

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LAS  
IGLESIAS EVANGÉLICAS”**

**TRABAJO DE GRADUACION  
PRESENTADO POR:**

BENITEZ MONTERROSA, HENRRY ANTONIO  
RAMIREZ, JULIO ENRIQUE  
REYES AGUILAR, STANDLEY MIGUEL

PARA OPTAR AL GRADO DE:

**LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA**

JULIO DE 2008

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMERICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : Msc. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

**Facultad de Ciencias Económicas**

Decano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario : M.A.E. José Siriaco Gutiérrez Contreras

Coordinador del Seminario : Lic. Roberto Carlos Jovel Jovel

Asesor Especialista : Lic. Eddie Gamaliel Castellanos López

Asesor Metodológico : Lic. José Santos Cañenguez Guzmán

**JULIO 2008**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA**

## DEDICATORIA

Este trabajo de Graduación esta dedicado a nuestro **Señor Jesucristo**; a quien sea toda la Honra, el Poder y la Gloria; porque nos ha permitido alcanzar esta meta, fortaleciéndonos espiritualmente para vencer las adversidades; y en especial, a todos nuestros familiares, maestros, compañeros y amigos que nos brindaron incondicionalmente todo su apoyo y nos motivaron constantemente en la consecución de este logro.

A todos infinitas gracias

*Julio Enrique*

*Henry Antonio*

*Standley Miguel*

## INDICE

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	i
<b>CAPITULO I</b>	
1. MARCO TEÓRICO	1
1.1 AUDITORIA DE GESTION	1
1.1.1 Antecedentes de la Auditoría de Gestión	1
1.1.2 Antecedentes Internacionales de la Auditoría de Gestión	1
1.1.3 Antecedentes Nacionales de la Auditoría de Gestión	4
1.2 Conceptos Básicos	4
1.3 Generalidades de la Auditoría de Gestión	6
1.3.1 Objetivos de la Auditoría de Gestión	8
1.3.2 Campo de Acción de la Auditoría de Gestión	10
1.3.3 Etapas de la Auditoría de Gestión	10
1.3.3.1 Planeación de la Auditoría de Gestión	11
1.3.3.2 Ejecución de la Auditoría de Gestión	17
1.3.3.3 Elaboración del Informe de la Auditoría de Gestión	19
1.3.4 Naturaleza y Alcance de la Auditoría de Gestión	21
1.3.4.1 Naturaleza de la Auditoría de Gestión	21
1.3.4.2 Alcance de la Auditoría de Gestión	22
1.3.5 Importancia y Ventajas en la Aplicación de la Auditoría de Gestión	23

1.3.6	Diferencias entre la Auditoría Financiera y la Auditoría de Gestión	24
1.3.7	Control Interno de Gestión	26
1.3.7.1	Concepto de Control Interno de Gestión	26
1.3.7.2	Evolución del Control Interno de Gestión	27
1.3.7.3	Objetivos del Control Interno de Gestión	28
1.3.7.4	Requerimientos de Control Interno por parte de la Administración	30
1.3.7.5	Evaluación del Control Interno Como una Expectativa del Auditor Independiente	32
1.3.7.6	Componentes de la Estructura del Control Interno (Enfoque COSO II ERM)	33
1.3.7.6.1	Concepto de Administración de Riesgo Empresarial	33
1.3.7.6.2	La Administración de Riesgo Empresarial	35
1.3.7.6.3	Componentes de la Administración de Riesgo Empresarial	36
1.3.8	Indicadores para la Evaluación de la Auditoría de Gestión	38
1.3.8.1	Indicadores de Rendimiento Cuantitativo	39
1.3.8.2	Indicadores de Rendimiento Cualitativo	42
1.3.9	Normas Técnicas Aplicadas a la Auditoría de Gestión	42
1.3.9.1	Normas Generales o Personales	43
1.3.9.2	Normas Relativas a la Realización del Trabajo	43
1.3.9.3	Normas Relativas al Informe	43
1.3.9.4	Normas Internacionales de Auditoría	44
1.4	Definición de Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión	46

1.4.1	Definición de Procedimiento de Auditoria	47
1.4.2	Definición de Técnicas de Auditoría	47
1.4.3	Diferencia entre Técnica y Procedimiento de Auditoría	47
1.4.4	Naturaleza y Alcance de técnica y procedimiento de Auditoría	48
1.4.5	Oportunidades de Aplicación de los Procedimientos de Auditoría	48
1.5	Generalidades de las Iglesias Evangélicas	49
1.5.1	Antecedentes Históricos de las Iglesias Evangélicas	49
1.5.2	Definición Etimológica de Iglesia	50
1.5.2.1	Concepto de Iglesia Evangélica	51
1.5.2.2	La Iglesia y su Entorno	51
1.5.3	Régimen Legal	51
1.5.3.1	Legislación Civil	52
1.5.3.2	Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro El Salvador	53
1.5.4	Organización y funcionamiento de las Iglesias Evangélicas	53
1.5.4.1	Gobierno de la Iglesia	53
1.5.4.2	Composición del Patrimonio de la Iglesia	54
1.5.4.3	Estructura Organizativa de la Iglesia	55
1.5.4.4	Clasificación de las Iglesias	55
1.5.4.5	Tipos de Gobierno Eclesiástico	56
1.5.5	Definición de Administración	58
1.5.5.1	Etapas del Proceso Administrativo	59
1.5.5.2	Elementos Necesarios para la Administración	60

1.5.5.3	Importancia de la Administración	61
1.5.5.4	Finanzas de la Iglesia	61
1.5.5.4.1	Contabilidad y Presupuesto de la Iglesia	61
1.5.5.4.1.1	Contabilidad	61
1.5.5.4.1.2	Presupuesto	62
1.5.5.4.2	El Factor Humano en las Iglesias Evangélicas	64
1.5.5.4.2.1	La Responsabilidad de los Líderes	65
1.5.5.4.2.2	Problemas Frecuentes en la Administración del Dinero en la Iglesias	66
1.5.5.4.3	Informe Mensual en las Iglesias	67
1.5.5.4.4.	Principios de Control Aplicados a las Finanzas de la Iglesia	68

## **CAPITULO II**

2.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION Y DIAGNOSTICO	70
2.1	Tipo de Estudio	70
2.2	Unidades de Observación	71
2.3	Definición de la Población y Determinación de la Muestra	71
2.3.1	Población	71
2.3.2	Muestra del Estudio	72
2.4	Recopilación de la Información	73
2.5	Procesamiento y Análisis de la Información	74
2.5.1	Análisis e Interpretación de los Resultados	74
2.6	Diagnostico de la Investigación	74

### **CAPITULO III**

3.	PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A IGLESIAS EVANGÉLICAS	78
3.1	Objetivo del Manual	78
3.2	Esquema Básico del Manual	78
3.3	Utilización del Manual	79
3.3.1	Flujograma del Proceso de la Auditoria de Gestión	79
3.3.2	Descripción del Proceso de la Auditoria de Gestión	84
3.4	Proceso de la Auditoria de Gestión	89
3.4.1	Esquema del Proceso de Auditoria De Gestión	89
3.4.2	Fase de Planeación del Trabajo de Auditoria de Gestión	90
3.4.2.1	Componentes de la Fase de Planeación	90
3.4.2.1.1	Conocimiento Preliminar	90
3.4.2.1.2	Evaluación y Análisis de la Estructura de Control Interno de la Iglesia	95
3.4.2.1.3	Elaboración del Plan General de Auditoria de Gestión	132
3.4.2.1.4	Elaboración de Programas de Auditoria de Gestión	135
3.4.2.1.5	Formulación de Indicadores de Gestión	152
3.4.2.1.6	Informe Preliminar de la Auditoría de Gestión	174
3.4.3	Fase de Ejecución de la Auditoría de Gestión	177
3.4.3.1	Componentes de la Fase de Ejecución de la Auditoría de Gestión	178
3.4.3.1.1	Aplicación de Programas de Auditoría de Gestión	178
3.4.3.1.2	Preparación de los Papeles de Trabajo	179



3.4.3.1.3	Hojas de Resumen de Hallazgos	185
3.4.3.1.4	Medición del Rendimiento	190
3.4.4	Fase del Informe	196
3.4.4.1	Elaboración del Informe	196

#### **CAPITULO IV**

4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	200
4.1	Conclusiones	200
4.2	Recomendaciones	202
	Bibliografía	204

#### **ANEXOS**

1. Resultados Obtenidos en la Investigación de Campo Realizada a las Iglesias Evangélicas del Área Metropolitana de San Salvador
2. Ejemplos de Formatos Para la Evaluación de las Áreas de la Iglesias
3. Modelo de Cédulas de Comentarios Sobre el Control Interno.

## INTRODUCCION

El presente trabajo tiene por objeto exponer a la comunidad evangélica un manual de procedimientos de auditoría de gestión aplicable a sus instituciones, de manera que sirva como una herramienta a los pastores, administradores y demás personas interesadas en conocer las ventajas de la aplicación de la auditoría de gestión, para medir sus resultados en términos de eficiencia, eficacia y economía, así como también proporcionar a los auditores un esquema básico de los principales tópicos a considerar al momento de realizar dicha clase de auditoría en una iglesia evangélica.

En el primer capítulo se estructura el marco teórico conceptual el cual contempla los antecedentes internacionales y nacionales, conceptos básicos, generalidades, objetivos, campo de acción y etapas de la auditoría de gestión: planeación, ejecución e informe. Se desarrolla además la naturaleza y alcance de este tipo de auditorías, la importancia y ventajas de su aplicación, así como las diferencias que se establece con la auditoría financiera, se enuncia el control interno de gestión, que incluye la evolución, objetivos, la evaluación y los componentes del control interno en el marco del COSO ERM-II.

Se enuncian los indicadores como parámetros fundamentales en la aplicación de la auditoría de gestión, también forma parte elemental, la clasificación de los indicadores de gestión desde la perspectiva cualitativa y cuantitativa, sean estos de eficiencia, eficacia o economía. Se hace además una referencia a las normas técnicas aplicadas entre ellas las normas generales,

Normas Internacionales de Auditoría y se definen conceptualmente lo que es un manual de procedimientos de auditoría de gestión y las oportunidades de su aplicación entre otras.

Al final del marco conceptual se presentan las generalidades de las iglesias evangélicas, sus antecedentes históricos en nuestro país, la definición etimológica de iglesia, su entorno y régimen legal relacionado, tal como el Código Civil, la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro de El Salvador; la descripción de su organización y funcionamiento, el gobierno de este tipo de instituciones, composición del patrimonio, estructura organizativa, la clasificación de las mismas y etapas del proceso administrativo, planificación, organización, dirección y control; como elementos indispensables a considerar en el logro de los propósitos de dichas entidades. Al final se describe las finanzas en la iglesia, haciendo referencia a la contabilidad y presupuesto, no dejando de lado el elemento humano que debe considerarse en esta clase de instituciones, tal como la responsabilidad de los líderes, sean estos pastores, directores, diáconos o feligresía en general.

En el segundo capítulo se presenta la metodología de la investigación y diagnóstico, haciendo referencia al tipo de estudio, unidades de observación en este caso las iglesias evangélicas ubicadas en el departamento de San Salvador, la definición de la población y muestra del estudio, la recopilación de la información, procesamiento y análisis de la información obtenida mediante la aplicación de cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas; así como la interpretación de los datos, mediante la presentación tabulada y graficada de las respuestas obtenidas, concluyendo cada una de las interrogantes. Por último se elabora un diagnóstico de la investigación de campo en base a los datos obtenidos en la encuesta efectuada a los

auditores, pastores evangélicos, gerentes financieros, tesoreros, contadores y demás personal de dirección encargados de las iglesias encuestadas.

El capítulo tres expone detalladamente los principales procedimientos a considerar al momento de planear y ejecutar la auditoría de gestión en las iglesias evangélicas, considerando las características de estas entidades, teniendo como finalidad proporcionar a los responsables de la administración de las iglesias evangélicas, un manual que describa los aspectos más importantes en cada una de las fases de la auditoría desde su planeación hasta la emisión del informe.

En el cuarto capítulo se exponen las conclusiones a las que llegó el grupo en base a la información investigación realizada, y, se enuncian algunas recomendaciones que como grupo sugerimos. Al final del documento se adjuntan los anexos y la bibliografía utilizada.

## **CAPITULO I**

### **1. MARCO TEÒRICO**

#### **1.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN**

##### **1.1.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

A través de la historia de la contaduría pública se han desarrollado diversas clases de auditoría en respuesta a las exigencias de los usuarios, entre estas se pueden mencionar las siguientes: financiera, de sistemas informáticos, integral, operativa, fiscal, forense y de gestión. Inicialmente la auditoría se limitó a las verificaciones de los registros contables, dedicándose a observar si los mismos eran exactos, es decir confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y las respectivas referencias de los registros, con el tiempo, el campo de acción de la auditoría ha continuado extendiéndose. Así surge la auditoría de gestión en respuesta a la necesidad de informar de manera objetiva e independiente aspectos que la información financiera no proporciona, como por ejemplo mide si se están logrando los objetivos en los distintos niveles con eficiencia y eficacia operativa, revela irregularidades y desviaciones en cualquiera de los elementos examinados dentro de la organización. Convirtiéndose ésta como una herramienta para el fortalecimiento de la administración porque evalúa, mide y controla la gestión efectuada en la institución.

##### **1.1.2 ANTECEDENTES INTERNACIONALES DE LA AUDITORÍA DE GESTION**

“Debido al crecimiento del gobierno federal durante la depresión de la década de los años 30’s y de los años de la guerra de la década de los 40’s en los Estados Unidos de Norte América, se

realizaron auditorías para determinar que las agencias gastaran y controlaran con propiedad sus asignaciones y que cumplieran con las leyes y reglamentos adecuadamente.

En la década de los 50`s el congreso comenzó a solicitar información sobre la eficiencia del desempeño por parte de la administración en las diversas agencias federales. La Contraloría General de los Estados Unidos (GAO), desarrolló la capacidad de evaluar las deficiencias en la administración cualquiera que fuera el tipo de actividad de que se tratara.

El propósito era determinar si la administración estaba utilizando de forma económica y eficiente el personal, propiedades, fondos y otros recursos. Estas revisiones y evaluaciones de la administración insistieron en la debilidad de los procesos administrativos, pero no incluyeron la evaluación de un programa respecto a su efectividad en cumplir con los objetivos deseados.

Al final de la década de los 60`s y a inicios de los 70`s la GAO amplió el alcance de su auditoría para abarcar la evaluación de la efectividad de un programa total. Tanto el congreso como los directores de agencia necesitaban esa evaluación hecha por alguien independiente que no fuera participante en el programa, ya que necesitaban tener información disponible para realizar análisis de costo beneficio, con el objeto de tomar decisiones respecto a presupuestos y ejercitar el control directivo como un medio para mejorar la responsabilidad financiera y administrativa”<sup>1</sup>

La Contraloría General de los Estados Unidos (GAO), ha sido la entidad que ha contribuido con este tipo de auditoría de gestión. Y en la última década surge el enfoque de auditoría de gestión

---

<sup>1</sup> Ayala, Ricardo Benjamín y Otros, La Auditoría de Gestión como una Ventaja Competitiva para las Empresas Comerciales del Área Metropolitana de San Salvador, Tesis, UES, 1999, Pág. 7.

que a nivel de América Latina ha tenido excelentes resultados convirtiéndose en una ventaja competitiva para las empresas que efectúan constantemente dicho examen.

Inicialmente la auditoría de gestión fue definida como una especie de control de la actividad administrativa, ya que ésta evaluaba la adecuada utilización de los recursos para el logro de los objetivos, sin embargo a partir de los años 80's se le dio el nombre de control de gestión, y según Philippe Lorino en su libro "El control de gestión estratégico", el dominio de la técnica de control de gestión pasará a ser un elemento esencial de la diferencia competitiva en el mercado mundial, y uno de los factores que determinará el ganar o perder y que tendrá la misma importancia que la tecnología del producto o el proceso de producción.

La profesión de la contaduría pública se ha distinguido internacionalmente a través de la historia por su grado de estructuración y por la normatividad que emite para cumplimiento de todos sus miembros, como son las Normas Internacionales de Auditoría emitidas por el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría, Declaraciones Sobre Normas de Auditoría (SAS), emitidas por el Comité Ejecutivo de Normas de Auditoría (AICPA), Declaraciones Internacionales Sobre Contabilidad de Gestión emitidas por la Asociación Internacional de Contabilidad (AIC), y otras instituciones que norman la profesión. Los pioneros de la auditoría de gestión a nivel internacional han sido las instituciones estatales, fundamentadas en la eficiencia y optimización de sus recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social estableciendo mediante el cumplimiento de los objetivos y metas, la evaluación de la economía y la eficacia en la utilización de los mismos.

### 1.1.3 ANTECEDENTES NACIONALES DE LA AUDITORÍA DE GESTION

La práctica de la auditoría de gestión en El Salvador, a diferencia de otros países latinoamericanos, no ha alcanzado un adelanto trascendental en su aplicación en el ámbito privado, excepto en las organizaciones no gubernamentales, que en algunas de ellas ya han realizado este tipo de estudio, esto se debe al poco interés de los profesionales en contabilidad de involucrarse en esta especialidad.

## 1.2. CONCEPTOS BÁSICOS

### **Gestión:**

“Es la actuación de la dirección y abarca la razonabilidad de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos”.<sup>2</sup>

“Es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer objetivos y metas precisas.”<sup>3</sup>

“Consiste en llevar a cabo procesos, operaciones y actividades mediante grupos humanos, con el objetivo de obtener ciertos resultados. Implica el desarrollo de una filosofía de operación que

---

<sup>2</sup> Blanco Luna, Yanel, Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral, Primera Edición, Editora Roesga, Colombia, 1998, Pág. 65

<sup>3</sup> Ibíd. Ref.1, Pág. 9-10



garantice la supervivencia de la organización en el sistema social correspondiente”<sup>4</sup>

Auditoría de Gestión:

“Es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección”.<sup>5</sup>

“Es un examen sistemático y una evaluación profesional independiente de las actividades realizadas en un sector, entidad, programas, proyectos u operación con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía; y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen y promuevan la correcta administración de los recursos.”

Eficacia:

“Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc., es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna, la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la

---

<sup>4</sup> Alvarado Flores, Roberto Carlos, y Otros; Guía de Procedimientos para el Desarrollo de la Auditoría de Gestión en las Empresas Industriales de El Salvador, Enfoque “Auditoría Interna”. Tesis, UES, Diciembre 2000, Pág. 13

<sup>5</sup> *Ibid.* Ref.2, Pág. 65

eficacia”.<sup>6</sup>

**Eficiencia:**

“Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de producto para una cantidad dada de insumos o requiere el mínimo de insumos para una calidad y cantidad de producto determinada”.<sup>7</sup> El objetivo es incrementar la productividad.

**Economía:**

“El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes adquieren recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.”<sup>8</sup>

### 1.3 GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTION

La auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades

---

<sup>6</sup> Ibid. Ref.1, Pág. 10-11.

<sup>7</sup> Ibid. Ref.2, Pág. 65.

<sup>8</sup> Cedillos Bolaños, Federico Antonio, y Otros; Aplicación de la Auditoría Interna con Enfoque de Auditoría de Gestión, para las Medianas Empresas Comerciales, Tesis, UES, Abril 2005, Pág. 45

financieras y operativas de una entidad en relación al cumplimiento de objetivos y metas (eficacia) y, respecto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía).

“La auditoría de gestión enfoca la forma como se están llevando a cabo las actividades al momento de efectuar el examen y como podrían ser mejoradas; las mejoras pueden ser específicamente en los procesos gerenciales que las dirigen. Como el examen de todas las áreas de operación, así mismo, el examen concentra su trabajo en los rubros considerados más críticos e importantes”<sup>9</sup>.

Su propósito general consiste en:

- Evaluación del desempeño (rendimiento)
- Identificar áreas problemáticas, causas relacionadas y las alternativas para mejorar
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.

### **Evaluación del desempeño**

Esta evaluación implica comparar la ruta seguida por la entidad al conducir sus actividades con:

- a) Los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad.
- b) Otros criterios razonables de evaluación.

---

<sup>9</sup> Ibíd. Ref.4, Pág. 13

### **Identificación de las oportunidades de mejora**

El incremento de las condiciones de eficacia, eficiencia y economía, constituyen las categorías bajo las cuales pueden clasificarse las áreas problemáticas y las mejoras en las operaciones. Pueden identificarse oportunidades de mejoras, mediante análisis de información, entrevistas con funcionarios de la entidad o fuera de ella, observando el proceso de operaciones, revisando los informes internos del pasado y presente y, ejercitando el juicio profesional basado en la experiencia del auditor o en otras fuentes.

### **Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas**

Del proceso de auditoría de gestión resultan recomendaciones elaboradas para promover mejoras y acciones correctivas cuya naturaleza y alcance es variable.

Los criterios referidos al carácter sistemático de la auditoría, orientada a evaluar los beneficios económicos / sociales obtenidos en relación con el gasto ejecutado y su vinculación con las políticas gubernamentales, así como la flexibilidad que permite priorizar los esfuerzos en el logro de las metas previstas, constituyen postulados que guíen el ejercicio de la auditoría.

#### **1.3.1 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN**

Dentro del campo de acción de la auditoría de gestión se pueden señalar como objetivos principales los siguientes:

- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.

- Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades legalmente autorizados.
- Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración del ente que se encuentra a disposición de los formuladores de políticas, legisladores y de la comunidad en general.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- Comprobar la correcta utilización de los recursos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Emitir una opinión sobre la gestión realizada por una entidad

Otro enfoque de algunos objetivos de la auditoría de gestión es determinar sí:

- La entidad ha conseguido los objetivos propuestos.
- Existen otras formas más económicas de obtener los servicios prestados.
- La gestión de la administración parece acertada.
- La entidad está obteniendo algo que vale lo que se está pagando por ella.
- Todos los servicios prestados son necesarios.

- Es necesario desarrollar nuevos servicios.
- El sistema presupuestario da una información adecuada y periódica para conocer la eficacia y eficiencia obtenida".<sup>10</sup>

### **1.3.2 CAMPO DE ACCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTION**

Siempre bajo la visión de las funciones o actividades de las empresas o instituciones, podemos indicar que es aplicable la auditoría de gestión a la evaluación de las actividades desarrolladas por una entidad, la que tradicionalmente se conoce como administración. El campo de acción de este tipo de auditoría, va dirigida a la función de "Organización, administración, gestión y control".

La auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación al cumplimiento de objetivos y metas (eficacia) y, respecto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía)

### **1.3.3 ETAPAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Por norma general un examen de auditoría debe ser adecuadamente planificado, a fin de identificar los objetivos importantes de la auditoría y determinar los métodos para alcanzarlos en forma eficiente y efectiva.

Una auditoría eficaz requiere de una planificación cuidadosa por anticipado del trabajo a efectuar.

---

<sup>10</sup> Ibíd. Ref.2, Pág. 67

La metodología para la realización de la auditoría de gestión, como todo proceso de auditoría, comprende las siguientes fases:

#### **1.3.3.1 PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTION.**

La planeación de la auditoría de gestión comprende la integración de un número de elementos que el auditor debe tener presente durante el análisis preliminar.

El plan de auditoría sirve para dos objetivos; proporciona una guía de cómo realizarla y facilita el control sobre su realización, incluyendo lo siguiente:

#### **1. Diagnóstico de los principales problemas de la empresa o institución:**

##### **a. Conocimiento del negocio o entidad.**

Es indispensable que los auditores conozcan el área, sistema u operación a auditar llegando a tener un conocimiento de la misma que garantice un desarrollo eficaz del trabajo. Para lograr una buena familiarización el auditor debe:

- Identificar áreas que puedan requerir consideración especial.
- Evaluar las condiciones bajo las cuales se produzcan, procese, revise y acumule la información dentro de la institución.
- Evaluar la razonabilidad sobre las declaraciones de la gerencia.

El auditor debe obtener un conocimiento de los asuntos relacionados con la organización,

tales como: tipo de negocio, de productos y servicios que ofrece, estructura del capital, partes relacionadas, establecimientos, reglamentación gubernamental, cambios en la tecnología, etc.

Inicialmente el auditor examina la estructura organizativa, la ubicación de las unidades de la empresa, su relación con las demás y la asignación de funciones y responsabilidades, posteriormente, plasma las actividades significativas en diagramas de flujo o hace un seguimiento de los documentos seleccionados a través de los puntos clave de control, después revisa las políticas y procedimientos que regulan la unidad o función examinada. Los procedimientos escritos bien entendidos por los empleados y razonablemente calculados para realizar los planes de la entidad y alcanzar los objetivos, indican una actividad bien controlada; caso contrario, el auditor debe determinar, basándose en entrevistas con la dirección, que espera de su personal y como se realizan las actividades asignadas.

Algunas de las fuentes principales que ayudan a enriquecer el conocimiento de la entidad o área, son las siguientes:

- a) Publicaciones sobre los aspectos gerenciales, económicos, financieros, técnicos, etc., en general, del sector y del negocio en particular.
- b) Manuales de procedimientos y reglamentos de la entidad.
- c) Entrevistas con la dirección, el personal de la entidad y con los especialistas externos en los temas objeto del trabajo.
- d) Papeles de trabajo de auditorías anteriores.



El conocimiento del área de trabajo permitirá al auditor determinar el riesgo y valorar la materialidad, pudiendo diseñar acertadamente la planeación y programación del trabajo, poniendo mayor énfasis en los aspectos que requieran de atención especial.<sup>11</sup>

**b. Revisión de informes de otras auditorías.**

Los informes elaborados representan una fuente adecuada para la identificación de problemas potenciales en las entidades, programas y/o proyectos. Esto es importante porque adicionalmente permite conocer, no sólo la metodología utilizada y los resultados de la labor ejecutada, sino también otros métodos para enfocar la auditoría a realizar.

**2. La carta de propuesta de servicios profesionales**

Es conveniente a los intereses tanto de la entidad como del auditor que envíe una carta propuesta de servicios profesionales preferiblemente antes del inicio del trabajo, para ayudar a evitar malos entendidos respecto del trabajo, y clarificar aspectos tales como:

**a. Elaboración del memorando de planeación**

El equipo de auditoría debe adquirir un adecuado conocimiento de las actividades y operaciones del ente a ser auditado, identificando aspectos tales como: fines, objetivos y metas, recursos asignados, sistemas y controles gerenciales.

---

<sup>11</sup> Ibid. Ref.2, Pág. 70

**b. Alcances o amplitud de las pruebas.**

Surge la necesidad de analizar si la auditoría de gestión satisface el deseo de la gerencia de saber si el dinero y demás recursos están siendo utilizados de la mejor manera, si no se desperdicia por uso y operaciones ineficientes o por gastos innecesarios, si se están logrando los resultados previstos, si se realiza un buen trabajo, el examen abarca las operaciones, incluyendo informes en el manejo de fondos y otros recursos, y la verificación del cumplimiento de leyes y reglamentos interno. Las pruebas deberán ser lo suficiente contundente para confirmar o desvirtuar cualquier desviación. El alcance de las pruebas dependerá de las circunstancias particulares de cada entidad. Involucra entre otras cosas:

- Examinar y apreciar la rectitud, la suficiencia y la aplicación de los controles contables, financieros y operacionales, y promover un control eficaz a un costo razonable
- Verificar la conformidad de las políticas, los planes y los procedimientos establecidos
- Evaluación del nivel de eficiencia, eficacia y economía
- Verificar hasta que punto los activos de la entidad están siendo justificados y protegidos en forma razonable de pérdidas
- Evaluación de los esfuerzos hechos para mejorar los resultados obtenidos
- Verificar la confianza de los datos que produce el sistema y;
- Recomendar mejoras operacionales

Los resultados alcanzados en la fase de la evaluación inicial deben ser evaluados cuidadosamente para seleccionar aquellas áreas o asuntos que serán revisados a profundidad en la fase ejecución. Esta decisión debe ser adoptada teniendo en cuenta la materialidad, sensibilidad, riesgo, auditabilidad y costo, así como la trascendencia de los posibles resultados a informarse. La descripción de la metodología a utilizar permite conocer los procedimientos generales que serán aplicados para obtener y analizar la evidencia requerida para cumplir con los objetivos de la auditoría.

**c. Las horas hombre a emplear y los honorarios.**

Describe el nombre y apellidos, cargo y profesión de los auditores que integran el equipo de auditoría, así como los especialistas que son necesarios para trabajos específicos, además se establecen los emolumentos que serán devengados en su conjunto.

**3. Actividades preliminares a la auditoría:**

**a. Evaluación de riesgos.**

Las evaluaciones esperadas de los riesgos y la identificación de áreas de auditoría importantes, el establecimiento de niveles de importancia relativa para propósitos de auditoría, la posibilidad de representaciones erróneas, incluyendo la experiencia de periodos pasados o de fraude, así como la correcta utilización de los recursos, deberá ser un componente importante al momento de diseñar el plan de auditoría de gestión.

**b. Identificación de los asuntos más importantes.**

Comprenden los aspectos más importantes de los sistemas y controles gerenciales de la entidad o programa que, a criterio del auditor deben tomarse en cuenta para asegurar el éxito de la auditoría. Tales aspectos pueden estar referidos a controles de actividades y operaciones (cumplimiento de objetivos y metas y evaluación de resultados), controles sobre protección de recursos (evaluación de la eficiencia y economía en la administración de recursos), aspectos importantes de las operaciones y otras áreas en que podría existir despilfarro, ineficiencia o debilidades en los controles gerenciales.

**c. Ejecución de exámenes preliminares.**

Esta actividad es el proceso de evaluar la efectividad de los sistemas de gestión y de control interno de una entidad para prevenir o detectar y corregir representaciones erróneas de importancia relativa. Siempre habrá algún riesgo de control a causa de las limitaciones inherentes de cualquier sistema de gestión y de control interno.

**4. Diseño del plan de auditoría propiamente dicha.**

El diseño del plan de auditoría se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se consideran necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles gerenciales.

En tal sentido, garantiza que el resultado de la auditoría satisfaga sus objetivos y tenga efectos productivos. Su realización cuidadosa reviste especial importancia cuando se evalúa la eficacia, eficiencia y economía en las entidades, o proyectos, dado que los procedimientos que se aplican son complejos y variados. Por ello, este proceso pretende establecer un adecuado equilibrio entre los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo disponible para ejecutarla y, el número de horas que debe trabajar el personal profesional para lograr un nivel óptimo en el uso de los recursos destinados para la auditoría.

### **1.3.3.2 EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTION**

La ejecución de la auditoría de gestión está focalizada, básicamente, en la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los asuntos más importantes (áreas de auditoría) aprobados en el plan de auditoría. Deberán considerarse aspectos tales como:

#### **1. Elaboración de los programas de auditoría:**

##### **a. Diseño metodológico.**

Este se enfoca a la aplicación de técnicas de auditoría tales como la observación, rastreo, entrevistas, confirmaciones, análisis, verificación documental, revisiones analíticas, etc., dado que son las herramientas principales que se encuentran a disposición del auditor para el desarrollo de la auditoría de gestión.

**b. Elaboración de los programas de auditoría.**

Toda labor en la auditoría debe ser controlada a través de programas de trabajo, tales programas definen por anticipado las tareas que deben efectuarse durante el curso de la auditoría y se sustentan en objetivos incluidos en el plan de auditoría y en la información disponible sobre las actividades y operaciones de la entidad.

**c. Selección de la prueba muestra.**

Una de las actividades más importantes de la fase de ejecución, es el desarrollo de hallazgos. Por lo tanto deberá estipular el nivel de prueba muestral necesario para sustentar los hallazgos de auditoría. El término hallazgo tiene un sentido de recopilación y síntesis de información específica sobre una actividad u operación, que deberá ser analizada y evaluada y, que se considera de interés para los propósitos de auditoría.

**2. - Ejecución de los programas de auditoría:****a. Aplicación de las pruebas sustantivas.**

El auditor debe aplicar los procedimientos pertinentes a fin de recabar las pruebas sustantivas, cuya forma y contenido deben ser diseñados acorde con las circunstancias particulares de la auditoría que realiza.

**b. Obtención de las evidencias de auditoría.**

Esta fase de la auditoría normalmente consumirá la mayor parte del esfuerzo por lo tanto, el auditor debe estar interesado en la eficacia de su trabajo, ya que del adecuado diseño de las pruebas, correcta ejecución de las mismas y su cuidadosa documentación a través de los papeles de trabajo, debidamente organizados y archivados, señalando los objetivos de cada prueba, el trabajo realizado, las conclusiones obtenidas, las recomendaciones a realizar para introducir mejoras, etc., constituye una clave de éxito muy importante para la auditoría de gestión.

**1.3.3.3 ELABORACION DEL INFORME DE AUDITORÍA DE GESTION**

“La última fase de la auditoría de gestión es la elaboración del informe que presenta diferencias importantes con el informe tradicional de Estados Financieros, tanto en estructura como en la forma de comunicar los hechos y las recomendaciones a los responsables de realizar una acción correctiva”.<sup>12</sup>

El informe de auditoría es el producto final del trabajo del auditor, en el cual presenta sus observaciones, conclusiones y recomendaciones. El informe de auditoría debe contener la expresión de juicios fundamentados en las evidencias obtenidas.

El informe de una auditoría de gestión debe ser realista, claro, conciso y completo; además debe constituir una oportunidad para poder captar la atención de los niveles gerenciales de la entidad

---

<sup>12</sup> Ibíd. Ref.4, Pág. 55

auditada, así como para mostrar los beneficios que este tipo de examen le ofrece. Por esta razón el informe de auditoría cubre dos funciones básicas:

- Comunica los resultados de la auditoría de gestión; y,
- Persuade a la gerencia para adoptar determinadas acciones y, cuando es necesario llamar su atención, respecto de algunos problemas que podrían afectar adversamente sus actividades y operaciones.

**a. Observaciones.**

En este apartado se incluirán los hallazgos que se encuentren por cada área revisada y en orden de importancia, de tal manera que se detallaran aquellos problemas que puedan ser sujetos a una mejora que venga a significar en la operatividad de la entidad, una reducción de costos, a través de una mayor eficiencia operativa.

**b. Conclusiones.**

La conclusión del trabajo de auditoría de gestión constituye una síntesis de los problemas detectados y representa básicamente, el diagnóstico final sobre las áreas examinadas.

Se plantean como parte del informe debido a que representan un panorama completo y en forma sistematizada la situación de cada área examinada.

**c. Recomendaciones.**

La formulación de recomendaciones viene a constituir el aporte principal del auditor que



ejerce la auditoría de gestión, ya que éstas deben enfocarse a mejorar los sistemas o procedimientos operativos y hacia la búsqueda de una mayor eficiencia en la utilización de los recursos de la entidad.

Debe considerarse en esta etapa, si el costo de la implantación de las recomendaciones, garantizan los beneficios que se esperan, así como los efectos que dichas recomendaciones puedan ocasionar en el personal de la organización, o si es necesario un entrenamiento o capacitación para el personal a fin de vencer cualquier obstáculo o resistencia al cambio.

La presentación de las recomendaciones en el informe, debe o puede hacerse en el mismo orden en que se plantearon las observaciones por área examinada.

#### **1.3.4 NATURALEZA Y ALCANCE DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN**

##### **1.3.4.1 NATURALEZA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN**

La naturaleza de la auditoría de gestión es eminentemente de tipo gerencial y constituye una herramienta indispensable para la eficiente y sana administración proporcionando criterios básicos para la implementación de políticas y estrategias en todas las áreas de la entidad auditada, midiendo por medio de sus indicadores los grados de eficiencia, eficacia y economía con que son manejados los recursos disponibles y la forma en la cual deben ser corregidas las deficiencias detectadas.

#### **1.3.4.2 ALCANCE DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN**

El alcance de la auditoría de gestión esta dado por las áreas o funciones específicas que se van a evaluar y de los estudios, técnicas y criterios de medición que se utilizan durante la revisión, y estará en función de la naturaleza, magnitud y complejidad de la empresa de que se trate; y en cuanto a la profundidad y precisión abarcará una parte o la totalidad de las áreas o procesos.

Al término de la auditoría, se deberán obtener recomendaciones y sugerencias congruentes con las necesidades y posibilidades que mejoren su administración y operación en general.

Es importante establecer el alcance con objetividad, para poder elaborar un trabajo significativo, que pueda terminarse en un periodo razonable, por ello el tiempo de realización de una evaluación integral variará según la extensión y profundidad del trabajo que se realice.

Los factores que deben tomarse en cuenta para determinar el alcance en una auditoría de gestión son:

1. Los fundamentos legales, objetivos, metas, programas, sistemas y controles.
2. El entorno.
3. El área geográfica que abarca.
4. La complejidad estructural y funcional
5. El grado de desarrollo organizacional.
6. La dimensión y alcance de las interrelaciones y operaciones internas y externas
7. La disposición de los recursos necesarios para la realización de la auditoría.
8. El tiempo necesario para la realización de la misma.

9. Las facilidades que se tengan para obtener la información.

La evaluación en una auditoría de gestión debe ser flexible en su alcance, y éste dependerá de la cantidad de elementos y factores a evaluar y estará condicionada a situaciones e intereses que determinaran el grado de profundidad y la dimensión en cada entidad, así como el tiempo que se realizarán.

El alcance de la auditoría de gestión es evaluar en forma integral la gestión administrativa, operativa y financiera de la entidad, verificando, examinando, reportando sobre el desempeño de sus objetivos y metas contenidas en los planes e indicadores establecidos, sus sistemas de control interno y la conformidad legal sobre su función social.

### **1.3.5 IMPORTANCIA Y VENTAJAS EN LA APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

La importancia se fundamenta en el beneficio que aporta a las empresas o instituciones para lograr de forma eficiente y eficaz la obtención de los objetivos planeados y lograr mejores niveles de competitividad en el medio.

La auditoría de gestión pretende dar más credibilidad a la calidad de la gestión realizada por la empresa, contribuir a mejorar su eficacia y fundamentalmente ayudar a los miembros de ella a cumplir con sus responsabilidades con debida diligencia y buen ejercicio del poder. Esta puede contribuir en los siguientes aspectos:

- Dar confianza a los miembros de una organización para demostrar la calidad de su ejercicio de poder y aumentar el nivel de confianza en su entidad.
- Aumentar la credibilidad de las declaraciones de la dirección empresarial a los proveedores y a otras partes interesadas en la calidad de su gestión.
- Sugerir a la empresa nuevas acciones inspiradas en las intuiciones y observaciones que a menudo surgen de tales auditorías y que le permitan ser más económicos, eficaces y lograr mejores resultados con los recursos disponibles.

### 1.3.6 DIFERENCIAS ENTRE LA AUDITORIA FINANCIERA Y LA AUDITORIA DE GESTIÓN

No.	“Auditoría de gestión	Auditoría financiera
1	Se efectúan observaciones sobre los asuntos relacionados con la eficiencia, eficacia y economía.	Se emite una opinión sobre los estados financieros.
2	La planeación se efectúa en el campo a través del análisis, conocimiento general y examen preliminar de la entidad auditada.	La planeación se realiza con la visita preliminar, para tener un conocimiento general financiero así como para evaluar el control interno, actividades que se efectúan tanto en la entidad como en la oficina del auditor y antes de efectuar el trabajo de campo.

3	El alcance se orienta a la evaluación de las actividades administrativas y operativas.	El alcance se enfoca al correcto manejo de las finanzas.
4	El equipo de auditores aumenta a medida que avanza el trabajo especialmente en su última fase ya que los miembros especializados trabajan únicamente durante el tiempo necesario para aplicar su especialidad.	Frecuentemente el equipo permanece intacto durante el proceso.
5	Es muy nueva y toda evidencia carecerá de muchos procedimientos y practicas generalmente aceptados.	Ha sido muy desarrollado por la profesión del contador público y existen muchos procedimientos y practicas universalmente aplicados.
6	Los criterios de comparación y evaluación no han sido claramente definidos y se desarrollan en función de la entidad y del momento.	Los criterios aplicados son los principios de contabilidad aceptados por la profesión
7	La evidencia se obtiene en su mayoría de fuentes diferentes a los documentos	La evidencia proviene de registros y documentos.

	y registros formales.	
8	Se examina y evalúa operaciones corrientes y recién ejecutadas.	Normalmente se evalúan y examinan las transacciones por un año calendario determinado.
9	Se efectúa cuando se considera necesaria, pero no periódicamente.	Preferiblemente y por norma legal se efectúa anualmente
10	Las operaciones de la entidad se fundamentan por lo general en el cumplimiento de criterios y normas de buena gestión.	Las operaciones de la entidad se fundamentan por lo general en el cumplimiento de principios de contabilidad generalmente aceptados.
11	Los formatos de informe son amplios y más informativos.	Los formatos de informes son en su mayoría estandarizados.” <sup>13</sup>

### **1.3.7 CONTROL INTERNO DE GESTION**

#### **1.3.7.1 CONCEPTO DE CONTROL INTERNO DE GESTION**

La estructura del control interno es el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección que dispone una institución para ofrecer una garantía razonable de que han sido cumplidos los objetivos; entre ellos, preservar las

<sup>13</sup> Estrada Hernández, kennia Esmeralda, y Otros; Auditoría de Gestión Aplicada a los Consejos Directivos Escolares de las Instituciones Nacionales de Educación Media, Tesis, UES, 2005, Pág. 6-9

operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces y los productos y servicios de calidad acorde con la misión que la institución debe cumplir; preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraude e irregularidades; respetar las leyes y reglamentos; elaborar y mantener datos financieros y de gestión fiables y presentarlos correctamente en informes oportunos.

“La estructura del control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad”<sup>14</sup>

El control interno significa diferentes cosas para diferentes personas.

Control interno, es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades.

### **1.3.7.2 EVOLUCION DEL CONTROL INTERNO DE GESTION**

Desde el período de la edad media donde el comercio se volvió una forma de vida, los comerciantes han necesitado de alguna manera controlar sus operaciones, garantizar sus utilidades y sobre todo salvaguardar sus bienes; es así como surge la idea de implementar mecanismos que controlen las actividades realizadas y que ayuden a lograr los objetivos previamente establecidos por la entidad.

---

<sup>14</sup> *Ibíd.* Ref.1, Pág. 18.

Las formas de control en un inicio fueron imprácticas y rudimentarias, pero a medida que ha avanzado el tiempo evolucionaron las maneras de controlar sus políticas y procedimientos, de tal forma que en la actualidad se conocen muchas alternativas de control, desde el operativo hasta el control de gestión que tiene como objetivo evaluar no sólo las normas, políticas y procedimientos sino también, la manera en que trabajan los encargados de poner en practica dichas actividades, en términos simples controlar y evaluar la gestión de las instituciones.

### **1.3.7.3 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO DE GESTION**

Normalmente se considera muy útil dentro de una auditoría de estados financieros identificar los objetivos del control interno; detallándose los siguientes:

- **Proteger activos y salvaguardar los bienes del ente.**

Este objetivo está relacionado con las medidas adoptadas por la administración para prevenir o detectar operaciones no autorizadas, acceso no autorizado a recursos o, apropiaciones indebidas que podrían resultar en pérdidas significativas para la entidad, incluyendo los casos de despilfarro, irregularidades o uso ilegal.

Los controles para la protección de activos no están diseñados para cautelar las pérdidas derivadas de actos de ineficiencia gerencial, como por ejemplo, adquirir equipos innecesarios o insatisfactorios.

- **Garantizar la razonabilidad y confiabilidad de la información contable y la integridad de los sistemas de información.**



Dicho objetivo tiene relación con las políticas, métodos y procedimientos dispuestos por la administración para asegurar que la información financiera elaborada por la entidad es válida y confiable, al igual que se revela razonablemente en los informes. Una información es válida porque se refiere a operaciones o actividades que ocurrieron y que tiene las condiciones necesarias para ser considerada como tal; en tanto que una información confiable es aquella que merece la confianza de quien la utiliza.

- **Asegurar el cumplimiento de la normativa aplicable.**

Se refiere a que los administradores, mediante el dictado de políticas y procedimientos específicos, aseguran que el uso de los recursos sea consistente con las disposiciones establecidas en las leyes y reglamentos, así como concordante con las normas relacionadas con la gestión.

- **Promover la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones y en la calidad de los servicios**

Este objetivo se refiere a los controles internos que adopta la administración para asegurar que se ejecuten las operaciones de acuerdo a criterios de eficacia, eficiencia y economía. Tales controles comprenden los procesos de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones en los programas, así como sistemas de medición de rendimiento y monitoreo de las actividades ejecutadas.

La eficacia tiene relación directa con el logro de los objetivos y metas programados, en tanto que la eficiencia se refiere a la relación existente entre los bienes y servicios producidos y recursos

utilizados para producirlos (productividad) y su comparación con un estándar de desempeño establecido. La economía, se relaciona con la adquisición de bienes y/o servicios en condiciones de calidad, cantidad apropiada y oportuna entrega, al mínimo costo posible.

- **Fomentar la adhesión a la política administrativa establecida.**

Se refiere al apego que deben mantener los responsables de la dirección a las políticas establecida por la entidad en la fase de planeación, al logro de los objetivos y demás lineamientos estipulados.

- **Garantizar el cumplimiento de metas y objetivos programados.**

Consiste en que los dirigentes de la entidad se apeguen a las regulaciones establecidas en las leyes, reglamentos, estatutos, etc., relacionadas con la gestión de la entidad.

#### **1.3.7.4 REQUERIMIENTOS DE CONTROL POR PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN**

El desempeño de la función gerencial del control se ha convertido en una herramienta indispensable para lograr el objetivo primordial de cualquier entidad, ya que mediante esta actividad la dirección podrá medir el alcance y efectividad de sus políticas y procedimientos.

La importancia del control se basa en la información oportuna y objetiva que pueda brindar para la corrección de deficiencias operativas y administrativas dentro de cualquier entidad.

Para la implementación de controles al interior de la entidad es indispensable que posea una estructura organizativa bien definida con niveles de mando establecidos, políticas y procedimientos que conlleven a la consecución de los objetivos, esto no implica que en algunas instituciones que no cuenten con dichos elementos no pueda aplicarse la función de control, pero será más difícil establecer con claridad un sistema adecuado de control.

Administrativamente el control esta íntimamente relacionado con la planeación y a pesar de ser la última fase del proceso administrativo, el control se define en el mismo instante en que se efectúa la planeación precisamente por que la empresa necesita establecer en esta etapa la forma en que protegerá sus activos, vigilará el cumplimiento de la normativa aplicable, como promoverá la eficiencia y eficacia de sus operaciones y sobretodo como garantizar el cumplimiento de metas y objetivos programados.

Para realizar su función principal, la administración deberá auxiliarse de las siguientes herramientas de control:

- Organigramas
- Manuales de funciones
- Manuales o normas de procedimientos

EL sistema de control interno desde el punto de vista administrativo es un instrumento de gestión que comprende el plan de organización, el conjunto de métodos y procedimientos

adoptados para vigilar, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa.

Los principios en los que se basa el control administrativo han sido definidos de muchas formas, sin embargo resumiendo la información pueden mencionarse los siguientes:

- Establecimientos de objetivos claros y específicos
- Medición del desempeño.
- Corrección de desviaciones.

Para lograr un eficiente control administrativo se requiere de una evaluación constante de los programas, políticas y estrategias de la gerencia, de su impacto en los resultados obtenidos en el corto plazo; para ello es necesario de un estudio efectuado por profesionales ajenos al acontecer de la entidad que puedan opinar objetivamente; en este contexto la evaluación de gestión representa una alternativa eminentemente necesaria para evaluar y medir el desempeño y contribuir en la corrección de las desviaciones que puedan surgir en el proceso administrativo.

#### **1.3.7.5 EVALUACION DEL CONTROL INTERNO COMO UNA ESPECTATIVA DEL AUDITOR INDEPENDIENTE**

El Instituto Americano de Contadores Públicos en la segunda norma de auditoría gubernamental aceptada relativa al trabajo de campo requiere lo siguiente: “Deberá obtenerse una comprensión suficiente de la estructura del control interno con el fin de planear la auditoría y determinar la naturaleza, oportunidad y extensión de las pruebas que deban realizarse”

El auditor externo al momento de realizar la evaluación del control interno debe tomar en cuenta ciertos elementos que se consideran fundamentales para que dicha evaluación sea objetiva.

#### **1.3.7.6 COMPONENTES DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO (ENFOQUE COSO II ERM)**

Desde hace una década, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) emitió Internal Control – Integrated Framework (Control Interno-Marco Integrado) para ayudarle a las entidades de negocio y de otro tipo a valorar y mejorar sus sistemas de control interno. Esa estructura conceptual ha sido incorporada en políticas, reglas y regulaciones, y usada por cientos de empresas para controlar de mejor manera sus actividades al moverse hacia el logro de sus objetivos.

##### **1.3.7.6.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL**

La Administración de Riesgo Empresarial es un proceso, realizado por el consejo directivo de una entidad, la administración y otro personal, aplicado en el establecimiento de estrategias para toda la empresa, diseñada para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y administrar los riesgos para mantenerse dentro de su propensión al riesgo y proporcionar una seguridad razonable referente al logro de objetivos.

La definición refleja ciertos conceptos fundamentales. La administración de riesgo empresarial es:

- Un proceso, continuo y fluyente a través de una entidad

- Efectuado por gente en cada nivel de la organización
- Aplicado en el establecimiento de la estrategia
- Aplicado a través del emprendimiento, en cada nivel y unidad, e incluye tomar un punto de vista del riesgo a nivel de la entidad
- Diseñado para identificar eventos potenciales que, si ocurren, afectarán la entidad y para administrar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.
- Capaz de proveer seguridad razonable a la administración y a la junta de directores de una entidad
- Enfocado al logro de objetivos en una o más categorías separadas pero sobrepuestas.

### **Logro de objetivos**

En el contexto de la misión o visión establecida de una entidad, la administración establece objetivos estratégicos, selecciona estrategias, y establece objetivos alineados que van en cascada a través de la empresa. Esta estructura conceptual de la administración de riesgo empresarial, que está enfocada al logro de los objetivos de una entidad, se expresa en cuatro categorías:

- Estratégica: metas de alto nivel, alineadas con y apoyando su misión
- Operaciones: uso efectivo y eficiente de sus recursos
- Presentación de reportes: confiabilidad de la presentación de reportes
- Cumplimiento: cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

### 1.3.7.6.2 LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL

La administración de riesgo empresarial comprende los siguientes aspectos:

- **Evaluar el riesgo aceptado y la estrategia.**

Evalúa las alternativas estratégicas, define los objetivos y desarrolla los mecanismos para administrar los riesgos relacionados, la administración considera el riesgo aceptado por la entidad.

- **Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo.**

La administración de riesgo empresarial provee los lineamientos para identificar y seleccionar entre las alternativas de respuesta al riesgo: evitar, reducir, compartir, y aceptar el riesgo.

- **Reducir sorpresas y pérdidas operacionales.**

Las entidades consiguen capacidad enriquecida para identificar eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y los costos o pérdidas asociados con éstas.

- **Identificar y administrar la diversidad de riesgos para toda la entidad.**

Cada entidad se enfrenta a múltiples riesgos que afectan diferentes partes de la administración, y la administración de riesgo empresarial facilita la respuesta efectiva a los impactos interrelacionados, así como respuestas integradas frente a riesgos múltiples.

- **Aprovechar las oportunidades.**

Mediante la consideración de una amplia gama de eventos potenciales, la administración está en posición para identificar y realizar de manera proactiva las oportunidades.

Esas capacidades son inherentes a la administración de riesgo empresarial y le ayudan a la administración a lograr los objetivos de desempeño y rentabilidad que tiene la entidad, así como a prevenir la pérdida de recursos. La administración de riesgo empresarial ayuda a asegurar de manera efectiva la presentación de reportes y el cumplimiento con leyes y regulaciones, y ayuda a evitar el daño a la reputación de la entidad y las consecuencias asociadas a ello. En resumen, la administración de riesgo empresarial le ayuda a la entidad a llegar al destino deseado.

#### **1.3.7.6.3 COMPONENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL**

La administración de riesgo empresarial consta de ocho componentes interrelacionados. Estos, se derivan de la manera como la administración opera sus actividades y están integrados dentro del proceso administrativo. Esos componentes son:

- **Ambiente interno.**

El ambiente interno comprende el entorno de una organización, y establece las bases sobre cómo el riesgo es percibido y direccionado por la gente de una entidad, incluyendo la filosofía de administración del riesgo y el riesgo aceptado, la integridad y los valores éticos, y el ambiente en el cual operan.



- **Establecimiento de objetivos.**

Los objetivos tienen que existir antes que la administración pueda identificar los eventos potenciales que afectan su logro. La administración de riesgo empresarial asegura que la administración tiene en funcionamiento un proceso para establecer objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan y están alineados con la misión de la entidad y son consistentes con el riesgo aceptado.

- **Identificación de eventos.**

Se tienen que identificar los eventos internos y externos que afectan el logro de los objetivos de una entidad, diferenciando entre eventos y oportunidades. Las oportunidades se canalizan hacia la estrategia de la administración o hacia el proceso de establecimiento de objetivos.

- **Evaluación del riesgo.**

Los riesgos se analizan, considerando su probabilidad e impacto, como una base para determinar cómo se deben administrar.

- **Respuesta al riesgo.**

La administración selecciona las respuestas al riesgo – evitar, aceptar, reducir, o compartir el riesgo – desarrollando una serie de acciones para alinear los riesgos con las tolerancias al riesgo y con el riesgo aceptado que tiene la entidad.

- **Actividades de control.**

Se establecen e implementan políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera efectiva.

- **Información y comunicación.**

Se identifica, captura y comunica la información relevante en una forma y en cronograma que le permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades. La comunicación efectiva también ocurre en un sentido amplio, fluyendo desde abajo, a través y hacia arriba de la entidad.

- **Monitoreo (Supervisión)**

Se monitorea la totalidad de la administración de riesgo empresarial y se realizan las modificaciones necesarias. El monitoreo se logra mediante actividades administrativas permanentes, evaluaciones separadas, o ambas.

La administración de riesgo empresarial no es estrictamente un proceso sistemático, donde un componente afecta únicamente al siguiente. Es un proceso multidireccional, interactivo, en el cual prácticamente cualquier componente puede e influye en otro.

### **1.3.8 INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

“En la auditoría de gestión a los criterios de medición, normas de aplicación, se les llama niveles de rendimientos deseados o esperados, y generalmente se expresan en términos cuantitativos y

se relacionan con los indicadores de rendimiento seleccionado. Para determinar la efectividad de una acción o actividad deberán compararse con el rendimiento real o diseñarse criterios para hacer la comparación. Los indicadores son parámetros de medidas que permiten determinar el logro de metas y objetivos trazados por la entidad. Estos indicadores deben ser específicos para cada institución de acuerdo a su naturaleza.

Un indicador debe reunir los siguientes requisitos:

- Deben ser adaptados a las necesidades de cada institución
- Debe ser sencillo. La simplicidad es preferible a la complejidad
- Deben referirse aspectos generales y orientados a la visión de conjunto
- Deben ser oportunos, es decir, estar disponibles a tiempo para tomar las acciones correctivas derivados del proceso de control
- Deben ser rentables, deben elegirse de forma que el costo de obtener los datos sea inferior al costo de evitado por la acción correctiva que facilita el control.
- Deben ser relevantes, es decir, deben referirse a los aspectos fundamentales y más importantes de la entidad.”<sup>15</sup>

#### **1.3.8.1 INDICADORES DE RENDIMIENTO CUANTITATIVO**

“Los indicadores cuantitativos proporcionan valores de una entidad en forma de datos numéricos que se sintetizan y se organizan para sacar las conclusiones del área evaluada.”<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Ibíd. Ref.8 Pág. 52-53

<sup>16</sup> Ibíd. Ref. 13, Pág. 10

Un indicador cuantitativo de gestión es una relación numérica de dos o más variables importantes en la evaluación del desempeño de una entidad durante un periodo de tiempo. Su análisis dinámico ofrece elementos para evaluar la calidad de gestión de una organización, de acuerdo con una metodología definida previamente.

Dentro de los indicadores cuantitativos se detallan los siguientes:

▪ **Indicadores de volumen de trabajo:**

Estos proveen una descripción de la actividad. Se obtienen en la etapa de conocimiento de la organización y ayudan a brindar una idea de la dimensión del ente, área o actividad que se está auditando, se utilizan al informar los resultados en la sección de antecedentes del informe, estos no miden ningún rendimiento.

▪ **Indicadores de eficiencia:**

“Estos relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y los beneficios. Se refieren a oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicios por el mismo costo.”<sup>17</sup>

El estudio de la eficiencia comprende:

- El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su costo.

---

<sup>17</sup> Ibíd. Ref. 13, Pág. 10

- La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente
- Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados.

▪ **Indicadores de economía:**

“Relacionan los precios pagados por los bienes, servicios y remuneraciones con respecto a un precio predeterminado o de mercado”.

▪ **Indicadores de efectividad:**

Miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad consideradas, se orientan hacia los resultados y no a los costos”.<sup>18</sup>

Existe efectividad cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados.

La efectividad de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos.

La evaluación de la eficacia de una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en los que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.

La eficacia es el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, por lo tanto su medición se expresa en un porcentaje de cumplimiento. Existen dos tipos de medición de eficacia: la que mide los hechos (eficacia parcial de los hechos) y la que mide los resultados (eficacia total de resultados)

---

<sup>18</sup> Ibíd. Ref. 13, Pág. 10

### **1.3.8.2 INDICADORES DE RENDIMIENTO CUALITATIVO**

Estos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración.

Mirar la gestión de una organización con una óptica externa al proceso mismo de gestión, garantiza tener mayor certidumbre al efectuar una evaluación objetiva de todo el sistema, en su funcionamiento y resultados y de la veracidad de la información que los está reflejando, por lo tanto, es conveniente revisar si el sistema de control de gestión esta funcionando por un lado y por otra evaluar la calidad de los resultados y de la información que los soporta. Un control adecuado, coordinado con las demás actividades, disminuirá los problemas que debilitarían a cualquier organización como son:

- Ineptitud en las decisiones estratégicas o tácticas
- Deficiente visión y olfato para determinar objetivos a corto y largo plazo
- Peligros inminentes de supervivencia
- Falta de un crecimiento adecuado
- Escaso desarrollo tecnológico
- Negligencia en considerar, reconocer, analizar y resolver problemas de importancia.

### **1.3.9 NORMAS TECNICAS APLICADAS A LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

A diferencia de otros tipos de auditoría, en la auditoría de gestión no existen normas de aplicación generalmente aceptadas; por lo que se hace necesario definir criterios uniformes para la práctica del examen de la gestión empresarial, de manera que se utilicen criterios razonables

que permitan comparar y evaluar las condiciones existentes. Por lo que se detalla la siguiente normativa a considerar:

#### **1.3.9.1 NORMAS GENERALES O PERSONALES**

Estas normas se aplican indistintamente del tipo de auditoría que se efectúa ya que regulan la conducta del auditor respecto a su profesionalismo, capacidad, independencia mental y económica, discrecionalidad, de manera que garantice a sus clientes los servicios que le sean requeridos.

#### **1.3.9.2 NORMAS RELATIVAS A LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO**

Son lineamientos dirigidos a efectuar un eficiente desarrollo del examen de auditoría, desde la planificación de dicho examen hasta la ejecución y finalización del mismo.

#### **1.3.9.3 NORMAS RELATIVAS AL INFORME**

Un informe de auditoría deberá cumplir con ciertos requisitos mínimos tales como:

- a) El informe debe ser oportuno, conciso y veraz
- b) El informe debe contener los antecedentes y las motivaciones así como la descripción del área auditada
- c) Debe contener la información general incluyendo cargos, responsables, áreas de ejecución y gestión realizada por los mismos
- d) El auditor deberá incluir en su informe los objetivos de la auditoría, alcance y metodología empleada

- e) Se debe mencionar los indicadores de eficacia, eficiencia y economía utilizados, reflejar las fortalezas y debilidades detectadas, grado de utilización de los recursos
- f) Concluir y comentar sobre hallazgos observados así como sus respectivas recomendaciones

#### **1.3.9.4 NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA**

En una auditoría de gestión, el auditor también debe dar cumplimiento a lo establecido en:

##### **NIA 300 Planeación de una auditoría**

La auditoría de gestión como todas los demás tipos de auditoría requiere que se planee adecuadamente.

Planear una auditoría implica establecer la estrategia general de auditoría para el trabajo y desarrollar un plan de auditoría, para reducir el riesgo a un nivel aceptablemente bajo.

La planeación adecuada ayuda a asegurar que se dedique la atención apropiada a áreas importantes de la auditoría, que se identifiquen los potenciales problemas y se resuelvan oportunamente, así como que el trabajo de auditoría se organice y administre de manera apropiada para que se desempeñe de una forma efectiva y eficiente. La planeación adecuada también ayuda a la asignación apropiada del trabajo a los miembros del equipo, facilita la dirección y supervisión de los mismos y la revisión de su tarea, y ayuda cuando sea aplicable en la coordinación del trabajo hecho por los auditores y por los expertos.



**NIA 315 Entendimiento de la entidad y su entorno y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa**

El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría es establecer y proporcionar guías para obtener un entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo su control interno, y para evaluar los riesgos de representación errónea de importancia relativa en una auditoría.

**NIA 500 Evidencia de auditoría.**

Es en esta normativa que se establece que el auditor deberá obtener evidencia suficiente y competente; apropiada para poder extraer conclusiones razonables sobre las cuales basar la opinión de auditoría.

**NIA 520 Procedimientos analíticos.**

El propósito de esta norma es establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la aplicación de procedimientos analíticos durante una auditoría, en las etapas de planeación y de revisión global de la auditoría o en otras etapas. Esto significa analizar índices y tendencias significativas incluyendo la investigación resultante de fluctuaciones y relaciones que son inconsistentes con otra información relevante.

**NIA 530 Muestreo de la auditoría y otros medios de pruebas.**

Esta normativa se refiere al establecimiento de normas y lineamientos sobre el uso del procedimiento de muestreo en la auditoría y otros medios de selección de partidas para reunir evidencia en la auditoría.

## 1.4 DEFINICION DE MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA DE GESTION

### Definiciones

#### Manual:

“Es un documento en el que se recoge y resume lo fundamental de una asignatura, ciencia o actividad.”<sup>19</sup>

#### Procedimiento:

“Es la sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que constituye una unidad dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.”<sup>20</sup>

Con las definiciones anteriores puede establecerse que:

Un **manual de procedimientos**: Es el documento que contiene la descripción de actividades mínimas esenciales que deben seguirse en la realización de las funciones de auditoria referida.

Durante la fase de ejecución, el equipo de auditoria debe preocuparse por la obtención de evidencia y realizar pruebas de la validez sobre las mismas, mediante la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoria, desarrollo de hallazgos, observaciones, conclusiones y

---

<sup>19</sup> Diccionario Enciclopédico Color Océano Uno. 1996, Pág. 1016

<sup>20</sup> Franklin F. Enrique Benjamín. Auditoria Administrativa. Primera Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., México, 2004. Glosario de Términos, Pág. 554

recomendaciones. Los procedimientos son operaciones específicas que se aplican en una auditoría e incluyen técnicas y prácticas consideradas necesarias, de acuerdo con las circunstancias.

#### **1.4.1 DEFINICION DE PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA**

Los procedimientos de auditoría, son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a las operaciones administrativas o financieras de una entidad que son sujetos a examen, mediante los cuales, el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión.

Debido a que generalmente el auditor no puede obtener el conocimiento que necesita para sustentar su opinión en una sola prueba, es necesario examinar cada operación o conjunto de hechos, mediante varias técnicas de aplicación simultánea o sucesiva.

#### **1.4.2 DEFINICION DE TÉCNICAS DE AUDITORIA**

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones, su empleo se basa en su criterio o juicio, según las circunstancias.

Es un método o detalle de procedimiento, esencial en la práctica acertada de cualquier ciencia o arte. En la auditoría, las técnicas son métodos accesibles para obtener material de evidencia.

#### **1.4.3 DIFERENCIA ENTRE TECNICA Y PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA**

Las técnicas son las herramientas de trabajo del auditor y los procedimientos la combinación que se hace de esas herramientas para un estudio particular.

Las técnicas y los procedimientos están estrechamente relacionados. Si las técnicas son desacertadas, la auditoría no alcanzará las normas aceptadas de ejecución.

#### **1.4.4 NATURALEZA Y ALCANCE DE TECNICA Y PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA**

La naturaleza se refiere al tipo de procedimiento que se va a llevar a cabo, el alcance es la amplitud que se da a los procedimientos, es decir, la intensidad y profundidad con que se aplican prácticamente.

Los diferentes sistemas de organización, control, contabilidad y en general los detalles de operación de los negocios, hacen imposible establecer sistemas rígidos de prueba para el examen de la entidad. Por esta razón el auditor deberá, aplicando su criterio profesional, decidir cuál técnica o procedimiento de auditoría o conjunto de ellos, serán aplicables en cada caso para obtener la certeza que fundamenta su opinión objetiva y profesional.

#### **1.4.5 OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA**

La época en que los procedimientos de auditoría se van a aplicar se le llama oportunidad. No es indispensable y a veces no es conveniente, realizar los procedimientos de auditoría relativos al examen de la entidad. Algunos procedimientos de auditoría son más útiles y se aplican mejor en una fecha anterior o posterior.

## **1.5 GENERALIDADES DE LAS IGLESIAS EVANGÉLICAS**

### **1.5.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LAS IGLESIAS EVANGELICAS**

En el año 1893 vino el primer heraldo del evangelio en la persona del Reverendo: Francisco G. Penzotti, representante de la Sociedad Bíblica Americana, quien en su primera reunión asistieron algunas treinta personas y su feligresía seguía aumentando.

Tres años después el Sr. Samuel A. Purdie, quien había trabajado como misionero en México por 25 años, llegó a San Salvador como enviado de la Misión Centro-Americana, el 14 de julio de 1896. En diciembre del mismo año don Francisco Penzotti visitó otra vez San Salvador y en unión del Sr. Purdie celebraron otros cultos aumentando la obra evangélica en San Salvador. El 6 de abril de 1897 vino el Sr. Roberto H. Bender, por tierra desde Puerto Cortes, Honduras, estableciendo un centro evangélico en Ilopango en 1899, el cual pasó a ser la primera iglesia evangélica en la República de El Salvador.

En abril 11 de 1899 establecieron la primera Sala Evangélica en la Capital. En febrero de 1902 el Sr. José M. Purdie, junto con el Sr. Bender establecieron la obra evangélica en la metrópoli occidental.

En 1910 la Sociedad Bautista de misiones Domesticas envió su representante, el Dr. Lemuel C. Barnes, a hacer una revista de campo con el objetivo de cooperar en el establecimiento de la obra evangélica, informando que el número de creyentes decididos en sus diferentes lugares son de 1018 almas y 69 centros evangélicos. Así fueron los resultados de la Misión Centro-Americana.

Las iglesias evangélicas fueron creciendo tanto en miembros como en denominaciones es así como en la década de los 50's se funda en el departamento de Santa Ana la Conferencia Evangélica de las Asamblea de Dios.

Entre los años 60's y 70's surge la iglesia Elim la cual nació como una congregación local, cuando el joven predicador Sergio Daniel Solórzano Aldana, de nacionalidad guatemalteca, comenzó a visitar El Salvador para atender a un grupo de personas interesadas en establecer una congregación en la ciudad capital siguiendo el modelo de Misión Cristiana Elim en Guatemala.

En los años ochenta y principios de los noventa debido a la situación política que afrontaba el país, la población evangélica creció considerablemente, dando como resultado del surgimiento de nuevas denominaciones entre las cuales podemos mencionar: Iglesia Pentecostal Unida Internacional, Iglesia Nuevo Pacto, Iglesia Apóstoles y Profetas, Iglesia Bautista Miramonte y muchas otras iglesias filiales e independientes.

A finales de los años noventa, como en la actualidad las iglesias evangélicas se han desarrollado tanto en sus actividades religiosas, administrativas y operativas a tal grado que muchas de ellas cuentan con estructuras logísticas como radio, televisión, transporte, tecnología, etc., con la finalidad de difundir sus principios doctrinarios.

### **1.5.2 DEFINICIÓN ETIMOLOGICA DE IGLESIA**

“La palabra griega «ekklesia» no se empleaba originalmente sólo para determinar a los creyentes en Cristo. Significa, como se sabe «Asamblea» o «reunión de personas. Se aplicaba a

todo grupo que se juntaba para tratar algún asunto, fuera, éste el que fuera, civil, político, religioso, filosófico, cultural, administrativo, etc.<sup>21</sup>

### **1.5.2.1 CONCEPTO DE IGLESIA EVANGELICA**

**IGLESIA EVANGÉLICA:** Es un conjunto de individuos bajo una creencia y una misma fe, representados por una denominación con el objetivo de manifestar y promulgar sus doctrinas basadas en la Biblia.

### **1.5.2.2 LA IGLESIA Y SU ENTORNO**

La Iglesia y su entorno esta determinado por circunstancias que le permiten interrelacionarse con instituciones publicas, privadas e incluso de otras denominaciones; con entidades publicas cuando se solicitan permisos locales o nacionales para la celebración de campañas evangelísticas, construcción o ampliación de infraestructuras, seguridad, matriculas sean inmuebles o vehículos, modificaciones de los estatutos, publicaciones en el Diario Oficial, derechos por uso de frecuencias de radio y televisión, etc.; con las instituciones privadas cuando se refieren a la contratación y consumo de bienes o servicios elementales para el desarrollo de las actividades de la iglesia, ejemplo de ello son los servicios de energía eléctrica, agua, telefonía, vigilancia, servicios financieros, legales, contables, etc.

### **1.5.3 REGIMEN LEGAL**

El régimen aplicable a las iglesias evangélicas es el siguiente:

---

<sup>21</sup> Gutiérrez Martín, Arturo, Como organizar una iglesia, 1989, Pág.52

### 1.5.3.1 LEGISLACIÓN CIVIL

El Código Civil contiene un articulado regulatorio referente a las iglesias donde establece lo siguiente:

- Las iglesias deberán de obtener su personería jurídica Art. 540 al 542.
- Deberán de establecer sus estatutos formadas por ellas mismas, siempre y cuando no tuvieran nada contrario al orden público, a las leyes o a las buena costumbres Art. 543.
- Lineamientos para la administración en cuanto a la responsabilidad de cada miembro así como al representante legal según lo comprendan sus estatutos Art. 544
- Validez de sus estatutos Art.548.
- Forma de adquirir bienes de toda clase, conservarlos y venderlos Art.550.
- Las iglesias no pueden disolverse por si misma, sin la aprobación de la autoridad que legitimó su existencia Art. 553.”<sup>22</sup>

Los estatutos de la iglesia deberán comprender como mínimo lo siguiente:

1. Su denominación, domicilio y fines.
2. La calidad para ser miembro, así como sus deberes y derechos
3. La forma de gobierno que será ejercido por medio de una asamblea general y una junta directiva.
4. Las atribuciones de la asamblea y la junta directiva.
5. La responsabilidad de cada miembro que forman parte de la junta directiva y la asamblea general.

---

<sup>22</sup> Código Civil, Reformado según Decreto Legislativo No. 689, del 20 de octubre de 1993, Publicado en Diario Oficial No. 55, Tomo 322, del 18 de marzo de 1994. Arts. 540 al 553



6. La constitución de su patrimonio.
7. Forma de disolución
8. Otros aspectos generales.

### **1.5.3.2 LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO EL SALVADOR**

Esta ley establece lo siguiente:

#### **Exclusiones:**

“Art. 10.- Las personas jurídicas sin fines de lucro y de derecho público no contenidas en esta ley, se regirán por lo dispuesto en las leyes especiales que regulan su creación y funcionamiento.

Las Iglesias quedan expresamente excluidas de la aplicación de esta ley.”<sup>23</sup>

### **1.5.4 ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS IGLESIAS EVANGELICAS**

#### **1.5.4.1 GOBIERNO DE LA IGLESIA**

El gobierno de la iglesia es ejercido por una Asamblea General y por una Junta Directiva.

La Asamblea General será la autoridad máxima de la iglesia y está integrada por la totalidad de los miembros que pertenezcan a la misma, y que estén inscritos en el libro correspondiente.

---

<sup>23</sup> Decreto Legislativo No. 894, Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro El Salvador, Diario Oficial No. 238, Tomo No. 333, 17 de diciembre de 1996. Art. 10

La Junta Directiva es el organismo responsable de la dirección y administración de la iglesia y constituirá el instrumento ejecutivo de la Asamblea General.

Son atribuciones de la Junta Directiva:

- a) Administrar el patrimonio de la iglesia
- b) Convocar a los miembros de la iglesia a sesiones ordinarias y extraordinarias de asamblea general.
- c) Autorizar los gastos necesarios de la iglesia.
- d) Promover instituciones educativas cristianas para colaborar con la alfabetización y educación escolar previa autorización de la entidad gubernamental correspondiente
- e) Promover el establecimiento de templos para la predicación del Santo Evangelio de Nuestro Señor Jesucristo.
- f) Aceptar la renuncia de los miembros de la iglesia y admitir a los nuevos.
- g) Acordar la celebración de cualquier contrato de la iglesia, previa autorización de la asamblea general.

#### **1.5.4.2 COMPOSICIÓN DEL PATRIMONIO DE LA IGLESIA**

El patrimonio de la iglesia estará formado por:

- a) Las cuotas voluntarias de los miembros
- b) Los bienes muebles e inmuebles que adquiera de conformidad con las leyes que sean necesarios para el cumplimiento de sus fines.
- c) Las ofrendas, donativos, herencias y demás legados

- d) Los demás ingresos obtenidos por actividades lícitas que desarrolla la iglesia.

#### **1.5.4.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA IGLESIA**

Las iglesias necesitan además de un líder espiritual, un administrador tanto de la obra como de los bienes y recursos que poseen, por lo tanto, la administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que pueda tener la organización o la iglesia al alcanzar sus objetivos y también satisfacer sus obligaciones sociales dependen, en gran manera, de sus pastores. Si los pastores realizan debidamente su trabajo, es probable que la iglesia u organización alcance sus metas.

El administrador es el que sirve a los demás y su calidad de servidor se convierte en la persona clave en una organización. Es el encargado de idear y realizar por medio de todos los elementos disponibles, humanos y materiales, todas las actividades de las iglesias.

#### **1.5.4.4 CLASIFICACION DE LAS IGLESIAS**

Se establece la clasificación de las iglesias obedeciendo a su territorialidad de la manera siguiente:

##### **a) Iglesia local**

Es aquella que se establece en determinado lugar y después de muchos años se vuelve la iglesia del sector, pueblo o ciudad; que solamente se logra con el pasar del tiempo.

**b) Iglesia de núcleo**

Es aquella que se establece en un lugar céntrico para alcanzar a los inconversos de cualquier lugar de la ciudad; su objetivo principal es el evangelismo agresivo.

**c) Iglesia de barrio**

Es la que se establece en un sector específico para alcanzar un grupo de personas determinadas

**d) Iglesia central**

Se trata de la iglesia madre, la que esta compuesta de todas sus iglesias filiales y misiones donde se canaliza todas las operaciones efectuadas por ellas.

**1.5.4.5 TIPOS DE GOBIERNO ECLESIASTICO**

Existen tres formas distintas de iglesias que se diferencian entre sí por sus principios en su organización:

**1) Gobierno episcopal**

La idea principal de este tipo de gobierno se concentra en el poder eclesiástico, es decir en el sacerdocio, los cuales constituyen una jerarquía o gobierno sacerdotal. A este tipo de gobierno pertenece la iglesia Católica Romana en la cual el Papa es el obispo supremo, la Iglesia de Inglaterra, la Protestante Episcopal de USA y la Metódica Episcopal. En estas iglesias el poder principal reside en el clero que constituye un cuerpo

que se perpetúa así mismo. La autoridad que ejercen los obispos y supervisores, esta fundada en la practica de la iglesia primitiva como lo registra el Nuevo Testamento.

- a) Las iglesias fueron fundadas y supervisadas por los apóstoles (Hch 15:36-41)
- b) Pablo ejerció la superintendencia de las iglesias de Asia y especialmente en el nombramiento de ancianos en cada ciudad (Tito 1:5)
- c) El sistema de ofrendas y la institución de acciones tanto disciplinarias como ceremoniales, son por el apóstol (1ª Cor: 16:1-2)

## **2) Gobierno presbiteriano**

Es la forma de gobierno donde la recepción de sus miembros y la disciplina están confiados al consistorio compuesto por el pastor y los ancianos elegidos por la congregación; además todos los hechos eclesiásticos están sujetos a revisión ante las más alta cortes eclesiásticas compuestas de pastores y ancianos de muchas organizaciones.

El poder eclesiástico de la organización presbiteriana consiste en lo siguiente:

- a) Consistorio: cuyos miembros son elegidos por la organización
- b) Presbiterio: compuesto de delegados de los distintos consistorios
- c) Sínodo: cuerpo local compuesto de delegados de varios presbiterios
- d) Asamblea General: Compuesta de delegados de todos los presbiterios y que constituyen la corte última de apelación

### **3) Gobierno congregacional**

Es la que todo el poder eclesiástico se ejerce por cada iglesia local reunida, y las decisiones tomadas por la iglesia local no están sujetas a ninguna revisión por ningún otro cuerpo eclesiástico.

A esta clase pertenecen con ligeras diferencias, los independientes de Inglaterra, las iglesias congregacionales de América y las iglesias Bautistas de todo el mundo.

La constitución divina de la iglesia ofrecía un gobierno congregacional en la que se dan los siguientes poderes vitales de organización:

- 1) Poder de recibir, disciplinar y excluir a sus miembros (Mateo 18:17)
- 2) Poder elegir a sus propios oficiales (Hechos 1:15-26)
- 3) Poder disponer en los otros asuntos no decididos por las escrituras  
(1ª Cor. 14:40)

#### **1.5.5 DEFINICION DE ADMINISTRACION**

Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo de todos los miembros de la organización o iglesia y de usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas.

### **1.5.5.1 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

#### **PLANEACIÓN**

Consiste en elegir las metas de la iglesia, definiendo los programas para alcanzar las metas establecidas de manera sistemática, la planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables.

#### **ORGANIZACIÓN**

Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la iglesia, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas.

#### **DIRECCIÓN**

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los miembros para que realicen tareas esenciales, las relaciones y el tiempo son fundamentos para las actividades de la dirección.

#### **CONTROL**

El control comprende los siguientes elementos, los cuales conducen hacia el logro de las metas establecidas.

- Establecer estándares de desempeño.
- Medir los resultados presentes
- Comparar estos resultados con las normas establecidas.
- Tomar medidas correctivas cuando se detecten desviaciones.

El pastor gracias a esta función de control puede mantener a la iglesia en el buen camino.

### 1.5.5.2 ELEMENTOS NECESARIOS PARA LA ADMINISTRACION

1. Comunicación
2. Motivación
3. Creatividad
4. Diligencia
5. Disciplina

La iglesia será siempre el reflejo de su líder. Con mejores líderes habrá mejores iglesias.

Ha existido la experiencia de muchas iglesias que después de varios años de estancamiento, han sido encomendadas a pastores con habilidades administrativas y en poco tiempo se aprecia el cambio en todo.

La administración es necesaria cuando se tienen objetivos específicos de superación, en el caso eclesiástico la administración nos sirve:

1. Para una mejor organización
2. Para incremento de la asistencia,
3. Para aumentar los ingresos,
4. Para motivar a los miembros.

En el campo eclesiástico, la administración fluye cuando los miembros de la congregación pueden apreciar los frutos o resultados de los sistemas que se utilizan.



### **1.5.5.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION**

Un elemento básico de toda organización o iglesia es su META o propósito. La meta puede cambiar (entretener al público), pero sin una meta, ninguna organización tendría razón de ser.

Además, todas las iglesias u organizaciones tienen un programa o método para alcanzar las metas; es decir, un plan. El plan puede referirse al ejercicio de las habilidades para un juego, o a fabricar y anunciar un producto. Es decir, sin un plan de lo que debe hacer una organización o iglesia, ninguna podrá ser efectiva.

La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las iglesias.

### **1.5.5.4 FINANZAS DE LA IGLESIA**

#### **1.5.5.4.1 CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO DE LA IGLESIA**

La contabilidad como fuente de información y el presupuesto como herramienta de control, no pueden aislarse de las actividades de las iglesias evangélicas.

##### **1.5.5.4.1.1 CONTABILIDAD**

Cuando una iglesia producto de su gestión aumenta su volumen de membresía y por tanto su capacidad económica también (sobre todo si se adquieren propiedades, como el templo, mobiliario u otros activos necesarios para desarrollar su giro), a efectos legales la contabilidad se convierte en una herramienta necesaria para el registro y control de todas las actividades financieras y operativas. Para ello se requiere de una persona con conocimientos contables

suficientes, como también la de incorporar técnicas contables modernas como sistemas contables computarizados.

La contabilidad en las iglesias es definida como el proceso de identificación, medición, acumulación, análisis, preparación interpretación y comunicación de la información financiera que será utilizada por la administración para planear, evaluar y controlar las operaciones dentro de una organización. Además la contabilidad se utiliza en las actividades de planeación, control y facilita la toma de decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables. Por tanto el sistema contable es un elemento importante del control financiero organizacional, al proporcionar la información financiera necesaria, a fin de evaluar razonablemente las operaciones ejecutadas.

#### **1.5.5.4.1.2 PRESUPUESTO**

El presupuesto es una necesidad para las iglesias que anhelan causas grandes. “Es la exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos: Programa convertido en números”<sup>24</sup>. “Es el producto final de un plan. En él se planifica la realización de los deseos de la congregación ajustados a su potencial económico, contesta la pregunta, ¿Cuál es la mejor forma de gastar el dinero? Fallar en planear es planear a fallar. El presupuesto explica a todos los miembros de la iglesia expresada en términos monetarios de entradas y salidas. Aunque el presupuesto puede ser modificado, una vez presentada y aceptada por la iglesia, se vuelve un compromiso. Durante el año presupuestado, avisa a la iglesia cuando no va a realizar

---

<sup>24</sup> Harold Koontz, Heinz Wehrich, Administración una perspectiva global, 10ª Edición, México, McGraw-Hill, 1994, Pág. 717, ISBN 970-10-0353-5

su objetivo y estimula a la iglesia a esforzarse, es decir, sirve como una herramienta de control. Por lo tanto, es un medio efectivo para disciplinar los gastos de la iglesia.

### **Como elaborar un presupuesto en la iglesia**

Para elaborar un presupuesto en las iglesias deberán establecerse como mínimo los pasos siguientes:

#### **A. Seleccionar un comité.**

Los líderes de la iglesia pueden preparar el presupuesto ellos mismos o pueden seleccionar un comité de personas claves como el ministro, tesorero y otras personas espirituales. Como es un presupuesto anual, el comité debe empezar a preparar el presupuesto aproximadamente en octubre del año anterior, y presentarlo a la iglesia en la primera semana de enero.

#### **B. Estimar la contribución esperada.**

Usando años anteriores y comparados con la asistencia, la composición y el interés de la congregación, se estima la contribución futura.

#### **C. Estimar los gastos.**

El tesorero divide los gastos en categorías de los últimos tres años. Puede incluir pago al ministro, contribución, transporte, construcción, escuela bíblica, mantenimiento, evangelismo,

jóvenes, y otras áreas.

#### **D. Presentación del presupuesto.**

Finalizado el presupuesto, se puede enviar por correo a cada miembro una copia del presupuesto y una carta explicativa. Los miembros del comité deben aparecer en la carta con sus números de teléfono con la invitación de comunicarles cualquier opinión o pregunta.<sup>25</sup>

#### **1.5.5.4.2 EL FACTOR HUMANO EN LAS IGLESIAS EVANGELICAS**

Las iglesias evangélicas siguen el patrón bíblico de la autonomía de la iglesia local y esta libertad las capacita para poder seguir fielmente la Palabra de Dios sin la interferencia de legislación humana. Pero esta libertad de control externo hace más necesario el control interno. Distintas a las iglesias que son controladas por un concilio, las iglesias evangélicas dependen de la habilidad de sus líderes de ejercer un control suficiente sobre las finanzas. Observe la expresión plural "líderes". No es saludable que un sólo líder o ministro lo haga todo: que cuente la ofrenda, deposite o que sea también tesorero. Por más confianza que se tenga y por más honesto que se crea, no conviene que uno se vigile a sí mismo, sino que se debe envolver a más personas en el proceso.

El deficiente control interno puede contribuir a que los hermanos honestos, pero faltos de supervisión, en un momento de debilidad o necesidad, puedan coger del fondo de la iglesia sin

---

<sup>25</sup> Dunlap Rouse, Elmer N., Las Finanzas de la Iglesia, IV Parte, Pág. 1, Tomado de: [www.iglesiadecristo.com/estudiosfinanzas04](http://www.iglesiadecristo.com/estudiosfinanzas04)

autorización, justificándose de que la iglesia se lo debe o pensando que algún día lo devolverá. Como consecuencia de la falta de prudencia de parte del liderato, la iglesia sufre escándalos, pierde familias, pierde confianza en sus líderes y nadie quiere hacerse tesorero. Si Dios no permite que seamos tentados más de lo que podemos resistir, la iglesia tampoco debe permitirlo.

### **¿Cómo administrar las finanzas?**

- 1) El manejo de los fondos debe estar a cargo de: pastor, directivos y diáconos
- 2) La supervisión de las finanzas debe estar a cargo por: pastor, administrador, contabilidad, auditoría, supervisor, diáconos y congregación.

Establecer prioridades ayuda mucho a desarrollar una buena administración financiera, no obstante que el dinero se le confía a hombres aprobados y diezmadores, generalmente de confianza en la iglesia.

#### **1.5.5.4.2.1 LA RESPONSABILIDAD DE LOS LÍDERES**

Cada líder de la iglesia es responsable por cada centavo que entre en la iglesia. Pueden y deben encargar a un hermano capacitado con el trabajo de la tesorería de la iglesia, pero esto no les quita la responsabilidad. Cómo buenos administradores de lo que Dios y los hermanos le

han confiado, les toca velar por la pureza de la entrada y la salida de cada centavo. El líder que presume que todo está bien o que otros están al tanto, es un líder negligente.

Los líderes disfrutan de la confianza de los miembros. Nadie debe aceptar ser líder en la iglesia, ni permitir que otro sea líder, si no goza de la confianza de los hermanos. La confianza no se puede regalar sino que cada persona la tiene que ganar por sí misma. Los que han sido fieles con trabajos de poca confianza, a estos se les puede dar trabajos de más confianza hasta que lleguen a su nivel de competencia. Es un error imperdonable admitir en posición de liderato a un novato o a un recién llegado. No importa la fama que tenga por otro lado, tiene que ganar la confianza de los hermanos de la iglesia. La iglesia no es propiedad del ministro para regalarla a quien él crea mejor. Todo candidato al liderato, que los líderes juzgan como apto, tiene que ser presentado ante la congregación, a ver si la iglesia está de acuerdo, a ver si existe alguna queja válida en contra de dicha persona. Cuando un líder comete un error grave que perjudica la confianza de la iglesia en su persona, está en la obligación de renunciar y será un miembro como cualquier otro hasta que la iglesia no vuelva a confiar en su persona.

#### **1.5.5.4.2.2 PROBLEMAS FRECUENTES EN LA ADMINISTRACION DEL DINERO EN LAS IGLESIAS**

- A. "Una sola persona cuenta la ofrenda.
- B. No cuentan la ofrenda inmediatamente.
- C. No se deposita la ofrenda inmediatamente.

- D. El mismo que cuenta también deposita.
- E. El tesorero firma los cheques.
- F. El mismo individuo autoriza los pagos.
- G. No hay informes y si hay son orales.
- H. Sólo una persona sabe lo que hay en el banco.
- I. Nadie revisa los libros.
- J. No hay presupuesto.”<sup>26</sup>

#### **1.5.5.4.3 INFORME MENSUAL EN LAS IGLESIAS**

Algunos líderes son muy abandonados en cuanto al fondo de la iglesia, son muy esquivos y rehúsan informar a la iglesia del estado de finanzas. Parecen tener algo que esconder o quieren utilizar los fondos de la iglesia según su deseo personal, sin que nadie le cuestione, como si la iglesia fuera propiedad de ellos. Tales personas revelan una ignorancia de naturaleza bíblica de la iglesia y de la relación de confianza que debe existir entre una congregación y sus líderes. No sólo deben de informar el estado de finanzas con sus entradas y salidas, sino que también deben de informar sus decisiones y planes. Aislarse de los miembros no es bueno porque limita su entendimiento de la condición, problemas y deseos de la congregación. ¿Cómo es posible que una iglesia ofrenda generosamente como dice la Biblia sin saber el uso que se le da a la ofrenda?

---

<sup>26</sup> Finzel, Hans, Los líderes sus 10 errores más comunes, Ediciones Las Américas, A. C. México, 1998. Pág. 30

#### **1.5.5.4.4 PRINCIPIOS DE CONTROL APLICADO A LAS FINANZAS EN LA IGLESIA**

Cada iglesia tiene un reglamento detallado, para proteger sus bienes, comprobar la exactitud y la fidelidad de informes, promover la eficiencia operacional de la iglesia y estimular su cumplimiento. De esta manera la iglesia puede controlar sus bienes, protegerlos de uso impropio y asegurar a su feligresía que actos indiscretos no pueden suceder. Este reglamento debe aparecer escrito y aprobado en las actas de la iglesia. Estos principios son los enunciados a continuación:

- a. La responsabilidad de cada uno está claramente fijada.
- b. La contabilidad va separada de la operación del fondo.
- c. La contabilidad y la operación utilizan pruebas de certeza.
- d. Una sola persona no puede realizar una transacción.
- e. Los empleados son seleccionados y entrenados.
- f. Hay rotación en los empleos.
- g. Cada empleo tiene instrucciones escritas.

#### **CONTROL SOBRE EFECTIVO**

- a) Cada persona sabrá exactamente su responsabilidad y quien es responsable y estas instrucciones serán por escrito.
- b) Después de coleccionar la ofrenda, la misma será guardada en un sitio seguro hasta que las personas designadas puedan contarla. Lo preferible sería un cuarto para



esto con mesa, sillas, una calculadora y que el conteo sea inmediatamente de colectada la ofrenda.

- c) El tesorero no puede contar ni depositar la ofrenda.
- d) Para poder contar la ofrenda, se requiere a dos personas (como mínimo) y no se permite que uno cuente sin que el otro esté presente. Además se prohíbe la presencia de otras personas que no estén autorizadas previamente.
- e) Los que cuentan la ofrenda son seleccionados por los líderes a base de su habilidad e integridad. Estas personas serán entrenadas y periódicamente cambiadas.

## **CAPITULO II**

### **2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNOSTICO**

La investigación se realizó en dos partes, primero se recopiló, analizó y clasificó información bibliográfica y luego se llevó a cabo la investigación de campo, para esta fase se utilizó la técnica de encuesta para recopilar información proporcionada por las iglesias evangélicas. Este proceso implicó el uso de cuestionarios debidamente estructurados como método de medición, los cuales fueron dirigidos a los pastores y líderes encargados de cada iglesia que formaban parte de la muestra, las que fueron contestadas por ellos y que permitió conocer como están organizadas las iglesias evangélicas y la forma en que estos desarrollan su gestión.

#### **2.1 TIPO DE ESTUDIO**

Basándose en las características de la investigación y las perspectivas de lograr los objetivos trazados, el método utilizado fue el deductivo, ya que permite dar a conocer los resultados derivados de la realidad encontrada en la investigación.

Este enfoque parte de proposiciones hipotéticas generales y llega a particulares, concibe que la realidad es capaz de estudiarse a partir de datos estadísticos; además, deduce partiendo de datos aceptados como válidos, por lo cual se considera que es el apropiado, ya que por medio del razonamiento lógico pueden derivarse varias suposiciones, las cuales se someten a prueba y de esa manera poder obtener un nuevo conocimiento, o formar ideas a través de la investigación que sirvan para concluir y explicar la realidad en las iglesias evangélicas objeto de

estudio, desde la perspectiva de la auditoría de gestión, analizando aspectos tales como la eficiencia, eficacia y economía.

Con esta investigación se pretende la elaboración de un manual de procedimientos de auditoría de gestión aplicada a iglesias evangélicas, que sirva como herramienta descriptiva para la realización de dicha auditoría, y que permita, conocer el rendimiento y desempeño de las actividades que realizan dichas instituciones, para fortalecer la adecuada y oportuna toma de decisiones.

## **2.2 UNIDADES DE OBSERVACIÓN**

Las unidades de análisis u observación a las que se enfocó nuestro trabajo de estudio fueron:

Las iglesias evangélicas ubicadas en el área metropolitana de San Salvador.

Los pastores / gerentes encargados de la gestión de las iglesias.

## **2.3 DEFINICION DE LA POBLACION Y DETERMINACION DE LA MUESTRA.**

### **2.3.1 POBLACIÓN**

La investigación se orientó a las iglesias evangélicas ubicadas en el área metropolitana de San Salvador, zona que aglomera gran parte de las sedes centrales de estas instituciones, tomando como base el listado de iglesias proporcionada por la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, dependencia del Ministerio de Gobernación.

### 2.3.2 MUESTRA DEL ESTUDIO

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple, en donde cada uno de los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos, la fórmula estadística aplicable a poblaciones finitas, que es usada cuando el total o tamaño de las unidades es conocido.

La fórmula utilizada para determinar la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N-1) e^2 + Z^2 P Q}$$

Donde:

n	=	Tamaño de la muestra a estudiar	=	?
Z	=	Número de desviaciones estándar	=	1.96
P	=	Probabilidad de tener éxito	=	0.95
Q	=	Probabilidad de error	=	0.05
N	=	Tamaño de la población	=	423
e	=	Error tolerable	=	0.10

Desarrollo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.95) (0.05)(423)}{(423-1)(0.10)^2 + (1.96)^2 (0.95)(0.05)}$$

$$n = \frac{(3.65) (21.15)}{4.22 + 0.1825}$$

$$n = \frac{77.1975}{4.4025}$$

$$n = 17.53 \approx 18 \text{ Iglesias}$$

## 2.4 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACION

Para realizar el análisis objetivo y confiable de la investigación, se hizo uso de una serie de instrumentos, con los cuales se facilitó el manejo de la información obtenida.

Los instrumentos que se utilizaron fueron la encuesta y la entrevista; la que se preparó con preguntas claras y precisas, de opción múltiple y cerrada, con la cual se logró obtener la información de importancia que validó y confirmó los datos suministrados. La encuesta fue contestada por los responsables de la administración de cada iglesia.

Las técnicas que se utilizaron para la recopilación de datos fueron:

Sistematización bibliográfica, observación, sistematización estadística, muestreo, encuesta y entrevista. Las personas a quienes se les entrevistó fueron los encargados de las actividades realizadas por las iglesias tanto financieras como operativas, la observación se aplicó en la recopilación de pruebas y evidencia en una Auditoría de Gestión, el muestreo estadístico, se aplicó al universo de las iglesias evangélicas ubicadas en el municipio de San Salvador

registradas en el Ministerio de Gobernación, del total de la población se tomó un porcentaje como muestra.

## **2.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.**

La información recolectada mediante la investigación de campo se procesó y tabuló a través de cuadros estadísticos (Ver anexo 1), auxiliándose de una hoja electrónica de Microsoft Excel, la cual facilitó el análisis de los datos recolectados para formular conclusiones y recomendaciones que permitan brindar alternativas de solución a la problemática planteada.

### **2.5.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El análisis de la información fue de forma ilustrativa y narrativa, después de realizarse la tabulación facilitó el análisis e interpretación de los resultados cuantificados para la elaboración de las conclusiones correspondientes, la cuál nos permitió identificar la problemática actual así como aplicar las conclusiones y recomendaciones respectivamente.

## **2.6 DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION DE CAMPO REALIZADA EN LAS IGLESIAS EVANGÉLICAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

Después de haber llevado a cabo la investigación de campo se logró determinar de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a la administración de las iglesias evangélicas ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador, que no tienen mayores conocimientos acerca de la auditoría de gestión, pues tan solo el 15% de las instituciones encuestadas poseen una unidad de auditoría e incluso las que la poseen tampoco ejecutan dicho tipo de auditoría;

entre las razones principales aducidas para su implementación están: la falta de conocimientos administrativos, iglesia en pleno crecimiento y no hay exigencias legales ni estatutarias; pero consideran importante que en sus iglesias se efectuó una auditoría de gestión ya que el 97% sostuvieron que obtendrían algún beneficio, entre los cuales mencionaron: mejor evaluación en el cumplimiento de objetivos y metas, utilización adecuada de los recursos, medir el grado de eficiencia, eficacia y economía, mejorar la oportunidad y confiabilidad de la información, etc.

En cuanto a la parte administrativa el 94% de la población encuestada tiene definida su estructura organizativa, aunque algunos consideran que habría que revisarla y adecuarla de acuerdo al crecimiento de la entidad, no obstante los criterios más utilizados para delegar la posición jerárquica es el conocimiento del área y la experiencia de los funcionarios designados.

De acuerdo a los aspectos estratégicos indagados tales como visión, misión, objetivos y metas; se tienen definidos en un 89% pero son desconocidos por la mayoría de los miembros de la institución, y que, en muchos casos no verifican si los están cumpliendo; en tanto que las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas están de alguna manera identificadas, pero no se les brinda la atención especial a estos aspectos a fin de mejorar su eficiencia y eficacia en la gestión realizada por estas entidades.

Al consultar sobre las fuentes de financiamiento de las iglesias evangélicas se observó que en su mayoría la constituyen las ofrendas, diezmos y donaciones; pero que no tienen definidos los procedimientos de control para estos conceptos. En cuanto a los gastos están plenamente identificados el destino de los recursos financieros y que se estima que con mejores controles se

podría ser más eficiente; la responsabilidad en el manejo de las finanzas recae en el personal de más alto nivel dentro de la estructura jerárquica de la entidad, llámese pastor general, tesorero, gerente financiero, etc.

Con respecto a la planificación de las actividades de la iglesia en su mayoría si las planifican, dentro de las cuales se mencionan evangelización, actividades educativas, edificaciones y ampliaciones de locales; pero la generalidad no sabe establecer la efectividad por cuanto no poseen los conocimientos necesarios para comparar los resultados reales con los esperados, dificultándoseles determinar algún tipo de parámetros o indicador que muestre la efectividad de sus operaciones.

Sostuvieron que los obstáculos que enfrentan para ejecutar sus proyectos son de carácter financiero y operativo, por lo que sus esfuerzos deben orientarse a salvaguardar sus recursos.

En cuanto a la evaluación de los resultados financieros, operativos y de gestión obtenidos en las iglesias evangélicas, estos se realizan en su mayoría varias veces al año, pero lo hacen sin la utilización de criterios oportunos que les permitan subsanar las desviaciones de los resultados reales con los proyectados, debido a que no cuentan con indicadores de gestión que facilite su análisis y corrección de las desviaciones.

Como consecuencia de los aspectos determinados anteriormente se considera necesaria la elaboración de un manual de procedimientos de auditoría de gestión, que permita a los responsables de la conducción de las entidades encuestadas, tener los conocimientos básicos



respecto de dicha auditoría, así como los beneficios que esta brindaría a sus iglesias, ya que la población encuestada expresó estar de acuerdo con la creación de un documento que facilite el desarrollo de la misma; pues en su mayoría carecen de una guía para la evaluación de las áreas más importantes en la gestión de las iglesias en mención.

**CAPITULO III**  
**PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**APLICADA A IGLESIAS EVANGÉLICAS**

**3.1 OBJETIVO DEL MANUAL**

Proporcionar a los responsables de la administración de las iglesias evangélicas, un manual que describa los aspectos más importantes en cada una de las fases de la auditoría de gestión, sirviendo como una herramienta para el desarrollo de la misma, ayudando a valorar y mejorar su sistema de control interno a través de procedimientos en términos de eficiencia, eficacia y economía, que evalúen el cumplimiento de objetivos y metas, garantizando a los pastores, administradores y a la feligresía en general que estas entidades están siendo dirigidas con diligencia y transparencia en todas sus actividades.

**3.2 ESQUEMA BASICO DEL MANUAL**

El siguiente esquema contiene las tareas y actividades más relevantes a desarrollar en el manual:

- Cuestionarios de Control Interno de Gestión
- Memorando de planeación
- Programas de Auditoría de Gestión
- Indicadores de gestión
- Papeles de trabajo
- Informe

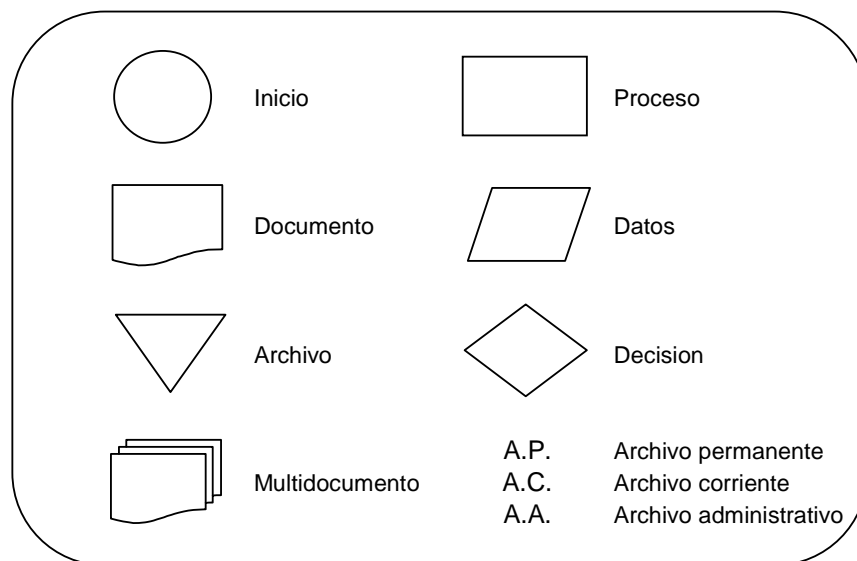
### 3.3 UTILIZACION DEL MANUAL

Los procedimientos y tareas descritas en el siguiente manual contienen los requisitos mínimos a cumplir por los auditores para una adecuada realización de una auditoría de gestión. Sin embargo, en función de las características de las iglesias y de las funciones específicas de las mismas, los auditores podrán flexibilizar y ampliar los procedimientos sugeridos cuando las necesidades operativas así lo justifiquen; además, es responsabilidad de los mismos la adecuada aplicación del manual.

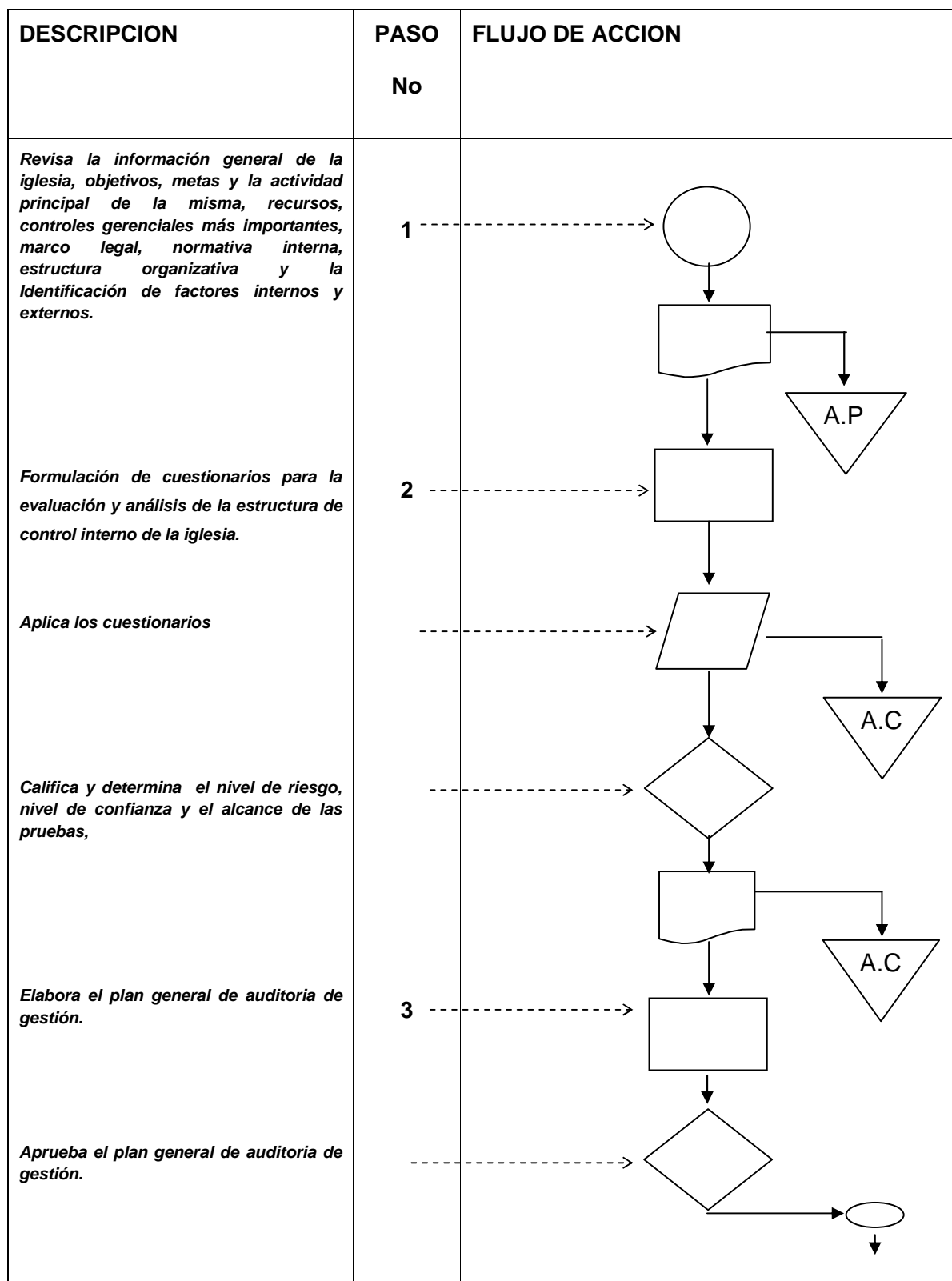
En función de comprender y hacer un mejor uso del contenido de este manual, se presente en esta sección el Flujograma de Acción del Proceso de Auditoría de Gestión, así como, una descripción de las tres fases en que se divide este tipo de auditoría; que son la planeación, ejecución y elaboración del informe, de la siguiente manera:

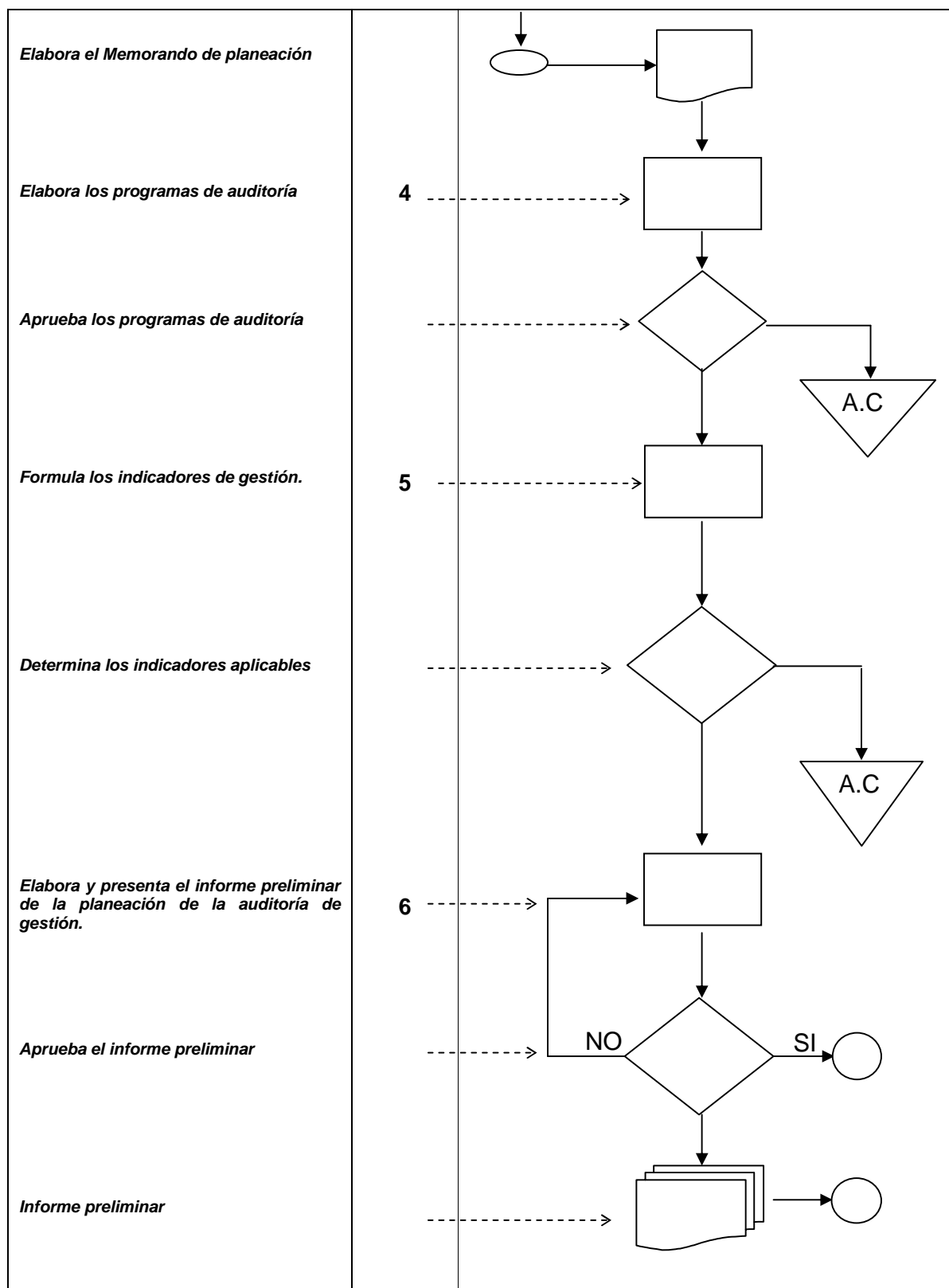
#### 3.3.1 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE LA AUDIOTRIA DE GESTIÓN

##### SIGNIFICADO DE LA SIMBOLOGIA UTILIZADA EN ESTE FLUJOGRAMA

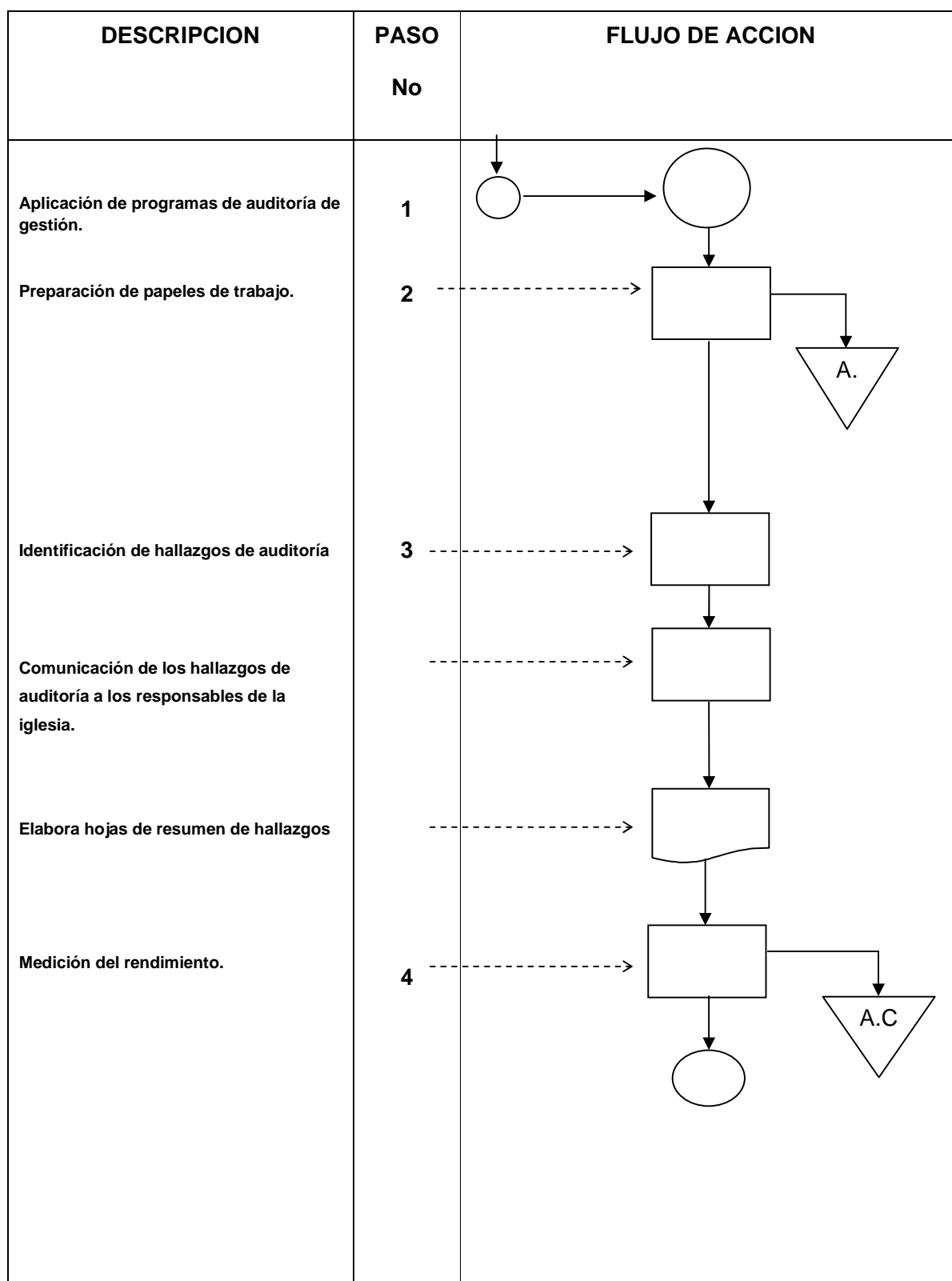


**FLUJOGRAMA DE LA ETAPA DE PLANEACION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN**

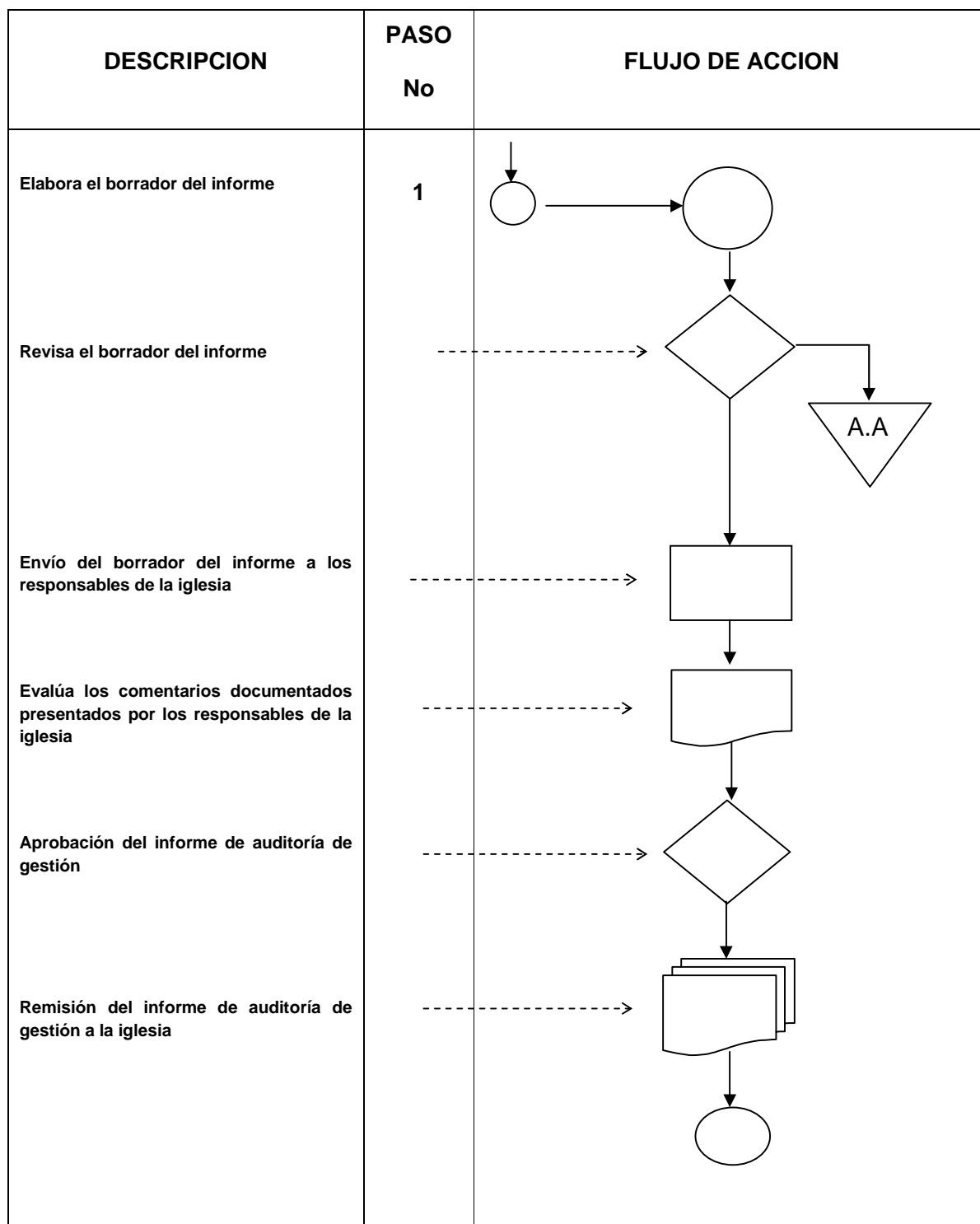




### FLUJOGRAMA DE LA ETAPA DE EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN



## FLUJograma DE LA ETAPA DE INFORME DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN



### **3.3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

#### **FASE I PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Dentro de esta etapa se deben desarrollar las siguientes tareas:

##### **Paso 1: Conocimiento preliminar de la Iglesia.**

El conocimiento preliminar no es más que la indagación de las características particulares de la iglesia a fin de conocer y entender a través del estudio y análisis de la información y documentación solicitada a la entidad, la forma en que conducen sus actividades y operaciones. Considere para tal fin los aspectos detallados en el **numeral 3.4.2.1.1.**

##### **Paso 2: Evaluación y análisis de la estructura de control interno de la iglesia.**

En base a la información obtenida en el análisis preliminar de la iglesia, el auditor debe examinar la estructura del control interno, lo que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes de las áreas a ser examinadas y de las diversas actividades de la iglesia, útil para identificar los asuntos que requieran esfuerzos adicionales en la fase de ejecución. Para realizar dicha evaluación deberá hacer uso de cuestionarios, los que se plantean en forma de lista de preguntas que usualmente constituyen los aspectos básicos del control interno; posterior a la aplicación de los cuestionarios se deberá calificar y determinar el nivel de riesgo, nivel de confianza y el alcance de las pruebas, considere para este objetivo



los diseños de cuestionarios y el modelo de evaluación y calificación del sistema del control interno de la iglesia presentados en el **numeral 3.4.2.1.2.**

**Paso 3: Elaboración del plan general de auditoría de gestión.**

Concluida la fase anterior se procede a elaborar el plan general de auditoría. Este documento constituye el instrumento de conducción del proceso de auditoría, la que tiene por propósito definir el alcance global de la auditoría de gestión en términos de objetivos generales y específicos y de las áreas que serán objeto de examen, utilice para este propósito los elementos básicos del plan general de auditoría y el modelo de memorando de planeación esquematizados en el **numeral 3.4.2.1.3**

**Paso 4: Elaboración de programas de auditoría**

Es conveniente formular programas de auditoría que sirvan como orientación de que no se omitirán detalles importantes del trabajo a realizar; no obstante que los procedimientos que deben seguirse no son siempre los mismos ya que dependerán de las circunstancias particulares de cada iglesia y que estos estén orientados a alcanzar los objetivos establecidos en el plan de auditoría. Aplique los modelos de programas para estas instituciones diseñados en el **numeral 3.4.2.1.4.**

**Paso 5: Formulación de indicadores de gestión.**

Al igual que el diseño de los programas, es de vital importancia para este tipo de auditoría la formulación de indicadores de gestión como parámetros de referencia para evaluar la eficiencia, eficacia y economía de la gestión de la iglesia, en relación con los objetivos planificados por la entidad. Para la formulación de dichos indicadores el auditor deberá revisar si la iglesia tiene definidos indicadores de gestión, de no ser así deberá elaborarlos considerando las características propias de cada iglesia, para tal propósito se presentan algunos modelos de indicadores de gestión diseñados para la evaluación de la gestión de estas instituciones, en la **sección 3.4.2.1.5 (Formulación de Indicadores de gestión).**

**Paso 6: Informe preliminar de la auditoría de gestión.**

Dentro de la Fase de Planeación se encuentra como último paso la elaboración del informe preliminar, con el propósito brindar un breve resumen de las características de la organización y de las principales áreas y actividades que se consideren críticas, para lo cual se sugiere el esquema estructurado en el **punto 3.4.2.1.6 (Informe preliminar de la auditoría de gestión).**

**FASE II EJECUCION DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Dentro de esta etapa se deben desarrollar los siguientes aspectos:

**Paso 1: Aplicación de programas de auditoría de gestión.**

En esta fase se procede a la aplicación de los programas de auditoría de gestión a las áreas de la iglesia previamente determinadas y elaborados en la fase de planeación (**numeral 3.4.2.1.4**) obteniendo así evidencia suficiente y competente sobre los asuntos más importantes para propósitos de auditoría.

**Paso 2: Preparación de papeles de trabajo.**

Consiste en la obtención y/o elaboración de documentos por parte del auditor durante la fase de planificación y ejecución, los cuales servirán como fundamento y respaldo del informe. Además sirven para documentar en forma adecuada la evidencia obtenida.

La organización de los papeles de trabajo se hará tomando en consideración el esquema propuesto en el **numeral 3.4.3.1.2 (Preparación de papeles de trabajo)**. Así como, los modelos de cédulas para la ejecución de la auditoría de gestión establecidos en este mismo numeral.

**Paso 3: Hojas de resumen de hallazgos**

De toda la información analizada y evaluada, se efectúan observaciones que en esencia involucran los elementos propios de hallazgos de auditoría, identificando las causas y efectos de las deficiencias detectadas durante la fase de ejecución. La identificación rápida de las razones que ocasionaron la situación negativa constituye una manera efectiva para adoptar

acciones correctivas en forma oportuna. Para tal efecto se define un modelo de hoja resumen de hallazgos especificado en el **punto 3.4.3.1.3**

**Paso 4: Medición del rendimiento.**

En este paso el auditor deberá medir a través de los indicadores de gestión formulados en la fase anterior, la gestión de la entidad en términos de eficiencia, eficacia y economía, considerando primero si el ente auditado tiene establecido un Sistema de Medición del Rendimiento; si la iglesia no cuenta con un efectivo sistema de medición de la gestión, deberá realizarlo el auditor y para ello deberá elaborar una serie de indicadores de gestión. Considere para tal evaluación los ejemplos desarrollados en el **punto 3.4.3.1.4**

**FASE III FASE DEL INFORME**

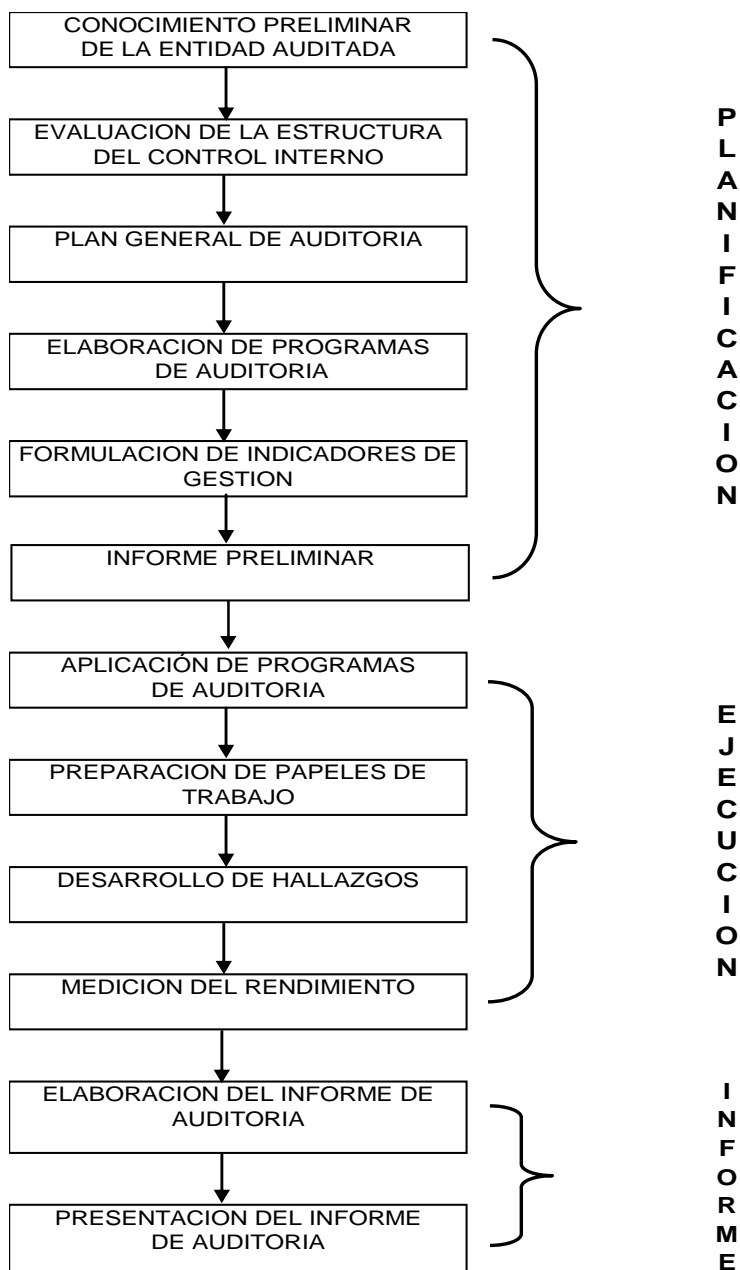
Dentro de esta etapa se debe desarrollar lo siguiente:

**Elaboración del informe.**

La fase de informe constituye la elaboración y entrega del informe final, este debe ser completo, objetivo, convincente y deberá emitirse lo más pronto posible para que su información pueda ser usada oportunamente, con el fin de que sean entendidos por las personas que intervienen en los procesos de toma de decisiones de la iglesia auditada. Para tal fin tome en cuenta el esquema básico de la estructura del informe de auditoría de gestión presentado en el **numeral 3.4.4.1**

### 3.4 PROCESO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

#### 3.4.1 ESQUEMA DEL PROCESO DE AUDITORIA DE GESTIÓN



### **3.4.2 FASE DE PLANEACION DEL TRABAJO DE AUDITORIA DE GESTION**

#### **3.4.2.1 COMPONENTES DE LA FASE DE PLANEACION**

Para llevar a cabo la fase de planeación de la auditoría de gestión en la iglesia evangélica, deberán considerarse los siguientes aspectos:

##### **3.4.2.1.1 CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

Se consideran las siguientes tareas como típicas y mínimas para conocer y entender los objetivos, metas, funcionamiento y la actividad principal de la iglesia:

- Visita de observación a la iglesia
- Marco Legal Externo
- Normativa Interna
- Estructura Organizativa
- Estructura Financiera
- Identificación de Factores Externos e Internos

##### **a) VISITA DE OBSERVACIÓN A LA IGLESIA**

Se visita el local o las instalaciones donde se encuentra ubicada la iglesia, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.

**b) MARCO LEGAL EXTERNO**

Analizar el aspecto jurídico externo de la entidad, comprende toda la base legal sobre la cual se fundamenta la existencia de la iglesia, por ejemplo las regulaciones municipales (ordenanzas, restricciones, prohibiciones, requisitos para el otorgamiento de permisos de construcción y ampliaciones de la infraestructura, etc.), regulaciones del Ministerio de Gobernación (Aprobación de estatutos, otorgamiento de personería jurídica, etc.), el ámbito de acción y sus relaciones con otras Instituciones, si la iglesia posee colegios, revisar los requisitos que exige el Ministerio de Educación, y los que transmiten los mensajes a través de la televisión y radio, considerar las regulaciones emitidas por la Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones (SIGET), etc.

**c) NORMATIVIDAD INTERNA**

En este apartado se revisa toda la documentación interna generada por la iglesia, tales como: Estatutos, Reglamentos, Acuerdos de Juntas Directivas, Protocolos de la iglesia, Actas de Comités Ministeriales, u otros informes internos, etc.

**d) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Para obtener un conocimiento de la estructura organizativa de la iglesia, considere los siguientes componentes:

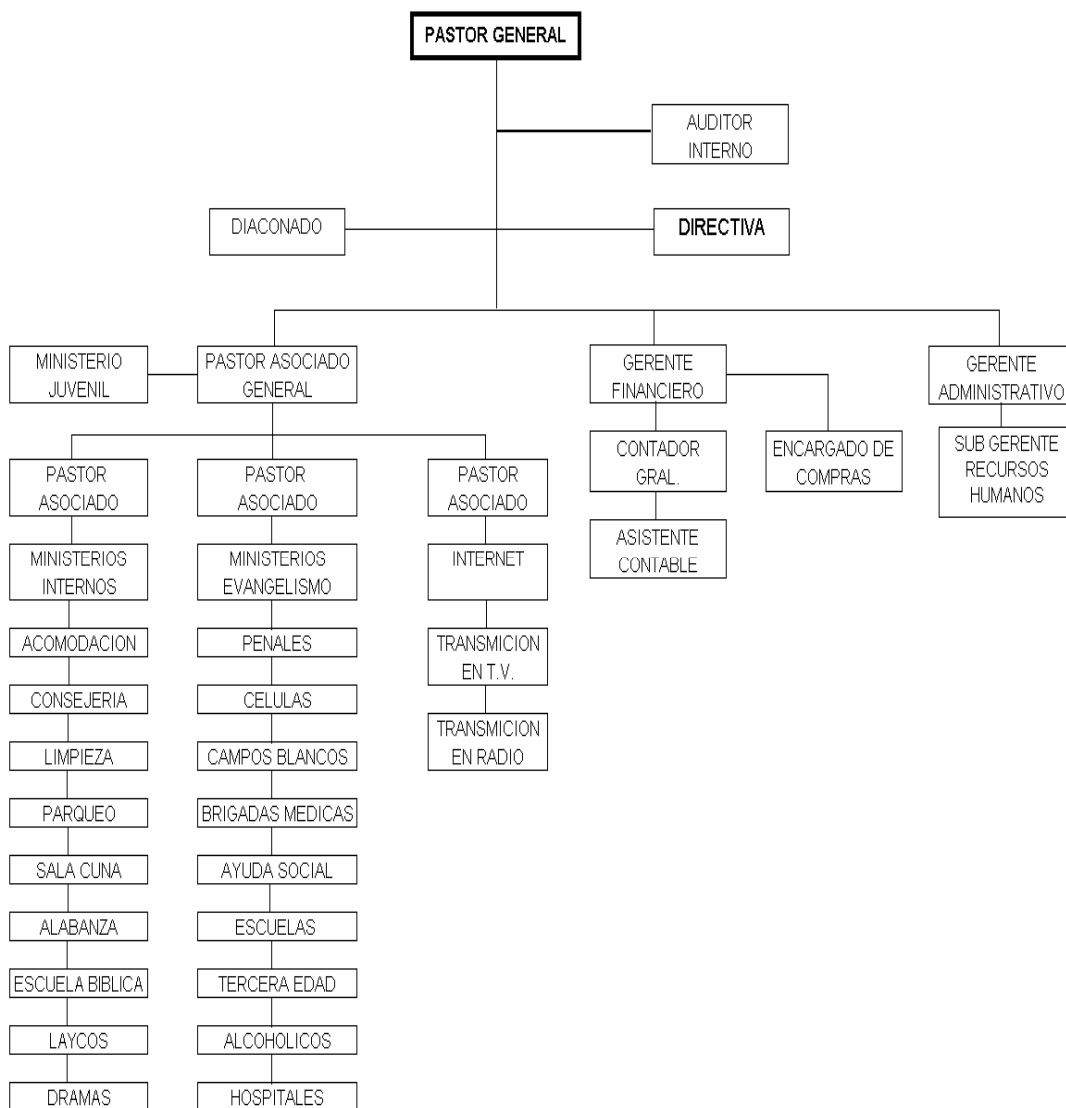
1. Visión, misión, principios y/o valores
2. Objetivos y metas
3. La actividad principal realizada por la iglesia, los servicios ofrecidos durante la

semana, los horarios de los cultos, como es el desarrollo de cada servicio; sus principales filiales; la tecnología utilizada como el Internet, la televisión, la radio y otros medios de comunicación para difundir los mensajes espirituales y la capacidad del local de la iglesia para los feligreses, etc.

4. Sistemas de control de operaciones y contabilidad, etc.
5. Herramientas utilizadas en las diferentes fases del proceso administrativo, por ejemplo: Planes de Desarrollo y/o Estratégicos, Planes Operativos programados durante el año (expansión y crecimiento), Programas y/o Proyectos de construcción de filiales, Manuales de Funciones, Manuales de Procedimientos, Memoria Anual de la iglesia, etc.
6. La capacidad, el liderazgo y actitud de los pastores, administradores, directivos, diáconos, líderes de células y recurso humano, que sean congruentes con los objetivos trazados, y que contribuyan a un mejor ambiente organizacional, y a la eficiencia, eficacia y economía de todas las operaciones de la iglesia.
7. Estructura Organizativa



**MODELO DE ORGANIGRAMA DE UNA IGLESIA EVANGÉLICA CENTRAL**



**e) ESTRUCTURA FINANCIERA**

En esta etapa del conocimiento preliminar evalúe los Informes de proyectos de construcción y/o ampliación de local o filiales, presupuestos, estados financieros, costos de operación de las actividades diarias y las campañas dentro y fuera de la iglesia, revise los informe de ingresos por donaciones, diezmos, ofrendas y otros ingresos recibidos y la gestión de los responsables de la custodia de tales fondos, etc.

**f) IDENTIFICACION DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS**

Los factores externos e internos pueden incidir en la iglesia y en el logro de sus objetivos y metas, así como en la eficiencia y economía requerida para el desarrollo de sus actividades. Por tanto el auditor debe asegurarse de adquirir un adecuado conocimiento acerca de estos factores que puedan influir en la entidad o programa bajo examen.

Los factores externos a considerar son los siguientes:

- a) La flexibilidad de la estructura administrativa de la iglesia para adaptarse a los cambios del medio externo.
- b) Competencia
- c) Factores de orden publico
- d) Factores de desarrollo tecnológico
- e) Factores económicos
- f) Factores sociales.

Los factores internos a considerar son los siguientes:

- a) Esquema de planeación
- b) Esquema de organización
- c) Esquema de ejecución
- d) Esquema de control

#### **3.4.2.1.2 EVALUACIÓN Y ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO DE LA IGLESIA**

La evaluación de la estructura del control interno de la iglesia permite recolectar información sobre el funcionamiento de los controles existentes e identificar los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de las actividades objeto de análisis en las siguientes fases del examen, las cuales se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

Este procedimiento se realiza mediante la aplicación de un cuestionario de control interno de gestión, como el que se detalla a continuación:

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE ADMINISTRACION**

ENTIDAD: _____	REVISADO: _____
FECHA: _____	FECHA: _____
AUDITOR: _____	REF: _____

EVALUACIÓN DE GESTIÓN	SI	NO	N/A	COMENTARIO
1. ¿Está debidamente constituida la iglesia? 2. ¿Están claramente definidas la visión, misión, objetivos y metas? 3. ¿Alcanza la iglesia sus fines con el máximo de eficiencia y el mínimo de esfuerzo? 4. ¿Se cuenta con un organigrama donde estén especificados los niveles jerárquicos? 5. ¿Existe una línea definida de autoridad y su responsabilidad desde la dirección hasta el último de los subordinados? 6. ¿Existen relaciones adecuadas entre los diferentes departamentos de la entidad? 7. ¿Son efectivas las formas actuales de comunicación entre los diferentes departamentos de la iglesia?				

<p>8. ¿Se cuenta con manuales de organización, funciones, descripción de puestos, reglamento interno u otro tipo de documentos de naturaleza administrativa?</p> <p>9. ¿Existe en estos documentos una exposición clara y congruente con los objetivos de la iglesia, compatibilidad con la misión, visión, objetivos y metas?</p> <p>10. ¿Sí se tienen manuales, están actualizados; el personal encargado de elaborar y actualizar estos documentos está debidamente capacitado?</p> <p>11. ¿Considera que todas las actividades de la iglesia se desarrollan con la mayor eficacia, eficiencia y economía?</p>				
---	--	--	--	--

Entrevistado \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Comentario(s) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Auditor \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE FINANZAS

ENTIDAD: _____	REVISADO: _____
FECHA: _____	FECHA: _____
AUDITOR: _____	REF: _____

EVALUACIÓN DE GESTIÓN	SI	NO	N/A	COMENTARIO
1. ¿En quién recae la responsabilidad del manejo de las finanzas de la iglesia?				
2. ¿Qué personas participan en esta función?				
3. ¿Quién realiza el análisis e interpretación de los estados financieros?				
4. En caso de que lo realice el auditor externo ¿Está satisfecho con el servicio?				
5. ¿Qué beneficios recibe: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad en su entrega?</li> <li>• Mayor objetividad?</li> <li>• Mejor calidad de trabajo?</li> <li>• Confiabilidad en la información?</li> </ul>				
6. ¿Se tienen definidas las políticas financieras para la entidad?				
7. ¿Existe una adecuada planificación financiera en cuanto a los ingresos y egresos de la entidad?				

8. ¿Existen políticas presupuestarias acordes con las actividades de la institución?			
9. ¿Cuenta la iglesia con pronósticos mensuales de flujo de fondos?			
10. ¿Se realizan análisis comparativos de las variaciones de los ingresos, costos y gastos entre lo real y lo presupuestado?			
<b>INSTITUCIONES DE FINANCIAMIENTO</b>			
11. ¿Quién es el encargado de manejar las relaciones con los bancos y financieras? ¿Es eficiente su trabajo? ¿Cómo se determina?			
12. ¿Cuáles son las instituciones de crédito con que cuenta la organización?			
13. ¿Sobre qué base efectúa la selección de estas instituciones?			
14. ¿Cuáles son las líneas o límites de crédito que dispone la organización?			
15. ¿La organización puede disponer de créditos a mediano plazo para financiar operación de comercialización?			
16. ¿Qué garantía han exigido las instituciones de crédito?			

<p>17. ¿Existen normas o requisitos para realizar los pagos?</p> <p>18. ¿Se revisan periódicamente las condiciones de servicios de las instituciones de crédito?</p> <p>19. ¿Qué clase y naturaleza de informes se emite? ¿Con que periodicidad?</p> <p>20. ¿Sí se tienen préstamos con instituciones financieras, hay una programación de flujo de pagos mensuales, son puntuales en la cancelación de las cuotas, el record crediticio es aceptable, están siempre disponibles estas fuentes de financiamiento para la iglesia?</p>				
<p><b>INGRESOS</b></p> <p>21. ¿Están definidos los objetivos de ingresos a corto, mediano y largo plazo?</p> <p>22. ¿Se preparan programas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar formas innovadoras para hacer llegar fondos a la iglesia?</li> <li>• Análisis y situación actual de los ingresos?</li> <li>• Análisis del entorno socioeconómico que afecten los flujos de fondos?</li> </ul>				



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del entorno religioso?</li> </ul> <p>23. ¿Los programas se integran considerando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La prioridad de cada tarea que comprende cada proyecto?</li> <li>• El responsable de cada tarea?</li> <li>• El tiempo que tomara la ejecución de cada tarea?</li> <li>• La secuencia necesaria en la realización de dichas tarea?</li> <li>• Los recursos requeridos para realizarlas?</li> <li>• Cómo se garantiza el cumplimiento de programas?</li> </ul> <p>24. ¿Se cuenta con políticas por escrito en lo relativo a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trato con los nuevos visitantes?</li> <li>• Trato con los principales colaboradores en los ingresos de la iglesia?</li> <li>• Ventas de contado en las áreas de comercialización?</li> <li>• Volumen de crédito a miembros de la iglesia?</li> <li>• Cancelaciones?</li> </ul> <p>25. ¿Cuales son las fuentes de ingreso que tiene la iglesia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diezmos?</li> <li>• Ofrendas?</li> <li>• Donaciones nacionales?</li> </ul>				
---	--	--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donaciones internacionales</li> <li>• Librerías?</li> <li>• Cafeterías?</li> <li>• Colegios?</li> <li>• Otros</li> </ul> <p>26. ¿Qué gestión tienen previsto realizar para captar fondos para la iglesia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudas voluntarias?</li> <li>• Retiros espirituales?</li> <li>• Aportaciones de socios para actividades específicas?</li> <li>• Conciertos musicales?</li> <li>• Vendimias?</li> <li>• Excursiones?</li> <li>• Rifas?</li> <li>• Baratíos?</li> <li>• Parrilladas?</li> <li>• Otras actividades?</li> </ul> <p>27. ¿Considera que las gestiones que hace la iglesia para captar más fondos son las más adecuadas?</p> <p>28. ¿Existen políticas o normas para el depósito de los ingresos?</p>				
--	--	--	--	--

29. ¿Quién autoriza los depósitos?				
30. ¿Los ingresos se depositan en cuentas corrientes o de ahorro?				
31. ¿Existe un sistema de información (Software) para controlar los ingresos, tales como ofrendas, diezmos, donaciones, contribuciones a actividades específicas, vendimias, etc.?				
32. ¿Qué tipo de reportes genera? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósitos totales?</li> <li>• Movimientos realizados?</li> <li>• Tipo de ingresos?</li> <li>• Origen de ingresos?</li> <li>• Otros?</li> </ul>				
33. ¿Se deposita la totalidad de los ingresos en las cuentas bancarias respectivas?				
34. ¿Cómo se concilian los ingresos con los documentos de salida?				
<b>EGRESOS</b>				
35. ¿Existe un plan o programa de pagos?				
36. ¿Están claramente precisados los plazos de pagos?				

<p>37. ¿Hay un procedimiento definido para el control de pagos?</p> <p>38. ¿Está debidamente detallada la cuenta de acreedores?</p> <p>39. ¿Se revisan las condiciones de pago antes de efectuarlos?</p> <p>40. ¿La capacidad de respuesta de la organización para los pagos a los proveedores es oportuna?</p> <p>41. ¿Cómo se controlan los egresos? Explíquelo brevemente</p> <p>42. ¿Quién es el responsable de esa función?</p>				
<p><b>PROVEEDORES</b></p> <p>43. ¿Se dispone de información sobre las líneas de crédito de los proveedores?</p> <p>44. ¿Quién se encarga de la relación con los proveedores?</p> <p>45. ¿Están enterados los proveedores de cómo opera la organización?</p> <p>46. ¿De que forma se negocian los plazos de crédito?</p> <p>47. ¿Cómo se documentan los créditos?</p> <p>48. ¿Qué garantías solicitan los proveedores para dar créditos a la iglesia?</p> <p>49. ¿Están debidamente resguardadas esas garantías en lugares seguros?</p>				

<p>50. ¿Existe una persona responsable del resguardo de esas garantías?</p>				
<p><b>COMERCIALIZACIÓN</b></p>				
<p>51. ¿Existen facilidades para la comercialización, como fuente de ingresos para la iglesia?</p>				
<p>52. ¿El personal que se dedica a desarrollar estas actividades está lo suficientemente capacitado?</p>				
<p>53. ¿Se pagan los sueldos de esta área sin problema?</p>				
<p>54. ¿Qué problemas financieros enfrenta la institución si aumentan o disminuyen los inventarios para la venta?</p>				
<p>55. ¿Existen alternativas suficientes para financiar la expansión comercial de la iglesia?</p>				
<p>56. ¿Los programas de venta se ajustan a la norma de inventario de mercadería?</p>				
<p><b>CONTABILIDAD</b></p>				
<p>57. ¿Existe un sistema contable acorde a las necesidades de la organización?</p>				
<p>58. ¿En quién recae la responsabilidad de operar el sistema?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un área interna</li> </ul>				

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un despacho interno</li> <li>• Ambos</li> </ul> <p>59. ¿Qué elementos se consideran para asignar esta función?</p> <p>60. ¿Qué ventajas reporta a la organización?</p> <p>61. ¿Qué base documental existe?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Catalogo de cuentas</li> <li>• Manual de contabilidad general</li> <li>• Otros</li> </ul> <p>62. ¿Existen instructivos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Catalogo de cuentas?</li> <li>• Libros</li> <li>• Auxiliares?</li> <li>• Otros?</li> </ul> <p>63 ¿El catalogo de cuentas incluye?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentas de activo</li> <li>• Cuentas de pasivo</li> <li>• Cuentas de patrimonio</li> <li>• Cuentas de resultado (deudoras y acreedoras)</li> <li>• Cuentas de orden (Memorando)</li> <li>• Cuentas puentes</li> </ul>				
--	--	--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otros</li> </ul> <p>64. ¿Con que periodicidad se elaboran reportes de la situación financiera?</p> <p>65. ¿Los registros de las operaciones se realizan sin retraso?</p> <p>66. ¿Qué medidas se toman cuando se presentan retrasos?</p> <p>67. ¿Existen controles por áreas específicas para determinar responsabilidades?</p> <p>68. ¿Quién las elabora?</p> <p>69. ¿Qué tipo de formas se emplean en la contabilidad?</p> <p>70. ¿Permiten un adecuado manejo de la información contable?</p> <p>71. ¿Elaboran conciliaciones bancarias?</p>				
<p>Entrevistado _____ Cargo _____ Firma _____</p> <p>Comentario(s) _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Auditor _____ Firma _____ Fecha _____</p>				

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS

ENTIDAD: _____	REVISADO: _____
FECHA: _____	FECHA: _____
AUDITOR: _____	REF: _____

EVALUACIÓN DE GESTIÓN	SI	NO	N/A	COMENTARIO
<b>INVENTARIOS</b>				
1. ¿La organización cuenta con recintos propios para el almacenamiento de artículos o productos?				
2. ¿Dónde están localizados?				
3. ¿Se lleva a cabo un estudio para su ubicación:				
• Costo?				
• Facilidad de distribución?				
• Crecimiento esperado?				
• Espacio limitado en las áreas existentes?				
• Requerimiento de proveedores?				
• Otros?				
4. ¿Cómo está distribuido físicamente el almacén?				
5. ¿El personal responsable de esta área fue asignado por su experiencia en esta materia?				
6. ¿Se le proporciona capacitación para desempeñar esta función?				



<p>7. ¿El manejo del almacén está debidamente reglamentado?</p> <p>8. ¿Se cuentan con las normas de seguridad industrial?</p> <p>9. ¿Se verifica la recepción de mercaderías contra factura o detalle de listas de empaque si fuera el caso de la mercadería procedente del exterior?</p> <p>10. ¿Se revisan las condiciones en que se encuentran los artículos o productos?</p> <p>11. ¿Existen estándares de calidad claramente definidos?</p> <p>12. En caso de rechazo; ¿A quién se notifica? ¿Qué pasos se siguen para su devolución?</p> <p>13. ¿Se clasifican los artículos o productos? ¿Qué criterios se siguen?</p> <p>14. ¿Utilizan tarjetas de control para el registro de los artículos o productos?</p> <p>15. ¿Se utiliza un sistema de cómputo para el manejo de los artículos o productos?</p> <p>16. ¿Qué soporte y de que área lo reciben para la operación del sistema?</p> <p>17. ¿La asignación de espacios para su almacenamiento permite su fácil localización?</p> <p>18. ¿Se requiere de un acondicionamiento especial?</p>				
---	--	--	--	--

<p>19. ¿Se emplea el código de barra?</p> <p>20. ¿Cómo y a que áreas de la institución se informa de los movimientos en el almacén?</p> <p>21. ¿Existe una relación del personal autorizado para ingresar al almacén?</p> <p>22. ¿Quién esta facultado para permitir el ingreso al almacén de personal no autorizado?</p> <p>23. ¿Los artículos que salen del almacén llevan la respectiva documentación de salida?</p> <p>24. ¿Están actualizados los inventarios?</p> <p>25. ¿Son coincidentes los registros con las existencias? ¿Cómo y con que periodicidad se verifican?</p> <p>26. ¿Cómo se controlan las ordenes y salidas de mercadería del almacén?</p> <p>27. ¿Quién está autorizado para firmarlos?</p>				
<p>Entrevistado _____ Cargo _____ Firma _____</p> <p>Comentario(s) _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Auditor _____ Firma _____ Fecha _____</p>				

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE GESTIÓN PARA ACTIVOS FIJOS

ENTIDAD: _____	REVISADO: _____
FECHA: _____	FECHA: _____
AUDITOR: _____	REF: _____

EVALUACIÓN DE GESTIÓN	SI	NO	N/A	COMENTARIO
1. ¿Se dispone de inventario de activos fijos actualizados?				
2. ¿El inventario esta clasificado por áreas?				
3. ¿El inventario incluye información sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros de activos?</li> <li>• Altas?</li> <li>• Bajas?</li> <li>• Transferencias?</li> <li>• Tomas físicas de inventarios?</li> <li>• Otros?</li> </ul>				
4. ¿Se cuenta con un sistema de codificación para la identificación de los activos fijos				
5. ¿Se cuenta con una base de datos o programas computarizados del inventario?				
6. ¿La información relaciona toma física con registros en libros?				

<p>7. ¿Cómo se concilian las diferencias entre ellos?</p> <p>8. ¿Con que frecuencia se actualizan los inventarios de activos fijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quincenal?</li> <li>• Mensual?</li> <li>• Trimestral?</li> <li>• Semestral?</li> <li>• Anual?</li> <li>• Nunca?</li> </ul> <p>9. ¿Quién supervisa que la información de inventarios de activo fijo sea correcta?</p> <p>10. ¿A quién se informa sobre la situación que guardan los inventarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente de la organización?</li> <li>• Pastor General?</li> <li>• Gerente Administrativo?</li> <li>• Gerente Financiero?</li> <li>• Personal de contabilidad?</li> <li>• Otros</li> </ul> <p>11. ¿Existe un registro detallado del activo fijo que incluya mobiliario y equipo de oficina, equipo de transporte,</p>				
---	--	--	--	--

<p>maquinaria, edificaciones, terrenos, etc., que detalle entre otros lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ubicación?</li><li>• Movimiento?</li><li>• Reparación?</li><li>• Codificación?</li></ul> <p>12. ¿Quién y como se tramita las bajas definitivas de los activos fijos?</p> <p>13. ¿Se elaboran registros de adiciones, bajas parciales de activos fijos?</p> <p>14. ¿Se cuenta con un inventario actualizado de bienes inmuebles?</p> <p>15. ¿Se dispone de un archivo con información relativa a:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Escrituras?</li><li>• Comprobantes de cancelación de hipotecas?</li><li>• Pólizas de seguros?</li><li>• Contratos de suministro de servicios de agua, luz, teléfono?</li><li>• Contratos de arrendamientos?</li><li>• Contratos de comodatos?</li><li>• Litigios?</li></ul>				
--	--	--	--	--

<p>16. ¿Quién resguarda la documentación de estos bienes?</p> <p>17. ¿Están documentados los procedimientos para el manejo de los bienes?</p> <p>18. ¿Esta reflejado en los libros respectivos el valor total de los inventarios por partida específica?</p> <p>¿Están asegurados los activos fijos?</p>				
<p>Entrevistado _____ Cargo _____ Firma _____</p> <p>Comentario(s) _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Auditor _____ Firma _____ Fecha _____</p>				

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE RECURSOS  
HUMANOS**

ENTIDAD: _____	REVISADO: _____
FECHA: _____	FECHA: _____
AUDITOR: _____	REF: _____

EVALUACIÓN DE GESTIÓN	SI	NO	N/A	COMENTARIO
1. ¿Se ha establecido un departamento de recursos humanos en su iglesia?				
2. ¿Las actividades de este departamento están claramente definidas?				
3. ¿Se efectúa el análisis de puestos en su organización?				
4. ¿Quién es el responsable de llevar a cabo el análisis de puestos?				
5. En caso que el análisis de puestos lo realice personal externo a la organización, indique que ventajas se han obtenido y si su costo está justificado por los resultados.				
6. ¿Qué técnicas se utilizan para el análisis de puestos:				
• Observación directa?				
• Cuestionarios?				
• Entrevistas?				
• Métodos combinados?				

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otras?</li> </ul> <p>7. ¿Qué ventajas reporta a la organización contar con un análisis de puestos?</p> <p>8. ¿Existe un procedimiento para la evaluación de puestos? ¿Quién y con que periodicidad la realiza?</p> <p>9. ¿Se cuenta con una escala de salarios de acuerdo a categorías o departamentos?</p> <p>10. ¿Qué ventajas reporta a la organización contar con una evaluación de puestos?</p>				
<p><b>RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION E INDUCCION</b></p> <p>11. ¿Existe un documento que consigne los requerimientos para el reclutamiento y selección del personal?</p> <p>12. ¿Que fuentes de reclutamiento emplea la iglesia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembros de la iglesia?</li> <li>• Agencias de empleo?</li> <li>• Bolsas de trabajo?</li> <li>• Ferias de empleo?</li> <li>• Registros internos?</li> <li>• Colegios profesionales?</li> </ul>				



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones de educación superior?</li> <li>• Periódicos?</li> <li>• Internet?</li> </ul> <p>13. ¿Quién revisa las solicitudes de empleo?</p> <p>14. ¿Se entrevistan a los aspirantes? ¿Rinden algún tipo de examen?</p> <p>15. ¿Se emplean técnicas para determinar la capacidad de responder en condiciones reales?</p> <p>16. ¿Se recaba información socioeconómica?</p> <p>17. ¿Se practican exámenes médicos?</p> <p>18. ¿Se efectúa un análisis de las congruencias entre el contenido curricular y de referencias de los aspirantes, y la evaluación de exámenes?</p> <p>19. ¿Las condiciones de contratación son revisadas por un comité especial de la iglesia entendido en la materia?</p> <p>20. ¿Se cuenta con contratos debidamente revisados y aprobados?</p> <p>21. ¿Qué información se le proporciona al empleado de nuevo ingreso?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión y visión</li> <li>• Objetivos y metas</li> </ul>				
---	--	--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas</li> <li>• Funciones</li> <li>• Procedimientos</li> <li>• Filosofía de trabajo</li> <li>• Mística de desarrollo laboral</li> <li>• Campo de trabajo</li> <li>• Prestaciones</li> <li>• Otros</li> </ul>				
<p>22. ¿Se entrega al personal de nuevo ingreso manuales de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida</li> <li>• Historia de la organización</li> <li>• Descripción del puesto a desempeñar</li> <li>• Organización</li> <li>• Reglamento interno de trabajo</li> <li>• Reglamentación especial</li> <li>• Otros</li> </ul>				
<p>23. ¿Se lleva a cabo la presentación del personal del nuevo ingreso?</p>				
<p>24. ¿Están claramente definidos los programas de entrenamiento, adiestramiento o capacitación para el personal que se incorpora a la iglesia?</p>				

**REMUNERACIONES**

25. ¿Existe una base de información para el pago de sueldos, salarios y honorarios?
26. ¿La planilla de pago incluye entre otros la siguiente información:
- Sueldos?
  - Honorarios?
  - Comisiones?
  - Viáticos?
  - Gastos de representación?
  - Gratificaciones?
  - Horas extras?
  - Descuentos?
  - Otros?
27. ¿Se efectúan las provisiones necesarias para el pago de incapacidades?
28. ¿Las personas que elaboran las planillas son independientes de las funciones de contratación, autorización, cancelación?
29. ¿Es verificada la planilla por empleados que no toman parte en la autorización, preparación y cancelación?

<p>30. ¿La planilla es aprobada por un alto funcionario financiero de la iglesia?</p> <p>31. ¿El cálculo de la planilla de pagos incorpora movimientos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Retiros?</li><li>• Faltas?</li><li>• Retrasos?</li><li>• Vacaciones?</li><li>• Incapacidades?</li><li>• Prestamos personales?</li><li>• Otros?</li></ul> <p>32. ¿El pago de planillas se efectúa en efectivo, cheque o depósitos a cuenta en bancos?</p> <p>33. ¿Cómo se realizan los pagos de comisiones, incentivos, bonos, gratificaciones, compensaciones especiales, licencias con goce de sueldo, etc.?</p> <p>34. ¿Cómo se reembolsan los gastos por:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Representación?</li><li>• Gasolina?</li><li>• Reparaciones?</li><li>• Depreciaciones?</li></ul>				
---	--	--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otros</li> </ul> <p>35. ¿Existe un procedimiento documentado para el pago del personal?</p> <p>36. ¿Son claras las políticas relacionadas con los criterios de pago?</p> <p><b>PRESTACIONES</b></p> <p>37. ¿Se cumple con todos los requisitos de prestaciones laborales y sociales que las leyes de nuestro país estipulan en relación a los trabajadores de la entidad?</p> <p>38. ¿Existe un plan de prestaciones para el personal?</p> <p>39. ¿El plan contempla factores tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyos educativos?</li> <li>• Actividades deportivas?</li> <li>• Actividades sociales?</li> <li>• Seguro medico hospitalario?</li> <li>• Servicios dentales?</li> <li>• Ayudas económicas?</li> <li>• Otros?</li> </ul>				
---	--	--	--	--

**ORGANIZACIÓN Y CONTROL DEL PERSONAL**

40. ¿Se cuenta con una base de datos del personal actualizada, comprendiendo la información siguiente:

- Total de plazas?
- Puestos por área?
- Puestos por nivel jerárquico?
- Plazas ocupadas?
- Plazas vacantes?
- Licencias o permisos?
- Puestos en interinato?

41. ¿Existen procedimientos documentados para:

- Incorporaciones?
- Retiros?
- Cambios?
- Licencias?
- Comisiones?
- Pago de anticipos?
- Seguridad social?
- Fondo de pensiones?
- Ausencias?
- Entradas tardías?

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permisos?</li> <li>• Aumentos de sueldo?</li> <li>• Prestamos al personal?</li> <li>• Otros?</li> </ul> <p>42. ¿Están aprobadas y actualizadas todas las formas para el control del personal?</p> <p>43. ¿El manejo de la fuerza laboral permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer las necesidades de responsabilidad social?</li> <li>• Apoya el acercamiento y recreación de los empleados?</li> <li>• Promover la creatividad e innovación?</li> <li>• Resolver problemas?</li> <li>• Fomentar y mantener una moral interna alta?</li> </ul> <p>44. ¿Para realizar movimientos de personal, se respetan las líneas de mando establecidas?</p> <p>45. ¿El manejo de personal se hace en base a las disposiciones normativas aplicables?</p> <p>46. ¿Se mantiene una buena relación con el personal, jefes, pastores y demás personal de la iglesia en todos los niveles?</p>				
--	--	--	--	--

47. ¿Cumple las instalaciones de la iglesia con medidas de seguridad industrial para sus trabajadores?				
--	--	--	--	--

Entrevistado \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Comentario(s) \_\_\_\_\_

Auditor \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_



### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE COMPRAS

ENTIDAD: _____	REVISADO: _____
FECHA: _____	FECHA: _____
AUDITOR: _____	REF: _____

EVALUACIÓN DE GESTIÓN	SI	NO	N/A	COMENTARIO
1. ¿Quién es el responsable de las adquisiciones en la iglesia?				
2. ¿Quién o quienes autorizan las adquisiciones de bienes y servicios para la iglesia?				
3. ¿Con que áreas de la iglesia mantiene contactos?				
4. ¿Se capacita al personal de compras para el desarrollo de sus funciones?				
5. ¿Se dispone de un catalogo de artículos y servicios?				
6. ¿Existe un programa anual de adquisiciones?				
7. ¿Este programa toma en consideración:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento histórico de las adquisiciones?</li> <li>• Situación del mercado?</li> <li>• Necesidades de la iglesia?</li> <li>• Disponibilidad de la iglesia?</li> <li>• Convenios o acuerdos de funcionamiento, productos o servicios</li> </ul>				

<p>8. ¿El área de almacenamiento e inventarios cuenta con una copia del programa anual de adquisiciones?</p> <p>9. ¿Se dispone de información actualizada sobre la situación de los proveedores?</p> <p>10. ¿Existen procedimientos de compra debidamente documentados?</p> <p>11. ¿Qué áreas intervienen en su preparación?</p> <p>12. ¿Se cuenta con un procedimiento para la selección y contratación de proveedores?</p> <p>13. ¿Se negocia con los proveedores las condiciones de los pedidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios?</li> <li>• Tiempo de entrega?</li> <li>• Descuentos?</li> <li>• Condiciones de crédito?</li> </ul> <p>14. ¿Los proveedores son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacionales?</li> <li>• Extranjeros?</li> <li>• Ambos?</li> </ul> <p>15. ¿Los proveedores celebran eventos para dar a conocer sus nuevos productos, tecnologías, servicios, etc.?</p>				
---	--	--	--	--

16. ¿Recibe la organización material promocional, muestras de productos, catálogos, etc.?				
17. ¿Se dispone de información normativa de productos y servicios como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros?</li> <li>• Licencias?</li> <li>• Permisos?</li> <li>• Certificaciones?</li> <li>• Cartas de representación?</li> <li>• Controles de calidad?</li> <li>• Otros?</li> </ul>				
18. ¿Las compras que realiza la iglesia se apegan a todas las disposiciones legales aplicables?				
19. ¿Las compras son nacionales o internacionales? ¿Qué porcentaje corresponde a cada una?				
20. ¿Existen formularios para la requisición de compras con las autorizaciones respectivas?				
21. ¿Se verifica la existencia del requerimiento en el almacén?				
22. ¿Quién y como elabora los pedidos de compra?				
23. ¿Se dispone de calendarios de producción de los				

<p>proveedores?</p> <p>24. ¿Se realiza la asignación o reajuste de precios a productos de acuerdo a la situación del mercado, condiciones pactadas, volumen de mercadería, etc.?</p> <p>25. ¿Se comprueba la funcionalidad de productos con nuevas características?</p> <p>26. ¿Quién y como verifica el cumplimiento de compromisos por parte de los proveedores?</p> <p>27. ¿Cuándo los proveedores no cumplen con sus compromisos o lo hacen en forma inadecuada, que medidas son tomadas por la iglesia?</p> <p>28. ¿Quién tiene la responsabilidad de las compras por importación?</p> <p>29. ¿Las importaciones son producto de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios internacionales</li> <li>• Contratos de suministro</li> <li>• Alianzas estratégicas</li> <li>• Otros</li> </ul> <p>30. ¿Para la cancelación de impuestos, fletes, seguros; se lleva un control de los pedidos que se reciben en el almacén?</p>				
---	--	--	--	--

<p>31. ¿Existe una política relativa a la reposición de productos que no cumplan con las normas de calidad requerida?</p> <p>32. ¿Las compras se realizan considerando por lo menos tres cotizaciones?</p> <p>33. ¿Las cotizaciones de los proveedores incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos?</li> <li>• Cantidad?</li> <li>• Precio?</li> <li>• Condiciones de pago?</li> <li>• Fechas de entrega?</li> <li>• Muestras?</li> <li>• Otros?</li> </ul> <p>34. ¿Se lleva un control adecuado para la ampliación o modificación de pedidos?</p> <p>35. ¿El área administrativa emite los pagos a proveedores puntualmente?</p> <p>36. ¿Cómo se coordina con el área de compras para efectuar los pagos?</p> <p>37. ¿Se cuenta con un sistema computarizado de compras?</p> <p>38. ¿Está integrado con el resto de sistemas, particularmente con el de pagos?</p>				
--	--	--	--	--

39. ¿Toda la documentación por la importación y adquisición de mercaderías es trasladada oportunamente al departamento de contabilidad para su registro en los libros respectivos?				
<p>Entrevistado _____ Cargo _____ Firma _____</p> <p>Comentario(s) _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Auditor _____ Firma _____ Fecha _____</p>				

### EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EN LAS ÁREAS MÁS IMPORTANTES DE LA IGLESIA

El siguiente cuadro es un ejemplo de la evaluación y calificación del sistema de control interno a fin de determinar los niveles de riesgo, niveles de confianza y alcance de las pruebas.

Evaluación del área de finanzas									
No.	Detalle	Calificación					Riesgo	Confianza	Alcance
		5	4	3	2	1			
1	Tiene definida las políticas financieras		x				B	80%	20%
2	Existe una adecuada planificación de las actividades financieras.			x			M	60%	40%
3	Existe un sistema de información para el control de los ingresos.					x	A	20%	80%
4	Existe una programación de pagos a proveedores y acreedores.			x			M	60%	40%
5	las conciliaciones bancarias son preparadas a mas tardar en los primeros 15 días del mes siguiente		x				B	80%	20%
	Totales		8	6		1		60%	40%

Ponderación promedio:  $3$  existe un riesgo moderado  $(8+6+1)/5= 3$

#### Comentarios:

Preguntas: 1. Tiene políticas financieras pero no garantizan totalmente la salvaguarda de los activos de la iglesia.

2. Si hay planificación de las actividades pero no controlan su cumplimiento.

3. Tiene un riesgo alto porque no tiene un sistema de información para el control de ingresos.

4. En algunos casos no se respeta la programación de pagos.

5. Si se preparan pero no se les da seguimiento a las incongruencias.

De acuerdo al resultado Escala de medición, (5) Excelente, (4) Muy Bueno, (3) Bueno, (2) Deficiente, (1) Malo

Clasificación del riesgo:     A: Alto           M: Moderado           B: Bajo

Otros ejemplos para la evaluación de otras áreas de la iglesia ver anexo 2.

#### **3.4.2.1.3     ELABORACION DEL PLAN GENERAL DE AUDITORIA DE GESTION**

Como resultado de la revisión anterior, es necesario proceder a elaborar el plan de auditoría, aquí proceda a resumir las decisiones más importantes relativas a la estrategia adoptada para el desarrollo de la auditoría de gestión. Determine, entre otros aspectos, los objetivos y alcance de la auditoría, las áreas a examinarse y el potencial humano.

Para la elaboración del Plan General de Auditoría de Gestión considere los aspectos siguientes:

Origen de la auditoria

Objetivos de la auditoria

Alcance de la auditoría y metodología

Criterios de auditoria

Recursos de personal

Cronograma de actividades.

Antecedentes de la entidad

Áreas Examinadas



## MODELO DE MEMORANDO DE PLANEACIÓN

Para adquirir un adecuado conocimiento de las actividades y operaciones de la iglesia a ser auditado, se debe realizar un análisis detallado de la misma, el cual sirva para elaborar un plan por escrito, identificando aspectos tales como: fines, objetivos y metas, recursos asignados, sistemas y controles gerenciales.

<b>MEMORANDO DE PLANIFICACION PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
Entidad:	
Auditoría de Gestión a:	Periodo:
Preparado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
<b>OBJETIVOS</b>	
Objetivo General:	
Objetivos Específicos:	
<b>ALCANCE</b>	
Identificación de los componentes con su correspondiente periodo a examinar	
<b>ADMINISTRACION DEL TRABAJO DE LA AUDITORÍA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propuesta de personal y tiempo</li> <li>▪ Cronograma de actividades</li> <li>▪ Presupuesto y control de tiempo</li> </ul>	

**INFORMACION GENERAL DE LA ENTIDAD**

- Misión
- Visión
- Objetivos y metas
- Historia
- Legislación aplicable
- Actividades principales
- Estructura organizativa
- Principales fuerzas y debilidades, oportunidades y amenazas
- Sistemas de información administrativo-contable

**ENFOQUE DE LA AUDITORÍA**

- Auditoría gerencial-operativa y de resultados
- Auditoría orientada hacia la eficacia en el logro de los objetivos y actividades
- Auditoría orientada hacia la eficiencia y economía en el uso de recursos
- Auditoría orientada hacia el grado de satisfacción de las necesidades de los recursos

**EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO**

- Cuestionarios
- Calificación de los factores de riesgo
- Estimación del riesgo de auditoría
- Determinación de las principales áreas críticas

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

- Elaboración de programas de auditoría de gestión

**MEDICION Y REVISIÓN DEL DESEMPEÑO FINANCIERO****FORMULACION DE INDICADORES DE GESTIÓN**

- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de eficacia
- Indicadores de economía
- Indicadores financieros

NOTA: Aquí se deberá señalar si existen o no en la entidad auditada los indicadores mencionados, en caso de no existir, es necesario diseñar los indicadores con sus lineamientos generales que espera proponer el equipo de auditoría interna de la empresa.

**3.4.2.1.4 ELABORACION DE PROGRAMAS DE AUDITORIA DE GESTIÓN**

El proceso de preparación de los programas de auditoría, implica la organización de los procedimientos en el orden más eficiente, indicando que debe hacer y determinar el alcance específico del trabajo. Los programas deberán ser producto de la evaluación del control interno. Es importante que se identifiquen las áreas a examinar en las iglesias evangélicas para que los programas sean considerados en su conjunto. El siguiente es un ejemplo de programa diseñado como parte de la auditoría de gestión para las entidades en mención:

**PROGRAMAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE ADMINISTRACION Y  
FINANZAS**

ENTIDAD: _____	REVISADO: _____
FECHA: _____	FECHA: _____
AUDITOR: _____	REF: _____
<p>OBJETIVO: Determinar si la alta jerarquía de la iglesia mantiene los niveles adecuados de recursos financieros y administrativos necesarios para realizar sus operaciones.</p>	

PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investigar sobre la misión y visión de la organización.</li> <li>2. Solicite las metas y objetivos establecidos por la iglesia a corto, mediano y largo plazo</li> <li>3. Obtener el plan estratégico global de la iglesia y verificar si se encuentra seccionado por áreas</li> <li>4. Obtener el plan financiero global y verificar si se encuentra debidamente presupuestado.</li> <li>5. Investigar sobre la base y la metodología utilizada para los presupuestos financieros.</li> <li>6. Verificar los canales de comunicación para lo descrito anteriormente para el personal involucrado.</li> <li>7. Verificar la eficacia de los puntos detallados anteriormente.</li> <li>8. Verificar si se experimentan variaciones cíclicas en los ingresos, indagar sobre las causas.</li> </ol>		

<p>9. Efectuar los cálculos para los indicadores cuantitativos.</p> <p>10. Verificar si se invierten adecuadamente los excesos de efectivo.</p> <p>11. Verificar si tienen suficiente experiencia las personas responsables de la administración del efectivo.</p> <p>12. Realice los cálculos de los índices financieros y de gestión a que halla lugar en estas áreas.</p> <p>13. Elaborar cédulas narrativas de los procedimientos anteriores y concluir al respecto</p>		
---	--	--

### PROGRAMAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE INGRESOS

ENTIDAD: _____	REVISADO: _____
FECHA: _____	FECHA: _____
AUDITOR: _____	REF: _____
<p>OBJETIVO: Determinar si la alta jerarquía de la iglesia mantiene los niveles adecuados de ingresos necesarios para realizar sus operaciones.</p>	

PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtener una grafica de los procedimientos utilizados en la iglesia para el desarrollo de las operaciones, desde que se reciben los ingresos hasta que se depositan en las cuentas bancarias respectivas.</li> <li>2. Obtener copia de los formularios utilizados en los procedimientos descritos anteriormente.</li> <li>3. Investigar sobre las proyecciones de ingresos tanto a corto como a largo plazo.</li> <li>4. Evaluar la eficiencia obtenida de los procedimientos establecidas por la empresa, según el punto anterior.</li> <li>5. Investigar sobre los siguientes aspectos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes de financiamiento.</li> <li>• Características de los productos que se venden.</li> <li>• Naturaleza y localización de los centros de distribución con que cuenta la iglesia.</li> <li>• Niveles de venta en las actividades desarrolladas de esta naturaleza.</li> </ul> </li> </ol>		

<ul style="list-style-type: none"><li>• Otras actividades que se efectúan para hacer llegar fondos a las arcas de la iglesia.</li></ul> <ol style="list-style-type: none"><li>6. Efectuar los cálculos para la determinación de los indicadores correspondientes a esta área.</li><li>7. Cerciorarse si la iglesia desarrolla un plan estratégico para la obtención de ingresos, el periodo que cubre, así como la frecuencia con que se actualiza. (Mensual, trimestral, etc.)</li><li>8. Verifique si la iglesia tiene determinado sus niveles esperados de ingresos, si está dividido en meses, trimestres, semestres o anuales.</li><li>9. Indague si compraran los niveles de ingresos reales con los esperados.</li><li>10. Solicite los datos estadísticos de ingresos de todo el año anterior.</li><li>11. Compare los resultados reales del presente año con los del año anterior y determine diferencias.</li><li>12. Verifique si existe una adecuada supervisión de los ingresos a fin de garantizar la custodia de los mismos.</li><li>13. Analizar si se encuentran cuidadosamente distribuidas las instalaciones en las áreas de comercialización de productos dentro de la iglesia, de manera que garantice la eficiencia en la satisfacción de las necesidades de los miembros, evitando cuellos de botella y dificultando las labores espirituales.</li><li>14. Verificar si los departamentos de comercialización y servicios (Cafetines,</li></ol>		
--	--	--

<p>vendimias, colegios, etc., operan al máximo de la capacidad instalada.</p> <p>15. Elaborar cédulas narrativas de los procedimientos anteriores y concluir al respecto.</p>		
---	--	--



### PROGRAMAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS

ENTIDAD: _____	REVISADO: _____
FECHA: _____	FECHA: _____
AUDITOR: _____	REF: _____
OBJETIVO: Verificar si la iglesia mantiene niveles óptimos de inventarios, así como la forma de protegerlos.	

PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtener los procedimientos utilizados para el desarrollo de las operaciones de control de existencias, que va desde la recepción y entrega de pedidos.</li> <li>2. Obtener copia de los formularios utilizados para los procedimientos detallados anteriormente.</li> <li>3. Obtener la descripción de las políticas generales relacionadas con esta área.</li> <li>4. Evaluar la eficiencia de los procedimientos utilizados en esta área.</li> <li>5. Investigar si la iglesia tiene determinados las cantidades mínimas y máximas de existencias con las que debe contar.</li> <li>6. Indagar si existe información disponible sobre productos obsoletos, averías, utilización de inventarios, pedidos pendientes, faltas de existencias.</li> <li>7. Consultar si tienen determinados los puntos de reorden para cada</li> </ol>		

<p>producto.</p> <p>8. Indagar si la administración de la iglesia controla el riesgo de los inventarios de alto valor, que estén sujetos a fluctuaciones de precios.</p> <p>9. Verificar si hay medidas adecuadas para impedir el deterioro del inventario (calor, frío, humedad, vencimiento de productos perecederos).</p> <p>10. Determinar los siguientes índices:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rotación de inventarios.</li><li>• Tendencias de pérdidas de inventarios.</li><li>• Observar los índices establecidos para esta sección.</li></ul> <p>11. Verificar en las instalaciones se dispone de espacio y control necesario par almacenar adecuadamente la mercadería, minimizando pérdidas causadas por el pillaje, obsolescencia o deterioro, etc.</p> <p>12. Verifique si existen controles para vigilar el nivel de perdidas en ventas como resultado de no mantener niveles adecuados de inventarios para satisfacer la demanda.</p> <p>13. Verifique la coordinación entre los departamentos de ventas, compras, para asegurar la disponibilidad de los inventarios en momento oportuno y lugar apropiado.</p> <p>14. Indagar sobre el sistema de costos del inventario y verificar si es apropiado para la naturaleza de la actividad. Verificar los procedimientos de investigar las perdidas de inventarios, a fin de determinar si el</p>		
---	--	--

<p>problema es por desperdicio, seguridad física, malos controles contables.</p> <p>15. Verificar si existe personal de vigilancia asignado para cada una de las bodegas y el costo que representa para la iglesia.</p> <p>16. Identificar en que lugar se lleva a cabo el control y registro de las entradas y salidas del almacén, el nombre de los responsables y el cargo que ocupan.</p> <p>17. Determinar el costo de almacenaje de los productos obsoletos y de poco movimiento.</p> <p>18. Indague si tienen un control de inventarios sistematizados, si el sistema se alimenta y se mantiene actualizado diariamente, si hay una persona independiente del almacén encargada del procesamiento electrónico de la información relacionada con los inventarios.</p> <p>19. Elabore cedulas narrativas de los procedimientos realizados y las conclusiones generales del área evaluada.</p>		
--	--	--

### PROGRAMAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE ACTIVOS FIJOS

ENTIDAD: _____	REVISADO: _____
FECHA: _____	FECHA: _____
AUDITOR: _____	REF: _____
<p>OBJETIVO: Comprobar la existencia de activos fijos en la iglesia, que estén siendo eficientemente utilizados, su correcta valuación y depreciación adecuada.</p>	

PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitar un listado de todos los activos fijos que posee la iglesia o su base de datos específica.</li> <li>2. Solicitar la documentación que respalde la propiedad de los bienes tales como escrituras, facturas, contratos, etc.</li> <li>3. Verificar la autorización de junta directiva para efectuar adquisiciones que excedan los límites máximos fijados para cada nivel de autoridad.</li> <li>4. Verifique que todos los bienes de larga duración están siendo utilizados eficientemente e indague cualquier subutilización de los mismos.</li> <li>5. Verificar que los procedimientos de autorización de las adquisiciones, enajenación o transferencia de dominio y bajas de los activos fijos cumplan con las disposiciones establecidas por la iglesia.</li> <li>6. Revisar los procedimientos y pasos observados en la preparación y toma física de los bienes de larga duración y la correspondiente revelación en</li> </ol>		

<p>las notas aclaratorias a los estados financieros estableciendo las bases para su cálculo en forma comprensible y consistente.</p> <p>7. Verificar la suficiente cobertura de riesgos protegidos por pólizas de seguros contra siniestros y la vigencia de los mismos.</p> <p>8. Comprobar la existencia de una adecuada segregación de funciones que prevea el mantenimiento y registro de las operaciones relativas a bienes, por empleados independientes de aquellos responsables de la custodia y manejo.</p> <p>9. Constatar la vigencia de procedimientos que prevean que los registros auxiliares hayan sido conciliados periódicamente y de cuya diligencia se haya dejado constancia escrita.</p> <p>10. Obtenga o prepare un análisis del activo fijo y de la depreciación acumulada, que muestre los saldos iniciales y los movimientos del ejercicio. Coteje los totales con libros.</p> <p>11. Obtenga copia de las inscripciones del activo fijo correspondiente tales como terrenos, edificaciones, vehículos, hipotecas, etc., en el registro nacional respectivo.</p> <p>12. En relación con los retiros del activo fijo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Revise las autorizaciones para vender o dar de baja dichas partidas.</li><li>➤ Revise contratos, facturas de venta u otros documentos que</li></ul>		
---	--	--

<p>comprueben el importe de las ventas de activo fijo.</p> <p>➤ Cerciórese que las cuentas de activo fijo y sus depreciaciones acumuladas han sido debidamente afectadas por las partidas vendidas o dadas de baja.</p> <p>13. Agregue a continuación, cualquier procedimiento adicional de auditoría que se considere necesario, en vista de las circunstancias.</p> <p>14. Elabore cedula concluyente al respecto.</p>		
--	--	--

### PROGRAMAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

ENTIDAD: \_\_\_\_\_ REVISADO: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
 AUDITOR: \_\_\_\_\_ REF: \_\_\_\_\_  
 OBJETIVO: Determinar si la iglesia cuenta con el personal adecuado y entrenado para realizar las operaciones, así como la motivación necesaria para cumplir con las metas de la institución.

PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verifique si hay una unidad responsable de la administración de los recursos humanos dentro de la estructura organizativa de la iglesia.</li> <li>2. Indague si la persona responsable de ésta área cuenta con la suficiente capacidad y experiencia para dirigir esta unidad.</li> <li>3. Verificar que existan expedientes del personal que incluyan documentos tales como:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitudes de empleo y currículo</li> <li>• Contratos individuales de trabajo</li> <li>• Historia clínica</li> <li>• Tiempos de enfermedad</li> <li>• Autorizaciones de aumentos salariales</li> <li>• Pagos de vacaciones y otras prestaciones laborales</li> </ul> </li> <li>4. Verificar si existen manuales de descripción de puestos para el personal y si se están cumpliendo dichos lineamientos.</li> </ol>		

<p>5. Investigar los procedimientos efectuados para la selección del personal y evaluar:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Si los exámenes son acordes al tipo de puesto a desempeñar.</li><li>• Sí las personas se seleccionan de acuerdo a las exigencias del puesto.</li></ul> <p>6. Determinar si los empleados asignados a cada puesto de trabajo son competentes en sus labores (para ello revise expedientes del personal y haga indagaciones).</p> <p>7. Indagar si se realizan en forma periódica evaluaciones del personal con el propósito de:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar el desempeño laboral</li><li>• Determinar sus remuneraciones.</li><li>• Efectuar promociones</li></ul> <p>8. Cerciórese si la iglesia cuenta con programas de adiestramiento de personal y que tan adecuado es el nivel de entrenamiento.</p> <p>9. Investigar si existen políticas de estimulación al personal por rendimiento.</p> <p>10. Indagar el grado de comunicación que existe en los diferentes niveles de la organización.</p> <p>11. Verificar si es alta la rotación del personal e indique las causas de dicho fenómeno.</p>		
--	--	--



<p>12. Determine la distribución porcentual del personal entre los diferentes departamentos de la organización y efectúe sus comentarios sobre dicha distribución.</p> <p>13. Determine si hay fluctuaciones estacionales en el número de empleados y determine sus causas.</p> <p>14. Determine los costos en personal en relación a los costos totales de la iglesia, concluya sobre dicha obligación.</p> <p>15. Determinar los indicadores relacionados a esta área.</p> <p>16. Verifique si existen controles del tiempo extra de los empleados para que este no resulte excesivo.</p> <p>17. Determinar la antigüedad promedio del personal y concluya sobre dicha labor.</p> <p>18. Verificar si existe una adecuada programación de las vacaciones anuales del personal de la iglesia.</p> <p>19. Concluya sobre el trabajo realizado y formule las sugerencias necesarias.</p>		
---	--	--

### PROGRAMAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE COMPRAS

ENTIDAD: _____	REVISADO: _____
FECHA: _____	FECHA: _____
AUDITOR: _____	REF: _____
<p>OBJETIVO: Asegurar que todas las compras y contrataciones efectuadas por la institución respondan a necesidades de inventarios o gastos propios para mantener la operatividad de la iglesia.</p>	

PROCEDIMIENTOS	REF.	HECHO POR
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtener los procedimientos utilizados para la realización de las compras, verifique si existen manuales de procedimientos de compras.</li> <li>2. Solicite copia de los formatos utilizados en el proceso de otorgamiento de créditos hasta su recuperación.</li> <li>3. Indagar si existen metas, objetivos y políticas definidos para este departamento.</li> <li>4. Verifique si son transmitidas claramente las metas, objetivos y políticas al personal involucrado en el área de compras.</li> <li>5. Verifique si es examinada con regularidad la gestión de compras de acuerdo a las metas y objetivos previamente establecidos.</li> <li>6. Evaluar la política respecto a la selección de los proveedores. (Si piden varias cotizaciones, se observa la calidad del producto o servicio, precios, etc.)</li> <li>7. Evaluar la eficacia de los procedimientos utilizados en esta área.</li> </ol>		

<ol style="list-style-type: none"><li>8. Verifique los indicadores relacionados con esta área.</li><li>9. Analizar si se han aprovechado las oportunidades especiales que reducirían los costos en las compras.</li><li>10. Indagar si se lleva información estadística de los productos que más se han comprado y que tanto se han aprovechados los descuentos de los proveedores por dichas compras.</li><li>11. Investigar la ubicación geográfica de los distintos proveedores y determinar los costos de transporte de la mercadería.</li><li>12. Verificar si existen controles entre los pedidos y la recepción.</li><li>13. Averiguar si se revisan las condiciones de pago al proveedor para asegurar que se toma la opción más económica entre los descuentos en efectivo y créditos más largos.</li><li>14. Indagar si se mantienen registros que muestren la cantidad de pedidos colocados con cada proveedor y el volumen de descuentos obtenidos.</li><li>15. Realizar las sugerencias que serían necesarias para mejorar esta área.</li></ol>		
--	--	--

## 3.4.2.1.5 FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN AL ÁREA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS		
INDICADORES DE EFICACIA		
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	DETALLE
Indicador de eficacia de las metas presupuestarias	$\frac{\text{Cantidad de meta presupuestaria obtenida}}{\text{Cantidad de meta presupuestaria total}}$	<p>Este indicador mide el cumplimiento de metas presupuestarias en cada uno de los objetivos trazados en esta área de la iglesia como en cualquier otra.</p> <p>Optimo: Indicador creciente y positivo</p>
Indicador de eficacia de los gastos	$\frac{\text{Monto de la ejecución presupuestaria de egresos}}{\text{Monto de egresos presupuestados (a nivel de categoría del gasto)}}$	<p>Mide el avance de ejecución presupuestaria de los gastos en cualquiera de las áreas o actividades que se desarrollen.</p>

		Optimo: Indicador tiende a la unidad
<b>INDICADORES DE EFICIENCIA Y ECONOMÍA</b>		
Costo financiero	$\frac{\text{Intereses de deuda}}{\text{Monto de la deuda}} \times 100$	Indicador que muestra en términos porcentuales el costo financiero de las deudas totales adquiridas  Nivel optimo: Lo más cercano al 0%
Rentabilidad de inversiones a corto plazo	$\frac{\text{Intereses recibidos}}{\text{Inversión a corto plazo}}$	Mide la relación entre los intereses recibidos sobre las inversiones a corto plazo.  Nivel Optimo: Lo más cercano a la unidad.
Relación de los costos de operación entre los ingresos	$\frac{\text{Costo de operación}}{\text{Ingresos totales}}$	Mide la cantidad de ingresos que se destinan para cubrir los costos de operación. Se puede expresar en términos %.  Nivel óptimo: Decreciente a la

		unidad. (Lo menos en términos %)
Capital de trabajo	Activo circulante – Pasivo circulante	Indicador que muestra la disponibilidad que tendría la iglesia si pagara todas sus deudas a corto plazo.  Optimo: Superior a 1
Dependencia de los bancos	$\frac{\text{Créditos bancarios}}{\text{Capital contable}}$	Muestra la relación de dependencia que tiene la iglesia en relación al capital contable.  Optimo: Tendencia decreciente inferior a 1
Estado del activo fijo	$\frac{\text{Reparación y mantenimiento}}{\text{Total activo fijo}}$	Muestra la relación que tiene el gasto incurrido por la reparación sobre el total de los activos fijos.  Optimo: Decreciente inferior a la unidad
Grado de expansión de la capacidad instalada	$\frac{\text{Incremento del activo fijo}}{\text{Activo fijo}}$	Muestra la variación de las inversiones en activos fijos sobre la totalidad de los

		mismos.
Ahorro de Energía	$\frac{\text{Gasto de energía del mes actual (-)} - \text{Gasto de energía del mes anterior}}{\text{Gasto de energía del mes anterior}}$	Hace un comparativo respecto al gasto de energía eléctrica para realizar un análisis de tendencia de consumo mensual e identificar variaciones para determinar la causa del incremento. Con este indicador se identifica los cambios producidos en la iglesia con relación al uso de tecnologías, los cambios en las fuentes de energía para fomentar su ahorro.
<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>		
Índice de liquidez	$\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$	Muestra la capacidad de liquidez que tiene la iglesia para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Óptimos: Superiores a la unidad

Indicador de Endeudamiento	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Patrimonio}}$ $\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos Totales}}$	<p>Es una medida que permite calcular el porcentaje de activos totales, que los acreedores de toda clase pueden demandar.</p> <p>Óptimo: Menor a la unidad y decreciente.</p>
Plazo medio de pago a proveedores	$\frac{\text{Total pago a proveedores}}{\text{Compra de mercancías}}$ $\frac{\text{Total pago a proveedores}}{\text{Total financiado por proveedores}}$	<p>Establece el promedio de pagos efectuados a proveedores durante un periodo determinado.</p> <p>Mide la utilización del crédito por esta vía y la oportunidad de los pagos efectuados.</p>



<b>FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN AL ÁREA DE INGRESOS</b>		
<b>INDICADORES DE EFICACIA</b>		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>	<b>DETALLE</b>
Indicador de eficacia de ingresos	$\frac{\text{Monto de ejecución presupuestaria de ingresos}}{\text{Monto de ingresos estimados}}$	<p>Mide el avance de la ejecución presupuestaria de ingresos</p> <p>Nivel Optimo: Tendencia de crecimiento hacia la unidad</p>
<b>INDICADOR DE EFICIENCIA</b>		
Indicador de eficiencia de avance de meta de ingresos presupuestaria	$\frac{\text{Monto de ejecución presupuestaria de Ingreso de la meta " X" }}{\text{Cantidad de la meta presupuestaria obtenida}}$	<p>Mide la cantidad de meta de ingresos presupuestaria obtenida</p> <p>Nivel Óptimo: Tendencia positiva.</p>
Índice de solvencia financiera de ingresos	$\frac{\text{Ingresos corrientes}}{\text{Gastos corrientes}}$	<p>Mide la capacidad para cubrir los gastos corrientes con los ingresos corrientes</p> <p>Optimo: Indicador superior a la unidad (1).</p>

<p>Índice autonomía financiera de ingresos</p>	$\frac{\text{Ingresos propios}}{\text{Ingresos totales}}$	<p>Mide la capacidad de la iglesia para generar por medio de su gestión, fondos</p> <p>Optimo: Igual o próximo a la unidad</p>
<p>Indicador de cobertura de cargos fijos</p>	$\frac{\text{Ingresos disponibles para cubrir cargos fijos}}{\text{Total cargos fijos}}$	<p>Indicador que muestra una medida más amplia de las obligaciones fijas de la iglesia.</p> <p>Optimo: Mayor a la unidad</p>
<p>Ingresos por filial</p>	$\frac{\text{Ingresos por filial}}{\text{Ingresos totales}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Con este indicador la iglesia puede determinar la proporción de ingresos por filial entre su totalidad de ingresos</li> </ul> <p><u>Ejemplo:</u></p> <p>Suponga que la iglesia tiene 4 filiales distribuidas así:</p> <p>Filial 1 = \$ 50,000</p> <p>Filial 2 = \$ 30,000</p> <p>Filial 3 = \$ 25,000</p>

		<p>Filial 4 = \$ 25,000</p> <p>Por tanto sus ingresos totales suman \$130,000.</p> <p>Para determinar el porcentaje de ingresos de la filial 2 se deberá dividir <math>30,000/130,000 = 23.07\%</math>, esto significa que del total de ingresos un 23.07% son generados por la filial 2. -</p>
--	--	---

FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS		
INDICADORES DE EFICIENCIA		
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	DETALLE
Exactitud del inventario	$\frac{\text{Valor Diferencia en (\$)}}{\text{Valor total de inventarios}}$	Se determina midiendo el costo de las referencias que en promedio presentan irregularidades con respecto al inventario lógico valorizado cuando se realiza el inventario físico. Se toma la diferencia en costos del inventario teórico versus el físico inventariado, para determinar el nivel de confiabilidad en un determinado centro de distribución. Se puede hacer también para exactitud en el número de referencias y unidades almacenadas.
Índice de rotación de mercancías	$\frac{\text{Ventas acumuladas}}{\text{Inventario Promedio}} \times 100$	Proporción entre las ventas y las existencias promedio.

		<p>Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.</p> <p>Las políticas de inventario, en general, deben mantener un elevado índice de rotación, por eso, se requiere diseñar políticas de entregas muy frecuentes, con tamaños muy pequeños. Para poder trabajar con este principio es fundamental mantener una excelente comunicación entre cliente y proveedor.</p>
<p>Índice de duración de mercancías</p>	$\frac{\text{Inventario final X 30 días}}{\text{Ventas Promedio}}$	<p>Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período. Indica cuantas veces dura el inventario que se tiene. Altos niveles en este indicador muestran demasiados recursos</p>

		empleados en inventarios que pueden no tener una materialización inmediata y que esta corriendo con el riesgo de ser perdido o sufrir obsolescencia.
<b>FORMULACION DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>INDICADORES DE EFICACIA</b>		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>	<b>DETALLE</b>
Ausentismos del personal	$\frac{\text{Horas / hombre ausentes}}{\text{Horas / Hombres trabajadas}}$	Mide la cantidad de horas ausentes en términos porcentuales del personal contratado por la iglesia.
Programación de reuniones con el personal	$\frac{\text{Numero de reuniones realizadas}}{\text{Numero de reuniones programadas}}$ (Rr/Rp)	Este indicador pretende Institucionalizar las reuniones del comité de control interno que permita evaluar el seguimiento a los objetivos y metas programadas tanto en esta área como en otras de interés para la iglesia.

Talleres de capacitación al personal	$\frac{\text{Número de talleres de capacitación dictados}}{\text{Número de talleres de capacitación programados}} (\#Tcd/\#Tcp)$	Indicador que mide el grado de compromisos en gestionar la capacitación de los funcionarios y el acceso a innovadores conocimientos del personal de la iglesia
Índice de rotación de trabajadores	$\frac{\text{Total de trabajadores retirados}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$	Este indicador mide la rotación de empleados que prestan sus servicios para la iglesia en un periodo de tiempo determinado.
<b>INDICADORES DE EFICIENCIA Y ECONOMÍA</b>		
Costo anual de capacitación	$\frac{\text{Costo anual por capacitación al personal}}{\text{Numero de empleados}}$	Mide el costo anual por persona que ha destinado la iglesia para el fortalecimiento del conocimiento de sus empleados, directivos y demás funcionarios.
Costo de las prestaciones por trabajador	$\frac{\text{Costo total de trabajo – sueldos y salarios}}{\text{Número de empleados}}$	Mide la cantidad de recursos expresados en números destinados por la iglesia para

		el pago de las prestaciones de los trabajadores.
Indicador de eficiencia en procesos operacionales	Tiempo real del proceso (-) Tiempo estimado	- Indicador que evalúa si un proceso se realizó de acuerdo al objetivo, alcance y tiempo estándar asignado a la actividad, para tomar parámetros de una mejora continúa en el sistema de medición aplicada a: Costo laboral, gastos, etc.
Índice de prestaciones a trabajadores	<u>Prestaciones pagadas</u> Total de trabajadores	Mide la cantidad de recursos destinada en concepto de prestaciones a los trabajadores de la iglesia por cabeza.



<b>FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE MINISTERIOS EVANGELISTICOS</b>		
<b>INDICADORES DE EFICACIA</b>		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>	<b>DETALLE</b>
Promedio de visitas al mes	$\frac{\text{Visitas efectuadas al mes}}{\text{Número días al mes}}$	<p>Este parámetro mide el número de visitas promedio efectuadas durante el mes.</p> <p>Optimo: Creciente próximo a la unidad</p>
Incorporación de nuevos miembros	$\frac{\text{Miembros actuales (-) Miembros del mes anterior}}{\text{Miembros del mes anterior}}$	<p>Indicador que mide en términos absolutos o relativos el porcentaje que la unidad evangelizadora atrae o gana a nuevos miembros o adeptos a la entidad. Este indicador es útil para la iglesia que buscan aumentar su membresía o tienen el objetivo de incrementar su</p>

		<p>base de miembros en segmentos elegidos o en lugares determinados. Partiendo de este comportamiento la iglesia puede proyectar campañas de evangelización y potenciar la expansión de filiales. A criterio del cuerpo oficial puede realizarlo mensual, trimestral, semestral o anual.</p>
<p>Visitas a Miembros</p>	$\frac{\text{Numero de visitas hechas}}{\text{Total de visitas programadas}} \times 100$	<p>Indicador que mide el grado de participación de la iglesia en el servicio a miembros como agentes de cambio los cuales pueden ser por las causales siguientes: charlas motivadoras, gestión participativa en</p>

		<p>actividades específicas, investigación de inconformidades, decadencia espiritual, enfermedad, oración, etc.</p>
Crecimiento de Miembros	$\frac{\text{Nuevos miembros} \times 100}{\text{Miembros totales}}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador que mide el volumen de miembros determinando el % de crecimiento, con esto la administración podrá evaluar su gestión y la aceptación dentro del entorno geográfico.</li> </ul> <p>Mide en términos absolutos o relativos la tasa en que la empresa atrae o gana nuevos miembros.</p>
Atención a miembros	$\frac{\text{Tiempo de respuesta a una solicitud}}{\text{Tiempo estándar}}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mide que tan bien se están atendiendo a los miembros, en cuanto a tiempo que se tarda en</li> </ul>

		<p>dar respuesta a una solicitud.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mientras mayor sea este indicador la atención al miembro es más efectiva, ya que se está cumpliendo con el estándar establecido.</li> </ul>
<p>Nuevos miembros vía actividades evangelísticas</p>	<p>Miembros nuevos vía Actividades evangelísticas</p> <hr/> <p>Miembros antes de la campaña X 100.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Con este indicador se podrá evaluar si son efectivas las estrategias de evangelización. Si el porcentaje aumenta significa que fue eficiente y que las políticas estratégicas son positivas.</li> </ul> <p><u>Ejemplo:</u></p> <p>Suponga que una campaña de evangelización que se desarrolló en una filial determinada; si sus miembros antes de esta</p>

		<p>actividad eran de 200 y luego de la campaña subieron a 250, significa que tal estrategia fue eficiente ya que la iglesia obtuvo un crecimiento positivo de miembros del 25%.</p>
<b>INDICADORES DE EFICIENCIA Y ECONOMIA</b>		
Ubicación de la iglesia	$\frac{\text{Total de gastos de transporte}}{\text{Total gastos de operación}}$	<p>Este indicador muestra los costos incurridos por la iglesia en transporte en relación a los gastos totales de operación. Si el resultado es elevado puede evaluarse que tanto influye la ubicación de la iglesia en este tipo de gastos.</p>
Costo medio de visita	$\frac{\text{Gastos totales en visitas al mes}}{\text{Numero de visitas al mes}}$	<p>Muestra en términos cuantitativos el costo que</p>

		representan las visitas efectuadas durante un periodo determinado de tiempo en este caso un mes.
--	--	--

FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN AL ÁREA DE COMPRAS		
INDICADORES DE EFICACIA		
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	DETALLE
Nivel de cumplimiento de proveedores	$\frac{\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total de pedidos recibidos}} \times 100$	<p>Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado</p> <p>Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la iglesia y que están afectando el nivel de recepción oportuna de mercancía en la bodega de almacenamiento, así como su disponibilidad</p>

		para despachar a los clientes de la entidad.
Entregas perfectamente recibidas	$\frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total de ordenes de compra recibidas}} \times 100$	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor Costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retorno, coste de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, coste de inspecciones adicionales de calidad, etc.
Calidad de entrega de proveedores	$\frac{\text{Cant. Recibida (-) Cant. Rechazada}}{\text{Cantidad recibida}} \times 100$	Con este indicador se determina la calidad de productos que abastecen los proveedores, y si



		<p>proporcionan los productos de acuerdo a las especificaciones dadas.</p> <p><u>Ejemplo:</u></p> <p>Al proveedor principal de la iglesia se le solicitó 1000 unidades de productos. Del total únicamente se recibieron 800 unidades y 200 fueron rechazadas por avería y características diferentes a las pedidas.</p> <p>Calidad de entrega = <math display="block">\frac{(800-200)}{1000} * 100 = 80\%</math></p> <p>Por tanto, de todo el producto solicitado a los proveedores únicamente</p>
--	--	--

		un 75% del pedido cuentan con la calidad, diseño y estructura solicitada.
Calidad de los pedidos efectuados	$\frac{\text{Productos generados sin problemas}}{\text{Total de pedidos efectuados}} \times 100$	Mide el número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional

NOTA: Los indicadores aplicados al área de ministerios evangelísticas pueden aplicarse a misiones tales como: visitas a centros penales, brigadas médicas, campos blancos, ayudas sociales, entre otras que dependerán de la estructura organizativa de cada iglesia.

#### 3.4.2.1.6 INFORME PRELIMINAR DE LA AUDITORÍA DE GESTION

Como conclusión de la etapa de estudio general y en base a la información obtenida y documentada sobre la iglesia, de los cuestionarios de evaluación de control interno y a las áreas críticas detectadas, se debe elaborar un informe de diagnóstico general preliminar.

**OBJETIVO**

El objetivo es brindar un breve resumen de las características de la organización y de las principales áreas y actividades que se consideran críticas, a modo de contribuir en la profundización del análisis en las etapas siguientes del plan general de auditoría.

**CONTENIDO DEL INFORME PRELIMINAR****a) DATOS GENERALES**

Indicar: Nombre de la iglesia, período considerado, auditor, etapa de auditoría y toda la información general de la organización.

**b) OBJETIVO**

Se debe indicar el objetivo de la auditoría.

**c) PERIODO BAJO EXAMEN**

Se consigna el período bajo examen.

**d) ALCANCE DEL EXAMEN DE AUDITORIA**

Se indica el alcance en base al plan general de auditoría.

**e) INFORMACION ESPECIFICA**

El cuerpo del informe preliminar contendrá fundamentalmente información conceptual y

conclusiones del análisis. Como mínimo el informe deberá incluir la siguiente información específica:

- **Administración del trabajo de auditoría:**

Descripción de propuesta de personal y tiempo, Cronograma de actividades del trabajo de auditoría y presupuesto y control de tiempo.

- **Análisis de la entidad:**

Se debe ofrecer una idea global de la entidad, explicando las actividades que desarrollan y especialmente aquéllas que requieren una debida atención.

- **Áreas críticas:**

Se indica y explica el funcionamiento de las áreas críticas y sugerir la profundización del análisis de las subáreas y actividades que se hayan detectado como críticas (con problemas actuales o potenciales).

- **Sistemas de Información Gerencial:**

Debe detallarse los sistemas de información gerencial de que dispone la iglesia y precisar si están en base a la naturaleza de las necesidades de la iglesia de manera que facilite la toma de decisiones de la administración y permita la auditoría interna y externa de la gestión eclesiástica.

**f) ASPECTOS POSITIVOS**

Considerar dejar una expresa constancia de los aspectos positivos relevantes hallados hasta el momento.

**g) OTRA INFORMACION**

Mostrar otra información de la iglesia de interés a la auditoría, por ejemplo memoria de labores, etc.

**h) DISTRIBUCIÓN**

El informe preliminar tendrá como destinatario el administrador de la entidad y el supervisor de la auditoría.

**3.4.3 FASE DE EJECUCION DE LA AUDITORÍA DE GESTION**

Esta fase es donde se ejecuta propiamente la auditoría de gestión, que va orientada básicamente en la aplicación de los programas de auditoría a las áreas determinadas de mayor riesgo, con la finalidad de obtener evidencias suficientes, competentes y pertinentes para sustentar los posibles hallazgos, mediante la elaboración de papales de trabajo y la aplicación de medidas de rendimiento.

### **3.4.3.1 COMPONENTES DE LA FASE DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Las tareas típicas de esta fase son:

- a) Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de: Estadísticas de las operaciones de la iglesia como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.
- b) Preparación de los papeles de trabajo que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- c) Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.
- d) Establecer un sistema de medición de rendimientos, siempre que se pueda contar con información consistente y oportuna, mediante la aplicación de indicadores de gestión y normas de medición.

#### **3.4.3.1.1 APLICACIÓN DE PROGRAMAS DE AUDITORÍA DE GESTION**

Los programas de auditoria servirán de guía de evaluación de las áreas seleccionadas en la fase anterior, la ejecución de los programas de auditoria son de fundamental importancia para el supervisor y coordinador de la auditoria, pues constituye una evidencia del planteamiento

realizado y de los procedimientos previstos, además para ejercer un control al cumplimiento de los mismos.

Los programas de auditoría establecen en sus procedimientos, las labores y las pruebas que deben realizarse. Estarán estructurados de manera que faciliten el desarrollo metódico del examen.

#### **3.4.3.1.2 PREPARACION DE PAPELES DE TRABAJO**

Representa la evidencia más importante para respaldar el informe de auditoría, en estos se recopila la información y el análisis realizado para sustentar los hallazgos de auditorías y recomendaciones que se harán.

#### **ORGANIZACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

Los papeles de trabajo elaborados por el auditor y sus colaboradores, deberán ser protegidos, controlados, clasificados y archivados, de tal manera que exista seguridad de su salvaguarda y fácil acceso cuando sean requeridos. Además los papeles de trabajo deberán clasificarse de acuerdo a su uso, vigencia e importancia, dicha clasificación es la siguiente:

##### **A. ARCHIVO PERMANENTE**

Tiene como objetivo reunir los datos de naturaleza histórica o continua relativos a la presente auditoría. Estos archivos proporcionan una fuente conveniente de información sobre la auditoría que es de interés continuo de un año a otro. Deberá estar encabezado con un índice de contenido del mismo, el cual podría ser el siguiente:

- A. Antecedentes de la entidad.
- B. Descripción del sistema de información.
- C. Acuerdos financieros.
- D. Indicadores de gestión.
- E. Correspondencia enviada a la gerencia.
- F. Correspondencia recibida de la gerencia.
- G. Informes de auditoría de gestión de la organización.
- H. Resumen de observaciones y recomendaciones efectuadas a la gerencia.
- I. Resumen de actas.
- J. Contratos relevantes.

## **B. ARCHIVO CORRIENTE**

Incluye todos los documentos de trabajo aplicables al año que se está auditando. Los tipos de información que se incluyen en el archivo presente son: programas de auditoría, información general, balanza de comprobación de trabajo y cédulas de apoyo. El índice para este legajo es el siguiente:

### Planeación de la auditoría

- AA. Presupuesto de auditoría.
- BB. Equipo de auditoría.
- CC. Planificación global de recursos.
- DD. Plan de entrevistas.



EE. Áreas críticas definidas.

GG. Objetivos de auditoría.

HH. Programas de auditoría.

Análisis de estados financieros:

II. Análisis de Estados Financieros.

JJ. Análisis de punto de equilibrio.

KK. Informe de gestión.

LL. Calculo de indicadores de gestión.

Auditoría de gestión en las áreas críticas.

MM. Finanzas

NN. Ingresos

OO. Inventarios

PP. Procesamiento de datos.

QQ. Donaciones.

RR. Compras.

SS. Recursos humanos.

TT. Otras áreas críticas.

**C. ARCHIVO ADMINISTRATIVO**

Brindar una visión global de la ejecución y finalización de la auditoría, resumen de las conclusiones y decisiones significativas alcanzadas durante el examen; el contenido de este archivo es el siguiente:

10. Plan de auditoría y presupuesto.
20. Resumen del tiempo de auditoría
30. Personal asignado.
40. Conclusiones y recomendaciones del ente auditado.
50. Modificaciones relevantes en la entidad.
60. Limitaciones en el alcance.
70. Informes de auditoría.
80. Informes de la gestión de la entidad.
90. Debilidades y fortalezas.
100. Amenazas y oportunidades.

**MODELO DE PAPELES DE TRABAJO PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE  
GESTIÓN.**

**MODELOS DE CEDULAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN**

**CEDULA DE RECOPIACIÓN DE LOS ANTECEDENTES DE LA IGLESIA**

AREA: ORGANIZACIÓN

ENTIDAD: _____		REVISADO: _____	
FECHA: _____		FECHA: _____	
AUDITOR: _____		REF: _____	
Recopilación de los antecedentes de la Iglesia	Documentado		
	SI	NO	
Personería Jurídica. Estados Financieros del ejercicio anterior. Organigrama de la entidad. Principales manuales de procedimientos y reglamentos operativos de la entidad. Estados Financieros el ejercicio actual. Manuales de personal y políticas de las diferentes áreas operativas. Visión y misión de la entidad. Principales miembros de Junta Directiva. Principales parámetros e indicadores de gestión de las diferentes áreas operativas Estatutos debidamente aprobados. Actas de los acuerdos de junta directiva			

**MODELO DE CEDULA DE LA EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE PLANIFICACIÓN  
FINANCIERA.**

AREA: FINANZAS

ENTIDAD: _____		REVISADO: _____	
FECHA: _____		FECHA: _____	
AUDITOR: _____		REF: _____	
Concepto	Total Planificado	Total Real	% de Cumplimiento
Ingresos por ofrendas			
Ingresos por diezmos			
Otros ingresos			
Egresos			
Pago proveedores			
Pago impuestos			
Pago de planilla			
Pago interés financieros			
Gastos de operación			
Otros			
<b>Totales</b>			

Ver Anexo 3 Otros modelos de cedulas

### 3.4.3.1.3 HOJAS DE RESUMEN DE HALLAZGO

El procedimiento para desarrollar cada hallazgo significativo de las áreas críticas se realiza determinando:

1. Condición : Situación encontrada
2. Criterio : Normas que se aplican, el “deber ser”
3. Causa : Razones de la desviación
4. Efecto : Medido en términos de costo u otra forma cuantificable que afecta la entidad.
5. Recomendación : Acción correctiva por parte del auditor.

Técnicamente surge un hallazgo cuando al comparar el criterio (deber ser) con la condición (lo que actualmente existe o se encuentra funcionando) observamos diferencias. Establecido el hallazgo, procedemos a su evaluación en términos de causa (el asunto o asuntos que originan el problema o situación) y efecto (las consecuencias buenas o malas que generan la situación o situaciones encontradas).

En este punto resulta de suma utilidad precisar causas y efectos, así como cuantificar o valorar sobretodo los efectos negativos, en términos de perdidas de dinero, de activos, de imagen corporativa, de posicionamiento institucional, de calidad del servicio, del alcance de las actividades, del incumplimiento de lo establecido en planes y programas, de metas, objetivos, etc.

Identificado el hallazgo es responsabilidad del auditor dar a conocer los resultados a la administración, en la medida en que desarrollamos el programa de auditoría, con el propósito que al finalizar la fase ejecución, todas las áreas y personas responsables de la Entidad con las que hemos discutido y comunicado nuestros resultados estén enteradas de los mismos.

Teniendo la oportunidad de participar activamente en la presentación de evidencias para superar los hallazgos y/o dar las explicaciones correspondientes, en beneficio de la objetividad de nuestros resultados. En esta comunicación de resultados se podrá presentar por medio de la carta a la gerencia, dirigida al titular de la entidad.

**FORMATO DE HOJA DE RESUMEN DE HALLAZGO**

ENTIDAD: _____	REVISADO: _____
FECHA: _____	FECHA: _____
AUDITOR: _____	REF: _____

AREA:

CONDICION:

CRITERIO:

CAUSA:

EFEECTO:

RECOMENDACIÓN:

OBSERVACIONES:

Las respuestas de la administración o del presunto responsable. (Detallar en hoja anexa si fuera necesario, el resumen o transcripción de las respuestas recibidas por escrito).

## Ejemplo de la estructuración de hoja resumen de hallazgos

ENTIDAD: _____	REVISADO: _____
FECHA: _____	FECHA: _____
AUDITOR: _____	REF: _____

Ejemplo 1:

**Área: Compras**

**Condición:** El encargado de compras ha adquirido bienes durante el periodo de 200X, sin realizar una efectiva evaluación de ofertas de proveedores locales.

**Criterio:** El encargado de compras tiene la responsabilidad de realizar el proceso de compras de bienes que requieren los diferentes departamentos de la entidad, para lo cual debe seleccionar a proveedores representativos, a fin de obtener la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, al menor costo y en la oportunidad debida.

**Causa:** La iglesia no dispone de un procedimiento que regule entre otros aspectos, el proceso de compra de bienes aplicando criterios de eficiencia, eficacia y economía en su ejecución.

**Efecto:** Se han efectuado adquisiciones de bienes de capital a precios mayores a los ofertados por otros proveedores, cuyas diferencias en precios se estiman en \$ 25,000.

**Recomendación:** Se recomienda la elaboración de un procedimiento que regule el proceso de compras de la iglesia, que tome en cuenta los criterios de eficiencia, eficacia y economía, que den como resultado, disminución de costos, aprovechamiento de descuentos, mejor calidad de los bienes y servicios adquiridos, así como oportunidad en la entrega de los mismos.



Ejemplo 2:

**Área: Recursos Humanos**

**Condición:** Se han detectado en los meses de enero, junio y octubre del año 200X, errores en la aplicación de descuentos en las remuneraciones del personal de la entidad.

**Criterio:** Según las normas de control interno de la iglesia, las personas que tienen bajo su responsabilidad la elaboración de las planillas en el área de recursos humanos, deben reunir los requisitos mínimos de conocimientos y experiencias acreditadas para el cumplimiento de las funciones encomendadas.

**Causa:** El personal que reemplaza a los empleados que elaboran la planilla de remuneraciones cuando estos salen de vacaciones no tienen suficiente conocimiento ni la experiencia en la aplicación de los procedimientos administrativos establecidos por el área de recursos humanos.

**Efecto:** Se efectuaron descuentos no justificados en las remuneraciones de los empleados por un monto total a \$ 3,280.00

**Recomendación:** Que el personal que reemplace a los empleados que gozan de vacaciones, tengan los suficientes conocimientos y experiencia para la aplicación de los procedimientos de cada una de las vacantes sustituidas.

#### 3.4.3.1.4 MEDICION DEL RENDIMIENTO

La medición del rendimiento es una etapa dentro de la fase de ejecución de la auditoría de gestión que esta orientado a medir los resultados y la eficiencia, eficacia y economía de los procesos y actividades de una entidad, focalizado en hacer un mejor uso de los recursos disponibles y la verificación de los resultados.

Los siguientes indicadores de gestión son ejemplos de cómo medir los resultados y la eficiencia en las actividades de una iglesia.

Una iglesia que para el año 2006 contaba con 1800 miembros. Al final del año 2007 su membresía ascendió a 2200, por tanto su crecimiento se determina de la siguiente manera:

$$= \frac{\text{Nuevos miembros}}{\text{Miembros totales}} \times 100$$

$$= \frac{2200-1800}{1800} \times 100$$

$$= \underline{\underline{22.22\%}}$$

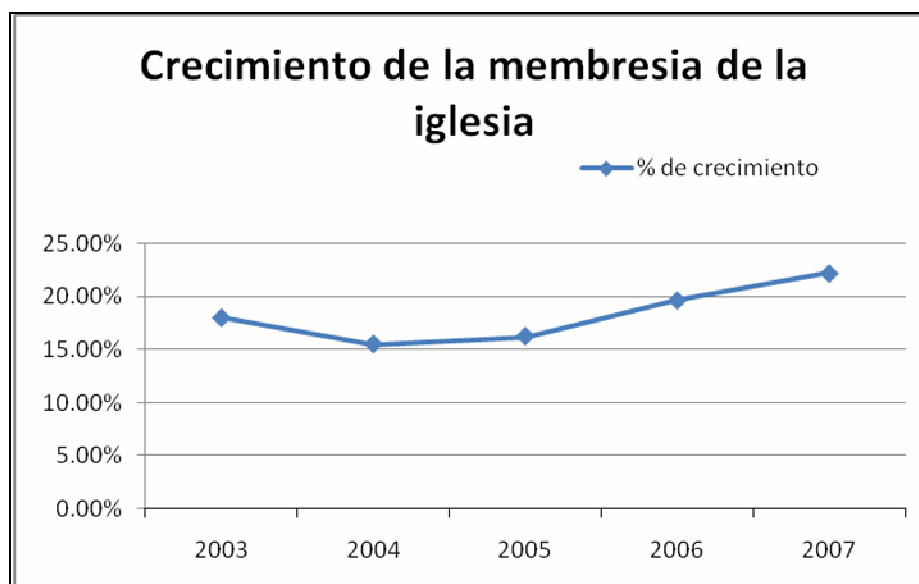
#### **Análisis:**

Como resultado de la medición anterior, se determino que el crecimiento de la iglesia fue de un 22.22% para el año 2007 respecto al año anterior, reflejando la eficacia en la gestión de la misma e indicando una tendencia positiva.

Otra forma de medir el crecimiento de la entidad, se puede hacer a través de la comparación de los resultados de años anteriores:

La iglesia durante los últimos 5 años ha mostrado el siguiente comportamiento porcentual mediante la aplicación del indicador antes mencionado:

<b>Año</b>	<b>Crecimiento</b>
2003	18.00%
2004	15.50%
2005	16.25%
2006	19.65%
2007	22.22%



De los datos anteriores se establece que el crecimiento de la iglesia en cuanto a membresía no representa problema alguno lo que confirma según el comportamiento de los datos que la competencia no constituye amenaza y que por ende los esfuerzos de la dirección encaminados hacia el logro de este objetivo demuestran una excelente gestión.

Esta tendencia podría estarnos brindando las pautas para confirmar o desvirtuar que la administración de la iglesia esta siendo eficaz en otros programas por ejemplo las misiones evangelizadoras tales como visitas a los centros penales, hospitales, campos blancos, etc., lo que puede confirmarse al medir otros indicadores de eficacia tales como Visitas a miembros, atención a miembros, nuevos miembros vía actividades evangelizadoras, etc. Dicho de otra manera se deben determinar con los datos obtenidos en la etapa de ejecución el comportamiento real en base a la información recabada.

Para medir el grado de participación de la iglesia en el servicio a los miembros como agentes de cambios; es decir se programaron 25 visitas al mes pero únicamente se realizaron 21 visitas, esto nos dará como resultado lo siguiente:

Formula:

$$= \frac{\text{Numero de visitas hechas}}{\text{Total de visitas programadas}} \times 100$$
$$= \frac{21}{25} \times 100$$
$$= \underline{\underline{84.00\%}}$$

El resultado indica que se han cumplido los objetivos de participación de los miembros en las actividades evangelizadoras de visitas a miembros en un 84% lo que muestra que la dirección de la iglesia posee una capacidad de liderazgo para motivar a sus miembros y que al mismo tiempo muestra que la membresía se identifica con esta clase de actividades.

También se puede medir en el contexto de la eficiencia el costo medio de visita, el cual se aplica de la siguiente manera:

Formula:

$$= \frac{\text{Gastos totales en visitas al mes}}{\text{Numero de visitas al mes}} \times 100$$

$$= \frac{560}{25} \times 100$$

$$= \$22.40$$

El costo medio de visitas se determina en \$22.40; la administración de la iglesia considerará si es viable seguir invirtiendo en este tipo de actividades, si el costo es moderado o alto dadas las condiciones financieras de la entidad; además podría visualizarse posibles adquisiciones de medios de transporte o si resulta más eficaz rentar los vehículos para movilizar al personal. Es decir, un indicador brinda las pautas para la toma de decisiones por parte de la alta administración de la iglesia.

Otra Forma de medir la eficacia en la realización de actividades evangelísticas se puede determinar mediante el siguiente indicador

### **Nuevos miembros vía actividades evangelísticas**

Con este indicador se podrá evaluar si son efectivas las estrategias de evangelización. Si el porcentaje aumenta significa que fue eficiente y que las políticas estratégicas son positivas.

Suponga que una campaña de evangelización que se desarrolló en una filial determinada; si sus miembros antes de esta actividad eran de 200 y luego de la campaña subieron a 250, significa que tal estrategia fue eficiente ya que la iglesia obtuvo un crecimiento positivo de miembros del 25%.

Formula:

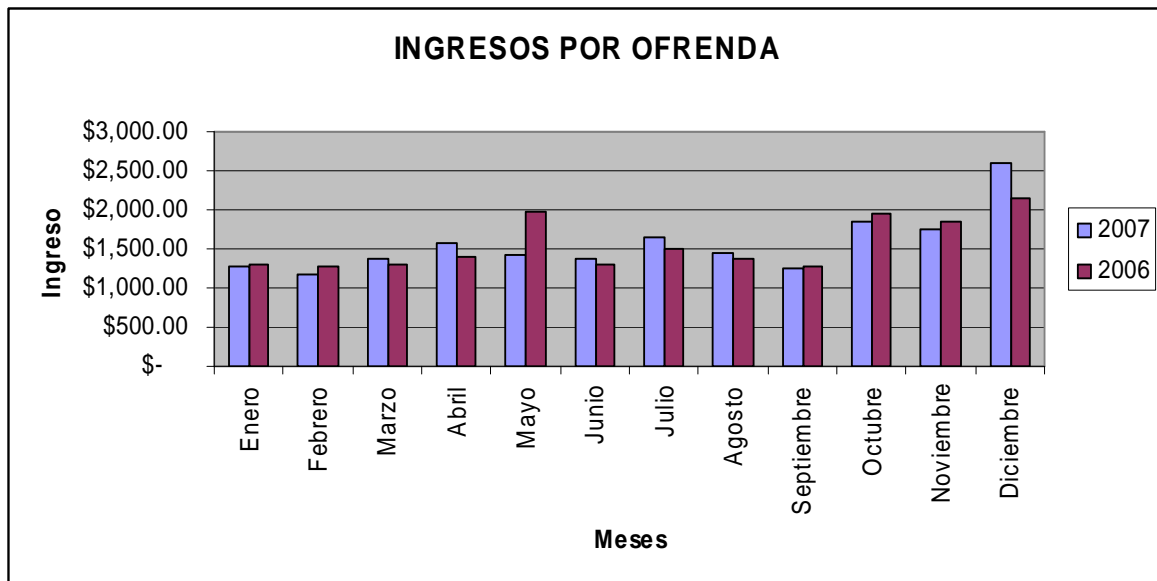
$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Miembros nuevos vía Actividades evangelísticas}}{\text{Miembros antes de la campaña}} \times 100 \\
 &= \frac{250-200}{200} \times 100 \\
 &= \underline{\underline{25.00\%}}
 \end{aligned}$$

### **Análisis:**

De acuerdo al resultado obtenido en la campaña de evangelización para esta filial, se determino que el incremento en nuevos miembros a través de este indicador fue del 25%, lo que representa la efectividad de la estrategia planificada previamente por la iglesia en cuestión.

Otra forma de analizar los resultados de las actividades de una iglesia en el aspecto financiero, se puede realizar comparando un periodo y otro los ingresos recibidos por ofrenda; de la siguiente manera:

Mes	Ingreso por Ofrenda	
	2007	2006
Enero	\$ 1,265.00	\$ 1,309.00
Febrero	\$ 1,187.00	\$ 1,266.00
Marzo	\$ 1,378.00	\$ 1,294.00
Abril	\$ 1,585.00	\$ 1,389.00
Mayo	\$ 1,435.00	\$ 1,987.00
Junio	\$ 1,385.00	\$ 1,298.00
Julio	\$ 1,650.00	\$ 1,488.00
Agosto	\$ 1,460.00	\$ 1,366.00
Septiembre	\$ 1,250.00	\$ 1,265.00
Octubre	\$ 1,850.00	\$ 1,942.00
Noviembre	\$ 1,740.00	\$ 1,860.00
Diciembre	\$ 2,590.00	\$ 2,150.00
<b>Total</b>	<b>\$ 18,775.00</b>	<b>\$ 18,614.00</b>



**Análisis:**

De acuerdo a los registros obtenidos en la etapa de ejecución, respecto a los ingresos recibidos por la iglesia en concepto de ofrenda de forma mensual, se determina que pese al crecimiento de la feligresía en general, esto no determina el incremento proporcional de los mismos para esta iglesia.

**3.4.4 FASE DEL INFORME****3.4.4.1 ELABORACION DEL INFORME**

Para diseñar el formato del informe de Auditoría de Gestión en las iglesias evangélicas como en cualquier otra institución, no hay una estructura rígida o estándar, lo que indica que dependerá de las situaciones encontradas en cada entidad; pero, deberá contener la expresión de juicios fundamentados en la evidencia obtenida. A continuación se muestra un esquema que presenta el contenido de los apartados más importantes para elaborar un informe para este tipo de auditoría.

- Carátula
- Índice.
- Carta de presentación
- Antecedentes y motivaciones del informe
- Descripción de las áreas auditadas en la iglesia
- Alcance de la auditoría practicada



- Metodología empleada
- Indicadores de eficiencia, eficacia y economía aplicadas a la iglesia
- Descripción de hallazgos
- Comentarios, conclusiones y recomendaciones

Se detallan a continuación los elementos descritos anteriormente para que cada uno de los responsables de la administración de la iglesia, tenga el conocimiento necesario de las partes mínimas que comprende el informe de auditoría de gestión:

#### ESQUEMA BASICO DEL INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

1. Carátula	:	Contiene la identificación formal del informe, incluyendo la fecha de su emisión.
2. Contenido	:	Comprende las diferentes partes que conforman el cuerpo del informe; incluye índice, siglas y abreviaturas.
3. Carta de presentación	:	Constituye la remisión formal del informe de auditoría a la administración de la iglesia o a la persona que contrató al auditor para realizar los procedimientos acordados, la cual deberá estar firmada por el auditor responsable del contenido del mismo.
4. Antecedentes y motivaciones del informe	:	Este párrafo hace mención de los motivos que dieron origen a la ejecución de la auditoría de gestión en la iglesia, haciendo énfasis en los antecedentes de la entidad.

5. Descripción de las áreas auditadas en la iglesia	:	En esta parte se detallará la descripción de las áreas auditadas detallando sus principales actividades y la manera de desarrollarlas.
6. Alcance de la auditoría aplicada	:	Esta parte comprende el enfoque, componentes auditados y los indicadores utilizados.
7. Metodología empleada	:	Se hace referencia a los procedimientos específicos adoptados por el auditor; normativa y criterios utilizados para la obtención de las pruebas de auditoría en la iglesia evangélica.
8. Indicadores de eficiencia, eficacia y economía aplicadas a la iglesia	:	Es el párrafo donde el auditor expresa los resultados de los indicadores de gestión obtenidos de la evaluación a la gestión de la administración de la iglesia en un periodo determinado.
9. Descripción de hallazgos	:	En esta parte se describe todos aquellos problemas que no permiten un funcionamiento normal en las operaciones de las diferentes áreas de la iglesia. Muestra una descripción de los elementos de cada hallazgo de auditoría tales como la condición, criterio, causa, efecto y recomendación
10. Conclusiones y recomendaciones	:	El auditor dará conclusión acerca de la actividad auditada, conforme al análisis de los elementos de cada hallazgo. Así como también propondrá las medidas o acciones correctivas a los problemas de la entidad.
11. Cierre del informe	:	Comprenderá la fecha del informe, la dirección del auditor y

		firma del auditor.
12. Comunicación de resultados	:	En esta etapa final del proceso de auditoría de gestión, consiste en entregar los resultados de la investigación de la entidad auditada a los responsables de la iglesia que tienen la autoridad suficiente para tomar las acciones correctivas y cuando sea necesario llamar su atención al respecto de algunos problemas que podrían afectar adversamente las actividades y operaciones, brindar las medidas correctivas oportunas, así como darle el seguimiento que amerite.

## CAPITULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 CONCLUSIONES

Tomando como base la información proveniente de la población encuestada, puede concluirse lo siguiente:

- En la actualidad la iglesia evangélica ha venido experimentando un crecimiento muy considerable tanto en su membresía como en la diversidad de sus actividades, por tal razón requiere que sus ministros y líderes sean estos pastores, administradores, cuerpo oficial y su feligresía en general, cuenten con servicios que garanticen adecuados sistemas de control que optimicen la utilización de los recursos financieros, humanos y materiales de forma eficaz y eficiente.
- Se determinó que los administradores de las iglesias evangélicas tienen poco conocimiento en la aplicación de este tipo de auditoría, la cual considera la evaluación de la gestión realizada en términos de eficiencia y eficacia, y el cumplimiento de sus objetivos y metas establecidas.
- La auditoría de gestión es una herramienta que le permite al auditor y a los usuarios en general determinar el cumplimiento de objetivos y metas trazadas por la entidad, así

como detectar deficiencias y hacer las recomendaciones oportunas en las áreas que requieran mayor énfasis de control.

- Se determinó mediante el desarrollo de la investigación que la mayoría de iglesias evangélicas ubicada en el área metropolitana de San Salvador no reciben los servicios de auditoría de gestión; sin embargo, existe mucho interés en conocer la forma en que evalúa las áreas y la gestión de los responsables de la iglesia, obteniendo mayor eficiencia y transparencia en el control de las actividades.
- El manual de procedimientos de auditoría de gestión servirá como una guía de apoyo para los responsables de la dirección de las iglesias evangélicas, ya que les brindara los conocimientos básicos y los beneficios que proporcionaría la ejecución de esta clase de auditoría, enfocada a organizaciones dirigidas hacia el rendimiento de mejores resultados.
- El auditor como parte de su examen de auditoría de gestión debe identificar y evaluar el riesgo que existe en el área del control y manejo del efectivo (Diezmos y ofrendas) en las iglesias evangélicas; como una función que amerita una consideración especial.

## 4.2 RECOMENDACIONES

Como resultado de la investigación surgen criterios que se traducen en recomendaciones que son las que representan la visión con la que el investigador contribuye la realidad examinada, por lo tanto se presentan a continuación las siguientes recomendaciones:

- Es necesario que el presente documento sea tomado en consideración para la aplicación de los procedimientos de auditoría de gestión en la evaluación de las actividades que desarrollan las iglesias evangélicas a fin de que garanticen adecuados sistemas de control que optimicen la utilización de los recursos financieros, humanos y materiales.
- Con respecto al poco conocimiento, es necesario que los dirigentes de iglesias evangélicas utilicen este documento como una guía para conocer los procedimientos básicos en la evaluación de las actividades realizadas y las ventajas que se obtendrían en la aplicación de la auditoría de gestión a este tipo de instituciones.
- Que la auditoría de gestión sea considerada por los administradores de las iglesias evangélicas como una herramienta que les brinde las pautas para determinar el cumplimiento de objetivos y metas planificados, así como detectar deficiencias y hacer las correcciones de manera oportuna en las áreas que requieran mayor énfasis de control.

- Que los responsables de estas instituciones tomen en cuenta los servicios de auditoría de gestión para el control de los recursos y la evaluación del desempeño de las actividades y procesos de cada una de las áreas examinadas, en términos de eficiencia, eficacia y economía.
- Es recomendable que los administradores de estas instituciones utilicen este manual como referencia en el diseño y aplicación de procedimientos de auditoría de gestión en las áreas a ser examinadas, de acuerdo a las características y necesidades de cada iglesia.
- Que el auditor aplique los procedimientos pertinentes a fin de evaluar el riesgo de auditoría en el área de control y manejo del efectivo en las iglesias evangélicas, que permitan a la administración de las mismas garantizar la adecuada utilización de esta clase de recursos.

## BILBIOGRAFIA

ALVARADO FLORES, Roberto Carlos, Gabriela Quijada de Alas y Melvin Galileo Rivera Meléndez, Guía de Procedimientos para el Desarrollo de la Auditoría de Gestión en las Empresas Industriales de El Salvador. Enfoque Auditoría Interna, Tesis, Universidad de El Salvador, Diciembre 2000.

AYALA, Ricardo Benjamín y otros. La Auditoría de Gestión como una Ventaja Competitiva para las Empresas Comerciales del Área Metropolitana de San Salvador, Universidad de El Salvador, Marzo de 1999.-

BLANCO LUNA, Yanel, Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral, Primera Edición, Editora Roesga, Colombia, 1998.-

CEDILLOS BOLAÑOS, Federico Antonio, Cruz Mendoza, José Enrique, Espinoza Martínez, Emma Guadalupe; Aplicación de la Auditoría Interna con Enfoque de Auditoría de Gestión para las Empresas Comerciales. Universidad de El Salvador, Tesis Abril 2005.

CODIGO CIVIL, Reformado según Decreto Legislativo No.689, del 20 de Octubre de 1993, Publicado en el Diario Oficial No. 55, Tomo No.322, del 18 de Marzo de 1994. Arts. 540 al 553.

DECRETO LEGISLATIVO No.894, Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro El Salvador, Diario Oficial No. 238, Tomo No. 333, 17 de Diciembre de 1996, Art. 10.



DICCIONARIO ENCICLOPEDICO COLOR UNO. Editorial Océano, 1996.

ESTRADA HERNANDEZ, Kennia Esmeralda, Figueroa Chávez, Ronald Geovany y González Hernández, Félix Alonso. Auditoría de gestión Aplicada a los Consejos Directivos Escolares de las Instituciones Nacionales de Educación Media, Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Contaduría Publica, Febrero de 2005.

FINZEL, Hans, Los lideres sus 10 errores más comunes, Ediciones Las Américas, A. C. México, 1998.

FRANKLIN F., Enrique Benjamín. Auditoría Administrativa. 1ª Edición McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México 2004.

GUEVARA REYES, Jorge Humberto y otros. Guía Técnica para el Desarrollo de la Auditoría de Gestión para ser aplicadas por las Unidades de Auditoría Interna, en la Evaluación de los Proyectos de Reconstrucción de Viviendas que Ejecuta FONAVIPO con financiamiento externo. Universidad de El Salvador, 2004

GUTIERREZ MARIN, Arturo, Cómo Organizar una Iglesia (Teología de la Administración), Editorial Clie, Barcelona, España, 1989.

HAROLD KOONTZ, Wehrich, Administración una Perspectiva Global, Decima Edición, México, McGraw-Hill, 1994, ISBN 970-10-0353-5

SANCHEZ ALARCON, Francisco Javier; Programas de Auditoría, ECAFSA, Thomson Learning; México D. F. Décimo Segunda Edición, junio 2005.-

WWW.IGLESIADOCRISTO.COM/ESTUDIOSFINANZAS04, Dunlap Rouse, Elmer N;  
Las Finanzas de la Iglesia, IV Parte

WWW.MONOGRAFIAS.COM

WWW.INLAC.ORG

**ANEXOS**

## **ANEXO No 1**

### **RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACION DE CAMPO REALIZADA A LAS IGLESIAS EVANGÉLICAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

Cuestionario dirigido a la Administración de las Iglesias Evangélicas ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador

1) ¿Está definida la estructura organizativa de su iglesia?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

#### **Objetivo:**

Determinar si las iglesias tienen definida su estructura organizativa.

**TABLA DE RESULTADOS**

<b>Área Metropolitana de San Salvador</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	17	94%
No	1	6%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**GRAFICA N° 1**



**Análisis:**

Los resultados revelan que un 94% de la población en estudio poseen una estructura organizativa definida, lo que las convierte en entidades mejor organizadas. Por otra parte el 6% de la población contestó que no posee dicha estructura, debido a que no poseen el conocimiento técnico para hacerlo y no le han brindado la importancia requerida.

**Conclusión:**

Con los resultados obtenidos se logró determinar que en su mayoría la población encuestada tiene definida su estructura organizativa, aunque algunos consideran que habría que revisarla y adecuarla de acuerdo al crecimiento de la entidad.

2) ¿Cuáles son los departamentos con los que cuenta su iglesia en el área administrativa y financiera?

**Área financiera**

Auditoría interna \_\_\_\_\_  
 Contabilidad \_\_\_\_\_  
 Tesorería \_\_\_\_\_  
 Otros \_\_\_\_\_

**Área Administrativa**

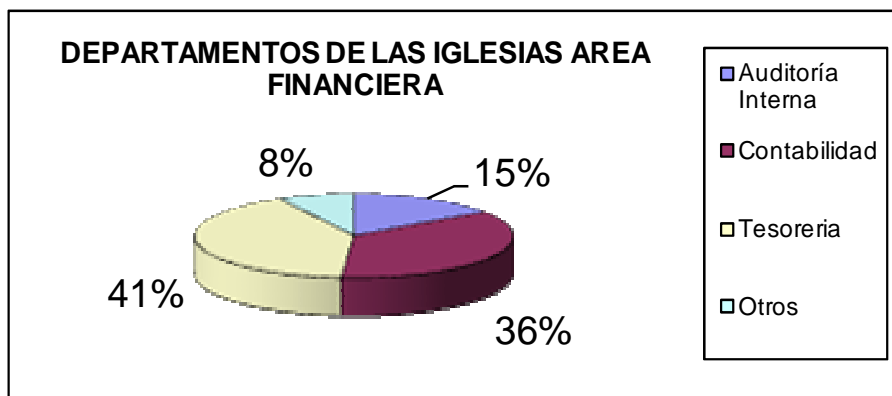
Gerencia Administrativa \_\_\_\_\_  
 Gerencia de Proyectos \_\_\_\_\_  
 Recursos Humanos \_\_\_\_\_  
 Servicios Generales \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Indagar si la iglesia cuenta con departamentos en el área financiera y administrativa.

TABLA DE RESULTADOS  
**ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

Área Financiera	Cantidad	Porcentaje
Auditoría Interna	6	15%
Contabilidad	14	36%
Tesorería	16	41%
Otros	3	8%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

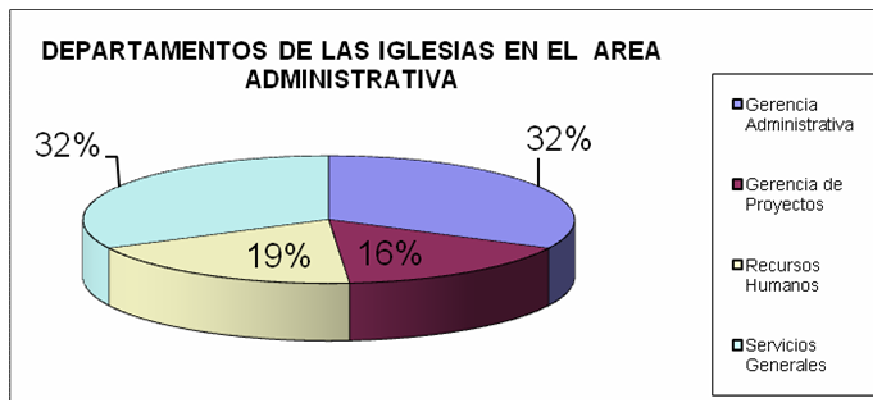
**GRAFICA Nº 2-A**



**TABLA DE RESULTADOS**

<b>ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR</b>		
<b>Área Administrativa</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Gerencia Administrativa	12	32%
Gerencia de Proyectos	6	16%
Recursos Humanos	7	19%
Servicios Generales	12	32%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**GRAFICA Nº 2-B**



**Análisis:**

En el **Área financiera** del total de iglesias encuestadas el 15% cuenta con el departamento de Auditoría Interna, el 36% posee un departamento de contabilidad, el 41% cuenta con departamento de Tesorería y únicamente el 8% con otro tipo de departamentos adscrito al área financiera, no especificado. En el **Área Administrativa** el 32% de la población encuestada posee Gerencia Administrativa, el 17% tiene Gerencia de Proyectos, el 19% cuenta con Gerencia o Departamento de Recursos Humanos y el 32% tiene un departamento de Servicios Generales. Lo que confirma que al desarrollar una auditoría de gestión surge la necesidad de

efectuar una revisión a esa departamentalización y verificar si satisface los criterios de eficiencia, eficacia y economía en la organización.

**Conclusión:**

Tomando en consideración los resultados obtenidos se logró indagar que la totalidad de las iglesias evangélicas cuentan con departamentos en el área administrativa y financiera.

3) ¿Qué criterios se siguen para delegar las autoridades en cada departamento?

- Posición jerárquica \_\_\_\_\_
- Relaciones personales \_\_\_\_\_
- Conocimientos del área \_\_\_\_\_
- Experiencias \_\_\_\_\_
- Convenios \_\_\_\_\_
- Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

**Objetivo:**

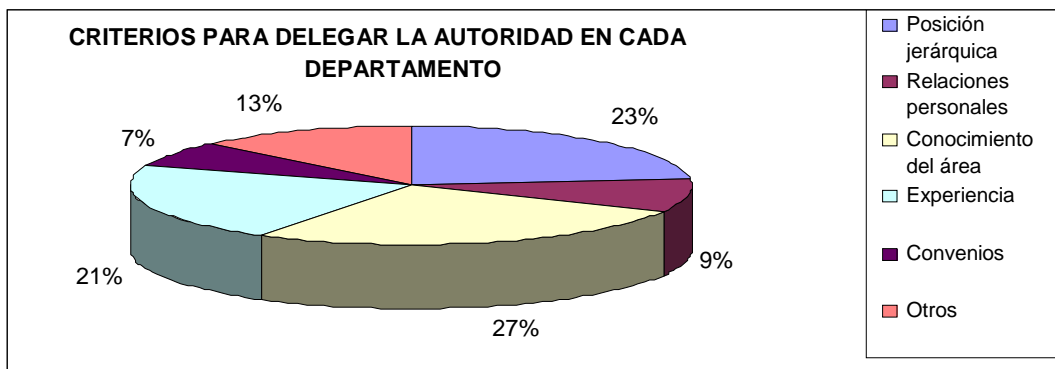
Conocer cuales son los criterios mediante los cuales son elegidos los responsables para cada departamento.



### TABLA DE RESULTADOS

ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR		
Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Posición jerárquica	13	23%
Relaciones personales	5	9%
Conocimiento del área	15	27%
Experiencia	12	21%
Convenios	4	7%
Otros	7	13%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

GRAFICA Nº 3



#### Análisis:

De la tabulación anterior se establece que un 27% de las iglesias evangélicas toman en consideración el conocimiento del área para delegar la autoridad en cada departamento, un 23% se fundamenta en la posición jerárquica, otro 21% se basa en la experiencia, un 13% utiliza otros criterios, por otro lado el 7% respondió que considera esencial los convenios, en tanto se

determinó que un 9% se circunscribe a las relaciones personales para designar a los responsables de cada departamento.

**Conclusión:**

Basado en los resultados obtenidos se concluye que los criterios utilizados para elegir a los responsables de cada departamento son variados y no están definidos de manera escrita de tal forma que facilite a estas instituciones delegar la autoridad y responsabilidad de acuerdo a factores administrativos y financieros mínimos para cada puesto de manera que viabilice un mejor desempeño en sus actividades.

4) ¿Tiene su iglesia definidos los siguientes aspectos estratégicos?

La misión \_\_\_\_\_

La visión \_\_\_\_\_

Los objetivos \_\_\_\_\_

Las metas \_\_\_\_\_

**Objetivo:**

Indagar si la iglesia tiene definidos estos aspectos estratégicos a fin de verificar si se están cumpliendo.

#### TABLA DE RESULTADOS

ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR		
Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Sí	16	89%
No	2	11%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

GRAFICA Nº 4



#### **Análisis:**

Es evidente que un 89% de la población en estudio poseen visión, misión, objetivos y metas definidas y que el 11% de la población no tiene definidos en su conjunto estos aspectos estratégicos en sus iglesias por desconocimiento, descuido o poco interés al respecto.

#### **Conclusión:**

Considerando como base la opinión de los encuestados se logró indagar que buen porcentaje de ellas tienen definidos la visión, misión, objetivos y metas; en su conjunto aunque en muchos casos manifestaron que no verifican si los están cumpliendo, por lo que sugirieron se les proporcionarán los lineamientos para evaluar el logro de los mismos.

5) ¿Tiene identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en su iglesia?

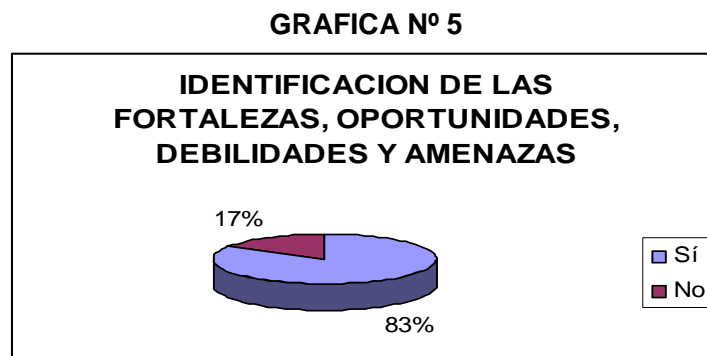
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**Objetivo:**

Indagar si la iglesia tiene identificadas las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a fin de mejorar su eficiencia y eficacia.

**TABLA DE RESULTADOS**

<b>Área Metropolitana de San Salvador</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	15	83%
No	3	17%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

Es notable de acuerdo a los datos obtenidos que el 83% de las iglesias encuestadas tienen identificadas las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a fin de mejorar su eficiencia y eficacia, caso contrario el 17% manifestó que estos conceptos no los tiene identificadas de manera escrita, por lo que consideran que esta es primordialmente una de sus deficiencias.

**Conclusión:**

Tomando como base los resultados obtenidos los cuales indican que un elevado porcentaje de las iglesias tiene identificadas las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; surge la necesidad de brindar especial atención en estos aspectos a fin de mejorar su eficiencia y eficacia en la gestión que realizan estas entidades.

6) ¿Cuáles son las fuentes de ingresos que tiene la iglesia?

- Diezmos \_\_\_\_\_
- Ofrendas \_\_\_\_\_
- Donaciones \_\_\_\_\_
- Librerías \_\_\_\_\_
- Cafeterías \_\_\_\_\_
- Colegios \_\_\_\_\_
- Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

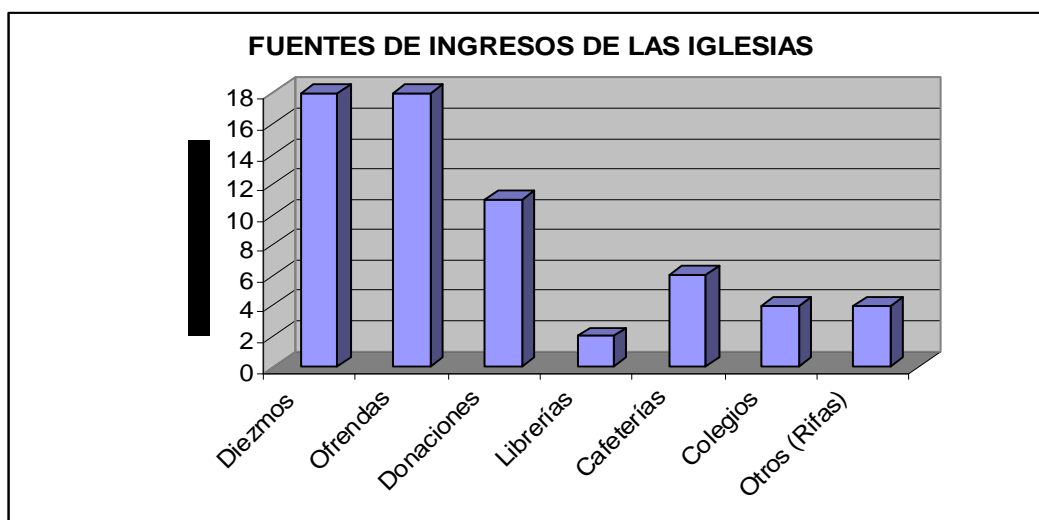
**Objetivo:**

Conocer las fuentes de ingresos con que cuenta la iglesia.

TABLA DE RESULTADOS  
**ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>
Diezmos	18
Ofrendas	18
Donaciones	11
Librerías	2
Cafeterías	6
Colegios	4
Otros (Rifas)	4
<b>Total</b>	<b>63</b>

**GRAFICA N° 6**



**Análisis:**

Del total de las entidades encuestadas se establece que la totalidad el 100% de ellas (18) tienen los diezmos y ofrendas como su principal fuente de ingresos, las donaciones representan la segunda fuente de ingresos para estas instituciones, en tercer lugar se encuentran las cafeterías como actividades generadoras de ingresos, en tanto los colegios, librerías y otras actividades (excursiones, rifas, baratíos, etc.), proporcionan ingresos a la iglesia pero en menor cuantía.

**Conclusión:**

La totalidad de las iglesias evangélicas respondieron de manera precisa a la pregunta formulada por cuanto consideran uno de los conceptos importantes de evaluación dentro de la organización de las mismas.

7) ¿Qué gestión tiene previsto hacer para captar mas fondos para la iglesia?

Ayuda voluntarias \_\_\_\_\_  
Retiros espirituales \_\_\_\_\_  
Aportaciones de socios para actividades específicas \_\_\_\_\_  
Conciertos musicales \_\_\_\_\_  
Excursiones \_\_\_\_\_  
Otras (Especifique) \_\_\_\_\_

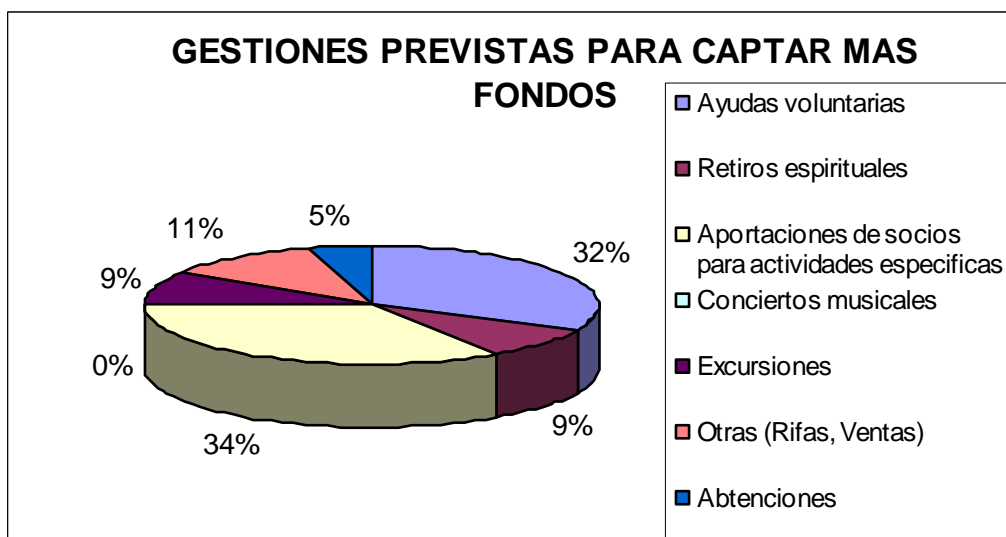
**Objetivo:**

Conocer cuales son las actividades que realiza la iglesia para captar más fondos.

TABLA DE RESULTADOS

<b>ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Ayudas voluntarias	14	32%
Retiros espirituales	4	9%
Aportaciones de socios para actividades específicas	15	34%
Conciertos musicales	0	0%
Excursiones	4	9%
Otras (Rifas, Ventas)	5	11%
Abstenciones	2	5%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

GRAFICA N° 7



**Análisis:**

Al indagar sobre cuales son las actividades que realizan las iglesias para captar más fondos, el 34% de los encuestados afirmó que son las aportaciones de socios para actividades específicas; un 32% consideró que lo constituyen las ayudas voluntarias, el 9% prevé los retiros espirituales, en cambio el 11% manifestó que lo son otras actividades como rifas, ventas, baratíos, etc., se complementa con un 9% actividades como excursiones, tanto dentro como fuera del país, en cambio los conciertos musicales no constituyen una actividad recaudadora de fondos para las iglesias por cuanto no opinaron al respecto y un 5% se abstuvo de brindar información.



**Conclusión:**

Con los resultados obtenidos se logro conocer cuales son las actividades que tiene previstas realizar la iglesia para captar más fondos, determinando que los mayores esfuerzos se dirigirán hacia las aportaciones de socios para actividades especificas y a las ayudas voluntarias, surgiendo la necesidad de mayores elementos de control propicios de la auditoría de gestión.

8) ¿En que son utilizados los recursos obtenidos y que porcentaje se asigna a cada concepto?

		<b>%</b>
Pago de salarios	_____	_____
Pago de locales	_____	_____
Colaboración a filiales	_____	_____
Ayuda a miembros	_____	_____
Infraestructura	_____	_____
Adquisiciones de bienes y servicios	_____	_____
Otros	_____	_____
Nota: Los % deben sumar el		<b>100%</b>

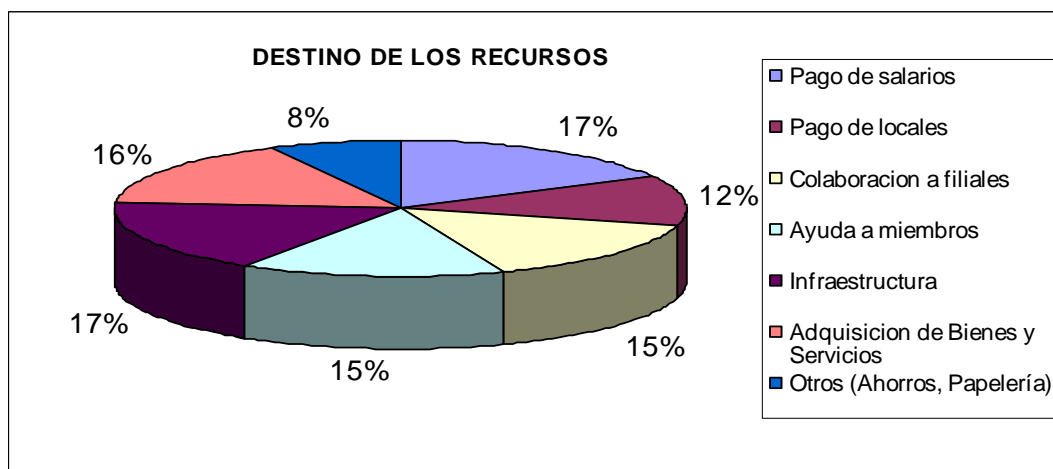
**Objetivo:**

Conocer en que son utilizados los ingresos los ingresos, para constatar si se están cumpliendo los objetivos de la gestión previstos.

### TABLA DE RESULTADOS

ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Pago de salarios	16	17%
Pago de locales	11	12%
Colaboración a filiales	14	15%
Ayuda a miembros	14	15%
Infraestructura	16	17%
Adquisición de Bienes y servicios	15	16%
Otros (Ahorros, Papelería)	7	8%
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>

### GRAFICA Nº 8



#### Análisis:

Ante el cuestionamiento anterior un 17% respondió que los recursos son utilizados en la cancelación de salarios, el 12% se destina al pago de locales, un 17% se invierte en

infraestructura, además, el 16% lo gastan en adquisición de bienes y servicios, otro 15% lo encausan a colaboración de filiales, un 15% en ayuda a miembros de la iglesia y para completar el resto, 8% de los ingresos se destinan a otros gastos como papelería, ahorros, ayudas especiales a terceras personas, etc.

**Conclusión:**

La totalidad de las iglesias evangélicas encuestadas respondieron a la información solicitada respecto a la utilización de los ingresos, de esa manera se indagó los porcentajes en que son invertidos en cada una de las alternativas formuladas, lo que indica que tienen plenamente identificadas el destino de los recursos financieros y que estiman que con mejores controles se podría ser más eficiente en la ejecución de las actividades que realizan.

9) ¿En quien recae la responsabilidad del manejo de las finanzas de la iglesia?

Pastor General	_____
Tesorero	_____
Contador	_____
Diacono	_____
Comité Financiero	_____
Otro (Especifique el cargo)	_____

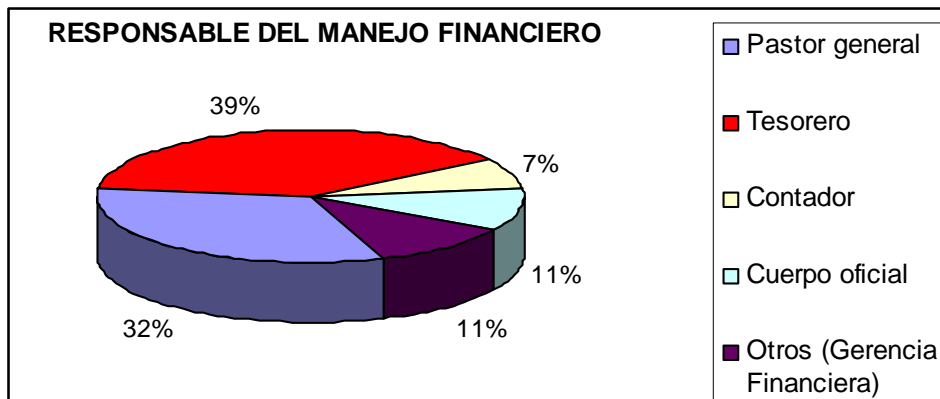
**Objetivo:**

Conocer quien es el responsable de las finanzas de las iglesias.

TABLA DE RESULTADOS

ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Pastor general	9	32%
Tesorero	11	39%
Contador	2	7%
Cuerpo oficial	3	11%
Otros (Gerencia Financiera)	3	11%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

GRAFICA Nº 9



**Análisis:**

Ante el cuestionamiento anterior el 32% respondió que la responsabilidad del manejo de las finanzas recae el pastor general, igual 39% consideró que esa responsabilidad es asumida por el tesorero de la iglesia, un 11% afirmó que es atribución del cuerpo oficial, en tanto un 7% sostuvo que se delega dicha responsabilidad al contador, mientras que el 11% deposita tal

atribución al gerente financiero de la entidad, lo que confirma que en la totalidad de las iglesias evangélicas existe una persona responsable del manejo de las finanzas.

**Conclusión:**

En función de la totalidad de las respuestas obtenidas a la interrogante anterior se logro identificar al responsable de las finanzas en las iglesias evangélicas, situación que recae en su mayoría en el personal de más alto nivel dentro de la estructura jerárquica de la entidad, pero que en muchos casos no se tiene un pleno conocimiento sistemático de los procedimientos de control respecto a esta responsabilidad.

10) ¿Existe planificación de todas las actividades de la iglesia?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

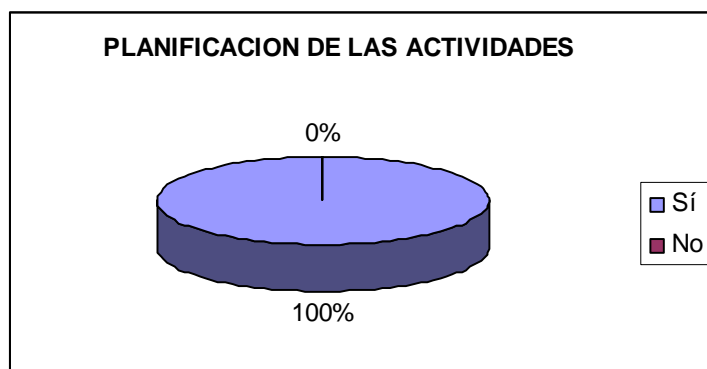
**Objetivo:**

Conocer si la iglesia planifica todas las actividades a fin de verificar su efectividad en las operaciones.

TABLA DE RESULTADOS

<b>Área Metropolitana de San Salvador</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	18	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**GRAFICA N° 10**



**Análisis:**

La totalidad de los sujetos encuestados que representa el 100% sostuvieron que existe planificación de todas las actividades de la iglesia, lo que les permite ir verificando el cumplimiento de los resultados esperados.

**Conclusión:**

Basado en los resultados obtenidos de la población encuestada se logro conocer que la mayoría totalidad planifica sus actividades pero que no saben establecer su efectividad por cuanto no poseen los conocimientos necesarios para comparar los resultados reales con los esperados dificultándoseles determinar algún tipo de parámetro o indicador que muestre la efectividad de sus operaciones.

11) ¿Qué clase de proyectos planifica la iglesia?

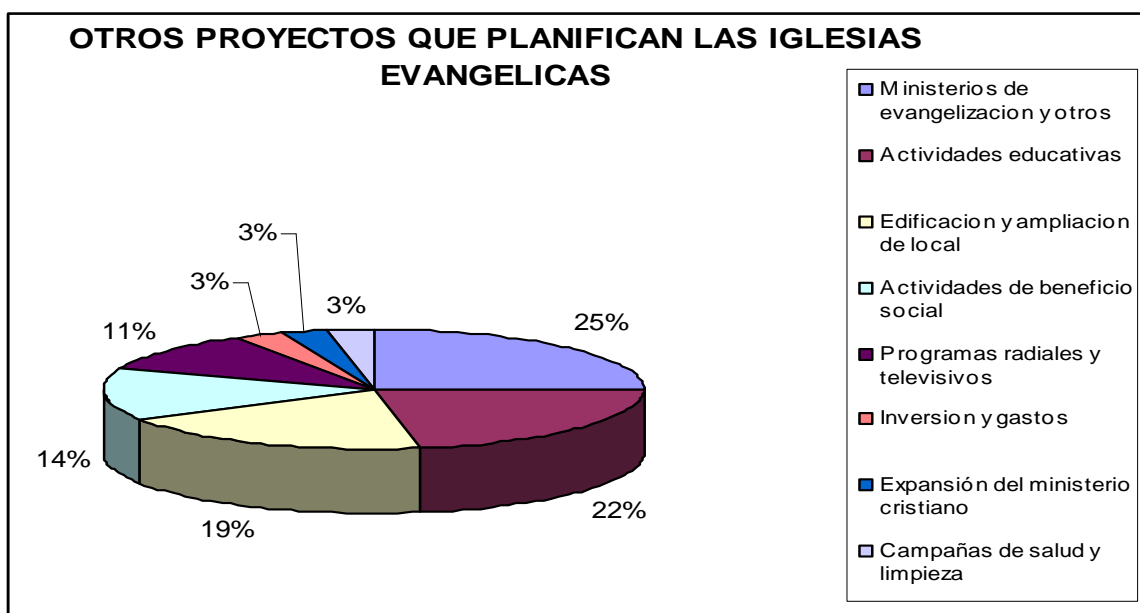
**Objetivo:**

Conocer los diferentes proyectos que se planifican en las iglesias evangélicas.

### TABLA DE RESULTADOS

ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Ministerios de evangelización y otros	9	25%
Actividades educativas	8	22%
Edificación y ampliación de local	7	19%
Actividades de beneficio social	5	14%
Programas radiales y televisivos	4	11%
Inversión y gastos	1	3%
Expansión del ministerio cristiano	1	3%
Campañas de salud y limpieza	1	3%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

GRAFICA Nº 11



**Análisis:**

Por medio de la grafica No 11 podemos observar que un 25% de los encuestados planifican proyectos de evangelización que incluyen actividades afines tales como campos blancos, cruzadas casa por casa en barrios y colonias entre otras; el 22% manifestó planificar actividades educativas, como creación y ampliación de colegios, cobertura educativa, etc., un 19% han contemplado dentro de sus planes la edificación y ampliación de locales para sus iglesias; otro 14% considera actividades de beneficio social como parte de sus proyectos, otro 11% ha estipulado programas radiales y televisivos para la difusión del evangelio, el 3% inversión y gastos, otro 3% considera expandir el ministerio cristiano y por ultimo un 3% adicional consideró importante los proyectos que impliquen campañas de salud y limpieza en sus comunidades aledañas.

**Conclusión:**

Se conoció que todas las iglesias encuestadas tienen planificados sus proyectos, sean estos afines a sus actividades religiosas, de infraestructura o de beneficio social, encausando los esfuerzos a aquellos que resulten más viables de ejecutar, pero que otros proyectos enfrentan dificultades al momento de llevarse a cabo debido a diferentes obstáculos.

12) ¿Cuáles son los obstáculos que enfrenta la iglesia al ejecutar los proyectos?

- Financieros \_\_\_\_\_
- Legales \_\_\_\_\_
- Operativos \_\_\_\_\_
- Otros (Especifiqué) \_\_\_\_\_



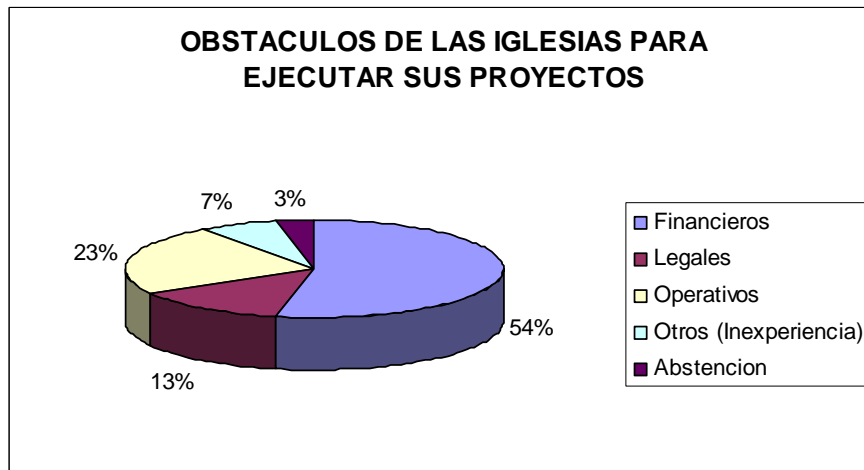
**Objetivo:**

Conocer cuales son los obstáculos que tiene la iglesia, para sugerir como mejorar esa situación.

TABLA DE RESULTADOS

ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Financieros	16	54%
Legales	4	13%
Operativos	7	23%
Otros (Inexperiencia)	2	7%
Abstención	1	3%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

GRAFICA Nº 12



**Análisis:**

Ante el cuestionamiento anterior la mayoría de la población consultada un 54% respondió que son de tipo financiero los obstáculos que enfrentan al ejecutar los proyectos, un 23% considera las dificultades de carácter operativo, el 13% afirma son de índole legal, el 7% atribuye los obstáculos a otros factores tales como inexperiencia y el 3% se abstuvo de contestar.

**Conclusión:**

Tomando en consideración los resultados obtenidos de la población se confirmó que el aspecto financiero constituye la más grande dificultad para ejecutar los proyectos en las iglesias evangélicas por lo que los esfuerzos deben orientarse a salvaguardar los recursos dentro de estas entidades y obtener sugerencias para la mejor utilización de los mismos y por consiguiente conseguir alternativas que permitan viabilizar los proyectos con criterios de eficiencia, eficacia y economía.

13) ¿En la iglesia que usted representa se evalúan los resultados financieros, operativos y de gestión periódicamente?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Cada cuanto: 1 mes \_\_\_\_\_ 3 meses \_\_\_\_\_

6 meses \_\_\_\_\_ 1 año \_\_\_\_\_

**Objetivo:**

Determinar el grado de oportunidad con que se validan los planes financieros y operativos en la iglesia con los resultados reales.

**TABLA DE RESULTADOS (13-A)**

<b>Área Metropolitana de San Salvador</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	17	94%
No	1	6%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**GRAFICA N° 13-A**



**TABLA DE RESULTADOS (13-B)**

<b>ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mensual	9	37%
Trimestral	8	33%
Semestral	3	13%
Anual	3	13%
No evalúan	1	4%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

GRAFICA N° 13-B



**Análisis:**

En el primera grafica muestra que el 94% de las iglesias evalúan los resultados financieros, operativos y de gestión, mientras que el 6% no efectúa dicha evaluación.

De acuerdo a los datos obtenidos en la segunda grafica, se determinó que un 37% evalúan sus resultados mensualmente, un 33% lo hace de manera trimestral, otro 13% lo realiza de forma semestral, el 13% lo hace anualmente, validando sus planes financieros y operativos a fin de dar continuidad al proceso de medición en el cumplimiento de objetivos de las iglesias, en tanto únicamente el 4% no realiza dicho procedimiento.

**Conclusión:**

De conformidad a la tabulación anterior se puede concluir que es una minoría la que manifestó no evaluar los resultados obtenidos, el resto que representa la mayoría si evalúa sus resultados y lo hacen varias veces al año pero sin la utilización de criterios oportunos que les permitan subsanar las desviaciones de los resultados reales con los proyectados, debido a que

expresaron no contar con los indicadores de gestión que faciliten su análisis y corrección de las desviaciones detectadas.

14) ¿Considera importante que al evaluar adecuadamente la gestión contribuiría a mejorar el logro de los objetivos establecidos por la iglesia?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Objetivo:**

Indagar sobre la importancia de evaluar la gestión en la iglesia para tomar las medidas correctivas en la adecuada consecución de los objetivos y metas.

**TABLA DE RESULTADOS**

Área Metropolitana de San Salvador		
Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Sí	18	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**GRAFICA Nº 14**



**Análisis:**

Según los resultados obtenidos ante la pregunta anterior, la totalidad de la población (100%) encuestada afirmó que evaluando la gestión adecuadamente se contribuiría a mejorar los objetivos establecidos por la iglesia.

**Conclusión:**

Los resultados obtenidos permiten identificar las expectativas que tienen las iglesias respecto de que se les evalúe la gestión realizada y poder tomar las medidas correctivas en la adecuada consecución de los objetivos y metas.

15) ¿Cuenta la entidad con parámetros e indicadores para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**Objetivo:**

Verificar si la entidad cuenta con indicadores para medir los resultados obtenidos.

**TABLA DE RESULTADOS**

<b>Área Metropolitana de San Salvador</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	12	67%
No	6	33%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**GRAFICA N° 15**



**Análisis:**

En base a los resultados de la encuesta se pudo verificar que el 67% de las entidades consultadas afirma que cuentan con parámetros e indicadores para evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía; mientras que el 33% contestaron que no cuentan con dichos procedimientos ya que no poseen el personal capacitado para desarrollarlo. También expresaron que los indicadores que manejan son comunes y que no saben si son los adecuados de conformidad a una auditoría de gestión.

**Conclusión:**

De los resultados obtenidos se pudo verificar que la mayoría de las entidades encuestadas afirmaron tener parámetro e indicadores para medir los resultados, pero al consultarles si los tenían de forma escrita expresaron que no, lo que establece la necesidad de plasmarlos en un documento que facilite la creación y verificación de tales indicadores en base a la normativa de la auditoría de gestión apegados a las particularidades de las iglesias evangélicas.

16) ¿Si no existe la unidad de auditoría interna, quien es el responsable de la evaluación de las actividades financieras y operativas en su iglesia?

Pastor General \_\_\_\_\_  
Díacono \_\_\_\_\_  
Cuerpo Oficial \_\_\_\_\_  
Contador General \_\_\_\_\_  
Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

**Objetivo:**

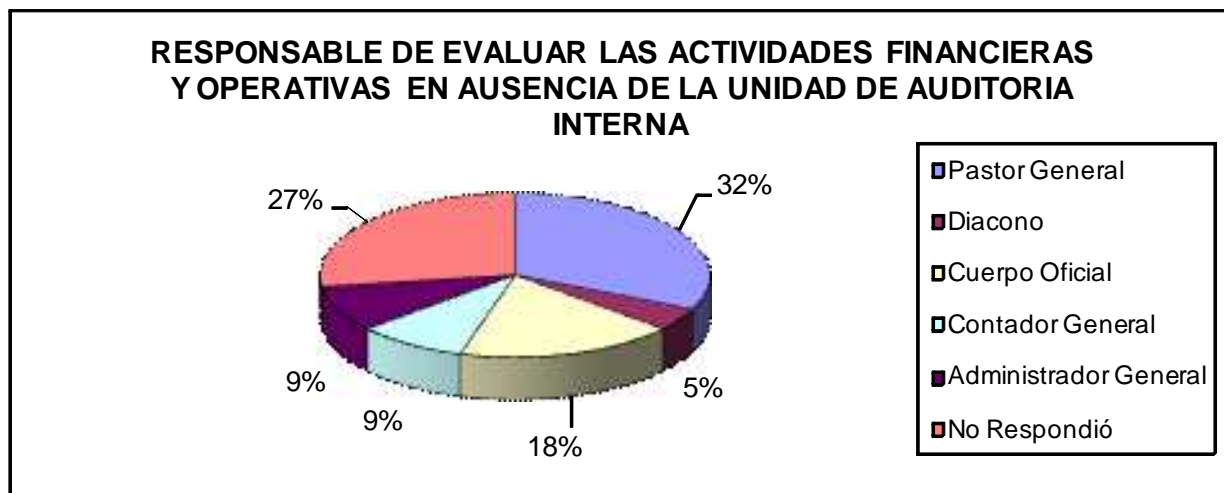
Determinar que funcionario de la iglesia ejerce las actividades de auditoría interna.

**TABLA DE RESULTADOS**

<b>ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Pastor General	7	32%
Diacono	1	5%
Cuerpo Oficial	4	18%
Contador General	2	9%
Administrador General	2	9%
No Respondió	6	27%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>



**GRAFICA N° 16**



**Análisis:**

De la tabulación anterior se establece que en ausencia de la unidad de auditoría interna en las iglesias encuestadas el 32% afirmó que el pastor general ejerce esta actividad, un 5% delega esta responsabilidad en los diáconos, un 18% la desarrolla el cuerpo oficial, otro 9% consideró que es el contador general el encargado de evaluar las actividades financieras y operativas, en tanto que un 9% consideró que es función del administrador general; pero el 27% restante no respondió a la interrogante porque ya habían afirmado que contaban con la unidad de auditoría interna (Ver tabulación pregunta 2).

**Conclusión:**

Se logro determinar qué funcionario de la iglesia ejerce las actividades de auditoría interna, en ausencia de esta unidad, pero se observó que si bien desarrollan dicha atribución no cuentan con un documento que los oriente, si no que lo hacen, en base a la experiencia adquirida, por lo

que se hace necesario estructurar un documento que oriente dicha atribución, de manera que no solo facilite el desempeño de sus funciones sino que ejerza mayor control en el cumplimiento de los objetivos trazados.

17) ¿Considera que al efectuar una auditoría de gestión se obtendrían informes adecuados y oportunos, facilitando a la gerencia la toma de decisiones?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

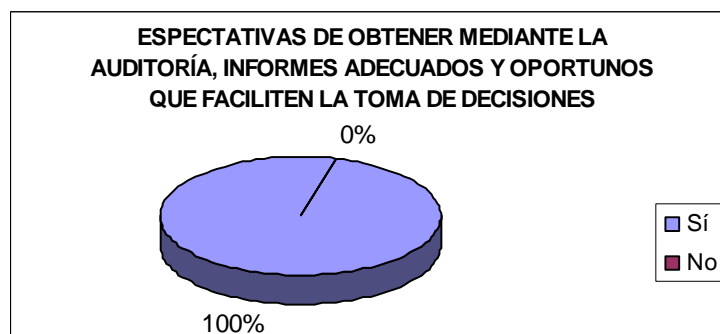
**Objetivo:**

Indagar la relevancia que tendría la auditoría de gestión en las iglesias evangélicas mediante la obtención de informes adecuados y oportunos en la toma de decisiones.

**TABLA DE RESULTADOS**  
**Área Metropolitana de San Salvador**

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Sí	18	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**GRAFICA Nº 17**



**Análisis:**

Tal como lo muestra la grafica N° 17 la totalidad de encuestados (100%) afirma que al efectuar una auditoría de gestión se obtendrían informes adecuados y oportunos, facilitando a la gerencia la toma de decisiones.

**Conclusión:**

Al indagar sobre la importancia que tendría la auditoría de gestión en las iglesias evangélicas dando como resultado la obtención de informes adecuados y oportunos en la toma de decisiones, la aceptación de la población encuestada fue unánime, es decir, que las expectativas esperadas respecto de este tipo de auditorías son relevantes.

18) ¿Ha recibido la iglesia los servicios de auditoría externa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Objetivo:**

Conocer si las operaciones han sido examinadas por un Profesional en Contaduría Pública para opinar sobre la razonabilidad de las cifras que representan los estados financieros de la entidad y sobre otros aspectos operativos.

**TABLA DE RESULTADOS**

<b>Área Metropolitana de San Salvador</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	11	61%
No	7	39%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**GRAFICA Nº 18**



**Análisis:**

En cuanto al cuestionamiento se puede observar que el 61% de las iglesias evangélicas ha recibido los servicios de auditoría externa, en tanto que otro 39% no ha recibido tales servicios debido a falta de recursos financieros, iglesias en pleno crecimiento, falta de visión por parte de los administradores o por desconocimiento de sus beneficios.

**Conclusión:**

Se logro conocer si las operaciones han sido examinadas por un Profesional en Contaduría Publica para opinar sobre la razonabilidad de las cifras que representan los estados financieros de la entidad y sobre otros aspectos operativos dando como resultado que la mitad de ellas aún

no han recibido tales servicios y que por tanto desconocen los beneficios que podría brindarles una auditoría externa.

19) ¿Si la respuesta anterior es positiva, qué tipos de auditorías le han efectuado?

Auditoría financiera \_\_\_\_\_  
Auditoría de cumplimiento \_\_\_\_\_  
Auditoría operativa \_\_\_\_\_  
Auditoría de gestión \_\_\_\_\_  
Otras auditorias (Especifique) \_\_\_\_\_  
Ninguna \_\_\_\_\_

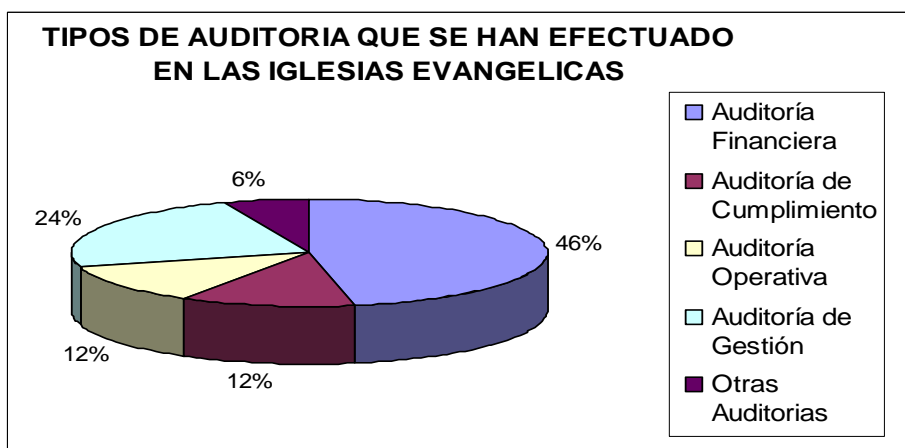
**Objetivo:**

Indagar si la iglesia ha sido objeto de algún tipo de auditoría.

**TABLA DE RESULTADOS**

<b>ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Auditoría Financiera	8	46%
Auditoría de Cumplimiento	2	12%
Auditoría Operativa	2	12%
Auditoría de Gestión	4	24%
Otras Auditorias	1	6%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**GRAFICA N° 19**



**Análisis:**

Se puede mencionar que del total de las iglesias encuestadas la mitad de ellas ha recibido los servicios de auditoría distribuido de la siguiente manera, el 46% expreso haber efectuado auditoría financiera, el 12% manifestó haber realizado auditoría de cumplimiento, otro 12% auditoría operativa, un 24% manifestó que auditoría de gestión, y un 6% consideró otro tipo de auditoría externa. Cabe mencionar que de todos los tipos de auditoría manifestados, la que más prevalece es la de tipo financiera, ya que es a la que mayor énfasis ha hecho referencia la población encuestada, seguramente por la importancia que reviste para estas instituciones la salvaguarda de los recursos financieros de las iglesias.

**Conclusión:**

Considerando las respuestas obtenidas por la población encuestada la mitad de ellas han sido objeto de auditoría con mayor énfasis en la de tipo financiera, situación que demuestra la

debilidad en los factores de riesgo por falta de un examen adecuado y oportuno de sus actividades administrativas y de gestión.

20) ¿Sí la respuesta a la pregunta No.18 es negativa cuales son las razones por las cuales la iglesia no cuenta con los servicios de auditoría?

- Falta de conocimientos administrativos \_\_\_\_\_
- Se considera innecesaria la auditoría \_\_\_\_\_
- Falta de recursos financieros \_\_\_\_\_
- Iglesia en pleno crecimiento \_\_\_\_\_
- Otros (especifique) \_\_\_\_\_

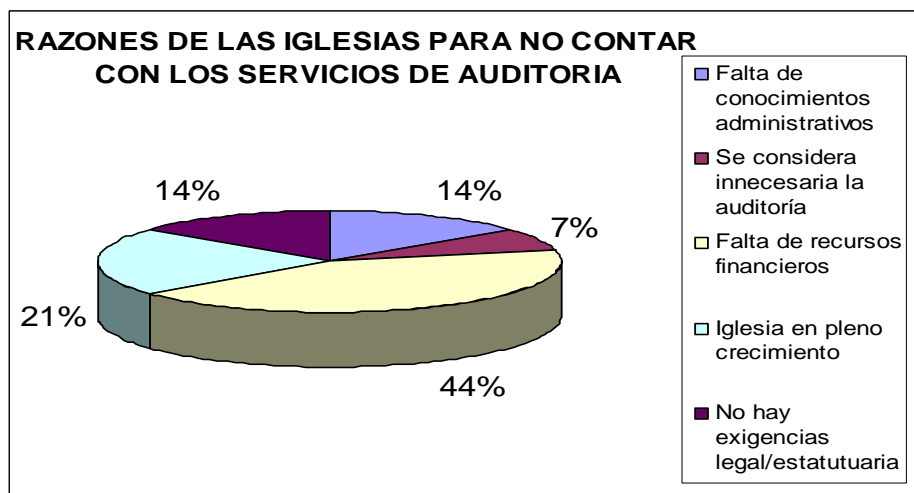
**Objetivo:**

Conocer los aspectos que toman en consideración los administradores de las iglesias evangélicas para no realizar auditorias

**TABLA DE RESULTADOS**

<b>ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Falta de conocimientos administrativos	2	14%
Se considera innecesaria la auditoría	1	7%
Falta de recursos financieros	6	44%
Iglesia en pleno crecimiento	3	21%
No hay exigencias legal/estatutaria	2	14%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**GRAFICA N° 20**



**Análisis:**

En base a los resultados obtenidos en función de sí la respuesta a la pregunta No.18 era negativa cuales eran las razones por las cuales la iglesia no cuenta con los servicios de auditoría contestaron lo siguiente un 14% no lo hace por falta de conocimientos administrativos, otro 21% razonó que su iglesia está en pleno crecimiento, un 14% argumentó que no existen exigencias legales o estatutarias para hacerlo, en tanto el 44% respondieron a las alternativas por falta de recursos financieros y el 7% respondió que la consideran innecesaria.

**Conclusión:**

Al analizar los resultados obtenidos se pudo conocer que los aspectos que toman en consideración los administradores de las iglesias evangélicas para no realizar auditorías son la falta de conocimientos administrativos que les impide visualizar la importancia de realizar



auditorías, otro factor que consideran relevante es que la iglesia esta en crecimiento es decir no ha alcanzado un pleno desarrollo por eso consideran les es difícil costear dichos servicios.

21) ¿Considera usted que la iglesia puede obtener mayor eficiencia, eficacia y economía si cuenta con los servicios de auditoría de gestión?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

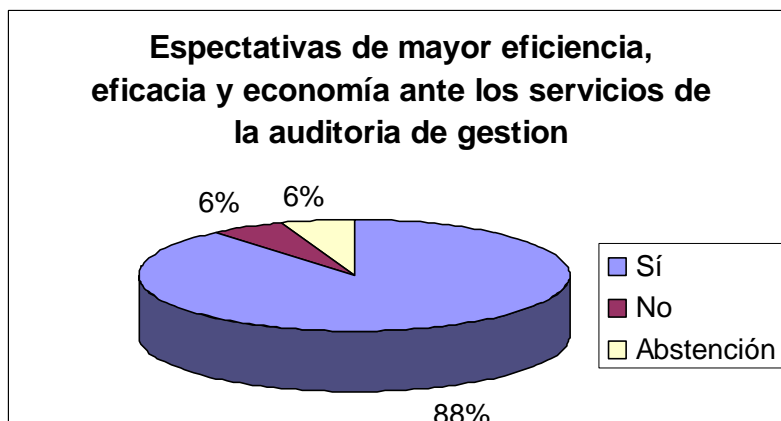
**Objetivo:**

Comprobar si la administración de la iglesia evangélica desea en un futuro contar con los servicios de auditoría de gestión.

TABLA DE RESULTADOS

Área Metropolitana de San Salvador		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	88%
No	1	6%
Abstención	1	6%
Total	18	100%

GRAFICA Nº 21



**Análisis:**

De acuerdo al criterio de los encuestados el 88% opino que la iglesia puede obtener mayor eficiencia, eficacia y economía si cuenta con los servicios de auditoría de gestión, el 6% opino lo contrario, y el 6% restante se abstuvo de responder, por lo que se deducen en función de las respuestas obtenidas que la mayoría contempla la posibilidad de llevar a cabo auditoría de gestión.

**Conclusión:**

Es evidente que la mayoría de iglesias evangélicas encuestadas estiman que les sería de mucha ayuda en su administración contar con los servicios de auditoría de gestión de manera que les permita identificar áreas críticas y reorientar esfuerzos a fin de lograr mayor eficiencia, eficacia y economía en sus operaciones.

22) ¿Cuáles beneficios considera usted que obtendría la iglesia con la realización de una auditoría de gestión?

- Mejor evaluación en el cumplimiento de los objetivos y metas \_\_\_\_\_
- Utilización adecuada de los recursos \_\_\_\_\_
- Medir el grado de eficiencia, eficacia y economía en la gestión de la iglesia \_\_\_\_\_
- Descubrir y subsanar irregularidades en los controles internos \_\_\_\_\_
- Mejorar la oportunidad y confiabilidad de la información financiera y de de gestión \_\_\_\_\_

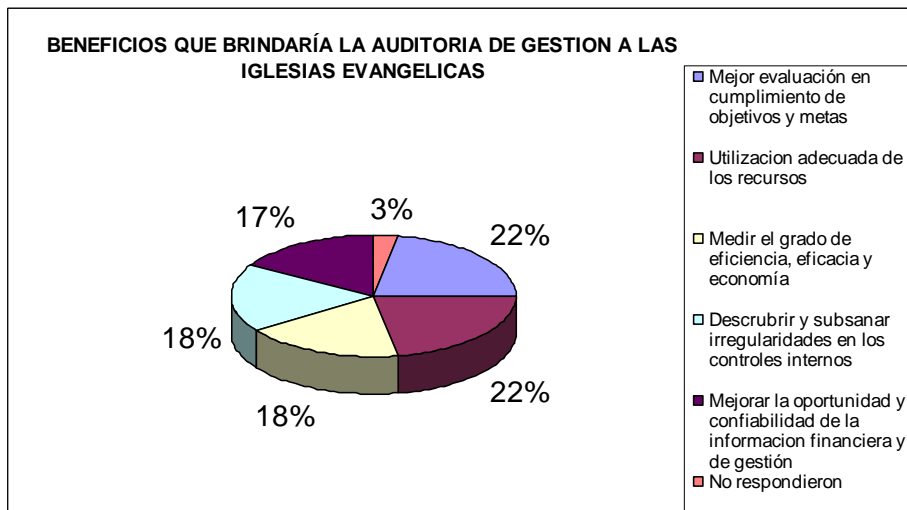
**Objetivo:**

Verificar si los administradores de las iglesias evangélicas poseen conocimientos acerca de los beneficios de la auditoría de gestión.

TABLA DE RESULTADOS

ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mejor evaluación en cumplimiento de objetivos y metas	16	22%
Utilización adecuada de los recursos	16	22%
Medir el grado de eficiencia, eficacia y economía	13	18%
Descubrir y subsanar irregularidades en los controles internos	13	18%
Mejorar la oportunidad y confiabilidad de la información financiera y de gestión	12	17%
No respondieron	2	3%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

GRAFICA Nº 22



**Análisis:**

En base a los datos anteriores y representados en la grafica N° 22 muestra que un 22% de la población encuestada considera obtendría una mejor evaluación en el cumplimiento de los objetivos y metas mediante la auditoría de gestión, otro 22% cree que haría una utilización adecuada de los recursos, el 18% dijo que le serviría para medir el grado de eficiencia, eficacia y economía como aporte de la realización de la auditoría de gestión, otro 18% atribuye como beneficio descubrir y subsanar irregularidades en los controles internos, mientras el 17% considera le ayudaría a mejorar la oportunidad y confiabilidad de la información financiera y de gestión y tan solo el 3% no respondió.

**Conclusión:**

En base a los datos obtenidos de la población encuestada se logro verificar que los administradores de las iglesias evangélicas poseen conocimientos acerca de los beneficios que podría proporcionarles la auditoría de gestión, centrandó su atención en obtener a través de ella una mejor utilización de los recursos, evaluación en el cumplimiento de objetivos y metas, de manera que se vuelve necesaria la implementación de esta clase de auditoría.

23) ¿Considera usted que sería de utilidad contar con un manual de procedimientos de auditoría de gestión?

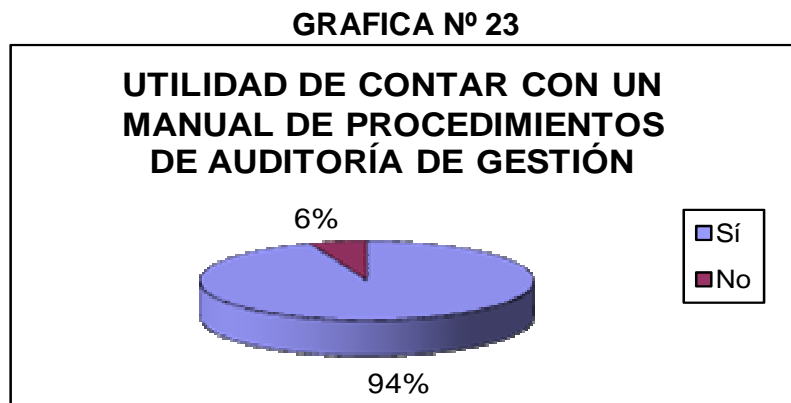
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Objetivo:**

Indagar en la necesidad de contar con un manual de procedimientos de auditoría de gestión aplicado a las iglesias evangélicas.

**TABLA DE RESULTADOS**  
**Área Metropolitana de San Salvador**

Alternativa	Cantidad	Porcentaje
Sí	17	94%
No	1	6%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

Después de haber llevado a cabo una serie de investigaciones de campo en las iglesias evangélicas se pudo comprobar que el 94% de la población encuestada manifiesta que sería de utilidad contar con un manual de procedimientos que sirva de guía para la aplicación de la auditoría de gestión en estas entidades.

**Conclusión:**

Dado que la totalidad de la población encuestada respondió a la interrogante planteada y únicamente el 6% brindó una opinión adversa consideramos importante contar con un documento que facilite la elaboración de la auditoría de gestión en las iglesias evangélicas.

## ANEXO No 2

Otros ejemplos de formatos para la evaluación de áreas de la iglesia

Evaluación del área de Compras									
No.	Detalle	Calificación					Riesgo	Confianza	Alcance
		5	4	3	2	1			
1	Planificación estratégica para el área de compras								
2	Políticas de adquisición de bienes								
3	Criterios para clasificar y seleccionar proveedores (locales y del exterior)								
4	Lista de precios por volúmenes								
5	Formas de adquisición								
6	Documentos y autorización de pedidos								
7	Control interno en el área de compras								
	Totales								
Ponderación promedio									
Comentarios									

De acuerdo al resultado Escala de medición, (5) Excelente, (4) Muy Bueno, (3) Bueno, (2)

Deficiente, (1) Malo

Clasificación del riesgo:      A: Alto              M: Moderado              B: Bajo

Evaluación del área de Recursos Humanos									
No.	Detalle	*Calificación					Riesgo	Confianza	Alcance
		5	4	3	2	1			
1	Políticas de personal establecidas								
2	Descripción de puestos								
3	Criterios de promoción e incentivos								
4	Criterios de selección y formación de puestos de trabajo								
5	Prestaciones laborales								
6	Programas de capacitación y adiestramiento del personal								
7	Canales de comunicación								
8	Clima organizacional								
9	Distribución de cargos								
10	Control interno en el área de recursos humanos								
	Totales								
Ponderación promedio									
Comentarios									

\*De acuerdo al resultado Escala de medición, (5) Excelente, (4) Muy Bueno, (3) Bueno, (2)

Deficiente, (1) Malo

Clasificación del riesgo:

A: Alto

M: Moderado

B: Bajo



### ANEXO No 3

CEDULA DE ENTREVISTA A EMPLEADO, FUNCIONARIOS DE LA ENTIDAD Y MIEMBROS  
DE LA IGLESIA  
AREA: ORGANIZACION

ENTIDAD: _____		REVISADO: _____
FECHA: _____		FECHA: _____
AUDITOR: _____		REF: _____
Nombre del empleado o funcionario	Cargo que desempeña	Comentarios

**MODELO DE CEDULA PARA LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.**

AREA: **ADMINISTRATIVA**

ENTIDAD: _____	REVISADO: _____
FECHA: _____	FECHA: _____
AUDITOR: _____	REF: _____

Principales políticas y procedimientos	Definidos Claramente		Conocimiento de todo el Personal		Observaciones
	SI	NO	SI	NO	

COMENTARIOS:
--------------

**MODELO DE CEDULA PARA LA EVALUACIÓN DE INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO**

AREA: **ACTIVO FIJO**

ENTIDAD: _____	REVISADO: _____
FECHA: _____	FECHA: _____
AUDITOR: _____	REF: _____

Rubro de activo	Inversión		Financiamiento		Comentarios
	Planificada	Real	Propio	Externo	
- Terrenos					
- Edificios					
- Instalaciones					
- Mobiliario y equipo de oficina					
- Mobiliario de la Iglesia					
- Mobiliario y equipo de sonido					
- Vehículos					
- Otros activos fijos					
<b>TOTALES</b>					

**MODELO DE CEDULA DE COMENTARIOS SOBRE EL CONTROL INTERNO DE GESTIÓN**

**AREA: ORGANIZACIÓN**

ENTIDAD: _____ REVISADO: _____					
FECHA: _____ FECHA: _____					
AUDITOR: _____ REF: _____					
Áreas	Objetivos y metas	Planeación y organización	Procedimientos	Control y supervisión	Comentarios
- Administrativa - Operativas - Finanzas - Recursos humanos - Compras - Ingresos - Inventarios - Activos fijos - Otras áreas					