



Contribución Especial

Modernización de la gestión hospitalaria en instituciones prestadoras de salud

Modernization of hospital management in health care institutions

DOI

Oscar Augusto Vásquez Sáenz^{1,2,a}; Luis Arturo Montenegro Camacho^{1,a}

<https://doi.org/10.35434/rcmhnaaa.2022.154.1907>

RESUMEN

Introducción: Se realizó una revisión breve con aproximación teórica a la actual organización hospitalaria y su modernización. Se muestra un enfoque de la actual organización hospitalaria. Además, se presenta el procedimiento y las particularidades de los rumbos del sector hospitalario; pudiendo posteriormente analizar los mecanismos de modernización a entes relacionados con el bienestar de la población y poder hacer uso de manera óptima de las metodologías de dirección. Los factores que motivan el cambio, por ser las organizaciones con mayor complicación en su área en específica; siendo así que sus actividades que varían en diversos sectores de acuerdo a lo especificado en sus lineamientos puedan ser entendidas de manera clara, aun cuando se consideren las peculiaridades de cada organización.

Palabras Clave: Salud; Hospital; Dirección; Tecnología y Simplificación; Administración Hospitalaria; Modernización Organizativa (Fuente: DeCS-BIREME).

ABSTRACT

Background: A brief review was carried out with a theoretical approach to the current hospital organization and its modernization. An approach of the current hospital organization is shown. In addition, the procedure and the particularities of the directions of the hospital sector are presented; Being able to later analyze the mechanisms of modernization to entities related to the well-being of the population and to be able to make optimal use of management methodologies. The factors that motivate the change, because they are the most complicated organizations in their specific area; being so that its activities that vary in different sectors according to what is specified in its guidelines can be clearly understood, even when considering the peculiarities of each organization.

Keywords: Savalanche; Hospital; Management; Technology and Simplification; Hospital Administration; Organizational Modernization. (Source: DeCS-BIREME).

FILIACIÓN

1. Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú.
 2. Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo, EsSalud, Chiclayo, Perú.
- a. Magister.

ORCID

1. Oscar Augusto Vásquez Sáenz / [0000-0002-5209-7604](https://orcid.org/0000-0002-5209-7604)
2. Luis Arturo Montenegro Camacho / [0000-0002-5224-4854](https://orcid.org/0000-0002-5224-4854)

CORRESPONDENCIA

Oscar Augusto Vásquez Sáenz

EMAIL

oscarvasquez11@hotmail.com

CONFLICTOS DE INTERÉS

Los autores niegan tener conflicto de interés.

FINANCIAMIENTO

El estudio fue autofinanciado.

CONTRIBUCIONES DE AUTORÍA

OAVS, LAMC participaron en la conceptualización del estudio, en la búsqueda bibliográfica, en la redacción de los borradores del manuscrito, la revisión de la versión final del manuscrito, aprobación de la versión remitida a la revista y asume la responsabilidad de lo publicado.

REVISIÓN DE PARES

Recibido: 30/11/2022

Aceptado: 27/12/2022

COMO CITAR

Vásquez Sáenz OA, Montenegro Camacho LA. Modernización de la Gestión Hospitalaria En Instituciones Prestadoras de Salud. Rev. Cuerpo Med. HNAAA [Internet]. 9 de marzo de 2023 [citado 23 de abril de 2023];15(4). DOI: [10.35434/rcmhnaaa.2022.154.1907](https://doi.org/10.35434/rcmhnaaa.2022.154.1907)



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional.
Versión Impresa: ISSN: 2225-5109
Versión Electrónica: ISSN: 2227-4731
Cross Ref. DOI: 10.35434/rcmhnaaa
OJS: <https://cmhnaaa.org.pe/ojs>

INTRODUCCIÓN

Un tema que siempre causa preponderancia en Latinoamérica es acerca de la modernización en relación a la Salud. Con el paso del tiempo y haciendo mención en un período reciente, se ha desarrollado ampliamente la sensibilidad social respecto a estos servicios, y las organizaciones pertenecientes a este sector se encuentran abocadas a mejorar o reformular sus procesos en la búsqueda de la excelencia. El desarrollo del conocimiento en medicina y el avance tecnológico han derivado en el aumento de la demanda de los servicios de salud y de los costos como consecuencia de la exigencia de los usuarios en prestaciones. A su vez es innegable la mejora de la expectativa de vida y calidad de la misma⁽¹⁾.

La modernización de la gestión hospitalaria, visiona a una gestión integrada, sistemática y eficiente, con operabilidad funcional sostenida, ligada a los avances científicos y tecnológicos, impactando eficientemente en su administración⁽²⁾. Desde el punto de vista económico se torna también necesario racionalizar el uso de los recursos. En el ámbito público, aun en los países en vías de desarrollo, existe un interés significativo en el incremento del gasto público en salud y una búsqueda de políticas sanitarias óptimas⁽³⁾.

Siempre se hace un mayor énfasis en el tema de nosocomios, puesto que son entes que presentan una mayor dificultad para procesar su entendimiento. Una vez que esta se logre la modernización esta va a permitir generar un desarrollo que englobe a todas las nociones hospitalarias, que por medio de sus factores diferenciales enriquezca el tema en beneficio de toda la población⁽⁴⁾. Asimismo, se examina también la estructura fructífera y la variabilidad visionaria en relación a los bienes del sector nosocomio, logrando así una precisión sobre la inversión que conlleva la modernización y el uso específico de las metodologías más comunes⁽⁵⁾.

En este artículo se realiza una revisión breve con aproximación teórica a la actual organización hospitalaria y su modernización.

REFLEXIONES EN TORNO A LA MODERNIZACIÓN HOSPITALARIA.

Legítima aspiración de cualquier sociedad lo constituye cimentar organizaciones comunales que estén acorde al momento actual que vive el mundo y eso no es muy fácil de realizar ya que muchas veces se tiene miedo de salir de la zona de confort, la modernización genera mejoras en el ámbito de la salud, esto conlleva un gran esfuerzo pues actualmente visualizamos como cada día surgen nuevas enfermedades, los sistemas no pueden estar estáticos pues tienen que adaptarse rápidamente a las necesidades del paciente⁽⁶⁾.

La premisa que la adaptabilidad, se basa en logran un mejor funcionamiento en todas las estructuras hospitalarias, logrando adquirir recursos que les permitan una mayor precisión en sus actividades, generando así en la población el sentimiento de credibilidad en los recursos que tienen las naciones, de lograrse este perfeccionamiento no solo se beneficia un sector particular sino a toda la población que día a día tiene se enfrenta a las complicaciones que no les

permiten recibir un servicio satisfactorio. Debemos recalcar además que la salud es un derecho fundamental que siempre tiene como eje central al ciudadano, que busque una calidad de vida adecuada, comprendiendo así que es un trabajo que también se debe realizar con los gobiernos que tienen que realizar esas mejoras solicitadas por la comunidad. Este proceso debe optimizar el enfoque que ha desarrollado los gobiernos en relación al sector salud en las últimas décadas⁽⁷⁾.

Es importante, además, concientizar que este devenir deberá concebirse como un traje a la medida pues no existen recetas universales de modernización que conduzcan mecánicamente a hacer las administraciones públicas más eficaces; la modernización surge como una nueva forma de gestión que pretende mejorar y transformar de raíz los procesos y acciones que se venían haciendo de manera tradicional y que respondan fidedignamente a la realidad⁽⁸⁾.

Es un proceso arduo de actividades orientadas a perfeccionar la actividad que estas realizan, como a organizar los tiempos de esperar de los pacientes, manejo de mejores recursos, adecuada dirección de planteamiento estratégicos⁽⁹⁾, logrando con ello un sistema articulador, y la creación de espacios y mecanismos de coordinación que permitan generar una visión compartida y consensuada de una organización y gestión pública moderna y por tanto necesita de una permanente retroalimentación a través de las herramientas de evaluación y monitoreo, con el fin de identificar las áreas en las que se puede seguir mejorando.

LA ACTUAL ORGANIZACIÓN HOSPITALARIA

En la actualidad el concepto de hospital suele variar, para la Organización Mundial de la Salud (OMS), el nosocomio es un área particular que tiene que estar coordinada con una estructura de soporte en salud, la cual a su vez debe realizar 3 roles en específico: visualización y reconstrucción, alineación y reglamento de los operarios en el sector salud y motivación para constantemente querer superar sus necesidades⁽¹⁰⁾, donde un nosocomio debe guiar a la comunidad a tener una mejor calidad de vida, y a adquirir hábitos que sean beneficiosos para la salud⁽¹¹⁾.

El sector salud en los últimos tiempos ha desarrollado diversos cambios, y esto no solamente hace referencia a su infraestructura ni por intereses particulares, sino que esto se origina en relación a un dinamismo que siempre está en constante variabilidad. La salud debe ser un objetivo fundamente en el desarrollo de una nación, pues una población con complicaciones en su bienestar físico o emocional no pueden trabajar ni decidir de manera clara. El cambio que se está dando en las diversas naciones en relación a sus necesidades, vinculándola a la globalización van a impactar de una forma u otra en las necesidades hospitalarias, el monto que se considera óptimo para una modernización de calidad debe estar entre los 4-14% del PBI⁽¹²⁾, ya que se deben adquirir equipos de alta tecnología que cumplan los lineamientos de durabilidad, pues cuando uno adquiere un recurso se suele esperar que brinde un servicio optimizado por una frecuencia amplia de tiempo⁽¹³⁾.

Los principales ideales que conllevan a buscar la modernización, es buscar un mejor desarrollo, la adaptabilidad a las nuevas tendencias sanitarias, nuevas

necesidades por parte de los pacientes, etc. Numerosos referentes en el área señalan que la modernización hospitalaria nunca va a tener un punto final puesto que siempre van a surgir nuevas necesidades que conlleven al proceso del cambio⁽¹⁴⁾. Pero dentro de la modernización, aparece el término costo ya que se debe adquirir nuevos recursos, pues a mejor desempeño dentro del marco de sus actividades se necesita contar con mayores recursos que permitan sostener el régimen de variabilidad⁽²⁾.

Los hospitales dejaron de ser entes organizacionales que trabajan en conjunto con el estado⁽¹⁵⁾; a tener un visión de negocios, puesto que a mayor éxito también va a conllevar un ingreso amplio de recursos económicos⁽¹⁵⁾; las instituciones de salud que cuentan con un buen gerente, van a contar con una mayor seguridad en la toma de decisiones como, capacitar a sus colaboradores, mejoras de infraestructura y adquisición de recursos tecnológicos, logrando así que los usuarios se encuentren satisfechos con servicio que se les ha brindado⁽¹⁶⁾.

En relación a que se debe modernizar dentro de una institución de salud⁽¹⁷⁾:

- Manejo de un sistema digital donde se pueda seguir paso a paso la historia clínica del paciente, desde su nacimiento hasta su edad correspondiente.
- Factor motivacional, puesto que si los operarios de la salud se sienten cómodos en su instalación de trabajo eso va a permitir brindar un mejor servicio.
- Contar con el capital suficiente para la inversión.
- Contar con el personal necesario, ya que esto va a permitir distribuir mejor los períodos de atención.
- Los intereses de los operarios y de los enfermos sean afines, es decir que el servicio que se les brinde sea desarrollado de la manera esperado, sin ningún tipo de problemática.

El último punto muchas veces no se la da la debida importancia, por eso se hace referencia a que en América Latina esto es una principal necesidad para que de una forma u otra se pueda empezar el camino hacia la modernización. Ya que podemos visualizar que en la actualidad las necesidades no son las mismas puesto que el trato que se recibe en un hospital público no es el mismo que el privado, y eso radica en que el segundo en mención cuenta con una mayor cantidad de recursos, como el personal o los equipos necesarios⁽¹⁸⁾.

En relación a los usuarios, se hace mención que los individuos siempre recurren a los hospitales cuando ya están con la enfermedad en desarrollo, el proceso de modernización va a permitir generar una concientización donde la misma población se acerque a hacer consultas en relación a cómo evitar que aparezca la patología. Los usuarios sienten tanta desconfianza que deciden rara vez ser revisados por un médicos lo cual va a generar que no se pueda desarrollar estudios que permitan conocer el origen de ciertas enfermedades, lo cual va ocasionar un estancamiento en el sistema, generando así una problemática en el camino hacia la modernización^(19,20), es ahí donde el trato de los operarios desempeña un papel preponderante ya que si no se ha logrado desarrollar la confianza, al menos se debe dar un buen trato el cual va a permitir que las personas no tengan

miedo y confíen más en el personal de salud.

Es importante recalcar que la modernización es un proceso lento, puesto que no siempre se va a poder cumplir las necesidades esperadas por los usuarios. La modernización más haya de voluntad requiere de contar con recursos necesarios que permitan solventar la inversión a largo alcance. Que puedan ir de la mano con la población y su idea de mejoras estructurales⁽²¹⁾.

EL PROCESO PRODUCTIVO DE LA SALUD

El proceso productivo de la salud según el enfoque de la modernización está basado en la aptitud que toma las instituciones en base al servicio que quieren brindar, y en que escala quieren estar, si en la que cuentan con tendencias a adaptarse a las necesidades rápidas que surgen o las que tienen temor de emprender una variabilidad⁽²⁰⁾. Mediante la evolución del sistema de salud se busca acompañar al paciente en casa paso de su recuperación, asimismo elaborar un programa que permita prevenir diversas patologías⁽¹⁷⁾.

Las instituciones prestadoras de salud realizan servicios que las hace únicas frente a las demás. Gracias al enfoque de la modernización se puede desarrollar mejoras notables como lograr una mayor rapidez en los tratamientos brindados, ya que, si se cuenta con recursos que estén actualizados a la nueva era digital, se va a poder detectar las enfermedades de manera rápida pudiendo así desarrollar un tratamiento con mayor efectividad⁽²²⁾. Los centros sanitarios que son modernos van a permitir cubrir necesidades de los usuarios. Haciendo mención a Japón ellos día a día inventan equipos que permiten brindan una mejor calidad de vida a su población. Siendo un claro ejemplo de adaptabilidad pues en el caso de la pandemia se pudo visualizar como en un tiempo relativamente corto pudieron desarrollar una vacuna que permitió así que posteriormente las demás naciones también puedan amenorar las consecuencias dadas por la patología⁽²³⁾.

Dentro del proceso de modernización se hace mención a 4 etapas, refiere a que se debe identificar con que recursos cuentan las instituciones para realizar sus labores diarias, siendo el paciente el principal orientador en la toma de decisión si es momento de un cambio o no. La satisfacción con la que cuente el usuario nos conlleva al segundo nivel ya que, nos va a permitir descubrir si los recursos con los que se cuentan sirven para cubrir las necesidades esperadas por los usuarios. Esto refiere a que si todo está saliendo de manera positiva se puede seguir trabajando en la misma línea y no es necesario un cambio próximo, pero si visualiza cierto conflicto es necesario dar un cambio de paradigma ya que así se obtendrán mejores resultados en todos los enfoques necesarios. En estas dos fases se puede precisar también que es lo que es necesario para la mejora, es decir si hay un equipo que está trabajando con un desperfecto ocasionando así la lentitud de atención es necesario renovarlo para así mejorar en las necesidades requeridas. La siguiente etapa hace referencia específicamente al personal especializado ya que solo ellos tienen el conocimiento especializado en saber que recursos son necesarios e indispensables para que todo funcione de manera precisa. La última etapa está conformada por todo lo señalado anteriormente⁽²²⁾.

Este análisis muchas veces debe darse en base a la

comparación de diversas instituciones de salud puesto que, se debe identificar qué es lo que hace que una brinde un mejor servicio que la otra.

El área de salud no solo se debe recurrir para tratar una dolencia, sino que también se debe desarrollar un modelo preventivo ya que, por medio de operaciones aplicadas por un establecimiento de servicios de salud con criterio científico, tecnología apropiada y suministro de artículos farmacológicos, destinados a practicar el diagnóstico y/o tratamiento y/o posterior seguimiento de la enfermedad de un paciente o un conjunto de ellos. Esta puede ser entregada con una, algunas o todas las etapas requeridas (diagnóstico, tratamiento y posterior seguimiento), por lo que es también un producto hospitalario el proceso que no abarque la totalidad de las fases, como por ejemplo el paciente cuya única necesidad es el diagnóstico y esto no debe ser así pues se trata que por medio de la modernización también se pueda realizar la concientización de la cultura preventiva^(24,25).

Esto debe darse a nivel general y no en beneficio de un particular pues todos los pacientes deben tener confianza en el tratamiento que se les brinda. Nos hace mención de dos visiones⁽²⁶⁾:

- **De dirección.** Hace referencia a que se debe realizar una buena investigación para así planificar en que tiempo en específico se pretende realizar las mejoras operativas.
- **De tratamiento al paciente.** Es vital que los pacientes puedan sentir que sus necesidades han sido llenadas, pero se debe tomar en cuenta que es necesario un seguimiento a largo alcance para tratar su afección. Es aquí donde se señala la importancia de contar con un sistema digital que permita saber la evolución del paciente.

También refiere que el punto de la modernización busca entender de mejor manera al paciente ya que no todos tienen las mismas afecciones, es por eso que las instituciones de salud deben siempre estar conectadas con la finalidad de cubrir las necesidades específicas de cada individuo⁽²⁶⁾.

El conflicto radica en determinar cuándo es necesario iniciar el proceso hacia la modernización ya que para muchos teóricos el cambio genera nuevas apariciones de obstaculizaciones como el no saber cómo hacer el uso correcto de los nuevos equipos, otros señalan que eso pasa a segundo plano cuando lo que se busca es cubrir las necesidades de los usuarios en el tiempo más breve posible. AECA menciona que el cambio es bueno puesto que el riesgo pasa a menor escala cuando lo que se puede llegar a obtener un mayor éxito empresarial ya que si se brinda un servicio de calidad, se obtendrá un mayor respaldo por parte de la comunidad (inversión=aceptación)⁽²⁷⁾. Otras opiniones mencionan que antes de decir si se da el cambio o no se debe tomar en cuenta el factor económico pues la salud mejorará si se da una mayor inversión que permita generar mayor confiabilidad en los recursos brindados; ya que el eje central de la modernización es la mejoría de la satisfacción en los usuarios⁽²⁸⁾.

Asimismo, no se puede analizar y evaluar en términos de eficiencia el comportamiento de la actividad hospitalaria en

función de unos medidores limitados que no permitan el correcto establecimiento de comparaciones entre hospitales, servicios o diferentes períodos de tiempo⁽²⁷⁾. En síntesis, el proceso de modernización es la respuesta a múltiples necesidades que surgen dentro de la vida de la población, pues, así como surgen nuevas enfermedades es necesario que se tomen las mejores decisiones que permitan llenar las expectativas de la población⁽²⁹⁾.

Los sistemas de salud están bajo una fuerte presión debido al envejecimiento de la población, el aumento de los costos de las tecnologías médicas, la austeridad presupuestaria y el aumento de las expectativas de los pacientes. Una forma potencial de hacer frente a estas presiones es mejorar el rendimiento del hospital, es decir, la eficiencia y la calidad de la atención, potencialmente a través de mejores prácticas de gestión⁽³⁰⁾.

CONCLUSIONES

Las instituciones hospitalarias han atravesado y se han empoderado a través de la historia de los distintos modelos de gestión, desde el burocrático, pasando por el burocrático populista, el tecnocrático, hasta aterrizar en la nueva gestión pública. Todo en el contexto del cambio del papel de Estado, volcado hacia los sectores económicos y sociales, garantizando las condiciones favorables a la inversión privada y a la competitividad.

En el área social se destaca el papel del Estado en ser el formulador y financiador de políticas públicas y el hecho de compartir con el sector privado la ejecución de servicios públicos, principalmente los de salud y educación básica con el fin de impulsar la modernización hospitalaria.

El nuevo modelo gerencial se basa en las transformaciones organizacionales ocurridas en el sector privado, las cuales modificaron la forma burocrático-piramidal de administración, flexibilizando la gestión y dándole más autonomía a los gerentes, pasando de una estructura basada en normas centralizadas a otra sustentada en la responsabilidad de los administradores avalados por su gestión.

Hoy la nueva gestión pública en entidades hospitalarias se basa en la administración de los recursos con fundamento y base en la racionalidad económica, que ejerce un control basado en los resultados del desempeño medidos en función de los principios de eficacia, eficiencia y efectividad.

La mayoría de las organizaciones hospitalarias en América Latina, especialmente las públicas, buscan enmarcarse en el modelo de gestión de gerencia pública, el cual propone una gerencia basada en procesos.

Independientemente del modelo de gestión, se precisa de principios de calidad aplicados a la gestión moderna que les permitan a las instituciones hospitalarias tener una visión a largo plazo de su estrategia a través de procesos vinculados al cliente y aumento del valor agregado asistencial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Lorente de Diego A, Martín-Gómez C, Castro Molina FJ. Construir 34.000 camas hospitalarias en España. El reto del Plan Nacional de

- Instalaciones Sanitarias (1942-1982). infconstr [Internet]. el 10 de junio de 2021 [citado el 22 de febrero de 2023];73(562):e385. Disponible en : <https://informesdelaconstruccion.revistas.csic.es/index.php/informesdelaconstruccion/article/view/6051>
2. Manchay-Calvay A. Modernización de la gestión hospitalaria. Revista Experiencia en Medicina del Hospital Regional Lambayeque. 2021;7(3).
 3. Castrillón-Valderrutén M del C. Entre asilos y hospitales psiquiátricos. Una reflexión historiográfica sobre el programa institucional de atención a la locura en Colombia. Sociedad y economía. 2020;(40):143-62.
 4. Murillo KP, Miguel Rocha EA, García González CA. Análisis de eficiencia multidireccional en hospitales públicos del Valle del Cauca. RGYPS [Internet]. el 15 de agosto de 2018 [citado el 22 de febrero de 2023];17(34). Disponible en : <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/gerepolsal/article/view/23061>
 5. Rubinzal M, Bolcatto V, Sedran P. Orígenes de la profesionalización de la enfermería y de las visitadoras de higiene en la ciudad de Santa Fe. Trab comun - Dep Hist [Internet]. el 4 de enero de 2019 [citado el 22 de febrero de 2023];(49):e083. Disponible en : <https://www.trabajosycomunicaciones.fahce.unlp.edu.ar/article/view/TyCe083>
 6. ¿Por qué modernizar la Administración Pública? [Internet]. [citado el 22 de febrero de 2023]. Disponible en : <https://www.revistaagenda.net/blog/por-que-modernizar-la-administracion-publica/>
 7. Castelazo JR. Reflexiones sobre modernización y modernidad político-administrativa. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública; 2009.
 8. Portillo Melo DM, Enriquez Guerra FB, Riascos Hermoza JC. Factores económicos que inciden sobre el índice de eficiencia técnica de los hospitales públicos del Departamento de Nariño - Colombia 2008 - 2014. Apuntes CENES [Internet]. el 7 de febrero de 2019 [citado el 22 de febrero de 2023];38(67):193-225. Disponible en : <https://revistas.uptc.edu.co/index.php/cenes/article/view/7364>
 9. PNUD P d. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Recuperado el. 2019;18.
 10. López Puig P, Díaz Bernal Z, Segredo Pérez AM, Pomares Pérez Y. Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. Revista Cubana de Salud Pública. 2017;43:3-15.
 11. Cherubin NA. Administração hospitalar: fundamentos. En: Administração hospitalar: fundamentos. 1997. p. 385-385.
 12. Zanon U. Qualidade da assistência médico-hospitalar: conceito e avaliação de indicadores. Revista de administração em saúde. 2000;2(8):15-22.
 13. Alvarez Echeverría FA. Implementación de nuevas tecnologías: valuación, variables, riesgos y escenarios tecnológicos. 2015;
 14. de Integración S. Redes integradas de servicios de salud.
 15. Chiavenato I. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill; 2011.
 16. Mesquita GV, Oliveira FAFV de, Santos AMR dos, Tapety FI, Martins M do C de C, Carvalho CMRS. Análise dos custos hospitalares em um serviço de emergência. Texto & Contexto-Enfermagem. 2009;18:273-9.
 17. Peombo C. Costos y gestión en servicios de salud: una revisión de la literatura. Quantum: revista de administración, contabilidad y economía. 2008;3(1):55-74.
 18. Passos Nogueira R. Perspectivas da Qualidade em Saúde. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda. 1994;
 19. Médici AC. Hospitais universitários: passado, presente e futuro. Revista da Associação Médica Brasileira. 2001;47:149-56.
 20. Medici AC, Marques RM. Sistema de custos como instrumento de eficiência e qualidade dos Serviços de Saúde. Cad FUNDAP. 1996;47-59.
 21. Gundgaard J, Lauridsen J. A decomposition of income-related health inequality applied to EQ-5D. The European Journal of Health Economics. 2006;7:231-7.
 22. Falguera Martínez-Alarcón J de. La Contabilidad de gestión en los centros sanitarios [Internet] [Ph.D. Thesis]. TDX (Tesis Doctorals en Xarxa). Universitat Pompeu Fabra; 2002 [citado el 22 de febrero de 2023]. Disponible en : <https://www.tdx.cat/handle/10803/7332>
 23. McConnell KJ, Lindrooth RC, Wholey DR, Maddox TM, Bloom N. Modern Management Practices and Hospital Admissions. Health Econ. abril de 2016;25(4):470-85.
 24. Peombo C. Costos y gestión en servicios de salud: una revisión de la literatura. Quantum: revista de administración, contabilidad y economía. 2008;3(1):55-74.
 25. Barreiro S. Gestión de costos en salud. Curso Anual Auditoría Médica Hoy. 2019;
 26. Troncoso GRC. Gestión y costos de empresas de salud en ambientes desregulados: El caso Argentino. En: Cruzando fronteras: tendencias de contabilidad directiva para el siglo XXI: actas VII Congreso Internacional de Costos y II Congreso de la Asociación Española de Contabilidad Directiva. Servicio de Publicaciones; 2001. p. 328.
 27. Soldevila P. La contabilidad de gestión en las organizaciones sin ánimo de lucro. Univ Pontifica Comillas; 2004.
 28. Grennan M, Kim GH, McConnell KJ, Swanson A. Hospital management practices and medical device costs. Health Serv Res. abril de 2022;57(2):227-36.
 29. Zhu Y, Zhao Y, Dou L, Guo R, Gu X, Gao R, et al. The hospital management practices in Chinese county hospitals and its association with quality of care, efficiency and finance. BMC Health Serv Res. el 11 de mayo de 2021;21(1):449.
 30. Hu M, Chen W, Yip W. Hospital management practices in county-level hospitals in rural China and international comparison. BMC Health Serv Res [Internet]. el 13 de enero de 2022 [citado el 8 de marzo de 2023];22:64. Disponible en : <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC875900/>.