

# El Papel del Liderazgo en la Generación de Reportes Financieros Confiables

Paul H Douglas, MBA CPA



**Adoptar el Cambio:  
Creación de los líderes de hoy**

domingo, 21 de octubre de 2018

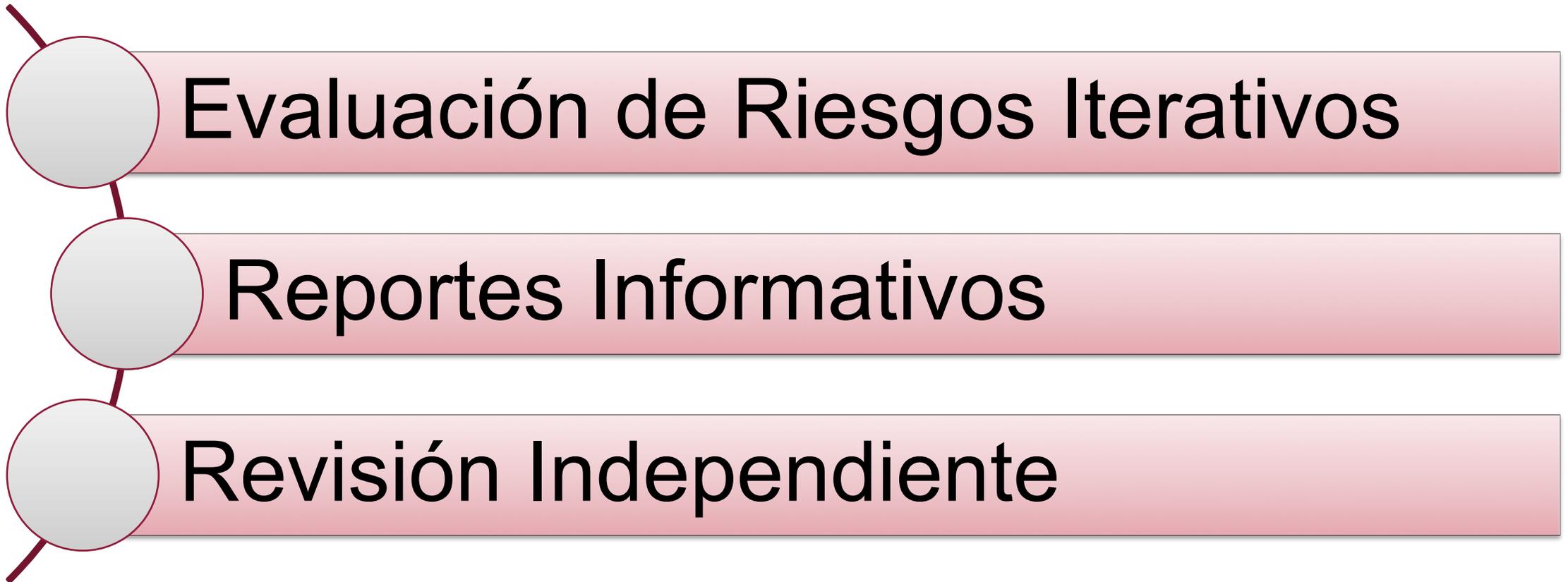
# Divulgación de Conflictos de Intereses

No tengo ninguna relación financiera relevante con ningún interés comercial.

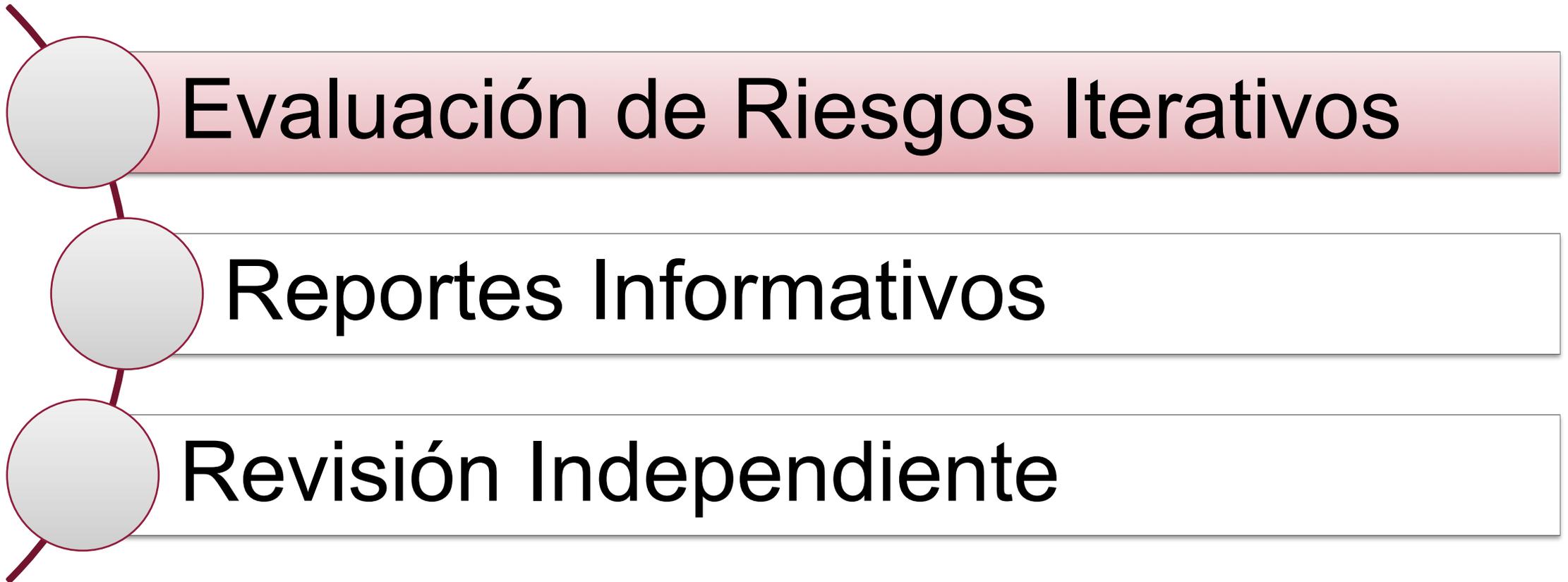
# Objetivos de Aprendizaje

1. Describir el marco de trabajo para generar reportes financieros confiables.
2. Discutir el papel del liderazgo en la generación de reportes financieros confiables.
3. Definir el proceso de supervisión financiera relacionado con la generación de reportes financieros confiables.
4. Determinar los beneficios para una organización que genera reportes financieros confiables.

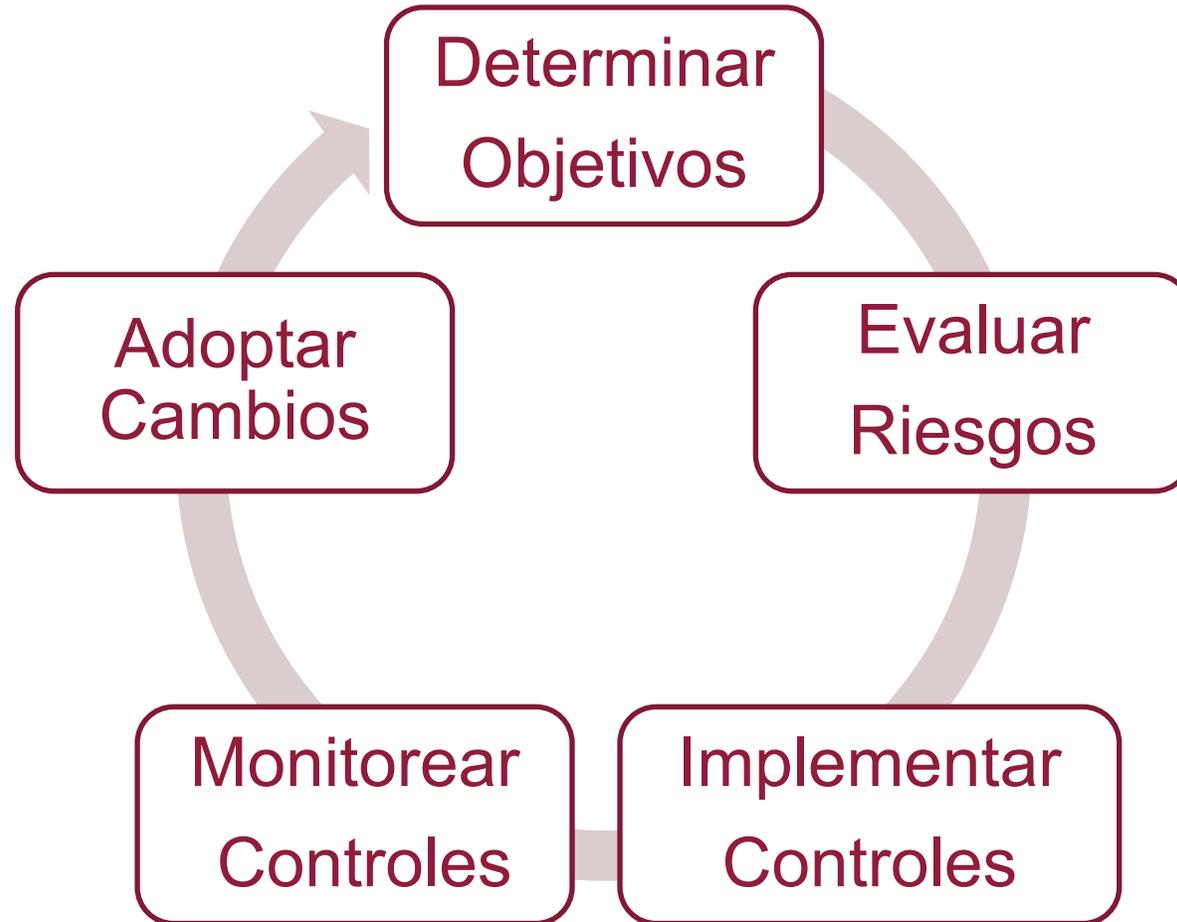
# Marco de Trabajo para Reportes Financieros Confiables



# Marco de Trabajo para Reportes Financieros Confiables



# Proceso de Evaluación de Riesgos Iterativos



# Ejemplos de Riesgo e Impacto

Riesgo	Impacto
Segregación inadecuada de deberes	Los errores y fraudes no son detectados
Personal nuevo no capacitado/sin experiencia	Los errores no son detectados
Empleados insatisfechos/mal pagados	La racionalización inspira el fraude
Incentivos relacionados con objetivos de desempeño	Contabilidad inadecuada usada para lograr objetivos



# Propósito del Control Interno

» El control interno es necesario en una organización para garantizar razonablemente los objetivos de:

- ~ Generar reportes financieros confiables
- ~ Realizar efectiva y eficiente sus operaciones y
- ~ Cumplir las leyes y regulaciones aplicables



# Responsabilidad de la Gobernanza

» Sostener un control interno que sea adecuado para el tamaño y la complejidad de la organización. Este control interno debe ser:

- Diseñado
- Documentado
- Implementado
- Comunicado
- Monitoreado



# Responsabilidad de la Gobernanza

» Analizar e identificar riesgos; establecer políticas y procedimientos que atiendan:

- ~ la segregación adecuada de deberes
- ~ la autorización apropiada de transacciones
- ~ los documentos y registros adecuados
- ~ el control físico de activos y registros
- ~ las verificaciones independientes del desempeño



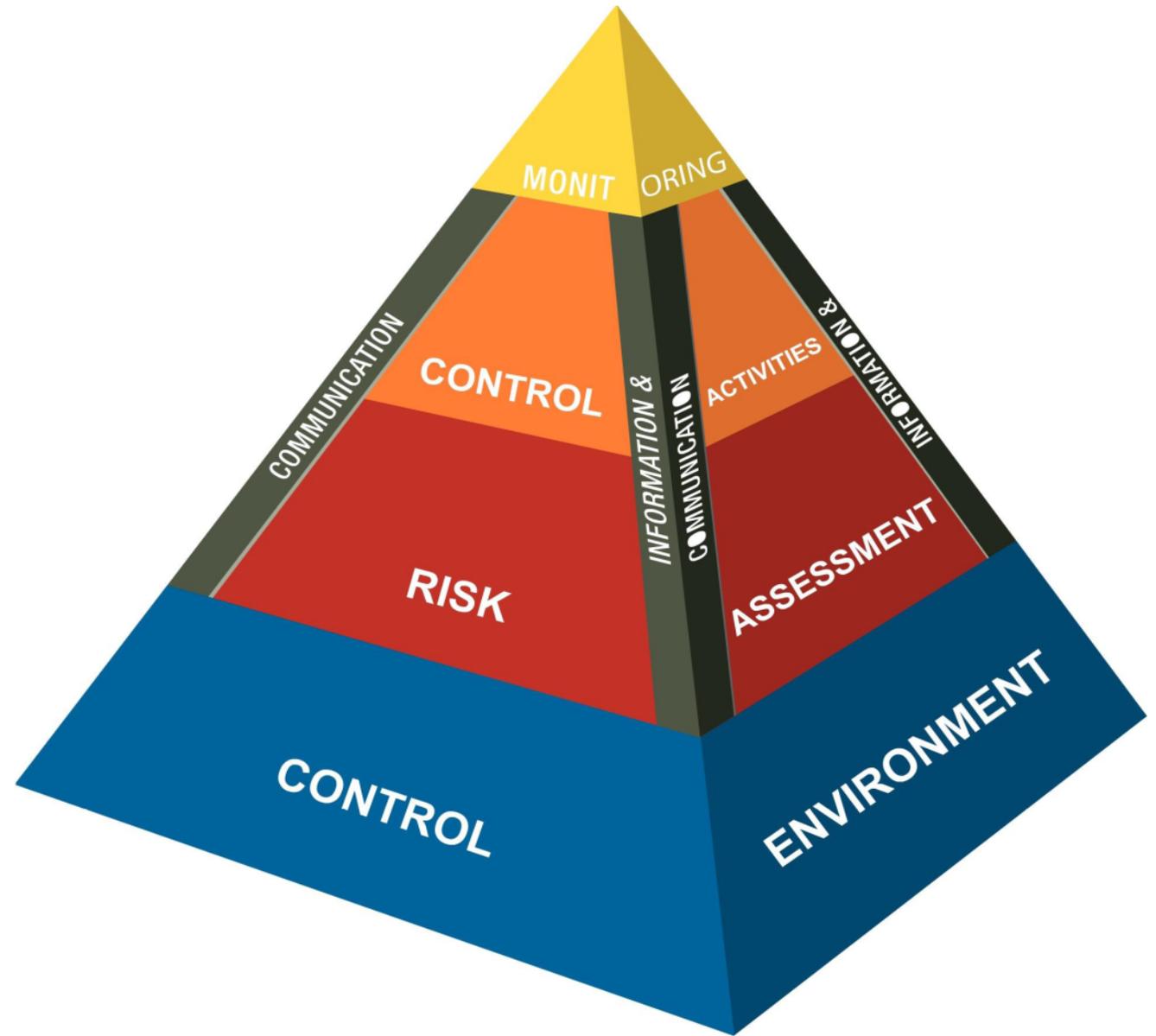
# Normas de Acreditación Internacional de la Comisión Conjunta para Hospitales

## » Normas de Gobernanza, Liderazgo y Dirección (GLD)

- ~GLD.1 La estructura y la autoridad de la entidad rectora del hospital se describen en estatutos, políticas y procedimientos o documentos similares.
- ~GLD.1.1 Las responsabilidades operativas y las responsabilidades de la entidad rectora se describen en un documento(s) escrito(s).



# Componentes del Control Interno



## COSO's 17 principles of internal control – summarized

### Control environment

- 1 Demonstrates commitment to integrity and ethical values
- 2 Exercises oversight responsibilities
- 3 Establishes structure, authority, and responsibility
- 4 Demonstrates commitment to competence
- 5 Enforces accountability

### Risk assessment

- 6 Specifies suitable objectives
- 7 Identifies and analyzes risk
- 8 Assesses fraud risk
- 9 Identifies and analyzes significant change

### Control activities

- 10 Selects and develops control activities
- 11 Selects and develops general controls over technology
- 12 Deploys through policies and procedures

### Information and communication

- 13 Uses relevant information
- 14 Communicates internally
- 15 Communicates externally

### Monitoring activities

- 16 Conducts ongoing and/or separate evaluations
- 17 Evaluates and communicates deficiencies

Source: Audit Committee Brief, March 2014. Deloitte Development Corporation. All rights reserved.



# Limitaciones del Control Interno

» El control interno solo proporciona un aseguramiento razonable, ya que está limitado de las siguientes maneras:

- ~ los controles son ignorados por la supresión de la administración
- ~ los controles son evitados a través de la colusión
- ~ los controles son afectados por eventos externos



# Deficiencias del Control Interno

## Diseño

» **Falta** un control necesario para prevenir, o detectar y corregir, de manera oportuna asientos inexactos en los estados financieros

## Operación

» Un control está diseñado, implementado u operado de manera tal que es **incapaz** de prevenir, o detectar y corregir, de manera oportuna asientos inexactos en los estados financieros oportunamente



# Deficiencias reportadas más frecuentemente

- » Falta de conciliación de cuentas
- » Falta de autorización para transacciones
- » Falta de documentación adecuada para transacciones
- » Falta de revisión apropiada de la documentación
- » Falta de evaluación/disposición de asignación para cuentas dudosas
- » Falta de segregación de deberes



# Estudio Global sobre Generación de Reportes Financieros



# Control interno medido en diversas etapas del desarrollo formal

## Global

- » No hay control interno formal desarrollado (10.7%)
- » Diseñado (12.4%)
- » Documentado (11.4%)
- » Implementado (36%)
- » Monitoreado (29.5%)

## Atención a la Salud

- » No hay control interno formal desarrollado (9.1%)
- » Diseñado (16.4%)
- » Documentado (12.6%)
- » Implementado (36.4%)
- » Monitoreado (25.5%)



# Participación del consejo rector en el desarrollo del control interno

## Global

- » Absolutamente no (6.8%)
- » Ligeramente (16.1%)
- » Moderadamente (35.2%)
- » Mucho (34.8%)
- » Extremadamente (7.1)

## Atención a la Salud

- » Absolutamente no (7.3%)
- » Ligeramente (14.5%)
- » Moderadamente (41.8%)
- » Mucho (25.5%)
- » Extremadamente (10.9)



# Mecanismos usados por las organizaciones para identificar y atender los riesgos

## Global

- » Realizar evaluaciones de riesgos periódicas (32.1%)
- » Usar información de GCAS o del reporte de los auditores externos (49.3%)
- » Usar información del reporte de los auditores internos (14.4%)
- » Ninguno (4.2%)

## Atención a la Salud

- » Realizar evaluaciones de riesgos periódicas (29.1%)
- » Usar información de GCAS o del reporte de los auditores externos (40.0%)
- » Usar información del reporte de los auditores internos (23.6%)
- » Ninguno (7.3%)



# Respuesta a las deficiencias del control interno identificadas y reportadas por el auditor

## Global

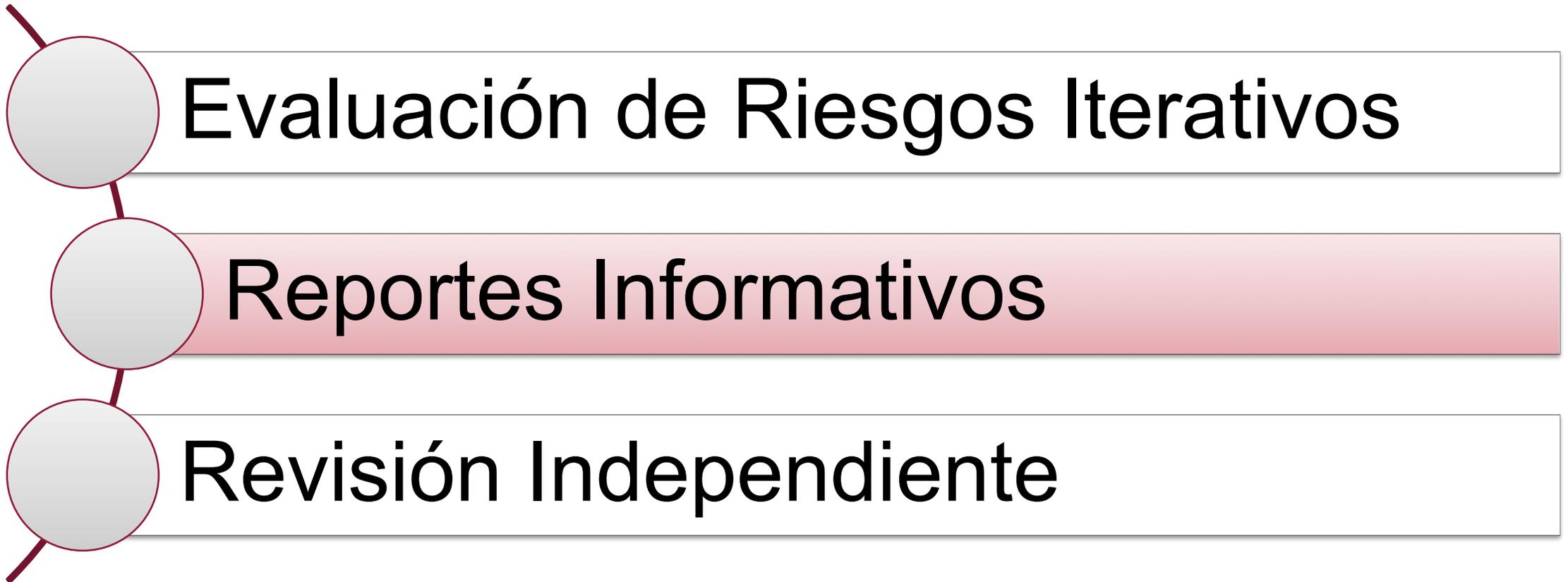
- » Preparar una respuesta por escrito para compartir con el auditor y el comité de auditoría (7.8%)
- » Corregir la deficiencia antes del siguiente compromiso de auditoría (26.2%)
- » Ambas anteriores (65.1%)
- » Ignorar la deficiencia reportada (.9%)

## Atención a la Salud

- » Preparar una respuesta por escrito para compartir con el auditor y el comité de auditoría (5.5%)
- » Corregir la deficiencia antes del siguiente compromiso de auditoría (40.0%)
- » Ambas anteriores (54.5%)
- » Ignorar la deficiencia reportada (0%)



# Marco de Trabajo para Reportes Financiero Confiables



# Responsabilidad de Administración

» Preparar un grupo completo de estados financieros que reflejen todas las actividades financieras del periodo del reporte



# Claves para un Reporte Informativo

- » Se basa en un marco de trabajo reconocido para generación de reportes
- » Incluye divulgaciones adecuadas en las notas de pie de página
- » Se compara con los puntos de referencia (internos/externos)
- » Se prepara y presenta oportunamente



# Definición de Marco de Trabajo para Generación de Reportes Financieros

» El marco de trabajo para la generación de reportes financieros se define como una serie de criterios usados para determinar la medición, el reconocimiento, la presentación y la divulgación de todos los elementos materiales que aparecen en los estados financieros. En ocasiones a esto se hacía referencia previamente como la “base” (por ejemplo, base de efectivo, base de impuestos, Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados [GAAP, por sus siglas en inglés], Normas Internacionales de Información Financiera [IFRS, por sus siglas en inglés], base regulatoria, etc.)



# Beneficios de un Marco de Trabajo para Generación de Reportes Financieros

- » Permitted un uso uniforme de criterios comunes para la preparación de estados financieros. “Todos juegan con el mismo grupo de reglas.”
- » Trayendo transparencia, responsabilidad y eficiencia a los mercados financieros de todo el mundo, lo cual fomenta la confianza, el crecimiento y la estabilidad de largo plazo en la economía global.



El Marco de Trabajo Adventista del Séptimo Día para Generación de Reportes Financieros (SDAFRF, por sus siglas en inglés) se basa en las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés) o normas específicas del país que se complementan con los requisitos adicionales necesarios para brindar un formato universal de generación de reportes para uso religioso



**SDAFRF**

**Requisitos  
complementarios**

**IFRS**

**Normas  
específicas  
del país**



# Razón principal para un SDAFRF

- » Uniformidad en el reporte de transacciones similares en estados financieros religiosos
- » Comparación de información financiera con otras entidades sin necesidad de conversión
- » Comprensión por parte de organizaciones de mayor nivel de la condición financiera de entidades en su área geográfica
- » Cálculos estadísticos y proporciones a nivel mundial
- » Control de los costos relacionados con el personal que está aprendiendo los sistemas/normas contables cuando es transferido de una entidad a otra
- » Creación de materiales de recursos educativos comunes para uso a nivel mundial por la orden



# Uso de Proporciones para Puntos de Referencia

## Salud Financiera

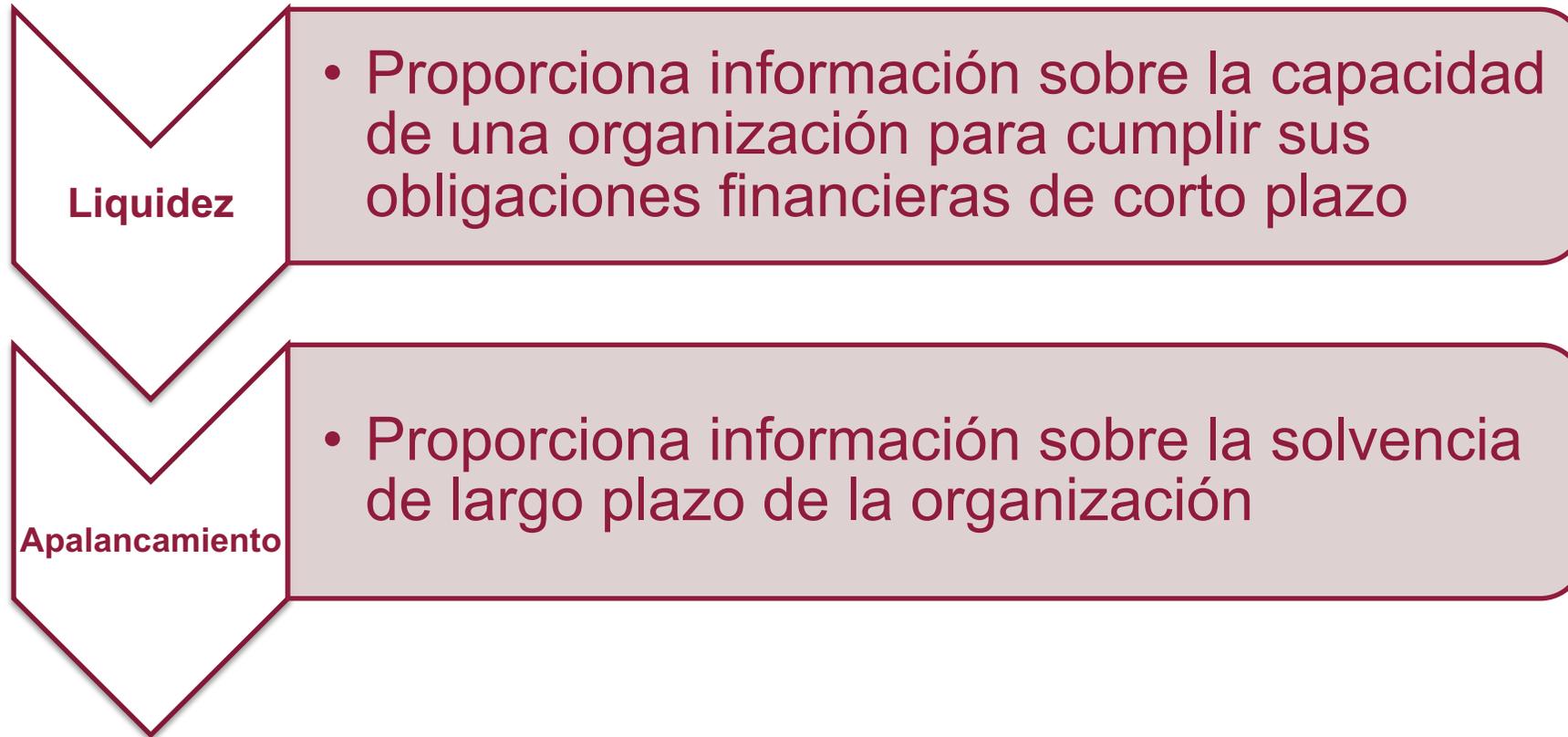
- Liquidez
- Apalancamiento

## Desempeño Financiero

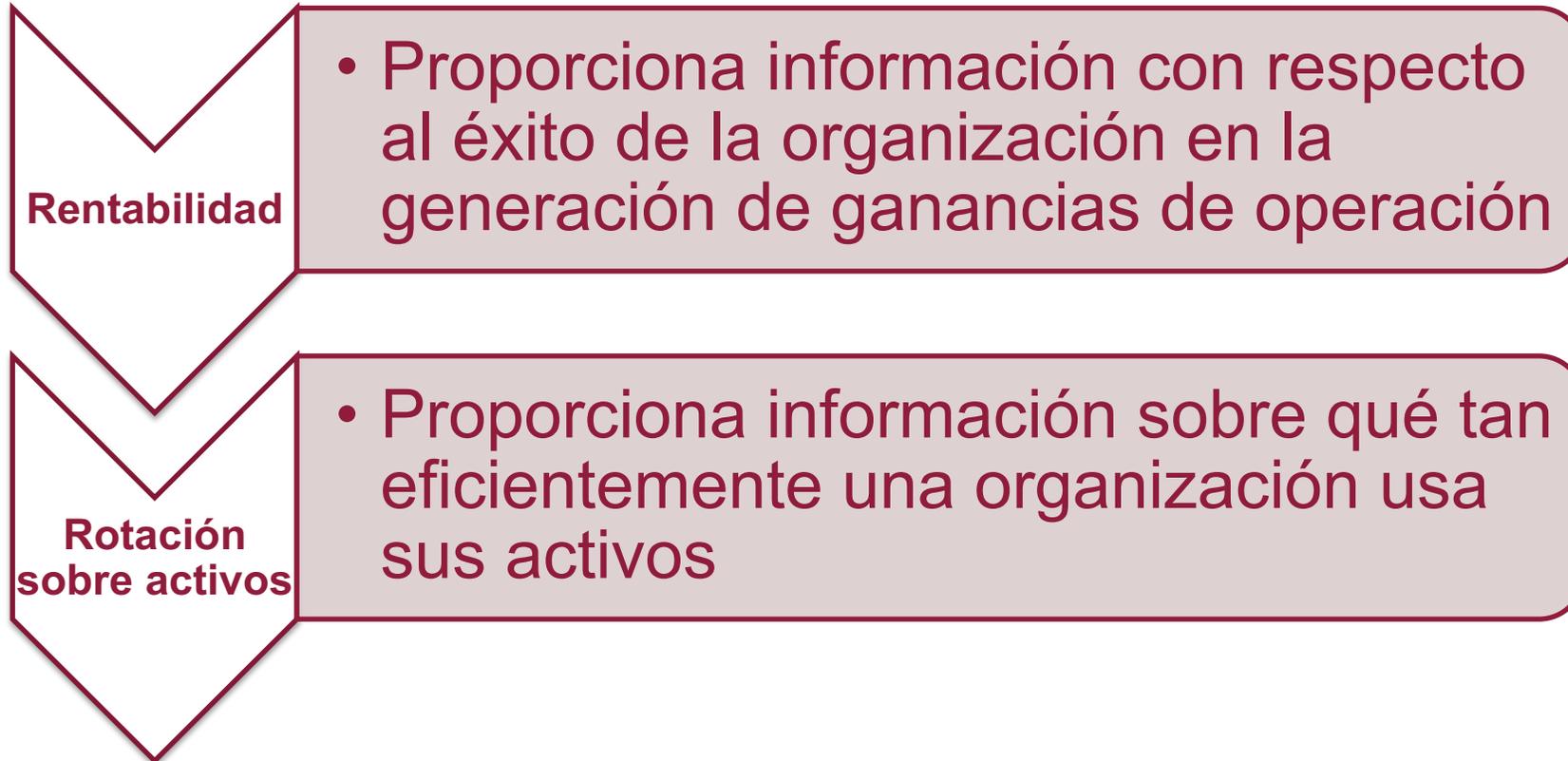
- Rentabilidad
- Rotación sobre activos



# Proporciones de Salud Financiera



# Proporciones de Desempeño Financiero



## Mediciones Financieras Usadas Más Frecuentemente para Hospitales

Margen de Operación

Días de Efectivo en Caja

Deuda para Capitalización



# Política de Generación de Reportes Financieros

- » Preparar estados financieros mensuales
  - ~ Por lo menos 9 de 12 a oficiales administrativos
  - ~ Por lo menos 4 de 12 al consejo y
- » Análisis riguroso realizado por los oficiales administrativos
- » Acciones correctivas procesadas por el consejo rector



# Estudio Global sobre Generación de Reportes Financieros



# Número de días en los que los reportes financieros están listos después del fin de mes

## Global

- » 0 a 14 días (44.5%)
- » 15 a 30 días (36.7%)
- » 31 a 60 días (12.7%)
- » 61 a 90 días (2.2%)
- » Más de 90 días (3.9%)

## Atención a la Salud

- » 0 a 14 días (54.5%)
- » 15 a 30 días (34.6%)
- » 31 a 60 días (7.3%)
- » 61 a 90 días (0.0%)
- » Más de 90 días (3.6%)



# Número de reportes financieros presentados al consejo rector

## Global

- » 0 a 3 (26.6%)
- » 4 a 6 (33.6%)
- » 7 a 9 (18.3%)
- » 10 a 12 (21.5%)

## Atención a la Salud

- » 0 a 3 (38.2%)
- » 4 a 6 (23.6%)
- » 7 a 9 (16.4%)
- » 10 a 12 (21.8%)



# Medida en la que los reportes financieros se usan para la toma de decisiones

## Global

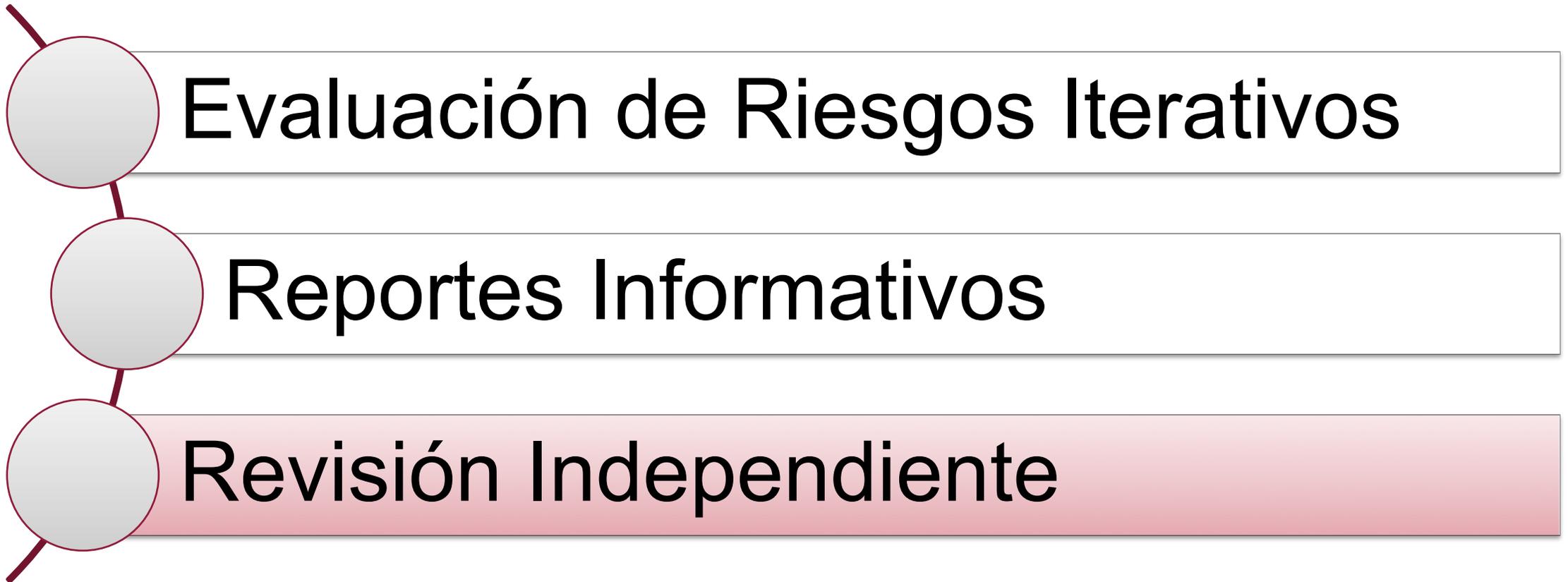
- » Absolutamente no (1.3%)
- » Muy poco (10.5%)
- » Algo (24.5%)
- » En gran medida (63.7%)

## Atención a la Salud

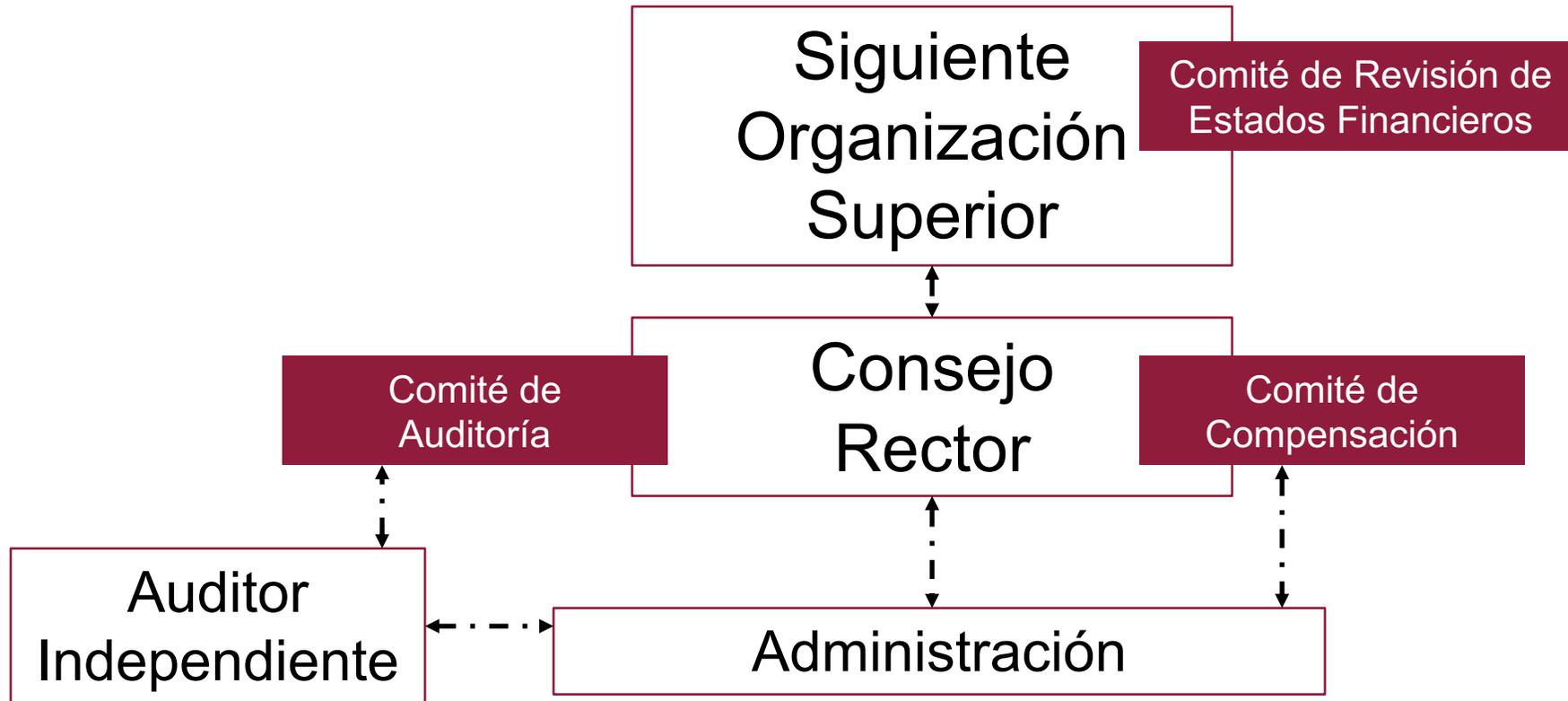
- » Absolutamente no (1.8%)
- » Muy poco (10.9%)
- » Algo (18.2%)
- » En gran medida (69.1%)



# Marco de Trabajo para Reportes Financieros Confiables



# Sistema Adventista del Séptimo Día de Supervisión Financiera



# Papel de los Comités de Supervisión Financiera

## Auditoría

- Estar totalmente informado sobre cuestiones de auditoría, riesgos de la generación de reportes financieros y procesos de generación de reportes financieros

## Compensación

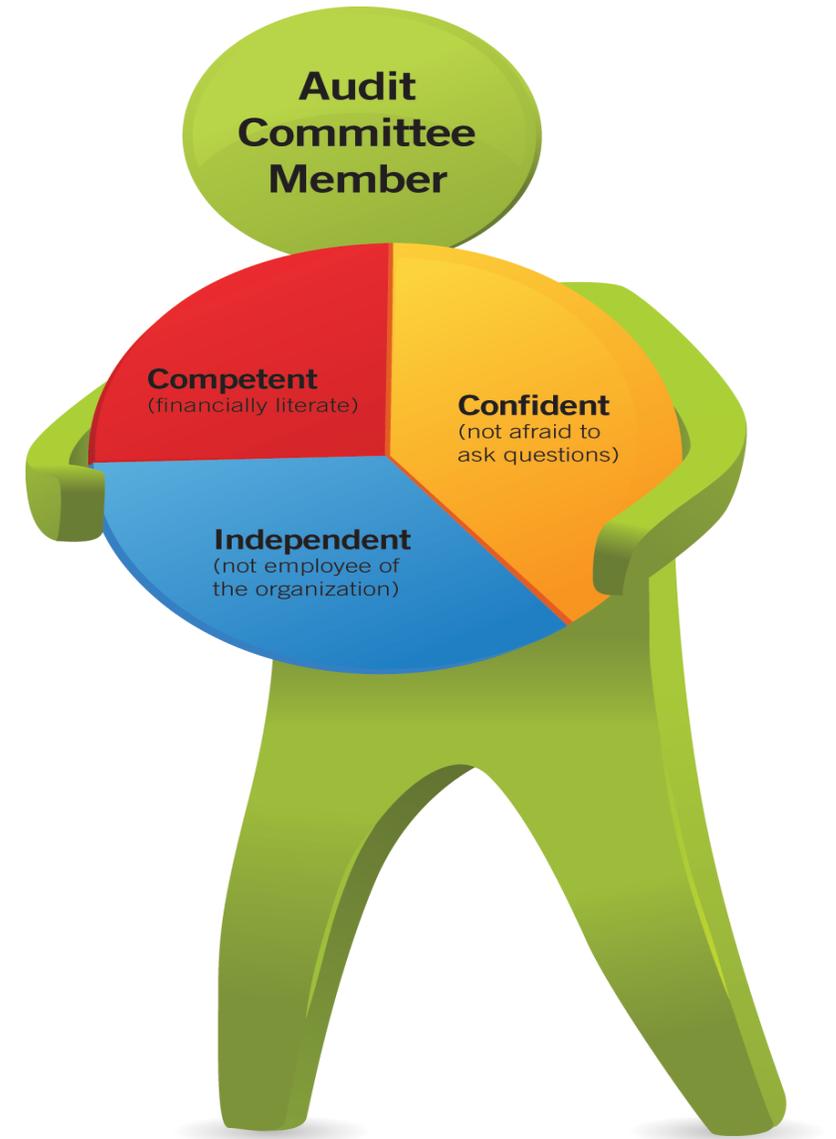
- Estar totalmente informado sobre las prácticas de compensación dentro de la organización y garantizar el cumplimiento de estas políticas

## Revisión del Estado Financiero

- Estar totalmente informado sobre la salud financiera de las organizaciones subsidiarias y afiliadas



Una organización mejora su credibilidad ante sus grupos de votantes y otros interesados cuando establece comités de supervisión que son apropiados en su composición y expertos en los requisitos de su carta constitucional



# Responsabilidad del Auditor

» El auditor es responsable de brindar una opinión sobre la presentación justa de los estados financieros preparados por la administración, con base en suficiente evidencia apropiada



# La Auditoría Anual

Preparación para la Auditoría

Participación en la Auditoría

Presentación del Reporte de Auditoría



# Pregunta

¿Cuándo se prepara una organización para una auditoría?

- a. 1 mes *antes* del fin de año
- b. 1 mes *después* del fin de año
- c. Cuando llegue el auditor
- d. A lo largo de todo el año



# Respuesta

¿Cuándo se prepara una organización para una auditoría?

- a. 1 mes *antes* del fin de año
- b. 1 mes *después* del fin de año
- c. Cuando llegue el auditor
- ✓ **A lo largo de todo el año**



# Preparación para la Auditoría

- » Completar el registro de transacciones
- » Preparar estados financieros en 90 días antes del fin de año
- » Firmar una carta de compromiso con el auditor
- » Firmar la carta de declaración positiva con respecto al cumplimiento de las políticas fundamentales
- » Proporcionar el material de apoyo solicitado por el auditor



# Participación en la Auditoría

- » Estar disponible durante el curso del compromiso
- » Responder a las preguntas del auditor
- » Asistir a una conferencia de salida con el auditor
- » Revisar y asumir responsabilidad por la auditoría de estados financieros



# Presentación del Reporte de Auditoría

- » Proporcionar, junto con la respuesta de administración, al Comité de Auditoría dentro de un plazo de 60 días
- » Proporcionar copia de la respuesta de administración al auditor



# Tipo de Opiniones de Auditoría

## Global

- » Estándar/No calificada (57.9%)
- » Calificada (32.3%)
- » Adversa (0.6%)
- » Descargo de Responsabilidad (9.2%)

## Atención a la Salud

- » Estándar/No calificada (31.5%)
- » Calificada (50.7%)
- » Adversa (1.4%)
- » Descargo de Responsabilidad (16.4%)



# Principales Razones para Opiniones No Estándar

- » Falta de evidencia para cuentas por cobrar
- » Falta de evidencia para inventario
- » Falta de evidencia que da como resultado un descargo de responsabilidad
- » Declaración inexacta de efectivo
- » Declaración inexacta de propiedades, planta y equipo



# Tipo de Reportes de Cumplimiento de Políticas

## Global

- » Estándar (17.0%)
- » No Estándar (83.0%)

## Atención a la Salud

- » Estándar (7.0%)
- » No Estándar (93.0%)



# Principales Razones para Reportes de Cumplimiento de Políticas No Estándar

- » Estados financieros mensuales insuficientes presentados al consejo rector o a la administración
- » Falta el comité de auditoría o está constituido inadecuadamente
- » Las declaraciones de conflicto de intereses no están firmados por todos los miembros del comité y otros empleados designados
- » Falta la cobertura de seguro o es inadecuada
- » No todos los registros de servicio están actualizados y firmados



# Estudio Global sobre Generación de Reportes Financieros



# Organizaciones con un comité de auditoría

## Global

» Sí (81.6%)

» No (18.4%)

## Atención a la Salud

» Sí (61.8%)

» No (38.2%)



# Comité de auditoría compuesto por lo menos de tres personas que no son empleados

## Global

» Sí (73.4%)

» No (9.8%)

» No aplicable (16.8%)

## Atención a la Salud

» Sí (54.5%)

» No (10.9%)

» No aplicable (34.6%)



# Comité de auditoría compuesto por lo menos con un experto financiero

## Global

- » Sí (76.3%)
- » No (7.2%)
- » No aplicable (16.5%)

## Atención a la Salud

- » Sí (54.6%)
- » No (10.9%)
- » No aplicable (34.5%)



# Frecuencia de las Reuniones del Comité de Auditoría

## Global

- » Nunca se reúne (6.7%)
- » Una vez (52.5%)
- » Dos veces (14.9%)
- » Más de dos veces (9.1%)
- » No aplicable (16.8%)

## Atención a la Salud

- » Nunca se reúne (18.2%)
- » Una vez (30.9%)
- » Dos veces (12.7%)
- » Más de dos veces (1.8%)
- » No aplicable (36.4%)



# Importancia del cumplimiento de las políticas financieras religiosas para el éxito operativo

## Global

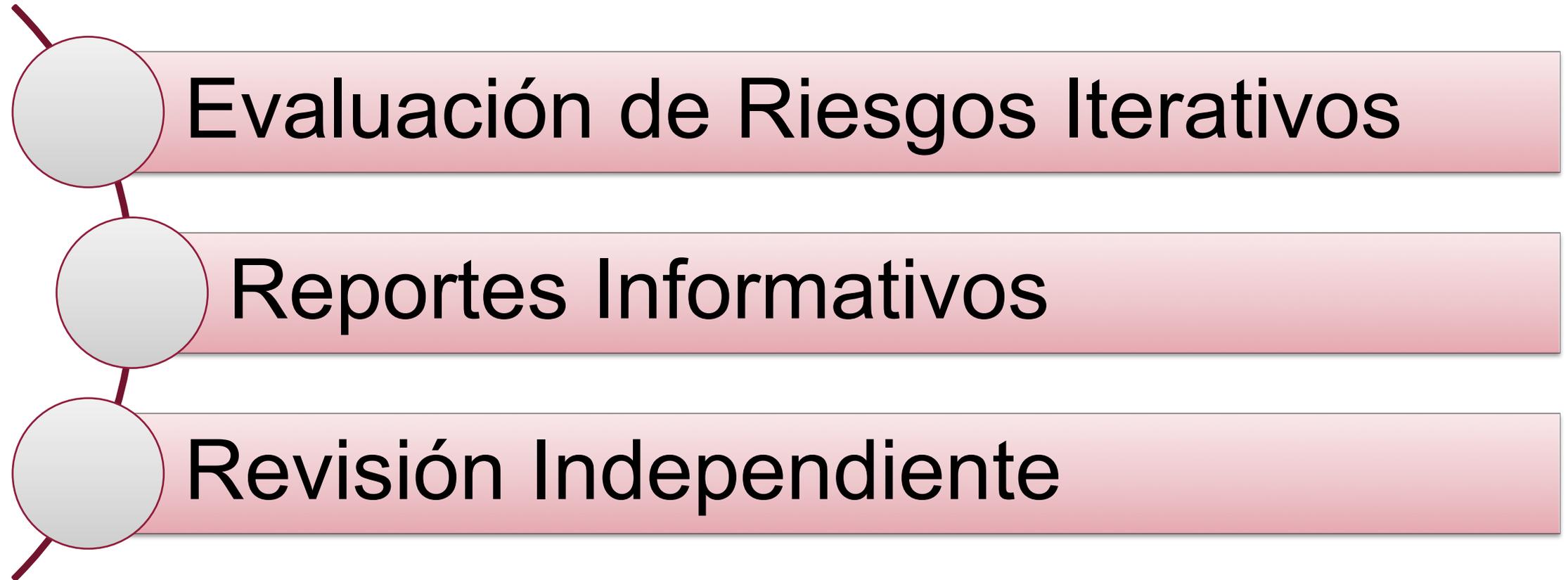
- » No Importante (.8%)
- » Ligeramente Importante (1.6%)
- » Importante (15.7%)
- » Moderadamente Importante (7.2%)
- » Muy Importante (74.7%)

## Atención a la Salud

- » No Importante (0.0%)
- » Ligeramente Importante (0.0%)
- » Importante (12.7%)
- » Moderadamente Importante (10.9%)
- » Muy Importante (76.4%)



# Marco de Trabajo para Reportes Financieros Confiables



# Beneficios de los Reportes Financieros Confiables

- » Fomentan la toma de decisiones informada
- » Fomenta la respuesta favorable de:
  - ~ Donadores
  - ~ Agencias de financiamiento
- » Favorece la confianza de inversionistas y acreedores



# Responsabilidad de los Líderes

Es la responsabilidad del liderazgo organizacional administrar las cuestiones financieras con integridad. Todo líder debe modelar una conducta guiada por un compromiso con la ética, la transparencia y la responsabilidad. Esta conducta es de importancia crítica para crear confianza en toda la organización de la Iglesia. Para sostener esta confianza debe haber una comunicación abierta entre los empleados de la organización, entre la administración y el consejo controlador o el comité ejecutivo, entre la organización y sus grupos de votantes y otros interesados, y entre la organización y organizaciones de mayor nivel. Más allá de modelar la conducta, es imperativo que los líderes promuevan y diseñen los sistemas más apropiados que salvaguardarán los recursos que se usan para apoyar la misión de la Iglesia.



## **Demandas Medidas por Influencia –**

El Cielo está observando cómo aquellos que ocupan puestos de influencia cumplen su administración. Las demandas sobre ellos, como administradores, se miden por el grado de su influencia.

Ellen G White – Gospel Workers, 495



# Referencias

1. Auditing Standards Board (ASB) (2015). Communicating Internal Control Matters Identified in an Audit (AU-C Section 265). <http://www.aicpa.org/Research/Standards/AuditAttest/DownloadableDocuments/AU-C-00265.pdf>
2. COSO Internal Control-Framework Principles -2013. [https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/Executive\\_Summary.pdf](https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/Executive_Summary.pdf)
3. GCAS Annual Report (2016). <http://gcasconnect.org/2016-annual-report.pdf>
4. General Conference Working Policy – Section S, 2017-2018
5. Healthcare Financial Management Association (2013) Key Hospital financial statistics and ratio medians. [www.hfma.org](http://www.hfma.org)
6. Joint Commission International Accreditation Standards for Hospitals, 6<sup>th</sup> Edition
7. Transparency and Accountability: A Global Commitment of Seventh-day Adventist Church Leaders. 2015 edition



# Preguntas