



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**PROPUESTA DE PLAN PARA MEJORA DEL CONTROL
INTERNO ADMINISTRATIVO DE LA CLÍNICA MÉDICA
“EL BUEN PASTOR”, SANTA MARÍA DEL REAL, OLANCHO**

SUSTENTADO POR:

**KEREN YEMINA SALAVARRIA MARTÍNEZ
JOSEPH GIFFORD SÁNCHEZ**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMRESARIAL**

TEGUCIGALPA, F.M, HONDURAS, C.A.

ENERO, 2019

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVE REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARIA CASTRO VALLE

**PROPUESTA DE PLAN PARA MEJORA DEL CONTROL
INTERNO ADMINISTRATIVO DE LA CLÍNICA MÉDICA
“EL BUEN PASTOR”, SANTA MARÍA DEL REAL, OLANCHO**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

DIRECCION EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO

PATRICIA VILLALTA

ASESOR TEMÁTICO

GLORIA SALAVARRÍA

MIEMBROS DE LA TERNA:

JORGE CENTENO

PABLO MOYA

CARLOS ZELAYA



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA DE PLAN PARA MEJORA DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LA CLÍNICA MÉDICA “EL BUEN PASTOR”, SANTA MARÍA DEL REAL, OLANCHO

**KEREN YEMINA SALAVARRIA MARTINEZ
JOSEPH GIFFORD SANCHEZ**

Resumen

En la actualidad debido a los constantes cambios en la tecnología, en las competencias, entre otros; las instituciones de todo tipo en especial en el área de la salud se ven en la necesidad de implementar y mejorar sus sistemas de control interno, no solo en la parte financiera sino también en la gestión y dirección de tal manera que se pueda cumplir con los objetivos establecidos. El presente trabajo tiene como objetivo proponer un plan de para mejora del control interno administrativo de la Clínica Médica El Buen Pastor, ubicada en el municipio de Santa María del Real del departamento de Olancho, Honduras. El análisis de la situación actual de la clínica se realizó con la finalidad de proponer ajustes en el sistema de control interno de acuerdo a las necesidades y falencias encontradas. Las técnicas de recolección de información utilizadas fueron la entrevista y la aplicación de un cuestionario a todo el personal. Como producto de este estudio se diseñó una propuesta de mejora del control interno para disminuir los riesgos y proporcionar a la administración una herramienta para una acertada toma de decisiones.

Palabras claves: Análisis financieros, Control Interno, Propuesta de mejora



GRADUATE SCHOOL

PROPOSAL OF A PLAN TO IMPROVE THE INTERNAL ADMINISTRATIVE CONTROL OF THE MEDICAL CLINIC "EL BUEN PASTOR", SANTA MARÍA DEL REAL, OLANCHO

**KEREN YEMINA SALAVARRIA MARTINEZ
JOSEPH GIFFORD SANCHEZ**

Abstract

Currently due to the constant changes in technology, in competitions, among others; Institutions of all types, especially in the area of health, are in need of implementing and improving their internal control systems, not only in the financial area but also in the management and direction in such a way that they can comply with the Established goals. The objective of this paper is to propose a plan to improve the internal administrative control of the El Buen Pastor Medical Clinic, located in the municipality of Santa María Del Real, Department of Olancho, Honduras. The analysis of the current situation of the clinic was made with the purpose of proposing adjustments in the internal control system according to the needs and shortcomings found. The information collection techniques used were the interview and the application of a questionnaire to all the staff. As a result of this study, a proposal was made to improve internal control to reduce risks and provide management with a tool for sound decision making.

Keywords: Financial analysis, Internal Control, Improvement proposal

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación está dedicado a Dios, a mis padres Néstor, Gloria y a toda mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi maestría y a lo largo de mi vida. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

Keren Yemina Salavarría Martínez

Dedico de manera especial este proyecto a mi familia.

Joseph Gifford Sánchez

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios, por haber sido mi guía en este camino y por brindarme la sabiduría para culminar con éxito mis estudios.

Gracias a mis padres por siempre creer en mí y alentarme a seguir mis sueños, por el amor incondicional que me han brindado, por los consejos, valores y principios que me han inculcado y por ser mi mayor ejemplo a seguir.

Gracias a mis hermanas Gloria, Sara, Ana y Michelle por estar siempre presentes acompañándome en cada paso de mi vida y por el apoyo moral, gracias por su amor y por sus consejos.

Keren Yemina Salavarría Martínez

Agradezco a mi familia principalmente a mi tía Lorena Ramírez por su apoyo incondicional en cada etapa.

Joseph Gifford Sánchez

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción.....	1
1.3 Definición del Problema	2
1.4 Objetivos	3
1.5 Justificación.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	5
2.1. TEORÍAS DE SUSTENTO	5
2.1.1.1. Etapa de Planeación	5
2.1.1.2. Etapa de Organización	6
2.1.2.3. Etapa de dirección.....	7
2.1.1.4. Etapa de Control	9
2.1.2.1 Principios básicos del Control	11
2.1.2.2. Aplicaciones del Control	12
2.2.2.2 Aplicación del Control en el proceso administrativo.....	13
2.2.2.3. Objetivos generales y específicos del control interno.....	13
2.2.2.4. Elementos del control interno administrativo.....	14
2.2.2.5. Elementos del control interno administrativo.....	14
2.2.2.6. Características del Control	15
2.2.2.7. Control por Áreas Funcionales	15
2.2.2.8. Control de Inventarios.....	15
2.2.2.9. Control de Compras	16
2.2.2.10. Control de Finanzas.....	17
2.2.2.11. Auditoria.....	17
2.2.4.1. Decisiones de inversión.....	19
2.2.4.2. Decisiones de financiamiento	19
2.2.4.3. Decisiones de administraciones de activos	19
2.2.5. Diagnostico Financiero	19
2.2.5.1. Fases del proceso de diagnostico	20
2.2.6.1. Indicadores Financieros.....	23
2.2.6.2. Indicadores de Liquidez	23
2.2.6.3. Indicadores de Eficiencia	25
2.2.6.4. Indicadores de Endeudamiento.....	26

2.2.9.1. Fuentes de recolección de información	28
2.2.9.1.1. Fuentes Primarias	28
2.2.9.1.2.....	28
2.2.9.2. Técnica de recolección de información.....	28
2.2.10.1 Antecedente Referencia 1	36
2.2.10.2 Antecedente Referencia 2.....	36
2.3. MARCO CONTEXTUAL	37
2.3.4.1. Misión de la Clínica Médica El Buen Pastor.....	39
2.3.4.2. Visión de la Clínica Médica El Buen Pastor	39
2.3.4.3. Objetivos de la Clínica Médica El Buen Pastor.....	39
2.3.5. Organigrama de la Clínica Médica El Buen Pastor	40
2.4. MARCO CONCEPTUAL.....	41
2.5. MARCO LEGAL.....	43
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	46
3. Tipo y nivel de investigación	46
3.1 Análisis del proceso administrativo de la Clínica Médica El Buen Pastor	47
3.2 Análisis de Contenido a través de Análisis de Estados Financieros.....	49
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	50
4.1 Resultados y Análisis del Proceso Administrativo de la Clínica Médica El Buen Pastor	50
4.2 Resultados y Análisis Financiero de la Clínica Médica El Buen Pastor.....	60
Fuente: Elaboración propia	74
4.2.2.1 Análisis de resultados indicadores de liquidez	74
4.2.2.2 Análisis de resultados de Indicadores de Eficiencia	76
4.2.2.3 Análisis de resultados de Indicadores de Endeudamiento	77
CAPÍTULO V. PROPUESTA DE MEJORA	79
5.1. Presentación de propuesta	79
5.2 Justificación de la propuesta	79
5.3 Objetivo general de la propuesta	80
5.4. MISIÓN.....	80
5.5. VISIÓN	80
5.6 Análisis FODA aplicado a la Clínica Médica El Buen Pastor	81
5.7 Áreas de trabajo que se deben mejorar	83
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91

6.1 Conclusiones	91
6.2 Recomendaciones	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
ANEXOS	97

Índice de Figuras

Figura 1. Principales fuentes y técnicas de obtención de información;**Error! Marcador no definido.**

Figura 2. Consideraciones para el diseño de un cuestionario ..**Error! Marcador no definido.**

Figura 3. Organigrama Clínica Médica El Buen Pastor.....**Error! Marcador no definido.**

Figura 4. Ubicación geográfica Clínica Médica El Buen Pastor, municipio Santa María del Real, departamento de Olancho, Honduras.**Error! Marcador no definido.**

Índice de Tablas

Tabla 1. Indicadores de Liquidez.....	24
Tabla 2. Indicadores de Eficiencia.....	25
Tabla 3. Indicadores de Endeudamiento	26
Tabla 4. Proceso de elaboración de Cuestionario	32
Tabla 5 Datos de los Indicadores de Liquidez de la Clínica Médica El Buen Pastor	76
Tabla 6 Atenciones Según Servicio	76
Tabla 7. Datos de Indicadores de Eficiencia de la Clínica Médica El Buen Pastor	77
Tabla 8. Datos de Indicadores de Endeudamiento de la Clínica Médica El Buen Pastor	78
Tabla 9. Análisis FODA de la Clínica Médica El Buen Pastor.....	81
Tabla 10. Pronóstico de Pacientes.....	89
Tabla 11. Cronograma de Tiempo para Implementación.....	89
Tabla 12. Procesos de Mejora con Indicadores de Logro.....	90

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. ¿Existe un estatuto o reglamento interno de la organización en la clínica médica El Buen Pastor?.....	50
Ilustración 2. ¿Existe un Manual de Funciones en la clínica médica El Buen Pastor?.....	51
Ilustración 3. ¿Están claramente definidos los puestos de trabajo en la clínica médica El Buen Pastor?	51
Ilustración 4. ¿Conoce el organigrama de la organización?.....	52
Ilustración 5. ¿Sabe usted lo que es un POA?	52
Ilustración 6. ¿Conoce el POA de la organización y sus objetivos?.....	53
Ilustración 7. ¿Conoce la misión y la visión de la organización?.....	53
Ilustración 8. ¿Conoce usted los objetivos generales y específicos?.....	54
Ilustración 9. ¿En el tiempo que ha laborado en la organización, le han realizado evaluaciones de desempeño?.....	54
Ilustración 10. ¿Su jefe directo monitorea de cerca el cumplimiento de sus funciones?.....	55
Ilustración 11. ¿Su jefe promueve el cumplimiento de las leyes y normas de la institución? .	55
Ilustración 12. ¿Existen procedimientos escritos para las actividades que realiza la organización?.....	56
Ilustración 13. ¿Se cuenta con un sistema automatizado de datos, actualizado y operando con normalidad?	56
Ilustración 14. ¿Hay reuniones regulares de los empleados con la dirección?.....	57
Ilustración 15. ¿Las responsabilidades y funciones de cada empleado se detallan por escrito?	57

Ilustración 16. ¿Para cada proceso que usted realiza, necesita de firma autorizada? (órdenes de compra, ordenes de rayos-x, recetas etc.).....	58
Ilustración 17. ¿Existen claves de acceso para los sistemas informáticos que utilizan, tanto en estadística, farmacia y dirección?	58
Ilustración 18. ¿Se le solicita a usted que genere informes trimestrales acumulativos sobre los resultados obtenidos en su área de trabajo?.....	59
Ilustración 19. ¿Tiene usted libertad para comunicar a la dirección las deficiencias y así corregir los procedimientos y mejorarlos?	59
Ilustración 20. ¿La dirección promueve solución oportuna de los problemas que usted comunica?.....	60
Ilustración 21. Balance General de la Clínica Médica El Buen Pastor	61
Ilustración 22. Financiación del Activo de la Clínica Médica El Buen Pastor	62
Ilustración 23. Movimiento Mensual Pasivos de la Clínica Médica El Buen Pastor	62
Ilustración 24. Composición del Activo de la Clínica Médica El Buen Pastor	63
Ilustración 25. Composición del Pasivo de la Clínica Médica El Buen Pastor	64
Ilustración 26. Movimiento Mensual Pasivo de la Clínica Médica El Buen Pastor año 2016	64
Ilustración 27. Movimiento Mensual Pasivo de la Clínica Médica El Buen Pastor año 2017	65
Ilustración 28. Movimiento Mensual Pasivo de la Clínica Médica El Buen Pasto año 2018 .	65
Ilustración 29. Comportamiento del Patrimonio de la Clínica Médica El Buen Pastor.....	66
Ilustración 30. Movimiento Mensual Utilidad o Perdida de Periodo 2016 de la Clínica Médica El Buen Pastor	67
Ilustración 31. Ingresos - Costos de la Clínica Médica El Buen Pastor año 2016	67
Ilustración 32. Balance General de la Clínica Médica El Buen Pastor	68
Ilustración 33. Ingresos - Costos de la Clínica Médica El Buen Pastor año 2017	69
Ilustración 34. Movimiento Mensual Utilidad o Pérdida de Periodo de la Clínica Médica El	

Buen Pastor año 2018.....	69
Ilustración 35. Ingresos – Costos de la Clínica Médica El Buen Pastor año 2018.....	70
Ilustración 36. Ingresos de la Clínica Médica El Buen Pastor año 2016	71
Ilustración 37. Ingresos de la Clínica Médica El Buen Pastor año 2017	71
Ilustración 38. Ingresos de la Clínica Médica El Buen Pastor año 2018	72
Ilustración 39. Movimiento Mensual de las Ventas de Medicamentos de la Clínica Médica El Buen Pastor.....	72
Ilustración 40. Gastos Administrativos de la Clínica Médica El Buen Pastor año 2016	73
Ilustración 41. Gastos Administrativos de la Clínica Médica El Buen Pastor en el año 2017	74
Ilustración 42. Gastos Administrativos de la Clínica Médica El Buen Pastor en el año 2018	74

Índice de Anexos

Anexo 1. Cuestionario	97
Anexo 2. Entrevista.....	100
Anexo 3. Balance General 2016	103
Anexo 4. Estado de Resultado 2016	104
Anexo 5. Balance General 2017	106
Anexo 6. Estado de Resultado 2017	107
Anexo 7. Balance General 2018	108
Anexo 8 .Estado de Resultado 2018	109
Anexo 9. Fotografías	111

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El control interno administrativo es de importancia, dado que ayuda en la toma de decisiones y a la consecución de los objetivos de la organización.

La Clínica El Buen Pastor actualmente cursa con problemas de sostenibilidad, aun cuando posee un sistema de control interno, el cual, no es del todo conocido o implementado por su personal empleado por tanto la presente investigación tiene como objetivo el análisis del proceso administrativo y los estados financieros de dicha clínica con el propósito de proponer un plan para mejora del control interno administrativo.

En el primer capítulo se realiza el planteamiento del problema, que incluye la definición del problema, preguntas de investigación, objetivos generales, objetivos específicos, y justificación.

El segundo capítulo detalla el marco teórico, donde se describen las teorías de sustento, antecedentes de metodologías previas, marco contextual, marco conceptual y marco legal.

El tercer capítulo desarrolla la metodología de la investigación, el cual incluye el tipo y nivel de investigación, y se mencionan las metodologías utilizadas, la población, muestra e instrumentos aplicados.

En el capítulo cuatro se presenta el análisis de los resultados de las metodologías aplicadas y el capítulo cinco presenta la propuesta de mejora, realizada en base a los resultados obtenidos.

Finalmente llegamos a las conclusiones y recomendaciones para que sean tomadas en consideración por la organización, las referencias bibliográficas y los anexos.

1.3 Definición del Problema

La Clínica el Buen Pastor es una Organización no Gubernamental sin fines de lucro, cristiana, especializada en salud, dirigida a las poblaciones más pobres y necesitadas, ubicada en el municipio de Santa María del Real, departamento de Olancho. Esta organización en sus inicios fue patrocinada por The Luke Society Inc. con sede en los Estados Unidos; actualmente el apoyo financiero que recibe de esta sociedad representa apenas un 14% del presupuesto anual, el porcentaje restante que necesita la clínica para su sostenibilidad sale de los servicios brindados a la comunidad, siendo la principal fuente de ingresos la venta de medicamentos. Sin embargo, aunque en Olancho la industria farmacéutica tiene un amplio mercado y es considerado un negocio rentable, la clínica presenta dificultades en la administración de sus finanzas y de igual manera, su proceso administrativo requiere ser analizado puesto que los controles internos realizados en dicha clínica no son del todo conocidos o implementados por sus empleados. Esto es de gran importancia puesto que la gestión administrativa tiene una influencia directa sobre las finanzas. Por todo lo expuesto anteriormente surgen las siguientes preguntas de investigación.

1.3.1 Preguntas de Investigación

- ¿Existen controles internos en los procesos administrativos y financieros de la clínica médica El Buen Pastor, entre los años 2016-2018?
- ¿Cómo se realizan los controles internos en la clínica médica “El Buen Pastor”?
- ¿Cuáles son las fallas o deficiencias en el sistema de control interno de la clínica médica “El Buen Pastor”?
- ¿Cuál es el estado financiero en la clínica “El Buen Pastor” ubicada en el municipio Santa María del Real?

- ¿Se podría aumentar la sostenibilidad de la clínica “El Buen Pastor” al proponer un plan para mejora del control interno administrativo?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Proponer un plan de mejora para el control interno mediante el análisis de los procesos administrativos y financieros de la clínica médica “El Buen Pastor” ubicada en el municipio Santa María del Real, departamento de Olancho, Honduras, entre los años 2016-2018.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar la existencia de controles internos en los procesos administrativos y financieros de la Clínica Médica El Buen Pastor, entre los años 2016-2018.
- Describir como se realizan los controles internos existentes en la Clínica médica el Buen Pastor.
- Determinar cuáles son las fallas o deficiencias en el sistema de control interno de la Clínica médica el Buen Pastor.
- Elaborar un diagnóstico financiero de la clínica médica el Buen Pastor, entre los años 2016-2018
- Proponer un plan de mejora para el control interno administrativo de la clínica médica el Buen Pastor.

1.5 Justificación

Los establecimientos públicos y privados que prestan los servicios de atención en salud dentro del municipio de Santa María del Real y sus alrededores han crecido en los últimos años tanto de número como en servicios ofrecidos a la población, aumentando notablemente las competencias de las clínicas de toda la zona entre ellas la Clínica Médica “El Buen Pastor” quien es una institución sin fines de lucro con una excelente reputación dentro del municipio.

Con esta investigación se pretende proponer un plan de mejora para el control interno administrativo de la clínica, con el propósito de mejorar su manejo financiero y de servicio, esto debido a que actualmente se encuentra cursando con problemas de auto sostenibilidad; a pesar de ser una organización sin fines de lucro, requiere de la generación de sus propios fondos para poder cumplir con sus compromisos financieros.

La clínica cuenta con reglamentos internos y con manuales de procedimientos, sin embargo, el uso de estos no se ha implementado en las diferentes áreas de trabajo, lo que conlleva a suponer que las políticas y procedimientos establecidos no son los apropiados, y que no existen lineamientos específicos que permitan el control de la gestión administrativa y financiera para lograr la protección y uso adecuado de los recursos.

Es por esta razón, que es imperativo buscar mecanismos más eficaces y eficientes de optimizar los recursos de la organización, y de esta forma contribuir con el cumplimiento de los objetivos institucionales de la organización.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Teorías de Sustento

La administración es una actividad humana por medio de la cual se espera obtener resultados, desarrollando procesos de planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar. “La teoría administrativa enfoca la organización como una estructura sistemática integrada por personas que interactúan entre si y que desarrollan procesos administrativos en busca de objetivos determinados.” (Ramírez Cardona, 2010, p. 17).

2.1.1. Proceso Administrativo

El proceso administrativo está conformado por cada una de las etapas de la administración que son la planeación, organización, dirección y control.

2.1.1.1. Etapa de Planeación

La etapa de planeación es la parte inicial del proceso y aquí se generan todas las estrategias que se utilizaran en la organización, siempre tomando en cuenta todos los factores externos alternos (Cardona A. & González Trucco, 2011).

En esta etapa se establece el rumbo que se propone seguir en la institución, permitiendo que ella misma se diagnostique y prescriba las mejores opciones administrativas para alcanzar una realización sostenible y rentable en el tiempo.

Los elementos básicos de la planeación están constituidos en primer lugar por la definición de la misión siendo este el enunciado de los objetivos cardinales de la institución, la piedra angular de su existencia, mediante la cual se conoce su razón de ser, a quiénes beneficiaran sus actividades y qué ofrece como factores de ventaja competitiva en el cumplimiento de sus metas (Louffat, 2015).

Luego de fijar la misión en el proceso de planeación se establece la visión, que es la proyección de la misión en los mismos términos, pero a un futuro cercano (Louffat, 2015).

(Louffat, 2015) afirma que todo proceso de planeación concluye con la formulación por escrito y de modo formal de un documento denominado plan. Este plan requiere algunas características para considerarse confiable: debe ser realista, es decir, susceptible de ser llevado a la práctica, y basarse en recursos y limitaciones conocidos; debe suponer el compromiso de los que participan en su diseño y aplicación; debe ser flexible y capaz de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno; debe ser posible medir sus logros y resultados.

2.1.1.2. Etapa de Organización

La organización es el segundo elemento del proceso administrativo y se encarga de diseñar el ordenamiento interno de una institución de manera compatible con la planeación estratégica. En esta etapa se delegan las responsabilidades a cada persona, se estratifican los cargos, y se crea una estructura estable con jerarquías y puestos de trabajo, cada uno contando con un nivel de autoridad y responsabilidad. Diseñar una organización implica cuatro aspectos esenciales que son:

En primer lugar, el modelo organizacional, es decir, la estructura de ordenamiento interno más adecuado y compatible con las estrategias que se hayan considerado en la institución. Mediante estos manuales se pueden definir las características adoptadas por la institución, en cuanto a sus funciones, procesos, puestos, procedimientos, políticas e instrucciones de uso.

Lo segundo a definir es el organigrama, que consiste en un gráfico cuya misión es representar la estructura organizacional basada en el modelo previamente seleccionado.

En tercer lugar, corresponde al desarrollo de los manuales organizacionales. Estos

documentos sirven de complemento para una mejor información, entendimiento y comprensión del diseño organizacional plasmado en los organigramas. Mediante estos manuales se pueden definir las características adoptadas por la institución, en cuanto a sus funciones, procesos, puestos, procedimientos, políticas e instrucciones de uso.

Y, finalmente, a modo de recapitulación analítica del diseño organizacional, se impone la tarea de fundamentar los condicionantes y componentes organizacionales. Es decir, los factores y/o variables que influyeron en la confección del diseño organizacional adoptado por una institución y que servirán para sustentarlo técnicamente. Los principales condicionantes son la estrategia, el ambiente, la tecnología y la cultura organizacional. Del lado de los componentes se analizan los factores de departamentalización, formalización, unidades de línea y de apoyo, cadena jerárquica, niveles de centralización y/o descentralización, amplitud administrativa, comunicación y las decisiones.

2.1.2.3. Etapa de dirección

El tercer elemento del proceso administrativo es la Etapa de Dirección; esta etapa también puede llamarse etapa de ejecución o puede tomarse como parte de la implementación, ya que es cuando se ejecutan los planes de acuerdo a la estructura organizacional establecida.

Luna González (2014) menciona que la dirección es el corazón de la administración, ya que esta debe realizar todos los movimientos para que todas las demás etapas funcionen.

Otra definición de Dirección, según (García Martínez & Munch, 2010), es “aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumpla en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.”

La etapa de Dirección es de suma importancia dado que se ponen en funcionamiento todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización y a través de ella

se establece la comunicación necesaria entre los miembros de la organización.

El encargado de dirigir debe tener un don de liderazgo y debe motivar a los miembros de la organización, ya que esto determina la productividad y asimismo ayudará a establecer las conductas más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

Según Luna González (2014), los principios en los que se basa la dirección son los siguientes:

Impersonalidad de Mando: Este principio establece que la persona que dirige no debe abusar de su autoridad, y tampoco debe permitir que sus situaciones personales tengan influencia en la toma de decisiones; la autoridad se debe basar en las necesidades de la organización y en el cumplimiento de sus objetivos.

De la armonía de objetivo o Coordinación de Intereses: Este principio establece que debe existir una armonía entre los administradores, jefes y colaboradores, al momento de coordinarse para la ejecución eficaz y eficiente de los objetivos de la organización.

De la vía jerárquica: Este principio menciona que debe existir un respeto por los niveles jerárquicos, de modo que las órdenes fluyan de forma correcta y de esta manera evitar conflictos entre los involucrados.

De la supervisión directa: Debe existir una supervisión directa entre el administrador y los colaboradores, con una comunicación fluida y demostrar apoyo durante el desarrollo de sus funciones.

De la resolución de conflictos: Este principio se enfoca en la necesidad de resolver los problemas en el momento exacto en que aparecen, ya que este podría desarrollarse en un problema grave y causar daños colaterales.

Aprovechamiento del conflicto: Este principio recomienda el análisis de los conflictos y su aprovechamiento, a través de la creación de nuevas estrategias para la resolución del

problema.

2.1.1.4. Etapa de Control

En la etapa de Control del proceso administrativo, se evalúa y se mide la ejecución de los planes, con el fin de detectar desviaciones en los procesos y así poder ofrecer medidas correctivas.

La etapa de control es de mucha importancia en una organización, ya que ayuda a la consecución de los objetivos de la organización, por medio de la aplicación de las medidas correctivas, y en el momento que se identifica un problema, ayuda a determinar y analizar rápidamente las causas del problema. Asimismo, el control ayuda a reducir los costos administrativos y ahorra tiempo, ya que se están evitando errores.

Existen cuatro factores que deben ser considerados al momento de aplicar el proceso de control, mencionados por (García Martínez & Munch, 2010, p. 115) :

Cantidad: se refiere a la aplicación de un control en actividades en las que el volumen es importante.

Tiempo: En el factor tiempo, se controlan las fechas programadas.

Costo: En el factor de costo, el control es utilizado como un indicador de la eficacia administrativa.

Calidad: La calidad se refiere a las características o especificaciones que debe tener un producto o ciertas funciones de la organización.

2.1.2. Teoría del Control

Santillana González (2015) afirma que el origen de la palabra control se remonta a la época medieval, en donde los contadores utilizaban el método contrarotulus para revisar las cuentas mediante un doble registro. Asimismo, los mercaderes venecianos crearon el sistema de contabilidad por partida doble.

El origen de la palabra contrarotulus se debe a que se utilizaban dos rollos de papel; el deudor le llamaba rotulus al rollo de papel y el acreedor contrarotulus al rollo de verificación.

“Control es una fase del proceso administrativo que se ocupa de la instauración de cualquier medida que tomen la dirección general, los responsables del gobierno y otro personal de la entidad, para administrar los riesgos e incrementar la posibilidad de que se alcancen los objetivos y metas esperados, a través de vigilar que las actividades se desarrollen conforme a lo establecido, y se corrijan las desviaciones entre lo planeado y lo logrado tendiendo a evitar que se repitan”(Santillana González, 2015, p. 48).

“El control es un factor clave en el logro de los objetivos generales de las organizaciones por ello debe ser oportuno, económico, seguir una estructura orgánica, debe tener una ubicación estratégica, revelar tendencias y situaciones” (Rivas Márquez, 2011, p. 117).

2.1.2 Control Interno

El control interno de una empresa es un aspecto fundamental para su supervivencia, ya que de ello dependerá su éxito en cuanto a los sistemas de control en aspectos financieros y administrativos. Debido a sistemas de control interno inadecuados, muchas empresas han fracasado en su gestión, ya que no dan la importancia suficiente y luego ya es demasiado tarde para plantearse nuevas estrategias de control.

“El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada adoptan la dirección general, los responsables del gobierno, y otro personal de la entidad para salvaguardar sus activos y documentación relevante; asegurar la razonabilidad y la confiabilidad de su información financiera y presupuestal, y la complementaria administrativa y operacional; promover la eficiencia operativa; y estimular el acatamiento y adhesión a la legislación, normatividad y a las políticas prescritas por la administración. Es un proceso que incluye todas las actividades que llevan a cabo todos los miembros de una entidad económica para proporcionar una seguridad razonable” (Santillana González, 2015, p. 49).

En una organización, la mayoría de las decisiones administrativas están basadas en información de tipo contable, por ejemplo, las adquisiciones de inventario o de equipo, las contrataciones de personal y otros procesos administrativos.

Los métodos de control interno de una organización influyen en los Estados Financieros, y es importante que se identifique la relación entre ellos, ya que la mayoría de decisiones tomadas por la Dirección y la administración están basadas en información contable, como ser sus ingresos, sus pérdidas, ventas, inventario y otros.

Para que una organización cuente con un sistema de control interno eficaz, es necesario que los controles sean conocidos por todos los empleados y que sea medida la aplicación de los mismos en base a los objetivos planteados. También es importante que, al identificar una falla o deficiencia en un proceso, se busque una solución inmediata y de esta manera evitar que vuelvan a suceder.

2.1.2.1 Principios básicos del Control

La teoría de Control , según Santillana González (2015) , establece que existen algunos principios básicos de control, que deben ser considerados al momento de establecer controles en una organización, los cuales se mencionan a continuación:

2.1.2.1.1 Principio de Equilibrio

El principio de equilibrio establece que a cada persona se le debe asignar el grado de control que le corresponde. Asimismo, es muy importante que se delegue la autoridad, para que la responsabilidad sea compartida, y no recaiga todo sobre una persona.

2.1.2.1.2 Principio de los objetivos

El principio de los objetivos establece que todo control aplicado en una organización debe estar fundamentado en los objetivos de la misma, ya que, para medir el cumplimiento de los objetivos, debe existir un patrón que sirva como estándar para evaluarlos. Por esta razón, es importante el planteamiento de los objetivos estratégicos en la organización.

2.1.2.1.3 Principio de la oportunidad

En cualquier organización, es de suma importancia que los controles aplicados sean oportunos, es decir, que se apliquen en el momento preciso, con el propósito de evitar que se cometa un error y así poder tomar medidas correctivas.

2.1.2.1.4. Principio de las desviaciones

Al aplicar los controles, e identificar desviaciones en el proceso administrativo según lo planificado y lo realizado, estas deben ser analizadas cuidadosamente, de modo que podamos conocer cuál fue el error o la causa del error, y así realizar medidas correctivas para evitar que vuelva a suceder en un futuro.

2.1.2.1.5. Principio de Excepción

El principio de excepción establece que se debe delimitar estratégicamente todas las funciones que realmente necesitan un control, es decir, solamente a las actividades más importantes o esenciales, todo con el propósito de reducir costos y tiempo.

2.1.2.1.6. Principio de la función controlada

El principio de la función controlada establece que la persona que aplica el control al proceso, no debe estar involucrada en el mismo, ya que puede influir en los resultados o la medición de los métodos de control.

2.1.2.2. Aplicaciones del Control

Los controles, dentro de la organización, pueden tener diferentes formas de aplicación. Como menciona Santillana González (2015), las aplicaciones de control son las siguientes:

- **Relación con lo planeado:** Los objetivos planeados de la organización siempre deben ser medidos con técnicas de control.
- **Medición:** Siempre se deberá medir entre lo planeado y lo logrado, para lograr detectar

alguna desviación.

- Detectar desviaciones: Es importante comprender que el control consiste en detectar diferencias entre lo planeado y lo ejecutado.
- Establecer medidas correctivas: Las medidas correctivas se tomarán para prever y corregir errores.

2.2.2.2 Aplicación del Control en el proceso administrativo

Al analizar el control interno en una organización, específicamente en el proceso administrativo, es importante establecer una relación entre el concepto de entidad y económica y un proceso administrativo.

Una entidad económica es una unidad que realiza actividades económicas, y la cual está constituida por recursos humanos, materiales y financieros, administrados por un centro de control, quien está encargado de lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización.

2.2.2.3. Objetivos generales y específicos del control interno

Santillana González (2015) establece que el sistema de control interno debe estar diseñado en base a los objetivos generales que a continuación se mencionan:

Entre los objetivos generales del control interno se encuentran:

- Objetivos del sistema contable
- Objetivos de autorización
- Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones
- Objetivos de verificación y evaluación
- Objetivos de salvaguarda física

Entre los objetivos específicos del control interno se encuentran:

- Estimular el acatamiento y adhesión a la legislación, normatividad y a las políticas prescritas por la administración.
- Promover eficiencia operativa.
- Asegurar la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera y presupuestal y la complementaria administrativa y operacional.
- Salvaguardar los activos y la documentación relevante

2.2.2.4. Elementos del control interno administrativo

Dentro del control interno administrativo, se toman en consideración algunos elementos, que son de suma importancia:

- Organización
- Procedimientos
- Personal

2.2.2.5. Elementos del control interno administrativo

Santillana González (2015) afirma que en el control interno administrativo, se deben de tomar en consideración algunos elementos:

- En el elemento de la Organización se incluye la dirección, la coordinación, la división de funciones y la asignación de responsabilidades.
- En procedimientos se incluye la planeación y sistematización, registros contables, e informes contables y presupuestales.
- En el elemento de Personal interviene el reclutamiento y selección, entrenamiento, y la supervisión constante, para que los planes de la organización sean desarrollados conforme a los objetivos.

2.2.2.6. Características del Control

García Martínez & Munch (2010) mencionan que en toda organización, el control es fundamental para el logro de los objetivos, y para lograr ser eficiente, se debe contar con algunas características esenciales.

En primer lugar, el control debe reflejar la naturaleza de la estructura organizacional, es decir, que debe tomar en consideración el tipo de actividad de la empresa y las necesidades más importantes de la misma, así como también tomar en cuenta el tamaño y los diferentes departamentos o áreas que tiene la organización.

Otra característica importante es que los controles utilizados deben ser oportunos, de esta forma podrá identificar de inmediato las desviaciones, y si es posible, antes de que se produzcan.

Los controles dentro de una organización deben ser elaborados de una manera fácil de comprender, asimismo, la información sobre cómo aplicar los controles debe estar accesible para todas las personas involucradas en el proceso.

La última característica establece que los controles deben ser implantados estratégicamente, aplicándolos solo en las áreas que sean necesarios, y así evitando costos en correcciones.

2.2.2.7. Control por Áreas Funcionales

Los sistemas de control en una organización se dividen por diferentes niveles y áreas administrativas, con el fin de evaluar las ejecuciones de cada área, a nivel genérico como específico.

2.2.2.8. Control de Inventarios

El control de inventarios tiene como objetivo principal la determinación del nivel de inventario que sea más económica, en cuanto a los materiales o productos.

Las características de un buen sistema de control , según García Martínez & Munch, (2010), son los siguientes:

- Disponer de cantidades adecuadas de materiales o productos, para hacer frente a las necesidades de la organización.
- Evitar pérdidas considerables en las ventas.
- Evitar pérdidas innecesarias por deterioro o por exceso de material almacenado.
- Reducir al mínimo las interrupciones de la producción.
- Reducir los costos en: materiales ociosos, mantenimiento de inventarios, retrasos en la producción, derechos de almacenaje, depreciación, etc.

El control de inventario es muy importante ya que el sistema de control se encarga de que la organización no incurra en costos innecesarios por acumulación de inventario o por falta de existencia en la bodega. Asimismo, es importante aplicar un método de registro de entrada y salida de material de forma continua, para conocer la rotación del inventario.

2.2.2.9. Control de Compras

El control de compras está relacionado directamente con el control de inventario, ya que este depende del inventario existente.

García Martínez & Munch (2010) menciona que este control verifica el cumplimiento de las siguientes actividades:

- Selección adecuada de los proveedores.
- Evaluación de la cantidad y la calidad especificada por el departamento solicitante.
- Control de los pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada del material.
- Determinación del punto de pedido y de re-orden.

- Comprobación de precios.

Es muy importante la aplicación de este control, ya que el proceso de compra tiene un orden establecido y es transparente, al realizar cotizaciones se analiza el precio y calidad del producto a adquirir, lo que evita adquirir materiales de baja calidad. De igual forma, evita que se realicen compras innecesarias, ya que se maneja un inventario actualizado y se conoce cuáles son los productos más utilizados.

2.2.2.10. Control de Finanzas

El control financiero en una organización brinda información sobre la situación financiera actual de la organización, y al realizar un análisis de los estados financieros, se puede obtener información importante respecto al rendimiento de los recursos monetarios.

2.2.2.11. Auditoría

Sánchez Curiel (2006) menciona lo siguiente: “la auditoría es el examen integral sobre la estructura, las transacciones y el desempeño de una entidad económica, para contribuir a la fortuna prevención de riesgos, la productividad en la utilización de recursos y el acatamiento permanente de los mecanismos de control implantados por la administración” (p. 2).

Auditoría de Estados Financieros

Este tipo de auditoría examina los Estados Financieros preparados por la administración de una entidad económica, y tiene como objetivos respecto a si la información financiera está estructurada de forma correcta, y en base a las normas aplicables.

2.2.3. Análisis FODA

FODA son las siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa un mercado, o sencillamente a una persona, este acróstico es aplicado a cualquier situación, en el cual, se necesite un análisis o estudio. El análisis FODA es una herramienta que ayuda a evaluar la

situación general de una empresa, y permite ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales, y las amenazas externas a su bienestar futuro. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012, p. 101)

Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y sus capacidades, y estas incluyen el recurso competitivo más valioso, y las actividades que realiza bien o mejor que sus rivales.

Las debilidades o deficiencias competitivas representan algo que una empresa carece o realiza mal, en comparación con los demás competidores. Las debilidades internas son representadas con deficiencia de capacidades en áreas fundamentales.

Las oportunidades ofrecen a una organización mejorar su rentabilidad y su crecimiento, y presentan el mayor potencial de ventajas competitivas.

Las amenazas son parte del ambiente externo de una organización, y pueden surgir por la existencia de nuevos rivales, productos sustitutos, o cambios adversos en la economía o política de un país.

En tal sentido, se utilizó la herramienta de análisis FODA para hacer un diagnóstico de tipo institucional.

2.2.4. Administración Financiera

La administración financiera es un punto importante en cualquier empresa, no importa el rubro en que la misma se encuentre, ya que la misma sirve para la toma de decisiones y si es factible continuar o no con su funcionamiento.

La administración financiera se refiere a la adquisición, el financiamiento y la

administración de activos, con algún propósito general en mente. Entonces, la función de los administradores financieros en lo tocante a la toma de decisiones se puede dividir en tres áreas principales: las decisiones de inversión, las de financiamiento y las de administración de los activos (Van Home & Jonh M., 2002, pág. 2).

2.2.4.1. Decisiones de inversión

“La decisión de inversión es la más importante de las tres decisiones principales de la firma cuando se trata de crear valor. Comienza con la determinación de total de activos que necesitan poseer las empresas” (Van Home & Jonh M., 2002, pág. 2).

2.2.4.2. Decisiones de financiamiento

La segunda de la decisión importante de las firmas es la de financiamiento. Aquí, los administradores financieros se centran en la integración de la parte derecha del balance general. Si analiza la mezcla de financiamiento de las empresas en distintas industrias, observara marcadas diferencias. (Van Home & Jonh M., 2002, pág. 3).

2.2.4.3. Decisiones de administraciones de activos

“La tercera decisión importante de las firmas es la de administración de activos. Cuando se adquieren activos y se obtienen el financiamiento adecuado, también es necesario administrarlos con eficiencia” (Van Home & Jonh M., 2002, pág. 3)

2.2.5. Diagnostico Financiero

El diagnostico financiero es el elemento que ayudara a la toma de decisiones de una empresa, ya que es el que otorga los datos de la información que proporcionan los estados financieros, los cuales son analizados para determinar los niveles de endeudamiento, liquidez y rentabilidad.

“El diagnóstico financiero se puede definir como un análisis que consiste en observar la situación real de la compañía en un tiempo determinado, permitiendo revelar dificultades,

proyectar soluciones e idear estrategias orientadas a maximizar los aspectos positivos” (Estrada López & Monsalve Velásquez, 2014, p. 16).

2.2.5.1. Fases del proceso de diagnóstico

Al momento de realizar el diagnóstico financiero de una empresa son muchas las variables a considerar, estas no siempre son de totalidad necesarias para el diagnóstico, por lo que se tiene que establecer prioridades entre unas y otras, así como establecer un orden que permita un informe adecuado del mismo.

Como menciona Gil Álvarez (2004) en su libro *Introducción al Análisis Financiero* “dentro del proceso de análisis podemos diferenciar fases o etapas que facilitan el desarrollo del objeto de evaluación” (p.6). A continuación, se definen en qué consiste las fases en el diagnóstico financiero:

- **Identificación de la empresa objeto de estudio:** supone la recolección de datos relativos a la distribución industrial y geográfica de las actividades desempeñadas, estructura de la propiedad, cotización en mercados organizados, edad de la empresa, antecedentes de la entidad, etc.
- **Selección de las variables que van a ser utilizadas en el análisis:** el analista debe seleccionar minuciosamente las variables que midan mejor el aspecto o aspectos empresariales que pretende analizar.
- **Búsqueda y obtención de información:** una vez identificada la empresa o empresas a analizar y seleccionadas las variables que van a ser utilizadas en el análisis, es necesario recoger la información que nos permita calcular el valor de dichas variables de la manera más eficiente y ordenada como sea posible. Dependiendo de las magnitudes necesarias para realizar los cálculos de las variables, el analista acudirá a una u otra fuente de información obteniendo por

ejemplo datos contables o de mercado, información de carácter cualitativo o cuantitativo, etc.

- Evaluación de la información con el objeto de contrastar su fiabilidad y validez: la información obtenida en la etapa anterior debe ser contrastada y verificada ya que de otra forma los resultados que de ella se deriven carecerán de valor alguno. Para ello es preciso consultar fuentes de información distintas a las utilizadas para su obtención y revisar los informes emitidos por especialistas independientes (como son los auditores).
- Preparación de la información para el análisis: verificada y aceptada la validez de la información obtenida, en la mayoría de los casos, el analista necesita someter dicha información a un proceso de transformación que le llevará a aplicar los ajustes y reclasificaciones que considere oportunos con el fin de disponer de información con la que se puedan calcular directamente las diferentes variables seleccionadas en la segunda etapa del proceso de análisis.
- Aplicación de las técnicas adecuadas: a partir de la información transformada y conocidas las variables necesarias se procede a la aplicación de la técnica o las técnicas que el analista considere en cada momento más apropiadas para la consecución del objetivo propuesto (análisis de la liquidez, solvencia, rentabilidad, etc.)
- Análisis e interpretación de los resultados obtenidos: la información obtenida tras la aplicación de cada una de las técnicas consideradas debe ser analizada e interpretada con el fin de que resulte de utilidad para la toma de decisiones de los usuarios interesados.
- Redacción del informe: los resultados obtenidos con el análisis,

convenientemente interpretados y reflejados en conclusiones parciales, deben presentarse en un informe detallado, en el cual es preciso incluir también la conclusión final derivada de las correspondientes conclusiones parciales. Al informe se le debe adjuntar la información que ha sido utilizada en el análisis, tanto la original como la transformada, con el fin de facilitar a los usuarios la comprobación de los datos.

2.2.6. Análisis de Estados Financieros

Los estados financieros no ayudan para analizar la situación de la empresa, tanto de manera presente como pasada, de esta manera establecer estimaciones y posibles situaciones a futuro.

El análisis de los estados financieros implica el uso de diferentes estados financieros. Estos tienen varias funciones. Por principios de cuentas, en el balance general se presenta un resumen de los activos, pasivos y capital propio de una empresa en determinado momento, por lo general al final de cada año o trimestre (Van Horne & John M., 2002, p. 126)

El Balance General

El balance general presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. El estado sopesa los activos de la empresa (Lo que posee) contra su funcionamiento, que puede ser deuda (lo que debe) o patrimonio (lo que aportan los dueños) (Gitman & Zutter, 2012, p. 56).

El análisis de los Estados Financieros permite a una organización conocer el estado actual de sus finanzas, y revela información importante sobre el endeudamiento, la liquidez y la rentabilidad de la misma. El análisis se puede realizar para conocer el pasado y el presente de la situación financiera de la organización, y los resultados pueden ayudar para la toma de decisiones en el futuro.

En esta investigación, se tomaron en cuenta indicadores financieros, para poder establecer relaciones entre algunas cuentas del balance general o del estado de pérdidas y ganancias. Estos indicadores pueden revelar información importante cuando se comparan con los de años anteriores, ya que permite conocer cómo ha operado la empresa, como opera en el presente y que señales de alerta podemos identificar para hacer los cambios necesarios

2.2.6.1. Indicadores Financieros

Un indicador es un instrumento que provee evidencia de una determinada condición o el logro de ciertos resultados. Esta información puede cubrir aspectos cuantitativos y cualitativos sobre los objetivos de un programa o proyecto.

Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del balance general y/o del estado de pérdidas y ganancias. Los resultados así obtenidos, por sí solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa (Fontalvo Herrera, Mendoza Mendoza, & Morelos Gómez, 2011, p. 320).

Los Estados Financieros requieren un análisis para extraer información de los datos en dichos informes; aceptar literalmente los financieros que presentan constituye una política imprudente.

2.2.6.2. Indicadores de Liquidez

“Éstos miden la capacidad que tiene una empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo, mediante la transformación de sus activos corrientes en efectivo” (Fontalvo Herrera et al., 2011, p. 320).

Los indicadores financieros de liquidez se resumen en la tabla 1, especificando su fórmula e interpretación.

Tabla 1. Indicadores de Liquidez

Indicadores	Formula	Interpretación
Indicadores de Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Éstos miden la capacidad que tiene una empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo, mediante la transformación de sus activos corrientes en efectivo.
Prueba Acida	$\frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$	La prueba ácida es uno de los indicadores financieros utilizados para medir la liquidez de una empresa y su capacidad de pago. Uno de los elementos más importantes y quizás contradictorios de la estructura financiera de la empresa es la disponibilidad de recursos para cubrir los pasivos a corto plazo. Se considera de gran importancia que la empresa disponga de los recursos necesarios en el supuesto que los acreedores exijan los pasivos de un momento a otro.
Capital Neto de Trabajo	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	El capital neto de trabajo se define como la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos a corto plazo con que cuenta la

empresa. Si los activos exceden a los pasivos se dice que la empresa tiene un capital neto de trabajo positivo. Por lo general cuanto mayor sea el margen por el que los activos circulantes puedan cubrir las obligaciones a corto plazo (pasivos a corto plazo) de la compañía, tanto mayor será la capacidad de ésta para pagar sus deudas a medida que vencen.

(Fontalvo Herrera, Mendoza, & Morelos Gómez, 2011)

2.2.6.3. Indicadores de Eficiencia

Los indicadores de eficiencia miden la relación entre el logro del programa y los recursos utilizados para su cumplimiento. Estos indicadores cuantifican lo que cuesta alcanzar el objetivo planteado, sin limitarlo a recursos económicos; también abarca los recursos humanos y materiales que el programa emplea para cumplir el objetivo específico.

Los indicadores financieros de eficiencia se resumen en la tabla 2, especificando su fórmula e interpretación.

Tabla 2. Indicadores de Eficiencia

Indicadores	Fórmula	Interpretación
Rentabilidad sobre Activos	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Activo Total}}$	Mide la rentabilidad de los activos de una empresa.
Rentabilidad sobre Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	Refleja el rendimiento tanto de los aportes como del superávit acumulado.

(Fontalvo Herrera, Mendoza, & Morelos Gómez, 2011)

2.2.6.4. Indicadores de Endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera, se trata de establecer el riesgo que corren tanto los acreedores como los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento.

Los indicadores financieros de liquidez se resumen en la tabla 3, especificando su fórmula e interpretación.

Tabla 3. Indicadores de Endeudamiento

Indicadores	Fórmula	Interpretación
Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total con terceros/}}{\text{Activo Total}}$	Por cada lempira invertido en activos, cuánto está financiado por terceros. Ofrece una lectura de la participación de los terceros en la institución y del riesgo que se corre con dichos recursos.
Autonomía	$\frac{\text{Pasivo total con terceros/}}{\text{Patrimonio}}$	Mide el grado de compromiso del patrimonio de los asociados con respecto al de los acreedores.
Carga Financiera	$\frac{\text{Gastos Financieros /ventas-}}{\text{Servicios Netas}}$	Identifica el Porcentaje de las ventas que son destinadas al cubrimiento de gastos financieros

Endeudamiento Financiero	<u>Obligaciones Financieras</u> <u>/ventas-Servicios Netas</u>	Determina el porcentaje que representa las obligaciones financieras de corto y largo plazo con respecto a las ventas del periodo, es decir, que porcentaje de las ventas equivalen las obligaciones con entidades financieras
--------------------------	---	---

(Fontalvo Herrera, Mendoza, & Morelos Gómez, 2011)

2.2.7. Análisis Vertical

El análisis vertical consiste en relacionar las cifras de un mismo estado financiero respecto a una cifra base. El resultado es el porcentaje de cada cifra con relación a la cifra base.

Los porcentajes así calculados determinan la importancia de cada cuenta del estado financiero en estudio y conforman un análisis general de la situación financiera de la empresa o de las tendencias. Por lo general este tipo de análisis requiere de un conocimiento interno de la empresa para interpretar mejor los resultados encontrados (Barajas Nova, 2008, p. 77).

2.2.8. Análisis Horizontal

El análisis horizontal se refiere a la comparación de los resultados de los estados financieros de diferentes periodos respecto a los resultados de una base. (Barajas Nova, 2008, p. 81). El resultado es la tendencia que han seguido durante los años de estudio las principales cuentas que se están analizando.

2.2.9. Técnicas e Instrumentos

En la investigación se dispone de diversos tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de

los datos.

2.2.9.1. Fuentes de recolección de información

2.2.9.1.1. Fuentes Primarias

Las fuentes primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente, etcétera (Universidad Interamericana para el desarrollo, s.f.)

2.2.9.1.2. Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son las fuentes originales de los hechos o las situaciones, sino que solo los referentes. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información, son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información (Universidad Interamericana para el desarrollo, s.f.).

2.2.9.2. Técnica de recolección de información

En la actualidad, en investigación científica hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación. De acuerdo con el método y el tipo de investigación a realizar, se utiliza unas u otras técnicas. En la figura 1 se muestra las principales fuentes y técnicas de obtención de información. Para fines de esta investigación se hizo énfasis en la entrevista y la encuesta.

2.2.9.2.1. Entrevista

La entrevista cualitativa se refiere a la conversación mantenida entre investigador

investigador/ investigados para comprender, a través de las propias palabras de los sujetos entrevistados, las perspectivas, situaciones, problemas, soluciones, experiencias que ellos tienen respecto a sus vidas (Munarriz Begona, s. f., p. 112).

La entrevista se puede utilizar en diferentes momentos de la investigación y como procedimiento de las siguientes situaciones:

- Búsqueda de información general, cuyo análisis de datos nos irá centrando los campos a explorar. Es decir, antes de comenzar la observación. Es el caso de la entrevista abierta, semejante a una conversación cara a cara con los informantes seleccionados, donde se requiere información general sobre el tema de estudio.
- Indagación de datos que nos ayuden a comprender situaciones producidas durante la observación.
- Recabar información, quizá más comprometida, que pudiera crear algún conflicto si se realizara en el proceso de observación. En esta situación se plantean las contradicciones aparecidas en los datos.

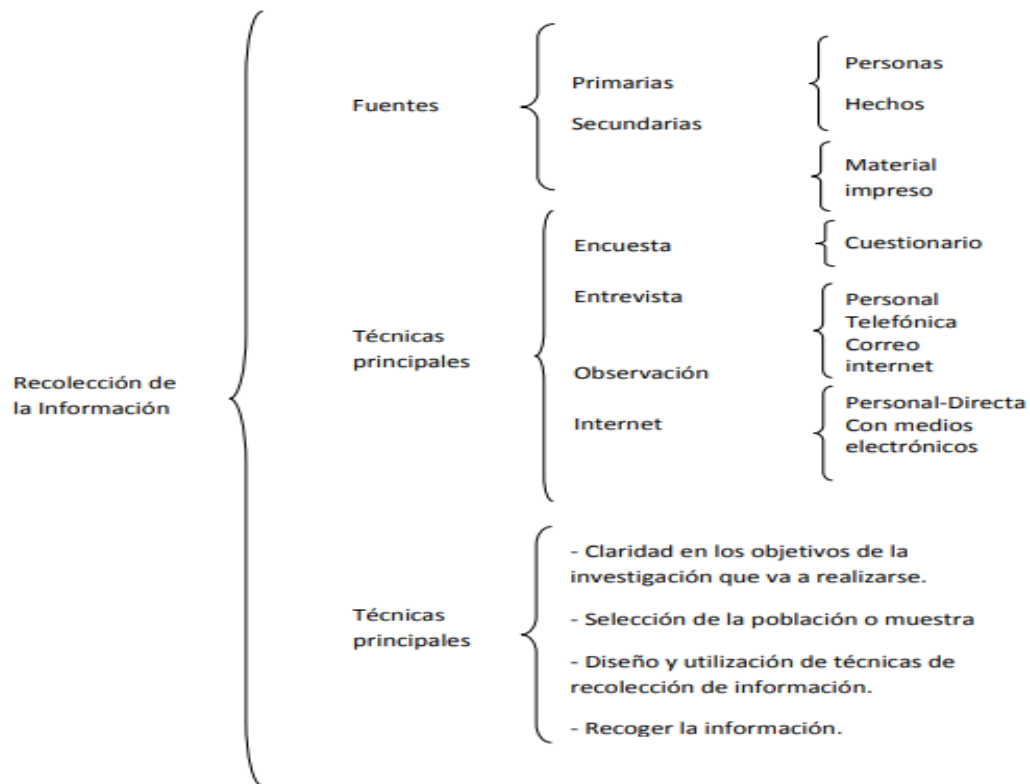


Figura 1 Principales fuentes y técnicas de obtención de información

Fuente: (Universidad interamericana para el desarrollo. (s.f.))

2.2.9.2.2. Tipos de Entrevista

Los dos tipos de entrevista que se utilizan, generalmente, en los estudios cualitativos, son la entrevista no estructurada y la entrevista semi-estructurada.

La entrevista no estructurada no cuenta con preguntas concretas, sino que la finalidad del investigador es recoger datos generales, a partir de personas que tienen información sobre el problema. Por lo tanto, se trata de conversaciones del investigador con una serie de informantes, seleccionados con anterioridad, por su conocimiento del tema.

La entrevista semi-estructurada, generalmente, se utiliza cuando, a partir de la observación, nos queden lagunas que requieran una mayor profundización para comprender cierto tipo de acciones, o en la última fase del estudio para clarificar ciertas contradicciones entre lo observado y la información recogida por otras fuentes.

2.2.9.2.3. Encuesta

Torres & Paz, (2014) definen la encuesta de esta forma: “Es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población” (p. 4).

Las técnicas de encuesta, como ser, el cuestionario o la entrevista, se adaptan a cualquier población y a todo tipo de información. A través de una encuesta se puede detectar ideas, necesidades y preferencias de un grupo de personas, y estas son aplicadas a través de un sistema de muestreo con el propósito de obtener resultados, y estandarizar los datos obtenidos para realizar un análisis (Torres & Paz, 2014).

2.2.9.2.4. Cuestionario

“Es un instrumento utilizado para la recogida de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la información y estandarizar el procedimiento de la entrevista. Su finalidad es conseguir la comparabilidad de la información” (Martin Arribas, 2004, p. 1).

El Cuestionario es la técnica de recogida de datos más empleada en investigación, porque es menos costosa, permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis.

Al momento de elaborar un cuestionario se deben tener en cuenta ciertas consideraciones como se muestra en la imagen 2, entre ellas la naturaleza de la información que se busca, los medios a través de los cuales se aplicara el instrumento y la información que aportara sus resultados.

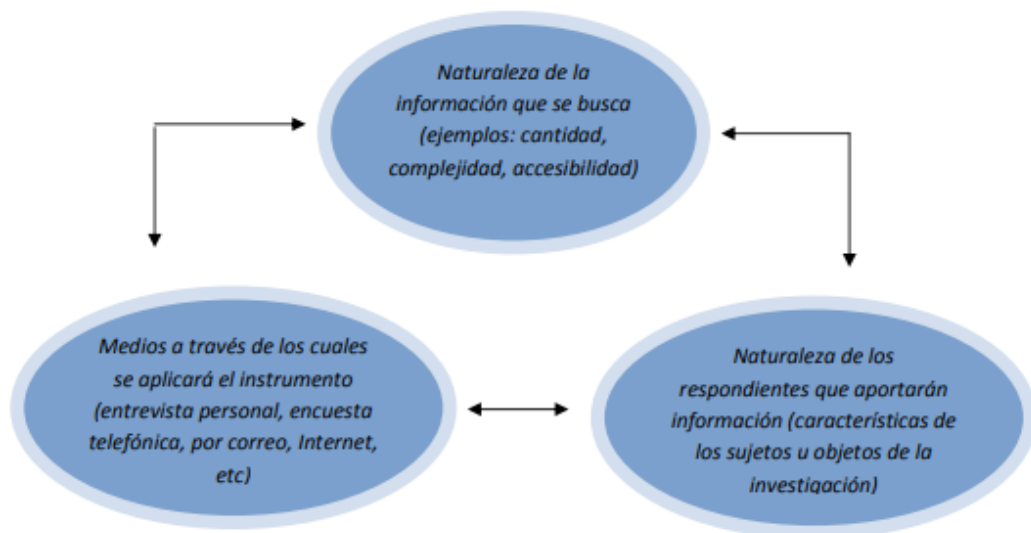


Figura 2 Consideraciones para el diseño de un cuestionario

Fuente: (Universidad interamericana para el desarrollo, S.f.)

2.2.9.2.2.4. Pasos para elaborar un cuestionario

En el proceso de elaboración de un cuestionario se deben contemplar los siguientes puntos expresados en la tabla 4:

Tabla 4. Proceso de elaboración de Cuestionario

Número	Paso	Descripción
1	Definición del constructo o aspecto a medir	Se debe definir en forma clara y precisa el objeto de la medida y, a ser posible, determinar y conocer la teoría que sustentan la definición que se acuerde. Un problema puede definirse desde distintas perspectivas teóricas y, por tanto, pueden proponerse definiciones diferentes de un mismo constructo.
2	Propósito de la escala	Se trata de establecer el contenido del cuestionario, definir la población a la que va dirigida, la forma de administración y el formato del cuestionario.

		El propósito de la escala va a determinar en gran medida el contenido de sus ítems y algunos aspectos relacionados con su estructura y la logística de la recogida de los datos.
3	Composición de los ítems	El ítem es la unidad básica de información de un instrumento de evaluación, y generalmente consta de una pregunta y de una respuesta cerrada.
4	Número de ítems	Se considera que el número mínimo de ítems para evaluar un fenómeno sería de 6, pero el número de ellos puede ir desde 10 a 90, de manera que puedan abarcar de forma proporcional cada una de las dimensiones definidas a priori en el constructo.
5	Contenido	En función del contenido, los cuestionarios pueden ser unidimensionales o multidimensionales. En los primeros, más del 80% de los ítems evalúa una sola dimensión.
6	Definición y ordenación	La definición de cada ítem ha de ser exhaustiva y mutuamente excluyente. Por otro lado, al formular la pregunta deben tenerse en cuenta factores como la comprensión (es necesario adaptar el lenguaje y el tipo de elección de respuestas al nivel sociocultural de los individuos a quienes va dirigido el cuestionario), así como la aceptabilidad para el sujeto que es preguntado.
7	Prevención de los sesgos en su cumplimentación	con ello, podemos mejorar la validez del cuestionario, existen varios tipos de sesgos, ejemplos: 1. Error de tendencia central

		2. Deseabilidad social
		3. Error lógico
8	Codificación de las respuestas	<p>En función del número de opciones o tipo de respuestas, éstas pueden ser:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dicotómicas: Sí/No, Verdadero/Falso. 2. Policotómicas: Estoy descontento conmigo mismo/ No me valoro/ Me odio/ Estoy satisfecho de mí mismo. 3. Analógicas: Se diferencian en función del sistema analógico utilizado
9	Puntuación de los ítems	<p>Es necesario definir el sistema de puntuación que va a emplearse: simple o ponderado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ítems simples cuando la puntuación directa se obtiene con el sumatorio de respuestas acertadas o de los valores que se hayan dado a cada opción. • Ítems ponderados cuando el valor de cada opción de respuesta no es la misma o no se otorga el mismo valor a todos los aciertos.
10	Proceso de validación	<p>Una vez diseñado el borrador definitivo, es decir, una vez delimitada la información, formuladas las preguntas, definido el número de ellas que vamos a incluir en el cuestionario y ordenadas las preguntas, corresponde llevar a cabo la realización de la prueba piloto y la evaluación de</p>

las propiedades métricas de la escala.

11	Prueba piloto o pretest cognitivo	Normalmente, se pasa el borrador del cuestionario a 30-50 personas, siendo aconsejable que se parezcan a los Individuos de la muestra.
12	Evaluación de las propiedades métricas de la escala	<p>Dado que lo que se está diseñando es una escala de medición que permita tener una puntuación de un aspecto de la salud, y poder comparar la de diferentes individuos o la del mismo individuo en diferentes momentos, se debe asegurar que el instrumento de medida sea fiable y válido.</p> <ul style="list-style-type: none">• Fiabilidad: Es el grado en que un instrumento mide con precisión, sin error. Indica la condición del instrumento de ser fiable, es decir, de ser capaz de ofrecer en su empleo repetido resultados veraces y constantes en condiciones similares de medición.• Validez: Es el grado en que un instrumento de medida mide aquello que realmente pretende medir o sirve para el propósito para el que ha sido construido.

(Martin Arribas, 2004)

2.2.10. Antecedentes de las Metodologías Previas

2.2.10.1 Antecedente Referencia 1

Los señores Franklin García González y Leonardo Alonso Arcila Castro, de la universidad Escuela de Administración, Finanzas y Tecnología, en Colombia, el año 2012 elaboraron una investigación donde su principal objetivo era elaborar un diagnóstico financiero de la Clínica La Sagrada Familia de Armenia e interpretación de indicadores financieros el cual denominaron como: “Análisis financiero clínica la Sagrada Familia”, el cual nos hace referencia para realizar un plan de acción del control interno de una institución y que trabaje de manera eficiente, gracias a los diagnósticos encontrados de análisis de los estados financieros (García González & Arcila Castro, 2012).

2.2.10.2 Antecedente Referencia 2

En el proyecto de investigación titulado “Evaluación y Mejoramiento del Control Interno de la Fundación Semillas de Amor, aplicando gestión de riesgo empresarial”, elaborado por Kristy Jazmín Giler Mantilla y Karen Mendoza Contreras de la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, establecen que una adecuada evaluación del sistema de control interno de una organización no gubernamental permitirá identificar los puntos críticos que impiden el cumplimiento del objetivo, así como a establecer las medidas correctivas y de mejoramiento.

(Giler Mantilla & Mendoza Contreras, 2013) mencionan que es importante que la organización cuente con actividades de control, las cuales ayudaran a asegurar que se cumpla con objetivos de la misma. Para lograrlo, se debe contar con controles generales y controles de aplicación. Los controles generales incluyen aspectos tecnológicos y los controles de aplicación aseguran la validez de la información.

2.3. MARCO CONTEXTUAL

2.3.1 Breve Reseña Histórica de la Clínica El Buen Pastor

En 1964 un grupo de médicos y dentistas de la Iglesia Cristiana Reformada en América del Norte se reunieron con el propósito de salvar el Rehoboth Mission Hospital en Gallup el cual se encontraba presentado serios problemas económicos; construyendo un nuevo hospital y brindando servicios y asistencia comunitaria. El grupo se organiza con el nombre de “The Luke Society Inc.” (Luke Society, 2015).

En la década de los noventa “The Luke Society” decidieron expandir internacionalmente su labor misionera hacia siete países que son India , Honduras , Perú , Ghana, Rumania, República Dominicana y Filipinas.

En Honduras The Luke Society llega a establecerse la Clínica Médica El Buen Pastor ubicada en el municipio Santa María del Real, Olancho en el año 1983 bajo la dirección del Dr. Néstor Salavarría, quien actualmente continúa dirigiendo dicha clínica (Luke Society, s.f.).

Desde hace 35 años, la Clínica Médica el Buen Pastor quien es una organización sin fines de lucro, ha brindado sus servicios en las áreas rurales más pobres de Honduras, con un enfoque de trabajo dirigido a los grupos más marginados y minorías étnicas como ser: Tolupanes, Pech, Lencas y Garífunas.

Al ser una organización especializada en salud colabora al Sistema Nacional de Salud de Honduras implementando servicios alternativos y contribuyendo con el diagnóstico y tratamiento de las enfermedades que prevalecen en estas zonas. Aunque la clínica cuenta con gran demanda de atención, la atención primaria en salud es decir atención sanitaria esencial de calidad y a un bajo costo ha sido su principal enfoque en todos sus programas atención comunitaria (Morales, 2018, p. 5). Es importante conocer los factores demográficos y

económicos de la zona donde se encuentra ubicada la clínica El Buen Pastor, para determinar el posible panorama de mercado en el que se localiza; esto debido a que la clínica actualmente solo recibe un 14% del presupuesto necesario para su subsistencia de The Luke Society, el presupuesto restante es obtenido por medio de su principal fuente de ingreso que es la venta de medicamentos.

2.3.2. Factores demográficos

Honduras cuenta con una población actual de 8, 479,037 habitantes, con una tasa de crecimiento poblacional de 1.47% en el año 2018. (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, 2018).

La Clínica el Buen Pastor se encuentra ubicada en el Departamento de Olancho, en la zona oriental al noreste del país, en el municipio de Santa María del Real.

El municipio de Santa María del Real tiene una población total de 10,636 habitantes, de los cuales 5,139 son hombres, 5, 496 son mujeres, 6,191 viven en el área urbana y 4,444 viven en el área rural; el 4.0% de la población pertenece a un grupo étnico.

Este municipio cuenta con una extensión territorial de 230 km cuadrados. Y actualmente posee una densidad de 46 habitantes por kilómetro cuadrado. El municipio cuenta con 3 aldeas, 45 caseríos y en su área urbana se contabilizan 18 barrios. En todo el territorio del municipio se registran 3,284 viviendas.

2.3.3. Factores económicos

El Banco Mundial (2018) afirma:

Honduras es un país de ingreso medio-bajo que se enfrenta a desafíos significativos, con cerca del 60.9 por ciento de la población viviendo en la pobreza en 2016, según datos oficiales. En zonas rurales aproximadamente uno de cada 5 hondureños vive en pobreza extrema (menos de US\$1.90 al día).

En el municipio de Santa María del Real, el índice de pobreza es del 61%, lo que representa que más de la mitad de sus habitantes son de escasos recursos, y necesitan de servicios de salud de calidad y a un costo accesible, siendo este el enfoque primordial de la clínica El Buen Pastor.

2.3.4. Filosofía empresarial

2.3.4.1. Misión de la Clínica Médica El Buen Pastor

“Somos una organización no gubernamental cristiana especializada en salud, sin fines de lucro, seguimos a Jesucristo brindando servicios de atención integral con calidad, calidez y eficiencia, compartiendo las buenas nuevas de salvación, sirviendo a los necesitados y fomentando una cultura de solidaridad de sectores claves de la sociedad en la lucha contra la pobreza, en el marco de los valores del reino de Dios.”

2.3.4.2. Visión de la Clínica Médica El Buen Pastor

“Ser una institución líder a nivel nacional apoyando en la transformación integral de las personas y de las comunidades a quienes servimos”.

2.3.4.3. Objetivos de la Clínica Médica El Buen Pastor

- Colaborará con el Estado de Honduras en la promoción de programas y proyectos de desarrollo comunitario integral, en los que se incluyan los componentes de salud preventiva y curativa, saneamiento básico y preservación del medio ambiente, producción y procesamiento de alimentos, créditos y generación de empleos y otras actividades afines.
- Asimismo, cooperar promoviendo y ejecutando funciones médicas sanativas y educativas.
- Capacitar líderes comunales o de la Iglesia para incorporarlos como educadores de la

salud preventiva y curativa.

- Previa la autorización de las Secretarías de Estado del ramo, instalar, administrar y operar Hospitales Generales, Dispensarios Médicos, De Enfermería, Guarderías Infantiles, Orfanatorios, Clínicas Médicas sin fines de lucro, y con el fin único de sanar a los enfermos, dándole testimonio de la fe cristiana.

2.3.5. Organigrama de la Clínica Médica El Buen Pastor

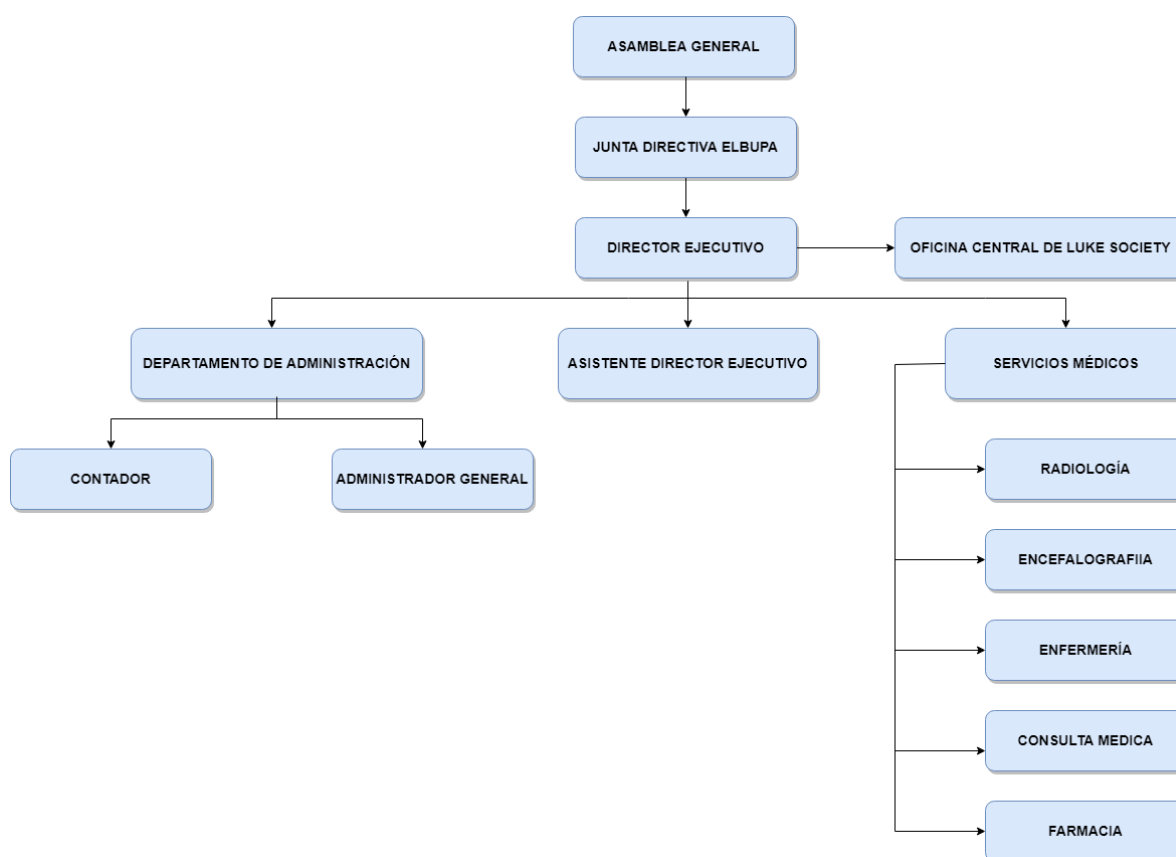


Figura 3 Organigrama Clínica Médica El Buen Pastor

Fuente: Elaboración propia.

2.4. MARCO CONCEPTUAL

Activo Corriente: Activos a corto plazo que se espera que se conviertan en efectivo en un período de un año o menos.

Control: Seguimiento de las actividades para asegurarse de que se están realizando de acuerdo con lo planeado.

Control Interno: Comprende el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada adoptan la dirección, los responsables del gobierno, y otro personal de la entidad

Dirección: Fase del proceso administrativo, también identificada con liderazgo, comando, ejecución.

Deficiencia: Defecto o imperfección

Eficacia: Hacer las cosas correctas o realizar actividades de tal forma que se logren los objetivos de la organización.

Eficiencia: Hacer bien las cosas o lograr los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos.

Optimización: Buscar mejorar el recurso de una empresa, para que esta tenga mejores resultados, mayor eficiencia o mejor eficacia.

Organización: Implica el diseño de la estructura más adecuada para llevar a cabo los planes.

Planeación: Es el proceso de definir metas y objetivos con sus respectivas estrategias de acción para desarrollar las actividades que permitan alcanzarlos.

Proceso: es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Proceso Administrativo: Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se

efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y efectúan un proceso integral.

Pasivo Corriente: Pasivo a corto plazo que se espera sea pagado en un período de un año o menos.

Reglamento Interno: Es el documento por medio del cual el empleador regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los empleados.

Recurso: Activos de la organización, financieros, físicos, humanos e intangibles, y recursos estructurales-culturales.

Rentabilidad: Relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos de la compañía (tanto corrientes como fijos) en actividades productivas.

2.5. MARCO LEGAL

2.5.1. La ley especial de fomento para las organizaciones no gubernamentales de desarrollo.

La Constitución de la República (2013), en la ley especial de fomento para las organizaciones no gubernamentales de desarrollo, establece lo siguiente:

Son objetivos específicos de la Ley y del presente Reglamento:

a) Garantizar el goce y ejercicio del derecho de libertad de asociación, consagrados en la Constitución de la República y en los tratados internacionales vigentes suscritos por el Estado de Honduras, para que las personas puedan agruparse en Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo.

b) Fomentar la seguridad jurídica de las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) que permita potencializar plenamente sus actividades;

c) Establecer los derechos y obligaciones de las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD).

Artículo 8.- Existen dos modalidades de las ONGD:

a) Nacionales: son las organizaciones o agrupaciones voluntarias, constituidas dentro del territorio nacional, por personas naturales o jurídicas hondureños y/o extranjeros residentes, que no persiguen fines de lucro y cuya Personalidad Jurídica; es otorgada por el Estado de acuerdo a los trámites legalmente establecidos.

b) Internacionales: Son las organizaciones conformadas en el extranjero, por personas naturales o jurídicas; que no persiguen fines de lucro y de acuerdo a las Leyes de su país de origen, a las que el Estado de Honduras les reconozca su Personalidad Jurídica, a fin de que

realicen actividades dentro del Territorio Nacional.

Estas ONGD deberán contar, con un Representante Legal, con residencia en el país y establecer una oficina de Representación para asegurar su relación jurídica con la sociedad hondureña.

2.5.2. Constitución de la República de Honduras

La Constitución de la República de Honduras (1982) establece lo siguiente:

Artículo 145: Se reconoce el derecho a la protección de la salud.

El deber de todos participar en la promoción y preservación de la salud personal y de la comunidad.

2.5.3. Código de salud

El Código de Salud (1996) establece lo siguiente:

Artículo 5.- Para los efectos de la coordinación funcional, el Sector Salud está constituido por las dependencias e instituciones siguientes:

- a) La Secretaría de Estado en el Despacho de Salud Pública;
- b) La Secretaría de Estado en los Despachos de Gobernación y Justicia;
- c) La Secretaría de Estado en los Despachos de Trabajo y Previsión Social;
- ch) La Secretaría de Estado en el Despacho de Educación Pública;
- d) La Secretaría de Estado en el Despacho de Recursos Naturales;
- e) La Secretaría de Estado en los Despachos de Planificación, Coordinación y Presupuesto;
- f) El Instituto Hondureño de Seguridad Social, el Servicio Autónomo Nacional de

Acueductos y Alcantarillados y los Organismos autónomos a los que su propia Ley les encomiende actividades en la materia;

g) Los organismos públicos y privados, nacionales o extranjeros y los internacionales que, en virtud de Ley, convenio o tratado, estén autorizados para desarrollar actividades, cooperar o asesorar en materia de salud pública.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3. Tipo y nivel de investigación

Tipo de estudio: descriptivo- retrospectivo (2016-2018).

Enfoque del estudio: Mixto (cuantitativo-cualitativo)

Descripción del ámbito de la investigación: La presente investigación se realizó en el municipio la Clínica Médica El Buen Pastor ubicadas en el municipio Santa María del Real del departamento de Olancho, el municipio colinda al norte con los municipios de Gualaco y San Francisco de la Paz, al sur con los municipios de Juticalpa y San Francisco de Becerra, al este con el municipio de Catacamas y al oeste con los municipios de San Francisco de la Paz, Juticalpa y San Francisco de Becerra.



Figura 4. Ubicación geográfica Clínica Médica El Buen Pastor, municipio Santa María del Real, departamento de Olancho, Honduras.

Fuente: (Luke Society, s.f.)

3.1 Análisis del proceso administrativo de la Clínica Médica El Buen Pastor

Se investigó el proceso administrativo y la existencia de controles utilizados en los procesos de la Clínica Médica “El Buen Pastor” mediante el enfoque cualitativo haciendo uso de un instrumento de aplicación que fue el cuestionario (Anexo. 1) y una entrevista (Anexo. 2) realizada al Director General de la organización. Con la información recopilada, se buscó determinar si los controles actuales eran efectivos; además se pretendió identificar debilidades en la planeación, organización dirección y controles aplicados en la clínica.

3.1.2 Población y muestra

Se tomó como población para aplicar el cuestionario al total de los doce empleados que laboran en la Clínica Médica El Buen Pastor, considerando el pequeño tamaño de la población, no se realizó un muestreo, sino que se utilizó un censo.

Las personas que laboran en la organización se encuentran en las siguientes áreas:

- Departamento de Administración – 2 (Contador y Administrador)
- Director Ejecutivo
- Asistente de Director Ejecutivo
- Departamento de Rayos x – 1 técnico
- Departamento de Electroencefalografía- 1 técnico
- Farmacia- 2
- Departamento de Enfermería- 2
- Clínica- 2 especialistas

3.1.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

La técnica utilizada para la recolección de la información fue la encuesta, y para ello se utilizó como instrumento el cuestionario (Anexo 1) por parte de todo el personal de la clínica y una entrevista (Anexo 2) al director ejecutivo, en donde se evaluaron los procesos administrativos dentro de la organización, y las actividades de control.

El cuestionario contenía 20 preguntas adaptadas a la organización, donde se evaluaron aspectos como: el ambiente de control interno, la evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, monitoreo y control, aspectos como la Planificación anual, la existencia de manuales de procedimientos, la existencia de organigrama, manuales de perfiles de puesto, el papel de la dirección en la corrección de errores en los procesos y los controles aplicados.

La entrevista tuvo como objetivo conocer la perspectiva del director general en cuanto a los procesos administrativos y aplicación de controles en los mismos.

3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

La información se recolectó a través de la aplicación del cuestionario a cada uno de los empleados y la entrevista se aplicó al Director Ejecutivo.

Para la aplicación de esta técnica, se viajó al municipio de Santa María del Real, de departamento de Olancho. El instrumento se aplicó el día 22 de noviembre a las 9:00 a.m. a todos los empleados de la Clínica Médica Santa María del Real, en donde se solicitó autorización y tiempo para llenar el cuestionario.

Para procesamiento de los datos se realizó mediante la creación de una base de datos en una hoja de trabajo en el programa Microsoft Excel con los resultados del cuestionario de cada empleado para su posterior análisis, mediante el uso de gráficos.

3.2 Análisis de Contenido a través de Análisis de Estados Financieros

3.2.2 Descripción del ámbito de la investigación

Mediante un enfoque cuantitativo se analizaron datos estadísticos de la situación financiera de la Clínica Médica El Buen Pastor de los años 2016, 2017 y 2018. Con esta información financiera, se midieron indicadores financieros, y se aplicaron razones financieras.

3.2.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para la recolección de esta información se hizo de las bases de datos que contienen los estados financieros de la Clínica Médica El Buen Pastor de los años 2016, 2017 y 2018, además se hizo uso de los cuadros que contienen los inventarios de dicha clínica, para posteriormente calcular los indicadores financieros.

3.2.4 Plan de recolección y procesamiento de datos

La comparación de datos previos y descripción de tendencias, dio lugar a presentar como se manejan los procesos y controles internos, generando información estadística, y gráficos elaborados y analizados en una hoja de trabajo en el programa Microsoft Excel.

Se tomaron Estados Financieros de los años 2016, 2017 y 2018; se calcularon los indicadores financieros y se realizaron variaciones, en donde se pudo observar los movimientos de la cuenta bancaria de manera mensual.

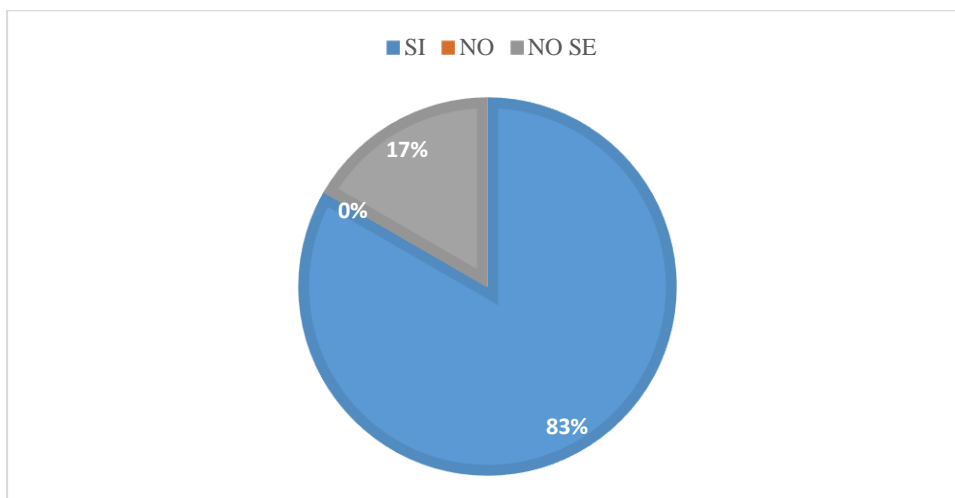
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 Resultados y Análisis del Proceso Administrativo de la Clínica Médica El Buen

Pastor

Para conocer el proceso administrativo actual de la Clínica El Buen Pastor, se realizó un cuestionario, el cual fue aplicado a 12 empleados que laboran actualmente, dentro de la clínica. Dentro del proceso administrativo se analizaron aspectos de planeación, organización, dirección y control, basándonos en las respuestas de los empleados se obtuvieron los siguientes resultados.

Ilustración 1. ¿Existe un estatuto o reglamento interno de la organización en la clínica médica El Buen Pastor?

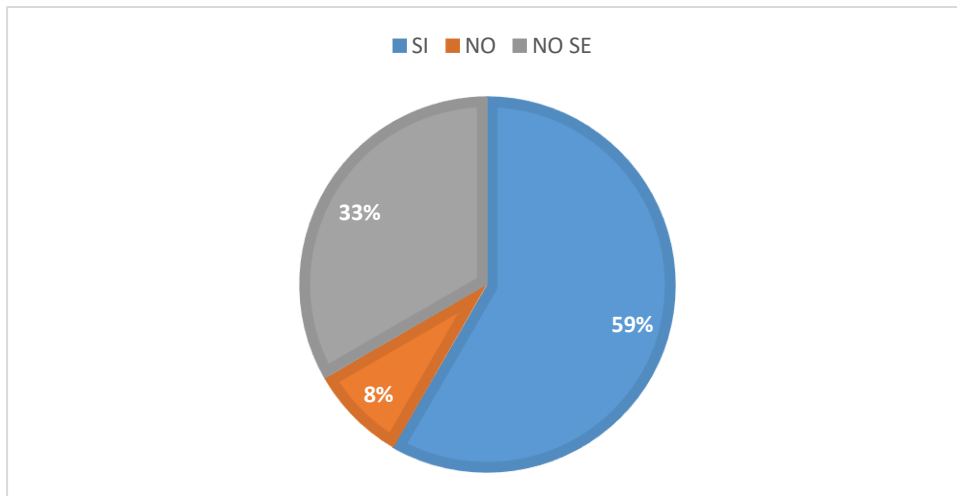


Fuente: Elaboración propia

El 83% de los empleados contestaron que conocen sobre la existencia de un reglamento interno, el 17% restante no sabe de la existencia de un reglamento interno, se obtuvo un porcentaje positivo en cuanto al conocimiento de un reglamento interno, la mayoría de los empleados saben que existe un reglamento interno, al ser una clínica con pocos empleados se espera un porcentaje del 100% de conocimiento del mismo, por lo que el reglamento interno

de la organización debe ser socializado nuevamente con los empleados.

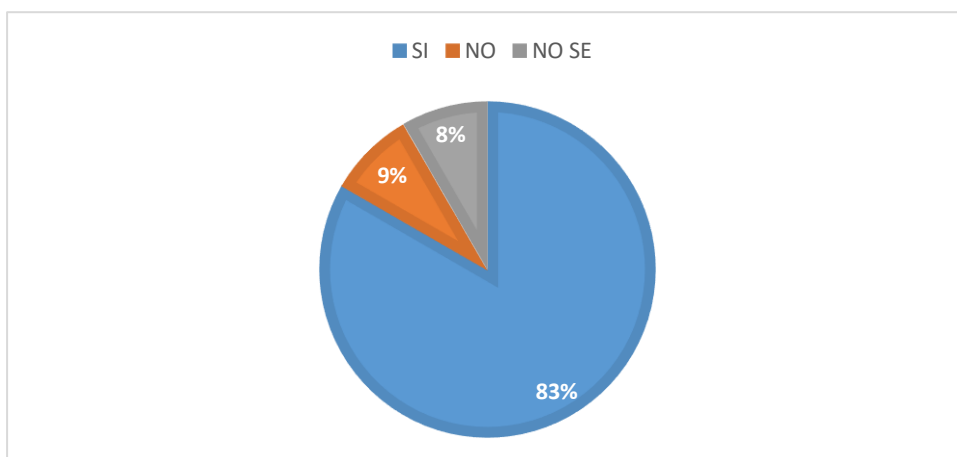
Ilustración 2. ¿Existe un Manual de Funciones en la clínica médica El Buen Pastor?



Fuente: Elaboración propia

Del personal encuestado el 59% conoce sobre la existencia de un manual de funciones, un 33% dijo no saber existencia del mismo y un 8% dijo que no existe un manual de funciones, lo que nos indica una gran deficiencia del conocimiento de dicho manual, el cual es de vital importancia, ya que es el que indica las funciones que tendrá cada uno de los empleados según su puesto de trabajo.

Ilustración 3 ¿Están claramente definidos los puestos de trabajo en la clínica médica El Buen Pastor?

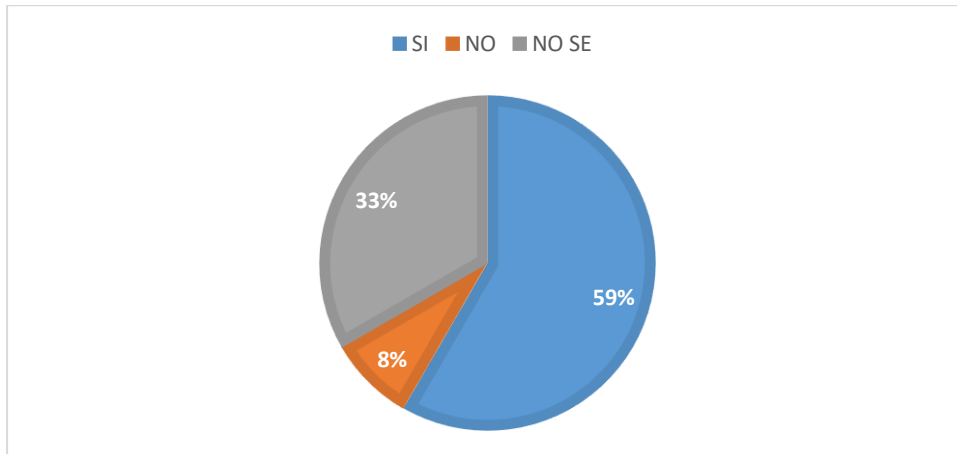


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a funciones asignadas a cada empleado, un 83% de los empleados contesto

de manera positiva que están claramente definidos, este se da una manera positiva ya que los empleados cuentan con años de experiencia dentro de la clínica, realizando las mismas funciones, por lo cual ya son conocidas para cada uno de ellos.

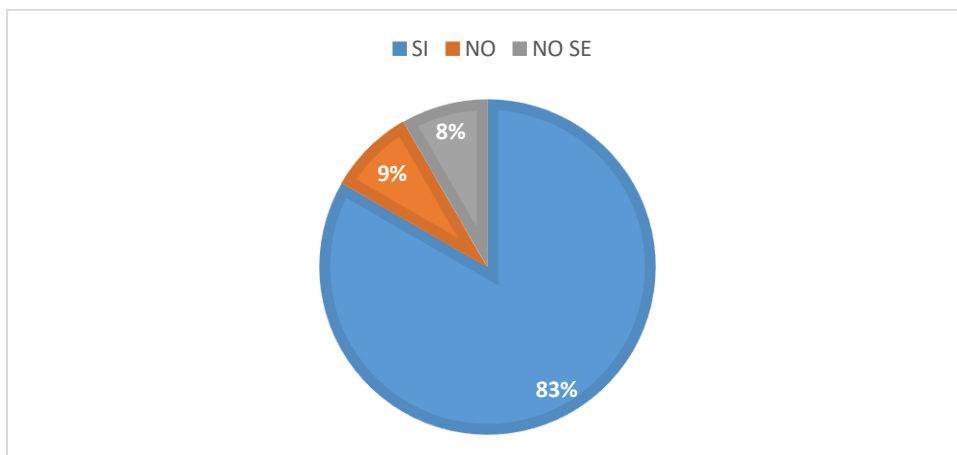
Ilustración 4. ¿Conoce el organigrama de la organización?



Fuente: Elaboración propia

El 59% del personal conoce el organigrama de la organización, mientras que un 8 % dijo que no conocía el organigrama, y un 33% del personal dijo que no existe un organigrama en la organización. El conocimiento del organigrama de una institución es algo esencial no importa el rubro de la misma, ya que la misma permite analizar la estructura de la organización representada además de los distintos niveles de jerarquía y la relación existente entre ellos.

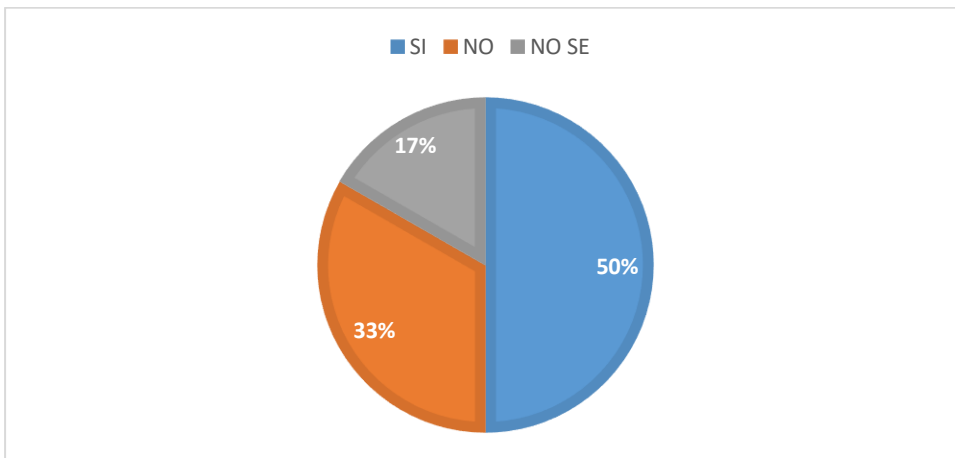
Ilustración 5. ¿Sabe usted lo que es un POA?



Fuente: Elaboración propia

En la etapa de planeación, se consultó al personal si conocían lo que es un POA, a la cual un 83% contestaron que sí, y un 9% contestó que no sabía que era un POA. Es importante que todo el personal tenga conocimiento sobre lo que es un Plan Operativo Anual, ya que es fundamental.

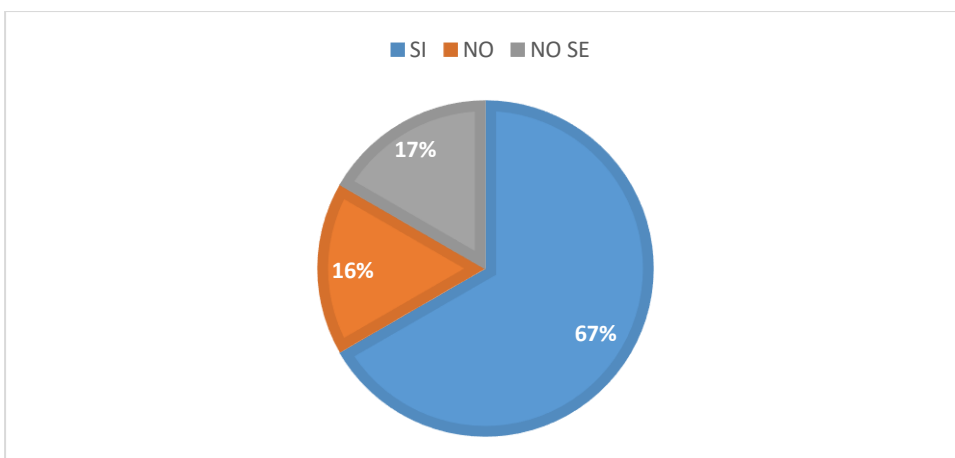
Ilustración 6. ¿Conoce el POA de la organización y sus objetivos?



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al POA de la organización, el 50% respondió que, si conoce el POA de la organización y sus objetivos, sin embargo, un 33% respondió que no lo conoce, y un 17% respondió que no sabe si conoce el POA y los objetivos de la organización.

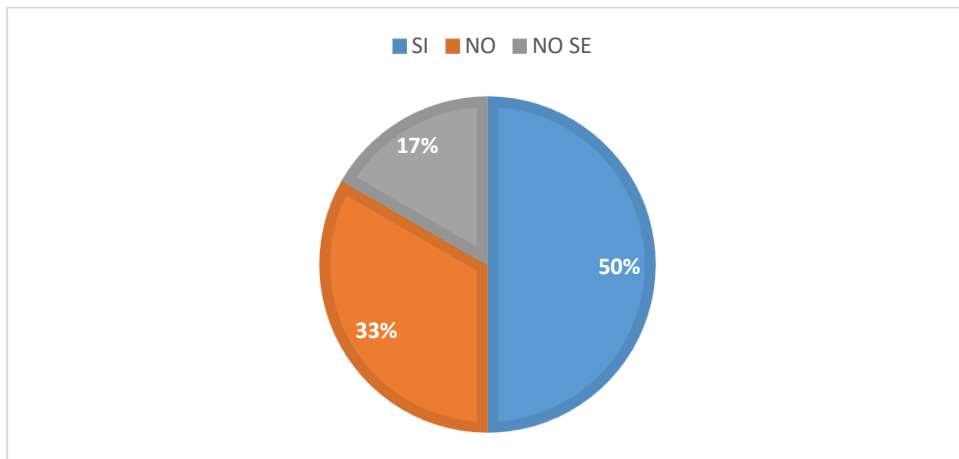
Ilustración 7. ¿Conoce la misión y la visión de la organización?



Fuente: Elaboración propia

El 67% de los empleados respondieron que conocen la misión y la visión de la organización, y un 16% dijo que no conoce la misión y la visión de la organización.

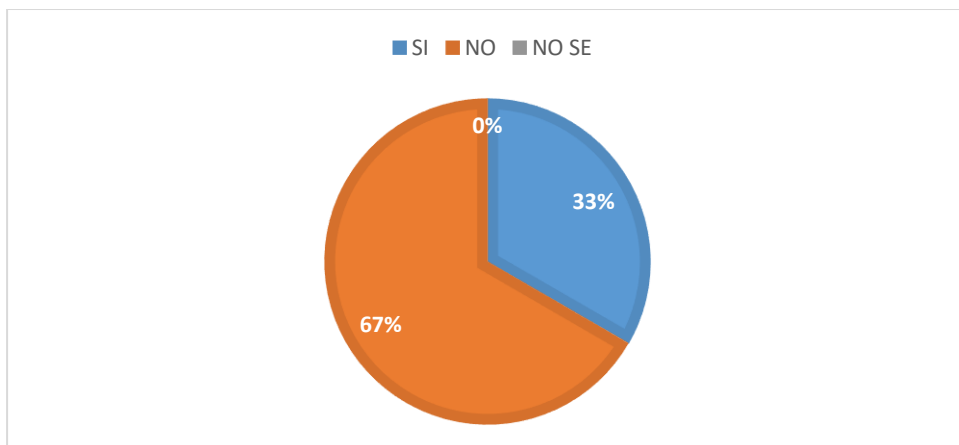
Ilustración 8. ¿Conoce usted los objetivos generales y específicos?



Fuente: Elaboración propia

El 50% de los empleados conoce los objetivos generales y los objetivos específicos de la organización, y un 33% de los empleados no los conoce.

Ilustración 9. ¿En el tiempo que ha laborado en la organización, le han realizado evaluaciones de desempeño?

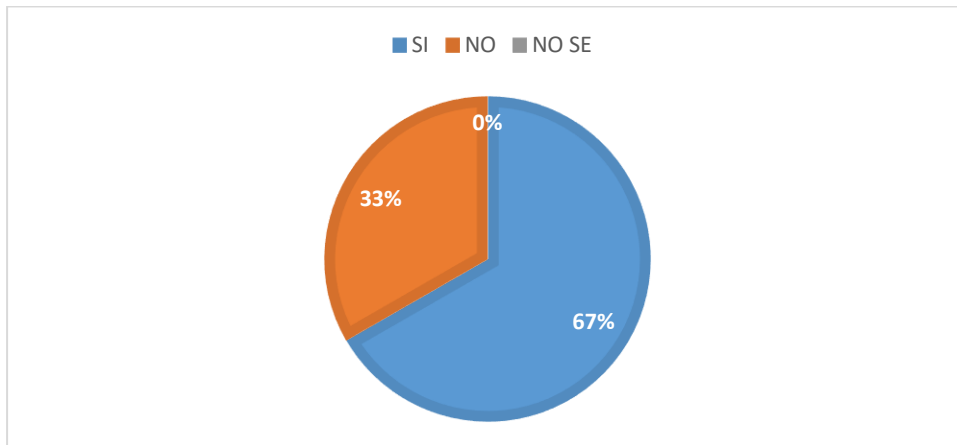


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a evaluaciones de desempeño, el personal encuestado, el 33 % del personal

contestó que, en el tiempo laborado en la organización, les han realizado evaluaciones de desempeño, y un 67% respondió que no les han realizado evaluaciones de desempeño.

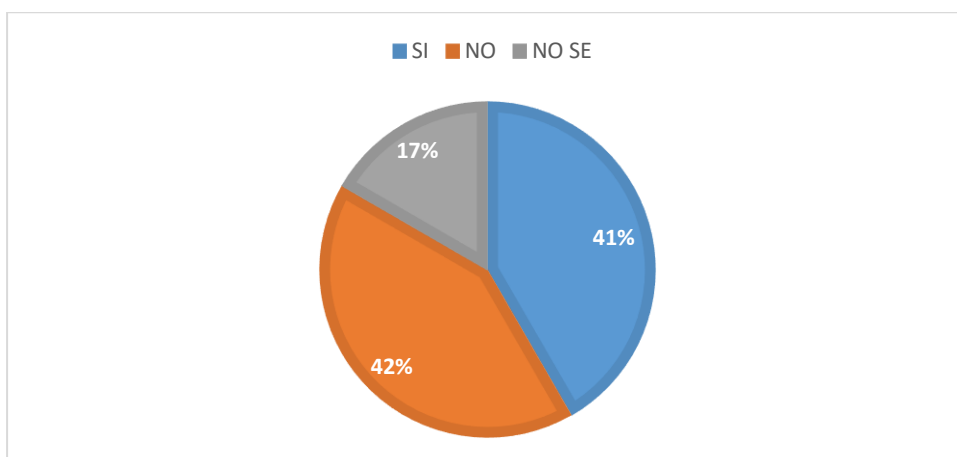
Ilustración 10 ¿Su jefe directo monitorea de cerca el cumplimiento de sus funciones?



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la etapa de dirección, se consultó a los empleados si su jefe directo monitoreaba de cerca el cumplimiento de sus funciones, a la cual un 67% de los empleados respondió que sí, y un 33% respondió que no eran monitoreados por su jefe directo.

Ilustración 11 ¿Su jefe promueve el cumplimiento de las leyes y normas de la institución?

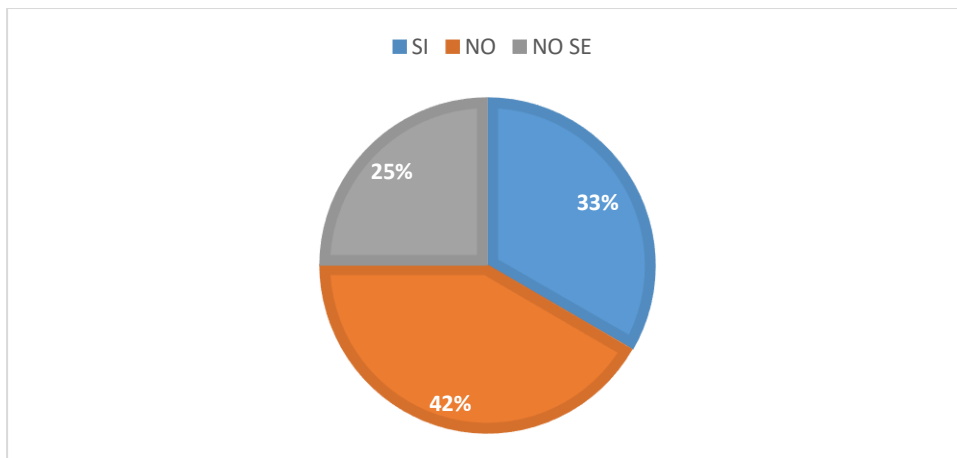


Fuente: Elaboración propia

El 42% de los empleados encuestados respondió que la jefatura no promueve el

cumplimiento de las leyes y normas de la institución, y un 41% respondió que no se promovía.

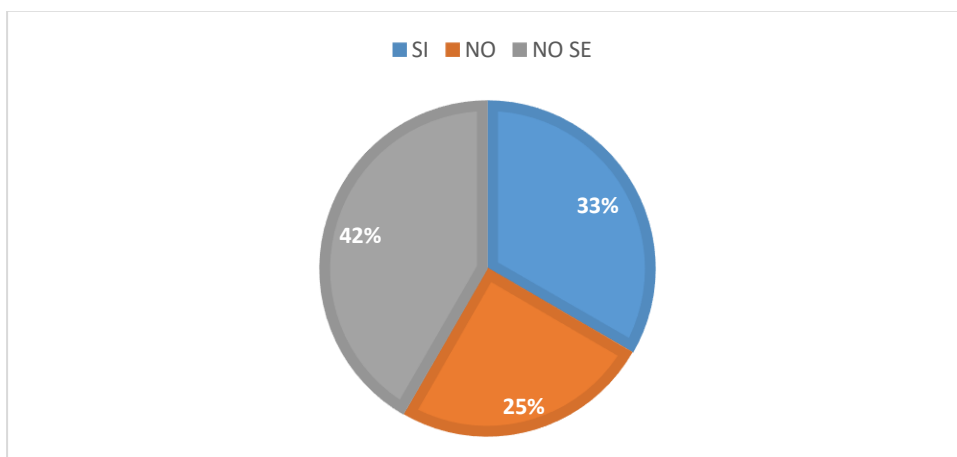
Ilustración 12. ¿Existen procedimientos escritos para las actividades que realiza la organización?



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la etapa de la organización en el proceso administrativo, se consultó al personal si existían procedimientos escritos para las actividades que realiza, y el 33% respondió que, si existían, mientras que un 42% respondió que no existían procedimientos escritos, y un 25% respondieron que no saben si existen procedimientos escritos.

Ilustración 13. ¿Se cuenta con un sistema automatizado de datos, actualizado y operando con normalidad?

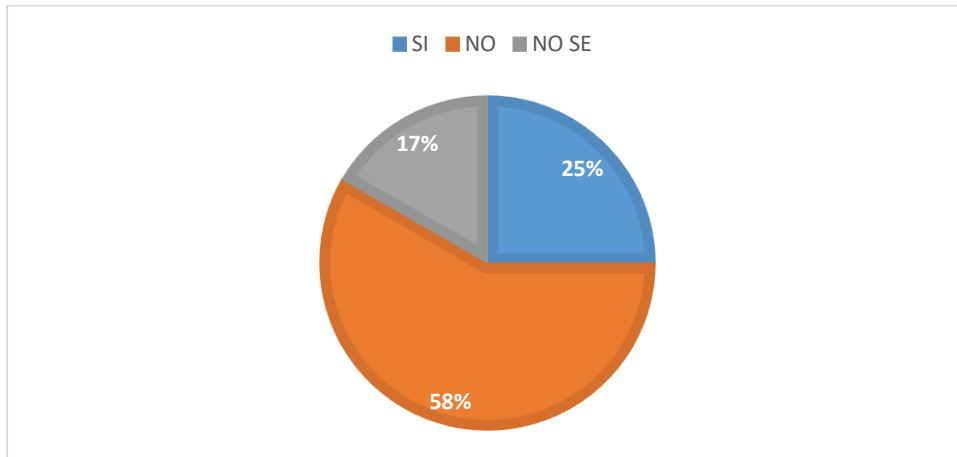


Fuente: Elaboración propia

Se consultó al personal encuestado sobre la existencia de un sistema automatizado de datos, actualizado y operando con normalidad, a lo cual un 33% respondió que, si se cuenta

con un sistema automatizado, un 25% respondió que no se cuenta con un sistema automatizado y un 42% no sabe si se cuenta con un sistema automatizado de datos, actualizado y operando con normalidad.

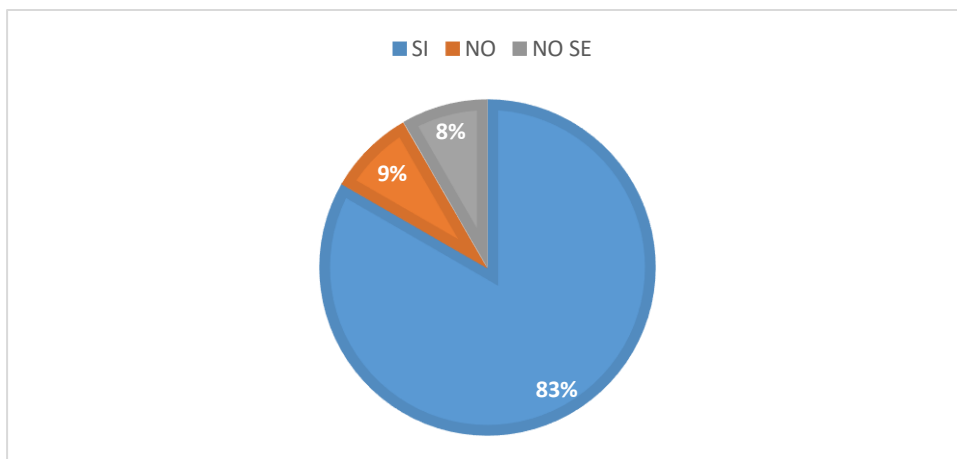
Ilustración 14. ¿Hay reuniones regulares de los empleados con la dirección?



Fuente: Elaboración propia

El 58% de los empleados respondió que no si se realizan reuniones regulares con la dirección, y un 25% respondió que no se realizan reuniones regulares.

Ilustración 15. ¿Las responsabilidades y funciones de cada empleado se detallan por escrito?

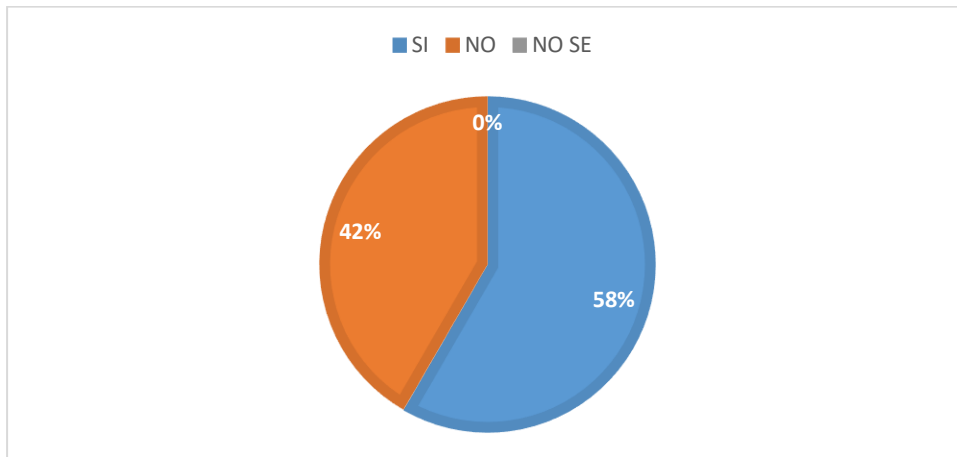


Fuente: Elaboración propia

Se consultó a los empleados si las responsabilidades y funciones de cada empleado se detallan por escrito; el 83% de los encuestados respondió que, si cuentan con sus funciones de

forma escrita, el 9% respondió que no se cuenta con funciones escritas y un 8% respondió que no sabía si contaban con funciones escritas.

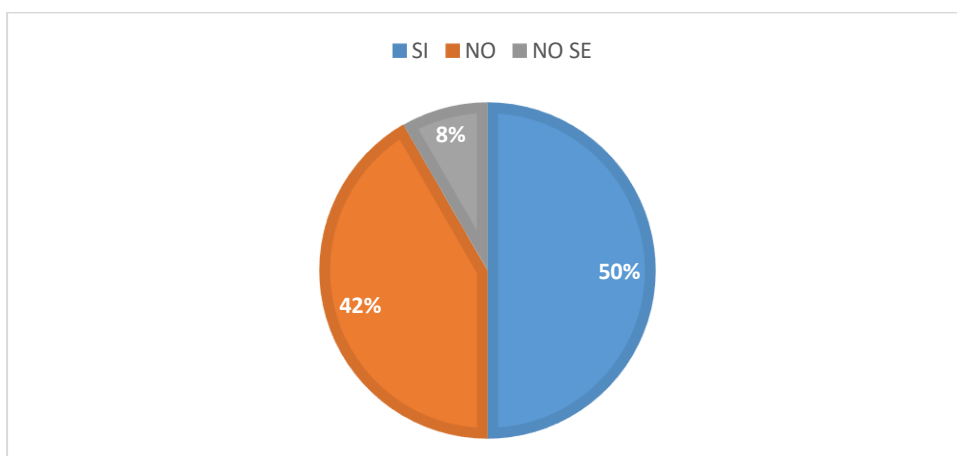
Ilustración 16. ¿Para cada proceso que usted realiza, necesita de firma autorizada? (órdenes de compra, ordenes de rayos-x, recetas etc.)



Fuente: Elaboración propia

Para conocer sobre métodos de control en el proceso administrativo, se consultó a los empleados si para cada proceso que realizaban, dependiendo de su área de especialidad, se requería una firma autorizada, a lo que un 58% respondió que, si se requería de una firma autorizada, y un 42% respondió que no se requería de una firma autorizada

Ilustración 17. ¿Existen claves de acceso para los sistemas informáticos que utilizan, tanto en estadística, farmacia y dirección?

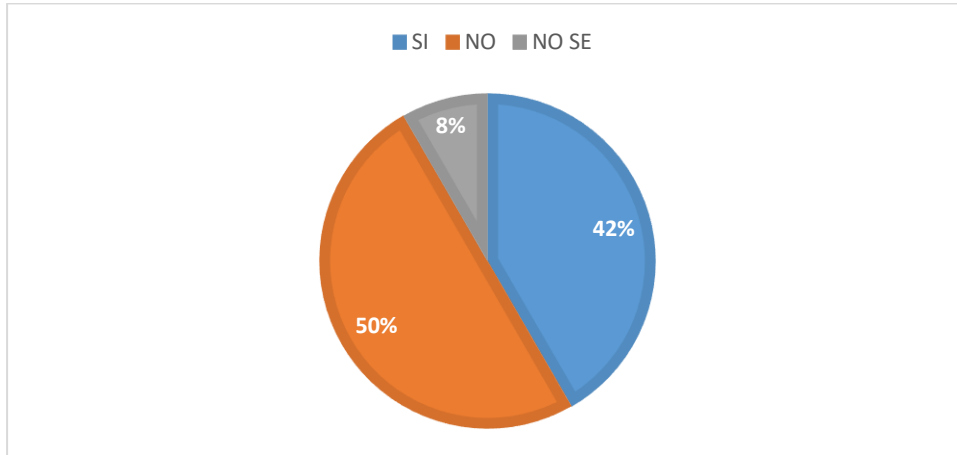


Fuente: Elaboración propia

El 50% de los empleados respondió que, si existen claves de acceso para los sistemas

informáticos utilizados en cada área, y un 42% respondió que no existen claves de acceso; un 8% respondió que no sabían si existían claves de acceso.

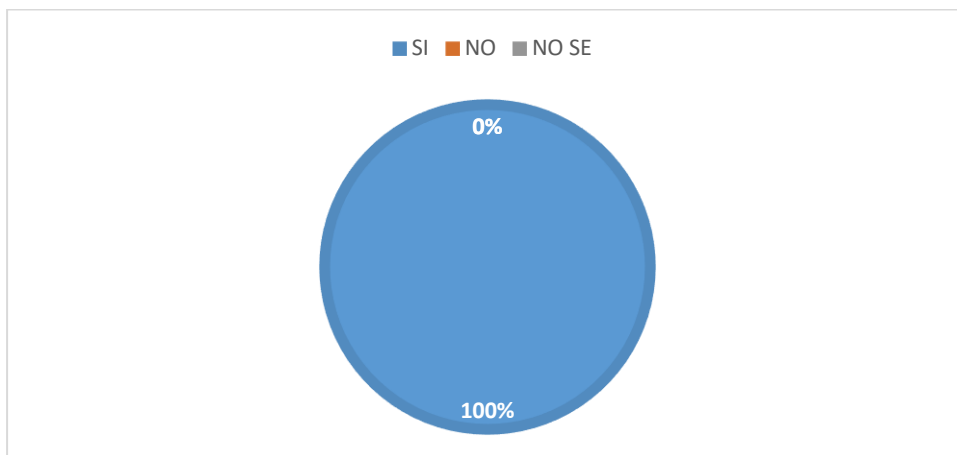
Ilustración 18. ¿Se le solicita a usted que genere informes trimestrales acumulativos sobre los resultados obtenidos en su área de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Un 42% de los empleados respondió que, si les solicita que generen informes trimestrales acumulativos sobre los resultados obtenidos, dependiendo de su área de especialidad, un 50% respondió que no se les solicitaba informes trimestrales y un 8% desconocía si se realizaban informes trimestrales.

Ilustración 19. ¿Tiene usted libertad para comunicar a la dirección las deficiencias y así corregir los procedimientos y mejorarlos?

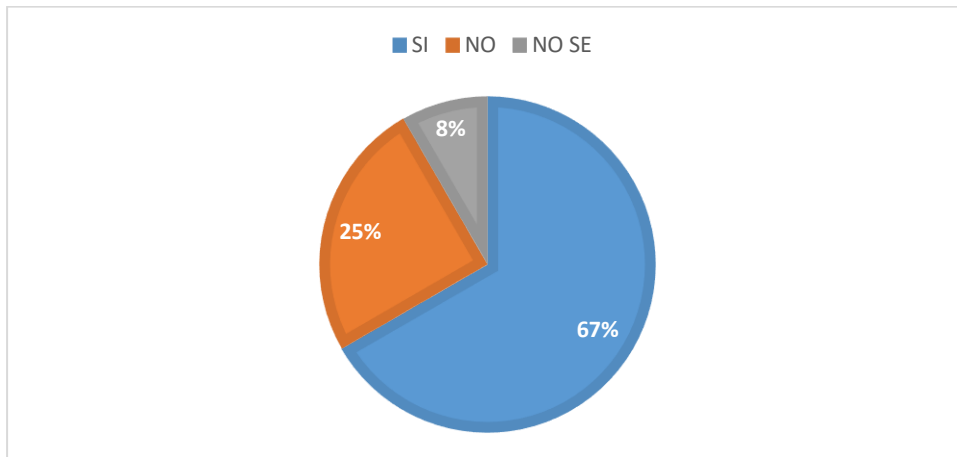


Fuente: Elaboración propia

El 100% del personal encuestado respondió que contaban con la libertad para

comunicar a la dirección sobre las deficiencias que puedan encontrar en los procedimientos en que están involucrados y así buscar mejorarlos, con el apoyo de la dirección.

Ilustración 20. ¿La dirección promueve solución oportuna de los problemas que usted comunica?



Fuente: Elaboración propia

El 67% de los empleados contestaron que la dirección promueve soluciones oportunas de los problemas que ellos comunican, y un 25% de los empleados contestaron que la dirección no promovía soluciones a las problemáticas comunicadas.

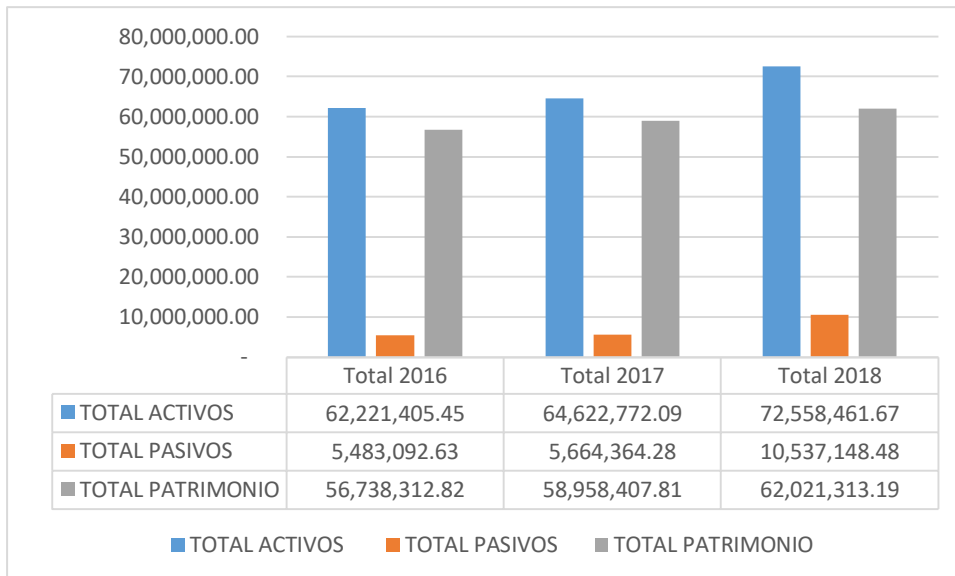
4.2 Resultados y Análisis Financiero de la Clínica Médica El Buen Pastor

4.2.1 Análisis de los Estados financieros

Como se puede observar en los Anexos números 4,5,6,7,8 y 9, de la información financiera de la “Clínica el buen pastor” dentro del periodo de enero 2016 a septiembre 2018, así como en la siguiente ilustración, el cual fue realizado para su comparación a septiembre de cada año, reflejando especialmente en los activos totales, pasivos totales y el patrimonio total de la clínica, debido a la adquisición de mayor numero de medicamentos, artículos de laboratorio, herramientas odontológicas y demás material necesario para el funcionamiento de la clínica, lo cual representó un aumento del inventario el cual se reflejó incrementando los activos totales, como consecuencias de estas compras, por su parte también hubo un incremento del pasivo a septiembre del año debido a la adquisición de préstamos con mayores montos y el

aumento de las cuentas por cobrar, al igual que sucedió con de los proveedores, así mismo se puede observar un incremento en el capital otorgado a la clínica.

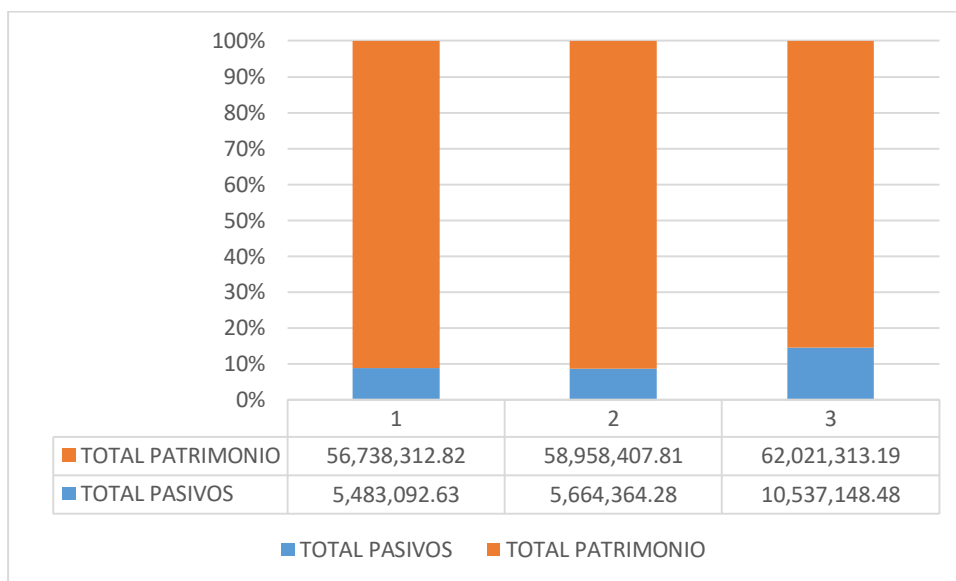
Ilustración 21. Balance General de la Clínica Médica El Buen Pastor



Fuente: Elaboración propia

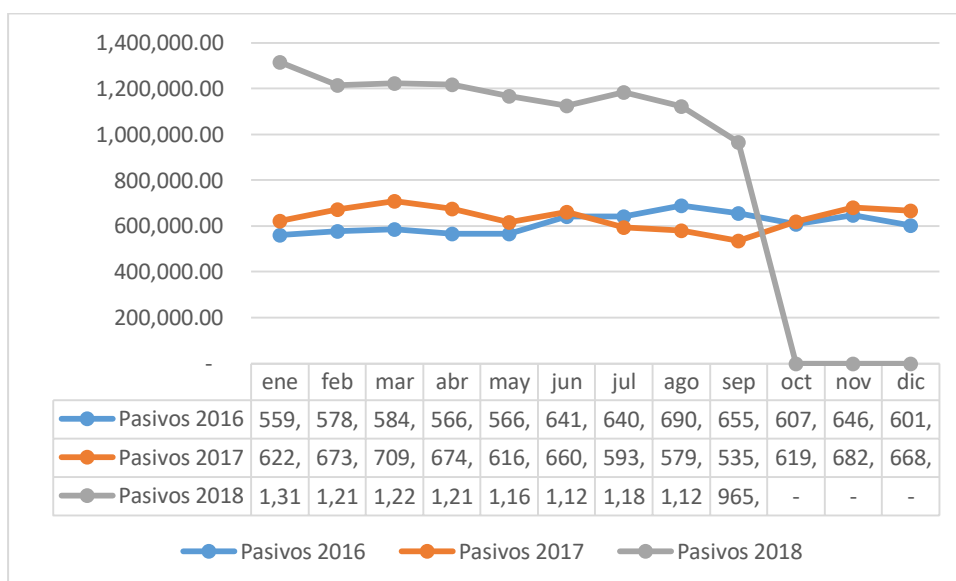
El financiamiento del inventario total entre el periodo del 2016 a septiembre del 2018, se encuentra compuesto principalmente con su propio patrimonio en más del 80%, el cual evidencia los aumentos del capital propio de la clínica, es importante destacar que en el último año incremento el financiamiento por el pasivo de manera bastante amplia en comparación a septiembre de los años 2016 y 2017, como podemos ver en el *Ilustración* número 22, donde se ve reflejado los movimientos del mismo, el pasivo se encuentra compuesto principalmente por préstamos y cuentas por cobrar los cuales aumentaron considerablemente en periodo analizado, como se ve reflejado en el *Ilustración* 23, de manera mensual, este incremento corresponde a que la clínica adquirió nuevos préstamos por motivos de compra de un ultrasonido.

Ilustración 22. Financiación del Activo de la Clínica Médica El Buen Pastor



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 23. Movimiento Mensual Pasivos de la Clínica Médica El Buen Pastor

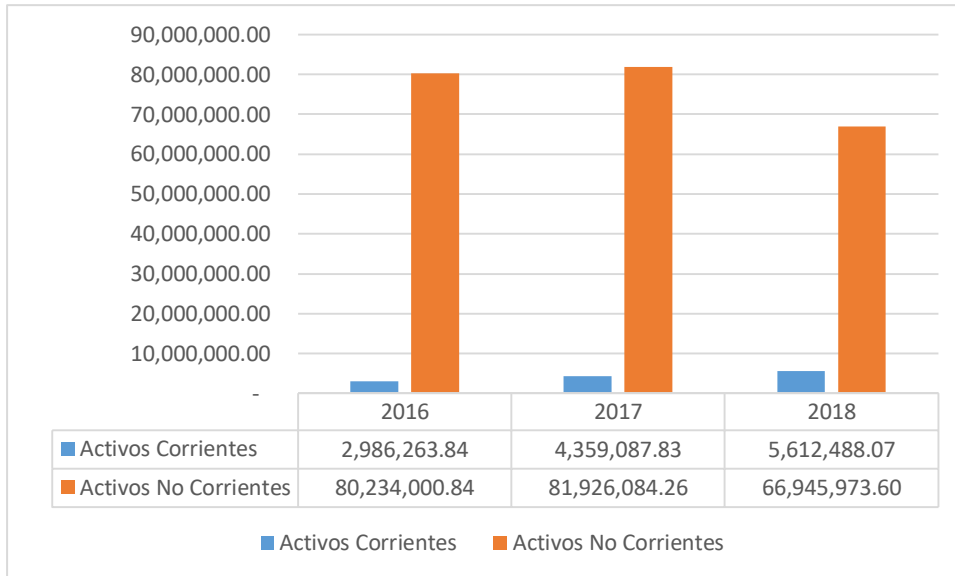


Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el Ilustración 24, los activos no corrientes representan en promedio el 94.65%, promediado para el periodo de análisis, sobre los activos totales de la clínica, el cual mantiene un porcentaje mayor gracias a la propiedad planta y equipo que

mantienen, si bien es cierto los activos corrientes mantienen un porcentaje bastante menor, cabe mencionar que el mismo ha tenido un aumento gradual al año 2018.

Ilustración 24. Composición del Activo de la Clínica Médica El Buen Pastor

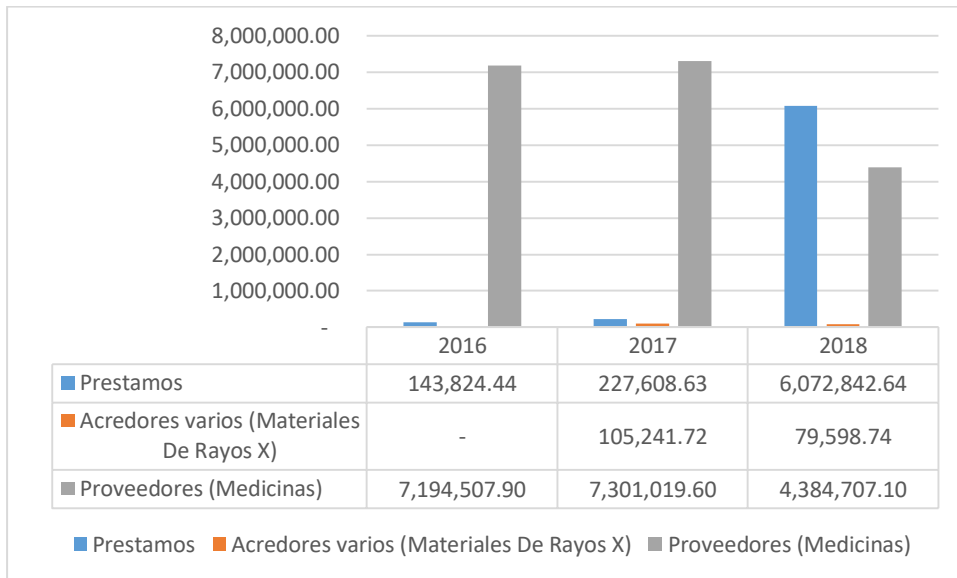


Fuente: Elaboración propia

En el Ilustración 25 se logra apreciar dentro del pasivo se encuentra dividido en tres cuentas: Prestamos, acreedores varios para las compras de materiales de rayos X y proveedores, para las compras de medicamentos, los cuales no están definidos dentro de los estados financieros proporcionados, si estos son a corto o largo plazo, como se puede observar las cuentas han tenido un comportamiento variable durante el año analizado, en donde los prestamos aumentaron por encima de los proveedores para septiembre del año 2018, manteniéndose en bajo perfil acreedores varios.

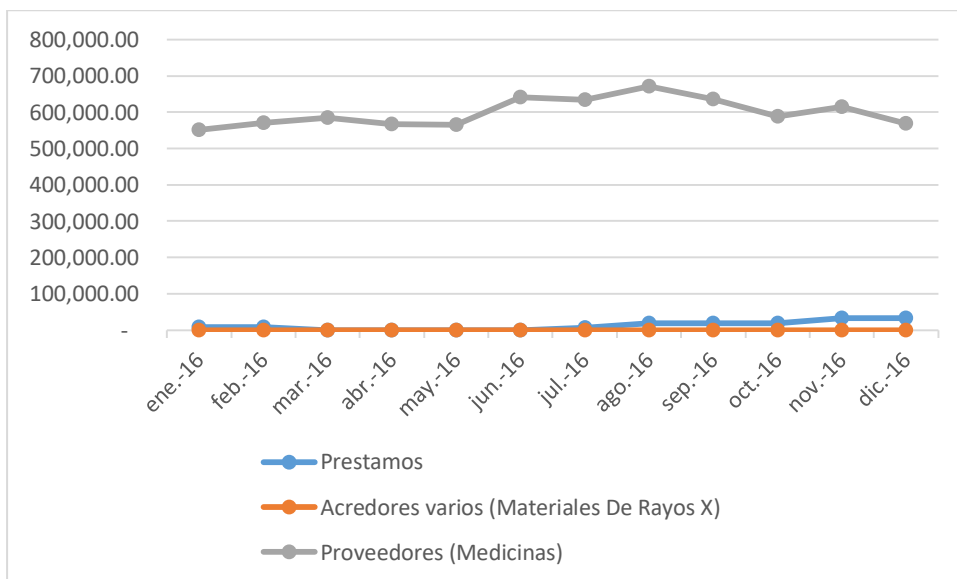
Adicionalmente, se puede evidenciar que la clínica aumento su apalancamiento de entidades bancarias y reducido la adquisición de materiales por vía de los proveedores directos, así como se puede visualizar en los Ilustración 6, 7 y 8 los movimientos que han tenido, dentro del periodo analizado.

Ilustración 25. Composición del Pasivo de la Clínica Médica El Buen Pastor



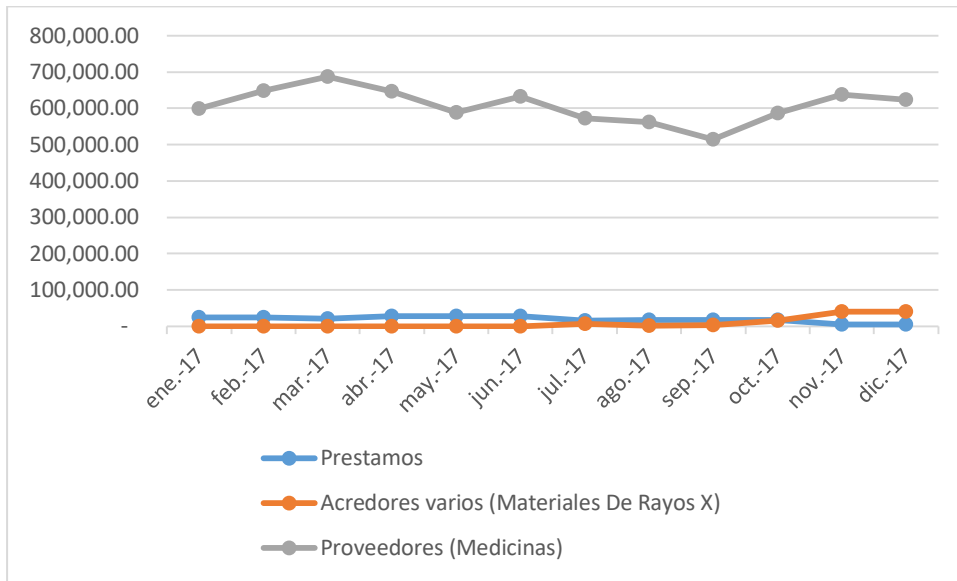
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 26. Movimiento Mensual Pasivo de la Clínica Médica El Buen Pastor año 2016



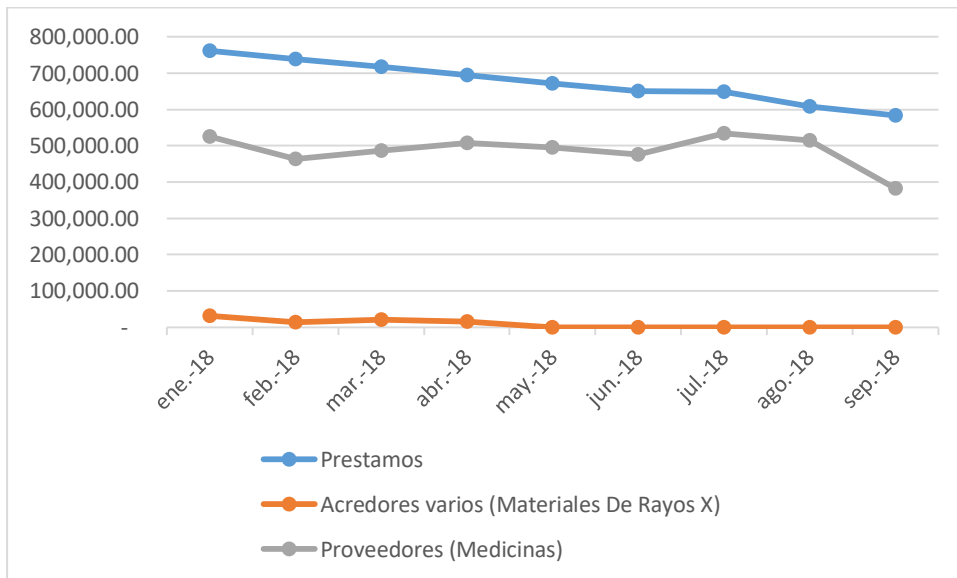
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 27. Movimiento Mensual Pasivo de la Clínica Médica El Buen Pastor año 2017



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 28. Movimiento Mensual Pasivo de la Clínica Médica El Buen Pastor año 2018



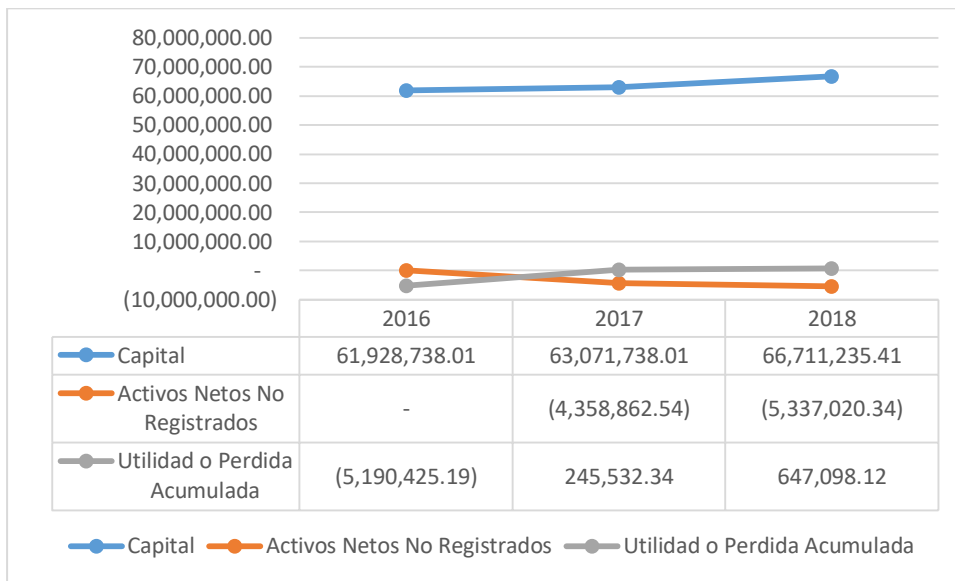
Fuente: Elaboración propia

El capital social de la clínica tuvo un crecimiento gradual dentro del periodo analizado, para septiembre del 2017 el incremento en comparación con septiembre del 2016 fue de

L. 1, 143,000.00; así mismo para septiembre del 2018 en comparación del 2017, el incremento fue de L. 3, 639,947.40, más del 100% al año anterior.

A partir del año 2017 se identificó dentro del balance general Activos Netos No Registrados, los cuales crean pérdidas para la clínica de L 484,318.06 y L. 593,002.26, de manera mensual en los años 2017 y 2018 respectivamente.

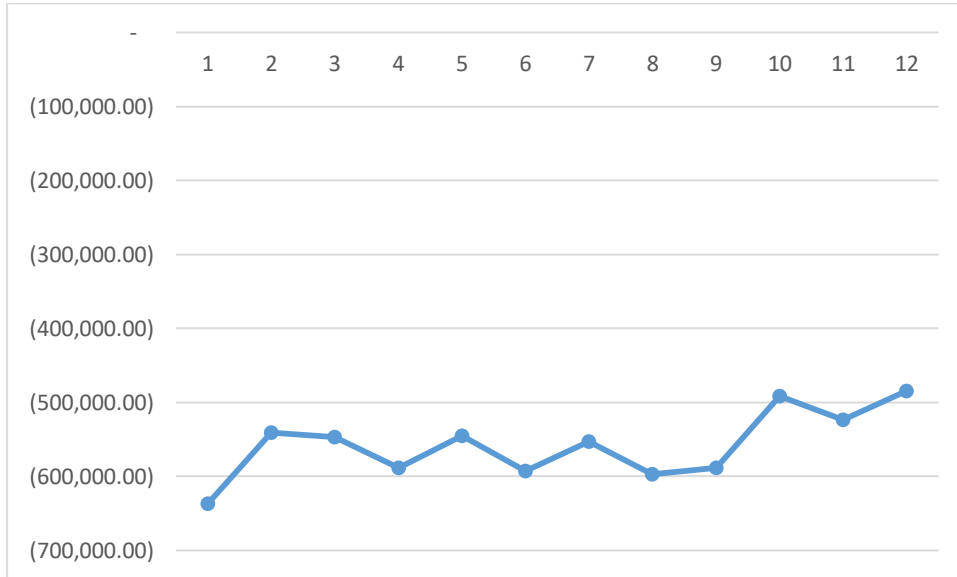
Ilustración 29. Comportamiento del Patrimonio de la Clínica Médica El Buen Pastor



Fuente: Elaboración propia

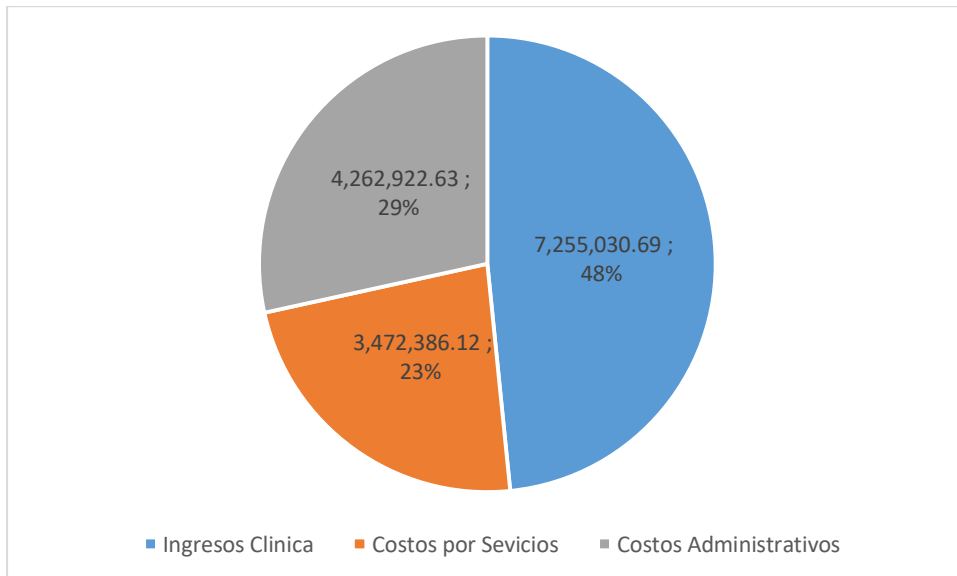
Como se puede observar en los Anexos números 4, 5, 6, 7,8 y 9 de la información financiera de la “Clínica el buen pastor”, así como se observa en el Ilustración número 28, en el año 2016 la clínica mantuvo todo el año números rojos, esto debido a que los costos por mantener el funcionamiento de la clínica fueron mayores a los ingresos recibidos, los cuales representan al final del año 2% por encima de los ingresos.

Ilustración 30. Movimiento Mensual Utilidad o Pérdida de Periodo 2016 de la Clínica Médica El Buen Pastor



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 31. Ingresos - Costos de la Clínica Médica El Buen Pastor año 2016



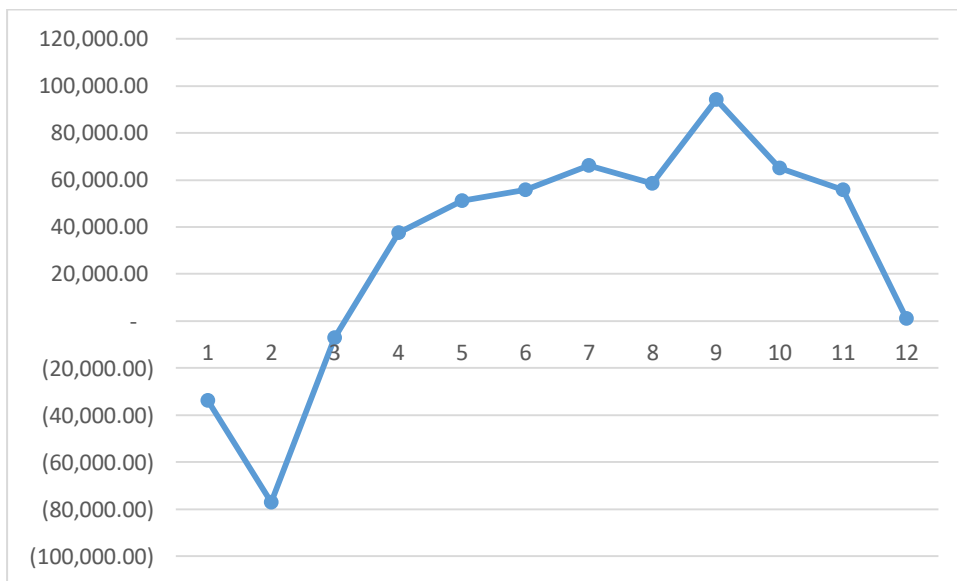
Fuente: Elaboración propia

Para los años 2017 y 2018, la clínica empieza a mostrar una pequeña mejoría en sus cifras a partir del mes de marzo, si bien es cierto la mejoría es poca y la misma no es persistente,

la clínica no muestra más número rojos, gracias a la reducción de los gastos administrativos y los incrementos en la venta de medicamentos, las consultas y los exámenes de laboratorios, así como podemos visualizar en los siguientes Ilustraciones. Finalmente, las utilidades del ejercicio de los periodos analizados han presentados un comportamiento variable, en septiembre del 2018 la clínica mostro su utilidad más alta de L. 292,645.16, mientras que en el mes de enero del 2016 mostraron las mayores pérdidas dentro del periodo analizado por L. 636,784.85.

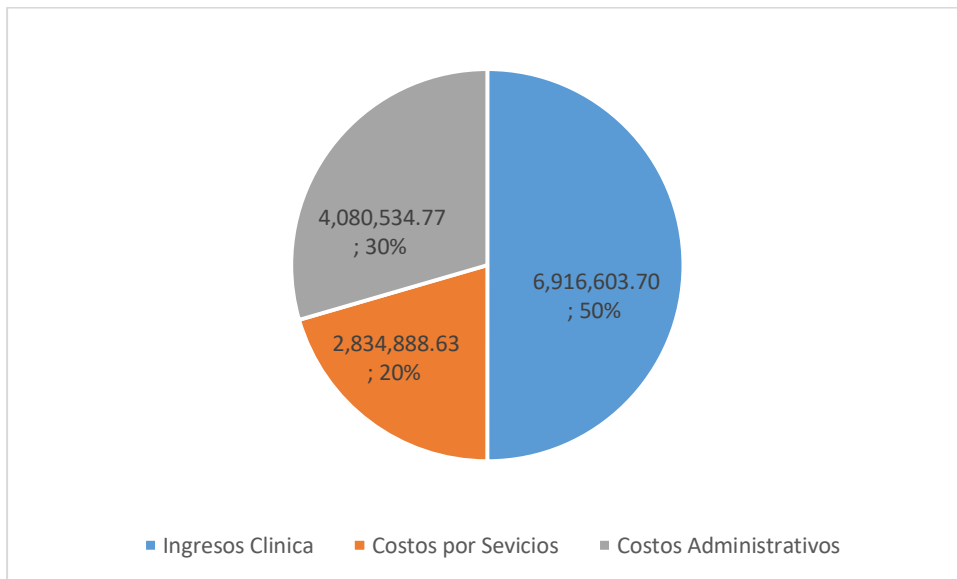
Como se observa en los Ilustraciones 29, 31 y 33, durante el periodo analizado, los costos por servicios y administrativos han sido reducidos, con el objetivo de mejorar los ingresos los cuales también se redujeron gradualmente.

Ilustración 32. Balance General de la Clínica Médica El Buen Pastor



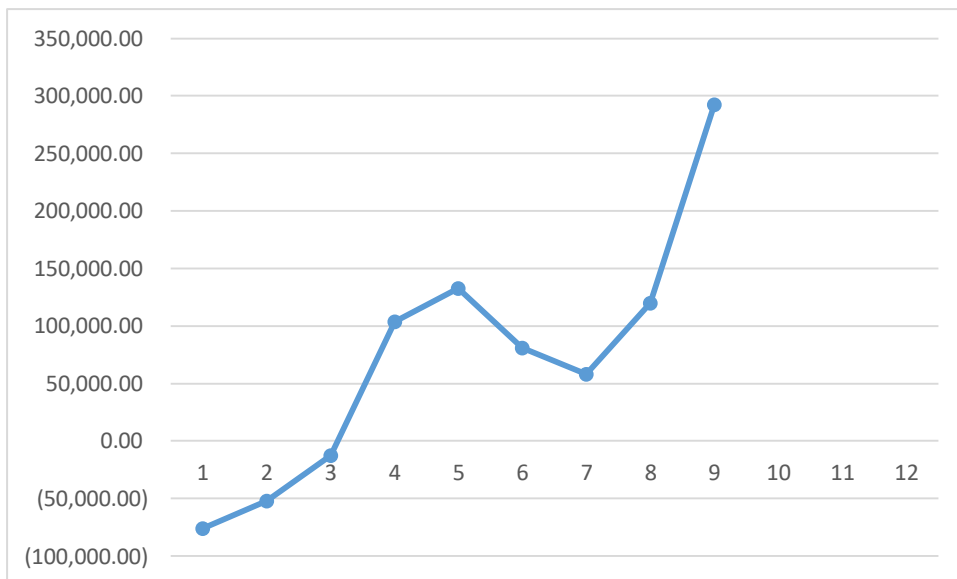
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 33. Ingresos - Costos de la Clínica Médica El Buen Pastor año 2017



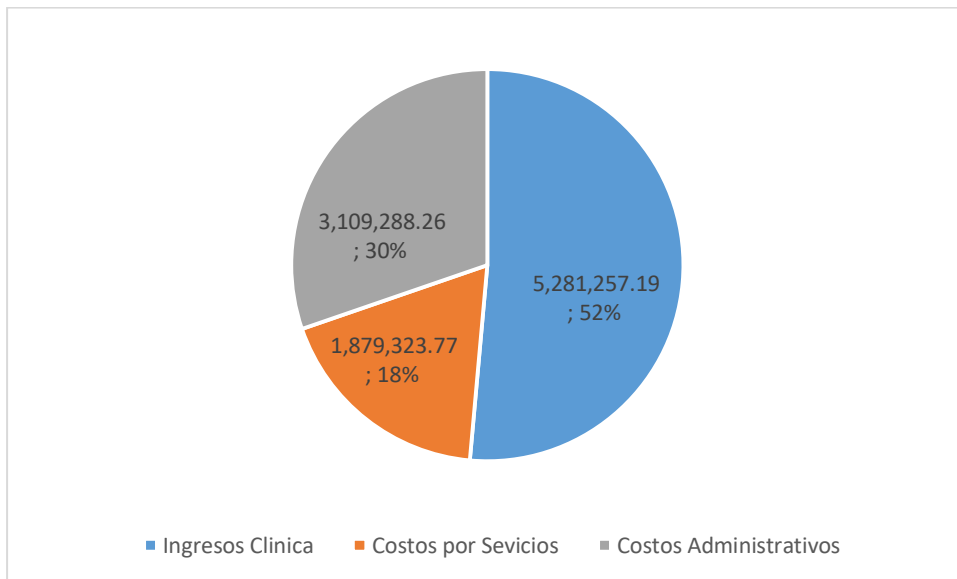
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 34. Movimiento Mensual Utilidad o Pérdida de Periodo de la Clínica Médica El Buen Pastor año 2018



Fuente: Elaboración propia

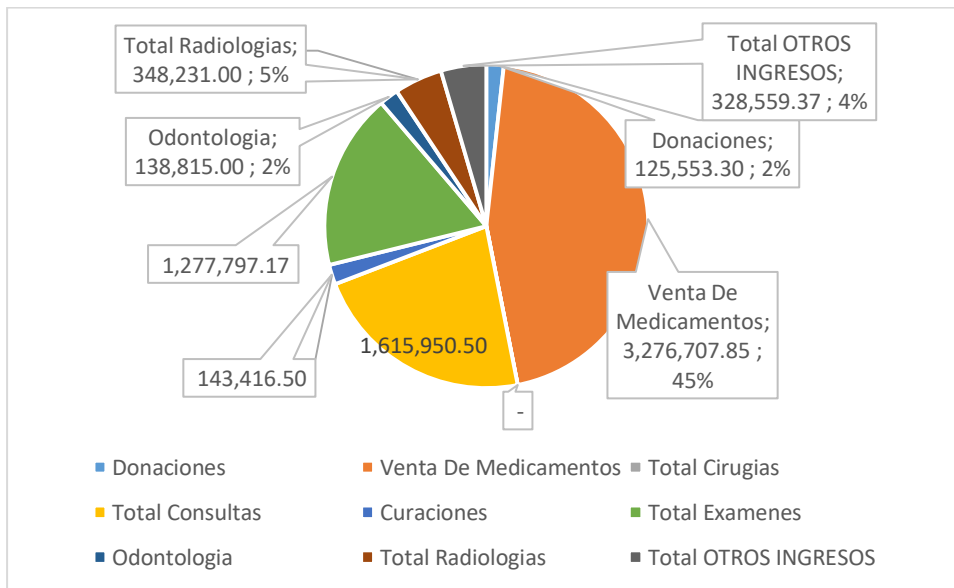
Ilustración 35. Ingresos – Costos de la Clínica Médica El Buen Pastor año 2018



Fuente: Elaboración propia

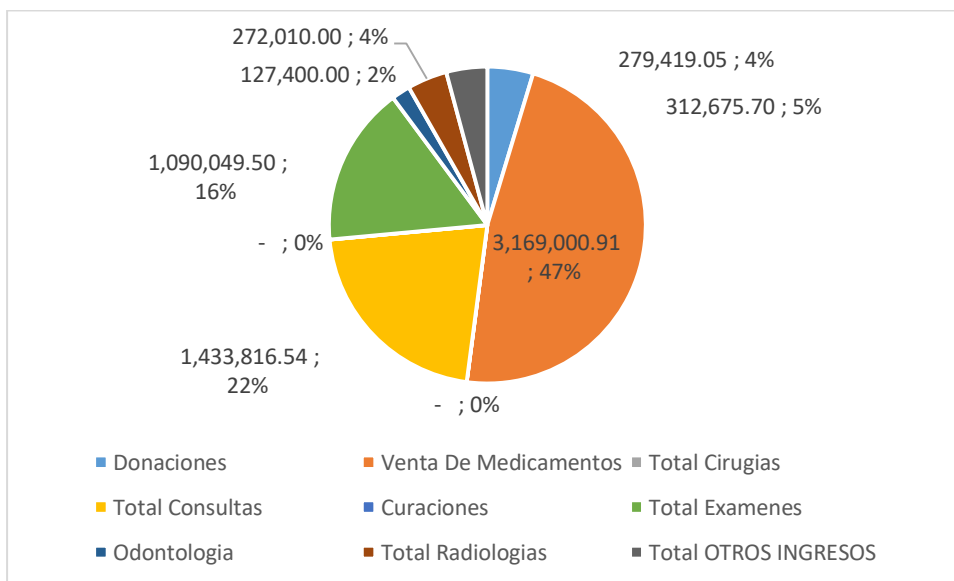
Los ingresos de la Clínica son constituidos en 8 partes las cuales son: Donaciones, venta de medicamentos, cirugías realizadas, consultas, curaciones, exámenes realizados, consultas odontológicas, radiología y otros ingresos, así como podemos observar la composición el porcentaje que representa cada uno dentro de los ingresos, en los siguientes ilustraciones representativos de los años 2016, 2017 y 2018, cabe mencionar que las ventas de medicamentos es la que mayor porcentaje de ingresos tiene para la clínica, en el Ilustración número 35 se podrá observar el comportamiento mensual de las mismas.

Ilustración 36. Ingresos de la Clínica Médica El Buen Pastor año 2016



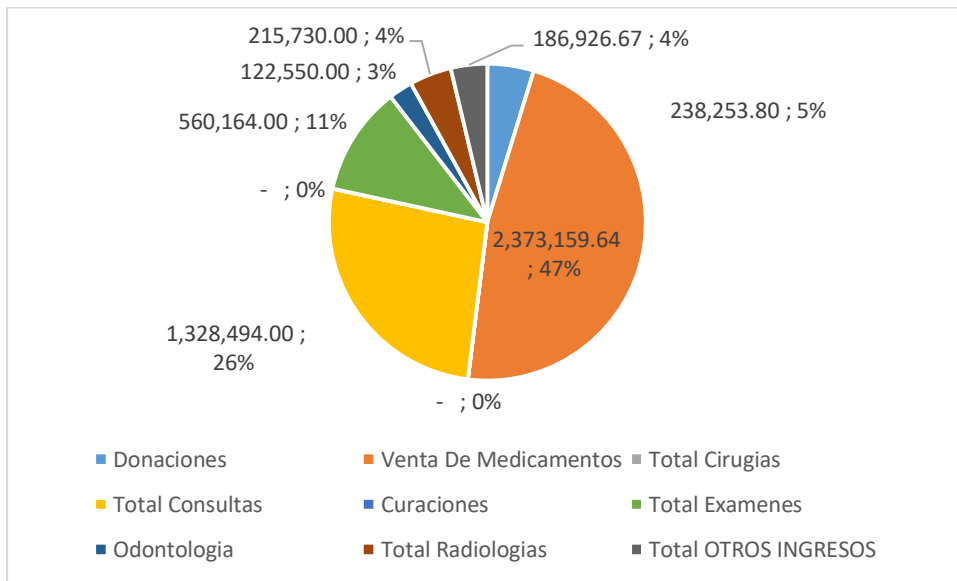
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 37. Ingresos de la Clínica Médica El Buen Pastor año 2017



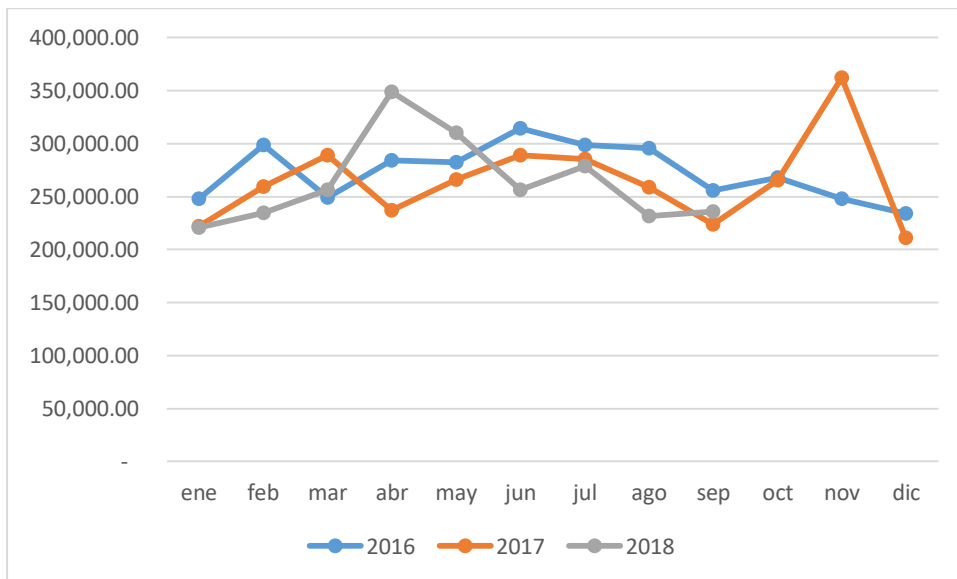
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 38. Ingresos de la Clínica Médica El Buen Pastor año 2018



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 39. Movimiento Mensual de las Ventas de Medicamentos de la Clínica Médica El Buen Pastor



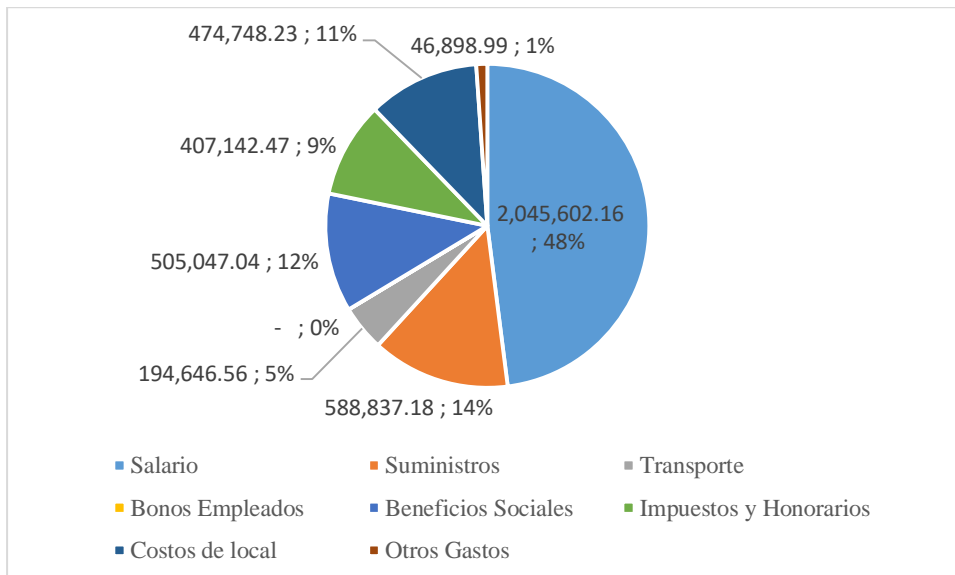
Fuente: Elaboración propia

En definitiva, dentro del periodo de revisión analizado las ventas no crecieron en la manera proporcional suficiente para crear grandes ingresos a la clínica. Cabe mencionar los

mejores ingresos en ventas para la clínica fue en noviembre del 2017 con L. 362,132.88, los movimientos de las ventas han sido bastante versátiles durante todos los meses.

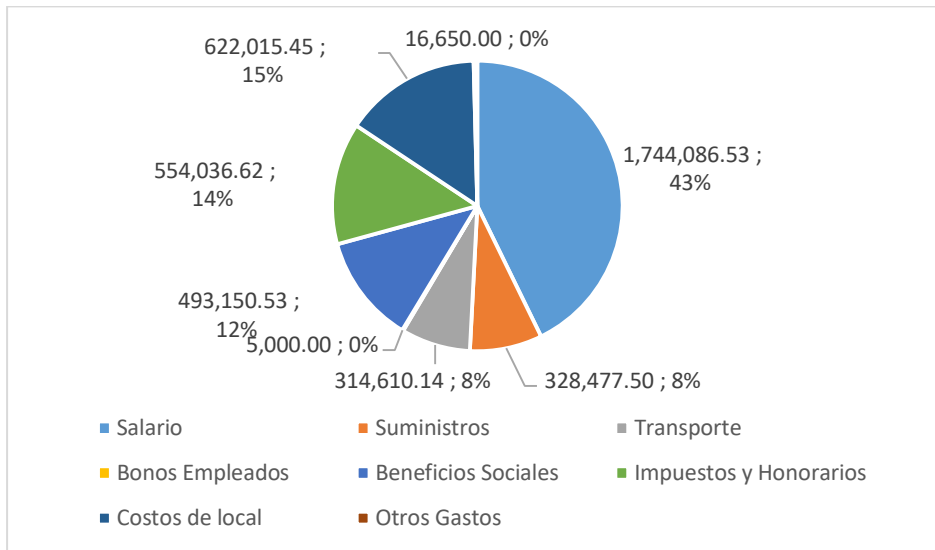
En cuanto a los costos la clínica tiene los costos por servicio y los administrativos, los cuales se pueden ver reflejados su porcentaje de participación en los Ilustraciones números 29, 31 y 33, con respecto de los ingresos totales de la clínica, dentro de los costos por servicios el mayor porcentaje en la compra de medicamentos, en cuanto a los costos administrativos estos están seccionados en salarios, suministros, transporte, bonos a empleados, beneficios sociales, impuestos y honorarios, costos de local y otros gastos, como se detalla a continuación.

Ilustración 40. Gastos Administrativos de la Clínica Médica El Buen Pastor año 2016



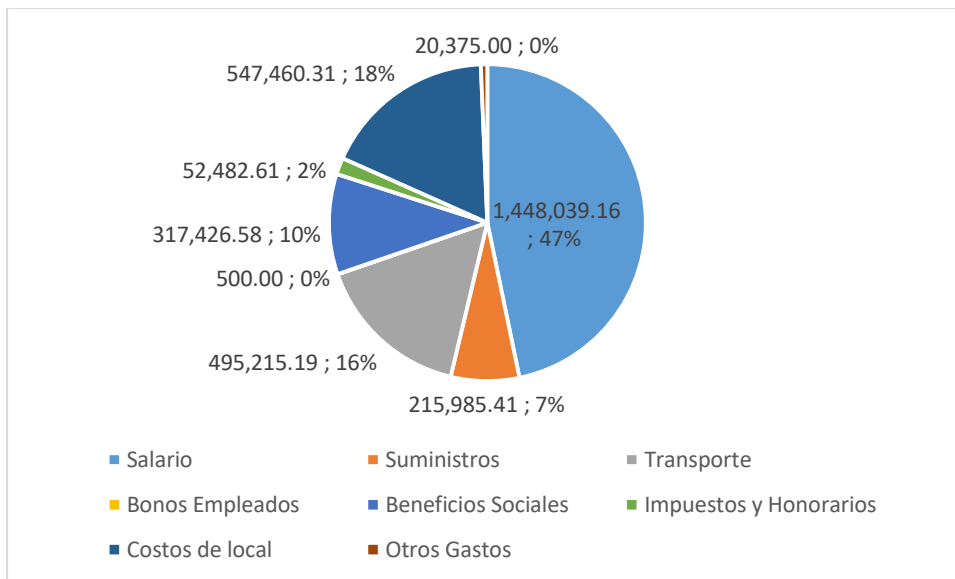
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 41. Gastos Administrativos de la Clínica Médica El Buen Pastor en el año 2017



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 42. Gastos Administrativos de la Clínica Médica El Buen Pastor en el año 2018



Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Análisis de los indicadores financieros

4.2.2.1 Análisis de resultados indicadores de liquidez

Como se logra observar en la tabla 1, los indicadores de liquidez han tenido variaciones

insignificantes en los años analizados, cabe aclarar que los mismos fueron analizados a septiembre de cada año.

Se observa que para septiembre del 2018 la clínica tiene la capacidad de 0.53 centavos de lempiras por cada lempira, para solventar sus deudas. La clínica “ El Buen Pastor” muestra un índice bajo de liquides, lo cual significa la poca capacidad de disponer de efectivo de la misma, lo anterior mencionado se debe a que los activos corrientes no tienen alta rotación, es decir no pueden generar un flujo de efectivo constante que asegure a la clínica oportunamente con sus pagos, uno de los factores que hace el poco flujo de efectivo es la compra de un terreno el cual es un activo difícil de mantener y la compra de maquinaria para prestar servicios, ya que el mismo hace su retorno de efectivo en largo plazo al contrario de la compra de medicamentos, el cual muestra de retorno de efectivo a corto plazo.

De igual manera se observa que la clínica no estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías, ya que para el 2018 solo cuenta con 0.05 centavos de lempira, por cada lempira que se debe.

Actualmente la clínica no tiene la capacidad de convertir sus activos en liquidez durante el normal desarrollo de su actividad empresarial o su ciclo de explotación. Podemos observar en el último indicador de liquidez que capital neto de trabajo no ha sido persistente y para el año 2018 muestra la carencia más alta de la clínica para poder cubrir con sus gastos a corto plazo, esto se debe al poco margen de utilidad que ha mantenido dentro de los analizados, ya que el mismo a mostrar un margen bajo de utilidad el mismo va directo a pagos, así como la reducción de donaciones, por lo que no hay mucha cantidad de efectivo para ser destinados dichos fondos para la inversión de la clínica.

Tabla 5 Datos de los Indicadores de Liquidez de la Clínica Médica El Buen Pastor

Indicador	2016	2017	2018
Razón Corriente (Liquidez)	0.41	0.59	0.53
Prueba Acida	0.08	0.06	0.05
Capital Neto de Trabajo	- 3,228,474.97	- 2,348,114.72	- 4,924,660.41

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.2 Análisis de resultados de Indicadores de Eficiencia

Podemos observar el retorno sobre los activos disponibles de la clínica el mismo ha tenido leve mejora a través del periodo de análisis, mostrándonos el mayor porcentaje en el 2018 de un 0.40%, esto debido a que la clínica, está sacando provecho de los activos ya existentes, lo mismo ha sucedido con nuestra rentabilidad sobre el patrimonio ya que la capacidad que mantiene la clínica de generar beneficios en cuanto del patrimonio ha crecido de manera pequeña, mostrando su mejor porcentaje en el 2018 por 0.44%.

La Clínica El Buen Pastor muestra ratios de eficiencia bajos debido que en el último año el número de pacientes a disminuido, para septiembre del 2016 el total de pacientes tratados era de 7,254, para el año 2017 fue de 6,699, y para el 2018 el total de pacientes bajo a 5,966, así como lo podemos observar en el grafico siguiente:

Tabla 6. Atenciones Según Servicio

Descripción	2016	2017	2018
Hematología	1116	941	912
Inmunología	564	277	250
Microbiología	31	40	35
Parasitología	409	326	316
Orina	910	671	631
Química	1819	1835	1778
Radiología	1011	845	905
Ultrasonido	800	732	618

Endoscopia	10	23	30
Cardiología	176	132	122
Electroencefalografía	389	371	333
Cirugías			36
Total	7,235	6,193	5,966

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Datos de Indicadores de Eficiencia de la Clínica Médica El Buen Pastor

Indicador	2016	2017	2018
Rentabilidad sobre Activos ROA	-0.94%	0.15%	0.40%
Rentabilidad sobre Patrimonio ROE	-0.95%	0.15%	0.44%

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.3 Análisis de resultados de Indicadores de Endeudamiento

Podemos observar que nuestras ratios equivalentes para el cálculo de nuestros compromisos con terceros y con el patrimonio propio de la clínica, se mantuvieron en los años 2016 y 2017, mostrando un pequeña aumento del compromiso con terceros en el año 2018, el equivalente de 15.00 % y 16.00%, por cada lempira invertido, estos son los porcentajes representativos de participación de terceros, es decir que contamos con 0.15 y 0.16 centavos de inversión externa para la compra de medicamentos, estos indicadores se mantienen relativamente bajos, ya que la clínica cuenta con activos totales altos gracias a los activos fijos las reservas que son de montos significativos.

En cuanto a la carga financiera representan una deducción del año 2016 al 2018 en 15.31%, es decir que de las ventas hay que destinar el 37.27%, para el año 2018, para pagar los gastos financieros. En cuanto al endeudamiento financiero, las obligaciones directas que tiene la clínica con terceros, las cifras que nos indica son críticas esto debido a los préstamos que se han incrementados los préstamos desde el año 2016 al 2018, estos préstamos no han sido utilizados para compra de mercadería, si no para compra de equipo de trabajo, con el objetivo

de prestar un mejor servicio y abarca todas las áreas posibles.

Tabla 8. Datos de Indicadores de Endeudamiento de la Clínica Médica El Buen Pastor

Indicador	2016	2017	2018
Endeudamiento	0.09	0.09	0.15
Autonomía	0.09	0.09	0.16
Carga Financiera	52.58%	42.46%	37.27%
Endeudamiento Financiero	99.33%	115.87%	208.95%

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V. PROPUESTA DE MEJORA

5.1. Presentación de propuesta

Propuesta de Mejora de control interno basado en el análisis de los procesos administrativos y financieros de la clínica médica “El Buen Pastor” ubicada en el municipio Santa María del Real, departamento de Olancho, Honduras, entre los años 2016-2018.

5.2 Justificación de la propuesta

Toda institución periódicamente debe evaluarse para poder determinar si sus diferentes procesos están acordes con las necesidades de quienes sirve. La Clínica médica El Buen Pastor, es una institución sin fines de lucro, la cual su principal objetivo es brindar salud ofreciendo un servicio eficaz al alcance de la comunidad de Santa María del Real en el departamento de Olancho, por lo que se elaboró una propuesta de Programa de participación del personal, con el objetivo de no aumentar costos en el proceso de mejora continua, al involucrar el personal la empresa puede mejorar considerablemente, debido a que nadie conoce mejor una tarea que la persona que la realiza y así, cada persona atendiendo a sus funciones hará un aporte en conjunto para la elaboración de cada una de las propuestas realizadas.

La justificación de esta propuesta es de acuerdo a la evaluación que se efectuó al control interno La Clínica médica El Buen Pastor, que a su vez permitirá minimizar o eliminar los riesgos económicos, financieros, operacionales a los que se expone la clínica. Esta propuesta permitirá mejorar el control interno de la clínica, con la finalidad de proporcionar razonabilidad al control empleado, que permita salvaguardar sus recursos, lograr sus objetivos, dar cumplimiento a las leyes que regularizan su actividad y garantizar que las operaciones, actividades, y procesos se desarrollen de manera eficiente. Para obtener estos resultados presentaremos como propuesta de mejora de acuerdo a las debilidades encontradas utilizando el “Análisis FODA”.

5.3 Objetivo general de la propuesta

Proporcionar una mejora al sistema de control interno de la Clínica Médica El Buen Pastor con el propósito de alcanzar controles idóneos y garantizar el desarrollo eficiente de todos los procesos, actividades e interacción de todos los departamentos.

5.3.1 Objetivos específicos de la propuesta

- Determinar las áreas críticas y los riesgos que se pueden presentar, debido a las debilidades del control interno.
- Proponer mejoras que ayuden a impulsar técnicas efectivas que faciliten las buenas prácticas operacionales y administrativas en la Clínica Médica El Buen Pastor

5.4. MISIÓN

Contribuir a la mejora del control interno que posee la Clínica Médica El Buen Pastor y así poder dar transparencia a cada una de las actividades, operaciones y funciones que se desarrollen dentro de la clínica.

5.5. VISIÓN

Lograr que mediante la aplicación de este proyecto en la Clínica Médica El Buen Pastor en 5 años obtenga un Sistema de Control Interno eficaz y eficiente, que permita el logro de sus objetivos y su visión.

5.6 Análisis FODA aplicado a la Clínica Médica El Buen Pastor

Tabla 9. Análisis FODA de la clínica médica el Buen Pastor

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Institución pionera en servicios de salud• Amplia experiencia, prestigio y confiabilidad• Lugar estratégico y accesible para la población en general• Calidad de atención• Diferentes especialidades medicas• Precios accesibles• Asistencia social• Equipo para diagnóstico médico de alta calidad• Farmacia• Laboratorio• Planta eléctrica para uso inmediato	<ul style="list-style-type: none">• El organigrama institucional no está actualizado• No se hacen reuniones formales en ninguna ocasión para abordar temas de importancia para la institución, (capacitaciones, abordaje de problemáticas o eventualidades)• No existe comunicación eficiente entre los empleados• Inconformidad en algunos empleados en cuanto a los condiciones para desempeñar su trabajo, así como las asignaciones de cada uno• No hay manuales de normas y procedimientos al alcance del personal• Poca publicidad en los servicios que ofrece la clínica

-
- Desinformación del personal en los costos de los servicios que oferta la clínica
 - No se cuenta con bodega de almacén.
 - Falta de mantenimiento continuo a la infraestructura de la clínica
 - No se le brinda mantenimiento al equipo (aparatos y maquinas) de trabajo
 - No se hace requisición de materiales e insumos

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Enlace con autoridades municipales • Visitadores médicos de diferentes droguerías • Proyección social de médicos asociados • Voluntarios de salud • Redes sociales al alcance • Realización de brigadas médica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia directa • Violencia • Conflictos sociopolíticos (tomas de carreteras) que impiden el acceso del paciente a la clínica

Fuente: Elaboración propia

5.7 Áreas de trabajo que se deben mejorar

5.7.1 Recursos humanos

Debilidades: Carencia de formas y procedimientos detallados para la selección, la contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción, remuneración, traslados y terminación de personal. No existe evaluación periódica del desempeño de los empleados.

Riesgos asociados: Contratar recursos humanos que no cuenten con las competencias y habilidades idóneas para cubrir las demandas del puesto.

Propuesta de mejora

- Diseñar procedimientos, normas y políticas para la selección, contratación, adiestramiento, motivación, evaluación y remuneración del personal.
- Implantar procedimientos o mecanismos de evaluación y desempeño.

Cronograma de tiempo para implementación

Mes	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Evaluaciones del Recurso Humano																								
Evaluación y actualización de perfiles																								
Evaluación del Organigrama																								
Elaboración																								

Elaboración de kardex en Excel	L. 0.00
TOTAL	L. 0.00

Fuente: Elaboración propia

5.7.4 Auditoria

Debilidades: Deficiencia en los estados financieros, falta de confiabilidad debido a la falta de transparencia en estos.

Riesgo Asociado: Al no contar con el avalúo de una auditoria, la clínica carece la certificación de transparencia de los estados financieros, los cuales sirven para controlar el alineamiento de la organización con la estrategia propuesta por la administración y asegurar un adecuado funcionamiento del área financiera. Falta de conocimiento de la organización para realizar un control de los procesos administrativos y analizar los estados financieros de la organización

Propuesta de mejora: contratar auditorías externas que certifiquen la transparencia de los estados financieros, los cuales sirven para controlar el alineamiento de la organización con la estrategia propuesta por la administración y asegurar un adecuado funcionamiento del área financiera.

Cronograma de tiempo para implementación

Mes	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Auditoria																								

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto a utilizar para la contratación de Auditoria Externa

Descripción	Costo
Contratación de auditoría externa	L. 72,000.00
TOTAL	L. 72,000.00

Fuente: Elaboración propia con base en cotización Soluciones Empresariales

5.7.5 Manuales de Procedimiento

Debilidades: Carencia de un manual de procedimientos administrativos; existe un reglamento interno de la organización y un manual de procedimientos médicos, sin embargo, no están disponibles para los empleados y no son socializados.

Riesgos asociados: Existe el riesgo de que el personal no conozca los procedimientos y no los ejecute correctamente, o que no sigan las instrucciones para un procedimiento médico.

Propuesta de mejora

- Elaboración de un manual de procedimientos administrativos
- Socialización de los manuales de procedimientos médicos con el personal.

Cronograma de tiempo para implementación

Mes	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración de Procesos																								

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto para elaboración de documentos de los procesos a seguir en la clínica

Descripción	Costo
Elaboración de procesos	L. 0.00
TOTAL	L. 0.00

Fuente: Elaboración propia

5.7.6 Evaluación de procesos administrativos

Debilidades: Los procesos administrativos actuales no cuentan con un diagrama de flujo o flujograma.

Riesgos asociados: Existe el riesgo de que algunas operaciones se demoren más tiempo del

necesario, y que no se identifiquen errores en los procesos.

Propuesta de mejora

- Elaboración de diagramas de flujo de cada proceso administrativo con el propósito de conocer las operaciones necesarias para llevar a cabo cada proceso, y con esto realizar mejoras y eliminar demoras o errores en los procesos.

Cronograma de tiempo para implementación

Mes	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración de Proceso administrativo																								

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto para realizar evaluaciones de procesos

Descripción	Costo
Elaboración de evaluaciones	L. 0.00
TOTAL	L. 0.00

Fuente: Elaboración propia

5.7.7 Pasos a seguir para mejora de resultados del periodo

Se realizó un pronóstico del número de pacientes que serán atendidos hasta el año del 2,022, el cual nos muestra un decrecimiento significativo de un año a otro, el cual nos muestra que para septiembre del 2018 el número de pacientes atendidos fue de 5,322, según pronóstico para septiembre del 2,022 será de 3,390, esto debido al número de clínicas que se encuentran alrededor. Así mismo se ve pronosticado una reducción de las utilidades, como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 10. Pronóstico de Pacientes

años	Pacientes a Septiembre	Resultados de Periodo
2016	7,254	- 6,689,718.34
2017	6,699	367,468.18
2018	5,966	292,645.11
2019	5,322	261,055.53
2020	4,678	229,465.94
2021	4,034	197,876.36
2022	3,390	166,286.78

Riesgos asociados: Existe el riesgo de que la clínica deje de ser auto sostenible por el decrecimiento de los pacientes y a la misma se vea obligada a cerrar

Propuesta de mejora: Venta de terreno a favor de la clínica ya que el mismo no genera un retorno de efectivo a corto plazo, así como realizar campaña para fomentar el número de pacientes que visiten la clínica.

Tabla 11. Cronograma de tiempo para implementación

años	Porcentaje a aumentar de pacientes	Número de Pacientes según Pronostico	Venta de Terreno	Ingresos pronosticados por pacientes	Resultados del Periodo
2019	3%	6,145	4,053,130.11	307,250.00	4,360,380.11
2020	5%	6,454	4,053,130.11	322,700.00	4,375,830.11
2021	7%	6,904	4,053,130.11	345,200.00	4,398,330.11
2022	10%	7,594	4,053,130.11	379,700.00	4,432,830.11

Fuente: Elaboración propia

5.7.8 Indicadores de logro

Para la medición de cada proceso incluido en el plan de mejora de la Clínica el Buen Pastor, se deberá determinar el cumplimiento de las actividades definidas para cada área, a través de indicadores de logro y que se realicen en el plazo establecido, conforme al siguiente cuadro:

Tabla 12. Procesos de Mejora con Indicadores de Logro

No.	Acción de Mejora	Plazo	Indicador	Nivel de Prioridad
1	Recursos humanos	6 meses	Porcentaje del desempeño de cada uno de los empleado	Medio
2	Visión de la institución	4 meses	Número de empleados relacionado con visión	Medio
3	Manuales de Procedimiento	4 meses	Número de manuales contra procesos realizados	Medio alto
4	Inventario de medicamentos	3 meses	Número de medicamento inventariado	Alto
5	Auditoria Externa	1 mes	Número de observaciones diagnosticadas por la auditoria	Alto
6	Evaluación de procesos administrativos	2 meses	Número de procesos administrativos realizados, para el buen funcionamiento de la clínica	Medio alto
7	Mejora de Resultados del Periodo	4 años	Porcentaje anual de incremento de resultado obtenidos	Alto

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Actualmente el mayor problema que presentan los procesos administrativos de la Clínica Médica El Buen Pastor es el no realizar un control eficaz de cada uno de los procedimientos, ya que no se cuentan con manuales de compras, ni manuales de funciones de cada uno de los puestos de trabajo y en cuanto al manual de procedimientos el mismo no ha sido socializado entre el personal, cabe mencionar que no se realizan reuniones informativas regulares del personal con la dirección, en donde ellos podrían informar sobre deficiencias en el proceso en el cual están involucrados.
- De acuerdo con los resultados obtenidos en los estados financieros durante el periodo analizado (2016-2018). La compañía requiere aumentar considerablemente los márgenes de sus utilidades, puesto que éstos se han visto afectados principalmente por los costos, los cuales han incrementado en gran proporción por la adquisición de préstamos para la compra de equipo de trabajo. A pesar del aumento de las ventas de medicamentos, se evidencia que éstas deben crecer en mayor medida para poder soportar la estructura de costos y que las utilidades no se vean afectadas.
- De acuerdo a la observación y a los análisis de los resultados se encontró que el modelo financiero más predominante en el sector de la salud es el basado en el endeudamiento externo en proveedores y créditos financieros, de tal forma que cada vez el patrimonio respalda más al activo; esto hace que sea un sector que genere un alto nivel de endeudamiento, se identificó la particularidad que el exceso de endeudamiento de la clínica está basado en la compra de equipo de trabajo y no en medicamentos, los cuales podrían tener su tasa de retorno en una manera más rápida.

6.2 Recomendaciones

- Mejorar el control de los registros de las entradas y salidas del inventario, dejando a un personal encargado del control del mismo, para los controles internos de los procedimientos administrativos, se deberá aplicar mediciones de los objetivos planteados en el Plan Operativo Anual, estableciendo medidas correctivas, detección de desviaciones entre lo planeado y lo ejecutado, dejando evidencia de lo mismo con informes semanales solicitados al personal, así mismo se deberá contratar los servicios de una auditoria externa para que otorguen un entendimiento de cómo están siendo manejadas las finanzas de la Clínica.
- Socializar de los reglamentos internos, la misión, visión y objetivos de la organización, con los empleados, plan operativo anual, así como de los objetivos a lograr en cada área y que el personal participe en la elaboración del mismo.
- Realizar la implementación de un plan de supervisión y medición del cumplimiento continua de los objetivos.
- Realizar reuniones periódicas de trabajo, con el propósito de dar seguimiento al cumplimiento de objetivos del personal, el reglamento interno y reforzar el cumplimiento de las normativas de la organización.
- Llevar un método de entradas y salidas del inventario de la clínica, para mantener un control sobre las mismas.
- Implementar el Plan de Mejora presentado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco Mundial. (2018). El Banco Mundial en Honduras. Recuperado de

<http://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview>

Barajas Nova, A. (2008). *Finanzas para no Financistas* (4.^a ed.). Colombia. Recuperado de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JmC1zekAM7oC&oi=fnd&pg=PA11&dq=an%C3%A1lisis+horizontal+y+vertical+para+finanzas&ots=XrN699P8v9&sig=w8EfhVZUKi2ciQbeuJZ9RDTwiWM#v=onepage&q&f=false>

Cardona A., D. A., & González Trucco, O. (2011). El proceso administrativo: Una

aproximación conceptual. Recuperado de [file:///C:/Users/Keren/Downloads/3979-Texto%20del%20art%C3%ADculo-6624-1-10-20181110%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Keren/Downloads/3979-Texto%20del%20art%C3%ADculo-6624-1-10-20181110%20(1).pdf)

Constitución de la República. (2013). Ley especial de fomento para las organizaciones no gubernamentales de desarrollo. *Diario La Gaceta*. Recuperado de

<http://www.poderjudicial.gob.hn/CEDIJ/Leyes/Documents/Reglamento%20Ley%20Especial%20Fomento%20Organizaciones%20no%20Gubernam%20Des.pdf>

Constitución de la República de Honduras. (1982). De la Salud, Artículo num. 145.

Recuperado de <http://pdba.georgetown.edu/Parties/Honduras/Leyes/constitucion.pdf>

Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. (2018). Reloj de

Población de Honduras. Recuperado de <https://countrymeters.info/es/Honduras>

El Código de Salud. (1996). Disposiciones Generales del Código de Salud. Recuperado de

http://www.vertic.org/media/National%20Legislation/Honduras/HN_Codigo_de_Salud.pdf

- Estrada López, V., & Monsalve Velásquez, S. M. (2014). *Diagnóstico Financiero de la Empresa Procopal, S.A.* Universidad de Medellín, Colombia. Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1172/Diagn%C3%B3stico%20financiero%20de%20la%20empresa%20Procopal%20S.A..pdf?sequence=1>
- Fontalvo Herrera, T., Mendoza Mendoza, A., & Morelos Gómez, J. (2011). Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la Zona Industrial de Mamonal (Cartagena-Colombia), 320.
- García González, F., & Arcila Castro, L. A. (2012). Análisis financiero Clínica la Sagrada Familia. Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1518/ArcilaCastro_LeonardoAlo_nso_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- García Martínez, J. G., & Munch, L. (2010). *Fundamentos de administración*. Recuperado de <https://educativopracticas.files.wordpress.com/2017/09/fundamentos-de-administracion-munch-garcia.pdf>
- Gil Álvarez, A. (2004). *Introducción al Análisis Financiero* (3.^a ed.). España. Recuperado de <https://www.editorial-club-universitario.es/pdf/342.pdf>
- Giler Mantilla, K. J., & Mendoza Contreras, K. (2013). *Evaluación y Mejoramiento del Control Interno de la Fundación « Semillas de Amor», aplicando gestión de riesgo empresarial*. Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3675/1/UPS-GT000358.pdf>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera* (12.^a ed.).

México: Pearson. Recuperado de

<https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

Louffat, E. (2015). *Administración, Fundamentos del Proceso Administrativo* (4.^a ed.).

Argentina: Cengage Learning Editores. Recuperado de

https://issuu.com/cengagelatam/docs/administraci__n_louffat_issuu

Luna González, A. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.

Recuperado de

https://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=b8_hBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=fases+del+proceso+administrativo&ots=55bKnglFmc&sig=GGTPIX_kvDpnRP0APsFBPFfWlf8#v=onepage&q=fases%20del%20proceso%20administrativo&f=false

Martin Arribas, M. C. (2004). *Diseño y validación de cuestionarios*, 5. Recuperado de

http://evidencia.com/wp-content/uploads/2014/07/validacion_cuestionarios.pdf

Morales, S. (2018). PROGRAMA DE INDUCCION PARA PERSONAL DE NUEVO INGRESO Y RECURSOS EN SERVICIO SOCIAL.

Munarriz Begoña. (s. f.). *Técnicas y Métodos de investigación cualitativa*. Recuperado de

<https://core.ac.uk/download/pdf/61903317.pdf>

Ramírez Cardona, C. (2010). *Fundamentos de Administración* (Tercera). Recuperado de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=zXs5DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=teoria+de+la+administracion+moderna&ots=sHifSJNTAI&sig=O21k0s6LRkdJn9oMlxiJ7YfcCkI#v=onepage&q=teoria%20de%20la%20administracion%20moderna&f=false>

Rivas Márquez, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. 8, 4. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/2190/219022148007/>

Sánchez Curiel, G. (2006). *Auditoría de estados financieros* (2.^a ed.). Mexico: Pearson.

Recuperado de

<file:///C:/Users/Keren/Downloads/AUDITORIA%20DE%20LOS%20ESTADOS%20FINANCIEROS.pdf>

Santillana González, J. R. (2015). *Sistemas de Control Interno* (3.^a ed.). Pearson. Recuperado de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012).

Administración Estratégica (18.^a ed.). México: Mc Graw Hill. Recuperado de

[file:///C:/Users/Keren/Desktop/ESTRATEGIAS%20EMPRESARIALES/LIBRO%20DE%20TEXTOS%20Y%20OTROS/Administracion%20Estrategica%2018edi%20Thompson\(1\)%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Keren/Desktop/ESTRATEGIAS%20EMPRESARIALES/LIBRO%20DE%20TEXTOS%20Y%20OTROS/Administracion%20Estrategica%2018edi%20Thompson(1)%20(1).pdf)

Torres, M., & Paz, K. (2014). Métodos de recolección de datos para una investigación.

Van Horne, J. C., & John M., W. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera* (11.^a

ed.). México: Pearson. Recuperado de

<https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

ANEXOS

Anexo 1 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

STA. MARIA DEL REAL, OLANCHO, 22 /10 /2018

(Ciudad),

(Departamento)

(Día, mes y año)

Néstor Aníbal Salavarría Martínez

(Nombre y apellidos del Director o Gerente)

Director Ejecutivo

(Puesto Laboral)

Clínica Médica el Buen Pastor

(Empresa o Institución)

Santa María del Real, Calle Principal, Olancho

(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(a): Néstor Salavarría

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección Empresarial con orientación en Finanzas

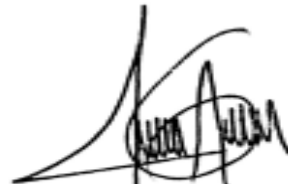
Hemos seleccionado como tema "Propuesta de Plan para mejora del Control Interno administrativo de la Clínica Médica El Buen Pastor, Santa María del Real, Olancho", por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: Aplicación de un cuestionario a todo el personal y aplicación de Entrevista al Director Ejecutivo.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,



Keren Yemina Salavarría Martínez
11613387



Joseph Gifford Sánchez
11613281

Por este medio, La Clínica Médica el Buen Pastor

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado

Néstor Aníbal Salavarría Martín

(Nombre y Sello del director/ Gerente)



Vo. Bo.

Anexo 2. Cuestionario



FACULTAD DE POSTGRADO

Introducción: Como parte de nuestro proyecto de graduación de Maestría en Dirección Empresarial de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), estamos trabajando en una investigación acerca de los procesos administrativos de la Clínica el Buen Pastor y su situación financiera.

Solicitamos su colaboración reflejando su opinión en el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán anónimas.

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de preguntas, marque con una “X” la casilla que contenga la opción que usted estime conveniente en cada situación.

Datos Socio-Demográficos

1. Sexo
Masculino Femenino

2. Edad
20- 30 años
31- 40 años
41-50 años
51-60 años
Más de 61 años

3. Nivel Educativo
Primaria
Secundaria
Universitaria
Post Universitaria

No.	PREGUNTA	SI	NO	NO SE
AMBIENTE DE CONTROL				
1	¿Existe un estatuto o reglamento interno de la organización?			
2	¿Existe un Manual de Funciones?			
3	¿Están claramente definidos los puestos de trabajo?			
4	¿Conoce un organigrama de la organización?			
5	¿Sabe usted lo que es un POA?			
6	¿Conoce el POA de la organización y sus objetivos?			
7	¿Conoce la misión y la visión de la organización?			
8	¿Conoce usted los objetivos generales y específicos?			
9	¿En el tiempo que ha laborado en la organización, le han realizado evaluaciones de desempeño?			
10	¿Su jefe directo monitorea de cerca el cumplimiento de sus funciones?			
11	¿Su jefe promueve el cumplimiento de las leyes y normas de la institución?			
EVALUACIÓN DEL RIESGO				
12	¿Existen procedimientos escritos para las actividades que realiza la organización?			
13	¿Se cuenta con un sistema automatizado de datos, actualizado y operando con normalidad?			
14	¿Hay reuniones regulares de los empleados con la dirección?			
ACTIVIDADES DE CONTROL				
15	¿Las responsabilidades y funciones de cada empleado se detallan por escrito?			
16	¿Para cada proceso que usted realiza, necesita de firma autorizada? (órdenes de compra, ordenes de rayos-x, recetas etc.)			
17	¿Existen claves de acceso para los sistemas informáticos que utilizan, tanto en estadística, farmacia y dirección?			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
18	¿Se le solicita a usted que genere Informes trimestrales acumulativos sobre los resultados obtenidos en su área de trabajo?			
19	¿Tiene usted libertad para comunicar a la dirección las deficiencias y así corregir los procedimientos y mejorarlos?			
20	¿La dirección promueve solución oportuna de los problemas que usted comunica?			

Anexo 3. Entrevista



FACULTAD DE POSTGRADO

Introducción: Como parte de nuestro proyecto de graduación de Maestría en Dirección Empresarial de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), estamos trabajando en una investigación acerca de los procesos administrativos de la Clínica el Buen Pastor y su situación financiera.

Solicitamos su colaboración reflejando su opinión en la siguiente entrevista.

1. ¿Según su opinión, en cuanto a planificación y estructura organizativa, se evalúa y se concilia el avance físico del POA con las actividades realizadas?

R// En cuanto a planificación y estructura organizativa de la Clínica, si se evalúa y se concilian las actividades realizadas con el POA.

2. ¿Se actualizan los objetivos estratégicos del POA?

R// Los objetivos del POA pueden ser modificados en cualquier momento, existe flexibilidad para modificación ya que siempre ocurren eventos no planificados.

3. ¿El POA es la base para la coordinación de las operaciones y el logro efectivo de los objetivos estratégicos?

R// El POA siempre es la base para la realización de operaciones y proyectos en la organización.

4. ¿Usted considera que el presupuesto anual de la organización es planificado correctamente y está elaborado conforme a las necesidades existentes?

R// Considero que, si es correcto, pero siempre ocurren eventos que no están bajo nuestro control, o surgen nuevas necesidades que no habían sido identificadas, por lo que el presupuesto debe ser modificado.

5. ¿Cuál es el procedimiento para la contratación de personal?

R// No existe un procedimiento escrito para la contratación de personal, sin embargo, si existen lineamientos para la contratación de una nueva persona, y si deben cumplir con requisitos, por

ejemplo, existen diferentes requisitos para la contratación de un doctor, una enfermera etc.

6. ¿Qué opina sobre las políticas para capacitación continua y evaluaciones del desempeño a empleados y jefes?

R// Son muy efectivas ya que ayudan a que el personal se empodere, sin embargo, no se dispone de mucho tiempo para realizar capacitaciones y evaluaciones.

7. ¿En cuanto a los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos estratégicos, se realiza una evaluación periódica para identificarlos?

R// Si, los riesgos se identifican periódicamente y se trata de buscar como minimizarlos.

8. ¿Qué opina sobre el sistema informático que se utiliza actualmente en la organización?

R// Usamos un sistema informático llamado quickbook y que es utilizado para la administración, y en la farmacia, cada usuario conoce bien el sistema que utiliza.

9. ¿Existe un procedimiento escrito para los procesos de compras, pagos, contrataciones?

R// No, actualmente no existe un procedimiento establecido para realizar estos procesos.

10. ¿Cómo director de la organización, es usted la persona con firma autorizada para la autorización de todos los procesos administrativos (compras, pagos, contrataciones etc.)?

R// Generalmente las compras de montos pequeños, como ser compra de medicamentos, no necesitan firmas del director, y las decisiones son tomadas por una comisión de la administración, pero para compras de montos altos como ser vehículos, remodelaciones y otros, si se necesita firma autorizada del director.

11. ¿Según su opinión, los procedimientos operativos son conocidos por todos los empleados, según su función?

R// Los empleados conocen los procedimientos, pero considero que no los conocen muy bien.

12. ¿Los manuales de procedimiento están comunicados formalmente y disponibles para todo el personal?

R// Si existen manuales de procedimientos y están escritos, pero no son socializados con el personal.

13. ¿Los empleados conocen el reglamento interno de la organización?

R// Considero que no conocen muy bien el reglamento interno de la organización, si conocen que existe, pero debe ser más socializado con ellos.

14. ¿Se le solicita a cada empleado informes trimestrales, de acuerdo a su función?

R// Los informes se solicitan como reporte diario, cada médico entrega un reporte diario de atención de pacientes, y también se solicitan reportes de ventas de la farmacia; luego se hace un consolidado mensual.

15. ¿Cuándo hay deficiencias en los procesos, existe alguna comisión para corregirlos y mejorarlos? ¿Si es así, considera que esta comisión realiza su trabajo efectivamente?

R// Hay una junta directiva, sin embargo, quien se encarga de corregir problemas es el consejo administrativo y el director.

16. Como director de esta organización, ¿Qué opinión tiene sobre la gestión del proceso administrativo actual en la Clínica el Buen Pastor?

R// El proceso administrativo tiene algunas deficiencias que deben ser mejoradas, como ser la socialización de los manuales de procedimientos, actualizar manuales de procedimientos, el organigrama actual debe ser actualizado.

En el aspecto financiero, la clínica ya no obtiene donaciones como la hacía hace algunos años, por lo que subsiste en su mayor parte por fondos propios generados por la venta de medicamentos y consulta general y de pediatría.

Anexo 4. Balance General 2016

Descripción	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
ACTIVOS CORRIENTES												
Caja Chica	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
CAJA Y BANCOS												
Banco Atlántida (Cheques)	- 19,668.76	80,268.13	71,080.42	- 20,480.10	20,387.01	47,058.46	69,667.40	66,208.33	19,750.16	41,700.50	42,498.87	3,614.21
Banco de Occidente (Ahorros)	2,606.86	688.25	2,022.03	6,116.31	3,796.69	689.76	578.03	1,944.61	525.35	629.54	856.35	8,553.81
Total CAJA Y BANCOS	- 17,061.90	80,956.38	73,102.45	- 14,363.79	24,183.70	47,748.24	70,245.43	68,152.94	20,275.51	42,330.04	43,355.22	12,168.02
Total Disponibilidad	- 9,061.90	88,956.38	81,102.45	- 6,363.79	32,183.70	55,748.24	78,245.43	76,152.94	28,275.51	50,330.04	51,355.22	20,168.02
INVENTARIO												
Total INVENTARIO	203,264.30	203,264.30	203,264.30	203,264.30	203,264.30	203,264.30	203,264.30	203,264.30	203,264.30	203,264.30	203,264.30	203,264.30
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	194,202.40	292,220.68	284,366.75	196,900.51	235,448.00	259,012.54	281,509.73	279,417.24	231,539.81	253,594.34	254,619.52	223,432.32
ACTIVOS NO CORRIENTES												
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO												
Activo Fijo												
Edificio	792,616.88	792,616.88	792,616.88	792,616.88	792,616.88	792,616.88	792,616.88	792,616.88	792,616.88	792,616.88	792,616.88	792,616.88
Quirofano	2,943.20	18,280.20	24,300.20	36,195.39	37,660.39	39,337.39	39,337.39	39,337.39	59,103.39	86,238.34	92,244.34	103,346.39
Remodelaciones Clínica	36,228.50	36,228.50	36,228.50	36,228.50	36,228.50	36,228.50	36,228.50	36,228.50	36,228.50	36,228.50	36,228.50	36,228.50
Total EDIFICIOS	831,788.58	847,125.58	853,145.58	865,040.77	866,505.77	868,182.77	868,182.77	868,182.77	887,948.77	915,083.72	921,089.72	932,191.77
Mobiliario y Equipo												
Equipo de Laboratorio	-	-	-	-	-	-	-	7,069.92	7,069.92	7,069.92	7,069.92	21,204.12
Equipo de Oficina	1,772.80	3,544.80	5,317.60	20,807.61	24,353.21	26,126.01	43,615.86	43,615.86	45,390.10	45,390.10	45,390.10	45,390.10
Mobiliario y Equipo	1,333,074.50	1,333,074.50	1,333,074.50	1,333,074.50	1,333,074.50	1,333,074.50	1,333,074.50	1,333,074.50	1,333,074.50	1,333,074.50	1,333,074.50	1,333,074.50
Total MOBILIARIO Y EQUIPO	1,334,847.30	1,336,619.30	1,338,392.10	1,355,882.11	1,357,427.71	1,359,200.51	1,376,690.36	1,383,760.28	1,385,534.52	1,385,534.52	1,385,534.52	1,399,668.72
TERRENOS												
Lotificación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TERRENOS	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11
Total Terrenos	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11
Vehículos	443,573.25	443,573.25	443,573.25	443,573.25	443,573.25	443,573.25	443,573.25	443,573.25	443,573.25	443,573.25	443,573.25	443,573.25
ACTIVOS NO CORRIENTES	6,609,339.24	6,626,448.24	6,634,241.04	6,661,626.24	6,666,636.84	6,670,086.64	6,687,576.49	6,694,646.41	6,716,186.65	6,743,321.60	6,749,327.60	6,774,563.85
TOTAL ACTIVOS	6,803,541.64	6,918,668.92	6,919,607.79	6,858,526.75	6,902,084.84	6,929,099.18	6,969,086.22	6,974,063.65	6,947,726.46	6,996,915.94	7,003,947.12	6,997,996.17
PASIVO												
Proveedores CUENTAS POR PAGAR												
Materiales De Laboratorio	7,959.62	7,959.62	-	-	-	-	5,952.40	19,025.32	19,025.32	19,025.32	32,438.42	32,438.42
Materiales De Rayos X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Cuentas por Pagar	7,959.62	7,959.62	-	-	-	-	5,952.40	19,025.32	19,025.32	19,025.32	32,438.42	32,438.42
Proveedores (Medicinas)	551,395.98	570,596.93	584,776.47	566,313.68	566,083.56	641,088.32	634,319.09	671,395.27	636,601.05	588,469.96	613,962.67	568,904.92
TOTAL PASIVOS	559,355.60	578,556.55	584,776.47	566,313.68	566,083.56	641,088.32	640,871.49	690,420.59	655,626.37	607,495.28	646,401.09	601,343.34
CAPITAL												
CAPITAL	6,880,970.89	6,880,970.89	6,880,970.89	6,880,970.89	6,880,970.89	6,880,970.89	6,880,970.89	6,880,970.89	6,880,970.89	6,880,970.89	6,880,970.89	6,880,970.89
Activos Netos No Registrados												
Utilidad o Perdida de Acumulada	- 636,784.85	- 540,858.52	- 547,139.57	- 588,757.82	- 544,969.61	- 592,960.03	- 552,756.16	- 597,327.83	- 588,870.80	- 491,560.23	- 523,424.86	- 484,316.06
Total Utilidad o Perdida	- 636,784.85	- 540,858.52	- 547,139.57	- 588,757.82	- 544,969.61	- 592,960.03	- 552,756.16	- 597,327.83	- 588,870.80	- 491,560.23	- 523,424.86	- 484,316.06
TOTAL PASIVO + CAPITAL	6,803,541.64	6,918,668.92	6,919,607.79	6,858,526.75	6,902,084.84	6,929,099.18	6,969,086.22	6,974,063.65	6,947,726.46	6,996,915.94	7,003,947.12	6,997,996.17

Prestaciones Sociales Dilia Esp	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestaciones Sociales Gloria M e	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestaciones Sociales Ivis conc	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestaciones Sociales Julio A.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestaciones Sociales Maria Ant	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	-
Prestaciones Sociales Marlen Ya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestaciones Sociales Nestor An	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestaciones Sociales Yenci Kar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestaciones Sociales Otros	8,993.00	2,000.00	2,000.00	52,000.00	22,000.00	22,000.00	12,000.00	12,000.00	11,851.80	2,000.00	2,000.00	48,806.75
Total Prestaciones Sociales	13,993.00	7,000.00	7,000.00	57,000.00	27,000.00	27,000.00	17,000.00	17,000.00	16,851.80	7,000.00	7,000.00	48,806.75
Rap Fosovi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rap Fosovi Carlos Roberto Valde	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rap Fosovi Gloria Mercedes Mart	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rap Fosovi Julio A. Lagos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rap Fosovi Nestor Anibal Salava	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Rap Fosovi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Seguro de Vida	780.85	780.85	780.85	780.85	780.85	780.85	780.85	780.85	780.85	780.85	780.85	780.85
Seguro Social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Seguro Social Betzabe Zohbeyda V	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Seguro Social Carlos Roberto Va	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Seguro Social Gloria M. Martine	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Seguro Social Ivis C. Sanchez	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Seguro Social Julio A. Lagos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Seguro Social Lesly Patricia Ac	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Seguro Social Marlen Y. Umanzor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Seguro Social Nestor Anibal Sal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Seguro Social - Other	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Seguro Social	13,824.41	4,956.36	5,204.38	5,204.38	5,204.38	4,956.36	-	8,776.89	5,204.38	-	5,328.08	10,284.00
Total BENEFICIOS SOCIALES DE EM PLEADO	29,555.31	13,841.21	12,985.03	62,985.03	34,597.03	118,107.61	17,780.85	26,557.74	22,944.83	9,110.01	13,108.93	143,473.46
IM PUESTOS, HONORARIOS, GASTOS B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comision Seguridad Poblacional	2,080.00	1,284.00	1,506.00	270.00	1,384.00	2,280.00	1,352.00	216.00	1,350.00	1,138.00	1,222.00	14,100.00
Gastos Bancarios Financieros	218.00	430.00	224.00	194.00	4,202.00	4,550.00	188.00	330.00	2,330.00	2,714.00	1,206.00	792.00
Honorarios Especialistas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Consulta Ginecologica	-	2,025.50	18,825.50	25,929.00	6,937.00	15,475.50	5,375.50	-	-	-	-	-
Consulta Internista	-	-	-	1,750.00	2,450.00	4,900.00	-	-	-	-	-	-
Consulta Urolologica	-	-	-	-	-	-	-	1,500.00	-	1,200.00	-	-
Consulta, Anes Endoscopia y Col	-	-	20,935.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Consultorias, Auditorias	-	-	-	-	-	204.00	-	-	-	-	-	-
Honorarios por Abogado	-	-	-	-	2,000.00	-	-	-	-	-	-	-
Honorarios por Especialistas	1,755.00	10,794.50	77,300.00	12,100.00	4,800.00	1,500.00	-	-	-	-	-	-
Lectura de Biopsias/ Citologia	4,500.00	743.50	-	5,950.00	4,188.00	1,300.00	5,000.00	-	4,950.00	-	-	-
Lectura de Mamografias	-	-	5,600.00	3,000.00	-	1,400.00	3,400.00	2,400.00	2,400.00	-	-	-
Lectura EEG	6,400.00	-	7,000.00	13,000.00	-	5,400.00	14,000.00	6,800.00	7,400.00	-	4,200.00	8,100.00
Honorarios Especialistas - Other	-	-	-	-	-	-	1,300.00	-	-	-	-	-
Total Honorarios Especialistas	12,655.00	13,563.50	129,660.50	61,729.00	20,375.00	30,179.50	29,075.50	10,700.00	14,750.00	1,200.00	4,200.00	8,100.00
Honorarios Profesionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos	3,240.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.00	1,000.00
Mano de Obra Mantenimiento Equi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Retenciones Sobre Salarios	3,022.25	3,022.25	3,022.45	3,022.17	3,522.17	3,022.17	3,022.17	3,022.17	3,022.17	3,022.25	3,022.25	-
Total IM PUESTOS, HONORARIOS, GASTOS B	212,152.25	18,299.75	134,412.95	65,215.17	29,483.17	40,031.67	33,637.67	14,268.17	21,452.17	8,074.25	9,750.25	11,302.00
COSTO DE LOCAL, SERVICIOS PUBLI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agua Purificada	563.35	681.95	529.45	296.50	753.50	747.60	726.00	833.90	793.60	201.20	722.00	38.00
Electricidad, (Enee)	-	12,024.75	5,120.86	12,386.30	7,699.37	-	7,427.72	15,825.51	8,260.36	-	6,667.07	5,581.04
Internet	-	-	-	1,902.00	-	-	-	-	1,902.00	-	-	802.00
Serv. Vigilancia, Aseo, Mant.	19,000.00	19,000.00	19,000.00	8,000.00	20,400.00	19,000.00	20,200.00	20,500.00	19,000.00	8,000.00	30,000.00	3,900.00
Telefonia Celular	9,510.20	6,108.00	4,955.40	2,993.00	7,994.87	6,671.41	727.00	1,283.25	11,572.96	4,670.19	748.00	4,558.42
Telefono / Hondutel	-	1,318.33	834.30	-	-	-	2,595.78	666.04	2,199.40	-	-	2,518.15
Quirofono	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aseo y Limpieza de Quirofono	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cirugias en Quirofono	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9,700.00	-	-
Materiales para Quirofono	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Quirofono - Other	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Quirofono	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9,700.00	-	-
Materiales y Mant. Clinica	15,617.00	2,003.00	4,790.00	15,431.00	14,583.00	1878.90	1,205.00	6,900.00	-	14,054.00	3,605.00	14,571.00
Total COSTO DE LOCAL, SERVICIOS PUBLI	44,690.55	41,136.03	35,229.81	41,008.80	51,430.74	28,297.91	32,881.50	46,008.70	43,728.12	36,625.39	41,742.07	31,968.61
EVANGELISMO Y PLANTAR IGLESIAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Asistencia Social	-	-	-	200.00	-	1,700.00	-	-	640.00	1,500.00	-	-
Total EVANGELISMO Y PLANTAR IGLESIAS	-	-	-	200.00	-	1,700.00	-	-	640.00	1,500.00	-	-
OTROS GASTOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Miscelaneos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,370.00
Publicidad, E. Imagen	3,000.00	4,875.00	12,305.00	6,700.00	5,000.00	2,500.00	1,700.00	2,250.00	1,500.00	2,398.99	1,500.00	1,800.00
Total OTROS GASTOS	3,000.00	4,875.00	12,305.00	6,700.00	5,000.00	2,500.00	1,700.00	2,250.00	1,500.00	2,398.99	1,500.00	3,170.00
Total Gastos	366,152.35	313,306.36	434,594.57	418,004.69	356,684.17	444,350.87	319,456.32	333,680.72	307,957.58	284,093.11	282,496.45	402,145.44
Utilidades	- 636,784.85	95,926.33	- 6,281.05	- 414.18	43,788.21	- 46,290.42	40,203.87	- 44,571.67	9,097.03	98,820.57	- 31,874.63	- 527,327.31

Anexo 6. Balance General 2017

Descripción	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
ACTIVOS CORRIENTES												
Caja Chica	8,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00
CAJA Y BANCOOS												
Banco Atlántida (Cheques)	- 6,131.79	- 6,771.51	78,032.93	88,629.18	44,724.05	93,899.08	15,263.91	- 36,743.44	- 49,299.27	- 5,397.27	41,401.42	- 26,222.05
Banco de Occidente (Ahorros)	1,020.91	712.48	1,625.95	464.30	397.58	112.75	149.94	1,120.57	4,663.24	1,752.43	1,305.66	205.18
Total CAJA Y BANCOOS	- 5,110.88	- 6,059.03	79,658.88	89,093.48	45,121.63	94,011.83	15,413.85	- 35,622.87	- 44,636.03	- 3,644.84	42,707.08	- 26,016.87
Total Disponibilidad	2,889.12	6,940.97	92,658.88	102,093.48	58,121.63	107,011.83	28,413.85	- 22,622.87	- 31,636.03	9,355.16	55,707.08	- 13,016.87
INVENTARIO												
Total INVENTARIO	330,264.30	330,264.30	330,264.30	330,264.30	330,264.30	330,264.30	330,264.30	330,264.30	330,264.30	330,264.30	330,264.30	330,264.30
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	333,153.42	337,205.27	422,923.18	432,357.78	388,385.93	437,276.13	358,678.15	307,641.43	298,628.27	339,619.46	385,971.38	317,247.43
ACTIVOS NO CORRIENTES												
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO												
Activo Fijo												
Edificio	792,616.88	792,616.88	792,616.88	792,616.88	792,616.88	792,616.88	792,616.88	792,616.88	792,616.88	792,616.88	792,616.88	792,616.88
Quirofano	108,222.39	111,560.70	117,560.70	117,560.70	117,560.70	117,560.70	138,866.70	138,866.70	138,866.70	138,866.70	138,866.70	138,866.70
Remodelaciones Clínica	36,228.50	36,228.50	36,228.50	36,228.50	36,228.50	36,228.50	36,228.50	36,228.50	36,228.50	36,228.50	36,228.50	36,228.50
Total EDIFICIOS	937,067.77	940,406.08	946,406.08	946,406.08	946,406.08	946,406.08	967,712.08	967,712.08	967,712.08	967,712.08	967,712.08	967,712.08
Mobiliario Y Equipo												
Equipo de Laboratorio	21,204.12	21,204.12	35,338.32	35,338.32	35,338.32	35,338.32	35,338.32	35,338.32	35,338.32	49,506.41	49,506.41	49,506.41
Equipo de Oficina	45,390.10	45,390.10	45,390.10	45,390.10	45,390.10	45,390.10	45,390.10	45,390.10	45,390.10	45,390.10	52,591.29	52,591.29
Mobiliario Y Equipo	1,333,074.50	1,333,074.50	1,333,074.50	1,333,074.50	1,333,074.50	1,333,074.50	1,333,074.50	1,333,074.50	1,333,074.50	1,333,074.50	1,333,074.50	1,333,074.50
Total MOBILIARIO Y EQUIPO	1,399,668.72	1,399,668.72	1,413,802.92	1,413,802.92	1,413,802.92	1,413,802.92	1,413,802.92	1,413,802.92	1,413,802.92	1,427,971.01	1,435,172.20	1,435,172.20
TERRENOS												
Lotificación	-	-	-	-	-	-	-	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
TERRENOS - Other	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11
Total Terrenos	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	3,999,130.11	4,029,130.11	4,029,130.11	4,029,130.11
Vehiculos	443,573.25	443,573.25	443,573.25	443,573.25	443,573.25	443,573.25	443,573.25	443,573.25	443,573.25	443,573.25	443,573.25	443,573.25
ACTIVOS NO CORRIENTES	6,779,439.85	6,782,778.16	6,802,912.36	6,802,912.36	6,802,912.36	6,802,912.36	6,824,218.36	6,854,218.36	6,854,218.36	6,868,386.45	6,875,587.64	6,875,587.64
TOTAL ACTIVOS	7,112,593.27	7,119,983.43	7,225,835.54	7,235,270.14	7,191,298.29	7,240,188.49	7,182,896.51	7,161,859.79	7,152,846.63	7,208,005.91	7,261,559.02	7,192,835.07
PASIVO												
Proveedores CUENTAS POR PAGAR												
Materiales De Laboratorio	24,223.10	24,223.10	21,332.50	27,844.79	27,844.79	27,844.79	14,625.49	17,212.99	17,212.99	17,212.99	4,015.55	4,015.55
Materiales De Rayos X	-	-	-	-	-	-	6,349.38	312.44	3,176.77	15,334.61	40,034.26	40,034.26
Total CUENTAS POR PAGAR	24,223.10	24,223.10	21,332.50	27,844.79	27,844.79	27,844.79	20,974.87	17,525.43	20,389.76	32,547.60	44,049.81	44,049.81
Proveedores (Medicinas)	598,474.09	649,099.62	687,897.78	646,228.84	588,620.06	632,795.67	572,251.71	562,075.58	514,717.80	586,826.12	638,080.20	623,952.13
TOTAL Pasivos	622,697.19	673,322.72	709,230.28	674,073.63	616,464.85	660,640.46	593,226.58	579,601.01	535,107.56	619,373.72	682,130.01	668,001.94
CAPITAL												
CAPITAL	7,007,970.89	7,007,970.89	7,007,970.89	7,007,970.89	7,007,970.89	7,007,970.89	7,007,970.89	7,007,970.89	7,007,970.89	7,007,970.89	7,007,970.89	7,007,970.89
Activos Netos No Registrados	- 484,318.06	- 484,318.06	- 484,318.06	- 484,318.06	- 484,318.06	- 484,318.06	- 484,318.06	- 484,318.06	- 484,318.06	- 484,318.06	- 484,318.06	- 484,318.06
Utilidad o Pérdida de Periodo	- 33,756.75	- 76,992.12	- 7,047.57	37,543.68	51,180.61	55,895.20	66,017.10	58,605.95	94,086.24	64,979.36	55,776.18	1,180.30
Total Utilidad o Pérdida	- 518,074.81	- 561,310.18	- 491,365.63	- 446,774.38	- 433,137.45	- 428,422.86	- 418,300.96	- 425,712.11	- 390,231.82	- 419,338.70	- 428,541.88	- 483,137.76
TOTAL PASIVO + CAPITAL	7,112,593.27	7,119,983.43	7,225,835.54	7,235,270.14	7,191,298.29	7,240,188.49	7,182,896.51	7,161,859.79	7,152,846.63	7,208,005.91	7,261,559.02	7,192,835.07

Anexo 7. Estado de Resultado 2017

Descripción	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
INGRESOS												
Donaciones	70.586.70	-	-	-	55.000.00	93.776.00	-	46.770.60	115.000.00	35.120.40	-	-
Venta De Medicamentos	221.645.09	258.194.83	288.972.58	237.259.30	266.200.34	288.945.30	285.444.03	258.935.23	223.871.62	265.473.47	362.132.88	210.926.44
INGRESOS CLINICA												
Cirugías												
Procedimientos	430.00	0.00	1850.00	430.00	1400.00	1940.00	13.000.00	7300.00	5070.00	10.930.00	20.280.00	8.600.00
Quirófano	0.00	0.00	48.500.00	1690.00	1.120.00	15.200.00	3.000.00	3.000.00	6.000.00	6.400.00	120.00	0.00
Total Cirugías	430.00	0.00	50,350.00	2,080.00	2,540.00	16,140.00	23,000.00	10,300.00	17,400.00	21,850.00	21,880.00	8,600.00
Consulta Ginecológica	2,702.50	4,100.00	13,887.50	7,292.54	3,137.50	3,312.00	9,889.50	5,097.50	7,887.50	5,842.50	1,350.00	-
Consulta Hematológica	500.00	1,300.00	2,300.00	2,300.00	3,300.00	2,200.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	-	-
Consulta Médica	54,600.00	49,600.00	55,400.00	40,600.00	66,600.00	34,600.00	32,800.00	30,000.00	34,700.00	46,300.00	42,400.00	43,900.00
Consulta Neurologica	-	4,300.00	3,700.00	2,500.00	2,900.00	3,400.00	4,500.00	5,100.00	3,600.00	4,500.00	-	-
Consulta Oftalmologica	-	-	4,600.00	7,700.00	8,400.00	5,800.00	3,400.00	2,200.00	1,000.00	-	-	-
Consulta Ortopedia	3,300.00	3,500.00	2,500.00	2,900.00	3,200.00	4,500.00	4,500.00	5,100.00	3,600.00	8,100.00	-	-
Consulta Pediatría	38,800.00	40,800.00	43,800.00	43,400.00	42,000.00	46,300.00	70,200.00	67,400.00	46,000.00	53,000.00	84,930.00	47,750.00
Consulta Reumatología	-	3,900.00	5,530.00	2,800.00	3,300.00	2,900.00	4,500.00	6,000.00	5,200.00	3,400.00	-	-
Consulta Urología	2,600.00	10,000.00	7,700.00	3,000.00	3,400.00	3,400.00	12,500.00	3,400.00	4,000.00	3,700.00	3,400.00	-
Total Consultas	96,612.50	110,100.00	140,732.50	114,487.54	129,737.50	122,312.00	134,599.50	127,547.50	106,337.50	128,142.50	132,462.50	93,775.00
Citaciones	15,900.00	25,230.00	9,225.00	2,250.00	2,250.00	2,200.00	800.00	3,000.00	1,300.00	14,000.00	6,580.00	2,380.00
Exámenes	2,900.00	1,750.00	2,750.00	2,250.00	3,600.00	2,750.00	1,250.00	2,550.00	2,250.00	2,250.00	1,500.00	1,500.00
Examen Electrocardiograma	35,300.00	41,800.00	44,400.00	24,700.00	53,500.00	39,600.00	38,200.00	414,150.00	37,600.00	39,700.00	20,300.00	9,200.00
Examen Endoscopia	33,740.00	29,625.00	50,735.00	29,530.00	41,925.00	39,855.00	30,000.00	37,320.00	28,950.00	7,350.00	35,990.00	22,700.00
Examen Laboratorio	17,250.00	19,825.00	20,600.00	10,950.00	20,450.00	17,900.00	11,800.00	11,800.00	10,000.00	10,320.00	29,300.00	20,500.00
Examen Ultrasonido	88,802.50	92,800.00	118,235.00	67,430.00	119,225.00	99,355.00	82,075.00	92,185.00	77,500.00	99,782.00	88,190.00	64,170.00
Total Exámenes	211,500.00	110,930.00	150,550.00	31,000.00	6,450.00	6,300.00	18,900.00	7,050.00	9,800.00	12,450.00	12,450.00	12,450.00
Radiología												
Radiología Mamografía	9,800.00	4,400.00	8,000.00	5,000.00	6,000.00	5,000.00	8,000.00	4,000.00	23,200.00	-	-	38,760.00
Radiología Rayos X Normal	13,800.00	12,600.00	13,400.00	6,800.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	9,200.00	8,000.00	9,830.00	31,000.00
Total Radiología	23,600.00	17,000.00	21,400.00	11,800.00	20,100.00	17,800.00	20,800.00	20,160.00	32,400.00	19,830.00	19,830.00	51,150.00
TOTAL INGRESOS DE LA CLINICA	242,785.00	256,163.00	355,482.50	201,136.54	281,632.50	264,007.00	280,440.50	255,092.50	211,257.50	292,634.50	280,972.50	232,920.00
Ingresos Locales	27,458.13	7,389.85	9,793.42	46,106.64	29,198.00	9,292.75	9,273.22	14,280.15	9,303.63	30,343.40	30,343.40	14,643.43
Costos Bancarios	0.00	0.00	1,380.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,000.00	0.00	0.00
Materiales y Equipo	3,074.30	2,028.00	3,308.50	1,377.00	1,893.00	484.00	1,589.90	3,150.00	770.00	1,984.71	6,408.00	3,776.25
Otros	62.50	70.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,000.00	0.00	2,900.00	0.00	0.00
TOTAL OTROS INGRESOS	30,666.55	9,586.38	23,481.31	47,483.64	31,333.75	11,776.75	21,150.15	17,442.15	10,864.48	35,248.18	36,588.48	18,424.88
TOTAL Ingresos	566,605.34	524,866.41	667,942.39	486,858.31	634,183.59	663,846.23	587,000.53	578,246.87	457,599.61	628,492.36	659,691.73	462,271.33
COSTOS												
Materiales de Laboratorio	299,448.81	226,869.25	276,202.94	92,007.23	262,177.60	254,449.29	297,363.26	226,347.73	129,688.29	313,541.99	343,829.21	91,975.25
Costos de la Vendido	299,448.81	226,869.25	276,202.94	92,007.23	262,177.60	254,449.29	297,363.26	226,347.73	129,688.29	313,541.99	343,829.21	91,975.25
INGRESOS - COSTOS	267,156.53	297,997.16	391,689.45	310,331.73	372,005.93	409,396.94	363,011.78	352,099.14	327,910.31	314,850.37	315,863.52	350,945.88
GASTOS												
Salario de Contador	14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00
Salario de Director Ejecutivo	14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00
Salario de Enfermeras	6,172.08	6,172.08	6,172.08	6,172.08	6,172.08	6,172.08	6,172.08	6,172.08	6,172.08	6,172.08	6,172.08	6,172.08
Salario de Estomatología	8,086.04	8,086.04	8,086.04	8,086.04	8,086.04	8,086.04	8,086.04	8,086.04	8,086.04	8,086.04	8,086.04	8,086.04
Salario de Laboratoristas	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00
Salario de Médicos de la Clínica	51,000.00	43,500.00	45,500.00	44,500.00	44,500.00	44,500.00	44,500.00	44,500.00	44,500.00	44,500.00	44,500.00	44,500.00
Salario de Coproductor	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Salario de Otro Personal	39,625.69	39,625.69	40,625.69	41,625.69	41,625.69	41,625.69	41,625.69	41,625.69	41,625.69	41,625.69	41,625.69	41,625.69
TOTAL SALARIOS	144,338.81	165,883.81	146,167.77	153,883.81	151,020.81	144,183.12	160,011.73	134,568.87	141,278.33	130,711.73	123,311.73	118,653.11
Suministros de Laboratorio	12,410.00	960.00	12,522.00	2,080.00	2,120.00	8,027.10	8,367.10	2,987.50	3,200.00	1,200.00	-	-
Suministros de Odontología	335.00	2,136.00	4,286.00	860.00	3,210.00	4,826.40	8,366.00	3,476.00	3,890.00	4,408.22	720.00	1,800.75
Suministros de Rayos X	2,500.00	1,550.00	3,000.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Suministros Médicos	6,465.00	6,465.00	6,465.00	6,465.00	6,465.00	6,465.00	6,465.00	6,465.00	6,465.00	6,465.00	6,465.00	6,465.00
Suministros de Limpieza	2,681.00	1,910.85	2,031.00	4,770.00	6,981.00	2,605.00	1,798.00	6,720.00	1,085.00	2,328.71	372.20	3,720.00
Suministros de Oficina	3,162.50	5,076.76	4,310.00	2,900.00	2,900.00	2,900.00	2,900.00	2,900.00	2,900.00	2,900.00	2,900.00	2,900.00
Suministros Muebles y Otros	14,210.00	3,900.00	1,907.96	948.00	3,270.80	2,832.00	5,110.00	2,042.00	2,084.00	1,776.00	2,287.00	3,660.00
TOTAL SUMINISTROS	22,789.50	14,115.61	32,344.36	12,300.00	58,705.23	31,934.34	29,198.13	25,677.91	19,697.35	24,018.08	46,807.89	10,921.60
TRANSPORTE												
Combustibles de Generator	5,900.00	-	-	-	-	8,300.00	3,200.00	-	4,700.00	7,720.00	-	-
Combustibles de Transporte	3,000.00	9,750.00	9,802.00	6,283.00	5,035.00	12,748.00	16,310.00	13,422.00	14,905.00	13,931.00	6,398.00	8,017.00
Encomiendas	80.00	295.00	320.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
Mercaderías	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Repuestos y Mantenimiento	-	2,850.00	5,030.00	-	1,732.70	2,999.00	2,999.00	28,660.00	16,638.00	2,227.00	-	3,358.00
Seguro Vehículo	-	-	-	-	3,817.47	3,584.36	3,584.36	3,584.36	3,584.36	3,584.36	3,584.36	3,584.36
Transporte de personas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Viajes, Viáticos, Movilidad, Incentivos	9,977.50	187.00	2,912.50	-	-	1,340.52	-	1,403.80	2,442.38	980.00	120.00	2,507.77
TOTAL TRANSPORTE	13,117.50	26,956.80	25,559.50	16,363.00	11,231.17	26,442.88	22,716.00	50,371.96	38,240.63	44,379.01	21,983.53	17,457.07
BENEFICIOS SOCIALES DE EMPLEADO												
Bonificación Empleados	5,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Celebraciones	66.00	5										

Anexo 8. Balance General 2018

Descripción	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18
ACTIVOS CORRIENTES									
Caja Chica	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00
CAJA Y BANCOS									
Banco Atlantida (Cheques)	-16,578.70	-17,822.33	24,565.62	117,964.27	98,158.75	-12,219.23	-23,018.40	-42,523.27	-26,289.15
Banco de Occidente (Ahorros)	314,420.71	1,863.97	4,619.64	4,779.16	2,823.97	2,453.76	32.98	1,427.43	825.49
Total CAJA Y BANCOS	297,842.01	- 15,958.36	29,185.26	122,743.43	100,982.72	- 9,765.47	- 22,985.42	- 41,095.84	- 25,463.66
Total Disponibilidad	310,842.01	- 2,958.36	42,185.26	135,743.43	113,982.72	3,234.53	- 9,985.42	- 28,095.84	- 12,463.66
INVENTARIO									
Total INVENTARIO	562,222.60	562,222.60	562,222.60	562,222.60	562,222.60	562,222.60	562,222.60	562,222.60	562,222.60
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	873,064.61	559,264.24	604,407.86	697,966.03	676,205.32	565,457.13	552,237.18	534,126.76	549,758.94
ACTIVOS NO CORRIENTES									
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO									
Activo Fijo									
Edificio	792,616.88	792,616.88	792,616.88	792,616.88	792,616.88	792,616.88	792,616.88	792,616.88	792,616.88
Quirofano	138,866.70	153,866.70	153,866.70	171,208.08	171,208.08	171,208.08	182,208.08	194,708.08	194,708.08
Remodelaciones Clinica	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total EDIFICIOS	931,483.58	946,483.58	946,483.58	963,824.96	963,824.96	963,824.96	974,824.96	987,324.96	987,324.96
Mobiliario Y Equipo									
Equipo de Laboratorio	49,506.41	49,506.41	49,506.41	49,506.41	49,506.41	49,506.41	49,506.41	49,506.41	49,506.41
Equipo de Oficina	52,591.29	52,591.29	54,071.29	54,071.29	54,071.29	54,071.29	54,071.29	54,071.29	54,071.29
Mobiliario Y Equipo	1,813,074.50	2,021,074.50	2,021,074.50	2,021,074.50	2,021,074.50	2,038,415.88	2,038,415.88	2,045,399.65	2,045,399.65
Total MOBILIARIO Y EQUIPO	1,915,172.20	2,123,172.20	2,124,652.20	2,124,652.20	2,124,652.20	2,141,993.58	2,141,993.58	2,148,977.35	2,148,977.35
TERRENOS									
Lotificacion	4,039,130.11	4,053,130.11	4,053,130.11	4,053,130.11	4,053,130.11	4,053,130.11	4,053,130.11	4,053,130.11	4,053,130.11
TERRENOS - Other									
Total Terrenos	4,039,130.11	4,053,130.11	4,053,130.11	4,053,130.11	4,053,130.11	4,053,130.11	4,053,130.11	4,053,130.11	4,053,130.11
Vehiculos	313,573.25	313,573.25	313,573.25	313,573.25	313,573.25	313,573.25	313,573.25	313,573.25	313,573.25
ACTIVOS NO CORRIENTES	7,199,359.14	7,436,359.14	7,437,839.14	7,455,180.52	7,455,180.52	7,472,521.90	7,483,521.90	7,503,005.67	7,503,005.67
TOTAL ACTIVOS	8,072,423.75	7,995,623.38	8,042,247.00	8,153,146.55	8,131,385.84	8,037,979.03	8,035,759.08	8,037,132.43	8,052,764.61
PASIVO									
Proveedores CUENTAS POR PAGAR									
Prestamos	761,334.67	739,018.67	716,702.67	694,386.67	672,070.67	649,754.67	648,531.60	608,531.60	582,511.42
Materiales De Rayos X	30,865.94	13,101.99	20,247.72	15,383.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total CUENTAS POR PAGAR	792,200.61	752,120.66	736,950.39	709,769.76	672,070.67	649,754.67	648,531.60	608,531.60	582,511.42
Proveedores (Medicinas)	524,450.80	463,994.25	485,926.47	507,652.29	495,057.63	475,658.86	534,575.93	514,272.31	383,118.56
TOTAL Pasivos	1,316,651.41	1,216,114.91	1,222,876.86	1,217,422.05	1,167,128.30	1,125,413.53	1,183,107.53	1,122,803.91	965,629.98
CAPITAL									
CAPITAL	7,424,793.37	7,424,793.37	7,424,793.37	7,424,793.37	7,424,793.37	7,424,793.37	7,387,491.73	7,387,491.73	7,387,491.73
Activos Netos No Registrados	-593,002.26	-593,002.26	-593,002.26	-593,002.26	-593,002.26	-593,002.26	-593,002.26	-593,002.26	-593,002.26
Utilidad o Perdida de Periodo	-76,018.77	-52,282.64	-12,420.97	103,933.39	132,466.43	80,774.39	58,162.08	119,839.05	292,645.16
Total Utilidad o Perdida	- 669,021.03	- 645,284.90	- 605,423.23	- 489,068.87	- 460,535.83	- 512,227.87	- 534,840.18	- 473,163.21	- 300,357.10
TOTAL PASIVO + CAPITAL	8,072,423.75	7,995,623.38	8,042,247.00	8,153,146.55	8,131,385.84	8,037,979.03	8,035,759.08	8,037,132.43	8,052,764.61

Anexo 9 .Estado de Resultado 2018

Descripción	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18
INGRESOS									
Donaciones	-	59,000.00	-	47,200.00	-	-	71,970.00	23,998.60	36,085.20
Venta De Medicamentos	220,740.51	234,576.68	256,271.36	348,982.61	310,197.25	256,275.49	278,734.16	231,390.08	235,991.50
INGRESOS CLINICA									
Cirugias									
Procedimientos	27,367.00	8,660.00	9,715.00	20,605.08	12,950.00	13,140.00	40,292.00	18,000.00	13,890.00
Quirofano	6,500.00	33,000.00	17,600.00	21,960.00	11,300.00	0.00	1,000.00	0.00	0.00
Total Cirugias	33,867.00	41,660.00	27,315.00	42,565.08	24,250.00	13,140.00	41,292.00	18,000.00	13,890.00
Consulta Ginecologica	2,750.00	-	-	6,550.00	14,320.00	21,750.00	13,722.50	1,400.00	1,950.00
Consulta Internista	-	-	-	-	-	-	-	-	3,000.00
Consulta Medica	51,750.00	41,000.00	40,267.00	46,950.00	70,000.00	50,500.00	57,500.00	49,500.00	48,000.00
Consulta Neurologicas	-	4,200.00	4,700.00	4,500.00	3,050.00	4,300.00	4,550.00	4,350.00	5,100.00
Consulta Oftalmologica	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Consulta Otorrino	-	4,200.00	4,700.00	4,500.00	3,050.00	4,300.00	4,550.00	4,350.00	4,200.00
Consulta Pediatrica	86,979.50	76,920.00	82,800.00	99,945.00	75,735.00	76,055.00	58,800.00	67,500.00	50,600.00
Consulta Reumatologia	-	4,200.00	4,700.00	4,500.00	3,050.00	4,300.00	4,550.00	4,500.00	5,100.00
Consulta Urologia	-	4,650.00	2,400.00	1,200.00	4,650.00	2,850.00	1,200.00	3,000.00	8,350.00
Total Consultas	141,479.50	135,170.00	139,567.00	168,145.00	173,855.00	164,055.00	144,872.50	135,050.00	126,300.00
Curaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Exámenes									
Examen Electrocardiograma	2,250.00	2,000.00	2,800.00	1,000.00	2,500.00	2,500.00	4,350.00	2,500.00	3,750.00
Examen Electroencefalograma	30,300.00	29,300.00	21,600.00	54,550.00	40,900.00	28,200.00	32,300.00	29,750.00	25,050.00
Examen Endoscopia	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Examen Laboratorio	7,355.00	140.00	70.00	-	15,965.00	-	20,389.75	11,824.25	10,440.00
Examen Ultrasonido	28,400.00	15,900.00	12,800.00	33,680.00	18,650.00	18,025.00	19,565.00	17,535.00	13,825.00
Total Exámenes	68,305.00	47,340.00	37,270.00	89,230.00	78,015.00	48,725.00	76,604.75	61,609.25	53,065.00
Odontologia	25,300.00	1,500.00	11,450.00	16,200.00	9,800.00	11,550.00	25,300.00	13,550.00	7,900.00
Radiologia									
Radiologia Mamografia	-	-	-	-	-	-	-	-	6,200.00
Radiologia Rayos X Normale	16,750.00	15,200.00	22,500.00	32,200.00	39,550.00	30,880.00	20,250.00	24,600.00	20,000.00
Total Radiologias	16,750.00	15,200.00	22,500.00	32,200.00	39,550.00	30,880.00	20,250.00	24,600.00	13,800.00
TOTAL INGRESOS DE LA CLINICA	285,701.50	240,870.00	238,102.00	348,340.08	325,470.00	268,350.00	308,319.25	252,809.25	214,955.00
Desctos Y Devoluc Sobre Compras	19,657.49	14,648.10	3,265.52	27,815.47	22,718.04	19,873.33	9,230.53	14,317.08	8,989.00
Ingresos Locales									
Intereses Bancarios	526.16	604.95	48.36	40.21	63.50	68.48	319.8	49.14	36.43
Materiales Y Equipo	4,115.00	3,053.00	5,624.00	5,059.85	4,406.00	7,121.95	6,075.00	4,447.10	5,041.00
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total OTROS INGRESOS	24,298.65	18,306.05	8,937.88	32,915.33	27,187.54	27,063.76	15,337.51	18,813.32	14,066.43
TOTAL Ingresos	530,740.66	552,752.73	503,311.24	777,438.22	662,854.79	551,689.25	674,360.92	527,011.25	501,098.13
Costos									
Medicamentos	219,755.42	214,720.59	140,254.63	287,499.46	295,071.20	251,070.92	260,427.73	142,980.60	67,543.22
Materiales de Laboratorio	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos de lo Vendido	219,755.42	214,720.59	140,254.63	287,499.46	295,071.20	251,070.92	260,427.73	142,980.60	67,543.22
INGRESOS - COSTOS	310,985.24	338,032.14	363,056.61	489,938.76	367,783.59	300,618.33	413,933.19	384,030.65	433,551.91
GASTOS									
Salario de Contador	14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00
Salario de Director Ejecutivo	14,500.00	14,500.00	14,500.00	-	14,500.00	-	29,000.00	14,500.00	14,500.00
Salario de Enfermeras	16,086.04	16,086.04	16,086.04	16,086.04	24,172.08	8,000.00	24,086.04	24,172.08	8,000.00
Salario de Estadística	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salario de Laboratoristas	4,500.00	-	-	-	-	-	-	-	-
Salario de Medicos de la Clinica	29,000.00	50,000.00	50,000.00	67,930.00	71,830.00	50,000.00	79,000.00	36,000.00	29,000.00
Salario de Odontologo	8,000.00	3,600.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
Salario de Otro Personal	38,625.69	24,225.69	53,125.69	38,625.69	47,625.69	41,525.69	30,625.69	38,725.69	38,725.69
Total SALARIOS	136,511.73	136,411.73	171,902.73	160,871.71	192,477.77	148,465.69	221,994.34	157,287.77	122,156.69
SUM INISTROS									
Suministros de Laboratorio	7,733.34	-	-	-	-	-	-	-	-
Suministros de Odontologia	6,115.00	1,585.00	1,391.18	5,639.62	3,155.00	2,244.95	5,583.03	475.00	880.00
Suministros de Rayos X	-	705.00	-	3,283.61	1,160.00	17,571.47	350.00	2,523.27	4,063.99
Suministros Medicos	7,036.40	9,255.20	-	7,682.07	-	85.00	7,064.00	5,922.45	7,092.50
Suministros de Limpieza	1,428.00	2,346.00	1,500.00	2,196.00	1,679.00	3,660.00	2,684.26	2,409.00	1,377.00
Suministros De Oficina	3,271.76	1,214.00	528.00	5,075.94	125.00	6,912.65	6,318.81	3,057.00	2,451.00
Suministros Ministeriales Grls	20,774.10	2,737.00	1,791.60	4,215.59	9,473.00	8,290.00	1,944.02	7,108.00	3,119.00
Total SUM INISTROS	46,358.60	17,842.20	5,220.78	28,092.83	15,592.00	38,764.07	23,944.12	21,494.42	18,676.39
TRANSPORTE									
Combustibles de Generador	3,400.00	-	6,800.00	3,600.00	2,196.00	-	15,175.00	3,900.00	3,600.00
Combustibles de Transporte	25,028.54	3,115.00	9,705.00	16,202.32	13,614.20	12,590.00	10,648.00	20,596.00	12,297.00
Encomiendas	116.00	1,360.00	79.00	170.00	248.00	218.00	100.00	459.00	90.00
Matriculas	-	-	-	-	-	-	2,750.00	-	3,520.00
Repuestos y Mantenimiento	3,194.00	72,417.26	27,721.30	7,240.00	3,040.00	8,225.97	-	20,130.00	5,230.00
Seguro Vehicular	-	-	-	16,975.82	339.69	-	3,584.36	-	-
Transporte del personal	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Viajes, Visas, Movilidad local	22,342.80	17,944.69	17,404.99	20,750.90	15,193.01	14,317.32	10,770.41	16,662.61	20,832.38
Total TRANSPORTE	54,081.34	94,836.95	61,710.29	64,939.04	33,951.52	35,351.29	43,027.77	61,747.61	45,569.38
BENEFICIOS SOCIALES DE EMPLEADO									
Bonos Empleados	-	-	-	-	-	500.00	-	-	-
Celebraciones	161.00	-	-	-	-	-	564.00	-	158.00
Decimo Cuarto									
Carlos Roberto Valderramos	-	-	-	-	-	8,400.00	-	-	-
Gloria Mercedes Martinez	-	-	-	-	-	-	14,500.00	-	-
Ivis Concepcion Sanchez	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jose Manuel Garcia	-	-	-	-	-	-	14,500.00	-	-
Julio Adalberto Lagos	-	-	-	-	-	15,646.25	-	-	-
Marién Yadira Umanzor	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nestor Anibal Salavarría	-	-	-	-	-	-	14,500.00	-	-
Total Decimo Cuarto	-	-	-	-	-	38,546.25	29,000.00	-	-
Decimo Tercero									
Gloria Mercedes Martinez	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jose Manuel Garcia	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nestor Anibal Salavarría	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Carlos Roberto Valderramos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Julio Adalberto Lagos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Decimo Tercer	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestaciones Sociales									
Prestaciones Sociales Carlos Ro	-	-	-	-	-	9,800.00	-	-	-
Prestaciones Sociales Dilia Esp	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestaciones Sociales Gloria M e	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestaciones Sociales Ivis conc	25,000.00	-	-	25,000.00	-	-	25,000.00	-	-
Prestaciones Sociales Julio A.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestaciones Sociales Maria Ant	10,000.00	5,000.00	-	12,264.77	-	-	-	-	-

Prestaciones Sociales Marlen Ya	-	15,000.00	10,000.00	-	25,000.00	-	-	25,000.00	-
Prestaciones Sociales Nestor An	14,500.00	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestaciones Sociales Yenci Kar	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Prestaciones Sociales	49,500.00	20,000.00	10,000.00	37,264.77	25,000.00	9,800.00	25,000.00	25,000.00	-
Rap Fosovi									
Rap Fosovi Carlos Roberto Valde									
Rap Fosovi Gloria Mercedes Mart									
Rap Fosovi Julio A. Lagos									
Rap Fosovi Nestor Anibal Salava									
Total Rap Fosovi	-	-	-	-	2,009.19	1,896.97	-	-	-
Seguro de Vida	953.06	837.20	837.20	837.20	837.20	837.20	848.70	848.70	-
Seguro Social									
Seguro Social Betzabe Zobeyda V									
Seguro Social Carlos Roberto Va	-	1,838.43	918.59	926.78	919.59	919.59	919.59	919.59	919.59
Seguro Social Gloria M. Martine	-	1,838.45	919.59	918.86	919.59	919.59	919.59	919.59	919.59
Seguro Social Ivis C. Sanchez									
Seguro Social Julio A. Lagos	-	1,844.18	919.59	918.86	919.59	919.59	919.59	919.59	919.59
Seguro Social Lesly Patricia Ac	-	1,890.05	948.89	-	-	-	-	-	-
Seguro Social Marlen Y. Umanzor									
Seguro Social Nestor Anibal Sal	-	1,884.32	947.89	942.16	947.89	947.89	947.89	947.89	947.89
Seguro Social - Other									
Total Seguro Social	-	9,295.43	4,654.55	3,706.66	3,706.66	3,706.66	3,706.66	3,706.66	3,706.66
Total BENEFICIOS SOCIALES DE EMPLEADO	50,614.06	30,132.63	15,491.75	41,808.63	31,553.05	55,287.08	59,119.36	29,555.36	3,864.66
IMPUESTOS, HONORARIOS, GASTOS B									
Comision Seguridad Poblacional	120.00	2,418.00	2,408.00	1,084.00	1,474.00	1,286.00	1,340.20	2,056.00	1,039.00
Gastos Bancarios Financieros	9,967.77	1,176.00	2,078.00	1,725.00	48.00	48.00	6.00	1,082.00	660.00
Honorarios Especialistas									
Consulta Ginecologica	-	-	-	-	800.00	-	-	-	-
Consulta Urologica	-	500.00	500.00	600.00	500.00	800.00	-	800.00	800.00
Honorarios por Abogado	11,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-
Honorarios por Especialistas									
Lectura de Biopsias/ Citologia	-	-	15,191.00	2,029.98	4,550.00	5,040.00	4,340.00	2,590.00	1,190.00
Lectura de Mamografias	-	13,000.00	-	-	-	5,000.00	-	-	-
Lectura EEG	-	-	-	8,000.00	-	8,600.00	14,200.00	-	4,400.00
Regente	-	-	-	5,100.00	6,000.00	-	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Total Honorarios Especialistas	11,000.00	13,500.00	15,691.00	15,729.98	11,850.00	19,440.00	21,540.00	6,390.00	9,390.00
Honorarios Profesionales	300.00	-	-	-	-	7,000.00	15,242.61	15,000.00	-
Impuestos	3,460.00	-	-	-	-	-	-	-	-
Mano de Obra Mantenimiento Equi	-	-	1,500.00	-	-	-	4,300.00	8,000.00	4,495.64
Membresias		711.00							
Total IMPUESTOS, HONORARIOS, GASTOS B	13,547.77	4,305.00	5,986.00	2,809.00	1,522.00	1,334.00	5,646.20	11,138.00	6,194.64
COSTO DE LOCAL, SERVICIOS PUBLI									
Agua Purificada	1,014.00	765.00	195.00	702.00	624.00	507.00	624.00	390.00	297.00
Electricidad, (Enee)	12,887.01	-	1,601.39	7,044.83	8,477.84	11,716.30	13,285.82	13,551.52	21,399.61
Internet	821.00	1,642.00	-	821.00	821.00	821.00	821.00	801.00	801.00
Materiales y Mant, Clinica	57,494.50	1,500.00	14,774.00	16,671.35	4,250.00	24,931.90	15,376.18	3,300.00	6,977.00
Celular / Hondutel	612.00	4,222.50	5,214.00	9,397.01	8,766.37	1,832.04	13,450.30	532.00	5,139.43
Quirofono									
Aseo y Limpieza de Quirofono	3,457.00	2,650.00	4,424.00	3,207.00	3,060.00	4,126.00	5,130.00	606.00	3,118.00
Cirugias en Quirofono	-	-	500.00	-	-	-	-	-	900.00
Materiales para Quirofono	9,605.00	6,153.00	700.00	11,955.00	5,080.00	1,500.00	4,317.41	1,000.00	1,500.00
Serv. Vigilancia, Aseo, Mant.	-	11,935.00	32,600.00	22,000.00	21,800.00	25,600.00	23,500.00	19,950.00	20,975.00
Total Quirofono									
Materiales y Mant, Clinica									
Total COSTO DE LOCAL, SERVICIOS PUBLI	85,890.51	28,867.50	60,008.39	71,038.19	52,879.21	71,034.24	76,504.71	40,130.52	61,107.04
EVANGELISMO Y PLANTAR IGLESIAS									
Asistencia Social	-	-	-	-	6,100.00	924.00	3,909.00	-	1,371.00
Total EVANGELISMO Y PLANTAR IGLESIAS	-	-	-	-	6,100.00	924.00	3,909.00	-	1,371.00
OTROS GASTOS									
Publicidad, E. Imagen	-	1,900.00	2,875.00	4,025.00	5,175.00	1,150.00	2,400.00	1,000.00	1,850.00
Total OTROS GASTOS	-	1,900.00	2,875.00	4,025.00	5,175.00	1,150.00	2,400.00	1,000.00	1,850.00
Total Gastos	387,004.01	314,296.01	323,194.94	373,584.40	339,250.55	352,310.37	436,545.50	322,353.68	260,748.80
Utilidades	-	76,018.77	23,736.13	39,861.67	116,354.36	28,533.04	-	51,692.04	-

Anexo 10. Fotografías

