



Guía de Discusión de Capacitación sobre Finanzas de la Junta Directiva

Módulo 1 – El Papel de la Junta Directiva en la Supervisión Financiera

Propósito

La Guía de Discusión para la Junta Directiva está diseñada como una oportunidad para que los participantes expandan lo que aprendieron en el módulo de aprendizaje en línea, El Papel de la Junta Directiva en la Supervisión Financiera. La guía de discusión puede ayudar a los facilitadores involucrar a los miembros de la junta en dialogar luego que hayan visto el módulo. Tenga en cuenta que compartir las conclusiones con otros es un método eficaz para recordar contenido nuevo e inspirar nuevas ideas.

¡Comencemos!

Al empezar, tenga en cuenta el tiempo y asegúrese de conocer los nombres y títulos de todos los miembros. Los facilitadores deben recordar a los miembros de la junta directiva que siempre hay más formas de aprender sobre la gobernanza de las organizaciones sin fines de lucro y motivar a los participantes a hacer preguntas en cualquier momento. Si realiza una capacitación virtual, considere usar encuestas en línea o la función de chat para recopilar comentarios e involucrar a su audiencia. Si se han enviado preguntas por adelantado, utilícelas para iniciar la conversación o inclúyalas en temas apropiados. A medida que avanza en la guía de discusión, confirme que se hayan abordado las preguntas antes de pasar a la siguiente. Por último, anote las preguntas de seguimiento que se puedan generar.

Para comenzar la discusión, invite a los miembros a compartir *algunas reacciones en uno a dos minutos* sobre el módulo de aprendizaje en línea.

- ¿Qué piensa sobre su papel proveyendo supervisión financiera?
- ¿Cuáles son algunas de las funciones que usted se siente confiado en realizar?
- ¿Qué le resulta complicado acerca de esta función y puede necesitar apoyo adicional?

Discusión

Una vez que se hayan compartido las reacciones iniciales, reconozca las aportaciones de todos y resalte los temas del módulo que mencionen los participantes. Recuerde a los participantes que proveer supervisión financiera puede ser retante, especialmente si no están familiarizados dentro de su papel. Luego procese lo aprendido en el módulo usando las siguientes preguntas para generar comentarios de los participantes:



- **Supervisión Financiera**

La autoridad puesta en la Junta Directiva como un colectivo para gobernar el centro de salud (CS). ¿Qué viene a su mente al escuchar que, como miembro de la junta directiva, una función clave es proveer supervisión financiera?

- ¿Cuáles son los aspectos o áreas principales que deben ser supervisadas?
- ¿Cómo actualmente aprueba y supervisa los presupuestos?
- Haga que los participantes valoren en una escala de 1-5 que confiados están en aprobar y supervisar presupuestos. Dependiendo de sus respuestas, piense dónde usted cree que necesitan apoyo.
- ¿Cómo puede un miembro de la junta directiva manejar desviaciones o diferencias en el presupuesto?
- ¿Ha tenido la oportunidad de contribuir a los procesos financieros de su CS? Si lo ha hecho, ¿cómo?

- **Funciones y Responsabilidades Financieras**

A menudo vemos que los miembros de la junta directiva que no están familiarizados con los estados financieros evitan hacer preguntas sobre ellos.

- ¿Cómo se siente sobre la responsabilidad de entender y, si es necesario, desafiar la información financiera que se le está presentando?
- ¿Cómo puede ayudar a crear una cultura donde sea bienvenido hacer preguntas y que esto sea una práctica común?

- **Aprobación del Presupuesto Anual**

De acuerdo al Manual de Cumplimiento para Programas Para los Centros de Salud, se requiere que los CS preparen dos presupuestos al año: el presupuesto organizacional anual de operaciones y el “presupuesto total” o presupuesto de la subvención sometido a la Administración de Recursos y Servicios de Salud (HRSA por sus siglas en inglés). La ley que creó el programa de CS requiere que los CS sometan un presupuesto a HRSA anualmente con balances en cero, sin embargo, los CS también deben crear un presupuesto operacional más agresivo para cumplir y ser una organización financieramente viable.

- ¿Cuál es su entendimiento sobre el presupuesto operacional?
- ¿Cuál es su entendimiento sobre el “presupuesto total” o el presupuesto de la subvención?

- **Supervisión del Rendimiento Financiero y Comprensión de los Estados Financieros**

Como miembros de la junta directiva, es su responsabilidad mantenerse al tanto de las narrativas financieras actuales prestando atención a los estados financieros generados por el Director de Finanzas.

- ¿Cómo se siente acerca de su papel de ser responsable de entender los estados financieros e identificar cambios importantes?



- ¿Qué tan preparado se siente de revisar los estados financieros generados por el Director de Finanzas?

- **Contabilidad y Controles Internos**

Como parte de su responsabilidad de supervisar los estados financieros, debe estar seguro de su exactitud e integridad. Esto se logra al tener un sistema de controles internos.

¿Por qué los controles internos son importantes?

- ¿Con cuánta frecuencia se realizan evaluaciones de riesgo en su CS?
- ¿Cómo se siente acerca de asegurarse que no exista el fraude como parte de su supervisión de control interno?
- De acuerdo con lo que ha aprendido en el módulo, ¿Cree que las auditorías externas son suficientes para asegurar los controles internos del CS?

- **Aprobación de Políticas**

Las políticas de los CS deben actualizarse al menos cada tres años.

- ¿Cuál es el proceso para realizar cambios en políticas?
- ¿Cómo se comunican estos cambios al equipo de trabajo?
- ¿Cómo se puede preparar para aprobar varias políticas financieras, las cuales pueden incluir políticas en reservas, inversiones, aceptación de regalos, y la auditoría anual, entre otros?

- **Auditoría Financiera Independiente**

De acuerdo al [Manual de Cumplimiento del Programa Para los Centros de Salud](#), se requiere que cada CS lleve a cabo una auditoría anual y la junta directiva tiene un papel significativo. Repita aquí porqué esto es un papel tan importante. Ellos necesitan entender el proceso, pero las Juntas dependen de expertos en estas áreas quienes también pueden ser miembros compañeros de la junta.

- ¿Cómo un miembro de la junta directiva se involucra en este proceso?

- **Planificación Financiera Estratégica**

Un plan estratégico es un documento usado para comunicar los objetivos de la organización, las acciones necesarias para lograr dichos objetivos, y todos los otros elementos críticos desarrollados durante el ejercicio de planificación.

- ¿Por qué cree que la planificación estratégica es un papel importante para los miembros de la Junta?

Actúe

Como un grupo completo, use este tiempo para invitar a los participantes a compartir lo que han



NCFH

National Center for Farmworker Health, Inc.

aprendido en la conversación – nuevas perspectivas, nuevas ideas, más preguntas que considerar.

Este es un momento oportuno para que los miembros compartan sus conclusiones y posiblemente conecten con otros participantes.

- Como una Junta colectiva, ¿Cuáles son 1-2 cosas que pueden poner en práctica ahora, que le ayudará a proveer mejor supervisión financiera?
- ¿Hay algunos aportes que se lleva de esta discusión o modulo?



Módulo 2 – Lectura y comprensión del balance general financiero

Propósito

La Guía de Discusión para la junta directiva está diseñada como una oportunidad para que los participantes expandan lo que aprendieron en el módulo de lectura y comprensión del balance general financiero. La guía de discusión puede ayudar a los facilitadores a involucrar a los miembros de la junta en dialogar luego que hayan visto el módulo. Tenga en cuenta que compartir conclusiones con otros es un método eficaz para recordar contenido nuevo e inspirar nuevas ideas.

¡Comencemos!

Al empezar, tenga en cuenta el tiempo y asegúrese de conocer los nombres y títulos de todos los miembros. Los facilitadores deben recordar a los miembros de la junta directiva que siempre hay más cosas que aprender sobre la gobernanza de las organizaciones sin fines de lucro y motivar a los participantes a hacer preguntas en cualquier momento. Si realiza una capacitación virtual, considere usar encuestas en línea o la función de chat para recopilar comentarios e involucrar a su audiencia. Si se han enviado preguntas por adelantado, utilícelas para iniciar la conversación o inclúyalas en temas apropiados. A medida que avanza en la guía de discusión, confirme que se hayan abordado las preguntas antes de pasar a la siguiente. Por último, anote las preguntas de seguimiento que se puedan generar.

Para comenzar la discusión, invite a los miembros a compartir *algunas reacciones en uno o dos minutos* sobre el módulo de aprendizaje en línea.

- ¿Qué piensa sobre su papel en la comprensión de la hoja de balance?
- ¿Qué le resulta complicado acerca de esta función y pueda necesitar apoyo adicional?

Discusión

Una vez que se hayan compartido las reacciones iniciales al módulo 2, reconozca las aportaciones de todos y resalte los temas del módulo que mencionaron los participantes. Recuerde a los participantes que el módulo 2 se centra específicamente en el balance general y es solo una parte de los estados financieros de su centro de salud (CS). Otros módulos destacarán el estado de ingresos y el estado de flujos de efectivo. Luego procese lo aprendido en el módulo usando las siguientes preguntas para generar comentarios de los participantes:

- **El balance general**

El balance general es la base financiera sobre la cual se construyen las operaciones de un



CS. Si la fundación es sólida, entonces el CS tendrá más facilidad para operar de una manera financieramente responsable. Es difícil tener éxito a largo plazo sin un balance general sólido y estable. La hoja de balance muestra la condición financiera de un CS y generalmente se muestra con cantidades comparables del período de informe anterior para permitir a los lectores examinar las tendencias del CS.

- ¿Cuáles son los tres componentes de un balance general?
Activos, Pasivos y Capital.
- ¿Todos se sienten familiarizados con cada componente?
 - Los **activos** son lo que posee el CS, como efectivo, los montos que se deben a la organización y la propiedades y equipos.
 - Los **pasivos** son lo que el CS debe a los proveedores, empleados, bancos u otros.
 - El **capital** de un CS se puede calcular restando los pasivos de los activos y es la acumulación de todos los resultados operativos sobre los años de la organización.

- **Activos**

Los equivalentes de efectivo son activos muy similares al efectivo, como ciertas cuentas del mercado monetario o certificados de depósito. El módulo explica que el efectivo y los equivalentes de efectivo se consideran los más importantes para un CS.

- ¿Está de acuerdo con esto?
- ¿Por qué cree que es tan importante supervisar estos activos?

- **Cuentas por cobrar al paciente**

Las cuentas por cobrar al paciente representan la cantidad adeudada al CS por los servicios prestados a sus pacientes y determina la cantidad esperada de recolección. Los encuentros con los pacientes se clasifican por pagadores financieros y se conocen a menudo como la mezcla de pagador del CS.

- ¿Qué categorías financieras se refieren a menudo como la mezcla de pagador del CS?
- ¿Su CS trabaja con pagadores financieros adicionales que no son mencionados en el módulo? ¿De ser así, cuáles?
- Es importante supervisar la mezcla de pagador del CS porque los pacientes que pagan por cuenta propia y las compañías de seguros privadas



- compensan a los CS a una tasa más alta que los programas gubernamentales como *Medicare*. ¿Es este el caso en su CS?

Es importante que los miembros de la junta directiva comprendan si los aumentos en las cuentas por cobrar tienen sentido. Esto se basa en el desempeño y las circunstancias del CS, o si esto es motivo de preocupación. Si hay cambios importantes en las cuentas por cobrar de los pacientes de su CS, puede ser apropiado hacer preguntas en las reuniones de la junta directiva y / o reuniones del Comité de Finanzas para ayudar a comprender la causa.

- ¿Cuál puede ser la causa de cambios significativos en las cuentas por cobrar del CS?
- ¿Se siente seguro al hacer preguntas sobre estos cambios financieros?
- ¿Cuáles son algunos de los enfoques que se recomienda a los miembros de la junta directiva recién nombrados usar cuando hacen preguntas sobre cambios importantes?

• Pasivos

La deuda a largo plazo suele ser un préstamo adeudado a un banco y se considera un pasivo. Estos préstamos generalmente requieren un depósito con los activos del CS.

- ¿Qué se utiliza normalmente como garantía (o como depósito) para deudas a largo plazo? (Los activos como un edificio se suelen utilizar como garantía o depósitos.)

También es importante revisar las tendencias de los pasivos corrientes y cualquier aumento o disminución inusual en las cuentas por pagar. Esto debe ser explicado por el departamento de finanzas.

- ¿Esto se practica comúnmente en su CS?
- Si no es así, ¿cuáles son algunas ideas sobre cómo implementar estas actualizaciones?

Una de las proporciones más comunes del balance general se calcula dividiendo los activos corrientes entre los pasivos corrientes.

- ¿Qué nos puede mostrar este cálculo o porcentaje?
- ¿Cuándo se recomienda vigilar este porcentaje?
- ¿Su CS ocupa otros porcentajes para hacer estas calculaciones?

Finalmente, es importante buscar cualquier otro cambio inesperado en el resto del balance general. Típicamente, todas las compras importantes de propiedades y equipo y nuevos préstamos bancarios se aprobarían a nivel de la junta directiva. Esto



aumenta la deuda a largo plazo. Si las decisiones no se toman a nivel de la junta, sería apropiado hacer preguntas.

- Si los miembros de la junta directiva no están involucrados actualmente en compras importantes, ¿cuáles son algunas estrategias o enfoques que pueden implementar para tener un dialogo abierto con el Director General y el Director de Finanzas?

Actuar

Como grupo completo, use este tiempo para invitar a los participantes a compartir lo que aprendieron en la conversación - nuevas percepciones, nuevas ideas, más preguntas que considerar.

Este es un momento oportuno para que los miembros compartan sus conclusiones y posiblemente conecten con otros participantes.

- ¿Qué busca exactamente en el balance general?
- ¿Alguna conclusión de esta discusión o módulo?

Note: This Board Training Discussion Guide serves as an accompanying resource to the Modules on Board Financial Oversight E-learning program developed by the National Association of Community Health Center (NACHC). The Modules can be accessed on the Health Center Resource Clearinghouse at:
<https://www.healthcenterinfo.org/details/?id=2152>

Nota: Esta guía de discusión de capacitación de la junta directiva sirve como un recurso que acompaña a los módulos del programa de aprendizaje en línea de supervisión financiera de la junta directiva desarrollado por la Asociación Nacional de Centros de Salud Comunitarios (NACHC por sus siglas en ingles). Se puede acceder a los módulos en el Centro de intercambio de información de recursos del centro de salud en: <https://www.healthcenterinfo.org/details/?id=2152>



Recursos

Estas responsabilidades de supervisión financiera están integradas en el [Manual de cumplimiento de centros de salud](#) y el [Protocolo de visita de sitio a el programa del centro de salud](#).

Acceda al Manual de cumplimiento del programa del centro de salud en ingles aquí:

- <https://bphc.hrsa.gov/sites/default/files/bphc/programrequirements/pdf/hc-compliance-manual.pdf>

El Manual de Cumplimiento del Programa del Centro de Salud en español:

- <https://bphc.hrsa.gov/sites/default/files/bphc/programrequirements/pdf/health-center-manual-spanish.pdf>

Acceda al Protocolo de visita al sitio del programa del centro de salud:

- <https://bphc.hrsa.gov/sites/default/files/bphc/programrequirements/pdf/site-visit-protocol.pdf>

This guide is supported by the Health Resources and Services Administration (HRSA) of the U.S. Department of Health and Human Services (HHS) as part of an award totaling \$1,916,466 with 0% financed with non-governmental sources. The contents are those of the author(s) and do not necessarily represent the official views of, nor an endorsement, by HRSA, HHS or the U.S. Government
