, la toma de decisiones basada en información confiable y la mejora en la calidad de los servicios brindados.

En síntesis, la digitalización puede entenderse como un punto de partida necesario, pero no suficiente, para la transformación digital. Esta última implica un proceso integral que combina tecnología, gestión del cambio, desarrollo de competencias y liderazgo, y que resulta fundamental para afrontar los desafíos actuales del sector salud.



Imagen 1 - Fuente: Elaboración propia.

2.3 Digitalización de procesos administrativos

La digitalización de los procesos administrativos constituye uno de los ejes centrales de la transformación organizacional en las instituciones de salud. A diferencia de la simple digitalización de documentos, este proceso implica la revisión, estandarización y optimización de las actividades administrativas, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa, reducir errores y fortalecer la capacidad de gestión institucional.

Desde una perspectiva clásica, la administración puede definirse como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización *para alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz* (Koontz et al., 2008). En este marco, los procesos administrativos comprenden un conjunto de actividades sistematizadas que permiten coordinar personas, información, recursos materiales y financieros. Hernández (2002) sostiene que los *procesos administrativos constituyen los pasos necesarios para organizar de forma efectiva las operaciones de una empresa, permitiendo un adecuado aprovechamiento de los recursos y una mayor motivación del capital humano*.

La incorporación de tecnologías digitales en estos procesos modifica sustancialmente la forma en que se llevan a cabo las tareas administrativas. Ardoino (2018) señala que *la digitalización de procesos es un recurso utilizado por las organizaciones para mejorar la eficiencia operacional y disminuir los costos, a través de la estandarización de los flujos de trabajo y la automatización de tareas repetitivas*. En el ámbito administrativo, esta digitalización permite reducir tiempos de ejecución, minimizar errores humanos y mejorar la trazabilidad de la información.

En las instituciones de salud, los procesos administrativos adquieren una complejidad particular debido a la necesidad de articular aspectos clínicos, financieros, legales y normativos. La gestión de facturación, autorizaciones, presupuestos, historias clínicas, informes profesionales y registros contables requiere un alto nivel de precisión y coordinación entre diferentes áreas. En este contexto, la digitalización se presenta como una herramienta clave para garantizar la continuidad operativa y el cumplimiento de los requisitos establecidos por los organismos de control y financiamiento.

Uno de los principales instrumentos utilizados para la digitalización de los procesos administrativos es la adopción de sistemas integrados de gestión, como los denominados Enterprise Resource Planning (ERP). Estos sistemas permiten centralizar la información administrativa, contable y financiera en una única plataforma, facilitando el acceso a datos actualizados y confiables para la toma de decisiones. Ardoino, Ferrer y Morales Castro (2022) destacan que *la implementación de sistemas ERP contribuye a mejorar la*

calidad de la información, reducir la duplicación de registros y fortalecer los mecanismos de control interno.

Asimismo, la digitalización de los procesos administrativos no se limita a los sistemas de gestión financiera, sino que abarca también la utilización de formularios digitales, plataformas de almacenamiento en la nube y herramientas de comunicación institucional. Estas tecnologías permiten estandarizar procedimientos, mejorar la organización documental y favorecer el trabajo colaborativo entre los distintos sectores de la organización. En particular, el uso de repositorios digitales compartidos facilita la conservación de la documentación, mejora la trazabilidad de los procesos y reduce la dependencia de soportes físicos.

Desde una perspectiva estratégica, la digitalización de los procesos administrativos permite a las instituciones de salud avanzar hacia modelos de gestión más eficientes y sostenibles. La posibilidad de contar con información sistematizada y accesible en tiempo real favorece la planificación, el control y la evaluación de las actividades administrativas. Además, contribuye a una mejor articulación entre el área administrativa y los equipos profesionales, reduciendo la fragmentación de la información y evitando la duplicación de tareas.

No obstante, diversos autores señalan que la digitalización de los procesos administrativos no debe entenderse como un fin en sí mismo, sino como parte de una estrategia organizacional más amplia. Páez-Gabriunas, Sanabria y Gauthier-Umaña (2021) advierten que *estos procesos implican importantes desafíos, especialmente cuando se desarrollan en contextos de cambio acelerado o como respuesta a situaciones externas, como ocurrió durante la pandemia de COVID-19*. En estos casos, la planificación, la capacitación del personal y el acompañamiento institucional resultan factores clave para una implementación exitosa.

En síntesis, la digitalización suele ser la puerta de entrada de la transformación digital. Al permitir una gestión más ordenada, eficiente y transparente, estos procesos contribuyen no solo a mejorar el desempeño administrativo, sino también a fortalecer la calidad de los servicios brindados, aspecto especialmente relevante en organizaciones que trabajan con poblaciones en situación de vulnerabilidad, como lo son las personas con discapacidad.

2.4 Competencias digitales necesarias en el personal administrativo en salud

La digitalización de los procesos administrativos en las instituciones de salud requiere, además de infraestructura tecnológica adecuada, el desarrollo de competencias digitales en el personal que gestiona y sostiene dichos procesos. La incorporación de

herramientas digitales no produce mejoras automáticas si no va acompañada de un proceso de aprendizaje organizacional que permita a las personas utilizar la tecnología de manera eficaz, segura y alineada con los objetivos institucionales.

Las competencias digitales pueden definirse como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y estrategias necesarias para utilizar las tecnologías de la información y la comunicación de forma crítica, creativa y responsable en distintos contextos (Ferrari, 2013). En el ámbito laboral, estas competencias adquieren un carácter estratégico, ya que inciden directamente en la productividad, la calidad del trabajo y la capacidad de adaptación de las organizaciones frente a entornos cambiantes.

En el sector salud, las competencias digitales del personal administrativo presentan particularidades específicas. A diferencia de otros ámbitos organizacionales, la gestión administrativa en salud implica el manejo de información sensible, vinculada tanto a datos personales como a aspectos clínicos y financieros. Reis y Tavares (2017) señalan que *el personal administrativo debe contar con habilidades que le permitan gestionar sistemas de información sanitaria, respetando los principios de confidencialidad, seguridad y protección de datos establecidos por la normativa vigente.*

Entre las competencias digitales fundamentales para el personal administrativo en instituciones de salud se destacan la alfabetización digital básica, el manejo de software de gestión administrativa y contable, la utilización de plataformas de comunicación institucional y la capacidad para organizar y resguardar documentación digital. Asimismo, resulta clave la habilidad para adaptarse a nuevos sistemas y actualizaciones tecnológicas, en un contexto donde las herramientas digitales evolucionan de manera constante.

La capacitación del personal constituye un factor central para el desarrollo de estas competencias. González (2020) sostiene que *los procesos de digitalización exitosos se apoyan en estrategias de formación continua, que permitan reducir la incertidumbre, fortalecer la confianza en el uso de las tecnologías y minimizar los errores operativos.* En este sentido, la capacitación no debe limitarse a la enseñanza técnica sobre el uso de una herramienta específica, sino que debe incluir instancias de acompañamiento y seguimiento que faciliten la apropiación de los nuevos procesos de trabajo.

La diversidad de prestaciones, la necesidad de articular información entre áreas administrativas y equipos profesionales, y el cumplimiento de requerimientos normativos específicos exigen un alto nivel de coordinación y precisión en la gestión administrativa. La digitalización, acompañada de personal capacitado, permite mejorar la organización

interna y reducir la carga administrativa indirecta sobre los equipos de atención, favoreciendo una mayor concentración en la tarea asistencial.

Por otra parte, la adquisición de competencias digitales contribuye a disminuir las resistencias al cambio organizacional. Cuando el personal cuenta con herramientas y conocimientos adecuados, la tecnología deja de percibirse como una amenaza y comienza a ser valorada como un recurso que facilita el trabajo cotidiano. Este proceso fortalece la autonomía del personal administrativo y promueve una actitud más proactiva frente a la incorporación de nuevas herramientas digitales.

En síntesis, las competencias digitales del personal administrativo constituyen un componente indispensable para sostener y profundizar los procesos de digitalización en las instituciones de salud. Su desarrollo impacta directamente en la eficiencia de los procesos administrativos, en la calidad de la información gestionada y en la capacidad de la organización para adaptarse a los desafíos actuales del sistema de salud, especialmente en contextos complejos como el de la atención a personas con discapacidad.

2.5 Gestión del cambio organizacional y cultura institucional en procesos de digitalización

Los procesos de digitalización en las organizaciones no pueden analizarse únicamente desde una perspectiva tecnológica, ya que su éxito depende en gran medida de la capacidad institucional para gestionar el cambio organizacional que dichos procesos implican. La incorporación de nuevas herramientas digitales introduce modificaciones en los modos de trabajo, en los roles y responsabilidades del personal y en las dinámicas de interacción entre los distintos sectores de la organización, lo que hace imprescindible un abordaje planificado del cambio, generando un ambiente para una futura transformación digital.

Según Kotter (1996), *el cambio organizacional debe gestionarse de manera estructurada para minimizar resistencias y maximizar la aceptación por parte de los integrantes de la organización*. Su modelo de ocho etapas —crear un sentido de urgencia, formar una coalición conductora, desarrollar una visión, comunicarla, eliminar obstáculos, generar logros a corto plazo, consolidar mejoras y anclar los cambios en la cultura— constituye una de las referencias más utilizadas para guiar procesos de transformación organizacional. Este enfoque resulta especialmente pertinente en contextos de digitalización, donde los cambios afectan prácticas cotidianas y rutinas consolidadas.

Desde una perspectiva complementaria, Hiatt (2006) propone el modelo ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement), *que pone el foco en el cambio individual como condición necesaria para el cambio organizacional*. Este modelo destaca que el éxito de un proceso depende del grado de conciencia, motivación, conocimiento, habilidad y refuerzo que tengan las personas involucradas. En el ámbito de la digitalización, este enfoque permite comprender por qué la incorporación de tecnología no siempre se traduce en mejoras inmediatas, y subraya la importancia de acompañar a los equipos durante todo el proceso de cambio.

En las organizaciones de salud, la gestión del cambio adquiere características particulares. Los procesos de digitalización impactan tanto en la gestión administrativa como en las prácticas cotidianas de los equipos de trabajo, lo que puede generar incertidumbre, resistencia o sobrecarga laboral si no se cuenta con estrategias adecuadas de acompañamiento. En este sentido, la planificación del cambio, la comunicación clara y la capacitación progresiva del personal resultan factores clave para favorecer la apropiación de las nuevas herramientas digitales.

La cultura organizacional constituye otro elemento central en los procesos de digitalización. Schein (2010) define la cultura organizacional como “*el patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprendió a medida que resolvía sus problemas de adaptación externa e integración interna*”. En contextos de digitalización, una cultura organizacional rígida o poco flexible puede convertirse en una barrera para el cambio, mientras que una cultura que promueva la innovación, el aprendizaje continuo y la cooperación puede actuar como un facilitador fundamental.

En el ámbito de la salud, donde las estructuras organizativas suelen ser jerárquicas y los procesos se apoyan en prácticas tradicionales, los cambios culturales requieren un esfuerzo adicional. La incorporación de tecnologías digitales puede generar tensiones entre la necesidad de estandarizar procedimientos y el valor asignado a la atención personalizada y al vínculo con los usuarios. Por ello, los procesos de digitalización deben contemplar no sólo la eficiencia administrativa, sino también los valores y principios que orientan la práctica institucional.

Diversos autores sostienen que la centralización de procesos administrativos y la integración física o funcional de los equipos pueden favorecer la comunicación, la estandarización de procedimientos y el fortalecimiento de una cultura organizacional compartida. Según Schein (2010), *compartir un mismo entorno físico y unificar los procesos fortalece los patrones de interacción, la comunicación y el sentido de pertenencia entre los miembros de la organización*.

Asimismo, Ardoino, Ferrer y Morales Castro (2022) señalan que *la centralización de la información administrativa en un único sistema mejora la calidad de los datos disponibles para la toma de decisiones estratégicas, reduce la duplicación de registros, fortalece los controles internos y agiliza el cumplimiento de normativas, aspectos especialmente relevantes en las instituciones de salud*. Esta reorganización administrativa permite, además, una mayor estandarización de los procedimientos y una gestión más eficiente e integrada de los servicios.

El liderazgo digital desempeña un rol clave en estos procesos. El líder digital no solo debe contar con competencias tecnológicas, sino también con habilidades para gestionar equipos en contextos de cambio, fomentar la participación, promover el aprendizaje organizacional y actuar como referente en la adopción de nuevas prácticas. Kane et al. (2019) sostienen que *las organizaciones más exitosas en sus procesos de transformación digital son aquellas cuyos líderes logran articular la estrategia tecnológica con la visión institucional, promoviendo una cultura de colaboración y experimentación*.

En síntesis, la gestión del cambio, la cultura organizacional, la unificación administrativa y el liderazgo digital conforman un entramado de factores interdependientes que condicionan el éxito de los procesos de digitalización. En las instituciones de salud, estos elementos resultan especialmente relevantes debido a la complejidad de los servicios brindados y a la necesidad de sostener la calidad de la atención durante los procesos de transformación.

2.6 Cultura de datos en las organizaciones

En el marco de los procesos de transformación digital, la incorporación de tecnologías de información no implica únicamente la digitalización de tareas o la automatización de procesos, sino también la adopción de nuevas formas de gestión basadas en el análisis sistemático de la información. En este contexto, surge el concepto de cultura de datos, entendido como el conjunto de valores, prácticas y competencias organizacionales orientadas a la utilización de datos para la toma de decisiones.

Según Thomas H. Davenport y Jeanne G. Harris (2017), *las organizaciones que desarrollan capacidades analíticas sostenidas logran transformar los datos disponibles en conocimiento estratégico, permitiendo mejorar la eficiencia operativa y reducir la incertidumbre en los procesos de gestión*. En este sentido, la ventaja competitiva no radica únicamente en la disponibilidad de información, sino en la capacidad institucional para interpretarla y utilizarla de manera consistente.

La cultura de datos implica, por lo tanto, la definición de indicadores alineados con los objetivos organizacionales, la integración de información proveniente de distintas áreas y el desarrollo de competencias en los equipos de trabajo para analizar y accionar en función de la evidencia disponible. Tal como señala Bernard Marr (2016), *las organizaciones orientadas por datos promueven decisiones fundamentadas en evidencia, desplazando progresivamente modelos de gestión basados exclusivamente en la experiencia individual o la intuición.*

Asimismo, el desarrollo de una cultura de datos se encuentra estrechamente vinculado con los procesos de cambio organizacional, ya que requiere modificaciones en las prácticas laborales, en los estilos de liderazgo y en la forma en que circula la información dentro de la institución. De acuerdo con Andrew McAfee y Erik Brynjolfsson (2012), *las organizaciones que adoptan modelos de gestión basados en datos presentan mayores niveles de desempeño, debido a que las decisiones se sustentan en análisis sistemáticos y no únicamente en percepciones subjetivas.*

En el ámbito de las organizaciones de salud, la consolidación de una cultura de datos adquiere particular relevancia, dado que la digitalización de los procesos administrativos y asistenciales genera grandes volúmenes de información que pueden ser utilizados para optimizar la planificación, el control de recursos y la calidad de los servicios prestados. En consecuencia, la transformación digital no solo contribuye a mejorar la eficiencia operativa, sino que favorece la construcción de capacidades institucionales orientadas a la gestión basada en evidencia.

2.7 Particularidades de la digitalización en instituciones de salud que brindan atención a personas con discapacidad

La digitalización de los procesos administrativos y organizacionales en instituciones de salud que brindan atención a personas con discapacidad presenta particularidades específicas que la diferencian de otros ámbitos del sistema sanitario. Estas instituciones operan en un contexto normativo, ético y organizacional complejo, en el que confluyen la atención interdisciplinaria, la gestión administrativa intensiva y la necesidad de garantizar derechos, accesibilidad y continuidad de los cuidados.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define a las personas con discapacidad como *“aquellas que tienen deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, en interacción con diversas barreras, pueden obstaculizar su participación plena y efectiva en la sociedad en igualdad de condiciones con los demás”* (OMS, 2001). Esta definición pone de relieve que la discapacidad no se explica únicamente por una condición individual, sino por la interacción con el entorno, lo que

otorga a las instituciones de salud, como lo es el caso de estudio, un rol clave en la reducción de barreras y en la promoción de la inclusión.

En el ámbito institucional, la atención a personas con discapacidad se caracteriza por la diversidad de prestaciones, la necesidad de un abordaje interdisciplinario y el seguimiento sostenido en el tiempo. Estas características impactan directamente en la gestión administrativa, que debe articular información clínica, pedagógica y social, junto con procesos de facturación, autorizaciones, auditorías y rendiciones ante obras sociales, prepagas y organismos estatales. En este contexto, la digitalización se convierte en una herramienta estratégica para organizar y sistematizar grandes volúmenes de información, reduciendo la fragmentación de los registros y favoreciendo la continuidad de los procesos.

Asimismo, estas instituciones se encuentran fuertemente reguladas por el marco normativo vigente. En Argentina, el Sistema Único de Prestaciones Básicas para Personas con Discapacidad, establecido por el Decreto N° 1193/1998, define las prestaciones, modalidades de atención y requisitos que deben cumplir los prestadores categorizados. A su vez, la Superintendencia de Servicios de Salud y la Agencia Nacional de Discapacidad establecen criterios de habilitación, auditoría y control que exigen una gestión administrativa precisa y documentada. La digitalización de los procesos administrativos facilita el cumplimiento de estos requerimientos, al permitir un mejor resguardo de la documentación, una mayor trazabilidad de las prestaciones y una respuesta más ágil ante instancias de control.

Otra particularidad relevante es el carácter sensible de la información que se gestiona en estas instituciones. Los datos personales, clínicos y sociales de las personas con discapacidad requieren un tratamiento responsable y seguro, que garantice la confidencialidad y el respeto por los derechos de los usuarios. En este sentido, la digitalización implica no solo ventajas operativas, sino también nuevos desafíos vinculados a la protección de datos y a la implementación de medidas de seguridad digital adecuadas. La correcta gestión de accesos, perfiles de usuario y resguardos de la información se vuelve un aspecto central de la administración institucional.

Por otro lado, la digitalización impacta en la relación entre el área administrativa, los equipos profesionales y las familias. En muchas instituciones, las familias cumplen un rol activo en la gestión de trámites, autorizaciones y comunicaciones con la organización. La incorporación de canales digitales formales y de documentación estandarizada contribuye a ordenar estos intercambios, reducir la informalidad y disminuir situaciones de confusión

o superposición de información. Al mismo tiempo, permite mejorar los tiempos de respuesta y fortalecer la transparencia en los procesos administrativos.

Desde una perspectiva organizacional, la digitalización en instituciones de salud que atienden a personas con discapacidad debe contemplar la heterogeneidad de los equipos de trabajo. La convivencia de profesionales de distintas disciplinas, con trayectorias formativas diversas, requiere estrategias de implementación que promuevan la participación, el acompañamiento y la capacitación progresiva. En este contexto, la digitalización no puede pensarse como un proceso exclusivamente técnico, sino como un proceso que atraviesa las prácticas cotidianas y las dinámicas institucionales.

En síntesis, la digitalización en instituciones de salud que brindan atención a personas con discapacidad adquiere un sentido particular, en tanto se vincula no solo con la eficiencia administrativa, sino también con la garantía de derechos, la calidad de la atención y la sostenibilidad de los servicios. Comprender estas particularidades resulta fundamental para analizar los procesos de digitalización y de transformación digital en este tipo de organizaciones, y para interpretar los cambios observados en el área administrativa y en la práctica profesional.

2.8 Tipos de prestadores institucionales y consultorios en el sistema de salud para personas con discapacidad

El abordaje de la discapacidad en el sistema de salud argentino se apoya en una red diversa de prestadores que incluye tanto instituciones formalmente categorizadas como espacios de atención profesional de menor escala. Comprender las particularidades de cada uno de estos tipos de prestadores resulta fundamental para analizar las dinámicas de atención, el alcance de las prestaciones ofrecidas y las condiciones institucionales que garantizan —o limitan— el acceso integral a los servicios por parte de las personas con discapacidad.

En el sistema de atención a personas con discapacidad coexisten distintas modalidades de prestación de servicios, que difieren en términos de regulación, estructura organizativa, alcance de las prestaciones y procesos administrativos. Entre las formas más frecuentes se encuentran los centros categorizados por la Superintendencia de Servicios de Salud (SSS) y los consultorios interdisciplinarios individuales. Cada uno de estos modelos presenta características diferenciales que impactan directamente en la organización del trabajo, en la gestión administrativa y en la calidad y continuidad de la atención brindada.

Los centros categorizados son establecimientos habilitados oficialmente por la Superintendencia de Servicios de Salud y/o por organismos jurisdiccionales competentes, en el marco del Sistema Único de Prestaciones Básicas para Personas con Discapacidad y categorizados por los mismos organismos a nivel nacional y por una junta evaluadora de prestadores de discapacidad a nivel provincial. Estas instituciones deben cumplir con requisitos normativos específicos en relación con la infraestructura edilicia, el equipamiento, la conformación del plantel profesional y las modalidades de atención. Brindan prestaciones reconocidas por el Nomenclador vigente, tales como Centro de Día, Centro Educativo Terapéutico, Estimulación Temprana, Rehabilitación Integral, Servicio de Apoyo a la Integración Escolar y Formación Laboral, entre otras, bajo convenios institucionales con obras sociales, empresas de medicina prepaga o entes financiadores estatales.

Asimismo, los centros categorizados cuentan con equipos interdisciplinarios formalmente constituidos y con responsabilidades diferenciadas, tales como dirección técnica, coordinación terapéutica y áreas específicas. Esta estructura organizacional permite un abordaje integral, planificado y supervisado de las personas usuarias. Además, estas instituciones se encuentran sujetas a auditorías periódicas y deben presentar informes técnicos, respaldos administrativos y evidencia de cumplimiento normativo, lo que exige una gestión administrativa sistemática y documentada.

En contraposición, los consultorios interdisciplinarios individuales constituyen espacios de atención habilitados generalmente a nivel municipal o provincial, que agrupan a profesionales de distintas disciplinas —como psicología, fonoaudiología, kinesiología, etc—, pero sin contar con categorización de la Superintendencia de Servicios de Salud, solo cuentan con habilitación municipal y habilitación del colegio de cada profesión. En estos espacios, la atención se organiza principalmente en torno a la práctica individual de cada profesional, sin una estructura obligatoria de coordinación institucional ni requerimientos normativos específicos respecto a las modalidades de trabajo interdisciplinario.

Si bien los consultorios interdisciplinarios pueden ofrecer un enfoque integral desde lo profesional, no se encuentran habilitados para brindar en su totalidad las prestaciones del Nomenclador de Discapacidad como entidad prestadora institucional, salvo que cada profesional cuente con convenios individuales con obras sociales o financiadores. La facturación se realiza, en estos casos, de manera particular y no institucional, y la supervisión estatal suele ser más limitada, circunscribiendo al cumplimiento de normativas locales de habilitación y a aspectos impositivos o laborales.

En síntesis, la diferencia fundamental entre ambos tipos de prestadores radica en el grado de formalización, regulación y alcance de las prestaciones. Mientras los centros categorizados funcionan como organizaciones formalmente reconocidas dentro del sistema de prestaciones básicas para personas con discapacidad, con mayores exigencias administrativas y de control, los consultorios interdisciplinarios individuales se configuran como espacios más flexibles y de menor escala, incluso con un alcance más restringido en términos de cobertura, financiamiento y supervisión.

Este sistema se encuentra regulado principalmente por el Decreto N° 1193/1998, que establece el marco normativo del Sistema Único de Prestaciones Básicas para Personas con Discapacidad, así como por las resoluciones de la Agencia Nacional de Discapacidad y la Superintendencia de Servicios de Salud, que definen los requisitos y modalidades de habilitación y categorización de los prestadores.

Tabla. Comparación entre centros categorizados por la SSS y consultorios interdisciplinarios individuales

Aspecto	Centros Categorizados (SSS)	Consultorios Interdisciplinarios Individuales
Regulación	Habilitados por la SSS y/o organismos jurisdiccionales	Habilitados generalmente a nivel municipal o provincial
Requisitos normativos	Cumple con requisitos de infraestructura, equipamiento y personal profesional establecidos por la normativa nacional	No tiene requisitos normativos específicos de la habilitación por la SSS
Modalidad de atención	Abordaje integral con equipos interdisciplinarios y supervisión formal	Atención organizada alrededor de prácticas individuales de profesionales
Prestaciones habilitadas	Brinda prestaciones del Nomenclador de Discapacidad (Centro de Día, Rehabilitación, etc.)	Limitado a prestaciones individuales del Nomenclador.
Facturación	Facturación a través de una razón social, generando convenios institucionales con obras sociales, prepagas o financiadores estatales	Facturación individual, generalmente privada o mediante convenios puntuales. Muchas veces la facturación es particular al paciente, quien accede a cobertura de prepaga a través de reintegro.

Aspecto	Centros Categorizados (SSS)	Consultorios Interdisciplinarios Individuales
Supervisión estatal	Auditorías periódicas, informes técnicos y evidencias de cumplimiento	Supervisión limitada a aspectos locales (habilitación, impositivos)
Acceso servicios	a Amplio acceso a prestaciones cubiertas por el sistema de salud público y privado de atención	Acceso restringido según el convenio y tipo
Escala de operación	Mayor escala, con equipos multidisciplinarios y una estructura organizacional formal	Menor escala, con un solo profesional o pequeños equipos

Fuente: elaboración propia.

A partir de la diferenciación entre centros categorizados y consultorios interdisciplinarios presentada previamente, resulta posible dimensionar las implicancias que estas formas de organización tienen en el sistema de atención a personas con discapacidad. La existencia o no de categorización institucional no solo conlleva diferencias administrativas y legales, sino que impacta directamente en la calidad, continuidad y alcance de los servicios brindados, así como en las condiciones laborales de los equipos profesionales.

Los centros categorizados por la Superintendencia de Servicios de Salud cuentan con habilitación formal y se encuentran sujetos a normativas específicas en materia de infraestructura, conformación del plantel profesional y modalidades de atención. En contraposición, los consultorios interdisciplinarios sin categorización oficial funcionan por fuera de los mecanismos institucionales de auditoría, financiamiento y supervisión establecidos por el sistema de prestaciones básicas, lo que limita su alcance como prestadores integrales dentro del sistema de discapacidad. Cuando una institución se encuentra categorizada por la Superintendencia de Servicios de Salud, toda obra social o prepaga, tiene que aceptarla como prestadores de servicios, excepto algunas excepciones puntuales.

Según datos relevados a través de la aplicación Consulta de Prestadores de Servicios de la Agencia Nacional de Discapacidad, en la provincia de Santa Fe se registran aproximadamente 289 prestadores categorizados por la Superintendencia de Servicios de Salud que brindan servicios a personas con discapacidad, distribuidos en diversas modalidades de atención. Al considerar únicamente aquellas prestaciones que también se ofrecen en la institución objeto de estudio, se observa que 135 instituciones brindan servicios de Centro de Día, 48 funcionan como Centros Educativos Terapéuticos, 41 prestan servicios de Estimulación Temprana, 48 desarrollan Rehabilitación Integral, 109

ofrecen Servicio de Apoyo a la Integración Escolar y 9 cuentan con programas de Formación Laboral.

La Clínica Simple Asociación, entidad seleccionada como caso de estudio en el presente trabajo, brinda las seis prestaciones mencionadas en el párrafo anterior. Esta configuración da cuenta de una modalidad de organización institucional orientada hacia modelos integrados de atención, que favorecen un abordaje continuo, interdisciplinario y centrado en las trayectorias de vida de las personas con discapacidad.

Cabe señalar que muchas instituciones combinan más de una modalidad de servicio dentro de una misma estructura y razón social, por lo que la sumatoria de las prestaciones supera el número total de prestadores categorizados en la provincia. Asimismo, los datos relevados a través de la aplicación de la Agencia Nacional de Discapacidad no permiten confirmar si la totalidad de los prestadores registrados se encuentra actualmente brindando servicios de manera activa, lo que constituye una limitación a considerar en el análisis.

En el ámbito local, la ciudad de Rafaela cuenta actualmente con ocho instituciones categorizadas por la Superintendencia de Servicios de Salud que brindan servicios a personas con discapacidad bajo distintas modalidades. Sin embargo, no se identifica otra institución que presente una estructura organizacional y un volumen de prestaciones comparable al de La Clínica Simple Asociación, en tanto ninguna de las entidades relevadas concentra, dentro de una misma razón social, más de dos, de las modalidades de atención consideradas. A su vez, resulta relevante destacar la presencia de una amplia cantidad de profesionales que desarrollan su actividad en consultorios interdisciplinarios, lo que configura un entramado diverso de oferta asistencial en el territorio.

En este contexto, resulta pertinente considerar que las personas usuarias del sistema de salud cuentan con el derecho a elegir el prestador con el cual desean atenderse. No obstante, en la práctica, dicha elección puede verse condicionada por las políticas de cobertura de obras sociales y empresas de medicina prepaga, que en muchos casos establecen distintos niveles de reconocimiento según la institución prestadora. Esta situación genera escenarios en los cuales determinadas prestaciones son cubiertas en su totalidad en algunas instituciones, mientras que en otras solo se reconocen de manera parcial, lo que puede influir en las decisiones de acceso y continuidad de los tratamientos por parte de los pacientes.

2.9 Importancia estratégica de la transformación digital en las organizaciones

En el contexto actual, caracterizado por entornos altamente dinámicos y atravesados por el avance acelerado de las tecnologías digitales, la transformación digital se ha convertido en un factor estratégico para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones. Este proceso no se limita a la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas, sino que implica un cambio profundo en la cultura organizacional, los procesos internos y la forma en que se diseñan y brindan productos y servicios (Gong & Ribiere, 2021; Westerman et al., 2014).

La transformación digital permite a las organizaciones mejorar su eficiencia operativa, optimizar el uso de los recursos disponibles y ofrecer respuestas más ágiles a clientes, proveedores y equipos de trabajo. Asimismo, favorece la toma de decisiones basada en datos, mejora la experiencia de los usuarios y fortalece la capacidad de adaptación frente a entornos complejos y cambiantes, donde la velocidad de respuesta resulta un elemento clave (Bughin et al., 2017).

Desde una perspectiva estratégica, la digitalización de procesos constituye un motor de innovación organizacional. A través de la adopción de tecnologías digitales, las organizaciones pueden repensar sus modelos de negocio, redefinir circuitos de trabajo y generar nuevas fuentes de valor, aspecto especialmente relevante en contextos donde la disrupción tecnológica modifica de manera constante las reglas del mercado (Fitzgerald et al., 2013).

Asimismo, la digitalización desempeña un rol significativo en la atracción y retención del talento humano. Las nuevas generaciones de trabajadores valoran entornos laborales que integren tecnologías digitales, promuevan la colaboración y ofrezcan mayor flexibilidad. En este sentido, según Dell Technologies (2020), una amplia mayoría de jóvenes considera que la innovación y el uso de tecnología influyen de manera directa en la elección de su lugar de trabajo, lo que refuerza la necesidad de que las organizaciones acompañen estos cambios no sólo por razones operativas, sino también culturales.

Por otra parte, la digitalización y la transformación digital contribuyen a fortalecer la resiliencia organizacional frente a contextos de crisis o cambios abruptos en el entorno. La pandemia de COVID-19 puso de manifiesto esta necesidad, al obligar a numerosas organizaciones a adoptar, en plazos reducidos, modalidades de trabajo remoto, sistemas digitales de gestión y plataformas colaborativas para sostener su funcionamiento (CEPAL, 2021).

Cabe destacar que no existe una única tecnología capaz de garantizar por sí misma la transformación digital. Cada organización debe identificar e integrar estratégicamente aquellas herramientas que mejor se ajusten a su sector, estructura y objetivos. Desde sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) y automatización de procesos administrativos, hasta soluciones basadas en inteligencia artificial y análisis de datos, la clave reside en una implementación coherente, gradual y sostenible en el tiempo (Fitzgerald et al., 2013).

En síntesis, la transformación digital deja de configurarse como una opción para convertirse en una condición necesaria para garantizar la eficiencia operativa, la innovación continua y la permanencia de las organizaciones en entornos cada vez más digitalizados y competitivos (Deloitte Insights, 2018).

2.10 Síntesis del marco teórico

El presente marco teórico permitió construir un entramado conceptual que da sustento al análisis del proceso de digitalización del área administrativa en una institución de salud dedicada a la atención de personas con discapacidad. A lo largo del capítulo, se desarrollaron los principales conceptos y enfoques teóricos necesarios para comprender la complejidad de los cambios organizacionales asociados a la incorporación de tecnologías digitales en este tipo de organizaciones.

En primer lugar, se abordó la diferencia entre digitalización y transformación digital, entendiendo a la primera como el proceso de conversión de información y tareas analógicas a formatos digitales, y a la segunda como un fenómeno más amplio que implica cambios estructurales en los procesos, la cultura organizacional y los modelos de gestión. Esta distinción resultó fundamental para analizar el alcance real de los cambios implementados, evitando una mirada reducida centrada exclusivamente en la incorporación de herramientas tecnológicas.

Posteriormente, se profundizó en la digitalización de los procesos administrativos, destacando su impacto en la eficiencia operativa, la reducción de errores y la mejora en la organización y trazabilidad de la información. En el ámbito de las instituciones de salud, estos procesos adquieren una relevancia particular debido a la necesidad de articular aspectos clínicos, administrativos y normativos, lo que exige sistemas de gestión confiables y personal capacitado.

En este sentido, se incorporó el análisis de las competencias digitales del personal administrativo como un componente clave para sostener los procesos de digitalización. El

desarrollo de habilidades técnicas, la alfabetización digital y la capacitación continua emergen como condiciones necesarias para favorecer la apropiación de las tecnologías y minimizar las resistencias al cambio, especialmente en contextos organizacionales atravesados por prácticas tradicionales.

Asimismo, se abordaron los aportes de la gestión del cambio organizacional, la cultura institucional y el liderazgo digital, reconociendo que la transformación digital no puede desvincularse de los factores humanos y culturales. Los modelos teóricos analizados permitieron comprender las resistencias, tensiones y oportunidades que surgen durante los procesos de cambio, así como el rol estratégico de los liderazgos en la consolidación de nuevas formas de trabajo.

Por otra parte, el marco teórico incorporó las particularidades de las instituciones de salud que brindan atención a personas con discapacidad, considerando tanto el enfoque de derechos como el marco normativo que regula estas prestaciones. La complejidad del sector, la diversidad de modalidades de atención y la sensibilidad de la información gestionada otorgan a la digitalización un sentido específico, vinculado no solo a la eficiencia administrativa, sino también a la calidad y continuidad de la atención.

Finalmente, la diferenciación entre centros categorizados y consultorios interdisciplinarios permitió contextualizar el objeto de estudio dentro del sistema de prestaciones para personas con discapacidad, destacando el grado de formalización, regulación y alcance institucional de la organización analizada. Este recorrido teórico proporciona las herramientas necesarias para interpretar los procesos de digitalización observados en el caso de estudio y para analizar los cambios implementados en el área administrativa desde una perspectiva integral.

En conjunto, el marco teórico establece las bases conceptuales que orientan el análisis empírico del presente trabajo, permitiendo vincular los aportes teóricos con la experiencia concreta de la institución seleccionada y facilitando la comprensión de los resultados que se desarrollarán en los capítulos siguientes.

3. MARCO HISTÓRICO Y CONTEXTUAL

3.1 Evolución histórica de la digitalización y la transformación digital

Antes de avanzar en el análisis del caso específico de digitalización del área administrativa en una institución de salud, resulta relevante comprender cómo ha evolucionado este proceso a nivel global. La transformación digital no solo genera

cambios en los procesos organizacionales, sino que también plantea nuevos desafíos y oportunidades a escala mundial.

Para comprender el contexto actual, resulta necesario repasar brevemente las revoluciones industriales que antecedieron a la llamada “Industria 4.0”, conocida como la revolución de la digitalización, ya que cada una de estas transformaciones impactó profundamente en los sistemas económicos, sociales y tecnológicos.

“El concepto de Revolución Industrial está ligado a cambios en las condiciones tecnológicas de producción. A lo largo de la historia hemos visto varios procesos de transformación radical donde el avance tecnológico ha impactado sustancialmente en las condiciones materiales y sociales de producción” (Basco et al., 2018, p. 24).

Como explica Schwab (2016), el término “revolución” hace referencia a un cambio abrupto y radical, producido cuando nuevas tecnologías y formas innovadoras de percibir el mundo provocan transformaciones profundas en los sistemas económicos y las estructuras sociales.

La Primera Revolución Industrial, surgida en Inglaterra a fines del siglo XVIII, se caracterizó por la mecanización de la producción mediante el uso de la máquina de vapor y la energía hidráulica. Este proceso marcó un punto de inflexión en la historia de la humanidad y sentó las bases de la sociedad industrial moderna.

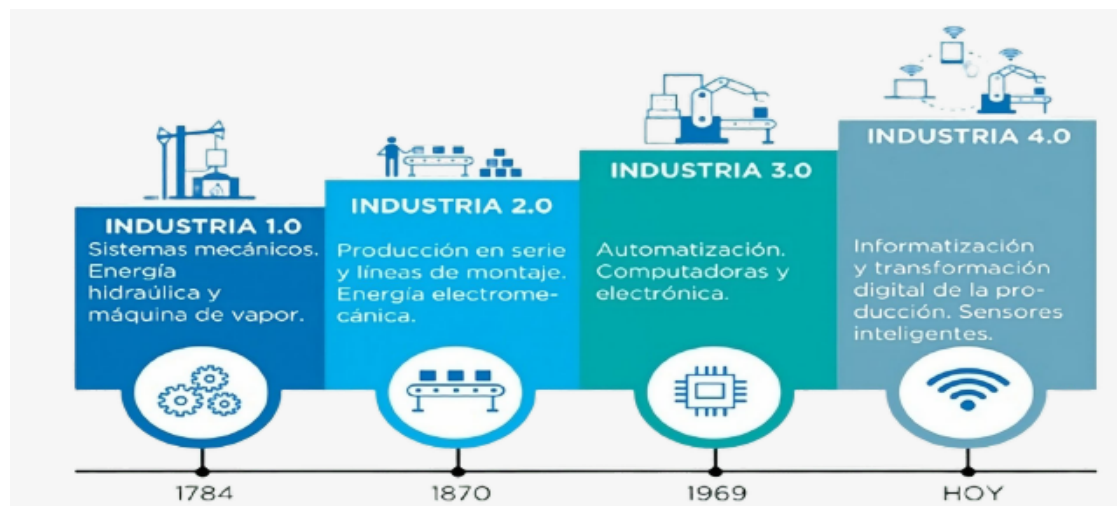
Cien años más tarde, la Segunda Revolución Industrial incorporó nuevas fuentes de energía como el petróleo, el gas y la electricidad, junto con la introducción de la producción en cadena. Estos avances permitieron una mayor automatización de los procesos productivos, impulsaron el crecimiento económico y favorecieron importantes desarrollos en las comunicaciones, como el teléfono y el telégrafo (Mejía Cabrera, 2023).

A partir de la década de 1950, se inicia la Tercera Revolución Industrial, caracterizada por la incorporación de tecnologías informáticas, telecomunicaciones avanzadas y sistemas de automatización. Durante este período se introducen los primeros controladores lógicos programables (PLC), dando inicio al proceso de digitalización empresarial mediante la automatización y el análisis de datos (Mejía Cabrera, 2023).

En la actualidad, se transita la Cuarta Revolución Industrial, cuyo potencial transformador impacta en las economías, el empleo y las estructuras sociales. Este proceso se basa en tecnologías como la inteligencia artificial, el internet de las cosas (IoT), el big data, el aprendizaje automático y la computación en la nube (Deloitte Insights, 2018), que permiten interconectar personas, procesos y sistemas, generando nuevas formas de organización productiva.

El término Industria 4.0 surge en Alemania en el año 2010, como parte de una iniciativa gubernamental orientada a fortalecer la competitividad del sector industrial, y se consolida como eje del “Plan Estratégico de Alta Tecnología 2020” (Basco et al., 2018).

“La Cuarta Revolución Industrial, que ya está entre nosotros, se asocia con la informatización y digitalización de la producción, y con la generación, integración y análisis de grandes volúmenes de datos a lo largo del proceso productivo y del ciclo de vida de los productos” (Basco et al., 2018, p. 24).



Fuente: Adaptación en base a Hallward- Driemeier Gaurav Nayyar (2018). Trouble in the Making? The Future of Manufacturing-Led Development, Banco Mundial.

3.2 Tecnologías habilitadoras de la Industria 4.0

La Industria 4.0 se sustenta en un conjunto de tecnologías digitales que amplían las capacidades de conexión, análisis y automatización de los procesos organizacionales. Entre las principales tecnologías habilitadoras se destacan:

- **Internet de las Cosas (IoT):** refiere a la interconexión de dispositivos físicos a través de Internet, permitiendo la recopilación y transmisión de datos en tiempo real, con aplicaciones que van desde la industria hasta el ámbito de la salud (Marr, 2020).
- **Computación en la Nube (Cloud Computing):** modelo que permite acceder a recursos tecnológicos como almacenamiento y procesamiento a través de Internet, favoreciendo la escalabilidad y la reducción de costos operativos (Mell & Grance, 2011).

- **Inteligencia Artificial (IA):** capacidad de los sistemas informáticos para imitar funciones cognitivas humanas, como el aprendizaje o la resolución de problemas, generando impactos significativos en múltiples sectores (Russell & Norvig, 2020).
- **Big Data:** conjunto de tecnologías orientadas al análisis de grandes volúmenes de datos que exceden la capacidad de las herramientas tradicionales, con el objetivo de mejorar la toma de decisiones estratégicas (Gandomi & Haider, 2015).
- **Data Science:** disciplina interdisciplinaria que combina estadística, programación y conocimiento del dominio para transformar datos en información útil para la mejora continua (Provost & Fawcett, 2013).

Estas tecnologías atraviesan todos los sectores de la economía, incluyendo el ámbito de la salud, y plantean la necesidad de repensar los modelos de gestión y los procesos administrativos.

3.3 Transformación digital: definiciones y alcances

La transformación digital se define como un “proceso de cambio fundamental habilitado por las tecnologías digitales que tiene como objetivo generar mejoras e innovaciones significativas, creando valor para las partes interesadas” (Gong & Ribiere, 2021).

Desde una perspectiva organizacional, implica la integración de la tecnología digital en todas las áreas del negocio, generando cambios culturales, estructurales y operativos que permiten responder a las demandas de una sociedad en constante transformación (AWS, 2023).

Como señalan Basco et al. (2018), la transformación digital configura un nuevo mapa tecnológico en el que actores sociales, organizaciones y gobiernos se conectan en tiempo real mediante dispositivos y plataformas digitales, modificando la forma de producir, trabajar y comunicarse.

Un ejemplo concreto de esta transformación es la implementación de sistemas ERP, que permiten integrar y gestionar de manera eficiente los distintos procesos internos de una organización, optimizando la disponibilidad de información y facilitando la toma de decisiones estratégicas (Basco et al., 2018).

No obstante, la incorporación tecnológica debe ir acompañada de procesos de capacitación y desarrollo de competencias digitales, promoviendo habilidades como el pensamiento crítico, la creatividad y la resolución de problemas.

3.4 La digitalización y la transformación digital en Argentina

El proceso de transformación digital en Argentina ha sido gradual y se ha visto influenciado por factores tecnológicos, económicos y sociales.

En la década de 1990, el país comenzó a conectarse a Internet, inicialmente en ámbitos académicos y gubernamentales. En 1995, la apertura comercial de Internet permitió que empresas y particulares accedieran al servicio, iniciando procesos de informatización administrativa (La Nación, 2020).

Durante los años 2000, la expansión de la banda ancha y la telefonía móvil impulsó el acceso masivo a las tecnologías digitales. Paralelamente, el Estado nacional comenzó a implementar políticas de gobierno electrónico orientadas a mejorar la eficiencia administrativa (Observatorio de la Economía Digital Argentina, 2021).

A partir de 2010, el crecimiento del comercio electrónico, la bancarización digital y el uso de smartphones transformaron la forma en que las personas interactúan con los servicios y las organizaciones.

La pandemia de COVID-19 constituyó un punto de inflexión, acelerando de manera abrupta los procesos de digitalización. Prácticas como el teletrabajo, la educación virtual y la telemedicina se expandieron rápidamente, generando nuevos desafíos de infraestructura y capacitación (CEPAL, 2021).

3.5 Impacto de la digitalización y la transformación digital a nivel global y nacional

A nivel global, la transformación digital ha redefinido los modelos productivos y económicos. Se estima que hacia 2025 podría aportar hasta 100 billones de dólares a la economía mundial (Foro Económico Mundial, 2023). Sin embargo, persisten brechas significativas en el acceso a Internet y a las competencias digitales (Banco Mundial, 2023).

En Argentina, la digitalización ha impactado de manera significativa en sectores como las PYMES, el comercio electrónico y los servicios financieros. No obstante, según el IMD World Digital Competitiveness Ranking (2023), el país aún enfrenta desafíos en términos de infraestructura y competitividad digital.

En este contexto, las organizaciones de salud enfrentan el desafío adicional de integrar la transformación digital sin perder de vista la calidad de la atención y la dimensión humana de los servicios que brindan, especialmente cuando se trata de poblaciones en situación de vulnerabilidad.

4 ANTECEDENTES Y ESTADO DEL ARTE

La transformación digital es un fenómeno amplio y multidimensional que ha sido abordado desde diversas disciplinas y contextos organizacionales. En los últimos años, la literatura académica y técnica ha analizado sus impactos en los procesos productivos, administrativos y de gestión, destacando su potencial para mejorar la eficiencia, la trazabilidad de la información y la toma de decisiones. No obstante, en el ámbito de la salud —y particularmente en las instituciones que brindan atención a personas con discapacidad— estos avances aún se presentan de manera desigual y fragmentada.

Como antecedentes relevantes para el presente trabajo, se identifican, en primer lugar, estudios y producciones teóricas vinculadas a la incorporación de herramientas digitales en los procesos administrativos. Estas investigaciones ponen el foco en la necesidad de repensar los modelos organizacionales tradicionales frente a escenarios laborales cada vez más atravesados por la tecnología, señalando la importancia de que directivos, responsables administrativos y equipos de trabajo desarrollen nuevas competencias para adaptarse a contextos digitales dinámicos. Asimismo, se destaca la creciente demanda de perfiles laborales con habilidades tecnológicas, especialmente entre las generaciones más jóvenes, como condición para la competitividad y la sostenibilidad organizacional.

En relación con los procesos de digitalización y transformación digital en el sector salud, diversos autores coinciden en que la implementación de tecnologías debe ir acompañada de una reorganización estructural y administrativa. Morales Castro y Aguado Cortés (2022) sostienen que la digitalización resulta más efectiva cuando se articula con la simplificación de los flujos de trabajo, la eliminación de duplicidades y la integración de servicios bajo una misma estructura administrativa. En instituciones que brindan atención a personas con discapacidad, esta centralización no sólo optimiza recursos, sino que también favorece el seguimiento interdisciplinario de los usuarios y una gestión administrativa más ordenada, transparente y coherente con los requerimientos normativos.

Por otra parte, distintas revistas especializadas en administración y gestión de servicios de salud analizan las ventajas derivadas de la adopción de tecnologías colaborativas en los procesos administrativos. Estos trabajos destacan mejoras en la comunicación interna, la reducción de errores operativos y una mayor capacidad de adaptación a entornos laborales digitales, aunque también señalan la necesidad de capacitación continua y acompañamiento al personal para sostener los cambios en el tiempo.

En el ámbito público argentino, se identifican antecedentes vinculados a procesos de digitalización administrativa en organismos estatales de salud. Un ejemplo relevante es el estudio sobre Innovación Administrativa en la gestión pública en salud desarrollado por el Ministerio de Salud de la Nación (2023), que expone la experiencia de modernización de procesos administrativos y de análisis de datos. Este caso describe la redefinición de tareas, la eliminación de circuitos redundantes, la implementación de sistemas de información y la adopción de modelos de gestión orientados a resultados.

Asimismo, desde el Ministerio de Salud de la Nación se impulsó el proyecto de ley del Programa Federal Único de Informatización y Digitalización de Historias Clínicas (2023), que propone la creación de un sistema unificado para el registro de la información médico-sanitaria en todo el territorio nacional, tanto en el ámbito público como privado. Esta iniciativa representa un avance significativo en términos de interoperabilidad, trazabilidad y continuidad de la atención, aunque su implementación presenta desafíos técnicos, organizacionales y culturales.

Otros antecedentes nacionales incluyen experiencias de implementación de historias clínicas electrónicas en hospitales y clínicas, como el estudio realizado por Delmastro et al. (2011) en un hospital polivalente de la provincia de Córdoba, y el trabajo de Krause et al. (2023), que analiza las percepciones críticas de médicos del Área Metropolitana de Buenos Aires sobre el uso de la historia clínica electrónica. Estos estudios evidencian tanto los beneficios asociados a la digitalización como las resistencias y tensiones que surgen en la práctica cotidiana de los equipos de salud.

A nivel internacional, se registran múltiples casos de transformación digital en la administración pública y en sistemas de salud, especialmente en países de América Latina. Si bien algunos de estos estudios —como experiencias desarrolladas en Perú— no se abordan en profundidad en el presente trabajo, permiten dimensionar el alcance regional del fenómeno y las estrategias adoptadas para promover buenas prácticas digitales.

En cuanto al análisis del impacto de la pandemia de COVID-19, resulta relevante el artículo “COVID-19 y la Transformación Digital” publicado en la Revista Espacios (Castro Galván & Cázares Garrido, 2022), que examina indicadores globales vinculados a la aceleración de la digitalización a partir de la crisis sanitaria. En la misma línea, el informe Digital Progress and Trends Report 2023 del Banco Mundial aporta datos comparativos sobre el avance de la digitalización a nivel mundial, evidenciando tanto oportunidades como brechas persistentes entre países y sectores.

Para el desarrollo del presente trabajo, también se consultaron obras de referencia como *Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución* (Slotnisky, 2016) y *Transformación digital en las empresas: un enfoque desde la administración de la teoría a la práctica* (Morales Castro & Aguado Cortés, 2022), que abordan los cambios de paradigma organizacional y proponen herramientas concretas para iniciar procesos de digitalización. Asimismo, se recuperan aportes de entrevistas y artículos de divulgación académica, como los de Duboscq (2021) y Medina Astudillo (2021), que enfatizan el rol central de las personas y de los procesos administrativos en el éxito de la transformación digital.

En el plano normativo, se analizaron leyes y resoluciones nacionales, entre ellas la Ley 24.901, que establece el Sistema de Prestaciones Básicas en habilitación y rehabilitación integral para personas con discapacidad, definiendo criterios de evaluación institucional y modalidades de prestación. Estos marcos regulatorios constituyen un condicionante clave para los procesos de digitalización en instituciones del sector.

Para contextualizar específicamente a la organización objeto de estudio, se revisaron documentos internos y se realizaron instancias de intercambio con los equipos directivos, lo que permitió reconstruir el proceso de creación de la institución, la composición de los servicios, la cantidad de concurrentes y profesionales, y las dinámicas de trabajo de las distintas áreas.

Finalmente, en relación con el contexto argentino, diversos informes señalan la persistencia de brechas digitales en el sector salud, vinculadas a la conectividad, la infraestructura tecnológica y la formación del personal. Según CIPPEC (2022), muchas instituciones aún presentan bajos niveles de digitalización administrativa y asistencial, situación que afecta especialmente a organizaciones que atienden a poblaciones vulnerables. Iniciativas como el Plan Nacional de Telesalud (Ministerio de Salud, 2021) han buscado reducir estas desigualdades, aunque su implementación ha sido heterogénea y continúa representando un desafío.

A partir del relevamiento realizado, se observa que, si bien existen antecedentes relevantes sobre digitalización de procesos administrativos y transformación digital en el sector salud, son escasos los estudios que abordan específicamente estas dinámicas en instituciones que brindan atención integral a personas con discapacidad. Asimismo, gran parte de la literatura prioriza la dimensión tecnológica, relegando el análisis de aspectos organizacionales, culturales y humanos. En este sentido, el presente trabajo busca aportar una mirada integral que articule procesos, tecnologías y actores, contribuyendo a un campo de estudio aún incipiente.

A partir del recorrido realizado por los principales antecedentes y producciones existentes, se evidencia que la transformación digital en el sector salud ha sido abordada mayormente desde una perspectiva tecnológica o asistencial, con especial énfasis en la digitalización de historias clínicas y en experiencias del ámbito público. Sin embargo, son escasos los estudios que analizan de manera integral los procesos de digitalización del área administrativa en instituciones que brindan atención a personas con discapacidad, incorporando la mirada de los actores involucrados y los aspectos organizacionales del cambio.

En este contexto, el presente trabajo se propone aportar al campo de estudio a través del análisis del proceso de digitalización administrativa desarrollado en La Clínica Simple Asociación, recuperando las experiencias, percepciones y aprendizajes de los distintos actores institucionales, y poniendo en diálogo la teoría con la práctica concreta.

5 LA CLÍNICA SIMPLE ASOCIACIÓN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Clínica Simple Asociación es una institución de índole privada, orientada al abordaje de cuidados y atenciones en salud para personas con discapacidad. Su funcionamiento está regulado por un conjunto de normativas, como la Ley Nacional N.º 24.901 (1997), que establece el Sistema de Prestaciones Básicas en Habilitación y Rehabilitación Integral a favor de las personas con discapacidad, que contempla *“acciones de prevención, asistencia, promoción y protección, con el objeto de brindarles una cobertura integral a sus necesidades y requerimientos.”* (Ley Nacional 24.901). Esta ley entiende a la persona con discapacidad como *“toda aquella que padezca una alteración funcional permanente o prolongada, motora, sensorial o mental, que en relación a su edad y medio social implique desventajas considerables su integración familiar, social, educacional o laboral”* (Ley Nacional 24.901) y define como prestaciones básicas a aquellas destinadas a la rehabilitación, educación, terapia y asistencia, describiendo los servicios que pueden implementarse con tal fin.

Esta ley se complementa con varias resoluciones que establecen generalidades para la organización de los servicios, estableciendo recursos humanos, materiales y espacios físicos, como así también, fijando criterios para la evaluación de instituciones que brinden los servicios para PcD.

La organización fue constituida jurídicamente en 2016, precisamente el 20 de septiembre de 2016, como una sociedad de hecho, encuadrada bajo la figura de “Sociedad Ley N° 19.550 Capítulo I Sección IV”, no cuenta con una personalidad jurídica formal, ya que es

una forma de asociación en la que sus miembros acuerdan operar en conjunto sin constituirse como una sociedad anónima, SRL, o similar. A partir del año 2016, se unifican los distintos servicios de los socios, en una misma razón social y en un mismo espacio físico. La organización cuenta con edificio propio situado en la intersección de las calles Lavalle y Agustín Álvarez, de la ciudad de Rafaela. El edificio cuenta con 1,292 m² cubiertos, que se dividen en planta baja, primer y segundo piso.

La sociedad está conformada por dos socios, ambos miembros son profesionales de la salud: uno se desempeña como médico pediatra, con 37 años de ejercicio en la profesión, y el otro como fonoaudióloga, con 40 años de trayectoria en la profesión.

Continuando con la descripción de la organización, podemos mencionar que está formada por equipos interdisciplinarios en las áreas de Medicina, Psicología, Psicopedagogía, Fonoaudiología, Terapia Ocupacional, Docencia, Kinesiología, Psicomotricidad, Educación Física, Educación Artística, Musicoterapia, Estimulación Temprana y Trabajo Social. Mientras que el objetivo de promover la salud se observa como un fin prioritario, el mismo se encuentra entrelazado con el acompañamiento en la garantía de diversos derechos humanos, como el derecho a la educación, el trabajo, al descanso y la recreación.

La Clínica está conformada por seis servicios, a saber:

- **Delamano** - Centro de Rehabilitación Integral: se orienta a proporcionar asistencia de rehabilitación para personas sin límite de edad, con el fin de alcanzar un nivel funcional que favorezca su inclusión social. Tiene como objetivo principal proporcionar asistencia médico-rehabilitadora integral y especializada, para personas con alteraciones motoras, sensoriales o mentales. Se trata de un servicio de nivel I o bajo riesgo, al brindar atención ambulatoria, sin internación, de manera individual e interdisciplinaria en consultorios polivalentes.
- **Portal** - Centro de Estimulación Temprana: su finalidad es desarrollar programas de intervención temprana y estimulación temprana para personas con discapacidad, manifestada como alteraciones del desarrollo. Rango etario, desde el nacimiento hasta los cuatro o cinco años. El servicio se orienta a favorecer el máximo desarrollo de niñas y niños con patologías en el desarrollo, como así también asistir a las familias, brindando contención y asesoramiento.
- **Lazos** - Centro Educativo Terapéutico: tiene como objetivo la construcción de aprendizajes a través de enfoques, metodologías y técnicas de carácter

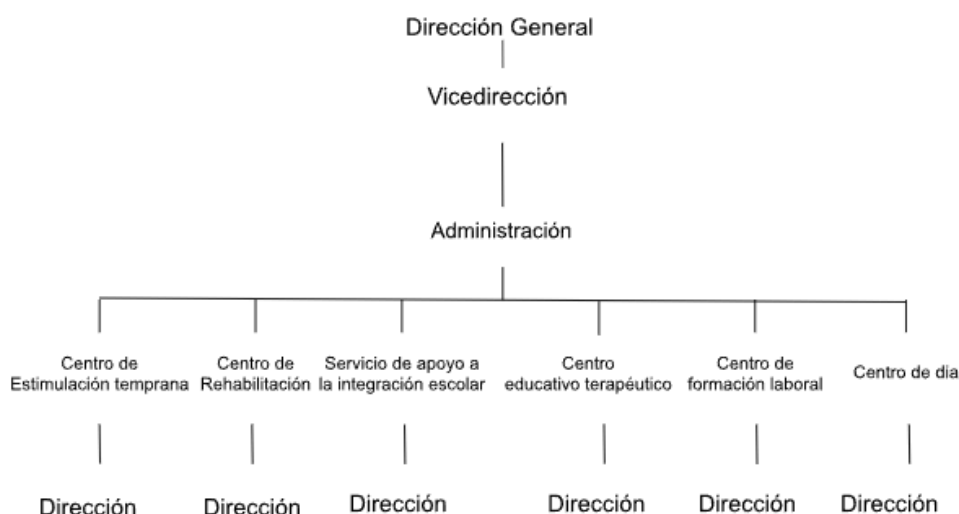
terapéutico. El servicio se orienta a la promoción de la autonomía, comunicación y expresión de los concurrentes, así como su inclusión social y está destinado a personas que presentan deficiencias mentales, sensoriales, motoras y/o psíquicas, parálisis cerebral, trastornos de la comunicación, entre otras. Rango etario: entre los cuatro y los veinticinco años de edad.

- **Pilares** - Servicios de Apoyo a la Integración Escolar: este servicio trata de implementar una serie de estrategias integradoras con la intención de favorecer la permanencia de las personas con discapacidad en el sistema educativo formal. Se orienta al seguimiento de niños, niñas y adolescentes con necesidades educativas especiales, buscando asegurar el desarrollo de medidas de apoyo y recursos pedagógicos necesarios para avanzar en los procesos de aprendizajes, y garantizar el acceso, permanencia y continuidad en la escuela común hasta su egreso.
- **El Taller** - Centro de Formación Laboral: este servicio busca propiciar la inclusión laboral de las personas con discapacidad entre los 18 y 35 años. Tiene como finalidad la preparación objetiva de la PcD en una determinada actividad laboral mediante el desarrollo de metodologías y técnicas específicas. Constituye un proceso educativo-laboral no formal, que tiende a mejorar la calidad de vida del concurrente, de su grupo familiar y su entorno social.
- **Andares** - Centro de Día: tiene por objetivo posibilitar el más adecuado desempeño en su vida cotidiana, mediante la implementación de actividades tendientes a alcanzar el máximo desarrollo posible de sus potencialidades. Las actividades tienen por finalidad lograr la máxima independencia personal, evitar el aislamiento en el seno familiar o institucional, implementar actividades tendientes a lograr la participación de los concurrentes en programas de acción comunitaria, acordes con sus posibilidades desarrollando actividades ocupacionales.

Cada servicio cuenta con su director/a, y equipo de trabajo formado por profesionales de distintas áreas, y en conjunto establecen objetivos específicos, así como diversos destinatarios a los cuales se orienta.

De esta manera, cinco de los seis servicios (Portal, Pilares, Lazos, El Taller y Andares) se orientan al trabajo con personas con discapacidad en distintos momentos etarios, mientras que el Centro de Rehabilitación, Delamano, se presenta como universal, abordando situaciones de personas con y sin discapacidad, sin límites de edad. Cada

servicio cuenta con sus profesionales de salud y un equipo directivo conformado por director/a y subdirector/a.



La

Fuente: Elaboración propia.

coexistencia de múltiples servicios, equipos interdisciplinarios y modalidades de atención dentro de una misma estructura organizacional implica una alta complejidad administrativa y de gestión. La coordinación entre áreas, el manejo de información, la facturación de prestaciones, el seguimiento de concurrentes y la articulación entre equipos profesionales requieren procesos administrativos eficientes y sistemas de información integrados. En este contexto, la digitalización del área administrativa adquiere un rol estratégico para garantizar el funcionamiento institucional, la calidad del servicio y la sostenibilidad de la organización.

Participantes de La Clínica en sus diversos servicios

Con el fin de dimensionar el tamaño de la organización, puede señalarse que actualmente La Clínica Simple Asociación cuenta con un total aproximado de 355 participantes, incluyendo concurrentes, profesionales de los distintos servicios y el equipo directivo general.

En relación con la población asistida, concurren a la institución alrededor de 280 personas con discapacidad, quienes acceden a los diferentes servicios que se brindan. En el Centro de Estimulación Temprana *Portal* asisten 11 niños; en el Centro de Rehabilitación Integral *Delamano* se atienden 122 personas, entre niños y adultos; al Servicio de Apoyo a la Integración Escolar *Pilares* concurren 88 personas; al Centro Educativo Terapéutico *Lazos Rafaela* asisten 36 concurrentes distribuidos en tres turnos; el Centro de Formación Laboral *El Taller* cuenta con 23 concurrentes; y el Centro de Día *Andares* recibe a 20 personas.

Cabe destacar que algunas personas con discapacidad asisten a más de un servicio, dado que en muchos casos estos resultan complementarios para su bienestar y desarrollo integral. Por ejemplo, niños en edad escolar pueden concurrir simultáneamente al Servicio de Apoyo a la Integración Escolar y al Centro de Rehabilitación Integral, mientras que otras personas combinan su asistencia entre el Centro Educativo Terapéutico o el Centro de Día y el servicio de rehabilitación.

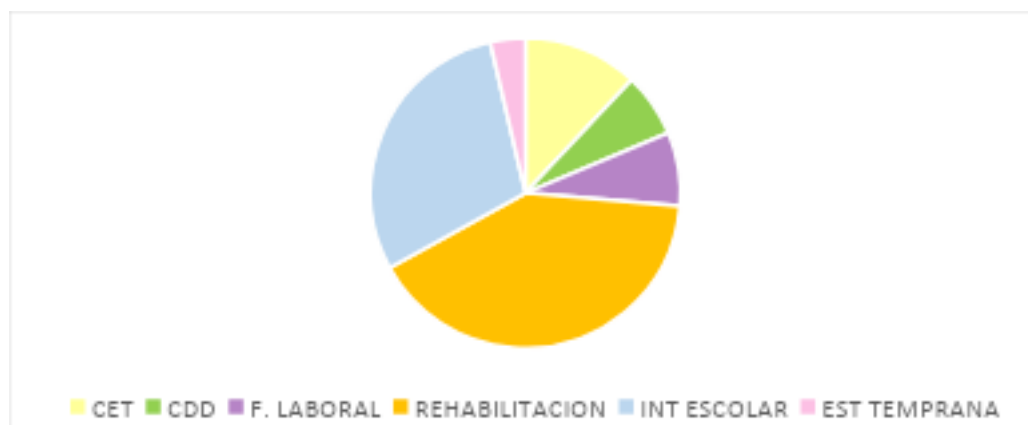


Gráfico: elaboración propia – Distribución de la población por servicio

En cuanto al personal que se desempeña en la organización, el equipo está conformado por un total de 75 personas. De este conjunto, dos se desempeñan como empleadas en relación de dependencia en el área administrativa; dos son socios directores; uno corresponde a un médico fisiatra; y las restantes 68 personas son profesionales independientes del ámbito de la salud y la educación. Muchos de estos profesionales cumplen funciones en más de un servicio y algunos, además, ejercen roles de dirección dentro de la institución.

Historia de La Clínica

La Clínica tiene sus orígenes a partir del 2016, pero este origen se fue gestando años antes, con los distintos servicios que hoy conforman la organización.

Los servicios Portal y Pilares, tuvieron sus inicios en el año 2010, compartiendo un edificio ubicado a unos cincuenta metros de donde funcionan actualmente.

Durante el transcurso del año 2013, se constituye en otro edificio cercano, también a metros del edificio actual, el centro de rehabilitación DeLaMano.

Desde sus inicios y hasta el 2015, los tres servicios mencionados, formaban parte de La Clínica de Niños, tanto en su titularidad, como en ciertos aspectos administrativos, económicos y de gestión. La mencionada institución, tenía su edificio propio para atención ambulatoria, internación y administración, y era un efector de salud de atención multidisciplinaria para niños, niñas y adolescentes.

Los servicios Portal, Pilares y Delamano, compartían la titularidad como persona jurídica con la Clínica de Niños, así como la dirección general de la misma (contando cada uno, a su vez, con una dirección por servicio). En cuestiones administrativas y económicas, los servicios Portal y Pilares, realizaban la facturación a través de La Clínica de Niños. No así el servicio de rehabilitación DeLaMano, que, al no estar categorizado por el Ministerio de Salud como centro de rehabilitación, funcionaba como consultorios polivalentes independientes. De esta manera, los profesionales efectuaban la facturación de sus prestaciones y abonaban a la Clínica de Niños un arancel mensual en carácter de alquiler. Lo mismo ocurría con los registros de los concurrentes, actividades realizadas, objetivos planteados, formas de trabajar y cualquier otra información, no tenía criterios unificados, por lo que cada profesional dejaba asentado los datos e información que consideraba relevante.

En el año 2012, se fundó el centro educativo terapéutico, Lazos, instalándose en un edificio cercano. Este centro funcionaba de manera independiente al resto, pero compartían la dirección general con los anteriores mencionados.

La disolución de La Clínica de Niños como persona jurídica, y la vacante de su edificio, se da en el año 2015. Pero los servicios Portal, Pilares y Delamano, necesitaban la gestión de una nueva razón social para continuar con su funcionamiento.

Durante ese año también, el equipo de Lazos Rafaela, observa la necesidad de comenzar a trabajar y proyectar un nuevo servicio que tenga relación con la inclusión laboral de PcD. Esto surge a medida que los primeros concurrentes del centro educativo terapéutico, comienzan a egresar por su edad, y no existían muchas ofertas de servicios vinculados con la formación laboral para personas adultas con discapacidad en la localidad. Por tal motivo, se comienza con el proyecto El Taller, como centro de formación laboral, destinado a la educación e inclusión en el área del trabajo a PcD.

A partir de ese momento, los directivos de los cinco servicios, deciden unificar la titularidad y conforman La Clínica, como persona jurídica, y comienzan a utilizar los que fueran el edificio principal de La Clínica de Niños. Esto implicó una reducción de gastos, tanto en alquiler, ya que cada servicio se hacía cargo del alquiler proporcional al espacio utilizado, y también en cuanto a cuestiones administrativas, unificando recursos. Dos años más tarde, los titulares de La Clínica, compraron el edificio.

El edificio posibilitó que, de acuerdo con los aspectos legales, cada servicio pueda instalarse en un espacio físico y que conservara cierta independencia funcional del resto. Así, Lazos Rafaela, ocupa la planta baja del edificio, junto con la administración. En el primer piso se encuentran los servicios Portal, Pilares y Delamano, cada uno con su área

delimitada. En el segundo piso, se encuentran El Taller y Andares, este último es un servicio que se incorporó en 2019, y funcionan en el mismo espacio física, en distintas franjas horarias.

Cabe destacar que, de acuerdo a los requisitos legales, cada servicio cuenta con su equipo directivo, que responden al equipo directivo general para la gestión y coordinación de La Clínica.

A partir del año 2016, cuando se conformó La Clínica, y se instalaron todos los servicios en un mismo espacio físico, el equipo directivo general junto a la dirección directa del servicio Delamano proceden a efectuar la categorización del mismo como centro de rehabilitación ante el Ministerio de Salud, modificándose aspectos asociados a su organización y funcionamiento. El mismo año, se implementaron reuniones periódicas de equipos directivos y de equipos de trabajo, como así también a partir de ese año, se comenzaron a hacer encuentros recreativos con el personal y un festejo anual de fin de año destinados a las personas trabajadoras de la organización.

A partir de 2017, y también durante el 2018, el equipo directivo general comienza a trabajar en la organización de jornadas formativas y capacitaciones para el personal con el fin de estar actualizados y formados como corresponde para la atención de PcD.

La institución no solo brinda servicios a la comunidad para personas con discapacidad, sino que se ha convertido en una institución donde estudiantes de diversas áreas de salud, asisten a realizar las prácticas profesionales de su carrera. En relación a esto, podemos mencionar que La Clínica, tiene convenio con la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Nacional de Rosario, para que aquellos alumnos de la carrera de Fonoaudiología, que deseen y puedan realicen las prácticas necesarias en la ciudad de Rafaela.

En cuanto a la administración y manejo de información, como se menciona en párrafos previos, al unificarse los servicios en un mismo edificio, permitió centralizar la administración, generando beneficios significativos. Entre ellos, se destaca la mejora en la eficacia del manejo de la información, el fortalecimiento del control de los datos administrativos, la optimización de los procesos internos y una mayor fluidez en la comunicación entre áreas. Esta integración facilitó además la estandarización de procedimientos, reduciendo duplicidades y mejorando la toma de decisiones en la gestión diaria. Hasta el año 2018, cada servicio contaba exclusivamente con los legajos de los concurrentes que participaban de cada centro, hasta que, en ese año, la dirección general decide implementar un sistema virtual para uso interno de historias clínicas, lo que permitió a los profesionales de La Clínica, tener acceso a la información desde

cualquier dispositivo, a través de un usuario y contraseña, favoreciendo una perspectiva integral que facilite la toma de decisiones en los planes de trabajo.

Contexto territorial

En la ciudad de Rafaela, cabecera del departamento Castellanos en la provincia de Santa Fe, se identifican actualmente 8 instituciones categorizadas por la Superintendencia de Servicios de Salud (SSS) que prestan servicios a personas con discapacidad bajo diversas modalidades, tales como centro de día, centro educativo terapéutico, estimulación temprana, rehabilitación integral, formación laboral y apoyo a la integración escolar. Sin embargo, la oferta de servicios en la ciudad no se limita únicamente a estos centros categorizados, ya que existen numerosos profesionales y equipos que operan desde consultorios interdisciplinarios sin reconocimiento oficial por parte del organismo nacional. Esta configuración local refleja una realidad extendida en muchas ciudades del país, donde la demanda creciente de atención especializada convive con un sistema fragmentado en cuanto a regulaciones, financiamiento y controles de calidad.

Cabe destacar que la demanda de servicios en Rafaela es particularmente amplia, ya que la ciudad no solo atiende a su propia población, sino también a personas provenientes de numerosas localidades vecinas que no cuentan con instituciones categorizadas ni con dispositivos de atención integral. Esta situación convierte a Rafaela en un centro regional de referencia, generando una presión adicional sobre los prestadores locales, tanto en términos de capacidad operativa como de planificación estratégica.

Esta presión sobre los prestadores locales vuelve especialmente relevante los procesos de planificación, gestión y organización interna, donde la incorporación de herramientas digitales puede funcionar como un facilitador clave para sostener la calidad de atención

En este contexto, la elección de La Clínica Simple Asociación como objeto de estudio cobra especial relevancia, ya que se trata de una institución categorizada que brinda los seis tipos de servicios reconocidos por la SSS, constituyéndose en un ejemplo de modelo integral de atención. Su análisis permite comprender no solo la dinámica organizacional y los procesos de transformación digital en un entorno complejo, sino también la articulación (o tensión) entre marcos regulatorios formales y prácticas profesionales vigentes en el territorio.

Ventaja competitiva y elementos diferenciadores

La institución objeto de estudio presenta una serie de características que la distinguen en el ámbito de los servicios de salud orientados a personas con discapacidad. Su principal ventaja competitiva radica en el enfoque integral e interdisciplinario del abordaje terapéutico, que permite brindar atención médica, psicológica, kinesiológica, fonoaudiológica y de acompañamiento social en un entorno coordinado y centrado en la persona. Esta visión holística resulta poco frecuente en el contexto local, donde muchas organizaciones ofrecen prestaciones fragmentadas o parciales.

Otro aspecto diferenciador es la continuidad y estabilidad del equipo profesional, lo cual favorece la creación de vínculos de confianza con las personas usuarias y sus familias, así como una atención sostenida en el tiempo. Esta permanencia también contribuye a una cultura organizacional sólida y comprometida, que promueve el trabajo colaborativo entre disciplinas.

Además, la institución mantiene convenios con diversas universidades, lo que permite la realización de prácticas profesionales por parte de estudiantes avanzados de carreras vinculadas a la salud y a las ciencias sociales. Este vínculo con el ámbito académico no solo enriquece las prácticas institucionales con una mirada actualizada, sino que también posiciona al centro como un espacio formador y referente en el abordaje de la discapacidad.

La reciente digitalización de ciertos procesos administrativos —como la facturación, la gestión documental y el análisis financiero— representa otro diferencial relevante en un sector que, en muchos casos, aún mantiene procedimientos manuales o escasa integración tecnológica.

Estos avances tecnológicos no solo impactan en la eficiencia operativa, sino que también implican cambios en las prácticas de trabajo, en los roles administrativos y en la cultura organizacional de la institución.

Desde una perspectiva teórica, la ventaja competitiva puede entenderse como aquellos atributos que permiten a una organización superar a sus competidores y alcanzar una posición destacada en su sector. Según Porter (1985), una empresa logra una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia de valor que no está siendo utilizada simultáneamente por sus competidores actuales o potenciales.

En este sentido, la incorporación de procesos digitalizados se integra a la estrategia de valor de la institución, reforzando su posicionamiento diferencial en el contexto local.

En conjunto, estos factores no solo permiten una atención de mayor calidad y eficiencia, sino que también posicionan a la institución como un referente en el cuidado integral de personas con discapacidad, integrando profesionalismo, innovación y compromiso social.

Área administrativa: descripción del sector, recursos humanos y tareas

Como se mencionó en el capítulo previo, la conformación de La Clínica, a partir de la unificación de los servicios bajo una misma razón social y en un mismo edificio, generó una reorganización a nivel administrativo.

En términos de funcionamiento organizacional, el área administrativa actúa como un nodo central que articula los distintos servicios asistenciales con la dirección institucional y con los actores externos, tales como obras sociales, organismos públicos, proveedores y profesionales independientes. El circuito administrativo se inicia, en la mayoría de los casos, a partir de la prestación del servicio de salud, que genera la necesidad de registrar asistencias, recopilar documentación respaldatoria y gestionar autorizaciones, para luego continuar con los procesos de facturación, seguimiento de cobros y pago a proveedores.

Las tareas administrativas se desarrollan de manera transversal a todos los servicios de la institución y requieren una coordinación permanente con los directores de cada área, quienes validan información asistencial y definen criterios operativos. A su vez, el sector administrativo reporta de forma directa a la dirección general de La Clínica, constituyéndose en un espacio estratégico para la toma de decisiones, dado que concentra información financiera, operativa y de gestión.

Hoy en día, la administración de La Clínica está conformada por tres personas de forma permanente, encargadas de todas las tareas relacionadas con el área administrativa de los distintos servicios que se brindan en la institución. Estas personas, a su vez, coordinan tareas con los directores de cada servicio. Una cuarta persona, que trabaja de manera remota, es la que se dedica exclusivamente a la carga de órdenes y facturación de una obra social provincial.

Una de las personas de administración se encuentra orientada a la atención al público, coordinación de turnos, recepción de documentación, confección de planillas de asistencias, atención telefónica, y solicitud de comprobantes a proveedores y profesionales que brindan servicios. Otra, es la que lleva adelante la facturación a los clientes (en este caso, obras sociales, prepagas, institutos, municipalidad o particulares), control de documentación necesaria para adjuntar a la facturación. Y por último, otra

persona que se encarga de pago a proveedores, administración contable y financiera en conjunto con el estudio contable externo, confección de expedientes para solicitud de prestaciones de salud, emisión de informes financieros trimestrales, comunicación interna de novedades y nexos con directivos de la institución.

Esta centralidad del área administrativa, sumada al volumen de información que gestiona y a la diversidad de actores involucrados, vuelve especialmente relevante el análisis de sus procesos y de las herramientas tecnológicas utilizadas, ya que cualquier mejora o innovación en este sector impacta de manera directa en el funcionamiento global de la organización.

6 METODOLOGÍA

Enfoque de la investigación

El presente trabajo adopta un enfoque cualitativo, ya que se propone comprender en profundidad el proceso de digitalización del área administrativa de una institución de salud dedicada a la atención de personas con discapacidad. Si bien el objeto de estudio se centra en la digitalización de los procesos administrativos, este fenómeno se analiza como parte de un proceso organizacional más amplio de transformación digital, en tanto implica cambios en las prácticas de trabajo, la gestión de la información y la incorporación de tecnologías digitales. Este tipo de enfoque permite explorar las experiencias, percepciones y significados que construyen los actores involucrados.

El estudio se centra en un caso particular, que opera como unidad de análisis: una institución categorizada por la Superintendencia de Servicios de Salud, ubicada en la ciudad de Rafaela, que brinda atención integral a personas con discapacidad a través de múltiples servicios.

Para dar cumplimiento al objetivo general y a los objetivos específicos, se realizaron entrevistas semiestructuradas a integrantes de la institución, con el propósito de relevar en profundidad los procesos administrativos, la dinámica de trabajo, las herramientas tecnológicas utilizadas y las oportunidades de mejora identificadas por los distintos actores involucrados.

Para ello, se realizaron encuentros y reuniones, a través de entrevistas semiestructuradas, con el fin de conocer los procesos administrativos y la dinámica del área, sus herramientas actuales y los puntos necesarios de mejora. Por otra parte, se plantearon charlas informales como instancias complementarias con los responsables del

área y los directores de la institución, para conocer la percepción acerca de las mejoras introducidas.

Con el objetivo de complementar el análisis cualitativo del estudio de caso, se incorporó un relevamiento de tipo cuantitativo mediante la aplicación de una encuesta estructurada dirigida a instituciones que prestan servicios a personas con discapacidad. Este recurso busca ampliar la perspectiva del análisis, permitiendo comparar niveles de digitalización, formas de implementación, herramientas utilizadas, beneficios y obstáculos percibidos.

Clasificación del estudio

El trabajo se enmarca dentro de una investigación de tipo aplicada, dado que busca generar conocimientos orientados a resolver una problemática concreta dentro del área administrativa de una institución de salud. A su vez, se trata de un estudio exploratorio y descriptivo, ya que intenta conocer en profundidad los procesos administrativos existentes, identificar oportunidades de mejora, y describir el impacto de la digitalización en dicha área.

La elección de esta estrategia metodológica responde a la necesidad de comprender cómo se implementó la digitalización, qué herramientas se adoptaron, cómo fue percibido el cambio y cuáles fueron los desafíos y aprendizajes del proceso.

Se emplea el método de estudio de caso, centrado en una única institución seleccionada intencionalmente por su relevancia para los objetivos de esta investigación.

Como parte del proceso de investigación, se revisó documentación institucional, procedimientos administrativos y bibliografía especializada sobre digitalización de procesos, gestión administrativa y transformación digital en organizaciones de salud. Asimismo, se consultaron artículos científicos, estudios de caso, informes de investigación y sitios web oficiales relacionados con la temática.

Además del estudio de caso principal, se incorpora un relevamiento complementario de enfoque cuantitativo, con alcance exploratorio-descriptivo, mediante la aplicación de una encuesta estructurada dirigida a otras instituciones de salud que prestan servicios a personas con discapacidad en la provincia de Santa Fe.

Este instrumento permitió obtener datos sistematizados y comparables respecto al nivel de digitalización administrativa, las modalidades de implementación adoptadas, las herramientas tecnológicas utilizadas y los beneficios y obstáculos percibidos en el proceso.

La incorporación de este relevamiento cuantitativo contribuye a ampliar la perspectiva del análisis, posibilitando contextualizar el caso estudiado dentro de una realidad sectorial más amplia y fortalecer la validez del estudio a través de la triangulación de la información.

Unidad de análisis

La unidad de análisis de este trabajo está conformada por el área administrativa de una institución privada de salud ubicada en la ciudad de Rafaela, especializada en la atención de personas con discapacidad. El análisis se centró en los procesos administrativos, las herramientas tecnológicas utilizadas, la percepción del personal respecto a la digitalización, y los cambios organizacionales que se produjeron a partir de la incorporación de nuevas tecnologías.

Como sujetos de análisis se consideró tanto al personal que integra el área administrativa como a profesionales de la salud y autoridades de la institución. Esta inclusión permitió abordar de manera integral la dinámica interna de la organización, identificar los niveles de involucramiento del equipo, las resistencias al cambio y los aprendizajes emergentes del proceso de transformación digital.

Operacionalización de los objetivos y dimensiones de análisis

Con el fin de abordar de manera sistemática el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, se procedió a su operacionalización a partir de la definición de dimensiones de análisis que permiten observar y comprender el proceso de digitalización de la institución estudiada.

En este sentido, el análisis se organizó en torno a distintas dimensiones analíticas interrelacionadas. En primer lugar, se consideró una dimensión organizacional, orientada a identificar los cambios producidos en la estructura administrativa, en los roles y responsabilidades del personal, y en las formas de articulación entre el área administrativa, los servicios asistenciales y la dirección institucional.

En segundo lugar, se definió una dimensión tecnológica, centrada en el relevamiento de las herramientas digitales incorporadas en el área administrativa, el nivel de integración entre los distintos sistemas utilizados y el grado de automatización alcanzado en los procesos de gestión.

Asimismo, se incorporó una dimensión de procesos, que permitió analizar las modificaciones en los circuitos administrativos, tales como facturación, gestión documental, registro de asistencias y seguimiento financiero, considerando las diferencias entre las modalidades previas y posteriores a la digitalización.

Por otra parte, se contempló una dimensión humana y cultural, vinculada a las percepciones del personal administrativo, directivos y profesionales respecto al nuevo proceso, las resistencias al cambio, los aprendizajes adquiridos y las estrategias de adaptación implementadas.

Finalmente, se incluyó una dimensión de impacto, orientada a identificar los principales beneficios y limitaciones del proceso de digitalización, así como su incidencia en la eficiencia operativa, la toma de decisiones y el funcionamiento global de la organización.

Estas dimensiones de análisis funcionaron como ejes orientadores para la recolección y el análisis de la información obtenida a través de entrevistas, encuestas y revisión documental, permitiendo una comprensión integral del fenómeno estudiado.

7 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

A partir del enfoque cualitativo adoptado, el diseño de investigación se estructuró en dos fases. En una primera etapa exploratoria, se buscó profundizar en el problema de investigación mediante el relevamiento de bibliografía específica, tesis y artículos académicos vinculados a la digitalización y transformación digital. En una segunda fase descriptiva, se analizó la información relevada en la institución objeto de estudio, comparando los procesos administrativos previos y posteriores a la incorporación de herramientas tecnológicas y digitales en el área administrativa.

En este trabajo se realizaron entrevistas semiestructuradas, utilizando guías de preguntas orientadas a la descripción de procesos, con el objetivo de recabar información relevante sobre el uso de herramientas y tecnologías en la institución. Las entrevistas se llevaron a cabo de manera presencial durante el mes de junio de 2025.

Para su elaboración se diseñaron dos guiones de entrevista diferenciados, en función del rol y nivel de participación de los informantes dentro de la organización. El primer guión estuvo dirigido al personal vinculado directamente con la gestión administrativa —directora general, secretaria administrativa y auxiliar administrativo del área de facturación— e incluyó preguntas orientadas a relevar aspectos técnicos y operativos

relacionados con los procesos administrativos, la incorporación de herramientas digitales y los cambios en la gestión de la información.

El segundo guión fue aplicado a profesionales de la salud que prestan servicios en la institución, y se enfocó principalmente en la percepción, experiencia y valoración del proceso de transformación digital desde la práctica cotidiana. En este caso, se priorizaron preguntas vinculadas al impacto de los cambios implementados en la dinámica de trabajo, la comunicación institucional y la organización de las tareas, excluyendo aspectos técnicos propios de la gestión administrativa.

En total, se entrevistó a seis integrantes de la institución: la directora general, la secretaria administrativa, un auxiliar administrativo del área de facturación y dos profesionales independientes que prestan servicios en La Clínica.

La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo intencional, considerando aquellos actores que, por su rol y nivel de participación dentro de la institución, se encontraban directamente involucrados en los procesos administrativos y en la implementación de herramientas digitales, como así también, que se encuentren dentro de la organización desde antes de la pandemia. Este criterio permitió relevar información significativa desde distintas posiciones organizacionales, incluyendo niveles directivos, administrativos y profesionales, favoreciendo una comprensión integral de la digitalización aplicada, comparar percepciones y experiencias.

Cabe destacar que no se realizaron entrevistas al proveedor del sistema de gestión, dado que la capacitación sobre el software fue brindada por el estudio contable externo con el que trabaja la institución, y no directamente por el proveedor del sistema.

Por otra parte, se realizaron encuestas con preguntas cerradas a distintas instituciones de salud de la provincia de Santa Fe que brindan servicios a personas con discapacidad y se encuentran categorizadas, al igual que la institución objeto de estudio. El objetivo de este relevamiento fue conocer el estado de digitalización del área administrativa en otras organizaciones del sector.

Si bien este relevamiento no constituye un objetivo central de la investigación, permitió contextualizar el sector en el que se inserta la organización analizada y realizar comparaciones respecto del grado de digitalización alcanzado. La encuesta fue enviada a través de un correo electrónico y por WhatsApp, a un grupo de prestadores santafesinos, invitando a participar de manera voluntaria.

Rol de la investigadora y consideraciones metodológicas

La autora de la presente investigación se desempeñaba como responsable del área administrativa de la institución objeto de estudio durante el período analizado. Esta condición permitió un conocimiento profundo del funcionamiento organizacional, de los procesos administrativos y del contexto en el que se desarrolló el proceso de digitalización, facilitando además el acceso al campo, a la documentación institucional y a los distintos actores involucrados.

No obstante, la doble condición de investigadora y participante del contexto organizacional implicó la necesidad de adoptar criterios metodológicos orientados a fortalecer la objetividad y la credibilidad del estudio. En este sentido, se decidió no incorporar el testimonio de la autora como fuente primaria de información, privilegiando la recolección de datos a partir de entrevistas realizadas a otros integrantes de la institución con diferentes funciones y niveles de participación en el proceso de digitalización.

Asimismo, con el propósito de fortalecer la consistencia de los hallazgos, se recurrió a la triangulación de distintas fuentes de información, integrando los resultados obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas, la revisión de documentación institucional y el relevamiento realizado a través de encuestas dirigidas a otras instituciones del sector. Esta estrategia permitió contrastar perspectivas, contextualizar los resultados y contribuir a una interpretación más rigurosa del fenómeno estudiado.

Desarrollo de etapas

- Relevamiento y revisión bibliográfica: se recopilaron y analizaron fuentes secundarias (tesis, artículos académicos, libros e informes) vinculadas a la digitalización de procesos administrativos en salud, gestión del cambio, digitalización y transformación digital.
- Diseño de instrumentos: se elaboraron guías de entrevistas semi estructuradas adaptadas a distintos perfiles de la institución y cuestionarios de encuestas con preguntas cerradas dirigidas a otras organizaciones de salud.
- Trabajo de campo:
 - Entrevistas presenciales a directora general, secretaria administrativa y auxiliar administrativo del área de facturación, profesionales de salud, realizadas durante el mes de junio de 2025.

- Encuestas cerradas distribuidas a través de correo electrónico y grupos de WhatsApp a instituciones de salud orientadas a la atención de personas con discapacidad, con el fin de conocer el estado de digitalización del sector.
- Revisión documental de procedimientos internos y documentación institucional vinculada a los procesos administrativos previos y posteriores a la incorporación de herramientas digitales.
- Análisis de la información: se procesaron y organizaron los datos obtenidos a partir de categorías de análisis tales como uso de tecnologías, percepción del cambio, niveles de resistencia y mejoras en los procesos administrativos.
- Redacción y validación: se redactaron los resultados y se verificó la coherencia entre los hallazgos empíricos y el marco teórico. Asimismo, se incorporaron observaciones surgidas de instancias informales de diálogo que complementaron la información formal obtenida.

8 FUENTES DE INFORMACIÓN

Los datos que se reflejan en este trabajo se obtuvieron a partir de fuentes de información primarias y secundarias. Entre las fuentes primarias se incluyen entrevistas semiestructuradas, encuestas y charlas informales, cuyo objetivo fue recabar información clave sobre el funcionamiento del área administrativa de la institución, la relación entre las personas de la organización y la tecnología, la cultura organizacional, las motivaciones que impulsaron el proceso de digitalización, los principales puntos de resistencia al cambio y los resultados obtenidos tras la incorporación de nuevas herramientas.

En cuanto a las fuentes secundarias, se utilizaron sitios web institucionales y bibliografía especializada sobre administración de empresas, gestión en organizaciones de salud, procesos administrativos, digitalización y transformación digital. Estos aportes teóricos fueron fundamentales para contextualizar el caso de estudio dentro del sector salud y ofrecer un marco interpretativo al análisis realizado, generando así una visión clara de qué tipo de cambio se produjo.

8.1 Encuestas y entrevistas

Las entrevistas fueron dirigidas a diversos actores de la institución: personal administrativo, secretaria, directora y profesionales de la salud. El criterio de selección se basó en que los participantes estuvieran vinculados a la institución desde antes de la

pandemia, con el fin de poder analizar comparativamente los cambios vividos en los procesos administrativos y en la adopción de tecnología.

Entre los perfiles entrevistados se incluyeron personas con distintos niveles de responsabilidad, formación y antigüedad dentro de la organización:

- Secretaria administrativa, de 56 años, con más de diez años de experiencia y sin formación universitaria, brindó una perspectiva sobre la gestión diaria, la interacción con pacientes y el vínculo con el equipo profesional. (E1)
- Directora General de la institución, licenciada en Fonoaudiología, de 62 años, con más de quince años en funciones directivas y asistenciales, aportó una perspectiva integral sobre el liderazgo y la toma de decisiones. (E2)
- Auxiliar administrativa de 30 años, sin formación universitaria en administración, que trabaja en jornada reducida. Aportó una visión operativa sobre la dinámica del área. (E3)
- Dos profesionales de la salud, una psicóloga de 36 años y un kinesiólogo de 39 años, que trabajan en la institución desde antes de la pandemia, contribuyeron con reflexiones sobre cómo impactó la digitalización en la práctica profesional y en la interacción con el área administrativa. (E4 Y E5)

Además de las entrevistas individuales, se valoraron comentarios y aportes surgidos en instancias informales de diálogo con otros miembros del equipo de profesionales. Si bien no participaron formalmente del proceso de entrevistas, sus observaciones espontáneas durante la implementación de herramientas digitales fueron consideradas como insumos complementarios para el análisis.

Las entrevistas incluyeron preguntas abiertas de carácter descriptivo, orientadas a conocer la percepción de los usuarios sobre las herramientas digitales antes y después de su implementación. Algunos de los disparadores utilizados fueron:

- ¿Qué significa para usted la digitalización?
- ¿Cuál fue el disparador para encarar un proceso de digitalización?
- ¿Cuáles fueron los pasos a seguir para llevar a cabo este proceso?
- ¿Qué obstáculos/resistencias se encontraron en el proceso?
- ¿Qué aprendizajes obtuvieron?
- ¿Qué consideras que mejoró a partir de las modificaciones implementadas?

- ¿Cuál fue el nivel de involucramiento de las personas?

El análisis de las respuestas se llevó a cabo de manera manual, a través de una lectura interpretativa, considerando variables como adopción y uso de tecnología, percepción sobre la digitalización e impacto en la calidad de los servicios brindados.

Por otra parte, aunque no se trató de un objetivo específico del trabajo, como se mencionó en párrafos previos, se aplicaron encuestas de preguntas cerradas a instituciones de salud de la provincia de Santa Fe, que brindan servicios a personas con discapacidad. La intención fue obtener un panorama general del grado de digitalización en otras organizaciones similares y utilizar esta información para enriquecer el marco teórico y contextualizar el caso de estudio. Las encuestas se difundieron mediante grupos de WhatsApp y un correo electrónico con el enlace correspondiente, permitiendo la participación voluntaria de los prestadores.

Tanto las entrevistas como las encuestas contaron con un cuestionario guía, el cual se encuentra disponible en el Anexo de este escrito.

9. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Este trabajo se enmarca en un estudio de caso de carácter cualitativo centrado en una única institución de salud de la ciudad de Rafaela, por lo que sus hallazgos no buscan ser generalizables al conjunto de organizaciones del sector, sino comprender en profundidad una experiencia particular de digitalización en un rubro en el cual, estas acciones no están en agenda de prioridades.

El análisis detallado del proceso de digitalización en esta institución permite identificar patrones, desafíos y aprendizajes relevantes, que pueden servir como referencia para otras organizaciones con características similares. La incorporación de encuestas exploratorias a otras instituciones de la provincia amplía el enfoque del estudio, ofreciendo una mirada comparativa que enriquece el análisis del caso central.

Entre las principales limitaciones, se reconoce que el trabajo depende en gran medida de los testimonios de actores internos, lo cual puede implicar la presencia de sesgos subjetivos o interpretativos. Además, el alcance del relevamiento externo está condicionado por la disponibilidad y respuesta de otras instituciones, lo que puede limitar la representatividad de esa muestra comparativa.

A pesar de estas limitaciones, el estudio aporta evidencia valiosa sobre los procesos de digitalización en el ámbito administrativo de instituciones que atienden a personas con

discapacidad, un sector poco explorado en la literatura académica, y genera insumos que pueden orientar futuras investigaciones o decisiones estratégicas en organizaciones similares.

10. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo analizar los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a distintos actores de una institución de servicios de salud para personas con discapacidad, en relación con el proceso de digitalización del área administrativa. Los participantes fueron seleccionados considerando su participación directa en los procesos administrativos y en la incorporación de herramientas digitales dentro de la organización, así como su trayectoria institucional previa al período de pandemia, lo que permitió recuperar experiencias vinculadas tanto al funcionamiento previo como a los cambios introducidos posteriormente.

Las entrevistas incluyeron integrantes de distintos niveles jerárquicos y áreas de trabajo —dirección general, personal administrativo y profesionales de la salud—, posibilitando el análisis del proceso desde perspectivas organizacionales diversas y complementarias.

Las categorías identificadas fueron analizadas en función de las dimensiones definidas en la metodología y se interpretan en diálogo con los conceptos desarrollados en el marco teórico, particularmente aquellos vinculados con la digitalización de procesos, la gestión del cambio, la cultura organizacional y la gestión basada en datos. Esta articulación permite comprender no solo qué cambios se produjeron, sino también cómo pueden explicarse desde los aportes de la literatura especializada.

Estado inicial del área administrativa previo el proceso de digitalización

Antes del inicio de digitalización de procesos, el área administrativa de la institución funcionaba bajo un esquema tradicional, con una fuerte dependencia del soporte físico y de procesos manuales. Las tareas se organizaban mayormente en papel, planillas impresas o archivos digitales aislados, almacenados en dispositivos externos sin integración con otros sistemas. En este sentido, la secretaria administrativa describió que el trabajo se realizaba “mayormente de forma manual, con uso intensivo de documentación en papel, registros físicos y planillas básicas”, señalando además que “había muchos errores y se perdía información por no tener un registro de donde estaba cada papel” (E1 – Secretaría administrativa).

Entre las funciones habituales del sector se encontraban la facturación, la gestión de pagos a proveedores, la atención al público, la toma de turnos, el archivo de documentación clínica y administrativa, el control de asistencia del personal y la comunicación interna y externa. Muchos de estos procesos carecían de herramientas tecnológicas que permitieran sistematizarlos o hacerlos más eficientes, lo que generaba duplicidad de datos, dificultades en la trazabilidad de la información y una alta exposición a errores humanos. Según uno de los entrevistados, esta situación fue caracterizada como una estructura “poco eficiente”, con procesos fragmentados y dependientes del soporte papel, que ocasionaron retrabajos y demoras en la facturación y el seguimiento de la información (E3 – auxiliar administrativa).

En cuanto a la atención telefónica y presencial, las consultas y pedidos se registraban en cuadernos físicos que luego debían derivarse manualmente al personal correspondiente. La toma de turnos también se realizaba mediante registros manuales, mientras que las historias clínicas, presupuestos e informes interdisciplinarios se confeccionaban sobre formularios impresos.

La comunicación interna era fragmentada y poco efectiva, ya que al no existir canales digitales unificados se realizaba principalmente de manera verbal o presencial, dificultando la circulación oportuna de la información, “muchas veces, había personas que no se enteraban de las cosas o se enteraban tarde” (E3 - Auxiliar administrativa). Asimismo, la documentación se almacenaba en archivos físicos, como ser carpetas biblioratos y cajas, cuyo acceso dependía del conocimiento individual de cada integrante del equipo. Tal como expresó una auxiliar administrativa, “si alguien no estaba, se complicaba porque muchas cosas dependían de esa persona” y “había días en los que se perdía mucho tiempo buscando cosas” (E3 – Auxiliar administrativa).

De manera transversal, las entrevistas coinciden en describir un funcionamiento administrativo con bajo nivel de sistematización y una marcada dependencia del recurso humano para acceder a datos relevantes. Desde la dirección general, este modelo fue definido como “muy artesanal”, basado en procesos manuales y registros que dependían “de la memoria y la buena voluntad de las personas”, lo que dificultaba contar con información ordenada y disponible en tiempo oportuno (E2 – Dirección general).

La acumulación de documentación física generaba dificultades operativas concretas. En palabras de la secretaria administrativa, era necesario “limpiar archivos todos los años y sacar documentación vieja para poder guardar la actual” (E1 – Secretaría administrativa), evidenciando las limitaciones del sistema basado en papel frente al crecimiento institucional.

Para los profesionales de la salud, este modelo administrativo impactaba directamente en su práctica, ya que implicaba más gestiones presenciales y trámites que interferían con el tiempo destinado a la atención clínica, y uno de ellos manifestó que *“muchas veces teníamos que ir personalmente a administración para saber si algo estaba cargado o enviado a una obra social”* (E4 – Profesional de salud).

Estas expresiones permiten identificar un escenario previo caracterizado por desorganización operativa, pérdida de tiempo en tareas administrativas y escasa trazabilidad de la información, factores que impactaban tanto en el trabajo administrativo como en la práctica de los profesionales de la salud. En este contexto, la incorporación posterior de herramientas digitales surge como respuesta a la necesidad de ordenar procesos, reducir errores y mejorar la eficiencia general del área.

Los hallazgos permiten interpretar que las principales limitaciones del área administrativa no responden únicamente a la ausencia de herramientas tecnológicas, sino también a una forma de gestión basada en procesos manuales, información dispersa y una elevada dependencia del conocimiento individual de los integrantes del equipo. Esta situación coincide con los planteos desarrollados por Ardoino, Ferrer y Morales Castro (2022), quienes sostienen que la centralización de la información y la integración de los procesos administrativos contribuyen a mejorar la calidad de los datos, fortalecer los controles internos y optimizar la gestión organizacional. Del mismo modo, el escenario identificado evidencia la ausencia de una cultura de datos consolidada, en los términos propuestos por Davenport y Harris (2017), donde la información aún no constituía un recurso estratégico para la toma de decisiones, sino que permanecía fragmentada en distintos soportes y dependía, en gran medida, del conocimiento individual de las personas.

Motivaciones para iniciar el proceso de digitalización

Las motivaciones para iniciar el proceso de digitalización surgen de una combinación de factores internos vinculados al crecimiento institucional y a la necesidad de reorganizar el funcionamiento administrativo. El crecimiento institucional no solo incrementó el volumen de tareas administrativas, sino que también puso en evidencia las limitaciones de un modelo de gestión basado en procesos manuales, generando la necesidad de revisar la forma en que se organizaba el trabajo administrativo. En este sentido, desde la dirección general se señaló que “cada vez teníamos más pacientes, más prestaciones y más exigencias administrativas, y notamos que el modo de trabajo que teníamos ya no alcanzaba” (E2 – Dirección general).

Desde el área administrativa, las entrevistas coinciden en que el incremento del volumen de tareas evidenció la necesidad de incorporar nuevas formas de gestión. La auxiliar administrativa expresó que “el trabajo se estaba acumulando y no dábamos a basto; éramos pocas personas y muchas tareas, entonces se necesitaba una forma más rápida y práctica de hacer las cosas” (E3 – Auxiliar administrativa). En la misma línea, la secretaria administrativa destacó que la digitalización respondió a la necesidad de “hacer las cosas más rápido, de manera más organizada y facilitar el acceso a la documentación para poder ser un área más eficiente”, especialmente en un contexto donde “la organización había crecido bastante”. Por otro lado, hace referencia a la desorganización, que impactaba de manera directa en los profesionales de salud. La entrevistada expresó que “teníamos muchas quejas de parte de los equipos profesionales por la demora en las respuestas o la pérdida de documentación” (E1 – Secretaría administrativa).

La pandemia de COVID-19 no constituyó el origen del proceso de digitalización, sino que actuó como un acelerador de necesidades que ya venían manifestándose como consecuencia del crecimiento institucional y de la creciente complejidad administrativa. En palabras de una profesional de la salud, “la pandemia marcó un antes y un después”, (E4 - Profesional de salud), actuando como catalizador para la adopción de herramientas digitales y nuevas modalidades de trabajo.

En este proceso, también se destaca el rol propositivo del equipo administrativo, que impulsó alternativas digitales como respuesta a las dificultades del trabajo cotidiano, favoreciendo la transición hacia prácticas más ágiles y sistematizadas.

En conjunto, los hallazgos muestran que la decisión de iniciar el proceso de digitalización respondió a una necesidad organizacional concreta más que a la incorporación aislada de nuevas tecnologías. El crecimiento institucional, las dificultades operativas y las

exigencias impuestas por el contexto sanitario generaron un escenario que hizo evidente la necesidad de modificar los procesos administrativos. En este sentido, los resultados pueden interpretarse a la luz de lo planteado por Kotter (1996), quien sostiene que los procesos de cambio organizacional suelen iniciarse cuando la organización reconoce la existencia de una necesidad urgente de transformación. En el caso analizado, la acumulación de dificultades operativas y el impacto de la pandemia contribuyeron a construir ese sentido de urgencia que impulsó el inicio del proceso de digitalización.

Herramientas incorporadas y criterios de implementación

El proceso de digitalización implementado en la institución no se basó en la adopción de sistemas tecnológicos complejos, sino en la incorporación progresiva de herramientas accesibles y de uso cotidiano, seleccionadas en función de las necesidades operativas de la organización y no únicamente por su nivel de sofisticación tecnológica, tales como planillas digitales en Google Sheets, formularios online, archivos compartidos en la nube, carpetas de documentación en Google Drive y aplicaciones de mensajería para la gestión de turnos y comunicaciones. Desde la dirección general se destacó que se priorizaron “herramientas de uso simple, pero muy eficientes para lo que buscábamos”, como lo son sistemas de gestión administrativa, formularios digitalizados y tableros de control para el seguimiento de tareas (E2 – Dirección general).

El proceso de implementación se desarrolló de manera gradual, comenzando por la digitalización de registros básicos y el almacenamiento de documentación administrativa. En este sentido, la secretaria administrativa señaló que inicialmente “se empezó por planillas de Excel automatizadas con fórmulas y el almacenamiento de documentación en formato digital”, coexistiendo durante un período registros físicos y digitales debido al temor inicial a la pérdida de información ante posibles fallas tecnológicas (E1 – Secretaría administrativa). La coexistencia temporal de ambos formatos permitió disminuir la incertidumbre del equipo y asegurar la continuidad de los procesos administrativos durante la implementación.

Asimismo, desde una perspectiva operativa, la auxiliar administrativa destacó que la incorporación de herramientas colaborativas facilitó el trabajo conjunto, señalando que “al trabajar en Google Sheets teníamos la documentación compartida para poder acceder sin problema y trabajar en conjunto al mismo tiempo” (E3 – Auxiliar administrativa), lo que favoreció la accesibilidad a la información y disminuyó la dependencia de registros individuales.

En relación con los criterios de selección tecnológica, desde el área administrativa se indicó que la incorporación de herramientas respondió a necesidades concretas de

gestión y control. La directora general expresó que, se implementaron sistemas de gestión administrativa y bases de datos digitales para el registro de prestaciones, junto con formularios digitales para la carga y sistematización de información (E2 – Directora general). Se indagó sobre la elección de estas herramientas y se obtuvo como respuesta que estuvo orientada por criterios de costo, facilidad de implementación y adecuación a las exigencias administrativas y normativas del sector.

Los resultados muestran que la institución optó por un proceso de digitalización gradual, basado en la incorporación de herramientas accesibles y adaptadas a sus necesidades organizacionales, en lugar de implementar soluciones tecnológicas complejas de manera inmediata. Esta estrategia coincide con lo planteado por Vial (2019), quien sostiene que los procesos de transformación digital no dependen exclusivamente de la adopción de tecnologías avanzadas, sino de la capacidad de las organizaciones para reconfigurar sus procesos mediante el uso estratégico de herramientas digitales. En la misma línea, Westerman et al. (2014) señalan que el valor de la digitalización radica en la integración de las tecnologías con los objetivos organizacionales, priorizando la generación de mejoras concretas en la gestión por sobre la incorporación de tecnología como un fin en sí mismo.

Procesos digitalizados y límites del proceso

El análisis de las entrevistas permitió identificar que el proceso de digitalización alcanzó principalmente la gestión y archivo de la documentación administrativa, el registro y seguimiento de prestaciones, la facturación y el control de liquidaciones, la comunicación interna y con los profesionales, así como la organización de turnos mediante WhatsApp Business.

La digitalización de estos procesos permitió reducir la fragmentación de la información, facilitar el acceso a la documentación y mejorar el seguimiento de las prestaciones, favoreciendo una gestión administrativa más integrada y eficiente.

No obstante, el análisis muestra límites claros a la digitalización, principalmente vinculados a exigencias externas. Varias obras sociales y entes reguladores continúan solicitando documentación física y firmas manuscritas, lo que obliga a mantener circuitos híbridos.

En este sentido, el proceso analizado pone de manifiesto que la digitalización organizacional no depende exclusivamente de las decisiones internas de la institución, sino también del grado de digitalización del entorno con el que interactúa. La persistencia

de requerimientos documentales en soporte papel por parte de obras sociales y organismos reguladores condiciona el alcance de las mejoras implementadas y obliga a sostener modalidades de trabajo mixtas.

Asimismo, la implementación de un sistema formal de turnos web aparece como un proceso pendiente, por falta de organización previa y definición tecnológica.

Los resultados muestran que la digitalización no implicó la automatización total de los procesos administrativos, sino una incorporación progresiva de herramientas que permitieron mejorar la organización y la trazabilidad de la información. Este hallazgo coincide con lo planteado por Ardoino, Ferrer y Morales Castro (2022), quienes sostienen que la centralización de la información administrativa favorece la estandarización de los procesos, fortalece los controles internos y mejora la disponibilidad de datos para la gestión. Asimismo, el mantenimiento de circuitos híbridos evidencia que los procesos de digitalización también se encuentran condicionados por factores externos, como las exigencias normativas y los requerimientos de los organismos financiadores, que pueden limitar el alcance de las transformaciones implementadas por las organizaciones.

Beneficios percibidos y mejoras observadas

Si bien la institución no dispone de indicadores cuantitativos formalmente sistematizados para evaluar el impacto del proceso de digitalización, las percepciones de los distintos actores entrevistados permiten identificar mejoras operativas consistentes en el funcionamiento del área administrativa. Uno de los principales beneficios identificados refiere al ahorro de tiempo en la ejecución de tareas administrativas y en el acceso a la información, que dejó de depender de registros físicos para encontrarse disponible de manera inmediata en los sistemas digitales.

En este sentido, una de las entrevistadas señala que actualmente “la información se encuentra mucho más rápido y no hay que buscar en carpetas o archivos físicos como antes” (E3, auxiliar administrativa). De manera similar, desde la conducción institucional se destaca que la digitalización permitió “ordenar los procesos y evitar pérdidas de información”, y agrega “lo que propusieron las chicas de administración fue un gran alivio para todos los equipos” (E2, directora general).

Asimismo, los entrevistados mencionan una disminución de errores administrativos y una mejor organización del trabajo mensual, especialmente en los procesos de facturación y seguimiento de prestaciones. La psicóloga entrevistada, expone que “se nota la claridad y

la transparencia de los procesos, y eso mejoro muchísimo el ambiente laboral” (E4 - Profesional de salud).

Los beneficios identificados por los entrevistados permiten inferir que la digitalización no solo optimizó tareas operativas, sino que también mejoró la disponibilidad y calidad de la información utilizada en la gestión cotidiana. En este sentido, los resultados dialogan con lo planteado por Davenport y Harris (2017), quienes sostienen que la información adquiere valor estratégico cuando puede utilizarse para respaldar la toma de decisiones y mejorar el desempeño organizacional. Del mismo modo, Marr (2016) señala que las organizaciones orientadas por datos fortalecen sus procesos de gestión al sustituir decisiones basadas exclusivamente en la experiencia por información sistematizada y accesible. Aunque la institución aún no dispone de indicadores formales de desempeño, la mayor organización, trazabilidad y disponibilidad de la información constituyen avances que favorecen el desarrollo de una gestión basada en evidencia.

Resistencias, estrategias de abordaje y capacitación

El proceso de digitalización presentó resistencias iniciales asociadas principalmente al temor al cambio y a las diferencias existentes en los niveles de manejo tecnológico del personal. Si bien la incorporación de herramientas digitales fue valorada como una mejora en las tareas administrativas, implicó modificar prácticas laborales previamente consolidadas, especialmente aquellas vinculadas al uso del soporte papel y a formas tradicionales de registro y organización de la información.

Al respecto, una integrante del equipo administrativo manifestó que “al principio costó acostumbrarse porque daba miedo equivocarse o perder algo importante” (E1, secretaria administrativa). Esta percepción evidencia que una de las principales dificultades no estuvo relacionada únicamente con la herramienta tecnológica en sí misma, sino con la incertidumbre generada frente a una nueva modalidad de trabajo y la posibilidad de cometer errores durante el proceso de adaptación.

Las entrevistas permiten identificar que la estrategia de capacitación adoptada por la institución fue principalmente informal y basada en el acompañamiento cotidiano dentro del propio ámbito laboral. El aprendizaje se produjo mediante la práctica, la resolución de dudas y la colaboración entre los integrantes del equipo. En este sentido, una entrevistada expresó: “íbamos aprendiendo sobre la marcha, preguntando y ayudándonos entre todos” (E3, Auxiliar administrativa).

Asimismo, desde el área asistencial también se identificó la necesidad de acompañamiento durante la transición. Un profesional de salud señaló: “a nosotros los profesionales de salud, no nos gustan los papeles y nos cuesta mucho, ya nos habíamos acostumbrado, y ahora era aprender una nueva forma de hacer las cosas, pero las chicas de administración nos explicaron con mucha paciencia” (E5, profesional de salud).

Estos testimonios permiten observar que la incorporación tecnológica requirió un proceso de apropiación progresiva por parte de los usuarios, donde el acompañamiento interno tuvo un rol central. La ausencia de una capacitación formal estructurada fue compensada mediante mecanismos de aprendizaje colaborativo y apoyo entre compañeros, favoreciendo la incorporación gradual de las nuevas herramientas.

Los resultados obtenidos coinciden con lo planteado por Kotter (1995), quien sostiene que los procesos de cambio organizacional requieren abordar las dimensiones humanas involucradas, ya que las resistencias suelen surgir frente a la incertidumbre y a la modificación de hábitos establecidos. En la misma línea, Westerman et al. (2014) destacan que la incorporación tecnológica genera valor cuando se encuentra acompañada por capacidades organizacionales que permitan su adopción efectiva.

En este caso, la evidencia analizada muestra que las principales resistencias no estuvieron vinculadas exclusivamente al uso de nuevas tecnologías, sino a la necesidad de transformar prácticas laborales arraigadas. Por ello, el acompañamiento cotidiano, el aprendizaje colaborativo y la capacitación desarrollada dentro del entorno de trabajo funcionaron como mecanismos facilitadores de la adaptación del personal, permitiendo avanzar en el proceso de digitalización de la institución.

Impacto en la cultura organizacional y proyección futura

El análisis de las entrevistas permite identificar que el proceso de digitalización generó efectos que exceden la incorporación de herramientas tecnológicas, impactando en las dinámicas organizacionales, las formas de comunicación y los modos de gestión de la información dentro de la institución.

Uno de los principales cambios identificados se relaciona con la disponibilidad y accesibilidad de la información. Los participantes destacan que la incorporación de herramientas digitales permitió reducir la dependencia de registros individuales y favorecer una gestión más colaborativa. En este sentido, la directora general expresó:

“hoy cualquier persona autorizada puede acceder a la información sin depender de quién la tenga guardada” (E2, directora general).

Este cambio evidencia una modificación en la forma en que circula el conocimiento dentro de la organización, pasando de un esquema donde determinada información podía concentrarse en personas específicas hacia un modelo basado en mayor disponibilidad, consulta compartida y trazabilidad de los datos.

Asimismo, los entrevistados manifestaron una valoración positiva respecto de la continuidad del proceso de digitalización, identificando oportunidades para seguir incorporando herramientas que permitan optimizar procesos administrativos y mejorar la gestión institucional, manteniendo el equilibrio con las características propias de una organización dedicada a la prestación de servicios de salud.

Estos hallazgos permiten interpretar que la digitalización implementada no se limitó a la automatización de tareas administrativas, sino que produjo modificaciones en las prácticas laborales y en las formas de interacción entre las diferentes áreas. En este sentido, los resultados se relacionan con lo planteado por Schein (2010), quien sostiene que la cultura organizacional se construye a partir de valores, prácticas y supuestos compartidos que orientan la manera en que los integrantes actúan dentro de una organización.

Desde esta perspectiva, la incorporación tecnológica funcionó como un facilitador de nuevas dinámicas de trabajo, promoviendo una mayor colaboración, acceso compartido a la información y apertura hacia procesos de mejora continua. En línea con Vial (2019), la digitalización puede comprenderse como un proceso que genera modificaciones organizacionales derivadas del uso de tecnologías digitales, afectando no solo los procesos operativos sino también las formas en que las organizaciones coordinan y gestionan sus actividades.

Por lo tanto, si bien la institución analizada se encuentra en una etapa de digitalización y no de transformación digital integral, los resultados evidencian que la incorporación progresiva de tecnologías digitales constituye un punto de partida para futuros procesos de evolución organizacional, en la medida en que favorece cambios en las prácticas, capacidades internas y formas de gestión.

Estado del área administrativa tras el proceso de digitalización

A partir del análisis de las entrevistas y de la observación del funcionamiento actual del área administrativa, surge como interrogante orientador: *¿Cómo quedó funcionando el área después de la digitalización?* A partir de esta pregunta, se caracteriza la configuración actual del sector y los principales cambios producidos en sus formas de organización y trabajo. La incorporación progresiva de herramientas digitales favoreció una mayor sistematización de la información, un mejor seguimiento de los procesos y una mayor articulación entre los integrantes del área. De este modo, la digitalización no se limitó a la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas, sino que también implicó cambios en las prácticas y circuitos de trabajo.

Entre las principales modificaciones se destaca la incorporación de un sistema ERP para la gestión de la facturación, cuya implementación surgió a partir de una recomendación del estudio contable externo que acompaña a la institución. Esta herramienta permitió reemplazar progresivamente los registros manuales y sistematizar la gestión de la información vinculada a las prestaciones y la facturación. En este sentido, una integrante del equipo administrativo señala que actualmente es posible “tener mejor control y trazabilidad de la información vinculada a prestaciones y facturación” (E3 – auxiliar administrativa).

La digitalización también implicó el almacenamiento de documentación en carpetas digitales compartidas, organizadas y accesibles según perfiles de usuario, favoreciendo el trabajo colaborativo. En relación con este cambio, una integrante del equipo administrativo destaca que ahora “la documentación está disponible para todos y podemos trabajar en conjunto sin depender de una sola persona” (E3 – auxiliar administrativa). En la misma línea, la secretaria administrativa señala que el acceso digital permitió reducir el manejo de archivos físicos y mejorar la organización cotidiana del sector (E1 – secretaria administrativa).

Asimismo, se implementaron formularios digitales para la elaboración de presupuestos, planes de tratamiento, historias clínicas e informes interdisciplinarios. Esta incorporación contribuyó a mejorar la legibilidad de la información, favorecer la estandarización de los registros y evitar duplicaciones de tareas. Desde la dirección general se reconoce que la incorporación de herramientas digitales simples resultó clave, ya que se priorizaron soluciones “de uso sencillo pero eficientes para las necesidades de la institución” (E2 – directora general).

En cuanto al impacto sobre el trabajo de los profesionales, las entrevistas permiten identificar una mayor claridad en los circuitos administrativos y una disminución de gestiones presenciales innecesarias. Una profesional de salud señala que actualmente “sabemos mejor qué información enviar y cómo hacerlo”, lo que agiliza los procesos administrativos asociados a la atención (E4 – profesional de salud). De igual manera, otro profesional destaca que los cambios permitieron reducir interrupciones y consultas constantes, facilitando la organización del trabajo diario (E5 – profesional de salud).

La reorganización del área implicó también instancias de capacitación progresiva orientadas a la incorporación de competencias digitales. Según relatan los entrevistados, el aprendizaje se produjo principalmente en la práctica cotidiana, mediante acompañamiento y resolución conjunta de dificultades, favoreciendo una adaptación gradual a los nuevos procedimientos. Este proceso de aprendizaje permitió incorporar las nuevas herramientas de manera progresiva y acompañar los cambios producidos en las formas de trabajo.

En conjunto, los cambios observados permiten caracterizar un área administrativa con mayores niveles de organización, sistematización y articulación entre sus integrantes. La digitalización modificó tanto las herramientas utilizadas como las formas de gestionar la información, desarrollar las tareas y relacionarse con otras áreas de la institución. De esta manera, los resultados muestran que el proceso de digitalización trascendió la incorporación de herramientas tecnológicas y produjo cambios en las prácticas administrativas y en las condiciones de trabajo, configurando un funcionamiento más integrado y orientado al seguimiento de los procesos.

Elementos claves para el proceso de digitalización

A partir del análisis de la información relevada en esta investigación, se identificaron tres elementos centrales para comprender el proceso de digitalización del área administrativa: los procesos, las personas y la tecnología. Estas dimensiones se encuentran estrechamente relacionadas, dado que la incorporación de herramientas digitales estuvo acompañada por modificaciones en las formas de organizar y desarrollar las tareas, así como por la adaptación de los integrantes de la institución a nuevas dinámicas de trabajo. En este sentido, los hallazgos del caso permiten analizar la digitalización como un proceso que excede la incorporación de herramientas tecnológicas e involucra aspectos organizativos y humanos, en línea con la distinción desarrollada en el marco teórico entre digitalización y transformación digital.

Procesos

La revisión de los procesos administrativos constituye una dimensión central para comprender los cambios producidos a partir de la digitalización. En el caso estudiado, la incorporación progresiva de herramientas digitales estuvo acompañada por una reorganización de determinados circuitos de trabajo, particularmente aquellos vinculados con la gestión documental, la facturación, la elaboración de formularios y el intercambio de información entre el área administrativa y los profesionales.

De acuerdo con la información relevada en las entrevistas, antes de la incorporación de estas herramientas algunas tareas se desarrollaban de manera manual y la información se encontraba distribuida entre distintos soportes y personas. Esta situación generaba una mayor dependencia del conocimiento individual y dificultaba el acceso compartido a determinados registros. La reorganización posterior permitió establecer circuitos más sistematizados y favorecer la continuidad de las tareas ante la ausencia de alguno de los integrantes del equipo.

Una auxiliar administrativa señala que actualmente “la documentación está compartida y todos podemos acceder sin problema” (E3 – auxiliar administrativa). Este cambio evidencia que la digitalización no consistió únicamente en trasladar documentación desde soportes físicos hacia formatos digitales, sino que también modificó la forma en que la información se organiza, comparte y utiliza dentro del área.

Estos resultados se vinculan con lo desarrollado por Ardoino (2018), quien plantea que la digitalización de procesos constituye un recurso para mejorar la eficiencia operacional mediante la estandarización de los flujos de trabajo y la reducción de tareas repetitivas. Asimismo, la incorporación del sistema ERP para la gestión de la facturación puede interpretarse a partir de los aportes de Ardoino, Ferrer y Morales Castro (2022), quienes destacan que estos sistemas contribuyen a mejorar la calidad de la información, reducir la duplicación de registros y fortalecer los mecanismos de control interno.

En el caso analizado, la digitalización de los procesos permitió avanzar hacia una mayor sistematización y trazabilidad de la información administrativa. Sin embargo, los cambios observados no implicaron una automatización integral de los procesos, sino una reorganización progresiva de determinadas tareas y circuitos a partir de las herramientas disponibles y de las necesidades identificadas por la institución.

Personas

Las personas constituyen otra dimensión fundamental para comprender el proceso de digitalización desarrollado en la institución. La incorporación de nuevas herramientas modificó determinadas prácticas laborales y requirió que el personal administrativo, los directivos y los profesionales incorporaran nuevas formas de realizar, registrar y comunicar sus tareas.

La participación de los integrantes de la institución tuvo un papel relevante en este proceso. Desde la dirección general se destaca que el impulso inicial surgió también del propio equipo administrativo, que comenzó a proponer alternativas para trabajar “de manera más ágil y organizada” frente al crecimiento institucional (E2 – directora general). Esta participación permite observar que la digitalización respondió no solo a la incorporación de tecnología, sino también a necesidades concretas identificadas en la práctica cotidiana.

Al mismo tiempo, el proceso de adaptación presentó algunas dificultades. Los entrevistados mencionan resistencias iniciales relacionadas con el temor a cometer errores o perder información al utilizar los nuevos soportes digitales. En palabras de la secretaria administrativa, durante una primera etapa se mantuvieron registros físicos y digitales simultáneamente “por miedo a que lo digital fallara y perdiéramos la información” (E1 – secretaria administrativa). Esta situación evidencia que la incorporación de nuevas tecnologías implicó también un proceso de construcción de confianza respecto de las nuevas formas de gestionar la información.

En relación con este proceso, desde la dirección se destaca que algunas de las modificaciones que actualmente se encuentran incorporadas a la dinámica cotidiana de la institución requirieron un período de adaptación considerable. Según explica la directora, determinadas prácticas que en la actualidad parecen simples o habituales no eran inicialmente comprendidas por todos los integrantes de la organización, especialmente en relación con los motivos que justificaban los cambios. Esto implicó un esfuerzo sostenido desde el área administrativa para explicar, reiterar y acompañar las nuevas formas de realizar determinadas tareas, insistiendo en la necesidad de respetar los nuevos circuitos y procedimientos (E2 – directora general). De este modo, la incorporación de las herramientas digitales no se produjo de manera inmediata, sino a través de un proceso gradual de aprendizaje y apropiación de las nuevas prácticas.

El acompañamiento y la capacitación práctica resultaron relevantes para favorecer esta adaptación. Una profesional de salud señala que el aprendizaje se produjo principalmente

mediante explicaciones simples y apoyo ante las dudas que surgían durante la utilización de las nuevas herramientas (E5 – profesional de salud). De este modo, la incorporación de competencias digitales se desarrolló progresivamente a partir de la práctica cotidiana y del acompañamiento de los integrantes del equipo.

Estos hallazgos pueden interpretarse a partir de lo desarrollado en el marco teórico respecto de las competencias digitales. Ferrari (2013) señala que estas comprenden conocimientos, habilidades, actitudes y estrategias necesarias para utilizar las tecnologías digitales de manera adecuada en diferentes contextos. En el caso analizado, la incorporación de nuevas herramientas requirió precisamente el desarrollo de habilidades prácticas para su utilización en situaciones concretas de trabajo.

Asimismo, González (2020) destaca la importancia de la capacitación continua y del acompañamiento para reducir la incertidumbre y fortalecer la confianza en el uso de las tecnologías. Esta perspectiva resulta consistente con lo observado en la institución, donde el aprendizaje no se desarrolló exclusivamente mediante instancias formales de capacitación, sino también a través del acompañamiento cotidiano y la resolución conjunta de dificultades.

Las situaciones de resistencia identificadas también pueden ser comprendidas desde la perspectiva de la gestión del cambio desarrollada por Kotter (1996) y, particularmente, desde el modelo ADKAR de Hiatt (2006). La permanencia inicial de registros físicos junto con los digitales evidencia una etapa de adaptación en la que aún no existía plena confianza en la nueva modalidad de trabajo. El acompañamiento posterior y la adquisición progresiva de conocimientos y habilidades favorecieron la apropiación de las nuevas prácticas.

Tecnología

La tercera dimensión corresponde a las herramientas tecnológicas incorporadas durante el proceso de digitalización. En el caso analizado, la institución adoptó diferentes soluciones digitales de manera progresiva, procurando que estas respondieran a las necesidades concretas de la organización y pudieran ser utilizadas por los integrantes del equipo.

Entre las principales herramientas incorporadas se encuentra un sistema ERP destinado a la gestión de la facturación, cuya implementación surgió a partir de una recomendación del estudio contable externo que acompaña a la institución. A esta herramienta se sumaron recursos como Google Sheets, Trello, formularios digitales, correo electrónico y

WhatsApp Business, utilizados para organizar información, compartir documentación, gestionar tareas y facilitar la comunicación institucional.

Según la directora general, se priorizaron herramientas “de uso simple pero muy eficientes para lo que buscábamos” (E2 – directora general). Esta valoración permite identificar un criterio de selección basado en la adecuación de las herramientas a las necesidades y posibilidades de la institución, en lugar de una búsqueda de soluciones tecnológicas de alta complejidad.

La incorporación del ERP adquiere particular relevancia dentro de este proceso, dado que permitió sistematizar la gestión vinculada con la facturación y mejorar el seguimiento de la información administrativa. En este sentido, los hallazgos se relacionan con lo planteado por Ardoino, Ferrer y Morales Castro (2022), quienes señalan que los sistemas ERP contribuyen a mejorar la calidad de la información, reducir la duplicación de registros y fortalecer los mecanismos de control interno.

Por otra parte, la utilización de carpetas digitales compartidas y formularios permitió extender la digitalización hacia otros circuitos administrativos y profesionales. Estas herramientas facilitaron el acceso a la documentación y favorecieron una mayor articulación entre los integrantes del área administrativa y los profesionales. Desde el equipo profesional se reconoce que actualmente existe mayor claridad respecto de la información que debe enviarse y de la manera de hacerlo, reduciendo determinadas gestiones presenciales (E4 – profesional de salud).

La experiencia analizada permite observar, por lo tanto, que la tecnología funcionó como un recurso facilitador de los cambios organizativos, pero no como un elemento independiente de los procesos y de las personas. Su incorporación adquirió sentido en la medida en que respondió a necesidades concretas y pudo integrarse a las prácticas cotidianas de la institución.

Integración de las tres dimensiones

El análisis conjunto de los procesos, las personas y la tecnología permite observar que estas dimensiones no actuaron de manera aislada durante el proceso de digitalización. La incorporación de herramientas digitales requirió modificar determinados circuitos administrativos y, simultáneamente, acompañar a las personas involucradas en la adopción de nuevas formas de trabajo.

Esta interrelación resulta consistente con la conceptualización desarrollada en el marco teórico, donde la digitalización es presentada como un proceso que, si bien parte de la incorporación de tecnologías, puede generar modificaciones en los procesos organizacionales, las competencias de los equipos y las formas de trabajo. En el caso estudiado, la tecnología constituyó el soporte que permitió sistematizar determinadas actividades, mientras que la reorganización de los procesos y la adaptación de las personas posibilitaron su incorporación efectiva a la dinámica institucional.

De este modo, los resultados permiten sostener que el proceso de digitalización del área administrativa de la institución se desarrolló de manera progresiva y articulada, con diferentes niveles de incorporación según las necesidades de cada circuito de trabajo. La experiencia analizada evidencia que la incorporación tecnológica adquiere mayor relevancia cuando se encuentra acompañada por modificaciones en los procesos y por el desarrollo de las competencias necesarias para que las personas puedan apropiarse de las nuevas herramientas.

Desafíos y proyección del proceso

Si bien el proceso de digitalización del área administrativa evidenció avances significativos, particularmente en la reorganización de los procesos, la incorporación de herramientas tecnológicas y la mejora en la gestión de la información, los resultados también permiten identificar desafíos que aún permanecen. En este sentido, la digitalización no puede entenderse como una meta alcanzada, sino como un proceso progresivo y dinámico, que requiere actualización, adaptación y evaluación continua en función de las necesidades de la institución.

Los entrevistados coinciden en señalar que el proceso continúa en desarrollo y que aún existen oportunidades de mejora vinculadas con la ampliación del uso de herramientas digitales y la consolidación de nuevas prácticas de trabajo. Desde la dirección general se plantea la necesidad de continuar acompañando el crecimiento institucional mediante soluciones que permitan responder de manera adecuada a una demanda creciente de prestaciones (E2 – directora general). Esto permite observar que las necesidades de digitalización no permanecen estáticas, sino que se modifican a medida que la institución crece y se complejizan sus actividades.

Uno de los aspectos que emergió con mayor fuerza en el análisis es la necesidad de continuar trabajando sobre la dimensión humana del cambio. Si bien algunas de las

prácticas digitales actualmente forman parte de la dinámica cotidiana y son percibidas como simples o habituales, su incorporación requirió inicialmente un proceso de adaptación, explicación y acompañamiento. Desde la dirección general se destaca que determinadas modificaciones que actualmente parecen sencillas no eran comprendidas de la misma manera al momento de su implementación, especialmente en relación con los motivos que justificaban los cambios. Esto implicó un esfuerzo sostenido desde el área administrativa para explicar y reiterar la necesidad de realizar determinadas tareas de una manera específica, favoreciendo progresivamente la apropiación de los nuevos procedimientos (E2 – directora general).

En la misma línea, desde el área administrativa se señala que las resistencias iniciales fueron disminuyendo a medida que las nuevas herramientas y procedimientos comenzaron a incorporarse a la dinámica habitual de trabajo. Sin embargo, continúa siendo necesario acompañar a algunos integrantes de la institución en la incorporación de nuevas prácticas y en la generación de confianza respecto de los sistemas implementados (E1 – secretaria administrativa; E3 – auxiliar administrativa). Esta situación evidencia que la incorporación tecnológica constituye también un proceso de aprendizaje organizacional que requiere tiempo y acompañamiento.

Asimismo, desde el equipo profesional se reconoce que la digitalización contribuyó a mejorar la organización del trabajo, aunque se considera importante continuar fortaleciendo las instancias de capacitación y comunicación interna para sostener los avances alcanzados (E5 – profesional de salud). Esta percepción resulta consistente con lo desarrollado en el marco teórico respecto de las competencias digitales, donde Ferrari (2013) destaca la importancia de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para utilizar las tecnologías de manera adecuada, y González (2020) señala el papel de la capacitación y el acompañamiento para reducir la incertidumbre y favorecer la apropiación de las nuevas herramientas.

Los desafíos identificados también pueden ser comprendidos desde la perspectiva de la gestión del cambio desarrollada por Kotter (1996) y del modelo ADKAR propuesto por Hiatt (2006). La experiencia de la institución muestra que la incorporación de nuevas herramientas requirió no solo conocimiento sobre su funcionamiento, sino también generar conciencia respecto de la necesidad del cambio, acompañar a las personas durante el proceso y favorecer la consolidación de las nuevas prácticas. En este sentido, las dificultades iniciales y la posterior incorporación progresiva de los procedimientos digitales evidencian que el cambio organizacional se desarrolla de manera gradual y requiere mecanismos de acompañamiento sostenidos.

A futuro, la continuidad del proceso de digitalización supone identificar nuevas oportunidades de mejora y evaluar de manera periódica las herramientas y circuitos existentes. En este sentido, el crecimiento de la institución puede generar nuevas necesidades vinculadas con la gestión de la información, la integración de herramientas y la simplificación de determinados procesos. La proyección del proceso no implica necesariamente incorporar tecnología de mayor complejidad, sino continuar seleccionando soluciones que respondan a las necesidades concretas de la organización y que puedan ser apropiadas por quienes las utilizan.

De este modo, la sostenibilidad del proceso dependerá no solo de la disponibilidad de nuevas herramientas, sino también de la capacidad institucional para acompañar su incorporación, fortalecer las competencias digitales y consolidar prácticas de trabajo compartidas. La digitalización se presenta así como un proceso continuo de adaptación organizacional, en el que la tecnología, los procesos y las personas deben mantenerse articulados frente a las nuevas necesidades que surjan.

Análisis textual complementario de las entrevistas

Con el objetivo de complementar el análisis cualitativo desarrollado a partir de las entrevistas, se realizó un procesamiento textual de los testimonios obtenidos de los distintos actores institucionales. Como recurso visual complementario, se elaboró una nube de palabras a partir de los términos presentes en las entrevistas analizadas.



Figura elaboración propia. Nube de palabras obtenida del análisis textual de las entrevistas realizadas a actores institucionales.

La visualización permite identificar la presencia recurrente de términos vinculados con la digitalización, la gestión administrativa, la optimización, los procesos y las herramientas digitales. Asimismo, adquieren relevancia conceptos relacionados con la tecnología, el equipo de trabajo y el cambio, lo que permite observar que los discursos de los entrevistados no se limitaron a describir la incorporación de herramientas, sino que también hicieron referencia a las modificaciones producidas en las formas de trabajo y en la interacción entre los distintos actores institucionales.

Por otra parte, la presencia de términos asociados con la organización, la disminución de errores y el tiempo resulta consistente con los beneficios señalados por los entrevistados a lo largo del análisis, particularmente en relación con la mejora de la organización de las tareas, el acceso a la información y la optimización de determinados procesos administrativos.

En este sentido, el procesamiento textual constituye un recurso complementario al análisis temático realizado a partir de las entrevistas. La nube de palabras permite visualizar la recurrencia de determinados conceptos presentes en los discursos, mientras que el análisis cualitativo desarrollado previamente permite interpretar el significado que estos adquieren en el contexto de las experiencias relatadas por los entrevistados. De esta manera, ambos recursos contribuyen a una comprensión más amplia de las percepciones de los actores institucionales respecto del proceso de digitalización.

En conjunto, los términos identificados refuerzan la idea de que la digitalización fue percibida por los entrevistados como un proceso que involucró diferentes dimensiones de la organización. La reiteración de conceptos vinculados con la gestión, los procesos, la tecnología, la organización y el cambio resulta consistente con los principales hallazgos obtenidos en el análisis de las entrevistas y permite visualizar, de manera sintética, los ejes que atravesaron los discursos de los participantes.

11. CONCLUSIONES

El presente estudio tuvo como propósito analizar el proceso de digitalización del área administrativa de una institución de salud dedicada a la atención de personas con discapacidad, identificando las transformaciones producidas en los procesos de trabajo, las herramientas incorporadas y las percepciones de los actores involucrados.

Los resultados obtenidos permiten concluir que la digitalización constituyó un proceso progresivo de reorganización administrativa que trascendió la mera incorporación de tecnologías. La evidencia relevada muestra que los cambios implementados modificaron la forma de gestionar, compartir y utilizar la información dentro de la organización, generando mejoras significativas en la accesibilidad, disponibilidad y trazabilidad de los datos, así como una mayor sistematización de las actividades administrativas.

La investigación permitió identificar que la situación inicial se caracterizaba por una fuerte dependencia de registros manuales, documentación física, información fragmentada y conocimiento concentrado en determinadas personas. Estas condiciones generaban dificultades para acceder a información relevante, aumentaban los tiempos de gestión y limitaban la capacidad de seguimiento de los procesos. Frente al crecimiento institucional y a las crecientes exigencias administrativas y regulatorias, la organización debió replantear sus formas de trabajo e incorporar herramientas que permitieran optimizar la gestión.

La respuesta institucional se materializó mediante la adopción gradual de diferentes soluciones digitales, entre ellas un sistema ERP para la gestión de facturación, planillas y documentos compartidos, formularios digitales, Trello, correo electrónico y WhatsApp Business. La implementación de estas herramientas permitió estructurar circuitos administrativos previamente dispersos, mejorar la coordinación entre actores y facilitar el acceso compartido a la información. En consecuencia, el proceso desarrollado no consistió únicamente en reemplazar soportes físicos por digitales, sino en generar nuevas formas de organización y coordinación del trabajo.

Uno de los principales hallazgos de la investigación radica en que la experiencia analizada puede interpretarse como una etapa de transición entre la digitalización administrativa y una transformación digital más amplia. Esta afirmación se fundamenta en que los cambios observados exceden la simple incorporación tecnológica y alcanzan aspectos relacionados con la organización del trabajo, la circulación de la información, la colaboración entre áreas y la reducción de la dependencia del conocimiento individual. La

disponibilidad compartida de documentación, la sistematización de procesos y la mejora en la trazabilidad constituyen evidencias concretas de esta evolución organizacional.

No obstante, los resultados también muestran que esta transición aún no se encuentra plenamente consolidada. Persisten circuitos híbridos producto de exigencias regulatorias externas que continúan requiriendo documentación física y firmas manuscritas, mientras que ciertos procesos todavía presentan niveles parciales de digitalización. Asimismo, la ausencia de indicadores formalmente sistematizados limita la posibilidad de evaluar de manera integral el impacto de las transformaciones implementadas. Estas condiciones evidencian que el proceso permanece abierto y que aún existen oportunidades de profundización e integración.

La dimensión humana emergió como un factor determinante para comprender el desarrollo de la experiencia. Las principales barreras identificadas no estuvieron asociadas a limitaciones tecnológicas, sino a los desafíos propios de la adaptación organizacional. La incertidumbre frente al cambio, las diferencias en las competencias digitales y la coexistencia temporal de prácticas tradicionales y digitales muestran que la apropiación de nuevas herramientas requiere tiempo, acompañamiento y aprendizaje. En este sentido, los hallazgos refuerzan la idea de que los procesos de digitalización alcanzan resultados sostenibles cuando existe una adecuada articulación entre tecnología, personas y procesos.

Desde una perspectiva práctica, el caso estudiado demuestra que las instituciones pueden avanzar significativamente en sus procesos de digitalización sin necesidad de implementar soluciones tecnológicas altamente complejas desde las etapas iniciales. La experiencia analizada evidencia la importancia de identificar problemas concretos, priorizar procesos críticos y adoptar herramientas acordes con las necesidades y capacidades organizacionales. Al mismo tiempo, pone de manifiesto la necesidad de fortalecer las competencias digitales, acompañar la gestión del cambio y revisar permanentemente los procedimientos para asegurar la sostenibilidad de los avances alcanzados.

Como proyección futura, se considera pertinente continuar profundizando la digitalización de aquellos procesos que aún presentan componentes manuales, avanzar hacia una mayor integración de la información institucional y desarrollar indicadores que permitan medir con mayor precisión el impacto de las mejoras implementadas. Asimismo, resultaría valioso realizar estudios longitudinales que permitan observar la evolución de este proceso en el tiempo y ampliar el análisis a otras organizaciones dedicadas a la

atención de personas con discapacidad, con el fin de identificar patrones, desafíos y buenas prácticas susceptibles de ser transferidas a contextos similares.

En síntesis, los resultados permiten afirmar que la institución ha evolucionado desde una gestión administrativa predominantemente manual y fragmentada hacia un modelo más organizado, colaborativo y trazable. Sin embargo, los desafíos pendientes muestran que este recorrido no constituye un punto de llegada, sino una etapa dentro de un proceso más amplio de evolución organizacional. El principal aporte de esta investigación consiste en caracterizar esta experiencia como un proceso de digitalización, destacando que los avances sostenibles no dependen exclusivamente de la tecnología incorporada, sino de la capacidad de integrar herramientas, procesos y personas en una estrategia de cambio organizacional continua.

• BIBLIOGRAFÍA

- Ardoino, J. J. (2018). Desarrollo e impactos de la economía digital.
- Ardoino, J. J., Ferrer, M. G., & Morales Castro, J. (2022). Transformación digital en las empresas: Un enfoque desde la administración de la teoría a la práctica. Ediciones EAE.
- AWS. (2023). ¿Qué es la transformación digital? Recuperado de <https://aws.amazon.com/es/whatis/digital-transformation/>
- Banco Mundial. (2023). Digital progress and trends report 2023.
- Basco, A. I., Beliz, G., Coatz, D., & Garnero, P. (2018). Industria 4.0: Fabricando el futuro (Vol. 647). Inter-American Development Bank.
- Benítez Larghi, S. (2020). Desafíos de la inclusión digital en Argentina: Una mirada sobre el Programa Conectar Igualdad. *Revista de Ciencias Sociales*, 33(46), 131–154.
- Boonstra, A., & Broekhuis, M. (2010). Barriers to the acceptance of electronic medical records by physicians: From systematic review to taxonomy and interventions. *BMC Health Services Research*, 10(1), 231. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-10-231>
- Castells, M. (2009). Comunicación y poder. Alianza Editorial.
- Castro Galván, E., & Cazarez Garrido, V. (2022). COVID-19 y la transformación digital. *Revista Espacios*, 43(9).
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). Competing on analytics: Updated, with a new introduction. Harvard Business Review Press.
- Delmastro, J., Robledo, D., Strumia, G., & Ellena, G. (2011). Experiencia de implementación de una historia clínica electrónica en el servicio de internación de un hospital polivalente de Córdoba, Argentina.
- Deloitte Insights. (2018). La cuarta revolución industrial está aquí: ¿Está usted preparado? Recuperado de <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-22/industry-4-0-technology-manufacturing-revolution.html>
- Ferrari, A. (2013). Digital competence in practice: An analysis of frameworks. Joint Research Centre.
- Fundación Par. (2006). La discapacidad en Argentina: Un diagnóstico de situación y políticas públicas vigentes a 2005. Fundación Par.
- González, A. (2020). La formación digital en el entorno laboral: Claves y estrategias. Ediciones Académicas.
- Keesara, S., Jonas, A., & Schulman, K. (2020). Covid-19 and health care's digital revolution. *New England Journal of Medicine*, 382(23), e82. <https://doi.org/10.1056/NEJMp2005835>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2008). Administración: Una perspectiva global (13.^a ed.). McGraw-Hill.
- Kotter, J. P. (2012). Leading change. Harvard Business Review Press.
- Krause, M., Petracci, M., Elicabe, E., Rodríguez Zoya, P. G., Schwarz, P. K. N., & Ridao, M. (2023). Historia clínica electrónica: Miradas críticas de médicos del área metropolitana de Buenos Aires, Argentina. *Interface - Comunicação, Saúde, Educação*.
- Marchietti, B., & Porta, L. (2023). Programa Conectar Igualdad en Argentina desde las voces de sus protagonistas: Un análisis de su estructura de gestión y su trama decisional. *Educación*, 47(1), 350–369.

- Marr, B. (2016). Big data in practice: How 45 successful companies used big data analytics to deliver extraordinary results. Wiley.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60–68.
- Medina Astudillo, P. C. (2021). Los procesos administrativos y su importancia en el sector de la salud. *Caminos de Investigación*, 3(1), 39–49.
- Mejía Cabrera, D. (2023). La digitalización de la industria vitivinícola española [Trabajo de fin de grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/69534>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. (1997). Ley 24.901: Sistema de prestaciones básicas en habilitación y rehabilitación integral a favor de las personas con discapacidad. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-24901-47677/texto>
- Ministerio de Salud de la Nación. (s.f.). Superintendencia de Servicios de Salud. Recuperado el 28 de febrero de 2025, de <https://www.argentina.gob.ar/sssalud/institucional>
- Reis, S., & Tavares, M. (2017). Competências digitais no contexto da saúde: Implicações para a gestão e o cuidado. *Revista de Gestão e Saúde*, 8(2), 45–58.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Slotnisky, D. (2016). Transformación digital: Cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- World Health Organization. (2020). Strengthening the health systems response to COVID-19: Technical guidance. WHO Regional Office for Europe.

- **ANEXOS**

- Anexo I – Encuesta a prestadores de discapacidad de la provincia de Santa Fe

1 - ¿Qué servicios brindan en la institución / organización? *

- Centro Educativo Terapéutico
- Centro de día
- Formación Laboral
- Estimulación Temprana
- Servicio de apoyo a la integración escolar
- Rehabilitación
- Hogar
- Otros:

2 - ¿Qué cantidad de personas/beneficiarios asisten a la institución/organización? *

- Menos de 20
- Entre 20 y 50
- Mas de 50

3 - ¿Su institución cuenta con un área administrativa formalmente conformada? *

- si
- no
- En parte (hay personas que realizan tareas administrativas, pero no un área como tal)

4 - ¿Cuántas personas trabajan en el área administrativa? *

- 1
- 2-3
- 4-5
- más de 5

5 - ¿La institución cuenta con un organigrama y/o documento donde entre formalmente descriptas las funciones de las personas que integran el área?

- Si, cuenta con ambos (organigrama y documento formal)
- Solo cuenta con organigrama
- Solo cuenta con descripciones de las funciones
- No cuenta con ninguno de los dos

6 - ¿Tienen conectividad a internet estable en la institución?

- si
- No

7 - ¿Cada persona del área tiene asignada una computadora, notebook o dispositivo tecnológico para realizar sus tareas?

- Si, todas las personas cuentan con un dispositivo de uso individual
- Algunas personas comparten dispositivos
- No, los dispositivos son compartidos entre todo el personal del área.

8 - En la institución, ¿Se utiliza alguna herramienta digital de administración y gestión?

- ☐ si
- ☐ No
- ☐ En proceso de implementación

9 - ¿Qué tipo de herramientas digitales utilizan en el área administrativa?

- ☐ Sistema de facturación
- ☐ Registro de asistencias del personal
- ☐ Tablas de Excel u hojas de cálculo compartidas en Google Sheets
- ☐ Tableros de tareas / administración de tareas
- ☐ Registro de asistencia de concurrentes
- ☐ Software ERP (gestión integral)
- ☐ Sistema de gestión de historias clínicas
- ☐ Otros:

10 - ¿Quién o quiénes se encargan del uso y carga de datos en estas herramientas digitales?

- ☐ personal administrativo
- ☐ dirección
- ☐ profesionales de salud
- ☐ personal externo
- ☐ Otros:

11 - ¿Tuvieron capacitaciones internas o externas para implementar herramientas digitales?

- ☐ Si, internas
- ☐ Si, externas
- ☐ No, fuimos capacitándonos con la practica

12 - ¿La institución ha digitalizado procesos o tareas en los últimos años?

- ☐ si
- ☐ No

13 - Si su respuesta fue SI, ¿Qué procesos administrativos han digitalizado? (puede marcar más de una opción)

- ☐ Confección de asistencias
- ☐ Facturación a través de software
- ☐ Liquidación de sueldos
- ☐ Seguimiento de cobros
- ☐ Gestión con proveedores (pagos, facturas)
- ☐ Comunicación interna y externa
- ☐ Seguimiento de tratamientos / historias clínicas
- ☐ Otros:

14 - ¿Cuáles fueron o son los principales obstáculos o resistencias en el proceso de digitalización?

- ☐ Falta de tiempo

- desorganización
- resistencia al cambio por parte de los equipos
- falta de capacitación
- falta de interés o necesidad de cambiar
- falta de habilidades tecnológicas o digitales
- Miedo a lo desconocido, cultura tradicional
- Otros:

15 - ¿Qué ventajas consideran que trajo la digitalización?

- mayor eficiencia operativa
- reducción de costos
- optimizar procesos y liberar a los empleados para actividades de mayor valor.
- reducción de error
- Despapelización, menor uso de papel - ahorro de espacio
- Mejor comunicación entre personal de la institución
- autogestión
- transparencia en la información y el manejo de la misma
- Otros:

16 - ¿La digitalización de procesos administrativos permitió o permite contar con información útil para la toma de decisiones?

- Sí
- No
- Parcialmente

17 - ¿Para qué tareas o decisiones se utiliza actualmente la información generada por los sistemas digitales o tecnológicos en administración?

- Control de asistencia del personal
- Seguimiento de pagos a proveedores
- Facturación y control de cobranzas
- Gestión y organización de turnos o agendas
- Toma de decisiones financieras (gastos, ingresos, planificación)
- Elaboración de informes y reportes mensuales / trimestrales /semestrales
- Control de stock y pedidos de insumos
- Otros:

18 - En relación con la digitalización en tu institución, indica en qué medida estás de acuerdo con la siguiente afirmación:

"La digitalización ha mejorado la gestión administrativa de la institución."

Totalmente en desacuerdo

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Totalmente de acuerdo

19 - ¿Por qué? Podes comentar brevemente los motivos de tu respuesta anterior.

- Anexo II. Operacionalización de objetivos y dimensiones de análisis

Objetivo específico	Dimensión de análisis	Aspectos a analizar	Técnicas / instrumentos	Informantes
Diagnosticar el estado inicial del área administrativa previo a la digitalización	Organizacional	Estructura del área, roles, forma de articulación entre servicios, circuitos administrativos	Entrevistas semiestructuradas, revisión documental	Personal administrativo, directivos
Identificar los procesos administrativos susceptibles de digitalización	Procesos	Facturación, gestión documental, registro de asistencias, pagos a proveedores	Entrevistas, análisis de procesos internos	Personal administrativo
Analizar las tecnologías incorporadas en el proceso de digitalización	Tecnológica	Herramientas utilizadas, nivel de integración, grado de automatización	Entrevistas, revisión de sistemas y documentos internos	Personal administrativo
Describir las percepciones del personal frente al proceso de transformación digital	Humana / Cultural	Resistencias al cambio, aprendizajes, adaptación, capacitación	Entrevistas semiestructuradas	Personal administrativo, directivos
Identificar beneficios y limitaciones del proceso de digitalización	Impacto	Eficiencia operativa, mejora en la gestión, toma de decisiones, dificultades persistentes	Entrevistas, encuestas exploratorias	Personal administrativo, responsables institucionales
Comparar experiencias de digitalización con otras instituciones del sector	Comparativa	Nivel de digitalización, herramientas, obstáculos comunes	Encuesta exploratoria	Instituciones de salud para PcD

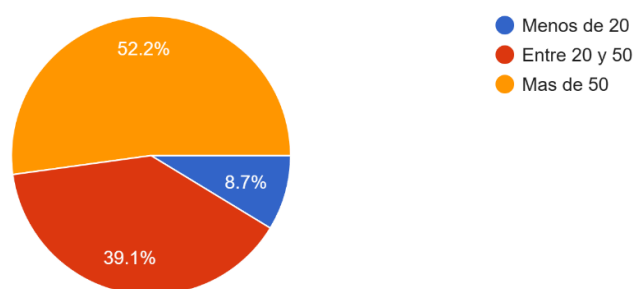
- Anexo III. Análisis descriptivo cuantitativo de las encuestas a instituciones de salud

El presente anexo reúne el análisis descriptivo de los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada a instituciones vinculadas a la prestación de servicios para personas con discapacidad. El relevamiento tuvo como finalidad obtener un panorama exploratorio sobre el grado de incorporación de herramientas y prácticas de digitalización en los procesos administrativos de estas instituciones.

Los resultados se presentan como información contextual y complementaria al estudio de caso desarrollado en la presente investigación. Su propósito no fue establecer comparaciones directas entre las instituciones participantes y la organización analizada como caso de estudio, ni realizar generalizaciones sobre el conjunto del sector, sino aportar una aproximación al contexto en el que se inscribe el proceso de digitalización estudiado.

En relación con la cantidad de personas beneficiarias atendidas en las instituciones relevadas, la mayoría de las instituciones indicaron atender a más de 50 beneficiarios, lo cual refuerza que se trata principalmente de organizaciones de mediano a gran tamaño dentro del sector. Un grupo menor señaló atender entre 20 y 50 beneficiarios, y una proporción aún más reducida manifestó contar con menos de 20 personas atendidas. Esta distribución evidencia que la transformación digital analizada se inserta en instituciones que, en su mayoría, gestionan un volumen considerable de beneficiarios, lo que potencia la necesidad de procesos administrativos más ágiles y eficientes.

2 - ¿Qué cantidad de personas/beneficiarios asisten a la institución/organización?
23 respuestas



Respecto de la conformación de las áreas administrativas, si bien todas las instituciones cuentan con personas destinadas a dichas tareas, no en todos los casos existe un área formalmente constituida. En cuanto al personal administrativo, predomina una dotación

de 2 a 3 personas, aunque aparecen también instituciones con solo un trabajador destinado a estas funciones, y otras que alcanzan entre 4 y 5 integrantes en el área.

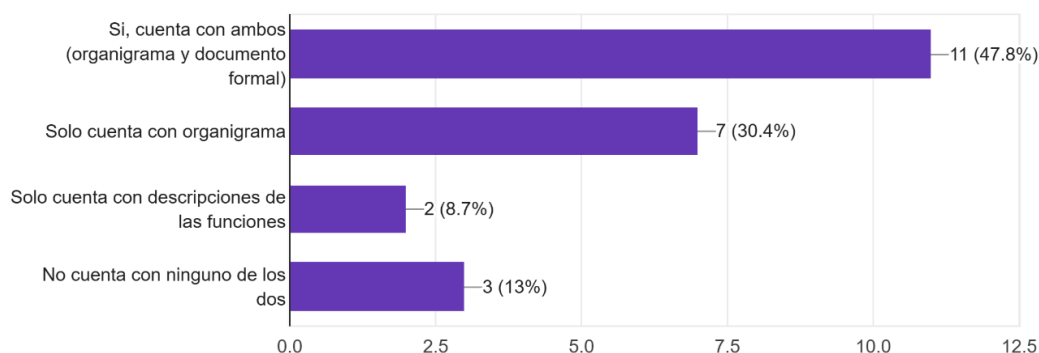
Las respuestas evidencian una marcada diversidad en cuanto al grado de formalización de funciones dentro de las instituciones.

Una parte de las organizaciones indicó contar tanto con organigrama como con descripciones de funciones, lo que representa un nivel más alto de estructuración administrativa. Otro grupo manifestó disponer únicamente de organigrama, mientras que algunas instituciones cuentan solo con descripciones de tareas. Finalmente, un conjunto más reducido señaló no contar con ninguno de estos instrumentos formales.

Esta heterogeneidad sugiere que, si bien existe conciencia sobre la importancia de organizar el área administrativa, no todas las instituciones han logrado consolidar mecanismos formales y estandarizados. Este aspecto resulta clave al analizar la digitalización, ya que la ausencia de estructuras claras puede dificultar la correcta implementación de nuevas herramientas tecnológicas y la asignación de responsabilidades en los procesos.

5 - ¿La institución cuenta con un organigrama y/o documento donde entre formalmente descriptas las funciones de las personas que integran el área?

23 respuestas

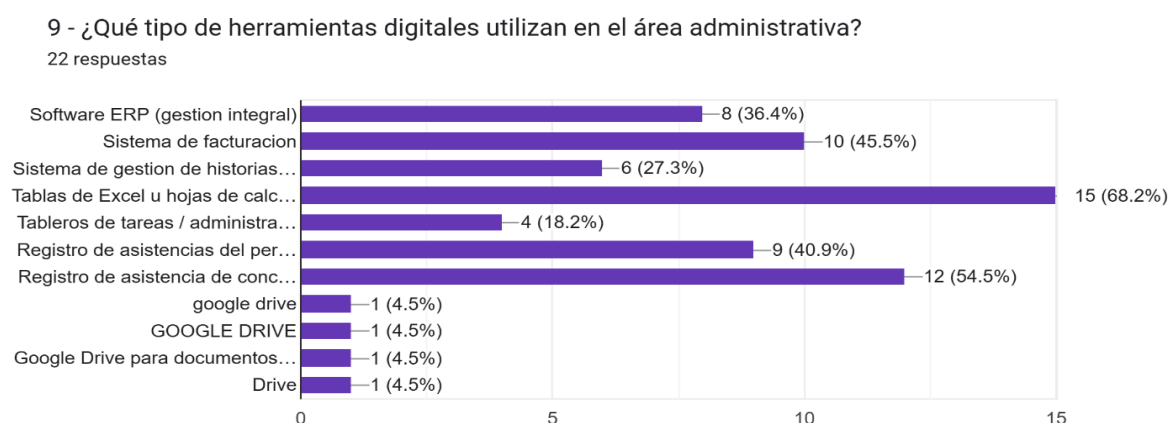


Todas las instituciones encuestadas informaron disponer de conectividad a internet estable, y el personal administrativo tiene acceso a equipos informáticos para el desarrollo de sus tareas. Este aspecto constituye una condición básica favorable para la digitalización, aunque algunas respuestas remarcaron la necesidad de renovar equipamiento por obsolescencia.

En cuanto a la incorporación de procesos digitales, la gran mayoría afirmó haber digitalizado procesos en los últimos años, principalmente en tareas vinculadas a la confección de asistencias, facturación y liquidación de sueldos. Se suman además otros

procesos como la gestión de turnos y la comunicación interna. Solo un grupo reducido manifestó no haber avanzado en este aspecto.

En cuanto a la responsabilidad sobre el uso y carga de datos en las herramientas digitales, se observa que recae mayoritariamente en el personal administrativo (95,5 %). En menor medida participan los equipos de dirección (40,9 %), mientras que la intervención de otros perfiles, como profesionales de la salud (9,1 %) o secretarías (4,5 %), resulta marginal. Este panorama confirma que el proceso de digitalización se ha implementado de manera vertical y centralizada, depositando la mayor parte de las tareas operativas en el área administrativa. Si bien esta estrategia asegura eficiencia en el registro y control de la información, también puede generar una sobrecarga de responsabilidades y limitar la apropiación de las herramientas digitales por parte de otros sectores de la organización. En este sentido, se advierte una oportunidad de mejora vinculada a la capacitación y al involucramiento transversal de los distintos equipos, con el fin de consolidar un modelo de gestión digital más participativo y sostenible en el tiempo.



En relación con la capacitación, se observa que varias instituciones han accedido a instancias externas de formación, lo que refleja un esfuerzo por incorporar conocimientos actualizados y fortalecer las competencias necesarias para el uso de herramientas digitales. Al mismo tiempo, otras organizaciones refieren haber transitado un proceso de aprendizaje más autodidacta, apoyado en la práctica cotidiana y en la resolución de situaciones concretas. Este contraste evidencia no solo diferentes estrategias de adaptación, sino también la diversidad de recursos disponibles en cada institución. Asimismo, pone de relieve la importancia de contar con planes de formación sistemáticos que permitan reducir la brecha de conocimientos y consolidar un uso más eficiente y homogéneo de las tecnologías en el ámbito administrativo.

Al consultar sobre el impacto percibido de la digitalización, la mayoría de las respuestas se ubicaron en los niveles 4 y 5 de la escala (de acuerdo y totalmente de acuerdo) con la afirmación de que la digitalización mejoró la gestión administrativa. Esto sugiere que existe una percepción positiva generalizada en torno a los beneficios de la transformación digital, especialmente en términos de agilización de trámites, reducción de errores y mayor transparencia en los procesos. Sin embargo, también se identificaron matices: algunas instituciones señalaron que los avances todavía son parciales y que persisten limitaciones vinculadas a la falta de integración entre los diferentes sistemas utilizados, lo que genera duplicación de tareas o retrabajo. En este sentido, los resultados permiten inferir que la digitalización constituye un paso significativo hacia la modernización administrativa, pero que su consolidación requiere no solo herramientas tecnológicas, sino también estrategias de gestión del cambio y acompañamiento al personal para garantizar una adopción plena y sostenible.

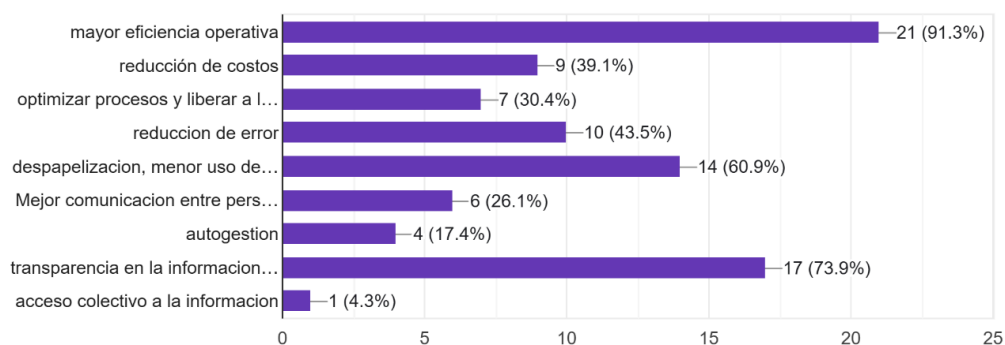
Las respuestas cualitativas permiten profundizar en esta percepción. Varias instituciones destacaron que la digitalización significó un “antes y un después” en su organización, mejorando la comunicación interna, el orden y la eficacia de las tareas, así como la toma de decisiones gerenciales a partir de una mejor disponibilidad de información. También se mencionó que facilitó la conexión entre diferentes áreas de trabajo, como la administración, la dirección y la atención al paciente, contribuyendo a una gestión más integrada. Sin embargo, otras respuestas remarcaron que “todavía hay mucho por hacer” y que aún falta implementar mayor tecnología en el área administrativa, lo cual refleja que, si bien el balance es mayoritariamente positivo, los procesos de digitalización se encuentran en una etapa de desarrollo y no plenamente consolidados.

En relación con los procesos administrativos digitalizados, la confección de asistencias aparece como la tarea más transformada, mencionada por más del 90% de las instituciones. Le siguen el seguimiento de cobros (66,7%) y el registro de tratamientos o prestaciones (52,4%), que también muestran un alto nivel de adopción digital. Otros procesos que registran avances, aunque en menor medida, son la comunicación interna y externa (42,9%), la facturación a través de software (38,1%) y la gestión con proveedores, especialmente en lo referido a pagos (33,3%). En menor proporción se encuentra la digitalización de la liquidación de sueldos (28,6%), ya que la mayoría de las instituciones que dieron respuesta, tienen tercerizado este servicio. Estos resultados reflejan que la transformación digital se ha concentrado en aquellas tareas más directamente vinculadas con el control operativo y financiero de la institución, mientras que algunos procesos de gestión más compleja aún se encuentran en etapas iniciales de incorporación tecnológica.

A partir de los resultados obtenidos, se puede observar que la digitalización ha traído múltiples ventajas para la organización. La mayoría de los encuestados destaca una mayor eficiencia operativa (91,3%) y una significativa transparencia en la información (73,9%) como los principales beneficios. Asimismo, la despapelización (60,9%) y la reducción de errores (43,5%) se señalan como mejoras importantes, mientras que la optimización de procesos y la posibilidad de liberar al personal para otras tareas (30,4%), la reducción de costos (39,1%) y la mejora en la comunicación interpersonal (26,1%) también contribuyen a un entorno laboral más ágil y organizado. Menos mencionadas, aunque presentes, se encuentran la autogestión (17,4%) y otros beneficios indirectos, reflejando que la digitalización impacta tanto en la eficiencia operativa como en la calidad del trabajo diario.

15 - ¿Qué ventajas consideran que trajo la digitalización?

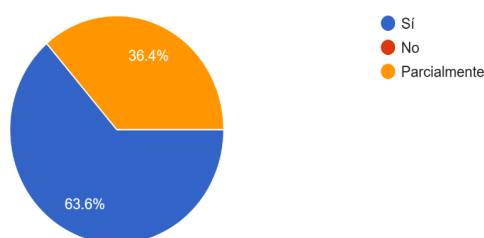
23 respuestas



En cuanto al aporte de la digitalización a la toma de decisiones, un 63,6% de las instituciones afirmó que efectivamente les permitió contar con información más útil para este fin, mientras que un 36,4% señaló que lo logró sólo parcialmente. Ninguna institución indicó que la digitalización no aporta en este aspecto, lo que refleja una valoración positiva en términos de generación y disponibilidad de datos relevantes para la gestión.

16 - ¿La digitalización de procesos administrativos permitió o permite contar con información útil para la toma de decisiones?

22 respuestas



Los resultados muestran que la información generada por los sistemas digitales y tecnológicos en administración se utiliza principalmente para la toma de decisiones financieras y la elaboración de informes y reportes, con un 81,8 % de los encuestados indicando estas funciones. Asimismo, más de la mitad de las instituciones reportó usarla para gestión y organización de turnos (59,1 %) y facturación y control de cobranzas (54,5 %). Otras tareas como control de stock y pedidos de insumos (40,9 %) y seguimiento de pagos a proveedores (45,5 %) también se benefician de la digitalización, mientras que funciones como control de asistencia del personal (27,3 %) o tareas menores de organización interna (13,6 %) son menos frecuentes. Estos datos reflejan que la digitalización impacta especialmente en áreas críticas para la gestión financiera y administrativa, facilitando la toma de decisiones fundamentadas y la planificación eficiente de recursos.

En el proceso de digitalización, los encuestados identificaron múltiples obstáculos que dificultan la implementación efectiva de las herramientas digitales. Los principales desafíos incluyen la falta de habilidades tecnológicas (52,2 %), la resistencia al cambio por parte de los equipos (43,5 %) y la desorganización interna (43,5 %). Otros obstáculos relevantes fueron la falta de tiempo para adaptarse a los nuevos sistemas (39,1 %) y el miedo a lo desconocido (39,1 %), mientras que la falta de capacitación fue mencionada por el 21,7 % de los participantes. Estos datos muestran que, aunque la digitalización aporta beneficios claros, su implementación efectiva requiere estrategias que combinen formación, acompañamiento y gestión del cambio, así como la adaptación de los procesos internos para superar las barreras culturales y organizativas.

14 - ¿Cuáles fueron o son los principales obstáculos o resistencias en el proceso de digitalización?
23 respuestas

