



# Asociación de Salud Primaria de Puerto Rico, Inc.

Excelencia en la Administración Financiera:  
Recomendaciones Prácticas para la Junta de  
Directores y Personal Clave

---

Presentado por:  
Julio A. Galíndez, CPA  
Socio Administrador  
San Juan, Puerto Rico  
Junio 5, 2019

FPV & GALINDEZ<sup>LLC</sup>

## Agenda

### TÓPICOS A DISCUTIR

- Evaluación de nuestro rol como directores de junta
- Responsabilidades del Comité de Finanzas
- Composición de los Informes Financieros
- Presupuesto como Mapa de Ruta (y corrección de la ruta)
- Relación con el Auditor Externo



TÓPICO I:

## Evaluación de nuestro rol como directores de junta

---

- Introspección
  - ¿Por qué estoy aquí?
  - ¿Cuál es el objetivo de mi participación?
  - ¿En qué puedo aportar?
  - ¿Cuán preparado estoy?
  - ¿Estoy haciendo mis asignaciones?
  - ¿Soy yo, Jefe de la Gerencia?
  - ¿Por cuánto tiempo deseo ser director?
  - ¿Hasta dónde me permito que me ayuden o cuán disponible estoy para solicitar ayuda en desempeñar mis funciones?
  - ¿Hasta dónde se extiende mi conocimiento sobre la industria en donde opera la entidad?



TÓPICO II:

## Responsabilidades del Comité de Finanzas

---

# Responsabilidades del Comité de Finanzas

- Revisar los informes financieros mensuales y presentar informes mensuales a la Junta para su revisión y aceptación.
- Revisar todas las políticas relacionadas con la finanzas, tales como prácticas de administración financiera, políticas de cobranza, posturas de negociación con terceros, etc., anualmente o según sea necesario.
- Presentar nuevas y revisadas políticas financieras a la Junta para su aprobación.
- Presentar **y defender** el presupuesto anual a la Junta para su aprobación.
- Desarrollar planificación financiera a largo plazo.
- Evaluar el desempeño del Principal Oficial Financiero
- Realizar otras tareas que le asigne la Junta.
- Otras

## ¿Tenemos un Comité de Auditoría?

- El Comité tiene funciones y responsabilidades distintas al Comité de Finanzas.
- En efecto, en algunas organizaciones trabaja como contraparte del Comité de Finanzas.
- Este último tiene unas funciones más operacionales/financieras, y el Comité de Auditoría tiene unas funciones más relacionadas a la supervisión y cumplimiento (incluyendo los controles internos de la entidad).
- Se reconoce que en muchas entidades se fusionan ambos comités.
- En entidades de salud, este comité trabaja también coordinadamente con el Comité de Cumplimiento Corporativo.
- Es usualmente en donde a través de este comité se lleva a cabo la relación con los auditores externos.
- En el evento de que la entidad tenga un Departamento de Auditoria Interna en propiedad, este es el comité que recibe y canaliza a la Junta las informes del auditor interno y define su Plan de Auditoria para el año.



TÓPICO III:

## Composición de los Informes Financieros

---



# Composición de los Informes Financieros

- Estado de Posición Financiera (comparado con el mismo periodo del año anterior)
- Estado de Ingresos y Gastos, (en dólares y por unidad de servicio):
  - Mes Corriente vs. Mes del Año Anterior
  - Mes Corriente vs. Mes del Presupuesto
  - Acumulado al Mes vs. Acumulado Año Anterior
  - Acumulado al Mes vs. Acumulado del Presupuesto
- Estado de Flujo de Efectivo
  - Mes Corriente
  - Acumulado
- Informes de Estadísticas de Utilización (comparadas con los periodos del año anterior y el presupuesto)
- Análisis comparativo de relaciones financieras (“ratio análisis”) comparado con la misma entidad en periodos anteriores y con la industria.

MANAGEMENT'S CERTIFICATION ON INTERIM FINANCIAL STATEMENTS  
AND SUPPLEMENTAL INFORMATION

We hereby certify that:

1. We have examined the accompanying interim financial statements and supplemental information of ENTITY'S LEGAL NAME and, to the best of my knowledge and belief, the same is complete and accurate.
2. We are responsible for the preparation, integrity and fair presentation of the interim financial statements.
3. The accompanying interim financial statements were prepared in accordance with accounting principles generally accepted in the United States of North America.
4. We also have prepared the other information included in the interim financial statements and we are responsible for its accuracy and consistency with the interim financial statements.
5. ENTITY'S LEGAL NAME maintains a system of internal control over financial reporting, which is designed to provide reasonable assurance to the management and Board of Directors regarding the preparation of reliable interim financial statements.

\_\_\_\_\_  
Executive Director or Chief Executive Officer

\_\_\_\_\_  
Finance Director or Chief Financial Officer



TÓPICO IV:

## Presupuesto como Mapa de Ruta (y corrección de la ruta)

---

## Presupuesto como Mapa de Ruta

- Medidor principal de la visión, misión y objetivos de la gerencia, no solo financieramente sino también desde la perspectiva de planificación estratégica.
- **Tipos de Presupuesto:**
  - **Operacional** = Ingresos y Gastos por mes, trimestre y acumulado anual.
  - **Capital** = Recoge la proyección de obras de capital y sus fuentes de financiamiento.
  - **Efectivo** = Recoge cómo serán las entradas y salidas del efectivo en la entidad, y cuáles son las Fuentes y los Usos del efectivo.
  - **Estadístico** = Recoge la proyección presupuestaria en estadísticas de utilización de servicios.
- **Varianzas son el indicador principal de lo que pensamos sería y lo que eventualmente fue. Toda varianza TIENE que tener una explicación lógica y veraz de parte de la gerencia.**

## Presupuesto como Mapa de Ruta (continua)

- Representación de la gerencia de su plan operacional y financiero que debe ser avalado (aprobado) por la Junta de Directores.
- Va acompañado de presunciones cualitativas, no es un ejercicio aritmético solamente. Ejemplo : si se proyectó X de ingresos, esa proyección debe ir acompañada de un razonamiento.
- Gerencialmente es un ejercicio que debe incluir a la alta y mediana gerencia en las explicaciones y justificaciones de todas las partidas.
- Flexibilidad en ajustar el presupuesto para contemplar elementos inesperados (Huracán María), no así para corregir errores gerenciales en el ejercicio de preparar el documento.
- Desarrollar un presupuesto puede hacerse utilizando distintas metodologías como: convencional, base-cero, “bottom-up”, “Top-Down”, estático vs. flexible.



TÓPICO V:

# Relación con los Auditores Externos

---

- Auditor Externo responde a la Junta de Directores, **no a la gerencia.**
- Informe del Auditor Externo establece lo siguiente:
  - Identifica sobre que estados financieros se están reportando, incluyendo **la fecha y el período.**
  - Define la responsabilidad de la entidad y la responsabilidad del auditor.
  - Describe la metodología general utilizada por el auditor y el alcance de su responsabilidad en cuanto al control interno de la entidad.
  - Expresa una opinión en relación a si los estados financieros del cual se reporta **están o no** de conformidad a los principios generalmente aceptados de contabilidad en los Estados Unidos de Norteamérica.

- **Carta a la Gerencia** = se emite producto de la auditoría en el evento de que se identifiquen desviaciones o condiciones significativas en relación al funcionamiento del control interno de la entidad. La comunicación debe ser por escrito. Pudiera haber una comunicación verbal cuando no se identifican desviaciones o condiciones significativas, pero si otras condiciones.
- **Carta al Comité de Auditoría o su cuerpo equivalente** = reporta sobre las condiciones de cómo se llevaron los procesos de auditoría y las situaciones que durante dicho proceso pudieron haber surgido y que requieren que el Comité de Auditoría sea informado. Puede ser por escrito o de forma verbal.
- **Single Audit Report** = reporta la información financiera y de cumplimiento con las normativas impuestas por las asistencias federales.
- **Otras comunicaciones** = a la elección del auditor y en total cumplimiento con los estándares de auditoría.





# FPV & GALINDEZ<sup>LLC</sup>

---

PO BOX 364152  
San Juan, PR 00936-4152

No. 19 Ponce Street  
Urb Pérez Morris  
San Juan, PR 00917

T (787) 725-4545  
F (787) 724-5802

[INFO@FPVGALINDEZ.COM](mailto:INFO@FPVGALINDEZ.COM)



# FPV & GALINDEZ<sup>LLC</sup>

---

2019 derechos reservados. Este material no se puede reproducir sin el consentimiento y la autorización por escrito de FPV & Galíndez, LLC. Si tiene alguna pregunta, no dude en contactarnos al 787-725-4545 o por correo electrónico a [INFO@FPVGALINDEZ.COM](mailto:INFO@FPVGALINDEZ.COM)