



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
INSTITUTO DE POSGRADO

TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:
MAGÍSTER EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
MENCIÓN EN FINANZAS

TEMA:

ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA LA CLÍNICA CRISTIANA JERUSALÉN DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA Y SU IMPACTO EN SU RENTABILIDAD FINANCIERA EN EL PERÍODO MARZO – DICIEMBRE 2013.

AUTOR:

JULIA PIEDAD RAMOS RAMOS

TUTOR:

Ec. Patricio Sánchez Cuesta M.D.E
RIOBAMBA – ECUADOR

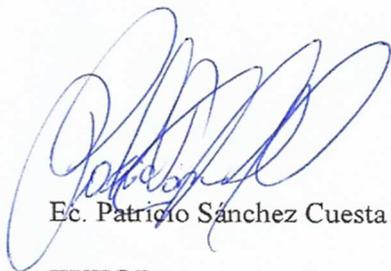
2015

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Magister en Pequeñas y Medianas Empresas, Mención en Finanzas, con el tema “ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA LA CLÍNICA CRISTIANA JERUSALÉN DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, Y SU IMPACTO EN SU RENTABILIDAD FINANCIERA EN EL PERÍODO MARZO – DICIEMBRE 2013”, ha sido elaborado por la Ingeniera Julia Piedad Ramos Ramos, el mismo que ha sido revisado y analizado en un cien por ciento con el asesoramiento permanente de mi persona en calidad de Tutor, por lo cual se encuentra apto para su presentación y defensa respectiva.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.

Riobamba, 03 de abril del 2015.



Ec. Patricio Sánchez Cuesta M.D.E

TUTOR

AUTORÍA

Yo, Julia Piedad Ramos Ramos, con cédula de identidad N° 0601823149 soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuesta realizadas en la presente investigación y el patrimonio intelectual del trabajo investigativo pertenece a la Universidad Nacional de Chimborazo.

A handwritten signature in blue ink that reads "Julia Ramos". The signature is stylized and includes a horizontal line underneath the name.

Julia Piedad Ramos Ramos

C.I. 0601823149

AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento a Dios, autor y dador de la vida por darme fuerzas en medio de las dificultades, por fortalecer mi vida, poniendo en mi camino a personas que han sido mi soporte y compañía durante todo este tiempo.

Hago extensivo mi agradecimiento a mi esposo el Ing. Hernán Millán, quien me acompaña y me ayuda en la toma de mis decisiones, su apoyo incondicional me ha demostrado principalmente en los momentos de mayor dificultad, agradezco también a mis hijos Daniel, Andrés, Keren, mi nieto Benjamín, quienes con su amor y cuidados han estado pendientes de mí siempre.

Un agradecimiento especial al Mgs. Patricio Sánchez Cuesta, quien compartió sus conocimientos académicos y me ayudó a crecer como profesional, a través de sus consejos y paciencia; agradezco también a todos los docentes de la Universidad Nacional de Chimborazo, quienes sin inhibiciones lograron formarme académicamente.

Hago extensiva mi gratitud a la Clínica Cristiana Jerusalén quienes me han brindado la información necesaria para desarrollar el presente trabajo tema de investigación.

Julia Piedad Ramos Ramos

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a Dios, autor y dador de la vida, Él me ha fortalecido en todo tiempo y es mi razón de ser.

A mi amado esposo el Ing. Hernán Millán, su incondicional apoyo y confianza brindada han servido de inspiración e impulso para alcanzar mi crecimiento personal, espiritual y profesional.

Dedico a mis hijos Daniel, Andrés Keren y Benjamín por su amor, paciencia y constante motivación durante esta época de formación académica.

Julia Piedad Ramos Ramos

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	¡Error! Marcador no definido.
AUTORÍA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
INDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPÍTULO I	1
1. MARCO TEÓRICO	1
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA	2
1.2.1 Fundamentación filosófica	2
1.2.2 Fundamentación epistemológica.	2
1.2.3 Fundamentación axiológica	3
1.2.4 Fundamentación pedagógica	4
1.2.5 Fundamentación legal	4
1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5
1.3.1 Antecedentes de la administración	5
	vi

1.3.1.1 Origen y Evolución de la Administración	6
1.3.1.2 Características de la administración	8
1.3.1.3 Importancia de la administración	9
1.3.2 Modelo de gestión	10
1.3.2.1. Gestión administrativa	11
1.3.2.2 Direccionamiento estratégico	13
1.3.2.3 Estructura Orgánica	14
1.3.2.4 Proceso administrativo	16
1.3.2.5 Gestión Financiera	21
1.3.2.6 Rentabilidad Financiera	23
1.3.3 Generalidades de la Clínica Cristiana Jerusalén	29
1.3.4 Análisis FODA	31
CAPÍTULO II.	32
2. METODOLOGÍA	32
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	32
2.1.1 Investigación Bibliográfica - Documental	32
2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	32
2.2.1 Investigación Exploratoria	33
2.2.2 Investigación Descriptiva	33
2.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	33
2.3.1 Método inductivo	33
2.3.2 Método analítico - sintético	34
2.3.3 Método histórico-lógico	34
2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.	34
2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	35
2.6 PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	37
2.7 HIPÓTESIS	37

2.7.1 Hipótesis general	37
2.7.2 Hipótesis específicas	37
2.8 VARIABLES	37
2.8.1. Variable dependiente	37
2.8.2 Variable independiente	38
2.9 OPERALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS	38
CAPÍTULO III.	42
3. LINEAMIENTO ALTERNATIVO	42
3.1 TEMA	42
3.2 PRESENTACIÓN	42
3.3 OBJETIVOS	43
3.3.1 Objetivo General	43
3.3.2 Objetivos Específicos	43
3.4 FUNDAMENTACIÓN	43
3.5 CONTENIDO	44
3.6 OPERATIVIDAD	45
3.6.1 Metodología de aplicación del Manual de Gestión Administrativo – Financiera para la Clínica Cristiana Jerusalén	46
CAPÍTULO IV	47
4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	47
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	47
4.1.1 Resultados de la encuesta aplicada al personal DESPUÉS de la implementación del Manual de Gestión Administrativo Financiero	47
4.1.2 Resultados de la encuesta aplicada a los pacientes de la Clínica Cristiana Jerusalén DESPUÉS de la implementación del Manual de Gestión Administrativo Financiero.	60
4.1.3. Comparativo de los resultados obtenidos antes y después de la aplicación del Manual de Gestiona Administrativa – financiero en la Clínica Cristiana Jerusalén Aplicado al personal.	64

4.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	65
4.2.1. Comprobación hipótesis específica 1	65
4.2.2 Comprobación hipótesis específica 2	68
4.2.3 Comprobación hipótesis específica 3	71
CAPÍTULO V	75
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
5.1. CONCLUSIONES	75
5.2. RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	79

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 1.- Elementos del proceso administrativo	6
TABLA 1 2.- Factores que influyen en el control de gestión	13
TABLA 1 3.- Principios de la etapa de dirección	18
TABLA 1 4.- Dimensiones de la rentabilidad	25
TABLA 1 5.- Criterios de elaboración de ratios	27
TABLA 1 6.- Matriz FODA	31
TABLA 2. 1.- Personal de la Clínica Cristiana Jerusalén	35
TABLA 2. 2.- Pacientes atendidos por la Clínica Cristiana Jerusalén 2013	36
TABLA 2. 3.- Operacionalización Hipótesis General	38
TABLA 2. 4.- Operacionalización Hipótesis Especifica 1	39
TABLA 2. 5.- Operacionalización Hipótesis Específica 2	40
TABLA 2. 6.- Operacionalización Hipótesis Específica 3	41
TABLA 3. 1.- Contenido del manual de gestión administrativo	44
TABLA 3. 2.- Operatividad	45
TABLA 4. 1.- Edad de los encuestados	47
TABLA 4. 2.- Género del personal de la Clínica Cristiana Jerusalén	48
TABLA 4. 3.- Diagnóstico administrativo financiero	49
TABLA 4. 4.- Estructura organizacional	50
TABLA 4. 5.- Políticas institucionales	51
TABLA 4. 6.- Procesos documentados	52
TABLA 4. 7.- Descripción de funciones	53
TABLA 4. 8.- Toma de decisiones	54
TABLA 4. 9.- Misión, visión	55

TABLA 4. 10.- Control de procesos	56
TABLA 4. 11.- Análisis financiero	57
TABLA 4. 12.- Aplicación de indicadores	58
TABLA 4. 13.- Rentabilidad	59
TABLA 4. 14.- Calidad en el Servicio	60
TABLA 4. 15.- Mejora de la Gestión	61
TABLA 4. 16.- Respuesta a las inquietudes	62
TABLA 4. 17.- Actitud del Personal	63
TABLA 4. 18.- Comparación antes y después de la aplicación del Manual de Gestión	
Administrativa - Financiero	64
TABLA 4. 19.- Frecuencias observadas	66
TABLA 4. 20.- Frecuencias esperadas	66
TABLA 4. 21.- Cálculo del Chi ²	67
TABLA 4. 22.- Frecuencias observadas	69
TABLA 4. 23.- Frecuencias esperadas	69
TABLA 4. 24.- Cálculo del Chi ²	70
TABLA 4. 25.- Frecuencias observadas	72
TABLA 4. 26.- Frecuencias esperadas	72
TABLA 4. 27.- Cálculo del Chi ²	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 1.- Características de la administración	9
GRÁFICO 1 2.- Objetivo del control de gestión	12
GRÁFICO 1 3.- Elementos que conforman el direccionamiento estratégico	14
GRÁFICO 1 4.- Funciones de la fase de organización	17
GRÁFICO 1 5.- Ciclo del control	19
GRÁFICO 1 6.- Símbolos para elaboración de flujogramas	20
GRÁFICO 1 7.- La gestión financiera	22
GRÁFICO 1 8.- Ratios financieros	26
GRÁFICO 1 9.- El uso de los ratios	27
GRÁFICO 1 10.- Parámetros de la responsabilidad operativa	29
GRÁFICO 1 11.- Ubicación Clínica Cristiana Jerusalén	29
GRÁFICO 3 . 1.- Esquema del Manual de Gestión Administrativo - Financiero	46
GRÁFICO 4. 1.- Edad del personal de la Clínica Cristiana Jerusalén	47
GRÁFICO 4. 2.- Género del personal de la Clínica Cristiana Jerusalén	48
GRÁFICO 4. 3.- Diagnóstico administrativo	49
GRÁFICO 4. 4.- Estructura organizacional	50
GRÁFICO 4. 5.- Políticas institucionales	51
GRÁFICO 4. 6.- Procesos documentados	52
GRÁFICO 4. 7.- Descripción de funciones	53
GRÁFICO 4. 8.- Toma de decisiones	54
GRÁFICO 4. 9.- Misión, visión	55
GRÁFICO 4. 10.- Control de procesos	56
GRÁFICO 4. 11.- Análisis financiero	57
GRÁFICO 4. 12.- Aplicación de indicadores	58
GRÁFICO 4. 13.- Rentabilidad	59

GRÁFICO 4. 14.- Calidad en el servicio	60
GRÁFICO 4. 15.- Mejora de la gestión	61
GRÁFICO 4. 16.- Respuesta a las inquietudes	62
GRÁFICO 4. 17.- Actitud del Personal	63

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1.- Encuesta dirigida al personal de la Clínica Cristiana Jerusalén de la ciudad de Riobamba	80
ANEXO 2.- Encuesta dirigida a los pacientes de la Clínica Cristiana Jerusalén de la ciudad de Riobamba	113
ANEXO 3.- Ficha de observación	115
ANEXO 4.- Tabla Grados de Libertad CH2	116

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general la elaboración e implementación de un modelo de gestión administrativo - financiero, que permitirá mejorar el manejo en el área administrativa, técnica y financiera, optimizando los recursos humanos, financieros, técnicos y físicos para incrementar la rentabilidad y por consiguiente un mejor desarrollo económico de la Clínica Cristiana Jerusalén de la ciudad de Riobamba. Se identificó el problema central que enfrenta este centro de salud privado, se justifica el mismo mediante el planteamiento de objetivos claros y precisos para brindar soluciones inmediatas a las falencias. A través del diagnóstico se facilitó la elaboración de un análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para su gestión, entre las debilidades, la más identificada es: que la Clínica Cristian Jerusalén no cuenta con un modelo de gestión administrativo financiero para su operatividad, lo cual significa demora en el cumplimiento de procesos, metas, objetivos y por ende afecta los resultados deseados. Con respecto a la metodología empleada en el presente trabajo, se empleó la investigación de tipo bibliográfica documental que permitió recopilar información de las variables presentes como son los procesos y la gestión administrativo financiero; la investigación exploratoria para determinar cuáles son los procesos administrativos mediante el uso de las encuestas mismo que permitió identificar el problema, sirvió de apoyo para la formulación de las hipótesis, para posteriormente plantear soluciones respectivas; también se empleó la investigación descriptiva, porque se detallan las características de la gestión administrativa además se analiza la información financiera de la Clínica; así como también el método inductivo que permitió identificar procesos particulares de la gestión de esta institución; se utilizó también el método histórico lógico que permitió realizar el análisis financiero comparativo de dos años. Posterior a la aplicación de las encuestas se recopiló y tabuló la información obtenida para realizar el análisis de los resultados correspondientes. En base a lo mencionado anteriormente se concluye que mediante la implementación del manual de gestión administrativo financiero, se estableció el direccionamiento estratégico de la Clínica Cristiana Jerusalén mismos que conllevan a ser la guía para alcanzar los objetivos institucionales mediante la eficiencia y eficacia en el manejo de los procesos logrando así cumplir con sus objetivos e incrementar la rentabilidad económica financiera de esta institución.



ABSTRACT

The present investigation work has as general objective the elaboration and implementation of an administrative administration model - financial that will allow improving the handling in the administrative area, technique and financial, optimizing the human resources, economic development of the Christian Jerusalem Clinical. The central problem was identified that faces this private center of health, it is justified the same one by means of the position of clear and precise objectives to offer immediate solutions to the shortcomings. Through the diagnosis the elaboration of an analysis of strengths was facilitated, weaknesses, threats and opportunities for its administration, among the weaknesses, the identified is the Cristian Jerusalem Clinical doesn't have a model of administrative financial for its operability, that which means delay in the execution of processes, goals, objectives and for end it affects the wanted results. With regard to the methodology used work presently, the documental bibliographical type investigation was used that allowed to gather information of the present variables as they are the processes and the administration financial office worker; the exploratory investigation to determine which the administrative processes are by means of the use of the same surveys that allowed to identify the problem, it served as support for the formulation of the hypotheses, it stops later on to outline respective solutions; you uses the inductive method that allowed to identify processes peculiar of the administration of this institution; it was also used the logical historical method that allowed to carry out the two year-old comparative financial analysis. Later to the application of the surveys you gathers and it tabulated the information obtained to carry out the analysis of the corresponding results based on that mentioned previously you concludes that by means of the implementation of the financial administrative administration manual, the strategic addressing of the Christian Clinic settled down same Jerusalem that bear to be the guide to reach the institutional objectives by means of the efficiency and effectiveness in the handling of the processes being able this way to fulfill its objectives and to increase the financial economic profitability of this institution.

Reviewed by: Msc Maritza Chávez



INTRODUCCIÓN

Para la Clínica Cristiana Jerusalén, poseer un modelo de gestión administrativo financiero es muy importante, porque le permite estar al corriente sobre su situación actual tanto en el aspecto organizacional como en el aspecto financiero para de esta manera realizar proyecciones hacia el futuro, tomar decisiones y obtener un crecimiento económico sostenido.

El desarrollo de la presente investigación se realizó en cinco capítulos distribuidos de la siguiente manera:

El capítulo I, se desarrolla la fundamentación científico teórico que enmarca un breve contexto sobre la fundamentación filosófica, epistemológica, axiológica, pedagógica y la fundamentación legal sobre la gestión administrativa; así también se considera la fundamentación teórica, la cual expresa sobre los modelos de gestión, el proceso administrativo, rentabilidad, e índices de rentabilidad.

El capítulo II, se desarrolla el marco metodológico, allí se establecen cuáles son los métodos de investigación que se aplican en el presente estudio, el diseño de la investigación, también se determina el tipo de investigación, la población, la muestra y los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizan para la recolección análisis e interpretación de datos.

El capítulo III, se desarrolla el lineamiento alternativo presentado para el trabajo de investigación, con el fin de implementar un modelo de gestión administrativo financiero para mejorar la rentabilidad en la Clínica Cristian Jerusalén.

El capítulo IV, se desarrollan las técnicas establecidas para el procesamiento, tabulación y presentación de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas al personal y pacientes atendidos en la Clínica Cristiana Jerusalén ubicada en el Cantón Riobamba.

El capítulo V, se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas a través del análisis e interpretaciones de tablas estadísticas. Las conclusiones y recomendaciones permiten llevar a cabo esta propuesta en favor de la Clínica Cristiana Jerusalén.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para ejecutar el presente trabajo, se tomó como referencia la revisión y análisis del material bibliográfico existente en algunas universidades a nivel nacional las mismas que cuentan con facultades o carreras afines a las existentes de la prestigiosa Universidad Nacional de Chimborazo, tales como: Escuela Politécnica del Ejército; Instituto de Altos Estudios Nacionales; Universidad Politécnica Salesiana, de las cuales se tomó el enfoque teórico del tema, los mismos que se detallan a continuación:

a. RODRIGUEZ VEGA, Wendy Elizabeth (ESPE, 2009) tesis titulada: Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para la maximización de utilidades y determinación de la estrategia competitiva para la empresa REVELATO CIA. LTDA. El objetivo de la presente tesis es la estructura del diseño de un modelo de gestión que permita plantear las mejores estrategias para alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

b. GONZALEZ, Marcelo (IAEN, 2007) cuya tesis se titula: Modelo de Gestión Administrativo Financiero para la Empresa Comercializadora de Materiales de Construcción y de Ferretería”. El enfoque de la tesis mencionada es proporcionar a la empresa una herramienta administrativa financiera para implementar en la organización y conlleven a una mejor gestión que sea eficiente y eficaz, y de esta manera obtener la rentabilidad deseada para el cumplimiento de sus objetivos.

c. MONTUFAR Palacios, Diana Victoria (UPS, 2010) tesis que lleva por título: “Diseño de Modelo de Gestión Administrativa, Financiera y Contable para las Instituciones Salesianas Caso: Colegio Técnico Salesiano Don Bosco”. Delinea el modelo de gestión administrativa, financiera y contable que enfoca el manejo apropiado de los recursos disponibles que posee la institución educativa. Además este trabajo se constituirá como un referido para la comunidad salesiana.

1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

1.2.1 Fundamentación filosófica

Para William James citado por (KOONTZ, 1997) en su libro: “Administración una perspectiva global” menciona que desde la doctrina filosófica del pragmatismo mencionado por el autor, es un nombre nuevo para viejos modos de pensar. Es por ello entonces que el pragmatismo cree que el hombre es incapaz de captar la esencia íntima de las cosas y que la actitud del pragmatismo es desprenderse de las primeras cosas, causas, categorías, principios, substancias, y fijarse en los frutos, efectos, resultados prácticos de las ideas.

En consecuencia el pragmatismo cree que el pensamiento no tiene por finalidad conocer las verdades metafísicas, sino más bien orientarnos, ajustarnos prósperamente a la realidad. Es así que el método pragmático tiene una orientación, dirección y prospectiva futurista.

De lo mencionado en los párrafos anteriores se entiende entonces, que el pragmatismo sitúa el criterio de verdad en la eficiencia y el valor del pensamiento para la vida, por lo cual se puede decir que respalda los conceptos humanos que representan el significado real de las cosas, valora la eficiencia del trabajo y da utilidad al mismo.

Entonces el Modelo de Gestión Administrativo Financiero propuesto para la Clínica Cristina Jerusalén, se fundamentó en la corriente filosófica denominada pragmatismo, ya que el propósito principal radica en la practicidad de implementar el modelo de gestión administrativo financiero para la misión eficaz de la organización con el fin de lograr los objetivos y metas que se establezcan y de esta manera llegar al éxito organizacional.

1.2.2 Fundamentación epistemológica.

La perspectiva del presente trabajo de investigación se ubica en el paradigma crítico-propositivo; crítico por cuanto identifica los problemas analizando los procesos de la

gestión administrativa y cómo incide en la optimización de los procesos administrativos de la “Clínica Cristina Jerusalén”. Y propositivo porque busca plantear una alternativa de solución a la problemática investigada.

1.2.3 Fundamentación axiológica

La contribución de los valores ético morales, sociales, culturales, etnia, religión, son la plataforma para mantener una sociedad digna y estable, convivir abiertamente con los seres que nos rodean en un mundo globalizado siempre será positivo, la axiología trata no solo de valores positivos sino también de los aspectos negativos de un análisis objeto de estudio, identificando claramente los valores que todo ser posee. En esta institución los cambios se convierten en estrategias positivas, mirando a los problemas como grandes oportunidades de desarrollo y de crecimiento empresarial, romper paradigmas y tener una actitud humilde y positiva para aceptar los desafíos y retos será el éxito de la esta casa de salud privada.

El enfoque de la Clínica Cristiana Jerusalén es de carácter cristiano, posee valores establecidos a través de la Palabra de Dios y está dispuesta a brindar ayuda a la comunidad cristiana y no cristiana en los momentos de mayor necesidad como es el servicio en el área de salud, la transformación de estos cambios enmarca procesos de modernización que serán útiles para el presente y futuro de esta organización objeto de estudio.

Por esta razón es importante incluir los aspectos axiológicos en el presente trabajo investigativo, considerando que las actitudes del personal que labora en la Clínica Cristiana Jerusalén ayudan en la construcción de su propia identidad, autoestima y su gestión administrativa, para empoderar sus roles y funciones y para los ejecutivos que laboran en esta organización, es vital para la toma de decisiones acertadas, esto se verá reflejado en el servicio que brindan a los pacientes, por tanto el incremento de la rentabilidad de la misma.

1.2.4 Fundamentación pedagógica

En el presente trabajo investigativo se propone implementar los fundamentos pedagógicos necesarios para la elaboración de una propuesta aplicable para la Clínica Cristiana Jerusalén, enfocado en la elaboración de un Modelo de Gestión administrativo financiero, y la importancia que representa para mejorar los procesos, permitiendo brindar un servicio digno de calidad y calidez a los clientes de manera eficiente.

Mediante la elaboración del presente modelo, se requiere que exista un buen clima laboral, desarrollo organizacional positivo, reflejado en el desarrollo psíquico, intelectual, emocional, afectivo y cristiano impactando en la mejora del servicio y buen trato al cliente, para lo cual es importante lograr el compromiso que del personal que labora en la Clínica Cristiana Jerusalén empoderando sus roles y funciones.

1.2.5 Fundamentación legal

La Clínica Cristiana Jerusalén, objeto de estudio tiene sustento legal amparado en la Constitución de la república del Ecuador, el cual reconoce el cumplimiento de las normas legales y jurídicas en los siguientes artículos:

Art. 32.-“ La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir”.

“El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas, religiosas, ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral en salud. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional”.

Art. 361.- “El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad sanitaria nacional, será responsable de formular la política nacional de salud y normará, regulará y controlará todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector.”

Se ampara en leyes constitucionales y régimen municipal tales como:

- Personas Naturales
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS
- Ley de Régimen municipal
- Ley de defensa del consumidor
- Ley del Ministerio de Salud Pública
- Reglamento Interno, Estatutos, Resoluciones y Disposiciones generales emitidas por la Clínica Cristiana Jerusalén.

1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.3.1 Antecedentes de la administración

(DE OLIVEIRA DA SILVA, 2008) Menciona que la “administración nace con la necesidad humana de organizarse para subsistir, que el hombre por sí solo no es capaz de satisfacer sus propias necesidades, y por tal motivo se requiere disminuir o eliminar las limitantes que impone el ambiente físico, lo que le obligó a formar organizaciones”.

El mismo autor señala que el esfuerzo cooperativo es la base de las organizaciones humanas, mismo que depende de la eficiencia con que cada uno participe, esto depende en gran medida de la toma de decisiones de los administradores. Por tal razón se considera que en un mundo tan complejo, las organizaciones humanas son clave para el desarrollo, se debe tomar en cuenta la ciencia y tecnología, para lograr los objetivos y metas propuestos en la organización.

Para (ROBBINS & DE CENZO , 2009) “La administración es el proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas”. Entendiendo por eficiencia, el logro de un fin con los medios y recursos que dispone. Y la eficiencia, son las estrategias para el logro de los resultados deseados.

Se presenta a continuación los elementos del proceso administrativo según varios autores:

TABLA 1 1.- Elementos del proceso administrativo

AUTOR		ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO					
L. Urwick	→	Previsión	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
G. Terry	→		Planeación	Organización		Ejecución	Control
Koontz y O´Donnel	→		Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
J.A. Fernández	→		Planeación	Implementación			Control
Fayol		Previsión		Organización	Integración	Coordinación	Control

Elaborado por: Julia Ramos, 2014

1.3.1.1 Origen y Evolución de la Administración

La destreza de administrar siempre ha existido, tal es así que desde los tiempos más remotos, como las narraciones Judío – Cristianos en el tiempo de Noé, Abraham y sus descendientes, muestran el manejo de un gran número de personas y recursos para alcanzar los objetivos planeados, desde la construcción del arca, hasta gobernar grandes ciudades y ganar guerras y poseer riquezas, muchos textos administrativos y bíblicos, citan a Jetro el suegro de Moisés como el primer consultor administrativo, él enseñó a Moisés los conceptos de delegar funciones, la administración por excepción y el alcance del control. Las antiguas civilizaciones como las de Grecia, Roma y Mesopotamia, mostraron los resultados maravillosos de una buena práctica administrativa en la producción de asuntos políticos, el advenimiento de Frederick, W. Taylor y la escuela

de administración científica, iniciaron el estudio general de administración como una disciplina.

La administración desde el punto de vista práctico, aplicando los sistemas de control, para el logro de los resultados deseados.

Administración en la Antigüedad, Roma, Grecia, China y Egipto.- Resulta evidente que las funciones del administrador contemporáneo tienen su antecedente en los tiempos más remotos de la historia. De ahí la problemática administrativa de los pueblos antiguos y los que se enfrentan hoy día al estado social del derecho y el mundo empresarial. La sociedad contemporánea ha heredado el derecho romano una extraordinaria cultura que ha influido notablemente en el contexto jurídico actual de nuestro pueblo.

Administración en la Edad Antigua.- La historia del pensamiento administrativo es tan antigua como el hombre, en todo tiempo ha existido la necesidad de asociarse, agruparse, coordinar diferentes tipos de actividades sociales, tomar decisiones y ejecutar las mismas, los fundamentos administrativos se pueden observar en el código Hamurahi, La Biblia menciona la necesidad de delegar funciones, de confiar en la gente para hacer el trabajo con excelencia, elevar la administración a un nivel de integridad, honestidad y transparencia. En la Antigua Grecia, Egipto, Roma y China, se puede observar vestigios de procesos administrativos y delegación de funciones.

En Egipto existía un sistema administrativo amplio con una economía planificada, organizada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza, aquí se creó el primer sistema de servicio civil. La administración del Imperio Romano se caracterizó por la descentralización.

Administración en la Edad Media.- En el proceso administrativo de la edad media, hay signos evidentes de nacionalización administrativa y dirección; los poderíos reales a las provincias laicas y la jurisprudencia feudal tuvieron que ser manejadas por algunos tratados y encíclicas que liberaron las propiedades a través de las obligaciones administrativas. Durante los últimos años del Imperio Romano el centralismo administrativo se fue debilitando considerablemente y la autoridad real pasó al terrateniente, alrededor del cual se agrupaban muchas personas abriendo las puertas al

surgimiento de la Edad Media, donde existió una descentralización del gobierno con lo que se diferenciaron las formas administrativas que habían existido anteriormente. En esta época la administración recibe un gran impulso cuando surgen en Italia los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales.

Administración en la Edad Moderna.- Al inicio de esta época surge en Rusia y Austria un movimiento administrativo conocido como los “comerciantes” que alcanzó su mayor esplendor en el año de 1560. Trataron de mejorar los sistemas administrativos usados en esa época, para algunos tratadistas los comerciantes son los pioneros en el estudio científico de la administración pública. A medida del siglo XVIII tuvo su inicio la Revolución Industrial Inglesa, la cual surge con una nueva generación de administradores modernos que desarrollaron sus propios conceptos y técnicas, surgiendo aquí algunos de los principios administrativos básicos.

Administración en la Edad Contemporánea.-“En esta época se sientan base para el desarrollo administrativo, como una verdadera ciencia, esto surge debido a las necesidades de la época, empieza a fundamentarse los principios, funciones y teoría administrativa, que aunque ya han sido superadas o modificadas de manera sustancial cumplieron a su tiempo, cada una un papel preponderante en cuanto al desarrollo del pensamiento administrativo”, esto según (TAYLOR, 1985)

Históricamente la Administración ha adoptado sistemas y procesos que al criterio de los pensadores les parecía bueno, tanto en la ciencia del hombre como en la psicología, sociología, entre otros, comenzaron a tener aceptación y peso en el siglo XX.

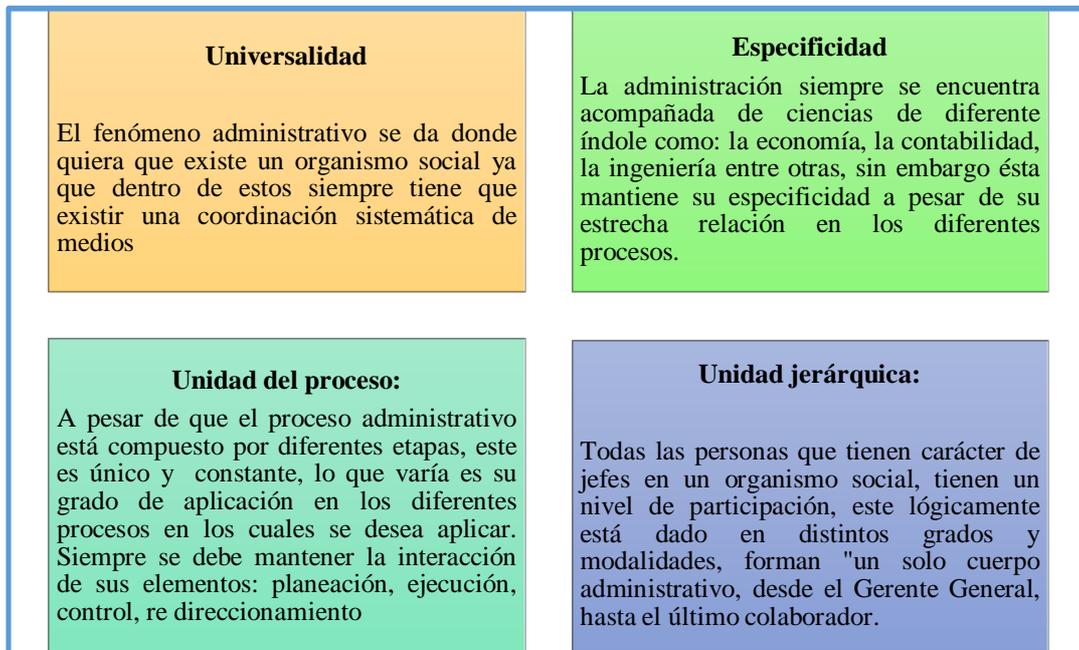
1.3.1.2 Características de la administración

Según lo mencionado por (DUQUE, 2006) las características de la administración se dan donde existe un organismo social, ya que dentro de éstas siempre tienen que existir una coordinación sistemática de medios y procesos.

La administración se encuentra acompañada de diferentes ciencias como la economía, contabilidad, ingeniería, entre otras, sin embargo de esta alianza, la administración mantiene su especificidad pese a la estrecha relación en los diferentes procesos.

El proceso administrativo está compuesto por diferentes etapas, es único y constante, lo que varía es su grado de aplicación, se deberá mantener la interrelación de los elementos como planeación, ejecución, control, se puede observar en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 1 1.- Características de la administración



Fuente: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%201/cap1_c.htm

Elaborado por: Julia Ramos, 2014

1.3.1.3 Importancia de la administración

Para (DUQUE, 2006) la importancia de la administración radica en los puntos que se exponen a continuación:

- Todo organismo social o empresarial necesita de una administración eficaz para medir el éxito en los procesos para el cumplimiento de objetivos. De esta manera administrar los recursos humanos y materiales que la empresa posee.
- Una apropiada administración incide en que el nivel de productividad mejore
- La administración está pendiente de las condiciones cambiantes del medio, ante esta situación proporciona previsión y creatividad.
- Indudablemente su gran emblema será siempre el mejoramiento constante.

- La administración técnica eficiente y eficaz, promueve el desarrollo de cualquier organismo social.
- En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando una administración efectiva y eficaz.

Entonces mencionados los puntos anteriores se considera que la administración permite de una manera eficiente mejorar el nivel de productividad de las empresas u organizaciones, convirtiéndolas de esta manera en competitivas.

1.3.2 Modelo de gestión

Las herramientas de gestión proporcionan metodologías que al ser adoptadas por la dirección facilitan el control de la operación de la empresa y el desarrollo de las competencias para los empleados. De esta forma impactan la administración los procesos aumentando su efectividad y rendimiento y optimización de los recursos (MÉNDEZ, 2009)

Considerando lo mencionado en el párrafo anterior el modelo de gestión debe enfocarse en tres pilares fundamentales de las organizaciones: los procesos, las personas y la tecnología, dichos pilares deberán estar alineados con la visión, misión y valores.

A continuación se exponen varios modelos de gestión:

El primero está basado en la planificación, cuyo autor es Juan José Fuentes Romero, quien argumentando que la planificación es la selección de las mejores vías de acción dice:

“Planificar es elegir, de modo que a partir de una situación nueva y que vemos como posibilidad real, lo procedente es plantearnos las diferentes propuestas de acción. Si somos capaces de dividir cada propuesta en sus diferentes elementos componentes, seremos capaces, mediante la oportuna comparación y confrontación entre dichas propuestas, es decir cuál es la que en cada momento concreto nos parece más adecuada en función, siempre, de los objetivos que pretendamos conseguir” (Fuentes, 2007).

El segundo modelo se acopla al proceso de organización documental de la autora Ana María Martínez Tamayo, quien la define como: “la organización del documento como la descripción de documentos, su contenido, características y propósitos y la organización de estas descripciones de modo que dichos documentos o los mensajes que ellos contienen”

1.3.2.1. Gestión administrativa

La gestión administrativa es la acción y efecto de administrar los procesos, metas y objetivos para la obtención de resultados deseados es también la capacidad que toda organización tiene para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos humanos, técnicos, económicos y financieros. Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

Según (MUÑIZ, 2006) “La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”

Importancia de la Gestión Administrativa.- La tarea de construir una sociedad económicamente activa; basada en normas sociales y un gobierno mucho más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna. La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador. El administrador debe prever las condiciones cambiantes del medio, debe ser futurista, empoderado de la vanguardia tecnológica, tomar decisiones acertadas, incidirá en el impacto de la rentabilidad de toda organización.

En situaciones complejas, donde se requiere de una gran provisión de recursos materiales y humanos para administrar empresas de gran magnitud, la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos, planes y metas.

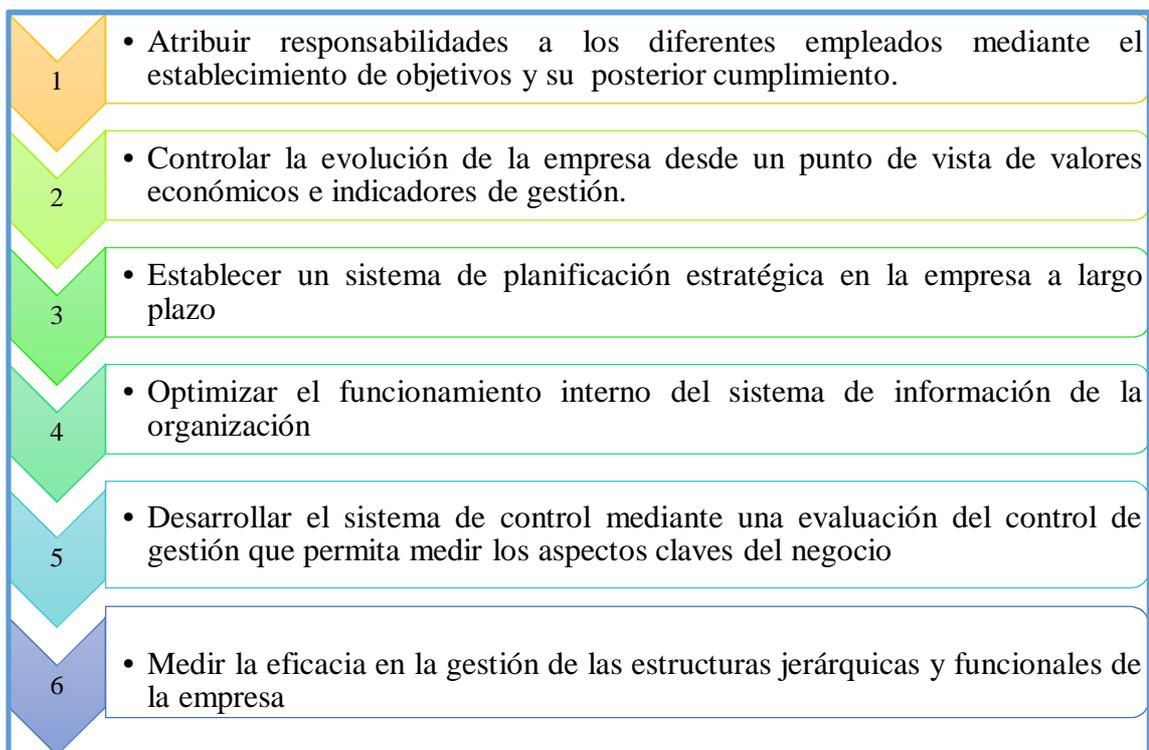
Hoy en día, la administración pública se ha constituido en el eje más importante del desarrollo económico, social, cultural, del país, debido a la sapiencia de delegar actividades que anteriormente reposaban en el sector privado.

En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines.

Control de Gestión.- Para (ROBERT , GÓNZALEZ, & RUIZ, 2008) el control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, es decir el control debe servir de modelo para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.).

Por ello se define como un proceso de retroalimentación la información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa a fin de lograr los objetivos planteados.

GRÁFICO 1 2.- Objetivo del control de gestión



Fuente: ROBERT, Anthony & Otros 2008, Sistemas de control de gestión

Elaborado por: Julia Ramos

Los mismos autores (ROBERT , GÓNZALEZ, & RUIZ, 2008) mencionan que dentro del contexto de factores que influyen en el control de gestión de una organización se tiene factores tanto internos como externos:

TABLA 1 2.- Factores que influyen en el control de gestión

Factores Internos	Factores externos
<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de organización jerárquica de la empresa u organigrama funcional. • La forma de dirigir la organización de los propietarios. • El sistema de información que maneje la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia externa, que obliga a adoptar estrategias diferentes. • La legislación aplicable: Leyes, Reglamentos, Códigos, etc. • La utilización de nuevas tecnologías para promocionar nuevos productos

Fuente: ROBERT, Anthony & Otros 2008, Sistemas de control de gestión

Elaborado por: Julia Ramos, 2014

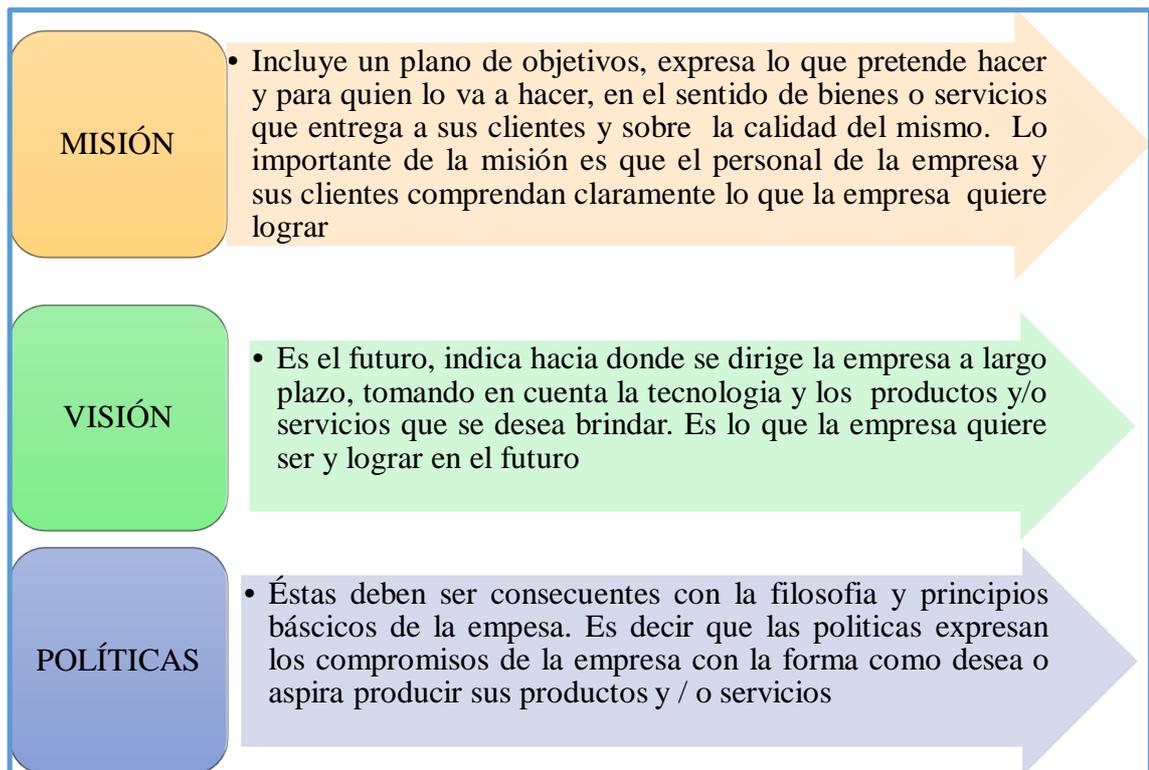
1.3.2.2 Direccionamiento estratégico

(PALACIO, 2012) Se entiende como direccionamiento estratégico la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa y que las mismas son plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos a largo plazo, que generalmente se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad sobre todo el buen servicio a sus clientes y usuarios.

Es por ello que el direccionamiento estratégico se convierte en la base para hacer planes de cada área de la empresa, es importante saber que la misma llega a una proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas, y es el contraste de la imagen del futuro que la institución desea crear.

El direccionamiento estratégico está constituido por los siguientes elementos tal como se lo puede observar en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 1 3.- Elementos que conforman el direccionamiento estratégico



Fuente: <http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>

Elaborado por: Julia Ramos, 2014

1.3.2.3 Estructura Orgánica

La organización es el pilar básico de toda institución cualquiera sea su actividad y capacidad económica, por sus factores propios, no se puede aplicar una organización universal, es decir, el proceso de organización es específico para cada Institución ajustándose a su realidad, no existen reglas específicas para cada una. La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las diferentes actividades de la institución en cuanto a las relaciones entre los gerentes o directores, empleados, y entre cada integrante de los diferentes grupos.

Cada institución tiene sus propios procesos administrativos, adoptan los que mejores resultados han dado dentro de su organización.

Organigrama

Para (Vega, 2006) un organigrama es "La expresión gráfica de una organización con sus distintas relaciones de autoridad y funcionalidad entre las varias unidades administrativas que la conforman"

Es decir que el organigrama muestra la unidad perfecta que existe entre las diferentes unidades departamentales de las empresas. La mejor manera siempre será graficarlo, considerando que allí se detallan las unidades de dependencia y las líneas de autoridad, llamadas líneas de mando.

Funciones del organigrama

- En materia administrativa: es una herramienta que ayuda a conocer la estructura organizativa con sus características gráficas y actualizaciones de la empresa.
- Para la administración de personal: Ayuda a describir roles, funciones cargos, describe, fijación de sueldos y salarios, en general es una herramienta que sirve de apoyo para la implementación de todos los procedimientos del personal de la Clínica Cristiana Jerusalén.

Objetivos del organigrama

- Detectar y corregir falencias de organización
- Comunicar la estructura organizativa, reflejar los cambios organizativos

Pasos para elaborar Organigramas

- La empresa o institución debe elaborar una lista de las funciones que desarrolla.
- Clasificar las funciones por áreas.
- Agrupar las áreas por unidades funcionales.

- Elaborar un diseño haciendo constar todas las áreas funcionales para el estudio y análisis con los delegados de la Institución.

Ventajas del Organigrama

- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la organización, mejor de lo que podía hacerse por medio de una larga descripción
- Detalla con precisión los lineamientos de autoridad.
- Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una organización, indica los puntos fuertes y débiles.
- Sirve como historial de los cambios y también como medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la Institución.
- Muestra a los administradores y al personal nuevo, la forma como se integra la organización

Desventajas

- No señala el grado de autoridad disponible en los distintos niveles, aunque lo puede elaborar pero se volvería muy complejo y perdería su característica de fácil comprensión.
- Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica, constantes al cambio y los organigramas se vuelvan obsoletos.
- Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

1.3.2.4 Proceso administrativo

A criterio de (SANCHEZ, 2008) “Proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad”.

En base a la definición anterior se puede considerar que proceso administrativo es una administración en acción, es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral que permiten la secuencia de objetivos planteados en la organización.

Las fases o etapas del proceso administrativo son:

Planeación.- Para (KOONTZ & WEIHRICH, 2008) “Implica la selección de misiones, objetivos y de las acciones para cumplirlos, requiere de la toma de decisiones, es decir, optar diferentes acciones futuras”.

Considerando lo mencionado anteriormente se puede decir que la planeación es el medio por el cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se proyecta a planes y programas futuros.

Organización.- Según (DUQUE, 2006) Organización se refiere al acto de organizar, integrar, estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración: el establecimientos de relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno. Es así que se puede observar en el siguiente gráfico las funciones de la organización:

GRÁFICO 1 4.- Funciones de la fase de organización



Fuente: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/390/PROCESO%20ADMINISTRATIVO.htm>

Elaborado por: Julia Ramos

Entonces se dice que una buena organización depende de una buena planeación.

Dirección.- Consiste en dirigir y verificar que las cosas marchen bien. Implica directamente con los recursos humanos de la empresa, lo cual se refiere a que es el acto de estar al pendiente de todo el personal y la forma como los mismos están realizando sus actividades para lo cual es importante lograr que dicho personal se sientan bien en su trabajo y rindan de la forma esperada, esto a través de tres palabras claves: comunicar, liderar y motivar (DUQUE, 2006).

TABLA 1 3.- Principios de la etapa de dirección

PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN
Principio de unidad de mando	El objetivo de este principio es evitar conflictos, ya que al tener dos superiores el subordinado no sabrá a quien dirigirse y además pueden presentarse órdenes contradictorias, dualidad de mando.
Principio de delegación:	Es aquel en el que se asignan labores, enfocándose al cumplimiento de objetivos. La delegación tiene por objetivo la asignación de tareas, exigencia de respeto a la autoridad, e implica dialogo y confianza.
Principio de amplitud de control:	Tiene que ver con el número de personas que el líder quiere delegar autoridad. Hay que tener presente que este número es limitado y depende del nivel jerárquico de la persona que controle.

Fuente: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%201/cap1_c.htm

Elaborado por: Julia Ramos

Control.- Para (SANCHEZ, 2008) en su libro: “Procesos administrativos” dice que control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo actividades como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa"

(SANCHEZ, 2008) Menciona que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión, vigilancia, control de las actividades realizadas.
- En segundo lugar, deben existir estándares, patrones, modelos establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.

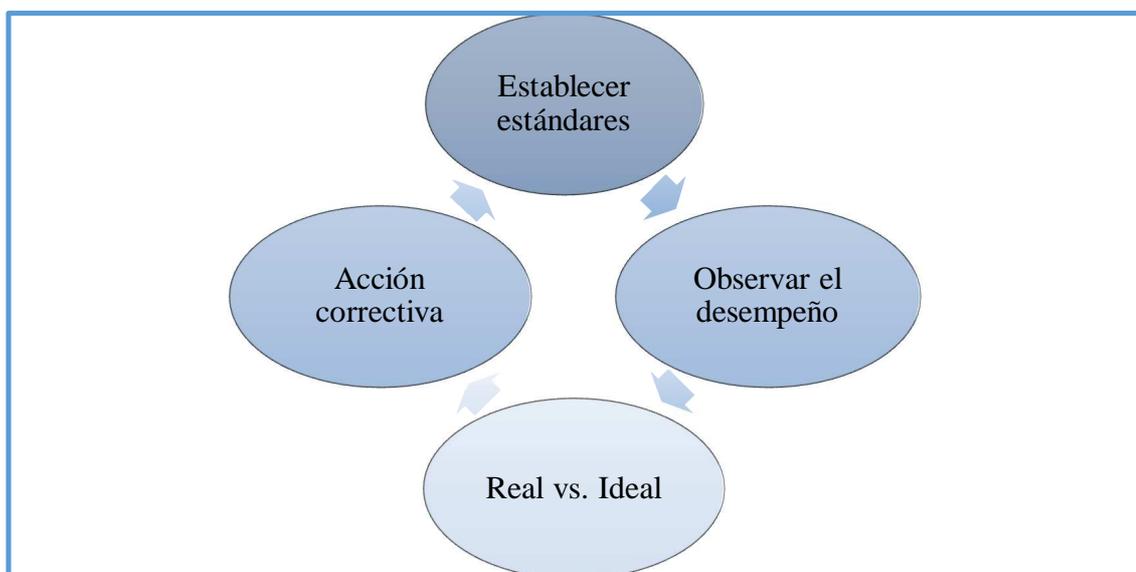
- En tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
- Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias y a tiempo.

Para (DUQUE, 2006) el control dentro de la organización se utilizar para:

- Mejorar la producción y el desempeño mediante la supervisión.
- Proteger los materiales o la materia prima mediante la especificación de los estándares.
- Mejorar cada vez más los productos ofrecidos por la empresa.
- Impedir los excesos de autoridad.
- Supervisar el desempeño de los empleados enfocándose en la disminución de desperdicios

De ahí que el mismo autor menciona que el control es un proceso cíclico que se lo puede observar en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 1 5.- Ciclo del control



Fuente: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%205/cap5_e.htm
Elaborado por: Julia Ramos

Flujogramas de procesos

A criterio de (CRUZ, 2010) Los procesos se pueden representar en una diagramación llamada flujogramas, este método sirve para describir gráficamente un proceso. Se lo puede realizar mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras, lo que permite conocer y comprender mejor los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas. Los flujogramas pueden ser de varios tipos entre los cuales se tiene los pictóricos, el de bloques, el vertical, horizontal.

GRÁFICO 1 6.- Símbolos para elaboración de flujogramas

Símbolo	Descripción
	Terminador: Señala el inicio y el final del proceso.
	Documento escrito: Identifica un documento escrito, informe o formulario generado para una tarea.
	Operación automática: Identifica una tarea que se realiza para llevar a cabo un proceso descrito.
	Operación manual: Señala una tarea que es realizada manualmente.
	Decisión: Identifica puntos de decisión que realiza en la aplicación informática o un usuario.
	Base de datos: Representa el almacenamiento de datos.
	Conector: Conecta con otra parte del flujograma/proceso.

Fuente: www.sindicom.gva.es/web/valencia.nsf/.../MF592_Flujogramas.docx

Elaborado por: Julia Ramos

Para (ANAYA & POLANCO, 2007) La importancia y objetivos de un flujograma está basado en los siguientes puntos:

- Evaluar los recursos y capacidades requeridos en los diferentes eslabones de la cadena logística de una organización.
- Detectar anomalías tales como: cuellos de botellas, transferencias innecesarias entre áreas o departamentos, o cualquier otra circunstancia que sea necesaria modificarse el flujo físico de insumos para la prestación del servicio.
- Evaluar la responsabilidad que cada punto de stock tiene con relación al servicio ofrecido por la empresa.
- Calcular la capacidad de reacción frente al mercado.

El flujograma, en sí es un punto de referencia para el diagnóstico de las actividades logísticas que se realizan en una organización, y que los mismos sirvan de referencia para que el personal conozca lo que tiene que hacer y cómo debe hacer.

1.3.2.5 Gestión Financiera

A criterio de (NUÑEZ, 2008) La gestión financiera es un área funcional que se encuentra en toda organización, le compete realizar los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios para realizar las actividades de dicha organización. Así, la función financiera integra holísticamente todas las tareas relacionadas con la utilización y control de recursos financieros.

Entonces se puede decir que la gestión financiera es el conjunto de procesos que consiste en analizar, decidir y tomar acciones de los recursos financieros a través del uso de herramientas administrativas, esto permite cumplir con la visión, misión y valores lo cual reflejará en el incremento de utilidades, estas acciones permite que se encargue de administrar el capital de trabajo con criterios de riesgo y rentabilidad, manejando adecuadamente los recursos financieros y físicos que forman parte de la organización a través del departamento contable y recursos humanos, lo cual permitirá el cumplimiento de los objetivos planteados.

Trata del correcto manejo de los recursos que dispone una organización, de esta manera alcanzar los objetivos propuestos de manera eficaz. Es importante tomar en cuenta que la gestión es un sistema que se relaciona con la estrategia empresarial a largo plazo. Dentro de la estrategia se deberá realizar también una planificación operativa anual con actividades intencionales, capaz de cumplir con los objetivos de la Clínica Cristiana Jerusalén.

GRÁFICO 1 7.- La gestión financiera

GESTIÓN FINANCIERA				
La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);	La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);	La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería para obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad;	El análisis financiero (incluyen la recolección de los datos informativos para obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);	El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Fuente: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm>

Elaborado por: Julia Ramos

Para (GÓMEZ, 2007) La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos. Esto implica dos enfoques:

- a. La maximización de beneficios como criterio de decisión.- La racionalidad detrás de la maximización del beneficio como una guía para la toma de decisiones financieras es simple. Es decir que se considera que el beneficio es un examen de eficiencia económica. Facilita un referente para juzgar el rendimiento económico y además,

conduce a una eficiente asignación de recursos, cuando éstos tienden a ser dirigidos a usos que son los más deseables en términos de rentabilidad.

Por ello la gestión financiera está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital. Por ello se argumenta que la maximización de la rentabilidad debería servir como criterio básico para las decisiones de gestión financiera.

- b. La maximización de la riqueza como criterio de decisión.- El valor de un activo debería verse en términos de beneficio de lo que produce, debe ser juzgado en términos del valor de los beneficios que produce menos el coste de llevarlo a cabo es por ello que al realizar la valoración de una acción financiera en la empresa debe estimarse de forma precisa de los beneficios asociados con la rentabilidad.

El criterio de maximización de la riqueza está basado en el concepto de los flujos de efectivo generados por la toma de decisión más que por el beneficio contable, el cual es la base de medida del beneficio en el caso del criterio de maximización del beneficio. El flujo de efectivo es un concepto preciso con una connotación definida en contraste con el beneficio contable.

1.3.2.6 Rentabilidad Financiera

“La rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro o ganancia que se ha obtenido de un recurso o dinero invertido, es decir, mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos financieros. Una empresa es eficiente cuando no desperdicia recursos. Transición de un nivel económico concreto a otro más avanzado, el cual se logra a través de un proceso de transformación estructural del sistema económico a largo plazo, con el consiguiente aumento de los factores productivos disponibles y orientados a su mejor utilización; teniendo como resultado un crecimiento equitativo entre los sectores de la producción. Este desarrollo involucra mejores niveles de vida para la población y no sólo un crecimiento del producto, por lo que representa cambios cuantitativos y cualitativos. Las expresiones fundamentales del desarrollo económico son: aumento de

la producción y productividad precipita en las diferentes ramas económicas, y aumento del ingreso real per cápita” (CHOUCRI, 1982).

La toma de decisiones en la gestión financiera

A criterio de (SÁNCHEZ, 2006) “La comprensión de la Gestión Financiera en la empresa requiere conocer el ámbito de la toma de decisiones de la gerencia y su efecto en corto, mediano y largo plazo. El conjunto de decisiones va a representar en definitiva, desde el punto de vista financiero, necesidad de fondos para inversiones de corto o largo plazo los cuales pueden proceder de diversas fuentes: aumento del capital de la empresa, contratación de préstamos de corto y largo plazo, venta de activos, etc., y agregación de fondos resultantes del rendimiento de la inversión una vez que los fondos se utilicen en: expansión de líneas de producción para lograr mayor participación en los mercados, nuevos productos para atender áreas de oportunidad o capital de trabajo para garantizar la operación y liquidez.”

La Gestión Financiera está estrechamente ligada con la toma de decisiones es por ello que, si las decisiones tomadas son acertadas existirá un incremento en el valor económico de la empresa, caso contrario existiría despilfarro de recursos y puede llegar a provocar graves problemas financieros que colocarían a la empresa en inestabilidad y apuros económicos.

Por lo tanto es imprescindible según (ESLAVA, 2010) que se distinga que la rentabilidad económica o rentabilidad de la empresa como negocio y entre la rentabilidad financiera, que es la rentabilidad que obtienen los accionistas y propietarios como retribución al capital que tienen invertido, lo cual se podrá apreciar de manera más clara en la siguiente tabla:

TABLA 1 4.- Dimensiones de la rentabilidad

RENTABILIDAD ECONÓMICA	RENTABILIDAD FINANCIERA
Rentabilidad de la empresa como negocio la rentabilidad es la que se obtiene sobre la inversión o utilización de los activos	Rentabilidad es la que obtienen los propietarios, sobre el patrimonio neto de la empresa

Fuente: Eslava, José de Jaime 2010, Las claves del análisis económico - financiero de la empresas

Elaborado por: Julia Ramos

Entonces, este análisis permite medir y evaluar la rentabilidad operativa a través del uso de determinados ratios obtenidos a través de las cifras de los balances que son la radiografía misma de toda organización.

Considerando lo expresado por el autor se puede entender que para la determinación de la salud económica – financiera de las empresas, es conveniente apoyarse en ratios o índices financieros.

Los Indicadores Financieros o Ratios Financieros

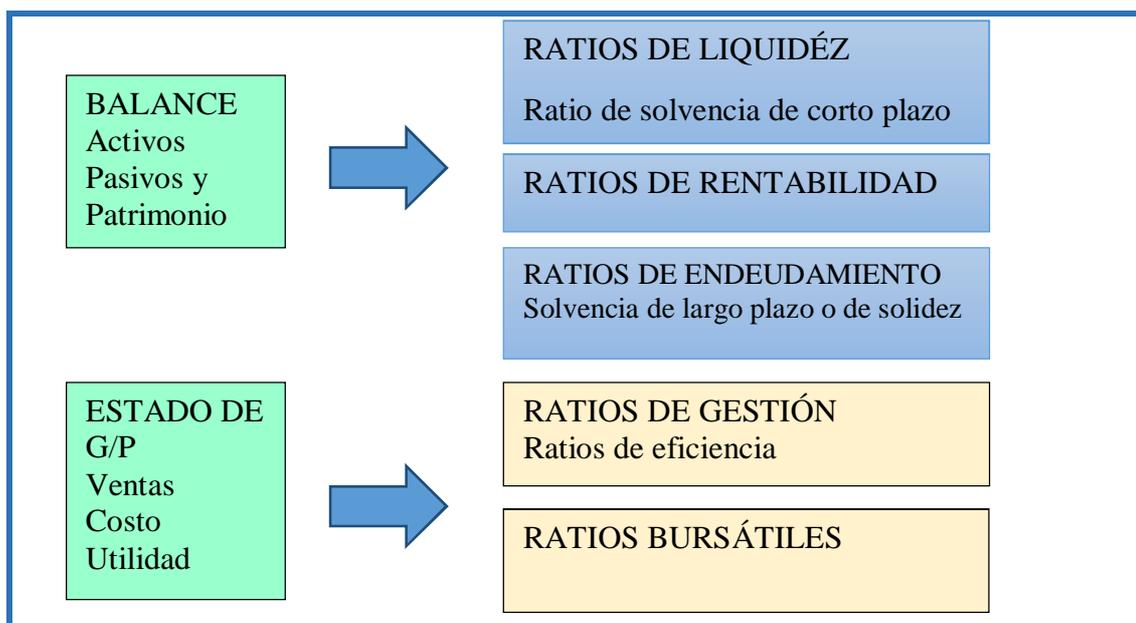
Según el sitio web (Enciclopedia Financiera, 2009) los indicadores financieros son ratios o medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia o con el líder del mercado.

La mayoría de las relaciones se pueden calcular a partir de la información suministrada por los estados financieros, Balances. Así, los indicadores financieros se pueden utilizar para analizar las tendencias y comparar los estados financieros de la empresa con los de otras empresas. O a su vez comparar estados financieros de años pasados con actuales para poder tomar decisiones acertadas.

Los Indicadores Financieros se pueden clasificar de acuerdo a la información que proporcionan, a continuación se nombrará los siguientes tipos de indicadores que se utilizan con más frecuencia:

- Indicadores financieros de liquidez, son los que proporcionan información sobre la capacidad que una empresa tiene para cumplir con sus obligaciones a corto plazo financiero.
- Ratios de rotación de activos indican la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos.
- Indicadores financieros de apalancamiento, proporcionan una indicación de la solvencia a largo plazo de la empresa.
- Indicadores financieros de rentabilidad, son los que ofrecen varias medidas de éxito de la empresa en la generación de beneficios.
- Indicadores financieros sobre la política de dividendos, que dan una idea de la política de dividendos de la empresa y las perspectivas de crecimiento futuro.

GRÁFICO 1 8.- Ratios financieros



Fuente: <http://www.encyclopediafinanciera.com/indicadores-financieros.htm>

Elaboración: Julia Ramos

Para (ESLAVA, 2010) Los ratios, son conjuntos de indicadores que sirven para diagnosticar si una organización está en la capacidad de pagar sus deudas a corto y largo plazo, o lo que significa que una organización convierta sus activos en liquidez, esto se considera como una técnica de análisis financiero, pues dichos ratios tienen la capacidad informativa, complementando y ampliando considerablemente desde una análisis de la información que proporcionan cifras absolutas.

Así también la aplicación de los ratios que son técnicas y gráficos, lo cual permite que se haga más comprensible el diagnóstico de la gestión empresarial.

GRÁFICO 1 9.- El uso de los ratios

MEDICIÓN Y ANÁLISIS EVOLUCIÓN RATIOS	MEDICIÓN Y ANÁLISIS POR COMPARACIÓN SOBRE UNOS RATIOS DE REFERENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Histórica: basada en datos de años pasados • Futura: basada en datos previsionales sobre el futuro 	<ul style="list-style-type: none"> • Estandar: en general, los ratios medios del sector • Benchmarking: comparando con los ratios de los líderes del sector.

Fuente: Eslava, José de Jaime 2010, Las claves del análisis económico - financiero de la empresas
Elaborado por: Julia Ramos

Es por ello que el mismo autor (ESLAVA, 2010) propone que para conocer una relación abierta y no muy extensa sobre la utilización apropiada de ratios, es conveniente seleccionar aquellos que tengan una mayor utilidad informativa, para lo cual se puede basar en los siguientes criterios:

TABLA 1 5.- Criterios de elaboración de ratios

No.	Criterio	Descripción
1	Relación	La elaboración de los ratios debe estar siempre basada en magnitudes relacionadas para evitar que la información proporcionada carezca de sentido
2	Relevancia	Solo se debiera utilizar aquellos ratios útiles que faciliten la información para el análisis a realizar, evitando obtener conclusiones aparentemente contradictorias
3	Cautela	Deben considerarse todas las alternativas de evolución de los ratios para evitar que los investigadores proporcionen una información desfavorable.
4	Calidad	Puesto que los ratios a utilizar pueden ser muy numerosos, deben calcularse aquellos que mejor evalúen la calidad de la información a tratar según los objetivos específicos de cada tipo de análisis.

Fuente: Eslava, José de Jaime 2010, Las claves del análisis económico - financiero de la empresas
Elaborado por: Julia Ramos

Indicadores de rentabilidad

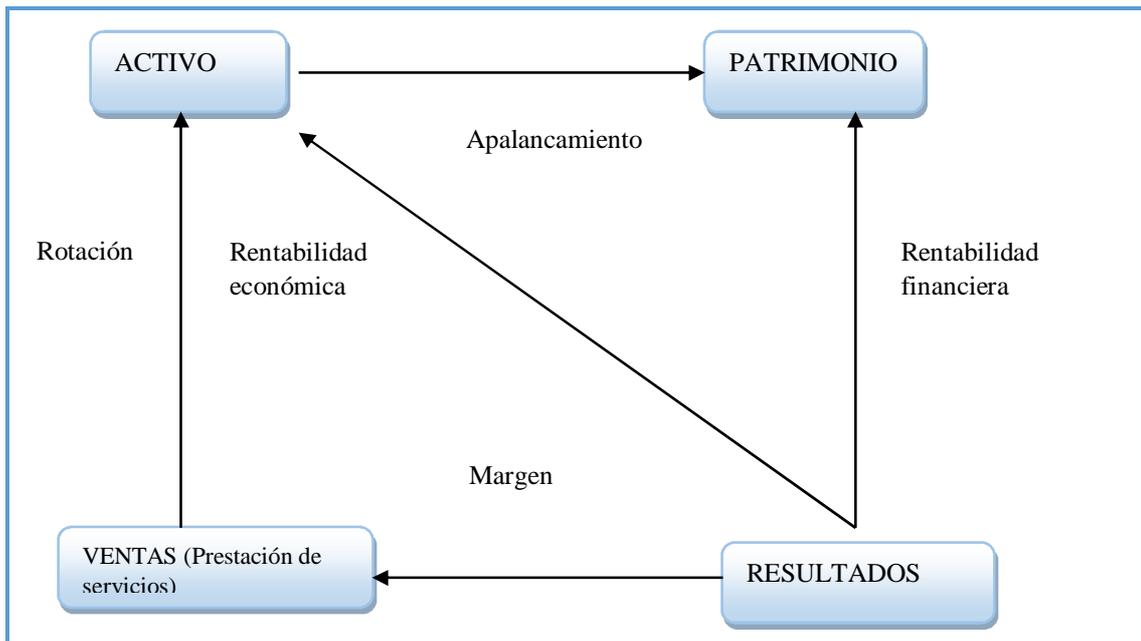
(DIEZ, 2010) Menciona que existen gran cantidad de indicadores financieros y que cada uno de ellos proporciona información distinta, los cuales permiten la toma de decisiones adecuadas y acertadas. Es entonces que para saber que indicador se debe utilizar es importante entender bien qué tipo de rentabilidad se está buscando de acuerdo a las necesidades de cada organización, debido a que un competidor estará interesado en conocer la rentabilidad operativa de la empresa para saber lo eficiente rentable que es la misma; por otro lado un accionista mirará la rentabilidad operativa, pero también sin lugar a duda, de seguro le interesa la rentabilidad de su capital por su inversión.

Es así que se verá a continuación los principales ratios de rentabilidad operativa y financiera de una empresa:

- Cuenta de pérdidas y ganancias.- Muestra el desempeño operativo de la empresa, concretándose en el beneficio neto, que es el valor contable que se ha creado para los accionistas durante ese periodo.
- Balance patrimonial.- Analizando la cuenta de pérdidas y ganancias vemos simplemente cuánto gana o pierde la empresa. Conocemos su rentabilidad sobre las ventas, pero eso sólo nos da una visión parcial. No se sabe cuánto capital ha requerido la empresa para conseguir ese resultado. En otras palabras, no se sabe lo rentable que resulta la empresa para sus accionistas, en términos de rentabilidad sobre el capital invertido. Para ello tenemos que analizar el balance.
- Cuenta de flujos de caja.- Tras conocer el beneficio atribuible de los accionistas de la empresa a partir del estado de pérdidas y ganancias y la situación patrimonial de la empresa, es de vital importancia para cualquier accionista: cuánta caja se ha generado y en qué se ha invertido.

Esto se puede observar en el siguiente gráfico de manera más clara:

GRÁFICO 1 10.- Parámetros de la responsabilidad operativa

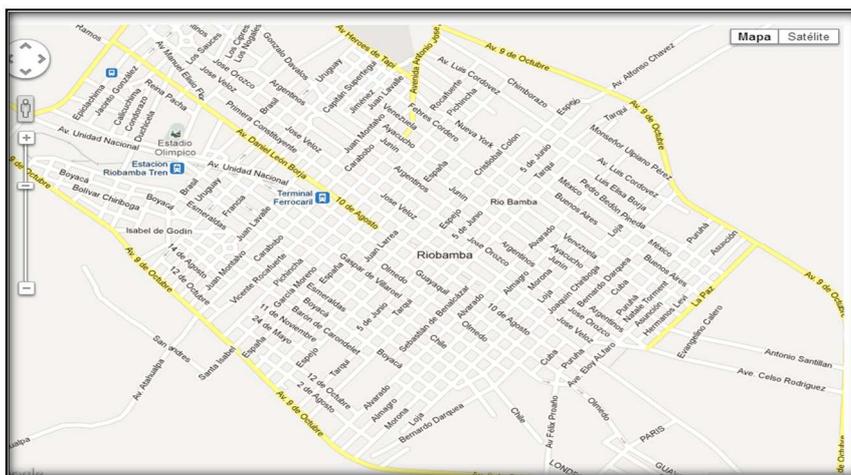


Fuente: Eslava, José de Jaime 2010, Las claves del análisis económico - financiero de la empresas
Elaborado por: Julia Ramos

1.3.3 Generalidades de la Clínica Cristiana Jerusalén

La Clínica Cristiana Jerusalén se encuentra ubicada en las calles Loja 24-17 y Veloz en el Barrio Villa María, parroquia Maldonado, cantón Riobamba provincia de Chimborazo Ecuador.

GRÁFICO 1 11.- Ubicación Clínica Cristiana Jerusalén



Fuente: <http://www.maps.google.com>

En el año 1992, en la ciudad de Riobamba, un grupo de creyentes cristianos evangélicos conscientes de la necesidad de brindar ayuda en el área de salud a familias de escasos recursos de la ciudad, se propone fundar un centro médico que pueda brindar el servicio de salud a bajos costos y con atención de calidad y calidez en bienestar de los pacientes.

La Clínica Cristiana Jerusalén, se inaugura el 04 de septiembre del 1994, gracias al apoyo decidido de varias personas e instituciones privadas que deseaban brindar a la comunidad, en especial a los sectores de pobreza un servicio de salud preventivo y curativo de calidad con un alto sentido de solidaridad basado en valores y principios cristianos. Entre las instituciones que brindaron su apoyo fundamental se encuentra la Iglesia Cristiana Jerusalén y la ONG Compassion International, estos organismos cristianos desarrollan su labor en favor de las familias de escasos recursos de la ciudad y la provincia, en especial a los niños que se encuentran en estado de vulnerabilidad.

La Clínica Cristiana Jerusalén cuenta con dos equipos de quirófano, dos equipos de anestesiología, dos equipos de oxígeno, ecosonografía, servicio de radiología, un centro de fisioterapia, un laboratorio, todos estos equipos cuentan con tecnología de punta.

Los servicios médicos que brindan a la comunidad cristiana chimboracense en las siguientes especialidades: neurología, traumatología, ginecología, pediatría, cirugía de especialidades, cirugías menores, servicio de farmacia.

1.3.4 Análisis FODA

TABLA 1 6.- Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Experiencia en la plaza.• Equipo médico altamente calificado.• Posee infraestructura propia.• Equipos tecnológicos de punta.	<ul style="list-style-type: none">• La comunidad cristiana de la ciudad de Riobamba en crecimiento.• Competencia en el mercado: brinda servicios de salud especializados, y a bajos costos.• Los servicios de salud del sector público, tiene falencias.• Alianzas estratégicas con ONGS.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• No es una organización dinámica.• Conformidad con el éxito alcanzado.• Dualidad de mando.• No cuentan con un manual de gestión administrativo – financiero.	<ul style="list-style-type: none">• Competencia de otros centros de salud medico privados• Inestabilidad económica y política• Cambio de políticas laborales• Burocracia en los trámites para obtención de permisos

Elaborado por: Julia Ramos

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación estará evaluado en la modalidad cualitativa cuantitativa porque globaliza el problema, objetivos, marco teórico, interrelacionando estas técnicas que permitieron obtener resultados fiables en la investigación. A su vez el modo en que se lleve este tipo de investigaciones permitió una acertada solución; llevando a cabo una investigación de modo cuantitativo se manejó información exacta y manifiesta, complementándola con una investigación cualitativa, describiendo las diferentes situaciones humanas que se sienten alrededor del tema investigado.

2.1.1 Investigación Bibliográfica - Documental

Este tipo de investigación, permitió realizar un análisis teórico conceptual, que incidió en el modelo de gestión administrativo - financiero, apoyándose en fuentes de carácter primario o secundario lo cual llevó a la elaboración de un informe o propuesta sobre la documentación registrada.

Se recopiló, organizó, valoró la información bibliográfica sobre modelos de gestión administrativa, talento humano, y procesos administrativos, este proceso ayudo a tener una visión clara del problema estudiado.

2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto se realizó en la Clínica Cristiana Jerusalén, de la ciudad de Riobamba, aplicó los siguientes tipos de investigación:

2.2.1 Investigación Exploratoria

Para llevar a cabo esta investigación, se exploró los procesos administrativos financieros, mediante encuestas el mismo que guío para identificar el problema, sirvió de apoyo para la formulación de las hipótesis y plantear soluciones respectivas.

2.2.2 Investigación Descriptiva

Este tipo de investigación ayudó a describir los procesos y pasos específicos sobre el Manual de Gestión Administrativo – Financiero con los que cuenta la Clínica Cristiana Jerusalén.

2.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El método científico es una herramienta fundamental en la investigación, que parte de la percepción directa del objeto de la investigación a la solución de los mismos. En este trabajo de investigación se utilizó la encuesta como una técnica de precisión para la obtención de los datos y la verificación de los objetivos planteados, estas encuestas están dirigidas a las enfermeras, doctores, considerando sus roles; y a los pacientes atendidos en la Clínica Cristiana Jerusalén de la ciudad de Riobamba y sus alrededores durante el período marzo a diciembre 2013. Documento existente en los archivos de la dicha institución.

Por lo cual en el presente trabajo se empleó los siguientes métodos de investigación:

2.3.1 Método inductivo

El método inductivo permite pasar del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general en este caso de investigación se analizó particularmente la composición del proceso administrativo y financiero de la Clínica Cristiana Jerusalén.

2.3.2 Método analítico - sintético

El análisis de los diferentes componentes administrativos y financieros, permite establecer la realidad que se está dada en el ambiente financiero y tomar decisiones correctivas para dar un cambio en bien de la Clínica Cristiana Jerusalén

La síntesis permitió la unión entre las partes previamente analizadas lo cual posibilita descubrir las relaciones esenciales y las características generales que tienen entre sí, las cuales se aplicaron en el marco metodológico y en el marco propositivo.

2.3.3 Método histórico-lógico

Mediante este método se pudo analizar la trayectoria de la teoría, su condicionamiento de la historia del comportamiento administrativo y financiero, es decir se realizó una comparación de los estados financieros de la Clínica Cristiana Jerusalén.

2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.

Las técnicas que se emplearon fueron:

a. La Observación Directa: Para este trabajo de investigación se aplicó la técnica de la observación directa ya que la investigadora pudo evidenciar y visualizar de cerca la problemática. Puesto que se hizo un seguimiento a los procesos para plasmarlos en un documento.

b. Encuesta.-. Esta encuesta cuenta con una estructura lógica, que permaneció inalterada a lo largo del proceso investigativo, y la misma fue aplicada a los usuarios de la Clínica Cristiana Jerusalén de la ciudad de Riobamba.

Los instrumentos empleados fueron:

- a. Ficha de observación.- Son instrumentos fundamentales para registrar aquellos datos que proporcionan las fuentes de primera mano o los sujetos que viven la problemática presentada (Herrera M. , 2011).
- b. Cuestionario.- Para (Casas & Campos, 2005) El instrumento básico utilizado en la investigación por encuesta es el cuestionario, que es un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta

2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población que se tomó en cuenta en la investigación de la Clínica Cristiana Jerusalén, será: el personal administrativo que conforman 4 personas: director, administrador, contadora, secretaria, el departamento de enfermería son 4 personas, 3 enfermeras de turno y 1 circulante e instrumentista para quirófano; el personal de limpieza que es 1 persona, el personal de nutrición 1 persona y el grupo de médicos especialistas conformado por 5 doctores en las diferentes especialidades como neurología, traumatología, ginecología, pediatría, cirugía en general, como se puede observar en el siguiente tabla:

TABLA 2. 1.- Personal de la Clínica Cristiana Jerusalén

ÁREA	NÚMERO
Personal administrativo	4
Personal de enfermería	4
Personal de limpieza y mantenimiento	1
Personal de nutrición	1
Médicos en diferentes especialidades	5
Total	15

Fuente: Registros del Personal de la Clínica Cristiana Jerusalén
Elaborado por: Julia Ramos

La segunda población que se empleó para la presente investigación fue la considerada en el registro de los pacientes que posee la Clínica Cristiana Jerusalén, siendo éste un total de 349 pacientes como se puede observar en el siguiente tabla adjunto:

TABLA 2. 2.- Pacientes atendidos por la Clínica Cristiana Jerusalén 2013

Mes	Número de pacientes atendidos	Hombres	Mujeres
Marzo	41	21	20
Abril	35	16	19
Mayo	38	14	24
Junio	23	10	13
Julio	40	19	21
Agosto	29	11	18
Septiembre	28	10	18
Octubre	41	14	27
Noviembre	27	10	17
Diciembre	47	17	30
Total	349	142	207

Fuente: Registros de la Clínica Cristiana Jerusalén.

Elaborado por. Julia Ramos

Muestra.- De la tabla anterior 349 correspondiente a los pacientes atendidos durante el periodo marzo – diciembre del año 2013, del cual se determinó la muestra respectiva para determinación de la muestra se hace uso de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{m}{e^2(m-1)+1}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

m= Población = 349 (Pacientes atendidos durante los meses: marzo – diciembre año 2013)

e= Error admisible = 5%

$$n = \frac{349}{(0.05)^2(349 - 1) + 1} = \frac{349}{0.0025(348) + 1} = \frac{349}{1.87} = 186.6$$

n= 187 personas a encuestar

2.6 PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se realizó el procesamiento de la información con el propósito de poder analizarla e interpretarla, con el fin de obtener de ellas las conclusiones necesarias para presentar la propuesta del trabajo investigativo. Para el procesamiento de la información se utilizó Microsoft Office Excel, lo cual permitió la elaboración de tablas y gráficos estadísticos para su posterior análisis e interpretación.

2.7 HIPÓTESIS

2.7.1 Hipótesis general

La elaboración e implementación de un modelo de gestión administrativo financiero para la Clínica Cristiana Jerusalén de la ciudad de Riobamba impactará la rentabilidad financiera en el periodo marzo – diciembre 2013.

2.7.2 Hipótesis específicas

- El diagnóstico administrativo financiero mejora la organización de los procesos administrativos de la Clínica Cristiana Jerusalén.
- La elaboración de políticas gerenciales potencializa los procesos administrativos de la Clínica Cristiana Jerusalén.
- La elaboración de un modelo de gestión administrativo financiero de control, permite mejorar la rentabilidad de la Clínica Cristiana Jerusalén.

2.8 VARIABLES

2.8.1. Variable dependiente

Manual de Gestión administrativo financiero

2.8.2 Variable independiente

Rentabilidad

2.9 OPERALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

2.9.1 Hipótesis General: La elaboración e implementación de un modelo de gestión administrativo financiero para la Clínica Cristiana Jerusalén de la ciudad de Riobamba impactará la rentabilidad financiera en el periodo marzo – diciembre 2013.

TABLA 2. 3.- Operacionalización Hipótesis General

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<u>Variable Independiente</u> Modelo de Gestión administrativa	“Las tecnologías y herramientas de gestión administrativa, tienen características comunes y proponen un proceso de cambio planeado que podrá implicar transformaciones en la cultura de la organización, medido en costos rapidez, eficiencia y eficacia. Además presentan un sistema para integrar esfuerzos, así como el establecimiento de guías para el manejo y la evaluación”. Fuente: (MÉNDEZ, 2009)	Herramientas Gestión administrativa Eficacia	Metodología Planear Organizar Ejecutar Control Mercado dinámico Ingresos Resultados Fortaleza de acción Medios disponibles	Observación Encuesta
<u>Variable Dependiente</u> Rentabilidad Financiera	“La rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro o ganancia que se ha obtenido de un recurso o dinero invertido, es decir, mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos financieros. Una empresa es eficiente cuando no desperdicia recursos”. Fuente: (CHOUCRI,1982)	Rentabilidad Económica Recurso	Inversión Financiamiento Capital Ingresos Ventas Ganancia Inversión Beneficio monetario	Observación

Elaborado por: Julia Ramos, 2014

2.9.2 Hipótesis Específica 1.: El diagnóstico administrativo financiero mejorará la organización de los procesos administrativos de la Clínica Cristiana Jerusalén.

TABLA 2. 4.- Operacionalización Hipótesis Específica 1

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p><u>Variable Independiente</u></p> <p>Diagnóstico administrativo</p>	<p>Fuente: (HERRERA, 2007)</p> <p>“El Diagnóstico Administrativo es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos”.</p>	<p>Diagnóstico</p> <p>Administrativo</p> <p>Estudio sistemático</p> <p>Organización administrativa</p>	<p>Problemas Estructuras Planificación</p> <p>Controlar Dirigir Ejecutar Organigrama</p> <p>Procesos Diseño</p> <p>Sistemas Servicios Planes Procesos</p>	<p>Observación</p> <p>Encuesta</p>
<p><u>Variable Dependiente:</u></p> <p>Procesos Administrativos</p>	<p>“Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades”</p> <p>Fuente: (HERRERA, 2007)</p>	<p>Planear</p> <p>Estructura</p> <p>Empresa</p> <p>Dirigir</p>	<p>Objetivos</p> <p>Organigrama Flujos</p> <p>Competitividad Organización</p>	<p>Observación</p> <p>Encuesta</p>

Elaborado por: Julia Ramos, 2014

2.9.3 Hipótesis Específica 2: La elaboración de políticas gerenciales potencializará los procesos administrativos de la Clínica Cristiana Jerusalén.

TABLA 2. 5.- Operacionalización Hipótesis Específica 2

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Variable Independiente Políticas Gerenciales	<p>“Una política es un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación. Toda esa actividad tiene que conducir hacia el logro del objetivo que se ha fijado la empresa”.</p> <p>Fuente: (WANKEL, 2010)</p>	<p>Políticas</p> <p>Plan general</p> <p>Organización</p> <p>Logro de Objetivos</p>	<p>Conductas</p> <p>Guías de acción Organizar Funcionamiento Operaciones</p> <p>Procesos Metas Planes</p> <p>Recursos Competitividad</p>	<p>Observación</p> <p>Encuesta</p>
Variable Dependiente: Procesos Administrativos	<p>“Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades”</p> <p>Fuente: (STONNER, WANKEL)</p>	<p>Planear</p> <p>Estructura</p>	<p>Planeación Organización Ejecución Control</p> <p>Organigrama Flujos Autoridad</p>	<p>Observación</p> <p>Encuesta</p>

Elaborado Por: Julia Ramos, 2013

2.9.4 Hipótesis Específica 3.: La elaboración de un modelo de gestión administrativo financiero de control, permitirá mejorar la rentabilidad de la clínica Cristiana Jerusalén.

TABLA 2. 6.- Operacionalización Hipótesis Específica 3

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<u>Variable Independiente</u> Modelo de gestión administrativo financiero	“Explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada mente para determinar y lograr objetivos manifestado mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”. Fuente: (TERRY)	Administración Planear Organización Ejecución Control de Recursos	Gestión Proyectos Metas Etapas Funciones Acción Actividades Evaluación Comprobación Inspección Humanos Financieros Económicos	Observación Encuesta
<u>Variable Dependiente</u> Rentabilidad	“La rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro o ganancia que se ha obtenido de un recurso o dinero invertido, es decir, mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos financieros. Una empresa es eficiente cuando no desperdicia recursos.”. Fuente: CHOUCRI, 1982).	Beneficio Empresa	Utilidad Supervisión	Observación Encuesta

Elaborado por: Julia Ramos, 2013

CAPÍTULO III

3. LINEAMIENTO ALTERNATIVO

3.1 TEMA

IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO PARA LA CLÍNICA CRISTIANA JERUSALÉN DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.

3.2 PRESENTACIÓN

El modelo de gestión administrativo financiero es una herramienta de tipo organizacional que pretende crear un escenario encaminado a ejecutar las actividades de reposicionamiento y mejora en la rentabilidad de la Clínica Cristina Jerusalén.

Considerando que la presente investigación apoyó la información primaria y secundaria, con el propósito de sustentar la propuesta; encaminada a atacar las variables problema a través de objetivos.

Frente a esta realidad ha sido imposible para los directivos medir la eficiencia y evaluar el rendimiento de las actividades que se ejecutan en la Clínica Cristina Jerusalén; así como también determinar el rendimiento financiero a través de indicadores.

En estas circunstancias, las debilidades de la organización se han convertido sistemáticamente en amenazas a medida que ha transcurrido el tiempo, sin que se haya puesto en marcha un plan encaminado a solucionar sus necesidades.

3.3 OBJETIVOS

3.3.1 Objetivo General

Proporcionar una guía administrativo - financiero para un desempeño eficiente de las actividades de la Clínica Cristiana Jerusalén, de la ciudad de Riobamba de este modo lograr satisfacción de los usuarios y por ende mayor rentabilidad económica.

3.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer el direccionamiento estratégico para la Clínica Cristiana Jerusalén requerido, para la buena marcha de la acción administrativo - financiero
- Elaborar los flujogramas de los procedimientos administrativos financieros de la Clínica Cristiana Jerusalén, que sirvan de guía para que el personal desarrolle sus actividades diarias y contribuya al cumplimiento de metas y objetivos.
- Aplicar los indicadores de gestión y financieros para la verificación adecuada del cumplimiento de metas y tareas de la Clínica Cristiana Jerusalén.

3.4 FUNDAMENTACIÓN

El presente trabajo es de interés para el área gerencial y administrativa de la Clínica Cristiana Jerusalén ya que va a contar con una herramienta administrativa y financiera para una correcta toma de decisiones que va a incidir en un mejor manejo administrativo, organizativo y económico; es de importancia para el personal que labora en este centro de salud debido a que habrá un empoderamiento de roles y funciones para lograr eficiencia y reflejar don de pertenencia, es vital para los médicos especialistas para que puedan conocer los objetivos de la Clínica Cristiana Jerusalén y lograr sus objetivos y metas, de existir un ambiente laboral acorde a los planes organizacionales se verá reflejado en una excelente atención a los pacientes. La Clínica Cristiana Jerusalén puede brindar mayores beneficios a la comunidad cristiana si ésta logra cumplir sus expectativas de crecimiento, se tiene toda la información contable y

administrativa para realizar la investigación, la misma que está orientada a sentar las bases de un modelo de gestión administrativo financiero que será de uso gerencial exclusivo para la Clínica Cristiana Jerusalén para lograr que la misma tome decisiones acertadas en su organización. La importancia de tener un manual administrativo-financiero que permita la mejor administración organizativa de la Clínica Cristiana Jerusalén, si se aplica conforme lo planificado incidirá en una mejora de su situación financiera rentable y que se proyecte en resultados de sus operaciones mediante la presentación de documentos básicos para la adecuada comprensión de los involucrados.

3.5 CONTENIDO

TABLA 3. 1.- Contenido del manual de gestión administrativo

Portada
Presentación
Contenido
Antecedentes
Marco Normativo
Objetivos
Planificación
Misión
Visión
Valores
Organización
Estructura Organizacional
Definición de funciones
Políticas
Dirección
Motivación
Comunicación
Ejecución
Mapa de procesos
Flujogramas de procesos
Control
Análisis Financiero

3.6 OPERATIVIDAD

TABLA 3. 2.- Operativa

Nº FASE	ETAPAS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
1	Presentación de la propuesta a los directivos de la Clínica	Entregar la documentación de la propuesta para conocimiento del 100% de los directivos	La investigadora presentará la documentación	Material Elaborado	Tesista	Dos días
2	Socialización de la propuesta	Difundir la propuesta realizada al 100% de directivos y personal de la Clínica Cristiana Jerusalén	Invitar a la exposición que realizará la investigadora	Humanos y materiales	Tesista	Dos horas
3	Ejecución de la propuesta	Lograr la participación efectiva del personal ante la aplicación del Modelo de Gestión	Involucrar al personal para los cambios que se produzcan	Humanos, materiales, y tecnológicos.	Tesista Personal de la clínica	30 días
4	Evaluar la implementación del manual	Evaluar el desempeño del personal	Valorar la rentabilidad	Humanos y tecnológicos	Tesista Personal de la clínica Directivos de la clínica	5 días

Elaborado por: Julia Ramos, 2014

3.6.1 Metodología de aplicación del Manual de Gestión Administrativo–Financiero para la Clínica Cristiana Jerusalén

GRÁFICO 3. 1.- Esquema del Manual de Gestión Administrativo - Financiero



Elaborado por: Julia Ramos, 2014

CAPÍTULO IV

4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1.1 Resultados de la encuesta aplicada al personal DESPUÉS de la implementación del Manual de Gestión Administrativo Financiero

a. Edad de los encuestados

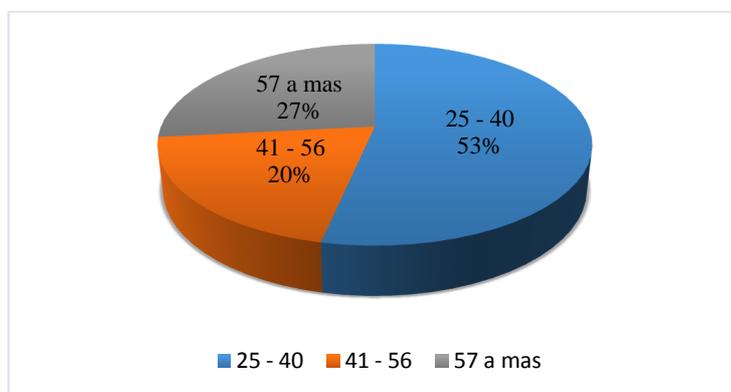
TABLA 4. 1.- Edad de los encuestados

Rangos	Frecuencia	%
25 – 40	8	53
41 – 56	3	20
57 a mas	4	27
Total	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal después de la implementación del manual

Elaborado por: Julia Ramos

GRÁFICO 4. 1.- Edad del personal de la Clínica Cristiana Jerusalén



Fuente: Tabla No. 4.1.

Elaborado por: Julia Ramos

a.- Análisis.- Del 100% de los encuestados el 53% tienen de 25 a 40 años de edad; el 20% están en las edades comprendidas entre 41 a 56 años, y el 27% son de 57 a más años de edad.

b.- Interpretación.- Se observa que la mayor parte del personal son personas jóvenes formadas profesionalmente, que tienen experiencia en sus actividades

b. Género de los encuestados

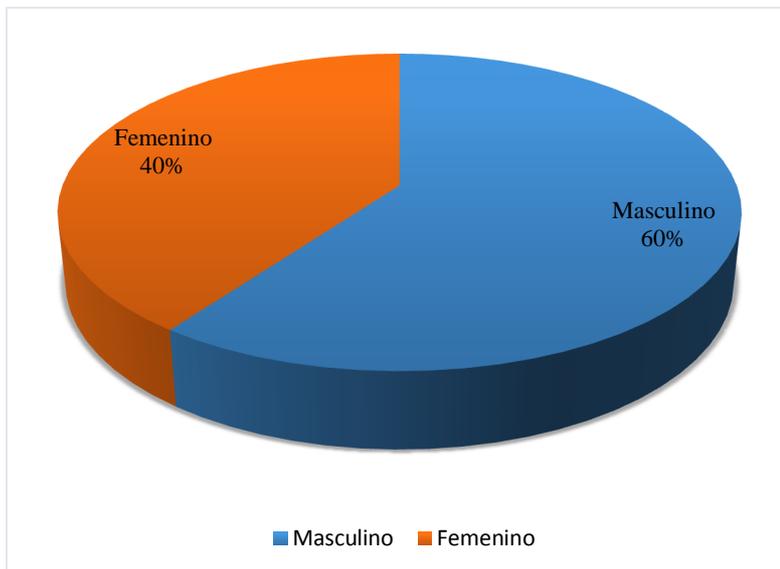
TABLA 4. 2.- Género del personal de la Clínica Cristiana Jerusalén

GÉNERO	Frecuencia	%
Masculino	9	60
Femenino	6	40
Total	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal después de la implementación del manual

Elaborado por: Julia Ramos

GRÁFICO 4. 2.- Género del personal de la Clínica Cristiana Jerusalén



Fuente: Tabla No. 4.2.

Elaborado por: Julia Ramos

a.- Análisis.- Del 100% del personal encuestado, el 60% pertenece al género masculino, mientras que el 40% pertenecen al género femenino.

b.- Interpretación.- Existe proporcionalidad en lo referente a la participación del género femenino en el desarrollo de las actividades de la Clínica Cristiana Jerusalén, contar con el 60% de hombres laborando en este centro de salud es bueno por las actividades propias que se desarrollan al tratar con los pacientes de la Clínica Cristiana Jerusalén.

Pregunta 1. ¿Considera Ud. que el diagnóstico administrativo permitió mejorar los procesos administrativos en la Clínica Cristiana Jerusalén de la Ciudad de Riobamba?

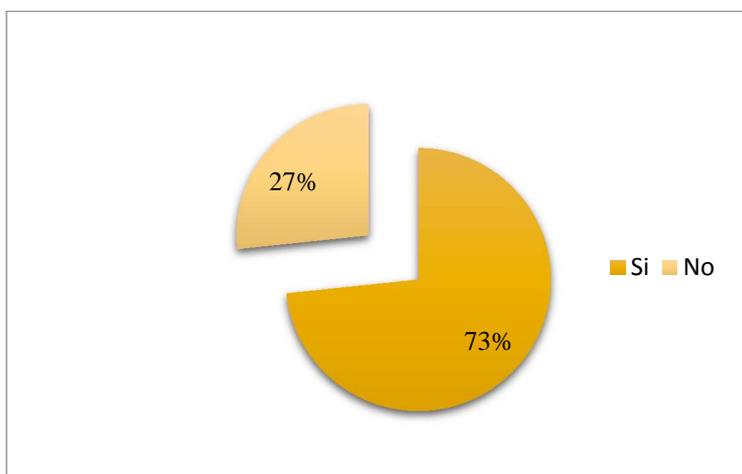
TABLA 4. 3.- Diagnóstico administrativo financiero

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	73
No	4	27
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal después de la implementación del manual

Elaborado por: Julia Ramos

GRÁFICO 4. 3.- Diagnóstico administrativo



Fuente: Tabla No. 4.3.

Elaborado por: Julia Ramos

- a. **Análisis.-** Del 100% de los encuestados el 73% opinan que el diagnóstico administrativo si ha permitido mejorar los procesos; mientras que el 27% opina que no porque son personal nuevo.
- b. **Interpretación.-** Se observa que la mayoría del personal se encuentra de acuerdo con la implementación del manual administrativo lo cual les ha permitido observar mejoras en el desarrollo de los procesos administrativos mediante el diagnóstico de los mismos. Identifican los problemas y se dan soluciones oportunas.

Pregunta 2.- ¿Considera Ud. que la actual estructura organizacional ha permitido una comunicación eficaz en la Clínica Cristiana Jerusalén de la Ciudad de Riobamba?

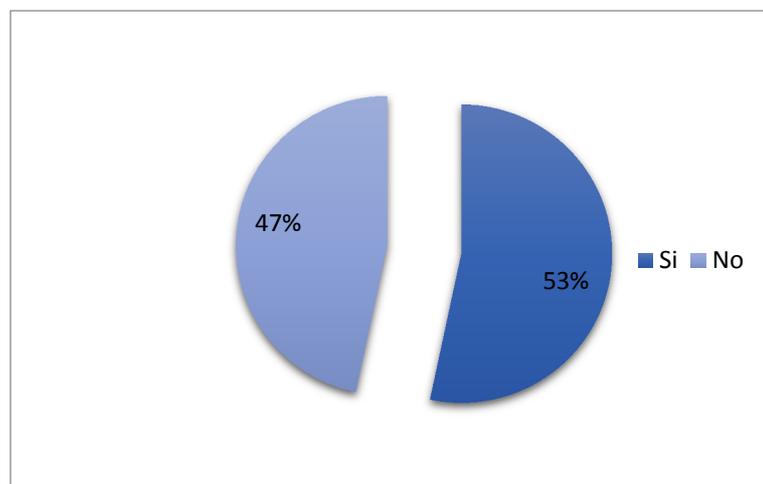
TABLA 4. 4.- Estructura organizacional

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	53
No	7	47
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal después de la implementación del manual

Elaborado por: Julia Ramos

GRÁFICO 4. 4.- Estructura organizacional



Fuente: Tabla No. 4.4.

Elaborado por: Julia Ramos

- a. **Análisis.-** El 53% de los encuestados consideran que el establecimiento de la estructura organizacional si ha mejorado en la comunicación; y el 47% opina que no mejorado.

- b. **Interpretación.-** La estructura organizacional permite que la comunicación sea de manera más eficiente. En el análisis FODA existía dualidad de mando, luego de una comunicación eficiente este problema es pasado en la Clínica Cristiana Jerusalén.

Pregunta 3.- ¿Conoce usted las políticas Institucionales?

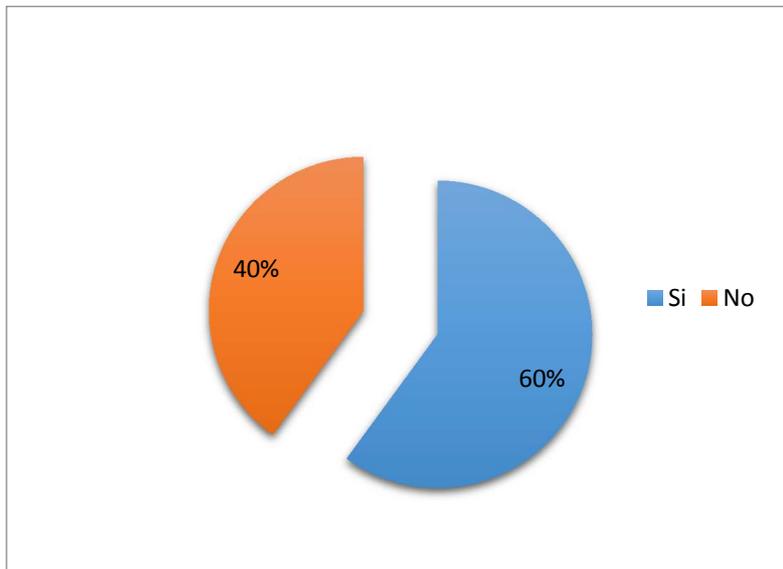
TABLA 4. 5.- Políticas institucionales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	60
No	6	40
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal después de la implementación del manual

Elaborado por: Julia Ramos

GRÁFICO 4. 5.- Políticas institucionales



Fuente: Tabla No. 4.5.

Elaborado por: Julia Ramos

- a. **Análisis.-** El 60% de los encuestados están al tanto de las políticas institucionales; y el 40% aún no las conocen adecuadamente.

- b. **Interpretación.-** El personal conoce las políticas que rigen el buen funcionamiento de la Clínica Cristiana Jerusalén, es importante la institución de las políticas para un mejor desempeño y logro de los resultados.

Pregunta 4.- ¿Considera Usted. qué los procesos a ejecutar presentados en forma documentada le han permitido el desarrollo de sus labores de manera eficiente?

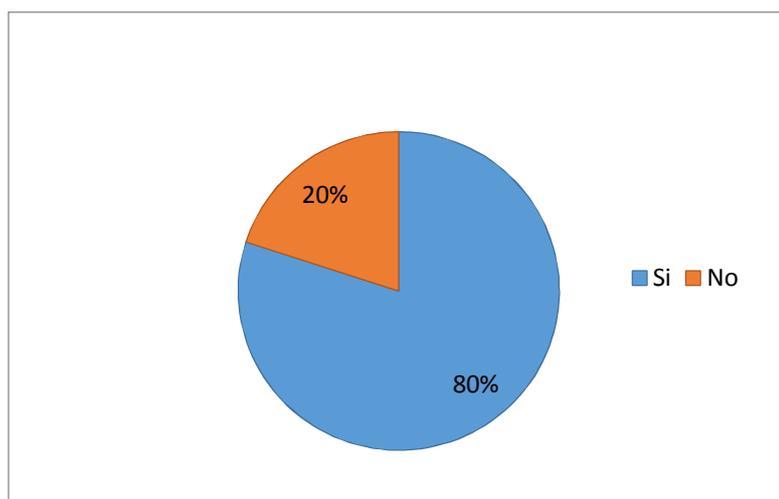
TABLA 4. 6.- Procesos documentados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	80
No	3	20
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal después de la implementación del manual

Elaborado por: Julia Ramos

GRÁFICO 4. 6.- Procesos documentados



Fuente: Tabla No. 4.6.

Elaborado por: Julia Ramos

- a. Análisis.-** El 80% de los encuestados consideran que la documentación de los procesos les ha permitido el desarrollo de su labores de manera eficiente y el 20% manifiesta que no, es necesario romper paradigmas y socializar los cambios.
- b. Interpretación.-** Sin duda alguna plasmar los procesos en un documento escrito sirve de guía para que el personal desarrolle sus actividades positivamente.

Pregunta 5.- ¿La descripción de funciones expuestas en el manual de gestión administrativo financiero le ha permitido agilizar los procedimientos?

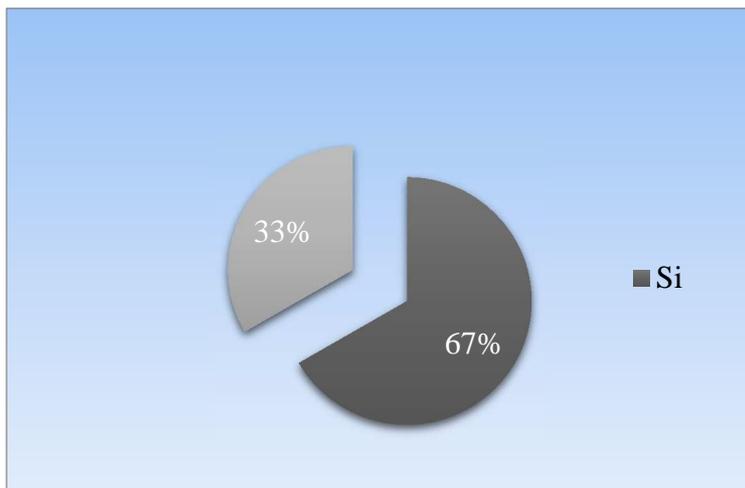
TABLA 4. 7.- Descripción de funciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	67
No	5	33
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal después de la implementación del manual

Elaborado por: Julia Ramos

GRÁFICO 4. 7.- Descripción de funciones



Fuente: Tabla No. 4.7.

Elaborado por: Julia Ramos

- a. **Análisis.-** El 67% de los encuestados consideran que la descripción de funciones expuestas en el manual le han permitido agilizar la realización de los procedimientos, mientras que el 33% dice que no.

- b. **Interpretación.-** Definir las funciones del personal de la Clínica crea una herramienta para que dicho personal conozca las funciones que debe desempeñar para el desarrollo de sus actividades.

Pregunta 6.- ¿Cree usted que la toma de decisiones lo realiza en base a la información financiera que posee?

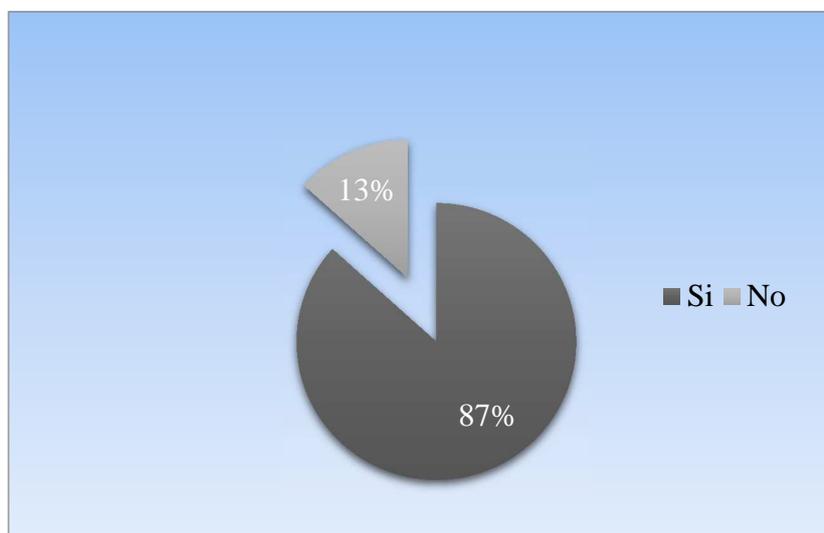
TABLA 4. 8.- Toma de decisiones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	87
No	2	13
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal después de la implementación del manual

Elaborado por: Julia Ramos

GRÁFICO 4. 8.- Toma de decisiones



Fuente: Tabla No. 4.8.

Elaborado por: Julia Ramos

- a. **Análisis.-** El 87% de los encuestados consideran que los directivos de la Clínica Cristiana Jerusalén, toman las decisiones en base a la información financiera que posee; mientras que el 13% considera que no lo hacen.
- b. **Interpretación.-** La información financiera obtenida sin lugar a duda es una herramienta básica para la toma de decisiones y obtener rentabilidad empresarial.

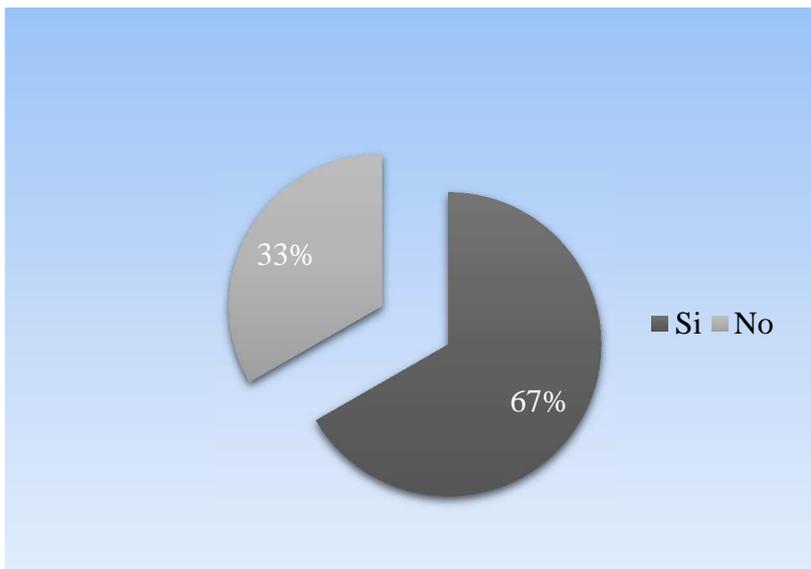
Pregunta 7.- ¿Considera Ud. que la actual misión, visión se enmarcan con los objetivos de la institución?

TABLA 4. 9.- Misión, visión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	67
No	5	33
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal después de la implementación del manual
Elaborado por: Julia Ramos

GRÁFICO 4. 9.- Misión, visión



Fuente: Tabla No. 4.9.

Elaborado por: Julia Ramos

- a. **Análisis.-** El 67% de los encuestados consideran que la actual misión, visión Si se enmarcan con los objetivos de la institución; y, el 33% que no.

- b. **Interpretación.-** Es necesario socializar la misión, visión y valores entre el personal de la Clínica Cristiana Jerusalén y que los pacientes conozcan el posicionamiento del valor de la misión y visión establecidos en todos los niveles de la institución.

Pregunta 8.- ¿El control a los procesos reduce los tiempos de realización de actividades?

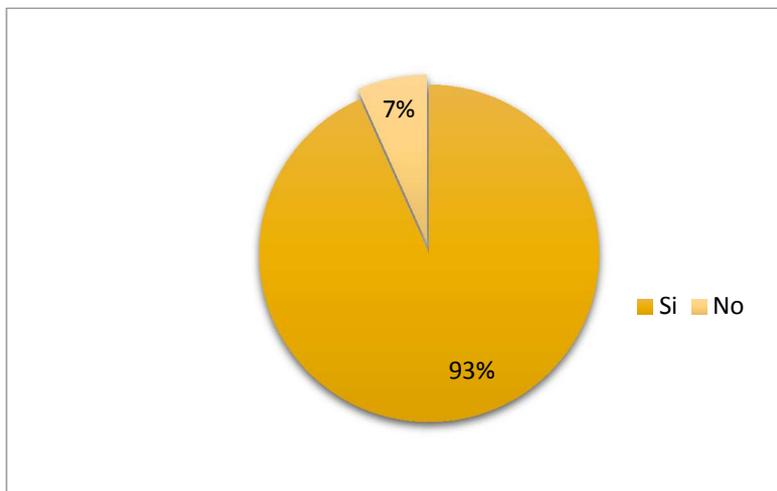
TABLA 4. 10.- Control de procesos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	14	93
No	1	7
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal después de la implementación del manual

Elaborado por: Julia Ramos

GRÁFICO 4. 10.- Control de procesos



Fuente: Tabla No. 4.10.

Elaborado por: Julia Ramos

a. Análisis.- El 93% de los encuestados consideran que el control a los procesos reduce los tiempos de realización de actividades y estos se vuelven eficientes.; y el 7% opina que no.

b. Interpretación.- Sin lugar a duda el control de los procesos permite detectar deficiencias y darles solución oportuna. Se tiene un buzón de sugerencias las cuales se analiza cada semana y se da solución oportuna y a tiempo.

Pregunta 9.- ¿Considera Usted. que el análisis financiero permite tomar decisiones adecuadas para mejorar la rentabilidad?

TABLA 4. 11.- Análisis financiero

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	100
No	0	0
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal después de la implementación del manual

Elaborado por: Julia Ramos

GRÁFICO 4. 11.- Análisis financiero



Fuente: Tabla No. 4.11.

Elaborado por: Julia Ramos

- a. Análisis.-** El 100% de los encuestados consideran que el análisis financiero permite tomar decisiones adecuadas para mejorar la rentabilidad de la institución.

- b. Interpretación.-** Un análisis financiero permite tener la información pertinente del aspecto económico de cualquier institución, la misma que contribuye a la toma de decisiones. Una buena decisión significa mejora en la rentabilidad y utilidad para los empleados.

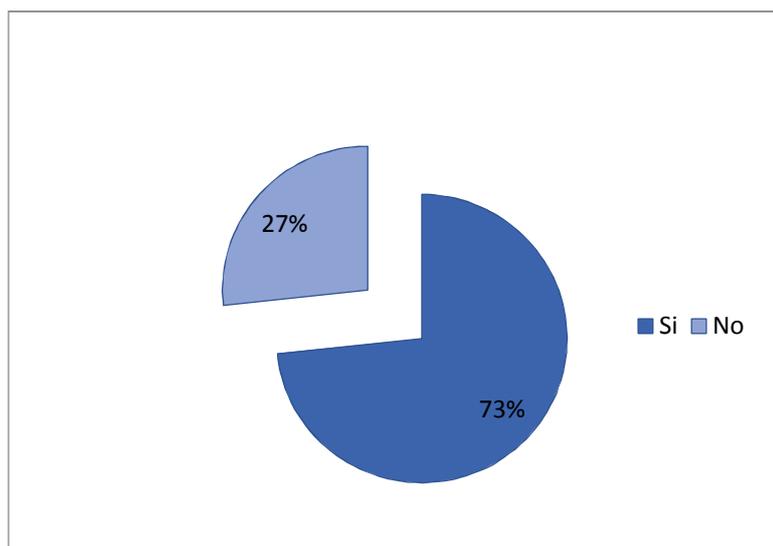
Pregunta 10.- ¿Considera Ud. Que la aplicación de indicadores de gestión permite determinar las falencias de los procesos?

TABLA 4. 12.- Aplicación de indicadores

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	73
No	4	27
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal después de la implementación del manual
Elaborado por: Julia Ramos

GRÁFICO 4. 12.- Aplicación de indicadores



Fuente: Tabla No. 4.12.

Elaborado por: Julia Ramos

- a. **Análisis.-** El 73% de los encuestados opinan que la aplicación de indicadores de gestión permite determinar las falencias de los procesos, y el 27% que no.
- b. **Interpretación.-** La aplicación de indicadores de gestión permite determinar si se están cumpliendo las metas establecidas.

Pregunta 11.- ¿Considera Ud. que la eficiencia en los procesos mejora la rentabilidad de la institución?

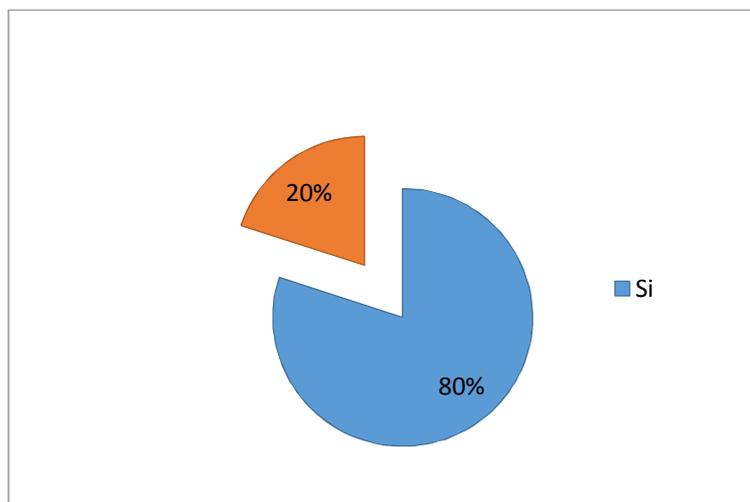
TABLA 4. 13.- Rentabilidad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	80
No	3	20
TOTAL	15	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal después de la implementación del manual

Elaborado por: Julia Ramos

GRÁFICO 4. 13.- Rentabilidad



Fuente: Tabla No. 4.13.

Elaborado por: Julia Ramos

- a. Análisis.-** El 80% de los encuestados opinan que la eficiencia en los procesos mejora la rentabilidad de la institución, y el 20% que no.

- b. Interpretación.-** Se debe tener en consideración que al ser más eficientes los procesos se reducen tiempos, costos y por ende conlleva a tener mejores resultados para el beneficio económico financiero de la institución.

4.1.2 Resultados de la encuesta aplicada a los pacientes de la Clínica Cristiana Jerusalén DESPUÉS de la implementación del Manual de Gestión Administrativo Financiero.

Pregunta 1. ¿Cómo considera usted el servicio brindado por el personal de esta institución?

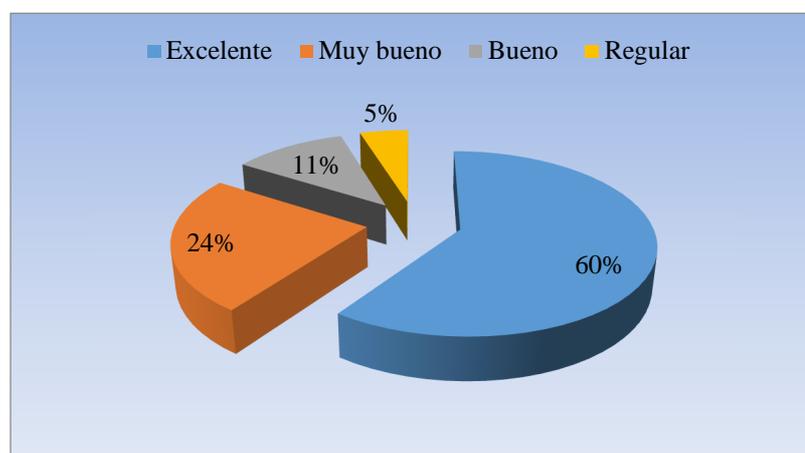
TABLA 4. 14.- Calidad en el Servicio

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Excelente	112	60
Muy bueno	45	24
Bueno	21	11
Regular	9	5
TOTAL	187	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los pacientes

Elaborado Por: Julia Ramos

GRÁFICO 4. 14.- Calidad en el servicio



Fuente: Tabla No. 4.14

Elaborado Por: Julia Ramos

a.- Análisis.- En la interrogante planteada a los pacientes el 60% menciona que el servicio es excelente, el 24% muy bueno, el 11% bueno y el 5% que es regular.

b.- Interpretación.- Se observa en un buen porcentaje satisfacción en la calidad del servicio, debido a las capacitaciones que recibió el personal, esto refleja en buen trato a los pacientes.

Pregunta 2. ¿Según su criterio, ha mejorado la gestión administrativa de la Clínica Cristiana Jerusalén?

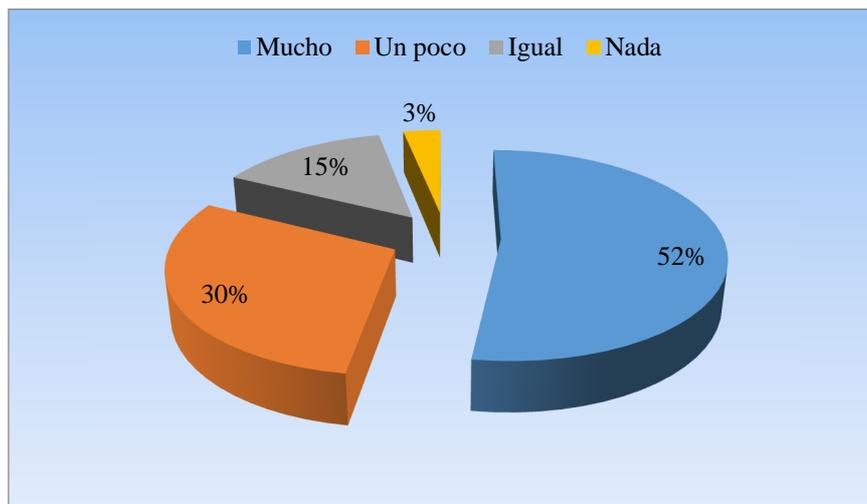
TABLA 4. 15.- Mejora de la Gestión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Mucho	98	52
Un poco	56	30
Igual	27	14
Nada	6	3
TOTAL	187	100,00

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: Julia Ramos

GRÁFICO 4. 15.- Mejora de la gestión



Fuente: Tabla No. 4.15

Elaborado Por: Julia Ramos

a.- Análisis: En la presente interrogante el 52% de los encuestados mencionan que la gestión administrativa ha mejorado en mucho, el 30% un poco, el 15% sigue igual; y el 3% nada.

b.- Interpretación: La apreciación que tienen los pacientes de la Clínica Cristiana Jerusalén es que la gestión administrativa ha mejorado, se observa una mejor organización y mejor servicio de calidad y calidez.

Pregunta 3. ¿Las respuestas a sus inquietudes por parte de los funcionarios de la Clínica Cristiana Jerusalén?

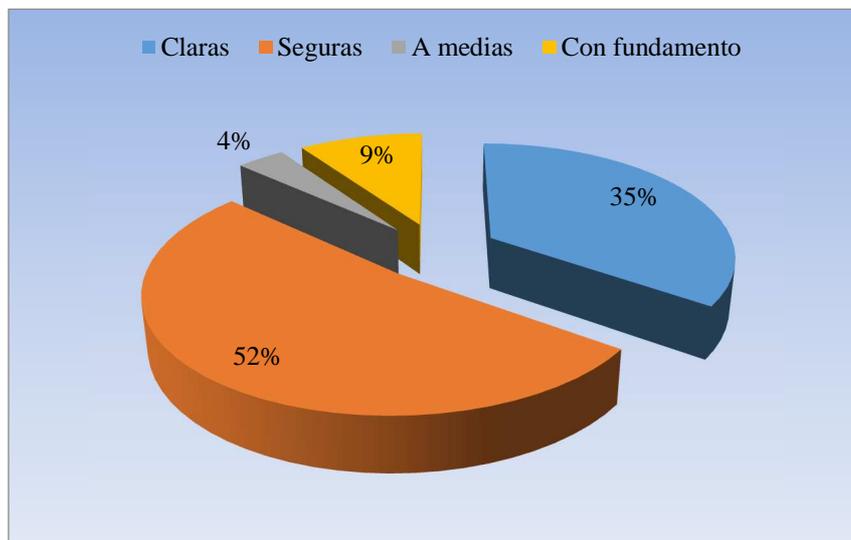
TABLA 4. 16.- Respuesta a las inquietudes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Claras	65	35
Seguras	97	52
A medias	7	4
Con fundamento	18	10
TOTAL	187	100,00

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: Julia Ramos

GRÁFICO 4. 16.- Respuesta a las inquietudes



Fuente: Tabla No. 4.16

Elaborado Por: Julia Ramos

a.- Análisis.- El 52 % de los encuestados opinan que las respuestas a sus inquietudes son seguras, el 35% son claras, el 9% tienen fundamento, y el 4 % son respuestas a medias es decir que no satisfacen sus inquietudes.

b.- Interpretación.- Existe respuestas inmediatas a las preguntas que los pacientes realizan a los funcionarios de la clínica Cristiana Jerusalén tanto en la parte patológica del paciente como en la parte administrativa con respecto a los pagos.

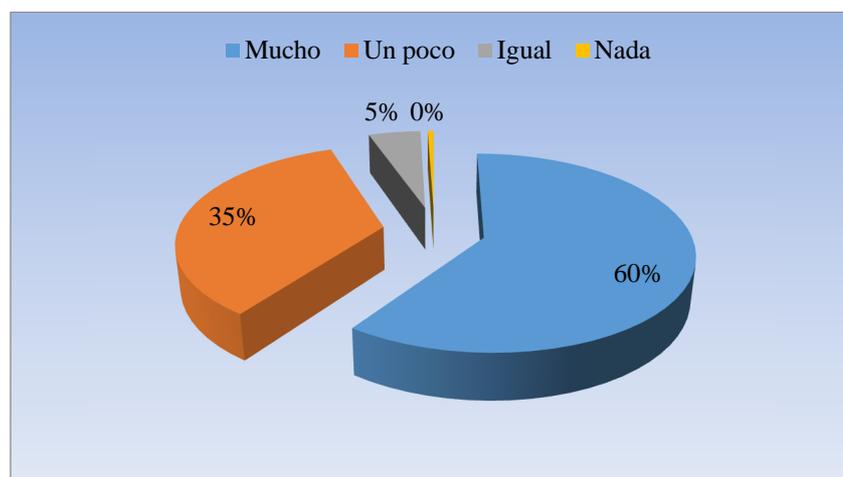
Pregunta 4. ¿Según su criterio, el personal de la Clínica Cristiana Jerusalén ha cambiado su actitud en la atención al usuario?

TABLA 4. 17.- Actitud del Personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Mucho	112	60
Un poco	65	35
Igual	9	5
Nada	1	1
TOTAL	187	100,00

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado Por: Julia Ramos

GRÁFICO 4. 17.- Actitud del Personal



Fuente: Tabla No. 4.17
Elaborado Por: Julia Ramos

a.- Interpretación.- En lo concerniente a la presente interrogante el 60% opinan que la actitud en la atención al usuario de parte del personal ha sido en mucho; el 35% un poco, el 5% igual; mientras el 0% en nada.

b.- Análisis.- Lo cual evidencia que el lograr un ambiente adecuado de trabajo, propicia a un desarrollo organizacional y por ende mejora la imagen institucional. El buen trato y actitud saludable son importantes para el paciente, el personal ha recibido capacitaciones permanentes acerca de relaciones humanas y trato digno a los pacientes.

4.1.3. Comparativo de los resultados obtenidos antes y después de la aplicación del Manual de Gestiona Administrativa – financiero en la Clínica Cristiana Jerusalén Aplicado al personal.

TABLA 4. 18.- Comparación antes y después de la aplicación del Manual de Gestión Administrativa - Financiero

No.	VARIABLES	ANTES				DESPUES			
		SI	%	NO	%	SI	%	NO	%
1	¿Considera Ud. que el diagnóstico administrativo permitió mejorar los procesos administrativos en la Clínica Cristiana Jerusalén de la Ciudad de Riobamba?	3	20	12	80	11	73	4	27
2	¿Considera Ud. que la actual estructura organizacional ha permitido una comunicación eficaz en la Clínica Cristiana Jerusalén de la Ciudad de Riobamba?	4	27	11	73	8	53	7	47
3	¿Conoce usted las políticas Institucionales?	2	13	13	87	9	60	6	40
4	¿Considera Ud. que los procesos a ejecutar presentados en forma documentada le han permitido el desarrollo de sus labores de manera eficiente?	1	7	14	93	12	80	3	20
5	¿La descripción de funciones expuestas en el manual de gestión administrativo financiero le han permitido agilizar los procedimientos?	2	13	13	87	10	67	5	33
6	¿Cree usted que la toma de decisiones lo realiza en base a la información financiera que posee?	4	27	11	73	13	87	2	13
7	¿Considera Ud. que la actual misión, visión se enmarcan con los objetivos de la institución?	3	20	12	80	10	67	5	33
8	¿El control a los procesos reduce los tiempos de realización de actividades?	2	13	13	87	14	93	1	7
9	¿Considera Ud. que el análisis financiero permite tomar decisiones adecuadas para mejorar la rentabilidad?	2	13	13	87	15	100	0	0
10	¿Considera Ud. Que la aplicación de indicadores de gestión permite determinar las falencias de los procesos?	3	20	12	80	11	73	4	27
11	¿Considera Ud. que la eficiencia en los procesos mejora la rentabilidad de la institución?	4	27	11	73	12	80	3	20

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada al personal de la Clínica Cristiana Jerusalén.

Elaborado por: Julia Ramos

4.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

4.2.1. Comprobación hipótesis específica 1

La elaboración e implementación de un Manual de Gestión Administrativa mediante diagnóstico administrativo financiero mejora la organización de los procesos administrativos de la Clínica Cristiana Jerusalén.

Modelo Lógico

Ho: La elaboración e implementación de un Manual de Gestión Administrativa mediante diagnóstico administrativo financiero NO mejora la organización de los procesos administrativos de la Clínica Cristiana Jerusalén

Ha: La elaboración e implementación de un Manual de Gestión Administrativa mediante diagnóstico administrativo financiero mejora la organización de los procesos administrativos de la Clínica Cristiana Jerusalén

Nivel de significancia

El nivel de significancia con el que se trabajó es de 5%

Elección de la prueba estadística Chi cuadrado

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - [E])^2}{E}$$

En donde:

Σ = Sumatoria

O= datos observados

E= datos esperados

a) **Combinación de frecuencias**

TABLA 4. 19.- Frecuencias observadas

CATEGORÍA	ANTES	DESPUES	TOTAL
Si	11	41	52
No	49	19	68
TOTAL	60	60	120

Fuente: Tabla No. 4.18. Aspectos observados. 1,2, 4,7

Elaborado por: Julia Ramos

b) **Cálculo de las frecuencias esperadas**

$$Fe = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglón) (Total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

$$fe = \frac{(52)(60)}{120}$$

$$fe = \frac{3120}{120}$$

fe = 26 frecuencia esperada

TABLA 4. 20.- Frecuencias esperadas

CATEGORÍA	ANTES	DESPUES	TOTAL
Si	26	26	52
No	34	34	68
TOTAL	60	60	120

Fuente: Tabla No. 4.19

Elaborado por: Julia Ramos

d) **Cálculo del grado de libertad**

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno así:

$$Gl = (F - 1)(C - 1)$$

$$Gl = (2 - 1)(2 - 1)$$

$$Gl = (1)(1)$$

$$Gl = 1$$

Dónde:

Gl= grados de libertad

C= Columnas de la tabla

F= Hilera de la tabla

Entonces tenemos que $Gl = 1$ y el nivel de significación $\alpha=0,05$; en la tabla H de distribución Chi cuadrado que a 3,84 (**Anexo 4**); por lo tanto:

e) Cálculo Matemático

TABLA 4. 21.- Cálculo del Chi2

O	E	O -E	(O-E)2	(O-E)2/E
11	26	-15	225	8,65385
49	34	15	225	6,61765
41	26	15	225	8,65385
19	34	-15	225	6,61765
120	120			30,543

Fuente: Tabla No. 4.19 y 4.20

Elaborado por: Julia Ramos

Decisión

El valor $X^2 = 30.54$ mayor a $X^2 = 1$ y de acuerdo a lo establecido **se acepta** la hipótesis alterna, es decir: La elaboración e implementación de un Manual de Gestión Administrativa mediante diagnóstico administrativo financiero mejora la organización de los procesos administrativos de la Clínica Cristiana Jerusalén

El CH^C es superior al CH^t , afirmando el proceso de la Hipótesis planteada.

4.2.2 Comprobación hipótesis específica 2

La elaboración e implementación de un Manual de Gestión Administrativa Financiero mediante políticas gerenciales potencializará los procesos administrativos de la Clínica Cristiana Jerusalén.

Modelo Lógico

Ho: La elaboración e implementación de un Manual de Gestión Administrativa Financiero mediante políticas gerenciales NO potencializará los procesos administrativos de la Clínica Cristiana Jerusalén.

Ha: La elaboración e implementación de un Manual de Gestión Administrativa Financiero mediante políticas gerenciales potencializa los procesos administrativos de la Clínica Cristiana Jerusalén

Nivel de significancia

El nivel de significancia con el que se trabajó es de 5%

Elección de la prueba estadística Chi cuadrado

$$x^2 = \sum \frac{(O - [E])^2}{E}$$

En donde:

Σ = Sumatoria

O= datos observados

E= datos esperados

a) **Combinación de frecuencias**

TABLA 4. 22.- Frecuencias observadas

CATEGORIA	ANTES	DESPUES	TOTAL
Si	6	33	39
No	39	12	51
TOTAL	45	45	90

Fuente: Tabla No. 4.18. Aspectos observados. 3, 5, 8.

Elaborado por: Julia Ramos

b) **Cálculo de las frecuencias esperadas**

$$Fe = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglón) (Total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

$$fe = \frac{(39)(45)}{90}$$

$$fe = \frac{1755}{90}$$

$$fe = 19,5$$

TABLA 4. 23.- Frecuencias esperadas

CATEGORIA	ANTES	DESPUES	TOTAL
Si	19,5	19,5	39
No	25,5	25,5	51
TOTAL	45	45	90

Fuente: Tabla No. 4.22

Elaborado por: Julia Ramos

d) Cálculo del grado de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno así:

$$Gl = (F - 1)(C - 1)$$

$$Gl = (2 - 1)(2 - 1)$$

$$Gl = (1)(1)$$

$$Gl = 1$$

Dónde:

Gl= grados de libertad

C= Columnas de la tabla

F= Hilera de la tabla

Entonces tenemos que Gl= 1 y el nivel de significación $\alpha=0,05$; en la tabla H de distribución Chi cuadrado que a 3,84 (**Anexo 4**); por lo tanto:

e) Cálculo Matemático

TABLA 4. 24.- Cálculo del Chi²

O	E	O -E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
6	19,5	-13,5	182,25	9,34615
39	25,5	13,5	182,25	7,14706
33	19,5	13,5	182,25	9,34615
12	25,5	-13,5	182,25	7,14706
90	90			32,9864

Fuente: Tabla No. 4.22 y 4.23

Elaborado por: Julia Ramos

Decisión

El valor $X^2 = 32,98$ mayor a $X^2 = 1$ y de acuerdo a lo establecido se **acepta** la hipótesis alterna, es decir: La elaboración e implementación de un Manual de Gestión Administrativo Financiero mediante políticas gerenciales potencializa los procesos administrativos de la Clínica Cristiana Jerusalén

4.2.3 Comprobación hipótesis específica 3

La elaboración e implementación de un Manual de Gestión Administrativa Financiero permitirá mejorar la rentabilidad de la clínica Cristiana Jerusalén.

Modelo Lógico

Ho: La elaboración e implementación de un Manual de Gestión Administrativa Financiero NO permitirá mejorar la rentabilidad de la clínica Cristiana Jerusalén.

Ha: La elaboración e implementación de un Manual de Gestión Administrativa Financiero permitirá mejorar la rentabilidad de la clínica Cristiana Jerusalén

Nivel de significancia

El nivel de significancia con el que se trabajó es de 5%

Elección de la prueba estadística Chi cuadrado

$$x^2 = \sum \frac{(O - [E])^2}{E}$$

En donde:

Σ = Sumatoria

O= datos observados

E= datos esperados

a) Combinación de frecuencias

TABLA 4. 25.- Frecuencias observadas

CATEGORIA	ANTES	DESPUES	TOTAL
Si	13	51	64
No	47	9	56
TOTAL	60	60	120

Fuente: Tabla No. 4.18. Aspectos observados. 6, 9, 10,11

Elaborado por: Julia Ramos

b) Cálculo de las frecuencias esperadas

$$Fe = \frac{\text{Total o marginal de renglón} (\text{Total o marginal de columna})}{N}$$

$$fe = \frac{(64)(60)}{120}$$

$$fe = \frac{3840}{120}$$

$$fe = 32$$

TABLA 4. 26.- Frecuencias esperadas

CATEGORIA	ANTES	DESPUES	TOTAL
Si	32	32	64
No	28	28	56
TOTAL	60	60	120

Fuente: Tabla No. 4.25

Elaborado por: Julia Ramos

d) Cálculo del grado de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno así:

$$Gl = (F - 1)(C - 1)$$

$$Gl = (2 - 1)(2 - 1)$$

$$Gl = (1)(1)$$

$$Gl = 1$$

Dónde:

Gl= grados de libertad

C= Columnas de la tabla

F= Hilera de la tabla

Entonces tenemos que Gl= 1 y el nivel de significación $\alpha=0,05$; en la tabla H de distribución Chi cuadrado que a 3,84 (**Anexo 4**); por lo tanto:

e) Cálculo Matemático

TABLA 4. 27.- Cálculo del Chi²

O	E	O -E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
13	32	-19	361	11,2813
47	28	19	361	12,8929
51	32	19	361	11,2813
9	28	-19	361	12,8929
120	120			48,3482

Fuente: Tabla No. 4.25 y 4.26

Elaborado por: Julia Ramos

Decisión

El valor $X^2 = 48.34$ mayor a $X^2 = 1$ y de acuerdo a lo establecido se **acepta** la hipótesis alterna, es decir: La elaboración e implementación de un Manual de Gestión Administrativo Financiero permite mejorar la rentabilidad de la Clínica Cristiana Jerusalén.

Una vez comprobadas las hipótesis específicas se llega a la conclusión y verificación que la hipótesis general ha sido comprobada es decir que: “La elaboración e implementación de

un modelo de gestión administrativo financiero para la Clínica Cristiana Jerusalén de la ciudad de Riobamba impactará la rentabilidad financiera en el periodo marzo – diciembre 2013”.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Una vez diagnosticada la situación administrativa financiera permitió definir la misión, visión, valores, objetivos institucionales así como la estructura organizacional de la Clínica Cristiana Jerusalén para un desenvolvimiento adecuado de las actividades.
- Concluida la implementación del modelo de gestión administrativo financiero el personal mejoró el desempeño de sus actividades, conociendo las políticas institucionales como las funciones que deben desempeñar a través del presente manual.
- Luego de la aplicación del manual de gestión administrativo financiero permitió mejorar la rentabilidad de la Clínica Cristiana Jerusalén pues mediante el análisis financiero y la aplicación de indicadores de gestión se puede tomar decisiones más acertadas.

5.2. RECOMENDACIONES

- Es recomendable socializar la misión, visión y políticas que rigen el funcionamiento de la Clínica Cristiana Jerusalén, especialmente cuando exista cambios de personal en la institución sea de nombramiento o de contrato, con el fin de empoderar a los empleados sobre sus roles, funciones y así conseguir los objetivos planteados.
- Realizar una planificación operativa anual acorde al presupuesto que maneja la Clínica Cristiana Jerusalén, con el fin de cumplir los objetivos y las metas establecidas en base a la información obtenido mediante el análisis financiero y los indicadores de gestión aplicados.
- Mantener el manejo eficiente de los recursos, tomando en cuenta los procedimientos administrativos y de registro contable que permitan evidenciar transparencia en el trabajo y se fundamenta en la rentabilidad lograda.

BIBLIOGRAFÍA

- Anaya, J., & Polanco, S. (2007). Innovación de procesos logísticos. España: Esic Editorial.
- Cruz, A. M. (2010). Gestión Tecnológica Hospitalaria: Enfoque sistémico. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- DE OLIVEIRA DA SILVA, O. (2007). Teorías de la Administración. MEXICO: Editores International Thomson S.A.
- Diez, I. (2010). Como entender las finanzas de hoy. España: Editorial Antonio Boch.
- Eslava, J. (2010). Las claves del análisis económico - financiero de la empresa. Madrid: Esic Editorial.
- Fuentes, J. J. (2007). Planificación y Organización. Asturias: Ediciones Trea.
- Muñiz, L. (2006). Como implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Robert, A., González, S., & Ruiz, C. (2008). Sistema de Control de Gestión. Madrid: Mc Graw Hill.
- Sánchez, P. (2006). Calidad y Productividad. Venezuela: Nuevos tiempos.
- TORROELLA, G. (2009). El pragmatismo. Revista Cubana de Filosofía, 1, 24-31.
- Vega, T. (2006). Administración General.

LINCOGRAFIA

- Duque, E. J. (2006). Fundamentos Administrativos. Recuperado el 22 de Julio de 2014, de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%201/cap1_c.htm
- Enciclopedia Financiera. (2009). Indicadores Financieros. Recuperado el 28 de Julio de 2014, de <http://www.encyclopediainanciera.com/indicadores-financieros.htm>
- Gómez, G. (octubre de 2007). La gestión financiera y sus objetivos frente a la nueva forma organizacional de la empresa. Recuperado el 5 de Agosto de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/22/gesfra.htm>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2008). Administración una Perspectiva Global. México: Mc Graw Hill. Recuperado el 22 de Marzo de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos88/manual-procedimientos-procesos-administrativos/manual-procedimientos-procesos-administrativos.shtml>

Núñez, P. (15 de abril de 2008). Ciencias económicas y financieras. Recuperado el 4 de Agosto de 2014, de <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm>

PALACIO, E. (septiembre de 2012). Sobre el direccionamiento estratégico y sus componentes. Recuperado el 29 de Octubre de 2014, de <http://www.haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>

ROBBINS, S., & DE CENZO, D. (2007). Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones. México: Pearson Educación . Recuperado el 25 de Enero de 2013, de <http://www.monografias.com>

Sánchez, J. A. (2008). Recuperado el 22 de Julio de 2014, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/390/PROCESO%20ADMINISTRATIVO.htm>

ANEXOS

ANEXO 1



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
INSTITUTO DE POSTGRADO

Anteproyecto de investigación

Previo a la obtención del grado de magíster en Pequeñas y Medianas Empresas Mención
en Finanzas

TITULO

ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO PARA LA CLÍNICA CRISTIANA JERUSALÉN DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA Y SU IMPACTO EN SU RENTABILIDAD FINANCIERA EN EL PERIODO MARZO – DICIEMBRE 2013.

AUTORA: JULIA PIEDAD RAMOS RAMOS

Riobamba – Ecuador

2013

80

INFORME DEL PROYECTO DE INVESTIGACION

1. TEMA

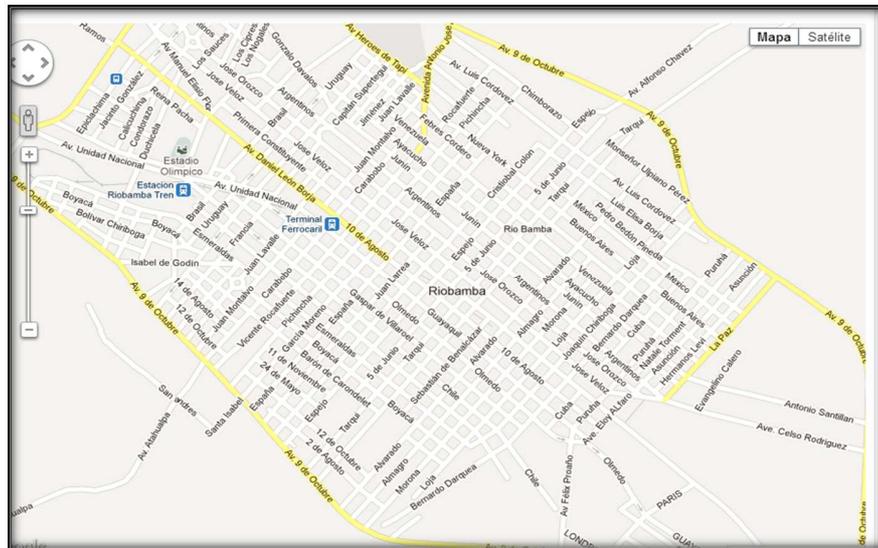
Elaboración e implementación de un modelo de gestión administrativo – financiero para la Clínica Cristiana Jerusalén de la ciudad de Riobamba y su impacto en su rentabilidad financiera en el periodo marzo – diciembre 2013.

2. PROBLEMATIZACIÓN

2.1 Ubicación del Sector

La Clínica Cristiana Jerusalén está ubicada en las calles Loja 24 – 17 y Veloz, en el Barrio Villa María, parroquia Maldonado, cantón Riobamba provincia de Chimborazo Ecuador.

Ilustración N°. 1 Ubicación de la clínica en la ciudad



2.2. Situación Problemática

La Clínica Cristiana “Jerusalén” fue creada el 04 de septiembre de 1994, este centro de salud brinda atención médica hospitalaria a la ciudadanía chimboracense, con costos bajos atiende en diversas especialidades médicas como: traumatología, pediatría, ginecología, obstetricia, neurología, laboratorio, medicina general, fisioterapia, servicio de radiología, ecosonografía, cirugía de especialidades, microcirugías, entre otras.

Desde sus inicios, el manejo administrativo financiero de la clínica viene trabajando empíricamente debido a que no cuenta con un sistema de control, esta carencia evidencia una ejecución rudimentaria de las actividades; no cuenta con un manual de funciones que optimice el desempeño adecuado del personal, no existe una definición de políticas claras y lineamiento de procesos organizacionales, existe un deficiente proceso administrativo.

La carencia de herramientas administrativas financieras niega la oportunidad de que los empleados y trabajadores se empoderen de sus funciones y cumplan con eficacia los procesos administrativos a todo nivel, dualidad de mando, entre otros aspectos no favorece ejecutar una administración eficiente.

En la actualidad la administración de la clínica no ha mejorado; no cuenta con herramientas gerenciales para ejecutar eficientemente los procesos administrativos y de esta manera mejorar el control de los sistemas administrativos y la imagen para atender a los pacientes de manera adecuada. La Clínica Cristiana Jerusalén no ha implementado un modelo de gestión administrativo por la falta de planificación, organización, dirección, control, y ejecución de las diferentes actividades, esto incide en el aspecto financiero de la empresa.

En el futuro la clínica Cristiana Jerusalén de no archivar los documentos correctamente que pasaría? Si no se aplica un sistema de control que guie la gestión de procesos administrativos lo cual contribuirá a la formulación de la visión, misión organizacional,

creación de políticas empresariales, sistematización y organización de la información, un adecuado manejo financiero y procesos administrativos; estas acciones ayudarán a mejorar su calidad de servicio y por ende su rentabilidad.

2.3. Formulación del problema

¿Cuál será la incidencia en la elaboración e implementación de un modelo de gestión administrativo financiero para la clínica Cristiana Jerusalén de la ciudad de Riobamba, su rentabilidad financiera en el periodo marzo – diciembre 2013?

2.4. Problemas derivados

- 2.4.1. ¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual de la Clínica Cristiana Jerusalén para identificar las posibles falencias en los procesos administrativos?
- 2.4.2. ¿Cuáles son las acciones que permiten alcanzar objetivos relacionados con las políticas gerenciales y potencien los procesos administrativos de la clínica Cristiana Jerusalén?
- 2.4.3. ¿Se ha aplicado un sistema administrativo de control para mejorar la rentabilidad de la clínica Cristiana Jerusalén?

3. JUSTIFICACION

Romper paradigmas de una estructura tradicional que ha venido funcionando por años, proponer cambios positivos en cuanto a mejorar los procesos administrativos de la clínica Jerusalén; en un principio puede resultar muy difícil esta aplicación de cambios en los procesos administrativos, pero es necesario socializar sobre las ventajas que ofrece la implantación de este nuevo modelo de gestión administrativo para la clínica.

El presente trabajo orientará a la clínica Cristiana Jerusalén, a implementar una nueva visión, forjada en valores institucionales, que facilite diagnosticar la realidad existente de la clínica, con la aplicación de un modelo de gestión administrativo lo cual constituirá una de las herramientas útiles de la organización para facilitar el desarrollo de sus procesos administrativos claros y eficientes.

El modelo de gestión administrativo financiero, servirá como una herramienta de aplicación para mejorar los procesos administrativos como es planificar, organizar dirigir, controlar, ejecutar con efectividad y eficiencia las actividades administrativas de la clínica cristiana Jerusalén, lo cual permitirá alcanzar los objetivos deseados mejorando la calidad y calidez en la atención al cliente, por ende mejorar su gestión.

Por tal motivo se ejecutará el presente trabajo de investigación debido a la inexistencia de un modelo de gestión administrativo financiero y su incidencia en la rentabilidad, el cual se socializará con el Staff de la Clínica Cristiana Jerusalén, y el equipo médico para mejorar el desempeño de sus funciones, conocimiento de políticas las cuales se mencionará en el modelo propuesto como herramienta de fácil aplicación.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Demostrar que la elaboración e implementación de un modelo de gestión administrativo-financiero para la Clínica Cristiana Jerusalén de la ciudad de Riobamba tendrá impacto en su rentabilidad financiera en el periodo marzo – diciembre 2013.

4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Realizar el diagnóstico administrativo sobre la situación actual de la Clínica Cristiana Jerusalén para mejorar los procesos administrativos.
- ✓ Elaborar políticas gerenciales para potenciar los procesos administrativos de la Clínica cristiana Jerusalén.
- ✓ Elaborar un modelo de gestión administrativo financiero de control para mejorar la rentabilidad de la Clínica Cristiana Jerusalén

5. FUNDAMENTACION TEORICA

5.1. Antecedentes de Investigaciones anteriores

Para el presente trabajo de investigación se consulta en diferentes libros que a continuación se menciona:

- a) (VENTURA, DELGADO, 2006), “Gestión administrativa de Personal”

El objetivo del libro es mostrar los factores productivos para llevar a cabo su actividad a través del desarrollo departamental. Muestra la organización de las empresas dividiendo el trabajo en unidades departamentales, los procesos administrativos son importantes para el logro de los objetivos planteados. Detalla las funciones del personal y su incidencia en las empresas.

- b) (DELGADO, 2008), “Recursos Humanos”.

Es un libro que sirve para ordenar y sistematizar los datos y las informaciones, para diseñar y gestionar una estrategia de aplicación a puestos de trabajo.

- c) (SALMERIOR 2011), “Operaciones administrativas y recursos Humanos”.

El libro trata acerca de la empresa y los factores productivos, tiene un capítulo del departamento de recursos humanos y sus funciones, explica acerca de una buena gestión y administración de los recursos humanos, de las operaciones administrativas y su gestión de procesos.

- d) (TORRES, PARRA, 2010), “Propuesta de un Sistema de Gestión Administrativa para la empresa LEOFIGUER S.A. agencia asesora productora de servicios”.

Su objetivo principal es exponer una herramienta necesaria para elevar los niveles de eficiencia y eficacia a través de la evaluación de resultados para la consecución de metas

relacionadas en torno al Sistema de Gestión Administrativos para la empresa LEOFIGUERS.

e) (MORENO, YÁNEZ, 2010), “Mejoramiento de los procesos de la Gestión Administrativa con énfasis en el área logística de ROCHE ECUADOR S.A”(División Diagnóstica)

Tiene como objetivo desarrollar el diseñar Mejoramiento de los procesos de la Gestión Administrativa con énfasis en el área logística de ROCHE ECUADOR S.A” (División Diagnóstica), logrando con esto la eliminación de aquellos procesos innecesarios y optimizando otros, haciendo el tratamiento a los clientes más ágiles flexible y eficiente en el proceso total de la cadena de suministros.

CONCLUSION PERSONAL:

La Elaboración de un modelo de gestión administrativo – financiero será una herramienta administrativa práctica y sencilla de uso interno que utilice la clínica Cristiana Jerusalén para mejorar sus procesos administrativos y evaluar la viabilidad de su gestión, por ende incrementar la rentabilidad.

5.2. Fundamentación teórica

Gestión Administrativa

“Las tecnologías y herramientas de gestión administrativa, tienen características comunes y proponen un proceso de cambio planeado que podrá implicar transformaciones en la cultura de la organización, medido en costos rapidez, eficiencia y eficacia. Además presentan un sistema para integrar esfuerzos, así como el establecimiento de guías para el manejo y la evaluación de contribución de cada uno de los miembros.

Las herramientas de gestión proporcionan metodologías que al ser adoptadas por la dirección facilitan el control de la operación de la empresa y el desarrollo de las competencias para los empleados. De esta forma impactan la administración los procesos aumentando su efectividad y rendimiento y optimizan los recursos” (MÉNDEZ, 2009)

Estrategia

“El diagnóstico, como insumo de los procesos de cambio, orienta el tipo de intervención que se debe realizar dentro de cada tecnología y herramienta de gestión. Tal intervención está determinada por el propósito que caracteriza la estrategia”.

Es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización”. (TORRES, 2009).

Rentabilidad Financiera

“La **rentabilidad** hace referencia al beneficio, lucro o ganancia que se ha obtenido de un recurso o dinero invertido, es decir, mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos financieros. Una empresa es eficiente cuando no desperdicia recursos.

Transición de un nivel económico concreto a otro más avanzado, el cual se logra a través de un proceso de transformación estructural del sistema económico a largo plazo, con el consiguiente aumento de los factores productivos disponibles y orientados a su mejor utilización; teniendo como resultado un crecimiento equitativo entre los sectores de la producción. El desarrollo implica mejores niveles de vida para la población y no sólo un crecimiento del producto, por lo que representa cambios cuantitativos y cualitativos. Las

expresiones fundamentales del desarrollo económico son: aumento de la producción y productividad precipita en las diferentes ramas económicas, y aumento del ingreso real per cápita.” (CHOUCRI, 1982).

Procesos Administrativos

“Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente” (STONER , 2007).

6. HIPOTESIS

6.1 Hipótesis General

La elaboración e implementación de un modelo de gestión administrativo financiero para la Clínica Cristiana Jerusalén de la ciudad de Riobamba impactará la rentabilidad financiera en el periodo marzo – diciembre 2013.

6.2. Hipótesis específicas

- ✓ El diagnóstico administrativo financiero mejorará la organización de los procesos administrativos de la Clínica Cristiana Jerusalén.
- ✓ La elaboración de políticas gerenciales potencializará los procesos administrativos de la clínica cristiana Jerusalén.
- ✓ La elaboración de un modelo de gestión administrativo financiero de control, permitirá mejorar la rentabilidad de la clínica Cristiana Jerusalén.

7. OPERALIZACION DE LA HIPOTESIS

7.1. Hipótesis General: La elaboración e implementación de un modelo de gestión administrativo financiero para la Clínica Cristiana Jerusalén de la ciudad de Riobamba impactará la rentabilidad financiera en el periodo marzo – diciembre 2013.

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p><u>Variable Independiente</u></p> <p>Modelo de Gestión administrativa</p>	<p>Fuente: (MÉNDEZ, 2009)</p> <p>“Las tecnologías y herramientas de gestión administrativa, tienen características comunes y proponen un proceso de cambio planeado que podrá implicar transformaciones en la cultura de la organización, medido en costos rapidez, eficiencia y eficacia. Además presentan un sistema para integrar esfuerzos, así como el establecimiento de guías para el manejo y la evaluación”.</p>	<p>Tecnología</p> <p>Herramientas</p> <p>Gestión administrativa</p> <p>Proceso</p> <p>Transformaciones</p> <p>Organización</p>	<p>Estudios Técnicas Aprendizaje Metodología</p> <p>Indicadores Empoderamiento</p> <p>Manuales Procedimientos Políticas Manual de Funciones</p> <p>Pasos Mercado dinámico Empresa Conjunto sistemático Diseño Actividades</p> <p>Cambios</p> <p>Planear Organizar</p>	<p>Observación</p> <p>Encuesta</p>

		Costos Eficiencia Eficacia Guías Manejo y evaluación	Ejecutar Control Ingresos Valor Resultados Fortaleza de acción Medios disponibles Optimizar Nivel de objetivos conseguidos Capacidad Logros Metas Informes Manuales Funciones Metas Resultados objetivos	Observación Encuesta
<u>Variable Dependiente</u> Rentabilidad Financiera	Fuente: (CHOUCRI, 1982) “La rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro o ganancia que se ha obtenido de un recurso o dinero invertido, es decir, mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos financieros. Una empresa es eficiente cuando no desperdicia	Rentabilidad Beneficios Lucro	Inversión Financiamiento Capital Rentabilidad Ingreso Financiación Ingresos Ventas Ganancia	

	recursos”.	Ganancia	Transacción financiera Inversión Beneficio monetario Actividad productiva	Observación
		Económica	Procesos de producción Consumo Bienes Servicios Satisfacer necesidades	Encuesta
		Recurso	Dinero Mercado Competencia	
		Empresa	Organización Capital Negocio Recurso Clientes Productos	

Elaborado por: Julia Ramos

		Propósito	Decisiones Funciones Evaluación	
		Organización administrativa	Estructura Competencia Normas	
		Empresa	Organización Constitución Capital Recursos Ingresos Clientes	
		Alternativas	Sistemas Servicios Planes Procesos	
Variable Dependiente: Procesos Administrativos	Fuente: (HERRERA, 2007) “Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades”	Planear	Planeación Organización Ejecución	Observación

		Estructura	Control Organigrama Flujos Autoridad	Encuesta
		Empresa	Recursos Organigrama Competitividad Organización	
		Dirigir	Planificar Controlar Evaluar	

Elaborado por: Julia Ramos

		Empresa	Metas Planes Recursos Organigrama Competitividad Organización Negocio	
<u>Variable Dependiente:</u> Procesos Administrativos	Fuente: (STONNER, WANKEL) “Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades”	Planear controlar Estructura Empresa	Planeación Organización Ejecución Control Organigrama Flujos Autoridad Manual de funciones Recursos Organigrama	Observación Encuesta

		Dirigir	Competitividad Planificar Controlar Evaluar	
--	--	---------	--	--

Elaborado Por: Julia Ramos

Hipótesis Específica 3.: La elaboración de un modelo de gestión administrativo financiero de control, permitirá mejorar la rentabilidad de la clínica Cristiana Jerusalén.

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p><u>Variable Independiente</u></p> <p>Modelo de gestión administrativo financiero</p>	<p>Fuente: (TERRY)</p> <p>“Explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada mente para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”.</p>	<p>Administración</p> <p>Planear</p> <p>Organización</p> <p>Ejecución</p> <p>Control</p>	<p>Planificar Organizar Dirigir Ejecutar</p> <p>Gestión Proyectos</p> <p>Sistemas Metas Etapas Funciones</p> <p>Acción Contrato Actividades</p> <p>Evaluación Comprobación Inspección</p>	<p>Observación</p> <p>Encuesta</p>

		Recursos	Humanos Financieros Económicos Técnicos	
		Procesos	Acciones Esquema Etapas Funciones	
<u>Variable Dependiente</u> Rentabilidad	Fuente: CHOUCRI, 1982). “La rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro o ganancia que se ha obtenido de un recurso o dinero invertido, es decir, mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos financieros. Una empresa es eficiente cuando no desperdicia recursos.”.	Beneficio Dinero Empresa Recursos	Utilidad Ingresos Supervisión Humanos Financieros Económicos Técnicos	Observación Encuesta

Elaborado por: Julia Ramos

7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

8.1 Tipo de Investigación

En este trabajo se aplicará los siguientes tipos de investigación:

Investigación Exploratoria:

Mediante las encuestas, se va a explorar los procesos administrativos, lo cual nos permitirá identificar los problemas y formular las hipótesis para dar solución a los mismos. Se identificará antecedentes generales

Describe características de un conjunto de sujetos o áreas de interés, con este tipo de investigación nos ayudará a describir procesos y los pasos específicos de un modelo de gestión administrativo financiero.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos, objetos y personas. Su identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables

Investigación Exploratoria

Nos permitirá recoger e identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto del problema investigado, sugerencias de aspectos relacionados que deberían examinarse en profundidad en futuras investigaciones.

Su objetivo es documentar ciertas experiencias, examinar temas o problemas poco estudiados o que no han sido abordadas antes. Por lo general investigan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el “tono” de investigaciones posteriores más rigurosas.

Investigación Cualitativa

De orden explicativo, a partir de información cualitativa, descriptiva y no cuantificada, de orden interpretativo utilizada en pequeños grupos.

Describe las cualidades del personal administrativo y de enfermería donde podemos interpretar su desempeño.

8.2 Diseño de la Investigación

Investigación de campo

Se procederá a la datos obtenidos serán necesarios para llevar el desarrollo del trabajo.

Investigación documental

Se empleara registros gráficos como fuentes de información. Además el manejo de documentos registrados en la forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación archivística y bibliográfica.

Investigación Bibliográfica documentada

Se recopila la información de tal manera que se organiza, sobre temas específicos, permite la visión panorámica de un problema

Esta investigación permitirá realizar un análisis teórico conceptual apoyándonos en información primaria, lo cual nos permitirá elaborar varias propuestas planteadas en el presente trabajo.

8.3 Población

La población que se tomara en cuenta para el siguiente trabajo de investigación de la clínica Cristiana Jerusalén, será al total del departamento de enfermería que son 4 personas, el personal administrativo que conforman 4 personas, el grupo de médicos externos que son 10 doctores de diferentes especialidades.

Personal administrativo	4 personas
Personal de enfermería	4 personas
Personal de limpieza y mantenimiento	1 personas
Personal de Nutrición	1 persona
Médicos en diferentes especialidades	5 doctores

8.4 Muestra

En el presente trabajo se tomará la población de la ciudad de Riobamba, y para determinación la muestra se hace uso de la siguiente fórmula:

Cuadro No. 1.
Población de la capital de la provincia de Chimborazo

Ciudad	Total Habitantes	Hombres	Mujeres
Riobamba	146.324	68.772	77.552

Fuente: INEC 2010

Elaborado por. Julia Ramos

$$n = \frac{m}{e^2(m-1) + 1}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

m= Población = 146324

e = Error admisible = 5%

$$n = \frac{146.324}{(0.05)^2(146.324 - 1) + 1} = \frac{146.324}{0.0025(146.3324) + 1} = \frac{146.324}{228.14} = 398$$

N = 398 personas a encuestar

8.5 Métodos de la investigación

“El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento”. <http://noemagico.blogia.com/>

En el presente trabajo se utilizó la encuesta dirigido a los empleados de los diferentes departamentos de la clínica, para la recopilación de datos que consiste en una serie de preguntas escritas que debe responder a la verificación de los objetivos planteados.

8.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos de información se contempla realizar:

- ✓ Encuestas; está dirigida al grupo de enfermeras.
- ✓ Observación; está dirigido a los doctores, médicos residentes, médicos especialistas.
- ✓ Entrevistas; dirigido a los pacientes, internos y externos que acuden a la casa de salud privada como es la clínica Cristiana Jerusalén.
- ✓ Se examina las características del problema planteado
- ✓ Se define y formula la hipótesis
- ✓ Se selecciona las técnicas de la recolección de datos
- ✓ Se clasifica los datos categorizando de acuerdo al propósito del estudio lo cual permite poner en manifiesto algunas semejanzas y diferencias
- ✓ Se verifica la validez de las técnicas empleadas para recolección de datos
- ✓ Se realiza la observación

- ✓ Se describe analiza e interpreta los datos obtenidos en términos claros precisos y concisos.

Tipos de investigación descriptiva:

a) Encuesta

Se aplica la encuesta para encontrar una solución al problema, comparando la relación existente con las pautas planteadas.

- ✓ Para este trabajo se aplicó la observación directa para visualizar la problemática interna de la clínica.
- ✓ Se traduce la información necesaria a través de la encuesta
- ✓ La encuesta está dirigida a motivar al personal de la clínica a participar en dicha encuesta con el ánimo de cambiar ciertos aspectos que detienen el desarrollo de la empresa.
- ✓ Se analiza e interpreta los datos recolectados.

8.7 Técnicas y procedimientos para el análisis de resultados

A través del estudio del desarrollo, se analiza, interpreta la información estadística recolectada para verificar los cambios que se producen en el transcurso del tiempo, en el cual se describe el desarrollo de las variables. Se medirá el grado de crecimiento con el fin de obtener los resultados planteados como es el de contar con un manual de gestión administrativo financiero que servirá para uso y aplicación como herramienta fundamental para el desarrollo de la clínica cristiana Jerusalén.

8. RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS

Recursos humanos

Para la presente investigación se va a necesitar la autora de la investigación y encuestadores para el levantamiento de la información Digitador y un Investigador.

El presupuesto establecido para esta investigación será auto financiado.

PRESUPUESTO DE GASTOS

CANTIDAD	MATERIAL	V. TOTAL
5	Esferos	\$ 2,00
6	Anillados	\$ 12,00
5	Empastados	\$ 250,00
15h	Alquiler de Internet	\$ 25,00
4	Resmas de papel INENA4	\$ 20,00
2	Personal de apoyo	\$ 80,00
2	Cuaderno	\$ 5,00
2	Carpetas	\$ 1,00
2	Cartuchos Blanco Negro	\$ 50,00
1	Flash memory	\$ 12,00
1	Cartucho a color	\$ 27,00
50	Copias	\$ 5,00
	Movilización y subsistencias	\$ 30,00
Subtotal		\$ 519,00
Imprevistos 10%		\$ 51,90
T O T A L		\$ 570,90

Elaborado por: Julia Ramos

9. Cronograma de Actividades

N°	TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Diseño del proyecto																																								
2	Presentación y aprobación																																								
3	1° Tutoría																																								
4	Desarrollo del capítulo 1																																								
5	2° Tutoría																																								
6	Desarrollo del capítulo 2																																								
7	Diseño y aplicación del instrumento																																								
8	3° Tutoría																																								
9	Procesamiento de la información																																								
10	Desarrollo del capítulo 3																																								
11	Tutoría 4																																								
12	Desarrollo del Capítulo 4																																								
13	Tutoría 5																																								
14	Desarrollo del capítulo 5																																								
15	Reparación del borrador																																								
16	Redacción final																																								
17	Presentación y aprobación de la Investigación																																								

Elaborado por: Julia Ramos

11. MATRIZ LOGICA

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL
<p>¿Cuál será la incidencia en la elaboración e implementación de un modelo de gestión administrativo financiero para la clínica Cristiana Jerusalén de la ciudad de Riobamba, su rentabilidad financiera en el periodo marzo – diciembre 2013?</p>	<p>Demostrar que la elaboración e implementación de un modelo de gestión administrativo-financiero para la Clínica Cristiana Jerusalén de la ciudad de Riobamba y su impacto en su rentabilidad financiera en el periodo marzo – diciembre 2013.</p>	<p>La elaboración e implementación de un modelo de gestión administrativo financiero para la Clínica Cristiana Jerusalén de la ciudad de Riobamba impactará la rentabilidad financiera en el periodo marzo diciembre 2013.</p>
PROBLEMAS DERIVADOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual de la Clínica Cristiana Jerusalén para identificar las posibles falencias en los procesos administrativos? 2. ¿Cuáles son las acciones que permiten alcanzar objetivos relacionados con las políticas gerenciales y potencien los procesos administrativos de la clínica Cristiana Jerusalén?. 3. Se ha aplicado un sistema administrativo de control para mejorar la rentabilidad de la clínica Cristiana Jerusalén? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el diagnóstico administrativo sobre la situación actual de la Clínica Cristiana Jerusalén para mejorar los procesos administrativos. 2. Elaborar políticas gerenciales para potenciar los procesos administrativos de la Clínica cristiana Jerusalén. 3. Elaborar un modelo de gestión administrativo financiero de control para mejorar la rentabilidad de la Clínica Cristiana Jerusalén 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El diagnóstico administrativo financiero mejorará la organización de los procesos administrativos de la Clínica Cristiana Jerusalén. 2. La elaboración de políticas gerenciales potencializará los procesos administrativos de la clínica cristiana Jerusalén. 3. La elaboración de un modelo de gestión administrativo financiero de control, permitirá mejorar la rentabilidad de la clínica Cristiana Jerusalén.

Elaborado Por: Julia Ramos

BIBLIOGRAFÍA

- (HERRERA, 2004). Tutoría de la investigación Científica. 1ª. Edición. Editorial Continental S.A. DF México.
- (MORENO, YÁNEZ, 2010) “Mejoramiento de los procesos de la Gestión Administrativa con énfasis en el área logística de ROCHE ECUADOR S.A”(División Diagnóstica)
- (CASTELLVI, 2010). “Manual gestión administrativa”. México: Editorial CEP, S.L.
- (PEÑA, MÉNDEZ, 2010) “Diseño de un Modelo de Gestión y Administración Financiera para la empresa comercial MUEBLES CONFORT ubicada en la ciudad de Ibarra”.
- (STONER, 2007). Administración . En W. C. Stoner J, Administración en Procesos (págs. 1-300). México: Pretice - Hall.
- (TORRES, PARRA, 2010) “Propuesta de un Sistema de Gestión Administrativa para la empresa LEOFIGUER S.A. agencia asesora productora de servicios”.

WEBGRAFIA

- ✓ (<http://es.scribd.com/doc/51369093/Proceso-Administrativo>, 2013)
- ✓ <http://www.monografias.com>][Consultada: 16 de Abril de 2007]
- ✓ (<http://www.monografias.com/trabajos88/manual-procedimientos-procesos-administrativos/manual-procedimientos-procesos-administrativos.shtml#ixzz2LmQ4ov00>)
- ✓ <http://es.scribd.com/doc/51369093/Proceso-Administrativo>. (15 de 02 de 2013). <http://es.scribd.com/doc/51369093/Proceso-Administrativo>. Recuperado el 15 de 02 de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/51369093/Proceso-Administrativo>
- ✓ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/. (15 de 02 de 2013).
- ✓ <http://pymeactiva.info/2012/08/24/la-toma-de-decisiones-1-conceptos-basicos/>
- ✓ <http://juanmiguel13.lacoctelera.net/post/2009/07/21/presupuesto-financiero-2>
- ✓ <http://repositorio.utb.edu.ec:8080/bitstream/123456789/565>

- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos88/manual-procedimientos-procesos-administrativos/manual-procedimientos-procesos-administrativos.shtml>
- ✓ <http://www.monografias.com> Consultada: 16 de Abril de 2007]
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>
- ✓ <http://www.slideshare.net/guest74462de/concepto-de-proceso-administrativo-1606431>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos17/procesos-administrativos/procesos-administrativos.shtml>
- ✓ <http://es.scribd.com/doc/2840808/PROCESO-ADMINISTRATIVO> (2013)
- ✓ (http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/)
- ✓ <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1236115440/>

ANEXO 2

Encuesta dirigida al personal de la Clínica Cristiana Jerusalén de la ciudad de Riobamba



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
INSTITUTO DE POSGRADO**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA CLÍNICA CRISTIANA JERUSALÉN DE LA
CIUDAD DE RIOBAMBA**

La presente ficha de encuesta, tiene la finalidad de conocer la gestión administrativa en dicha organización. La presente encuesta es de carácter reservado, para uso exclusivo de la Universidad y no involucra en ningún aspecto su opinión.

INSTRUCCIONES:

- a. Antes de llenar la encuesta lea cuidadosamente su contenido.
- b. Marque con una equis (X) la respuesta que considere correcta.

a.- Edad de los encuestados.....años

b.- Género de los encuestados Masculino..... Femenino.....

1. ¿Considera Ud. que el diagnóstico administrativo permitió mejorar los procesos administrativos en la Clínica Cristiana Jerusalén de la Ciudad de Riobamba?

SI..... NO.....

2.- ¿Considera Ud. que la actual estructura organizacional ha permitido una comunicación eficaz en la Clínica Cristiana Jerusalén de la Ciudad de Riobamba?

SI..... NO.....

3.- ¿Conoce usted las políticas Institucionales?

SI..... NO.....

4.- Considera Ud. que los procesos a ejecutar presentados en forma documentada le han permitido el desarrollo de sus labores de manera eficiente?

SI..... NO.....

5.- La descripción de funciones expuestas en el manual de gestión administrativo financiero le han permitido agilizar los procedimientos?

SI..... NO.....

6.- Cree usted que la toma de decisiones lo realizan en base a la información financiera que posee?

SI..... NO.....

7.- ¿Considera Ud. que la actual misión, visión se enmarcan con los objetivos de la institución?

SI..... NO.....

8.- ¿El control a los procesos reduce los tiempos de realización de actividades?

SI..... NO.....

9.- ¿Considera Ud. que el análisis financiero permite tomar decisiones adecuadas para mejorar la rentabilidad?

SI..... NO.....

10.- Considera Ud. Que la aplicación de indicadores de gestión permite determinar las falencias de los procesos?

SI..... NO.....

11.-¿Considera Ud. que la eficiencia en los procesos mejora la rentabilidad de la institución?

SI..... NO.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3

Encuesta dirigida a los pacientes de la Clínica Cristiana Jerusalén de la ciudad de Riobamba



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
INSTITUTO DE POSGRADO

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PACIENTES DE LA CLÍNICA CRISTIANA JERUSALÉN DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA

La presente ficha de encuesta, tiene la finalidad de conocer la calidad de servicio que brinda la Clínica. La presente encuesta es de carácter reservado, para uso exclusivo de la Universidad y no involucra en ningún aspecto su opinión.

INSTRUCCIONES:

- a. Antes de llenar la encuesta lea cuidadosamente su contenido.
- b. Marque con una equis (X) la respuesta que considere correcta.

Pregunta 1. ¿Cómo considera usted el servicio brindado por el personal de esta institución?

Excelente.....

Muy bueno.....

Bueno

Regular.....

2. ¿Según su criterio, ha mejorado la gestión administrativa de la Clínica Cristiana Jerusalén?

Mucho.....

Un poco.....

Igual.....

Nada.....

3. ¿Las respuestas a sus inquietudes por parte de los funcionarios de la Clínica Cristiana Jerusalén?

Claras.....

Seguras.....

A medias.....

Con fundamento.....

4. ¿Según su criterio, el personal de la Clínica Cristiana Jerusalén ha cambiado su actitud en la atención al usuario?

Mucho.....

Un poco.....

Igual.....

Nada.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 5

Tabla Grados de Libertad CH2

TABLA GRADOS DE LIBERTAD CHI²

Grados libertad	Probabilidad de un valor superior - Alfa (α)				
	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19
11	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76
12	18,55	21,03	23,34	26,22	28,30
13	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82
14	21,06	23,68	26,12	29,14	31,32
15	22,31	25,00	27,49	30,58	32,80
16	23,54	26,30	28,85	32,00	34,27
17	24,77	27,59	30,19	33,41	35,72
18	25,99	28,87	31,53	34,81	37,16
19	27,20	30,14	32,85	36,19	38,58
20	28,41	31,41	34,17	37,57	40,00
21	29,62	32,67	35,48	38,93	41,40
22	30,81	33,92	36,78	40,29	42,80
23	32,01	35,17	38,08	41,64	44,18
24	33,20	36,42	39,36	42,98	45,56
25	34,38	37,65	40,65	44,31	46,93
26	35,56	38,89	41,92	45,64	48,29
27	36,74	40,11	43,19	46,96	49,65
28	37,92	41,34	44,46	48,28	50,99
29	39,09	42,56	45,72	49,59	52,34
30	40,26	43,77	46,98	50,89	53,67
40	51,81	55,76	59,34	63,69	66,77
50	63,17	67,50	71,42	76,15	79,49
60	74,40	79,08	83,30	88,38	91,95
70	85,53	90,53	95,02	100,43	104,21
80	96,58	101,88	106,63	112,33	116,32
90	107,57	113,15	118,14	124,12	128,30
100	118,50	124,34	129,56	135,81	140,17