



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**ASOCIACIONES RELIGIOSAS Y DE CULTO PÚBLICO
EL CASO DE: INTEGRACIÓN Y
DESARROLLO FAMILIAR DE TACUBA**

**TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

ALMA ESTHER PÉREZ SILVA

ASESOR:

DRA. MARÍA DE LOURDES ÁLVAREZ MEDINA



MÉXICO, D.F.

2010



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*Por acogerme en tus aulas,
por hacerme sentir el orgullo universitario,
gracias mi Máxima Casa de Estudios.*

*Dra. Álvarez, gracias por su tiempo
y conocimientos.*

*Gracias a mis profesores por compartir todos sus conocimientos y
experiencias de vida.*

Gracias mi Dios, por ser mi fortaleza.

Mi amor, gracias estar a mi lado incondicionalmente.

Y compartir tu vida conmigo. Te amo

Mami. Te lo prometí un día.

Y sin tí no lo hubiera logrado.

Papi, este es el resultado de todos esos días de trabajo duro.

Gracias por enseñarme a ser responsable.

Saraí, eres mi gran orgullo. Te amo

Abue, gracias por todas tus oraciones.

ÍNDICE

Introducción	i
--------------	---

Capítulo I Auditoría Administrativa

1.1	Antecedentes Históricos de la Auditoría Administrativa.....	1
1.2	Concepto y Objetivos de la Auditoría Administrativa.....	4
1.3	Alcance de la Auditoría Administrativa	6
1.4	Campo de Aplicación de la Auditoría Administrativa	7
1.5	Metodología de la Auditoría Administrativa.....	8
1.6	Las Organizaciones.....	11
1.6.1	Cambio Organizacional.....	11
1.6.2	Teorías de Cambio Organizacional	12
1.6.3	Proceso de Cambio Organizacional	13
1.6.4	Mecanismos de Estudio	14
1.6.5	Instrumentos Técnicos de Apoyo	15
1.6.7	Reducción, Aumento y Tamaño de la Estructura	15
	Definición de Términos.....	18

Capítulo II Antecedentes de la Organización

2.1	La Religión en México.....	19
2.2	Antecedentes de la Organización.....	25
2.3	Estructura del Sistema de Células en los Hogares	28
2.4	Organigrama del Sistema de Células en los Hogares.....	34
2.5	Ley de Asociaciones Religiosas y Culto Público.....	35
	Definición de Términos.....	38

Capítulo III Planeación e Instrumentación de la Investigación

3.1	Metodología de la Auditoría Administrativa.....	39
3.2	Planeación de Actividades.....	40
3.3	Entrevista al Director General de INDEFAT	47
3.4	Entrevista al Coordinador General de SISTECEL	50
3.5	Cuestionario para Líderes de Célula	52
3.6	Resultados y Gráficas de los Cuestionarios aplicados a Líderes.....	53
3.7	Actividades en las oficinas de INDEFAT.....	63
3.7.1	Procedimiento de Financiamiento.....	64
3.7.2	Procedimiento de Abastecimiento de Papelería.....	67
3.7.3	Procedimiento de Selección de Temas para la Escuela de Líderes	69
3.7.4	Procedimiento de Selección de Material Impreso para Escuela de Líderes.....	71

3.7.5	Procedimiento para Abrir una Célula	74
3.7.6	Procedimiento para Escuela de Líderes	76
	Definición de Términos.....	78

Capítulo IV. Resultados de la Investigación

4.1	Recomendaciones.....	79
4.2	Perfil de Puesto para Director General	82
4.3	Perfil de Puesto del Coordinador General de SISTECEL	84
4.4	Perfil de Puesto del Supervisor de Sector	86
4.5	Perfil de Puesto para el Líder de Célula	88
4.6	Manual de Inducción.....	90
4.7	Curso para Hablar en Público.....	100
4.8	Curso para Desarrollo de Liderazgo	104

Anexos

	Datos de las Personas Entrevistadas	108
	Régimen Fiscal de las Asociaciones Religiosas	110
	Impuestos que deben declarar	110
	Estadística Ministros de Culto	116
	Estadística Asociaciones Religiosas	117
	Artículo de Steven Reiss	118
	Bibliografía	124

Introducción

En este trabajo se presenta la investigación realizada en una organización religiosa denominada “Integración y Desarrollo Familiar de Tacuba A.R”,(INDEFAT A.R.). Este tipo de organizaciones han tomado un papel tan relevante en nuestra sociedad que el 15 de Julio de 1992 se creó la Ley de Asociaciones Religiosas y de Culto Público, y también son reconocidas por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP), se encuentran bajo el régimen de Asociaciones Religiosas (A.R), y tributan como personas morales con fines no lucrativos.

La autora de este trabajo, ha sido miembro de la organización INDEFAT A.R, desde 1985, lo cual le ha permitido observar el desarrollo y crecimiento de la misma; así como también la problemática que la aqueja. De ahí el interés por procurar que la organización tenga una buena administración.

Esta organización ha sido muy sólida y desde 1971 ha venido desempeñando una gran función dentro de la sociedad. Actualmente tiene su sede en la Ciudad de México, en donde cuenta con 12 iglesias, también tiene presencia en: Mérida, Campeche, Cancún, Lázaro Cárdenas, Oaxaca, San Juan del Río, Veracruz, Tlaxcala, y en Estados Unidos en: Oregón, Washington y Chicago.

A partir del año 2000 la asociación ha enfrentado una baja en el número de sus miembros. El objetivo de este trabajo es detectar los factores dentro de la organización que están influyendo para no crezca en el número de miembros. Como supuesto central consideramos que la falta de capacitación de los líderes y las fallas en la organización de la asociación influyen para que no crezca el número de miembros.

La estrategia y metodología a utilizar será la siguiente:

- Se realizará una investigación exploratoria para obtener información de la organización y así comprender mejor su funcionamiento.
- Se realizará una entrevista al Director General, para conocer los principales aspectos de la estructura de la organización.
- Se realizará una entrevista al Coordinador General de Sistema de Células en los Hogares (SISTECEL), para informarnos sobre el funcionamiento y estrategias del sistema.
- Se aplicará un encuesta mediante cuestionario cerrado a una muestra por conveniencia de 50 líderes de célula que son parte de SISTECEL, con el objetivo de saber que opinan los líderes sobre sus capacidades de liderazgo, la organización de la iglesia, la comunicación interna, forma de operar en la célula.

- Se realizará una estancia de un mes en las oficinas de INDEFAT A.R ubicadas en la delegación Miguel Hidalgo calle Golfo de Sidra, para observar las actividades que se realizan diariamente las personas involucradas en SISTECEL.

La tesis está dividida en cuatro capítulos, cada una de ellos nos lleva a alcanzar nuestro objetivo desde diferentes ángulos.

El capítulo uno titulado **Auditoría Administrativa** aborda principios teóricos sobre la metodología que se empleó en la investigación. Este capítulo permitirá conocer las aportaciones de diversos autores y lo que implica realizar una Auditoría Administrativa. También se menciona el tema de reorganización, ya que después de emitir un diagnóstico, es recomendable hacer algunos cambios para que la organización pueda funcionar de una mejor manera.

El capítulo dos titulado **Antecedentes de Integración y Desarrollo familiar de Tacuba, A.R.** presenta la trayectoria de la iglesia, su origen, su estructura, organizaciones que dependen de ésta. También se presenta algunos elementos de historia de las religiones en México y estadísticas sobre instituciones religiosas en el país.

El capítulo tres titulado **Planeación e Instrumentación de la investigación** presenta los resultados de las entrevistas, la planeación y aplicación de la encuesta, los resultados y conclusiones. También se visitaron las oficinas de INDEFAT en Tacuba, se levantó información mediante observación y entrevistas al director, al coordinador general y a la secretaria, se elaboraron seis procedimientos.

Finalmente el capítulo cuatro titulado, **Resultados de la investigación y propuesta técnica**, en el cual después de la investigación realizada y del análisis de la información que se obtuvo se realizó el diagnóstico, los perfiles de puestos, la propuesta de cursos de capacitación y un manual de bienvenida.

Capítulo I

“Auditoría Administrativa”



1.1 Antecedentes Históricos

Sin duda, los hallazgos históricos que han sido descubiertos por antropólogos de diferentes países y en diferentes épocas, han sido la base para comprender mejor la historia de nuestro mundo y de las diferentes culturas.

Muchos de estos hallazgos han sido contribuciones para la administración y la contaduría. La historia nos dice que los primeros registros sobre el control administrativo, se encuentran en la civilización sumeria en el año 5,000 a. C.

Estas evidencias nos muestran lo importante que eran los controles para las primeras civilizaciones, por ejemplo, los egipcios reconocían la necesidad de planear, organizar, y regular sus actividades, también consideraban importante el uso de consejos para ordenar las acciones de sus gobernantes.

Alrededor del año 1800 a.C., el rey Hammurabi recibió de su dios Samash, las leyes sagradas las cuales unificaban los códigos existentes en las ciudades del imperio babilónico. A este conjunto de leyes, se le llamó el Código Hammurabi, el cual incluyó aspectos sobre el control de comercio. En el año de 1600 a.C., los egipcios presentaron la iniciativa de reorganizar la administración y el control de los territorios ejercido por el gobierno central.

China también nos dejó su aportación para la auditoría administrativa. En 1994 a.C., durante la dinastía de Hsia o Hia, se consideró el empleo de técnicas administrativas de control en sus gobiernos territoriales. Y en el año 500 a.C., la dinastía de Zhou Mencius, manifestó la conveniencia de contar con sistemas y estándares.

Enrique Benjamín Franklin, en su libro “Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio”, hace una recopilación sobre la evolución de la auditoría administrativa a través del tiempo y de las diferentes culturas. A continuación lo más relevante de esta recopilación:

Durante la época medieval, en Venecia, los directores del Arsenal emplearon controles contables, de inventarios, de costos y de personal para manejar su flota naval.

En el marco de la organización administrativa imperial en la Nueva España en 1554, se creó la Junta Superior de Hacienda para atender los asuntos financieros de la Colonia, organismo que, con el tiempo, coadyuvó con el Consejo de Finanzas y la superintendencia de la Real Hacienda. Estos órganos ejercieron su función de control a través de la “visita”, una investigación

administrativa especial que podía ser específica, sobre un determinado puesto o funcionario, o general. Esto es relativo a toda la administración y a todos los asuntos públicos de una región.

En 1799, Eli Whitney, pionero del sistema americano de manufactura, como parte de sus estudios en el campo de la administración y del uso del método científico, desarrolla sistemas de control de costos y de calidad.

En 1821 James Mill, en su obra *Elements of Political Economy* consigna sus ideas sobre el estudio del campo del control. Charles Babbage, en 1832 destacó la importancia de la eficiencia operativa en su obra *La economía de las máquinas y la manufactura*.

La administración científica, emergió de manera formal en 1900, con los trabajos de Frederick Winslow Taylor, quien propuso el método científico para analizar el trabajo y elevar la eficiencia de las tareas de producción en su obra *The Principles of Científica Magnamente*. Esta escuela fortalece sus fundamentos con los trabajos de Henry L. Gantt, en 1901, y de Harrington Emerson en 1910.

La escuela del proceso administrativo surge en 1915, a partir de las aportaciones de Henry Fayol, con su análisis de las funciones administrativas y principios, cuyo fundamento expone en su obra *Administración Industrial y general*, y de Alexander H. Church con su trabajo *The Science and Practice of Administration* en el que analiza las funciones orgánicas y leyes universales de esfuerzo. Con base en esta corriente de pensamiento se generan nuevas ideas para el estudio de la administración y sus controles. En 1917 y 1918 William H. Leffingwell con su obra *Scientific Office Managment*, y Carl C. Parsons, con su libro *Office Organization and Managment*, consolidan el enfoque de aplicar la administración científica en las oficinas. En 1919, Morris Lewellin Cooke promueve a través de su obra: *Academic and Industrial Efficiency*, la aplicación de la administración científica para estandarizar las acciones en los ámbitos académicos e industriales.

En 1933 con el estudio de las funciones de una empresa, en particular del control, la auditoría adquiere una relevancia singular. Y en 1935 James O. Mc Kinsey sentó las bases de lo que denominó “auditoría administrativa”, la cual consistía en “una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable”.

El Instituto Norteamericano de Auditores (1945), realizó un simposio en el que se debatió el tema “El alcance de la auditoría interna de operaciones técnicas”.

En 1948, Arthur H. Kent, de la Standard Oil Company, de California, publica un artículo sobre auditoría de operaciones, en el que sostiene que la revisión de una empresa puede realizarse mediante el análisis de sus funciones.

Billy E. Goetz en 1949, afirmó que la auditoría administrativa “es la más comprensiva y poderosa de estas técnicas para detectar problemas, porque busca, en una forma general, descubrir y corregir errores de administración”.

Entre las aportaciones interesantes que surgieron en los años cincuenta para evaluar el contenido de las áreas funcionales de una empresa, sobresale el trabajo de William R. Spriegel y Ernest Coulter Davies, “*Principles of Business Organization*”. Esta obra incorpora una aplicación basada en un conjunto de preguntas para captar información en una empresa.

En 1953, George R. Terry sostiene la necesidad de evaluar a una organización a través de una auditoría. Es importante anotar que este autor propone cuatro procedimientos para llevar a cabo esta evaluación:

- 1.- Apreciación de conjunto. Análisis de la estructura para determinar si cumple con las condiciones de eficacia requeridas.
- 2.- Apreciación informal. Efectuar preguntas para descubrir posibilidades de mejoramiento
- 3.- Apreciación por comparación. Comparar la estructura orgánica de la empresa con las de otras similares o competidoras.
- 4.- Enfoque ideal. Imaginar una estructura ideal, y compararla con la estructura en revisión, anotando las mejoras que pueden realizarse.

En 1955 Harold Koontz y Cyril O’Donell proponen la auto auditoría, una técnica de control del desempeño total, destinada a “evaluar la posición de la empresa para determinar donde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para lograr estos objetivos”.

En 1966, José Antonio Fernández Arena desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa y presenta una propuesta a partir de su propia visión de la técnica.

En 1971 Agustín Reyes Ponce publica Administración de Personal, obra en la que presenta su visión de la auditoría de recursos humanos y la relaciona con la auditoría administrativa.

En 1978, la Asociación Nacional de Licenciados en Administración A.C (ANCLA), compendia y difunde un trabajo presentado en el Congreso Nacional de Licenciados en Administración, celebrado en 1977. Esta síntesis reúne normas de auditoría administrativa, las características del servicio de un auditor interno e independiente, el alcance en una empresa con base en la consideración de sus funciones y su aplicación en la empresa privada y en el sector público.

A principios de los noventa se produjeron dos nuevas aportaciones. La publicación de Elementos de Auditoría Administrativa de Víctor Manuel Mendivil Escalante, obra en la que su autor realiza un recuento de los factores que influyen en la concepción e implementación de una auditoría administrativa, y las acciones de la Secretaría de la Contraloría – dependencia del Gobierno Mexicano-, que se dio a la tarea de preparar y difundir normas, lineamientos, programas y marcos de actuación para las instituciones públicas.

1.2 Concepto y Objetivos de la Auditoría Administrativa

Cada autor tiene su propia definición de la Auditoría Administrativa, muchos de ellos la basan debido a la experiencia que han tenido en sus años de práctica, docencia o de investigación. Algunos de ellos concuerdan en sus definiciones, y otros exponen ideas nuevas. Así que, las diversas definiciones que encontramos varían dependiendo del autor.

Por ejemplo, William P. Leonard, en 1962 definió a la auditoría administrativa como “Un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos”.

Hay muchas más definiciones acerca de esta materia, pero la definición que expresa al parecer de la autora de una mejor manera el significado de la auditoría administrativa, es la de José Antonio Fernández Arena, quién fue director de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). En 1966, presentó la primera versión de su texto La Auditoría Administrativa, en la cual desarrolló un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa, presentando una propuesta a partir de su propia visión de la técnica.

La definición que Fernández Arena da sobre la auditoría administrativa es: “La revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles

jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución”.

La auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, y permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, y realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

Es necesario establecer el marco para definir objetivos congruentes. Benjamín Franklin, define los criterios más sobresalientes:

- De control
Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- De productividad
Encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- De organización
Determinan que el curso de la auditoría apoye a la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- De servicio
Representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- De calidad
Disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- De cambio
Transforman la auditoría en un instrumento que hace más permeable y perceptiva a la organización.
- De aprendizaje
Permiten que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

- De toma de decisiones
Traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.
- De interacción
Posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.
- De vinculación
Facilitan a que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado.

1.3 Alcance de la auditoría administrativa

En mayo de 1968, John C. Burton escribió en “The Journal of Accountancy” un artículo denominado “Auditoría Administrativa”, en el cual dice que para delimitar el marco para la auditoría, debían considerarse varios aspectos, y que también debían fijarse ciertas normas, las cuales debían ayudar para poder evaluar lo observado en la realidad.

Cualquier evaluación implica comparar, entonces hay que tener una norma o pauta contra la cual comparar la situación real.

Burton, considera aspectos esenciales, tales como: Criterios generales de actuación, dictamen del auditor administrativo, procedimiento de auditoría y obtención de evidencia comprobatoria y suficiente.

Criterios generales de actuación: La auditoría administrativa, debe ser objetiva y mensurable, debe referirse al presente y pasado, no al futuro, debe producir resultado comprensible y útil.

Dictamen del auditor administrativo:

Incluye tres secciones: Alcance, evaluación de la actuación gerencial pasada, evaluación de la actuación gerencial actual.

El área de influencia que abarca la auditoría administrativa comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación, por ejemplo: criterios de funcionamiento, estilo de administración, sector de actividad, tamaño de la empresa, número de empleados, entre otros.

1.4 Campo de aplicación de la Auditoría Administrativa

Se puede realizar una Auditoría Administrativa a cualquier tipo de organización, ya sea pública, privada, lucrativa o no lucrativa.

La Auditoría Administrativa, nos va a ayudar a comprender mejor el funcionamiento de la organización y encontrar los puntos en los que necesita ayuda.

Fernández Arenas, y Benjamín Franklin, así como muchos otros autores coinciden en englobar el campo de aplicación de la Auditoría Administrativa en tres: Sector Público, Sector Privado y el Sector Social.

En el sector público la auditoría se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia. Con base en estos criterios, el ámbito de aplicación se centra en las instituciones representativas de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial.

En el sector privado, la auditoría se aplica tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación, área de influencia, relación comercial y pensamiento estratégico sobre la base de las siguientes características:

1. Tamaño de la empresa
2. Tipo de industria
3. Naturaleza de sus operaciones
4. Enfoque estratégico

En lo relativo al tamaño, convencionalmente se clasifica en:

1. Microempresa
2. Empresa pequeña
3. Empresa mediana
4. Empresa grande

1.5 Metodología de la Auditoría Administrativa

La metodología de la auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, unifique criterios y se declina la profundidad con que se revisarán y aplicarán los enfoques de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

También cumple la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones para su posterior examen, informe y seguimiento.

Las etapas que integran la metodología son:

- Planeación
- Instrumentación
- Examen
- Informe
- Seguimiento

La planeación, se refiere a los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante.

El propósito de la auditoría administrativa es establecer las acciones que se deben desarrollar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para lograr en tiempo y forma los objetivos establecidos. Instrumentación. Concluida la parte preparatoria, una vez definidos los factores que se van a analizar y las fuentes de información viables para ese efecto, y que se ha preparado el proyecto de auditoría y se ha sustentado tanto la propuesta técnica como el programa de trabajo, sin dejar de considerar la asignación de responsabilidad, capacitación necesaria y actitud que debe prevalecer, capitalizando en el diagnóstico preliminar, se procede a la instrumentación de la auditoría. En esta etapa es necesario seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la selección de instrumentos de medición que se emplearán, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación eficaz.

El examen, se lleva a cabo una vez que se haya puesto en marcha la instrumentación luego de haber seleccionado y aplicado las técnicas de recolección, determinados los instrumentos de medición, iniciada la elaboración de los papeles de trabajo y registradas las evidencias bajo una estricta supervisión, se debe llevar a cabo el examen, el cual consiste en dividir o separar los elementos componentes de los factores bajo revisión para conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éstas con su contexto.

El propósito del examen es aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen y las circunstancias específicas del trabajo a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.

Al finalizar el examen de la organización, de acuerdo con el procedimiento correspondiente, y una vez que se han seleccionado los enfoques de análisis organizacional y cuantitativos y formulado el diagnóstico administrativo, es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoría e identifique claramente el área, sistema, programa, proyecto, etc. auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.

En el informe se señalan los hallazgos así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto de la magnitud de los hallazgos y la frecuencia con que presentan, en relación con el número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones recomendaciones están sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprenden, deberán reunir atributos tales como:

- Objetividad. Visión imparcial de los hechos.
- Oportunidad. Disponibilidad de la información en tiempo y lugar.
- Claridad. Fácil comprensión del contenido.
- Utilidad. Provecho que puede obtenerse de la información.
- Calidad. Apego a las normas de administración de la calidad y elementos del sistema de gestión de la calidad.
- Lógica. Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

El informe constituye un factor invaluable debido a que posibilita conocer si los instrumentos y criterios aplicados contemplaban las necesidades reales, y deja abierta la alternativa de su

presentación previa al titular de la organización para determinar los logros obtenidos, particularmente cuando se requieren elementos probatorios o de juicio que no fueron captados en la aplicación de la auditoría. Asimismo, permite establecer las condiciones necesarias para su presentación e instrumentación. En caso de una modificación significativa, derivada de evidencia relevante, el informe tendrá que ajustarse.

Después de seleccionar y presentar la alternativa de tipo de informe congruente con las prioridades definidas y habiendo de verificar los aspectos operativos y lineamientos generales para preparar la propuesta de implementación, es conveniente concentrarse en el seguimiento. En esta etapa las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no sólo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

El seguimiento no se limita a determinar observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento para la organización, lo que hace posible:

- Verificar que las acciones propuestas como resultado de las observaciones se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con los responsables de área, función, proceso, programa, equipo, proyecto o recurso revisado a fin de alcanzar los resultados esperados.
- Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones.
- Constatar las acciones que se llevaron a cabo para implementar las recomendaciones. Al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe referente al grado y forma como se atendieron.

1.6 Las Organizaciones

Así como hay diversos significados de la Auditoría Administrativa, ocurre lo mismo con la definición de *Organización*.

Para la American Marketing Association (A.M.A), Organización es “cuando es utilizada como sustantivo, implica la estructura dentro de la cual, la personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas”.

Por otro lado, el Diccionario de la Real Academia Española, entre muchas de las definiciones para organización, se encuentra: “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”.

Idalberto Chiavenato, define organización como: “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”.

Estas tres definiciones concuerdan en que una organización implica a personas, recursos y el logro de los objetivos.

Y como la misma palabra lo indica, también es necesario que estén organizadas, que cada persona tenga determinadas actividades, roles y funciones.

Benjamín Franklin, dice que las organizaciones deben tener coordinación para cumplir los fines señalados en sus objetivos centrales. Deben tener al menos algunos mecanismos de comunicación y toma de decisiones, antes de poder contar con alguna coordinación.

Según Chester Barnard las personas aportan sus actividades a las organizaciones, pero no están totalmente en ellas.

1.6.1 Cambio Organizacional

Después de que se realizó la Auditoría Administrativa, y se encontraron las áreas en las que la organización necesita mejorar, puede proponerse un cambio.

El cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios.

Sin embargo, esto puede tener algunas complicaciones, ya que las personas que están dentro de la organización pueden mostrar resistencia al cambio.

Hoy en día vivimos en un mundo cambiante, todo está constantemente en movimiento, renovándose, mejorando, lo que hoy es actual dentro de unos meses será obsoleto. Las organizaciones sufren cambios, aunque no tan veloces como en la tecnología, sin embargo, es necesario que las organizaciones se adapten al cambio rápida y eficazmente. El cambio que se realice, afectará en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización.

Hay que tener en cuenta que en cuanto se hace algún cambio dentro de la organización, toda la estructura sufrirá cambios, y estos cambios también se verán reflejados en el organigrama de la organización.

Los motivos por los que la organización puede sufrir cambios, Benjamín Franklin los explica en su libro "Auditoría Administrativa. Gestión del Cambio". Y los divide en dos:

Internas: Cambio de estrategia, dificultad para tomar decisiones, expansión de la organización, o bien, como el resultado de una iniciativa para mejorar el desempeño.

Externas: Cambio en la situación del mercado, presión de la competencia, modificación de las condiciones económicas del país, por acuerdo interorganizacional, por demanda de los clientes o de los usuarios de los productos y servicios.

1.6.2 Teorías del Cambio Organizacional

Las organizaciones pueden encontrarse en estado de equilibrio, con fuerzas que impulsan el cambio por una parte, y fuerzas que se oponen al mismo e intentan mantener el status quo por la otra. Este fenómeno lo expresa Kurt Lewin en el año de 1947 en su teoría del campo de fuerza.

Para iniciar el cambio, es recomendable reducir o eliminar las fuerzas moderadoras y después pasar a un nuevo nivel de equilibrio.

El proceso de cambio según Lewin incluye tres pasos:

Descongelamiento: Se crea la motivación para el cambio. Si las personas se sienten incómodas con la situación actual pueden advertir la necesidad del cambio.

Movimiento o cambio: Es el cambio en sí mismo y puede ocurrir mediante la asimilación de nueva información, la exposición de nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva diferente.

Recongelamiento: Aquí el cambio se estabiliza. Para que éste sea eficaz debe ser congruente con el concepto que la persona tiene de sí misma y de sus valores. Si el cambio es incongruente con las actitudes y comportamientos de otros integrantes de la organización, existe la posibilidad de que la persona regrese a la conducta anterior. Por consiguiente, es necesario reforzar la nueva conducta.

Schein (1991) por su parte propone un modelo secuencial de tres pasos para llevar a cabo el proceso de cambio, los pasos son los siguientes:

Descongelar: Que consiste en hacer evidente la necesidad de cambio, para que el individuo, grupo o empresa la vean fácilmente y la acepten.

Designar un agente de cambio preparado: Se refiere a escoger a un individuo que dirija y guíe el proceso de cambio en la organización.

Recongelar: Significa poner en su lugar el nuevo patrón conductual por medio de los mecanismos de soporte o refuerzo, de manera que se convierta en la norma vigente.

Modelo de Gestión de Comunicación para el Cambio Organizacional (Contreras/Tacoronte): Teorías de cambio como la de Kurt Lewin; así como las teorías clásicas e interaccionistas de comunicación sirvieron de base para la formulación de un modelo en el que se tomara en cuenta a la comunicación como principal fuerza de apoyo para el cambio organizacional. Dicho modelo pretende dar un enfoque integral entre la gestión de comunicación y el cambio organizacional en una empresa.

1.6.3 El proceso de cambio

La Universidad de Los Lagos en Chile, Puerto Montt (Ingeniería Administración de Empresas), propone tres etapas del cambio organizacional:

Recolección de datos: determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.

Diagnóstico organizacional: del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.

Acción de intervención: se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del proceso de cambio, ya que este es continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

1.6.4 Mecanismos de Estudio

Para Franklin, la decisión de emprender un proceso de reorganización debe recaer en un órgano colegiado, el cual no sólo es responsable de su ejecución, sino que se constituye en su principal promotor. Con base en las experiencias en la materia, esta función suele asignarse normalmente a un comité de decisiones o un equipo técnico que se integra de la manera siguiente:

En el sector privado, el director o gerente general, gerentes divisionales o de área y responsables de departamento u oficina.

En el sector público, el subsecretario de planeación, oficial mayor, director jurídico y responsable de la función de organización.

En el ámbito paraestatal, el director general, subdirector general, gerentes, directores y/o subdirectores de área o jefes de departamento.

En el ámbito de gobierno estatal, el secretario estatal responsable de la administración, el contralor y los responsables de los programas de desarrollo prioritarios para el Estado.

Es de destacar que tanto en el sector privado como en el público la responsabilidad del cambio organizacional puede asignarse a una unidad de organización y métodos, innovación y calidad o a su equivalente, si existe en la estructura orgánica. En ambos casos puede apoyarse en consultores externos.

Las acciones del equipo técnico permitirán:

- Fijar los objetivos que se pretende alcanzar.
- Determinar las estrategias por seguir.
- Dividir en forma ordenada el trabajo, tanto de órganos de línea como de apoyo.
- Conseguir, asignar y combinar los recursos necesarios, buscando su mejor aprovechamiento.
- Dirigir y supervisar las tareas.

- Evaluar el desempeño conforme a los planes, normas y directrices establecidos.
- Elaborar un proyecto final.

1.6.5 Instrumentos técnicos de apoyo

Entre las técnicas más idóneas para coadyuvar en la preparación y realización de un cambio en la organización se encuentran las siguientes:

- Organigramas
- Cuadros de distribución del trabajo
- Diagramas de flujo
- Normas de calidad aplicables
- Estudios de mercado
- Diagramas de distribución del espacio
- Análisis y valuación de puestos
- Contenido del diseño de los sistemas de información
- Árbol de decisiones
- Mapas de procesos
- Manuales de organización
- Manual de procedimientos
- Otros manuales de apoyo.

1.6.6 Reducción, Aumento y Tamaño de la Estructura

A ciencia cierta no existe un tamaño correcto de la organización, el tamaño de ésta es variable, no hay ninguna organización que sea igual.

Y ninguna organización es similar, ya que la gente es diferente, los valores, la visión, la misión, los objetivos, procesos, funciones, entre otros muchos conceptos más.

Cuando se habla de la reducción de la organización, nos referimos al “downsizing”, y esto se puede dar por diversos motivos, uno de ellos puede ser por el recorte de empleados. En la actualidad, hay muchos factores que influyen en el recorte de empleados, y sobre todo en

México, debido a la inestable situación económica y desde hace dos años un nuevo impuesto (Impuesto Empresarial de Tasa Única) ha venido mermando la situación económica de las pequeñas y medianas empresas, encontrándose en el dilema de pagar el IETU, o seguir pagando sueldos, y es por eso que muchas organizaciones prefieren estar al corriente en sus pagos de impuestos, y toman la decisión de despedir personal.

El “upsizing”, hace referencia al aumento de tamaño de la organización, es decir, cuando se contrata más personal. Esto puede ocurrir cuando la empresa se estabiliza económicamente y se encuentra en condiciones de volver a contratar personal.

Hemos dicho que no hay un tamaño adecuado de las organizaciones, sin embargo, se puede buscar un “punto medio” (rightsizing), esto es una estructura que vaya acorde a la necesidad de generar productos y servicios en las mejores condiciones.

Franklin, propone que para fijar una estrategia para el proceso de reorganización, debe considerarse necesariamente el marco estratégico, el cual define la forma en que se integran las bases de acción y la ruta fundamental para el empleo de recursos que sigue una organización para infundir sentido a su quehacer.

Por ello deben considerarse en el proceso estrategias como la concentración, diversificación, integración vertical, fusión, adquisiciones y alianzas estratégicas, convenio de cooperaciones.

La concentración, porque influye en fuertes reducciones de personal, ya que al replantear prioridades y orientarse al logro de una capacidad superior para satisfacer a sus clientes y su mercado, la organización puede optar por centrarse en sus competencias esenciales o habilidades exclusivas para racionalizar sus necesidades de inversión y competir en mejor condiciones.

La diversificación en tanto que incide en el recorte de personal, cuando las organizaciones intentan generar recursos financieros adicionales para mantener una ventaja competitiva mediante la adquisición y reestructuración de organizaciones que funcionan de manera deficiente, o cuando las culturas organizacionales no logran asimilar una economía de alcance.

La integración vertical, debido a que tiene diferentes efectos en la plantilla de personal, lo anterior depende de si la organización puede mejorar el desempeño de actividades decisivas para su estrategia de modo tal que disminuyen la forma de crear valor por medio de la diferenciación.

La reorganización de un aparato administrativo demanda una acción coordinada y un criterio homogéneo para qué, en forma armónica, todas las instancias de su estructura orgánica eleven los niveles de desempeño en su conjunto.

La iniciativa de un cambio organizacional planeado requiere tender explícitamente fortalezas y debilidades, lo que representa una oportunidad invaluable para transformar una organización en un modelo de operación rentable.

Un enfoque global de la magnitud de esta tarea invita a reflexionar y, sobre todo, a replantear de manera puntual el quehacer en términos de un crecimiento sostenido con base en una decisión de cambio y en una actitud de apertura, aceptación y trabajo.

Se necesita un cambio de modelo mental para la transición. Un proceso de reorganización conceptualiza y soporta técnicamente los esfuerzos para mejorar estructuras, elevar la productividad, redimensionar unidades y hacer más competitivas la organización. Sin embargo, la trascendencia se cifra en los factores de dirección, liderazgo y cultura organizacional.

Definición de términos

Auditoría Administrativa: Es una revisión sistemática y evaluatoria de una entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización.

Función: Hace referencia a una actividad o al conjunto de actividades genéricas, que desempeña uno o varios elementos, de forma complementaria para conseguir un objetivo concreto y definido.

Jerarquía: La jerarquía es el orden de los elementos de una serie según su valor. Puede aplicarse a personas, animales o cosas, en orden ascendente o descendente, según criterios de clase, poder, oficio, categoría, autoridad o cualquier otro asunto que conduzca a un sistema de clasificación.

Metodología: Una metodología es el conjunto de métodos por los cuales se regirá una investigación científica. Un método es el procedimiento que se llevará a cabo en orden a la consecución de determinados objetivos.

Objetivo: Un objetivo es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados. En general, la consecución de un determinado logro lleva implícita la superación de obstáculos.

Organización: Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados

Proceso: Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones lógicamente relacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido.

Capítulo II

Antecedentes de La Organización



2.1 La Religión en México

México es un país conocido a nivel mundial como practicante de la religión católica, sin embargo, las estadísticas de los últimos años, muestran que el cristianismo ha ido incrementando su número de seguidores.

Recientemente nuestro país ha experimentado una gran apertura religiosa, y eso ha dado oportunidad a que las personas tengan más opciones para elegir una religión que satisfaga sus necesidades espirituales.

Este movimiento ha inquietado a los sociólogos, los cuales han dedicado investigaciones enteras para analizar este fenómeno.

El Dr. en Sociología por la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales Armando García Chiang, escribió un artículo titulado <Los estudios sobre lo religioso en México. Hacia un Estado de la cuestión>. En cual hace análisis sobre la historia religiosa en el país. A continuación se presenta un fragmento de este estudio:

“En 1990 se llevó a cabo la primera Conferencia Regional para América Latina, convocada por la Sociedad Internacional de la Sociología de las Religiones cuyo título fue *Religión y Desarrollo en la América Latina*.

Dicha conferencia, que se llevó a cabo en el mes de septiembre, contó con la participación de autores como Jean Meyer, Jean Pierre Bastian, Cristina Torales, Manuel Olimón, Enrique Luengo, Eduardo de la Peña y Roberto Blancarte, y tuvo como uno de sus resultados la publicación en 1992, por parte de la Universidad Iberoamericana, del libro Religiosidad y política en México, coordinado por Carlos Martínez Assad (1992). Este libro es una importante recopilación de artículos sobre la problemática religiosa. En él se incluyen artículos de Otto Maduro, Rubén Dri, Roberto Blancarte, Manuel Ceballos Ramírez, y Enrique Marroquín, quienes se encuentran entre los autores más destacados en este ramo dentro del ámbito mexicano.

Un año después, en 1993, tiene lugar otro evento importante en el desarrollo de los estudios sobre lo religioso. Se trata de la realización del Coloquio " Cambios de identidad religiosa y social en México " organizado por el Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM en noviembre de 1993, el cual dio lugar a la publicación del libro Identidades religiosas y sociales en México, coordinado por Gilberto Giménez.”

La importancia de este coloquio radica en el hecho de que en él se abordaron, en términos teóricos y a la vez empíricos, el fenómeno de expansión de nuevos movimientos religiosos de "tipo secta", el cual se contrastó con los procesos de modernización y de secularización que existen en las grandes aglomeraciones urbanas y en las zonas de mayor desarrollo tecnológico e industrial (Giménez, 1996). La problemática de dicho coloquio exigió revisar el debate sobre la relación entre modernidad y religión, por lo que se invitó a participar a autores como Danièle Hervieu Léger y Jean Paul Willaime, quienes presentaron conceptos poco conocidos para el contexto mexicano.

Conviene subrayar la contribución de la sociología religiosa, particularmente la católica, al desarrollo de las ciencias sociales en México. Este hecho, contribuye a explicar el papel de la Iglesia Católica como uno de los ejes articuladores de los estudios sobre lo religioso. Es evidente que, a pesar de su riqueza, esta característica ha ocultado la diversidad y la pluralidad de las expresiones religiosas mexicanas. En la actualidad el monopolio de lo sagrado que ostentaba institución romana se ha perdido y asistimos a una multiplicación de la oferta religiosa, donde las denominaciones cristianas protestantes, las sectas, los grupos no cristianos y los nuevos movimientos religiosos crecen en forma espectacular.

“Esta misma multiplicación de la oferta religiosa ha favorecido a su vez una explosión cuantitativa de los estudios sobre lo religioso que no tienen en la Iglesia Católica su protagonista principal.”

El autor plantea en su artículo que una de las teorías, es que la Iglesia Católica, ha perdido credibilidad ante sus fieles debido a diferentes eventos (sacerdotes que abusan de niños, sacerdotes adictos a pornografía, entre otros), y esto ha ocasionado que estos fieles busquen una religión en la cual puedan confiar nuevamente y depositar su fe. Aunque muchas veces en lugar de refugiarse en otra religión, recurren al ateísmo.

La necesidad que tiene el hombre por creer en un Ser Supremo, ha sido un tema de investigación por mucho tiempo. Algunas personas consideran que el ser humano busca acercarse a un dios por el vacío que hay en sus vidas, producto del mundo globalizado. Gracias a diversas investigaciones, el psicólogo norteamericano Steven Reiss recientemente publicó una teoría sobre las necesidades psicológicas que impulsan al ser humano a la religión.

Yaiza Martínez, publica el artículo del psicólogo norteamericano, titulado: “Dieciséis necesidades psicológicas profundas que nos impulsan a la religión”. En el cual el psicólogo considera que el ser humano se acerca a la religión no solo por el miedo a la muerte, sino por el

conjunto de necesidades psicológicas básicas las que impulsan a buscar respuestas en los sistemas religiosos.

La periodista Yaiza Masrtínez comenta en su artículo lo siguiente:

... “Según esta teoría, la religión es una de las maneras de satisfacer necesidades tan básicas como el honor, el idealismo, la curiosidad o la aceptación de las cosas que son mayores que nosotros. Estas necesidades explican por qué las personas se sienten atraídas por la religión, por qué las imágenes Dios expresan determinadas cualidades y por qué la relación entre la personalidad y las experiencias religiosas de todo tipo se da en todas las épocas. Anteriores especialistas habían explicado la religiosidad humana cómo fruto de sólo una o dos necesidades psicológicas de nuestra especie. La más común de ellas es que la gente se aferra a la religión por su miedo a la muerte. Pero la religión tiene muchas facetas que, según explica Reiss en un comunicado de la Ohio University, no pueden reducirse sólo a uno o dos anhelos humanos.

La teoría de Reiss se deriva de la observación del comportamiento religioso de las personas. Las 16 necesidades básicas de las personas que, además de otras implicaciones, producen los comportamientos religiosos son: el deseo de poder y de independencia, la curiosidad, la aceptación, el orden, la salvación, el honor, el idealismo, la necesidad de contacto social, la familia, el estatus, el amor, la venganza, el alimento, el ejercicio físico y la tranquilidad.

Las investigaciones de Reiss sugieren que el deseo de independencia es una clave psicológica que distingue a las personas religiosas de las que no lo son. Según un libro que Reiss publicó en el año 2003, las personas religiosas (en el estudio, la mayor parte de ellas religiosos) manifiestan una fuerte interdependencia con otros. Por el contrario, los que se declaran no religiosos, por lo general necesitan más sentirse independientes y confían más en sí mismos”.

Existen otras teorías que justifican la necesidad que tiene el ser humano por pertenecer a una religión. Roberto Eisenmann, Jr., publica un artículo (2006) sobre el libro de John Tomikel “La necesidad de la religión”.

...” Es bastante obvio que hay una necesidad de religión en el psyche humano. Hay una necesidad de explicar la vida. Hay un deseo de inmortalidad y en gran parte los parámetros de conducta humana son requeridos, y son por ende exitosos para la humanidad. Todas las religiones requieren de la fe; no hay fe sin milagros, así como no hay milagros sin fe.

Todos los creyentes tenemos una fe creciente en las habilidades de la Ciencia para explicar las necesidades de nuestras vidas físicas, pero esto no disminuye nuestra fe religiosa. Las creencias y rituales religiosos pueden no tener valor científico, pero eso no significa que no tenemos necesidad de ellas. La naturaleza mística de lo sobrenatural no puede ser sustituida por la racionalidad.

Los humanos tenemos una necesidad de comprometernos con algo más grande que nosotros mismos. En el ser humano la necesidad de la espiritualidad es un comprobado hecho de la vida. Cualquier intento de eliminar la religión de nuestra cultura tendría que tener un sustituto que capitalice nuestras emociones sobre la maravilla de la vida y toda la creación... y ésta no sería más que otra nueva religión. Ahora bien: cuando las jerarquías religiosas meten las patas arriesgando vidas, merecen la crítica de todos, creyentes y no creyentes". Comenta Eisenmann, Jr. en su artículo.

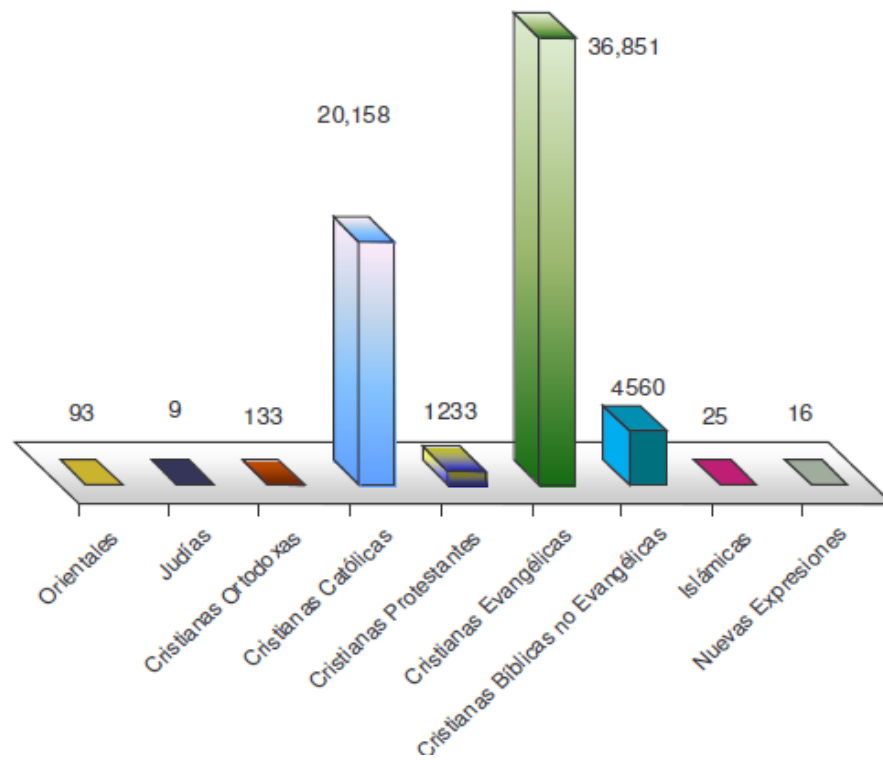
Las investigaciones sobre la necesidad del hombre por tener una religión continuarán. Sin duda seguirán existiendo teorías para explicar este fenómeno social que data de tiempos inmemorables.

Actualmente muchas personas evitan comprometerse con una sola religión, esto le permite cambiar de creencia, cuando sus necesidades se lo demanden, y emprender la búsqueda de una religión que satisfaga sus necesidades espirituales de ese momento.

Y dado la amplia gama de creencias religiosas que existen en nuestro país, la Secretaria de Gobernación, en su Subsecretaria de Población, Migración y Asuntos Religiosos Dirección General de Asociaciones Religiosas, le da seguimiento al crecimiento de cada una de estas nuevas corrientes religiosas.

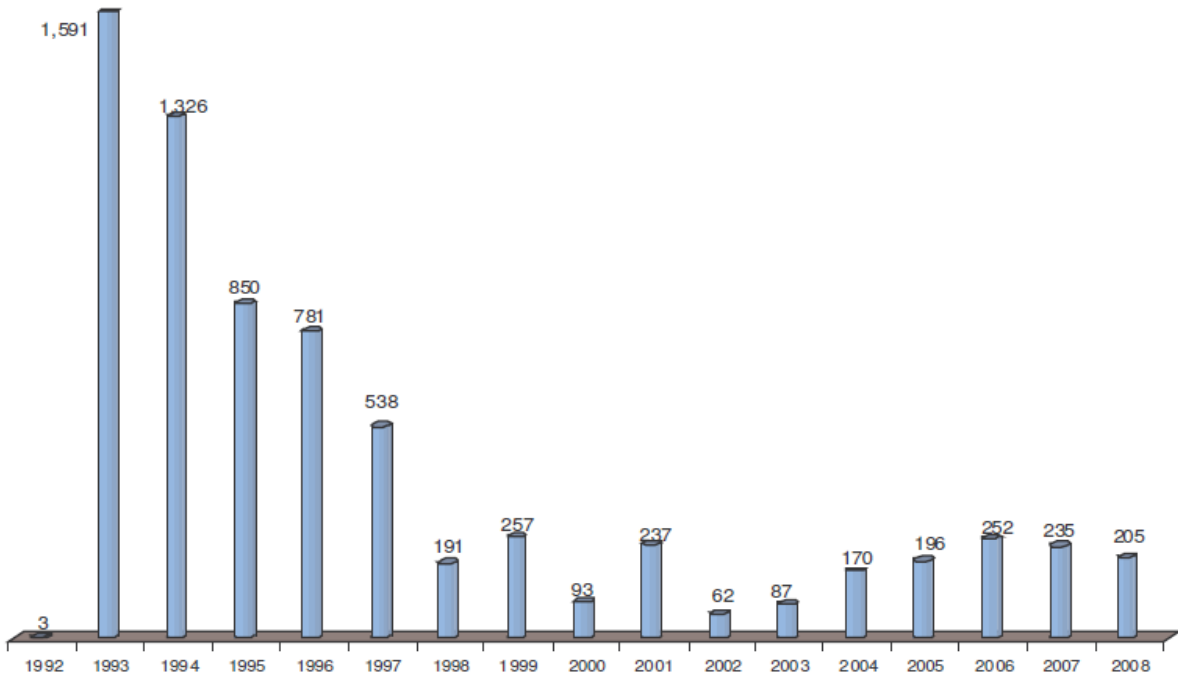
La siguiente gráfica nos muestra el incremento de las Asociaciones Cristiano – Evangélicas, y la comparación con otras religiones.

CATÁLOGO ADMINISTRATIVO DE ASOCIACIONES RELIGIOSAS EN MÉXICO



Fuente: www.asociacionesreligiosas.gob.mx

Registros Constitutivos entregados por año.



Fuente: www.asociacionesreligiosas.gob.mx

Se tienen registradas 7,074 Asociaciones Religiosas. Información al 27 de febrero 2009. Esta gráfica nos muestra que en 1992 se registraron 1,591 Asociaciones Religiosas ante la SEGOB. Este fue el año de mayor incremento, en los años posteriores, ha habido un decremento.

2.2 Antecedentes de la organización

Con 38 años de existir, la organización de la que hablaremos en este trabajo, nació de una Iglesia llamada Bethel, la cual tiene su sede en la Delegación Azcapotzalco.

Esta organización está registrada ante la Secretaría de Gobernación (SEGOB) como Integración y Desarrollo Familiar de Tacuba A.R, (INDEFAT A.R). Y su objetivo principal es “Alcanzar a México para Cristo por medio de las Células en los Hogares”.

En 1971, el Dr. en Teología Rafael Salinas Suárez fundó “Integración y Desarrollo Familiar de Tacuba A.R”. (INDEFAT). Que comenzó con aproximadamente ocho miembros, y uno de estos miembros ofreció su hogar para celebrar ahí las reuniones cada domingo.

Después de algunos meses su número de miembros se incrementó de manera considerable, y fue necesario adquirir un lugar más grande para poder reunirse, fue así que entre todos compraron un edificio en Tacuba, pero debido a que los miembros fueron aumentando, fue necesario cambiar su lugar de reunión para uno mucho más grande.

Entre todos los miembros compraron lo que antes era una fábrica de clavos en la Delegación Azcapotzalco, acondicionándola en un auditorio para sus reuniones y eventos.

Este auditorio cuenta con aproximadamente 4600 m², y tiene dos estacionamientos, uno en cada entrada, con mini auditorio en el que caben aproximadamente 300 personas, y también se construyó una escuela primaria particular, la cual cuenta con todos los registros ante la Secretaria de Educación Pública (SEP), y cumple con las normas que la ley exige. La escuela está abierta a todo el público, y tiene 11 salones para impartir las clases, un salón de cómputo y un área con juegos, así como cooperativa escolar, dirección, y sanitarios para niños y niñas.

Visión

La visión de INDEFAT A.R, es tomada del Dr. David Yongui Cho de Corea. El Dr. Cho, tiene la iglesia cristiana más grande del mundo, con un millón de miembros aproximadamente, y esto es un gran logro dado que Corea es un país en el que se practica el budismo y confucionismo. El objetivo principal y visión de la asociación es:

“Alcanzar a México para Cristo, por medio de las células en los hogares, comenzando en la Ciudad capital”.

Misión

Que cada persona que Dios ponga en nuestras manos sea transformada a la imagen de Jesucristo, mediante las verdades de sus enseñanzas contenidas en la palabra de dios, la Biblia nuestra regla de fe y práctica.

Actualmente el domicilio de la organización se localiza en Gaseoducto #132, Del. Azcapotzalco



Aquí se encuentra el Auditorio de INDEFAT A.R

INDEFAT A.R , tiene en nómina a 52 empleados, los cuales cuentan prestaciones de ley. Las oficinas centrales se encuentran en la Colonia Tacuba, Calle de Golfo de Sidra, Del. Miguel Hidalgo, las cuales eran las instalaciones donde inició INDEFAT.



Oficinas Centrales

2.3 Estructura del Sistema de Células en los Hogares

El Dr. Salinas, desarrolló un sistema que consiste en toda una estructura que tiene su base en las “células”¹ (grupos de no más de 20 personas que se reúnen en los hogares). A este sistema se le denominó SISTECEL: Sistema de Células en los Hogares, pero debido a la falta de conocimiento, este nombre que es original del Dr. Salinas, fue registrado por otra organización, perdiendo así INDEFAT los derechos sobre el nombre.

En el año 1999, el Dr. Salinas escribió un sencillo folleto, en el cual plasma su idea sobre las células y SISTECEL, este folleto de discipulado² sirve dentro de la organización para la capacitación teológica de los líderes.

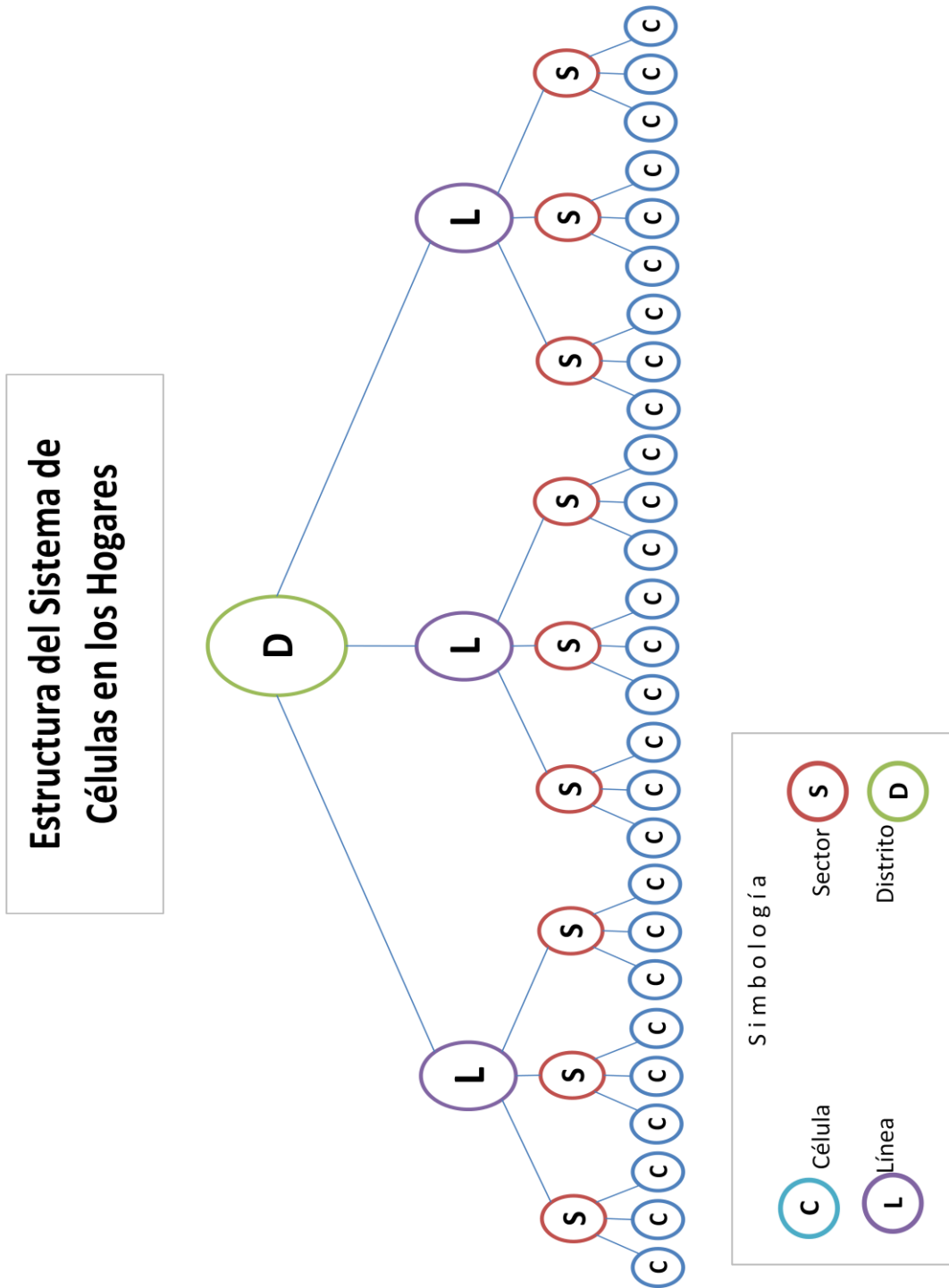
Esta capacitación permite a la organización alcanzar su objetivo: “Alcanzar a México para Cristo, por medio de las células en los hogares, comenzando desde la Ciudad Capital”. Este folleto describe los requisitos que se deben cumplir para ser líder de célula. La organización está conformada por el sistema de células, que son grupos de personas que se reúnen en casas, generalmente no sobrepasan las 20 personas. Cada célula tiene un líder, asistente de líder, secretario y una persona que se hace cargo de los niños que asisten con sus padres.

Al conjunto de varias células se le denomina sector, los supervisores son los responsables del sector. Al conjunto de todos los sectores se le llama Línea o Zona, y los coordinadores se encargan de ellos. Al conjunto de Líneas o Zonas se le denomina Distrito, y los responsables de los Distritos son los Pastores de Distrito.

Para visualizar mejor lo anterior, a continuación se expone la estructura.

¹ La célula de una organización es un grupo funcional independiente dentro de una organización.

² Derivado de la palabra Discípulo, que quiere decir: Aprendiz o alumno de un maestro.



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas realizadas al Director General el día 17 de agosto de 2009.

Por medio del acopio de información y de entrevistas, se detalla la estructura de la organización, las actividades y funciones de cinco puestos.

Al considerar la estructura de las células, tenemos que pensar en dos aspectos fundamentales: el elemento humano y la organización general del trabajo que se lleva adelante en todo el Sistema de Células en los Hogares.

El elemento humano, de acuerdo al organigrama, que nos ayuda a visualizar la Estructura del Sistema de Células, entenderemos que cada una de las personas que sirven en este plan, deben ubicarse dentro de alguno de los niveles de servicio que el organigrama describe y observar los límites de acción que le correspondan.

Director general, es el principal responsable de la buena marcha de todo el plan, provee dirección y capacitación a líderes para desarrollarlos integralmente.

Estarán bajo su autoridad todos los niveles de liderazgo del sistema y a él se le informará de los resultados mediante los canales establecidos.

El coordinador general de SISTECEL se encuentra bajo la autoridad del Director General, apoyará el Desarrollo y Alcance de las metas generales del Sistema de Células en los Hogares y será responsable de:

1. Recibir de cada Pastor de Distrito los reportes concentrados, del avance de su Distrito.
2. Con los informes concentrados semanalmente alimentará:
 - a) Una gráfica general de asistencia semanal en células.
 - b) Una gráfica desglosada por líneas, manifestando la asistencia de miembros, visitas y niños.
 - c) Una gráfica por líneas en cuanto a sectores y células.
 - d) De acuerdo con el Director General analizará los datos para checar el avance de las metas propuestas y se hará un material para evaluación trimestral, siendo responsable de convocar y estar presente en la reunión.
3. Mantendrá estrecha relación con todos los niveles de liderazgo de células y previa consulta con el Director General, apoyará a cada uno en el mejor desempeño de sus funciones estando al pendiente de:
 - a) Que no se retrase la entrega de reportes.
 - b) Que no falte la papelería necesaria para todo el sistema de células
 - c) Que cada semana se imprima y distribuya la lección correspondiente.
4. Será responsable del manejo de la oficina de SISTECEL y con apoyo de la secretaria del sistema de células en los hogares, mantendrá al día todos los informes requeridos,

5. Estando al pendiente de los cambios que se vayan presentando para su pronta modificación.
6. Aportará continuamente ideas para el mejoramiento del sistema y previa autorización del Director General podrá aplicarlas.
7. Representa al Director General en las reuniones o ante las personas que lo soliciten.

El Pastor de Distrito se encuentra bajo la autoridad del Director General, será responsable del cuidado de un Distrito, y esto incluye:

1. Tener a su cargo todos los coordinadores de línea de su Delegación o Municipio asignado. Puede tener los coordinadores que pueda.
2. Cuidar en cada uno de ellos el desarrollo integral de su vida, buscando que cada uno de ellos sea un excelente Líder.
3. Reunirse semanalmente con sus coordinadores de línea, supervisores de sector y líderes de célula, para renovar visión, recibir reporte de crecimiento solucionar problemas y dar la clase que se estudiará en las reuniones de células, en esa semana.
4. Apoyará a sus coordinadores de línea y a sus respectivos supervisores en la solución de problemas que surjan en su línea y sólo pasará al Director General aquellas que le sean imposible arreglar por sí mismo.
5. Atenderá todas las indicaciones y llamados que el Director General le haga y le informará del avance de los trabajos en su Distrito, mediante las formas al respecto y en las reuniones semanales con el mismo.

El Coordinador General estará bajo la autoridad directa de un Pastor de Distrito, y a él directamente le informará del avance de los trabajos en su línea. El coordinador de línea tendrá a su cargo una cantidad limitada de supervisores, dependiendo de su disponibilidad y ubicación geográfica, a los que cuidará personalmente para la buena marcha de sus funciones, es decir 25 supervisores.

1. Verá por el desarrollo integral de cada uno de sus supervisores.
2. Se reunirá semanalmente con cada uno de sus supervisores y les proveerá de los materiales de estudio que correspondan a la semana y de los anuncios que deban darse en cada célula.
3. Estará al pendiente de la buena marcha de las reuniones de células y recabará el informe concentrado de cada uno de sus supervisores, con cuyos datos hará su reporte semanal, para su Pastor de distrito.

4. Llevará una gráfica individual de los avances de cada una de las células de su línea, y las entregará a su Pastor de distrito, cada vez que sea requerido.
5. Estará pendiente de que no falte material impreso de las lecciones semanales para cada célula, así como los formularios de control de sistema, que podrá solicitar de la coordinación general.
6. Atenderá la solución de los problemas que surjan dentro de su línea y procurará solucionarlo, informando en cada caso a su Pastor de distrito, y llevando a él los problemas que no haya podido resolver.
7. Asistirá a todas las reuniones de SISTECEL que se requieran.
8. Impulsará el desarrollo de las células existentes de su línea y buscará alcanzar las metas preestablecidas por Director General, en el tiempo señalado.
9. Cuando alcance el número límite de supervisores, que deba tener a su cargo, dará los pasos que sean necesarios, para organizarlos en dos líneas, levantando, en consulta con sus líderes superiores, a un nuevo coordinador de línea. (25 supervisores o 125 células).
10. Todo asunto no contemplado, lo consultará con su Pastor de distrito.

El supervisor de sector está asignado al cuidado y desarrollo de no más de 6 células y con esto incluye:

1. Que estará bajo la autoridad y dirección de su coordinador de línea a quien semanalmente entregará un informe detallado del avance de las células bajo su supervisión, en los formatos correspondientes.
2. Están bajo su autoridad los líderes de célula que le hayan sido asignados, y serán los mismos que constituyan su sector.
3. De cada uno de los líderes de célula a su cargo, recabará semanalmente, el informe detallado de la reunión de cada célula en los formatos ya establecidos.
4. Con los datos de los formatos de cada líder hará un concentrado, en el formato establecido, y lo entregará en la misma semana a su coordinador de línea.
5. No deberá interferir en las actividades o problemas de otro sector y se concentrará a buscar el desarrollo de las células a su cargo, hasta alcanzar su bipartición y establecer como nueva célula en su sector.
6. Al alcanzar el número de seis células, deberá organizarlas en un nuevo sector, y proporcionar nombres de candidatos a supervisar del nuevo sector, a su coordinador de línea para establecerlo en el cargo, si cumple con los requisitos establecidos.
7. Supervisará el funcionamiento normal y a tiempo de cada célula.

8. Ayudará a la solución de problemas que surjan en las células bajo su cuidado y que las mismas no puedan resolver con sus miembros y líder. Pasará a su coordinador de línea sólo aquellos problemas que por su naturaleza le sean difíciles de resolver.
9. Mantendrá en todo tiempo una actitud de siervo en su trato para todas las personas, y en especial para las que están bajo su cuidado; en ningún momento actuará con señorío u orgullo.

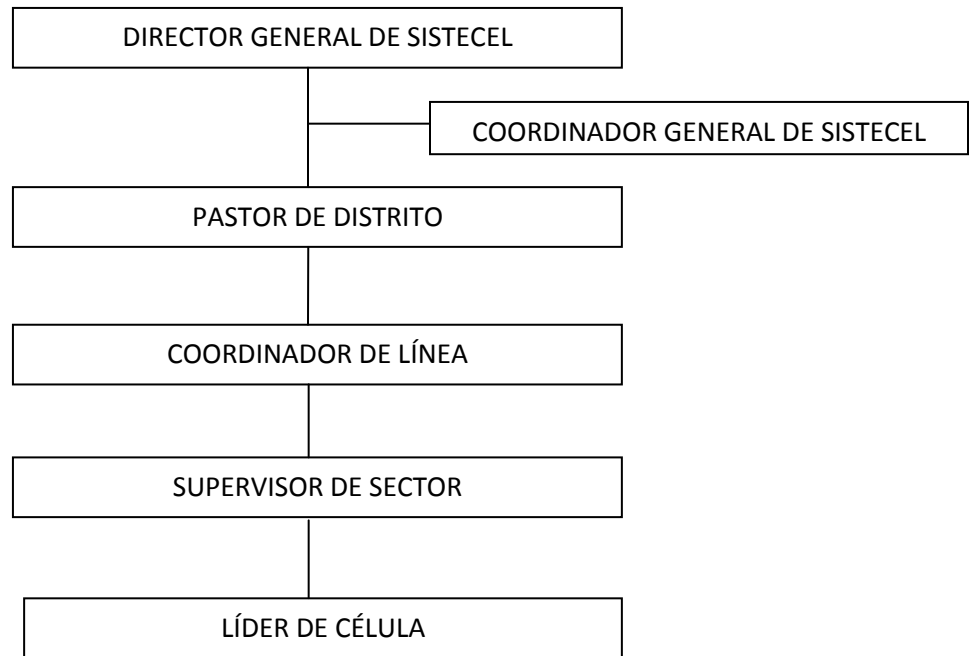
El líder de célula es el elemento clave para que todo el sistema funcione logrando que las reuniones tengan éxito.

Los requisitos que un líder debe cumplir son:

1. Deberá llenar un alto porcentaje, y cada día creciendo más en ellos, los requisitos menores. Deberá estar consciente del papel tan importante que desempeña en el desarrollo de las células y tomará con un alto grado de seriedad su privilegio de servir en esta área. (él es el eje, la clave para el buen funcionamiento de la reunión y todo el éxito depende de cómo el líder trabaje, si ha comprendido la visión, si reúne las características necesarias para el liderazgo).
2. Será el responsable de la dirección de cada reunión y de velar por su fortalecimiento y desarrollo.
3. Al tiempo de alcanzar una asistencia permanente de 15 a 20 personas, deberá dar los pasos necesarios para organizar una nueva célula.
4. Desde un principio dará esta visión y la mantendrá vigente cada semana, al mismo tiempo que estará discipulado a un nuevo líder, capacitándolo internamente mientras es su asistente y asegurándose que tome el curso para líderes de célula, con el fin de tenerlo preparado para cuando se haga la bipartición de la célula.
5. Organizará su reunión de acuerdo a la estructura de la célula y hará los nombramientos que sean necesarios para llenar su propio organigrama.
6. Resolverá los problemas que se presenten en su célula, pasando a su supervisor de sector sólo aquellos en los que sea necesario su apoyo directo, no faltará a su reunión semanal de capacitación.

El asistente de líder es la principal ayuda y discípulo directo del líder de célula y le asistirá en todo lo que él requiera o le indique. Suplirá al líder de célula en la dirección de la misma, en su ausencia, y le respaldará. Se capacitará, para poder tomar el cargo de líder.

2.4 Organigrama del Sistema de Células



2.5 Ley de Asociaciones Religiosas y Culto Público

En el año de 1992, se creó la Ley de Asociaciones y de Culto Público, la cual regula a todas estas organizaciones. Es necesario regularlas para procurar el derecho de los individuos a practicar la religión que deseen, pero su importancia radica en que son organizaciones que no persiguen el lucro, se mantienen con las donaciones de sus fieles, y no tienen actividad económica, por lo cual están exentas del pago de impuestos.

El Dr. Salinas deseando constituirse correctamente bajo todas las normas que dicta la Ley, hizo su registro como ministro de culto público, el cual es SGAR 2590 2003.

A continuación se presentan los artículos más relevantes de esta ley:

ARTICULO 2o. El Estado Mexicano garantiza en favor del individuo, los siguientes derechos y libertades en materia religiosa:

a) Tener o adoptar la creencia religiosa que más le agrade y practicar, en forma individual o colectiva,

los actos de culto o ritos de su preferencia.

b) No profesar creencias religiosas, abstenerse de practicar actos y ritos religiosos y no pertenecer a

una asociación religiosa.

c) No ser objeto de discriminación, coacción u hostilidad por causa de sus creencias religiosas, ni ser obligado a declarar sobre las mismas. No podrán alegarse motivos religiosos para impedir a nadie el ejercicio de cualquier trabajo o actividad, salvo en los casos previstos en éste y los demás ordenamientos aplicables.

d) No ser obligado a prestar servicios personales ni a contribuir con dinero o en especie al sostenimiento de una asociación, iglesia o cualquier otra agrupación religiosa, ni a participar o contribuir

de la misma manera en ritos, ceremonias, festividades, servicios o actos de culto religioso.

e) No ser objeto de ninguna inquisición judicial o administrativa por la manifestación de ideas religiosas; y, asociarse o reunirse pacíficamente con fines religiosos.

ARTICULO 6o.- Las iglesias y las agrupaciones religiosas tendrán personalidad jurídica como asociaciones religiosas una vez que obtengan su correspondiente registro constitutivo ante la Secretaría de Gobernación, en los términos de esta ley.

Las asociaciones religiosas se registrarán internamente por sus propios estatutos, los que contendrán las bases fundamentales de su doctrina o cuerpo de creencias religiosas y determinarán tanto a sus representantes como, en su caso, a los de las entidades y divisiones internas que a ellas pertenezcan.

Dichas entidades y divisiones pueden corresponder a ámbitos regionales o a otras formas de organización autónoma dentro de las propias asociaciones, según convenga a su estructura y finalidades, y podrán gozar igualmente de personalidad jurídica en los términos de esta ley.

ARTICULO 7o. Los solicitantes del registro constitutivo de una asociación religiosa deberán acreditar que la iglesia o la agrupación religiosa:

- I. Se ha ocupado, preponderantemente, de la observancia, práctica, propagación, o instrucción de una doctrina religiosa o de un cuerpo de creencias religiosas;
 - II. Ha realizado actividades religiosas en la República Mexicana por un mínimo de 5 años y cuenta con notorio arraigo entre la población, además de haber establecido su domicilio en la República;
 - III. Aporta bienes suficientes para cumplir con su objeto;
 - IV. Cuenta con estatutos en los términos del párrafo segundo del artículo 6o.; y,
 - V. Ha cumplido en su caso, lo dispuesto en las fracciones I y II del artículo 27 de la Constitución.
- Un extracto de la solicitud del registro al que se refiere este precepto deberá publicarse en el **Diario Oficial de la Federación**.

ARTICULO 8o. Las asociaciones religiosas deberán:

- I. Sujetarse siempre a la Constitución y a las leyes que de ella emanan, y respetar las instituciones del país;
- II. Abstenerse de perseguir fines de lucro o preponderantemente económicos, y
Fracción reformada DOF 24-04-2006
- III. Respetar en todo momento los cultos y doctrinas ajenos a su religión, así como fomentar el diálogo, la tolerancia y la convivencia entre las distintas religiones y credos con presencia en el país.
Fracción adicionada DOF 24-04-2006

ARTICULO 9o. Las asociaciones religiosas tendrán derecho en los términos de esta ley y su reglamento, a:

- I. Identificarse mediante una denominación exclusiva;
- II. Organizarse libremente en sus estructuras internas y adoptar los estatutos o normas que rijan su sistema de autoridad y funcionamiento, incluyendo la formación y designación de sus ministros;
- III. Realizar actos de culto público religioso, así como propagar su doctrina, siempre que no se contravengan las normas y previsiones de éste y demás ordenamientos aplicables;
- IV. Celebrar todo tipo de actos jurídicos para el cumplimiento de su objeto siendo lícitos y siempre que no persigan fines de lucro;
- V. Participar por sí o asociadas con personas físicas o morales en la constitución, administración, sostenimiento y funcionamiento de instituciones de asistencia privada, planteles educativos e instituciones de salud, siempre que no persigan fines de lucro y sujetándose además de a la presente, a las leyes que regulan esas materias;
- VI. Usar en forma exclusiva, para fines religiosos, bienes propiedad de la nación, en los términos que dicte el reglamento respectivo; y,
- VII. Disfrutar de los demás derechos que les confieren ésta y las demás leyes.

Definición de Términos

Célula: Entendemos por ella a una unidad mínima de un organismo capaz de actuar de forma autónoma; absolutamente la totalidad de ellos están formados por células y este es uno de los parámetros que se emplea para catalogar a un organismo, es decir, no se define como tal si no consta al menos de una célula.

Estructura: Se entiende a la distribución y orden de las partes más importantes que componen un todo. Aquel sistema de conceptos que se encuentran enlazados entre sí y cuya razón de ser será la de precisar la esencia del objeto de estudio

Misión: Poder, facultad que se da a alguien de ir a desempeñar algún cometido. Motivo, razón de ser de una empresa.

Organigrama: Representación gráfica. Esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad.

Religión: La religión es un sistema de la actividad humana compuesto por creencias y prácticas acerca de lo considerado como divino o sagrado, tanto personales como colectivas, de tipo existencial, moral y espiritual.

Sistema: Conjunto de partes o elementos organizadas y relacionadas que interactúan entre sí para lograr un objetivo.

Visión: Idealización del futuro de la empresa. Acción de ver a futuro.

Capítulo III

“Planeación e Instrumentación de la Investigación”



3.1 Metodología de la Investigación

Se llevó a cabo una investigación de campo, la cual nos brindó la información necesaria sobre los problemas que hay en la organización, para poder implementar soluciones específicas a las necesidades de INDEFAT A.R.

La organización alcanzó su máximo crecimiento alrededor del año 1998, desde ese entonces ha venido variando su crecimiento. En el 2009, aunque variable, se incrementó nuevamente la asistencia de sus miembros, y el número de iglesias en el Interior de la República Mexicana. Es necesario saber qué ocasiona que la organización haya dejado de crecer como en años anteriores, y la variación en la asistencia de los miembros.

La metodología que se empleó fue la siguiente:

La investigación de campo se inició el día lunes de 10 de agosto de 2009, y finalizó el día viernes 11 de septiembre 2009.

En una investigación previa, se identificó que el problema es en el Sistema de Células en los Hogares, ya que las células no están creciendo como se esperaba. Esto quiere decir que no se están integrando nuevos miembros.

Después de obtener la autorización del Director General, para poder iniciar con la investigación, se elaboró un calendario que contiene las actividades que se realizaron.

Las actividades principales que se realizaron fueron:

- Recabar la información necesaria de los principales responsables de la organización.
- Visitar las oficinas de INDEFAT A.R ubicadas en Golfo de Sidra para observar las actividades que se realizan y levantar información.
- Detectar y analizar los procedimientos más relevantes que se llevan a cabo.
- Recabar documentos relacionados con el desempeño de SISTECEL.

Para obtener la información requerida, nos valimos de entrevistas dirigidas al Director General y Coordinador General, y para los líderes se tomó una muestra de 50 personas, a las cuales se les aplicó un cuestionario cerrado para saber los problemas que presentan y se les permitió hacer comentarios.

También se hicieron visitas a las oficinas de la organización que se encuentran en la calle de Golfo de Sidra. Delegación Miguel Hidalgo, el objetivo de estas visitas fue observar las actividades que cotidianamente se llevan a cabo, con el fin de identificar los principales procedimientos, analizar su flujo y realizar una propuesta, para mejorar la comunicación entre el personal, evitar la duplicidad de actividades.

3.2 Planeación de Actividades

(Agosto 2009, Hoja 1)

Actividades	Inicio de la actividad	Tiempo estimado/ Tiempo real	Duración (días/semanas)	1	2	3	4	5	6	7
				S	D	L	M	MC	J	V
1 Obtener autorización del Dir. Gral. Para iniciar investigación de campo	10-ago-09	T.E	1 día							
		T.R	1 día							
2 Elaborar las preguntas para entrevistas	11/08/2009	T.E	2 días							
		T.R	2 días							
3 Hacer cita con secretarías para entrevistar a Dir. Gral. Y Coordinador	14/08/2009	T.E	1 día							
		T.R	1 día							
4 Realizar entrevista a Director General	17/08/2009	T.E	1 día							
		T.R	1 día							
5 Realizar entrevista a Coordinador General de SISTECEL	19/08/2009	T.E	1 día							
		T.R	1 día							
6 Elaborar cuestionarios para líderes de célula	20/08/2009	T.E	2 días							
		T.R	2 días							
7 Aplicar cuestionarios a líderes de célula	24/08/2009	T.E	2 semanas							
		T.R	10 días							
8 Vaciar resultados de cuestionarios y elaborar gráficas	03/09/2009	T.E	2 días							
		T.R	1 día							
9 Analizar la información obtenida de entrevistas y cuestionarios	04/09/2009	T.E	1 día							
		T.R	3 días							
10 Visitar oficinas de INDEFAT y observar actividades	19/08/2009	T.E	2 semanas							
		T.R	20 días							
11 Recabar evidencia escrita: papelería, formatos	19/08/2009	T.E	1 semana							
		T.R	4 días							
12 Elaborar los procedimientos cotidianos más relevantes	20/08/2009	T.E	3 días							
		T.R	5 días							
13 Analizar la evidencia obtenida de la visita a las oficinas	08/09/2009	T.E	1 día							
		T.R	2 días							
14 Elaborar reporte	10/09/2009	T.E	2 días							
		T.R	1 día							
15 Entregar propuesta a Director General	13/09/2009	T.E	1 día							
		T.R	1 día							

Se realizó una investigación previa antes de la fecha señalada para conocer previamente a la investigación y definir el área que se iba a investigar.

Planeación de Actividades (Agosto 2009, Hoja 2)

Actividades	Inicio de la actividad	Tiempo estimado/ Tiempo real	Duración (días/semanas)	8	9	10	11	12	13	14
				S	D	L	M	MC	J	V
1 Obtener autorización del Dir. Gral. Para iniciar investigación de campo	10-ago-09	T.E	1 día							
		T.R	1 día							
2 Elaborar las preguntas para entrevistas	11/08/2009	T.E	2 días							
		T.R	2 días							
3 Hacer cita con secretarias para entrevistar a Dir. Gral. Y Coordinador	14/08/2009	T.E	1 día							
		T.R	1 día							
4 Realizar entrevista a Director General	17/08/2009	T.E	1 día							
		T.R	1 día							
5 Realizar entrevista a Coordinador General de SISTECEL	19/08/2009	T.E	1 día							
		T.R	1 día							
6 Elaborar cuestionarios para líderes de célula	20/08/2009	T.E	2 días							
		T.R	2 días							
7 Aplicar cuestionarios a líderes de célula	24/08/2009	T.E	2 semanas							
		T.R	10 días							
8 Vaciar resultados de cuestionarios y elaborar gráficas	03/09/2009	T.E	2 días							
		T.R	1 día							
9 Analizar la información obtenida de entrevistas y cuestionarios	04/09/2009	T.E	1 día							
		T.R	3 días							
10 Visitar oficinas de INDEFAT y observar actividades	19/08/2009	T.E	2 semanas							
		T.R	20 días							
11 Recabar evidencia escrita: papelería, formatos	19/08/2009	T.E	1 semana							
		T.R	4 días							
12 Elaborar los procedimientos cotidianos más relevantes	20/08/2009	T.E	3 días							
		T.R	5 días							
13 Analizar la evidencia obtenida de la visita a las oficinas	08/09/2009	T.E	1 día							
		T.R	2 días							
14 Elaborar reporte	10/09/2009	T.E	2 días							
		T.R	1 día							
15 Entregar propuesta a Director General	13/09/2009	T.E	1 día							
		T.R	1 día							

Planeación de Actividades (Agosto 2009, Hoja 3)

Actividades	Inicio de la actividad	Tiempo estimado/ Tiempo real	Duración (días/semanas)	15	16	17	18	19	20	21
				S	D	L	M	MC	J	V
1 Obtener autorización del Dir. Gral. Para iniciar investigación de campo	10-ago-09	T.E	1 día							
		T.R	1 día							
2 Elaborar las preguntas para entrevistas	11/08/2009	T.E	2 días							
		T.R	2 días							
3 Hacer cita con secretarías para entrevistar a Dir. Gral. Y Coordinador	14/08/2009	T.E	1 día							
		T.R	1 día							
4 Realizar entrevista a Director General	17/08/2009	T.E	1 día							
		T.R	1 día							
5 Realizar entrevista a Coordinador General de SISTECEL	19/08/2009	T.E	1 día							
		T.R	1 día							
6 Elaborar cuestionarios para líderes de célula	20/08/2009	T.E	2 días							
		T.R	2 días							
7 Aplicar cuestionarios a líderes de célula	24/08/2009	T.E	2 semanas							
		T.R	10 días							
8 Vaciar resultados de cuestionarios y elaborar gráficas	03/09/2009	T.E	2 días							
		T.R	1 día							
9 Analizar la información obtenida de entrevistas y cuestionarios	04/09/2009	T.E	1 día							
		T.R	3 días							
10 Visitar oficinas de INDEFAT y observar actividades	19/08/2009	T.E	2 semanas							
		T.R	20 días							
11 Recabar evidencia escrita: papelería, formatos	19/08/2009	T.E	1 semana							
		T.R	4 días							
12 Elaborar los procedimientos cotidianos más relevantes	20/08/2009	T.E	3 días							
		T.R	5 días							
13 Analizar la evidencia obtenida de la visita a las oficinas	08/09/2009	T.E	1 día							
		T.R	2 días							
14 Elaborar reporte	10/09/2009	T.E	2 días							
		T.R	1 día							
15 Entregar propuesta a Director General	13/09/2009	T.E	1 día							
		T.R	1 día							

Planeación de Actividades (Agosto – Septiembre 2009, Hoja 4)

Actividades	Inicio de la actividad	Tiempo estimado/ Tiempo real	Duración (días/semanas)	22	23	24	25	26	27	28
				S	D	L	M	MC	J	V
1 Obtener autorización del Dir. Gral. Para iniciar investigación de campo	10-ago-09	T.E	1 día							
		T.R	1 día							
2 Elaborar las preguntas para entrevistas	11/08/2009	T.E	2 días							
		T.R	2 días							
3 Hacer cita con secretarías para entrevistar a Dir. Gral. Y Coordinador	14/08/2009	T.E	1 día							
		T.R	1 día							
4 Realizar entrevista a Director General	17/08/2009	T.E	1 día							
		T.R	1 día							
5 Realizar entrevista a Coordinador General de SISTECEL	19/08/2009	T.E	1 día							
		T.R	1 día							
6 Elaborar cuestionarios para líderes de célula	20/08/2009	T.E	2 días							
		T.R	2 días							
7 Aplicar cuestionarios a líderes de célula	24/08/2009	T.E	2 semanas							
		T.R	10 días							
8 Vaciar resultados de cuestionarios y elaborar gráficas	03/09/2009	T.E	2 días							
		T.R	1 día							
9 Analizar la información obtenida de entrevistas y cuestionarios	04/09/2009	T.E	1 día							
		T.R	3 días							
10 Visitar oficinas de INDEFAT y observar actividades	19/08/2009	T.E	2 semanas							
		T.R	20 días							
11 Recabar evidencia escrita: papelería, formatos	19/08/2009	T.E	8 días							
		T.R	4 días							
12 Elaborar los procedimientos cotidianos más relevantes	20/08/2009	T.E	3 días							
		T.R	9 días							
13 Analizar la evidencia obtenida de la visita a las oficinas	08/09/2009	T.E	1 día							
		T.R	2 días							
14 Elaborar reporte	10/09/2009	T.E	2 días							
		T.R	1 día							
15 Entregar propuesta a Director General	11/09/2009	T.E	1 día							
		T.R	1 día							

Planeación de Actividades (Septiembre 2009, Hoja 5)

Actividades	Inicio de la actividad	Tiempo estimado/ Tiempo real	Duración (días/semanas)	29	30	31	1	2	3	4
				S	D	L	M	M	J	V
1 Obtener autorización del Dir. Gral. Para iniciar investigación de campo	10-ago-09	T.E	1 día							
		T.R	1 día							
2 Elaborar las preguntas para entrevistas	11/08/2009	T.E	2 días							
		T.R	2 días							
3 Hacer cita con secretarías para entrevistar a Dir. Gral. Y Coordinador	14/08/2009	T.E	1 día							
		T.R	1 día							
4 Realizar entrevista a Director General	17/08/2009	T.E	1 día							
		T.R	1 día							
5 Realizar entrevista a Coordinador General de SISTECEL	19/08/2009	T.E	1 día							
		T.R	1 día							
6 Elaborar cuestionarios para líderes de célula	20/08/2009	T.E	2 días							
		T.R	2 días							
7 Aplicar cuestionarios a líderes de célula	24/08/2009	T.E	2 semanas							
		T.R	10 días							
8 Vaciar resultados de cuestionarios y elaborar gráficas	03/09/2009	T.E	2 días							
		T.R	1 día							
9 Analizar la información obtenida de entrevistas y cuestionarios	04/09/2009	T.E	1 día							
		T.R	3 días							
10 Visitar oficinas de INDEFAT y observar actividades	19/08/2009	T.E	2 semanas							
		T.R	20 días							
11 Recabar evidencia escrita: papelería, formatos	19/08/2009	T.E	8 días							
		T.R	4 días							
12 Elaborar los procedimientos cotidianos más relevantes	20/08/2009	T.E	3 días							
		T.R	9 días							
13 Analizar la evidencia obtenida de la visita a las oficinas	08/09/2009	T.E	1 día							
		T.R	2 días							
14 Elaborar reporte	10/09/2009	T.E	2 días							
		T.R	1 día							
15 Entregar propuesta a Director General	11/09/2009	T.E	1 día							
		T.R	1 día							

Planeación de Actividades (Septiembre 2009, Hoja 6)

Actividades	Inicio de la actividad	Tiempo estimado/ Tiempo real	Duración (días/semanas)	5	6	7	8	9	10	11
				S	D	L	M	M	J	V
1 Obtener autorización del Dir. Gral. Para iniciar investigación de campo	10-ago-09	T.E	1 día							
		T.R	1 día							
2 Elaborar las preguntas para entrevistas	11/08/2009	T.E	2 días							
		T.R	2 días							
3 Hacer cita con secretarias para entrevistar a Dir. Gral. Y Coordinador	14/08/2009	T.E	1 día							
		T.R	1 día							
4 Realizar entrevista a Director General	17/08/2009	T.E	1 día							
		T.R	1 día							
5 Realizar entrevista a Coordinador General de SISTECEL	19/08/2009	T.E	1 día							
		T.R	1 día							
6 Elaborar cuestionarios para líderes de célula	20/08/2009	T.E	2 días							
		T.R	2 días							
7 Aplicar cuestionarios a líderes de célula	24/08/2009	T.E	2 semanas							
		T.R	10 días							
8 Vaciar resultados de cuestionarios y elaborar gráficas	03/09/2009	T.E	2 días							
		T.R	1 día							
9 Analizar la información obtenida de entrevistas y cuestionarios	04/09/2009	T.E	1 día							
		T.R	3 días							
10 Visitar oficinas de INDEFAT y observar actividades	19/08/2009	T.E	2 semanas							
		T.R	20 días							
11 Recabar evidencia escrita: papelería, formatos	19/08/2009	T.E	8 días							
		T.R	4 días							
12 Elaborar los procedimientos cotidianos más relevantes	20/08/2009	T.E	3 días							
		T.R	9 días							
13 Analizar la evidencia obtenida de la visita a las oficinas	08/09/2009	T.E	1 día							
		T.R	2 días							
14 Elaborar reporte	10/09/2009	T.E	2 días							
		T.R	1 día							
15 Entregar propuesta a Director General	11/09/2009	T.E	1 día							
		T.R	1 día							

Propuesta Técnica

- | | |
|--|--|
| 1. Título del proyecto | “Asociaciones Religiosas y de Culto Público

El Caso de: Integración y Desarrollo Familiar de Tacuba |
| 2. Objetivo general del proyecto | Saber por qué la organización no está creciendo como se pretende. |
| 3. Nombre de la institución | INDEFAT A.R |
| 4. Domicilio con código postal | Gaseoducto 132 Col. Reynosa Tamaulipas C.P 02200 Del. Azcapotzalco México D.F |
| 5. Teléfonos, fax y correo electrónico | 53 82 33 62. Web site www.ccpentiel.com |
| 6. Naturaleza | Auditoria Administrativa |
| 7. Duración | Se comenzó a trabajar el día 10 de agosto y se finalizó el 11 de septiembre 2009. |
| 8. Alcance | Área de SISTECEL y las oficinas ubicadas en Tacuba. |
| 9. Antecedentes | No ha habido ningún tipo de auditoría en INDEFAT |
| 10. Estrategia | Por medio de entrevistas dirigidas al Director General y Coordinador General de SISTECEL, y cuestionarios para los líderes de célula, identificar el problema. |

3.3 Entrevista al Director General de INDEFAT

1.- ¿Cuál es su nombre completo?

- Rafael Fermín Salinas Suárez

2.- ¿Cuál es su formación académica?

- Soy graduado en teología del seminario Teológico Bautista Mexicano, graduado por la SEP como conductor y director para radio y televisión, tengo mi licencia de locutor clase "A", tengo un doctorado en ministerios pastorales por la Universidad Cristiana de California y cursos aislados de teología, seminarios en el área de la administración de la Iglesia. He escrito como 10 libros pequeños que se usan para el desarrollo general de nuestra organización.

3.- ¿Cuáles son las actividades que desempeña dentro de la organización?

- Soy el Director General, y tengo bajo mi cargo toda la dirección, organización, administración y el desarrollo tanto espiritual como de número de la organización. Para extendernos a conquistar a México para Jesucristo.

4.- ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

- Personas de tiempo completo trabajando bajo una nómina a 52, adicional tengo 2 pastores de distrito, 14 pastores de zona, 300 líderes, apoyados por 300 asistentes, que son supervisados y coordinados por alrededor de 50 supervisores. Adicional a eso tenemos las sucursales que en la Cd. de México son 11 iglesias con su respectivo pastor y organización propia, además de las que están en Campeche, Mérida, Cancún, Lázaro Cárdenas, Oaxaca, San Juan del Río, Veracruz, Tlaxcala; y en Estados Unidos en el Estado de Oregón, Washington, y en el área de Chicago .

5.- ¿Cómo se comunica con cada una de las sucursales para los eventos masivos?

- Para la realización de eventos realizamos un esfuerzo grande de publicidad, por lo menos con tres meses de anticipación se prepara cada uno de los eventos y nos comunicamos por medio de correo electrónico, publicidad a través de la página web, llamadas telefónicas, adicional, recordatorios a través de la publicidad impresa.

6.- ¿Qué lo motivo a crear y desarrollar a SISTECEL?

- Es una forma importante de poder multiplicarnos y desarrollar al máximo el poder de liderazgo que hay en las personas que hay a mi alrededor y que a su vez sirvan como apoyo y ayudar a desarrollar a las personas que van agregándose a nuestra organización.

7.- ¿Cuál es la capacitación que se brinda para las personas que laboran en las oficinas?

- La capacitación es, tomar lo que ahora llamamos “Escuela de Líderes” que ha sido diseñada por su servidor que consta de 72 hrs. de estudio a través de 6 módulos, de 12 hrs., cada uno. A través de los cuales ellos reciben un curso que se llama “Consolidación” mediante el cual les enseñamos a enfrentarse al mundo ante todas las situaciones adversas que podemos llegar a enfrentar. En el módulo 2 les enseñamos a depender de Dios para enfrentar los asuntos de la vida. En el tercer módulo se les enseña 12 horas de Doctrina Bíblica, es importante porque de acuerdo a lo que crees es así como vives y piensas. Y en el módulo 4 son capacitados sobre la visión interna de SISTECEL. Y después tenemos un curso de Liderazgo y Consejería, porque deben aprender que no pueden funcionar si no tienen una actitud correcta de liderazgo, y que aprendan a entender la problemática de las personas, saber aconsejarles según los principios de Dios.

8.- ¿Se capacita a los líderes para hablar en público y aspectos técnicos?

- A través del Centro de Capacitación Teológico Pastoral ellos pueden tener título de certificado bíblico, pueden avanzar a bachillerato en teología, pueden avanzar a licenciatura en teología y en esa formación ellos obtienen las capacidades en oratoria, redacción, enseñanza, pedagogía, filosofía cristiana, teología en sus diferentes etapas.

9.- Al Coordinador General de SISTECEL, ¿Se le brinda algún tipo de capacitación?

- Si, administración básica, planeación, organización, calendarización, y la ejecución de cada uno de los proyectos, y cada uno de los proyectos tiene sus objetivos a largo plazo, corto plazo, metas a corto plazo, metas a largo plazo, planes de acción, y apoyados por todos los sistemas de evaluación necesario para saber si se está cumpliendo el objetivo o no.

10.- ¿Que estándares se fijan para evaluar el desempeño de los líderes?

- Cada semana cada líder entrega un reporte de avance y se lleva una gráfica individual de sus logros, del crecimiento de su grupo, como del número de personas nuevas que tienen.

11.- ¿Qué procedimientos se emplean para la elaboración de las clases que se imparten los lunes?

- Originalmente yo he sido el principal escritor de las clases, que tienen el objetivo de alimentar semanalmente a las miles de personas que las reciben durante la semana, pero al pasar el tiempo tuve que desarrollar a la gente para que aprendieran bajo mi propia enseñanza, la capacidad de elaborar lecciones, estructurar las clases sencillas, pero de buen contenido para poder “alimentar” a la organización.

12.- ¿De qué manera se comunica con sus subordinados?

- Directamente, a través de reuniones programadas, la reunión de cada lunes, evaluamos los reportes de todos los líderes y una reunión mensual con los Pastores de Distrito para que me den los avances que han tenido en sus zonas.

13.- ¿Quién define los objetivos en la organización y en SISTECEL?

- Los hacemos de común acuerdo, evaluamos los resultados del año anterior, para realizar los objetivos del siguiente año, proponemos el 100% de crecimiento. Dividimos el año en trimestres, para que puedan ser evaluados, a su vez se dividen en semanas para ver lo que se está logrando.

14.- La visión que tiene INDEFAT, ¿refuerza los valores que se ejercen en la organización?

- Si, porque nosotros estamos fundamentados en las enseñanzas de Jesucristo y los valores del cristianismo se han fortalecido y éstos están a favor de la obediencia, de la honradez, la fidelidad a Dios, la familia, la pareja, el amor a la casa, el amor a los hijos, el amor a la Patria, a nuestros héroes que nos dieron libertad, el reconocimiento de nuestros Símbolos Patrios, y sobre todas las cosas la importancia de ser buenos ciudadanos, respetuosos de nuestro Gobierno, buenos pagadores de impuestos, no estar en drogas, alcoholismo, o degeneración sexual, todo eso hace que los valores que proclamamos estén vigentes y la gente pueda vivirlos.

15.- ¿Cómo transmite los objetivos, misión y visión a la organización?

- Primero, darlo a conocer generalmente a través de mi presencia, es decir, que puedan darse cuenta de que yo estoy emocionado, vivo la visión, los objetivos, pero también se proclama cada semana dentro de los grupos de células en los hogares.

3.4 Entrevista con el Coordinador General de SISTECEL

1.- Nombre completo

- Roberto Alanís Medías

2.- ¿Cuál es su cargo dentro de la organización?

- Coordinador General de SISTECEL y Pastor de Distrito

3.- ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

- 50 personas aproximadamente

4.- ¿Qué perfil deben cubrir las personas que trabajan con usted?

- Asistir a INDEFAT mínimo por seis meses, mínimo secundaria, conocimiento de PC, y manejo de Office.

5. Como coordinador general de SISTECEL, ¿Qué estructura maneja?

- Mantengo la estructura que se ha manejado durante muchos años en INDEFAT, sigo el organigrama.

6.- ¿Qué funciones lleva a cabo?

- Coordinar que cada cosa se complete con la información y reportes y se cumplan las metas, los propósitos, que se han establecido para cada trimestre y superviso con rigidez a la gente para que no se pierda la visión.

7.- ¿De qué forma se comunica con sus subordinados?

- Una reunión cada semana, platicamos los lunes, reviso el trabajo que han realizado y les doy nuevas instrucciones.

8.- ¿Qué formatos emplea?

- Formato básico de información que me dan mis subordinados, formato de información de líder y de más distritos.

9.- ¿Usted es el responsable de abastecer la papelería para las oficinas?

- Si, yo me encargo de eso.

10.- ¿Que procedimiento lleva a cabo para el abastecimiento de papelería?

- Mi secretaria se encarga de llenar los formatos que ya están preestablecidos respecto a la papelería. Checamos algunos precios en papelerías y compramos donde mejor nos convenga.

11.- ¿Existen procedimientos escritos para realizar las actividades cotidianas en las oficinas?

- No, lo que hacemos diario al llegar es reunirnos y planear lo que se va hacer y cómo se va a realizar, pero no hay ningún procedimiento escrito.

12.- ¿Quién fija los objetivos y metas para SISTECEL?

- El Director General.

3.5 Cuestionario para Líderes de Célula

Nombre:

1. ¿Qué requisitos cumpliste para llegar a ser líder?
a) Ninguno b) Asistir a Escuela de Líderes
2. La capacitación que has recibido para ser líder ha sido por parte de :
a) Escuela de Líderes b) Otra
3. ¿Cuál es el primer paso que diste para abrir tu célula?
a) Asistir a Escuela de Líderes b) Buscar a la gente y reunirla
4. ¿Cuántas personas asisten regularmente a tu célula cada semana?
a) Entre 3 y 5 b) Entre 6y 10 c) Más de 10
5. ¿En qué áreas crees que necesitas capacitarte?
a) Hablar en Público b) Liderazgo c) Lectura y redacción
6. ¿De qué manera te informan los objetivos que debes cumplir como líder?
a) Directamente b) Por escrito
7. ¿Empleas algún tipo de formato en tu célula?
a) Asistencia b) Ninguno
8. ¿Cuentas con algún manual en el que se te proporcione información sobre la organización?
a) Si b) No
9. ¿Qué haces si un miembro de tu célula tiene algún problema?
a) Lo soluciono yo b) Hablo con mi supervisor
10. ¿Cómo haces llegar a tu supervisor tus dudas e inquietudes?
a) Directamente b) Por escrito

3.6 Resultados y Gráficas de los Cuestionarios aplicados a Líderes

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las respuestas que dieron los líderes encuestados. Para cada respuesta dada por los líderes se elaboró una gráfica de pastel. (El anexo 1, contiene los nombres de las personas entrevistadas).

La primera pregunta hace mención a los requisitos que las personas que quieran ser líderes deben cumplir. El Director General estableció que para que alguien pueda ser líder es necesario que asista a la “Escuela de Líderes” cada lunes.

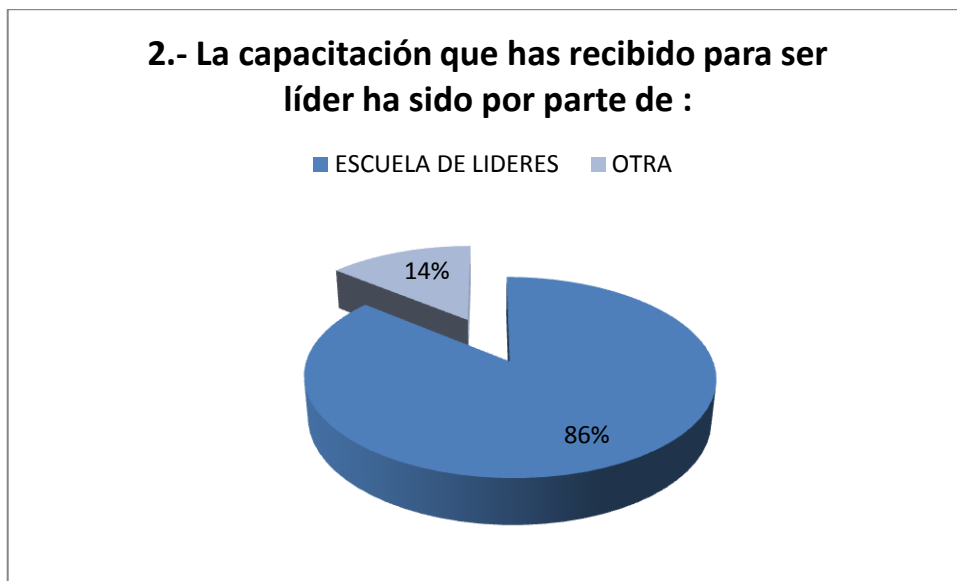
Un 66% de los líderes encuestados está consciente de que necesita acudir a la “Escuela de Líderes” para poder abrir su célula, y sólo 17 personas que representan un 34%, no tienen claros los requisitos que deben cumplir si es que desean abrir su célula.



Hay ocasiones en las cuales los líderes reciben algún tipo de capacitación por parte de su trabajo, la cual también les sirve para desenvolverse de una mejor manera como líderes de célula. Y hay otros en cambio, que no reciben este tipo de capacitaciones por parte de su trabajo, pero buscan tomar cursos. También hay personas solamente toman la capacitación que se da los días lunes.

Es por eso que se pregunta si su capacitación ha sido únicamente la “Escuela de Líderes”, o bien, han recibido otro tipo de capacitación.

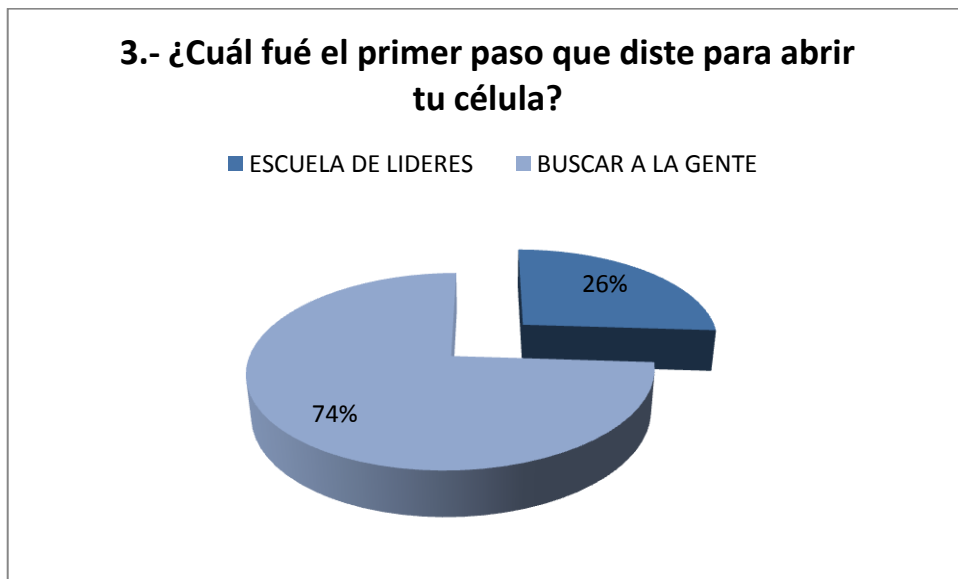
Un 86%, es decir, 43 líderes contestaron que la “Escuela de Líderes” ha sido la capacitación que han recibido para ser líderes y solamente 7 personas (14%), contestaron que han recibido otro tipo de capacitación, que puede haber sido en el trabajo o por cursos que tomaron de manera voluntaria.



Para que una persona pueda abrir una célula, tiene que llevar a cabo algunos procedimientos, como asistir a la “Escuela de Líderes”, reunir a las personas, buscar un hogar, establecer día y fecha de reunión.

Pero el primer requisito es asistir a la “Escuela de Líderes”, así que la pregunta número tres del cuestionario, es referente al procedimiento para abrir una célula.

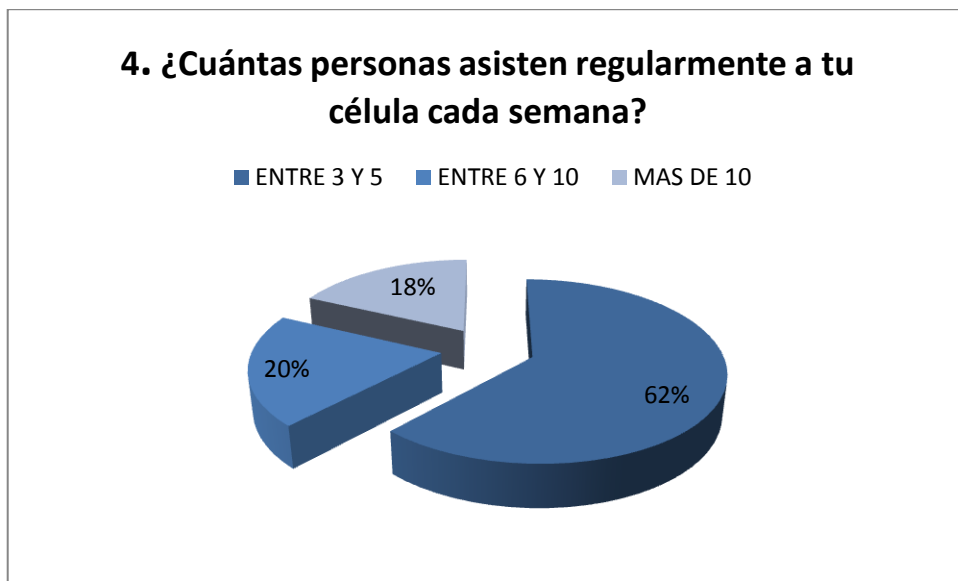
El 74% de los líderes conoce que el primer paso para abrir su célula es asistir a la “Escuela de Líderes”, y sólo 13 personas (26%), primero comenzaron por reunir a la gente y después asistió a la “Escuela de Líderes”.



El crecimiento de INDEFAT, se basa principalmente en el crecimiento que cada célula tenga. De ahí que el Coordinador General monitoree cada semana la asistencia de los miembros en las células.

Uno de los objetivos que los líderes tienen es buscar la bipartición de sus células, ésta se lleva a cabo cuando hay una asistencia promedio de entre 15 y 20 personas que son miembros regulares.

Al preguntar a los líderes de célula acerca de la asistencia regular de sus miembros, solo el 18% de los líderes tienen una asistencia regular de entre 10 y más personas. Un 20%, es decir 10 líderes, respondieron que la asistencia regular de los miembros de su célula es de entre 6 y 10 personas, y un 18% (9 líderes), tienen una asistencia promedio de entre 3 y 5 personas.

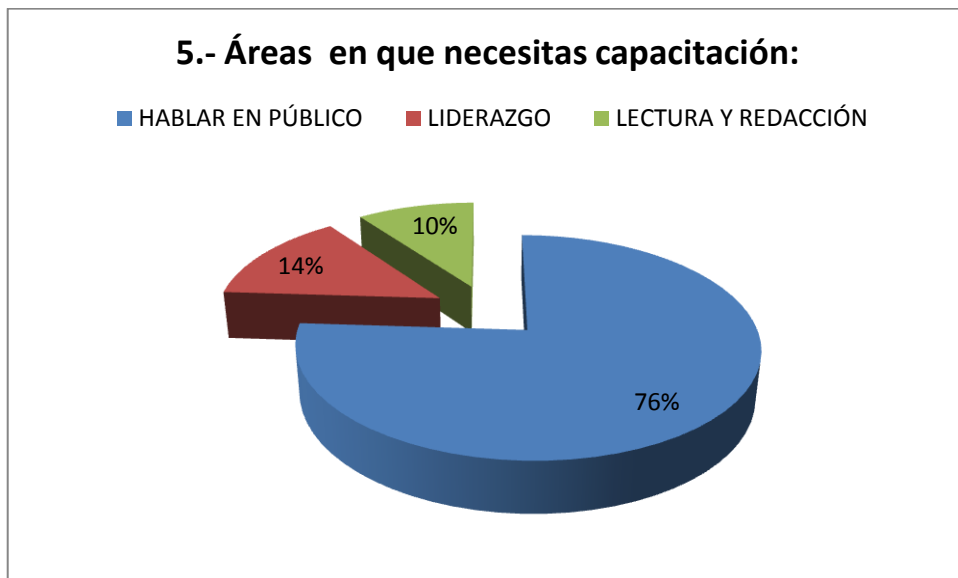


La “Escuela de Líderes” es la principal fuente de capacitación que los líderes reciben, esta capacitación se encarga de establecer las bases teológicas que los líderes deben tener, y en cada clase se busca el desarrollo espiritual de los miembros.

Los líderes son los responsables de dar las clases en las células. Hablar frente a otras personas y ser el único orador, no es sencillo. El motivar a las personas y escucharlas son tareas que no son sencillas para todos. Pero el ser líder de un grupo de personas implica dominar temas, hablar en público, motivar y saber escuchar entre otras cualidades.

Cuando un líder tiene la inquietud de hablar sobre un tema los días lunes en la “Escuela de Líderes”, el Director General le da libertad de hacerlo, siempre y cuando el Coordinador General lea la lección que se impartirá con anticipación. Muchas de las personas que han expuesto un tema los días lunes frente a todos los líderes, en ocasiones no redactan correctamente los documentos que utilizan en clase.

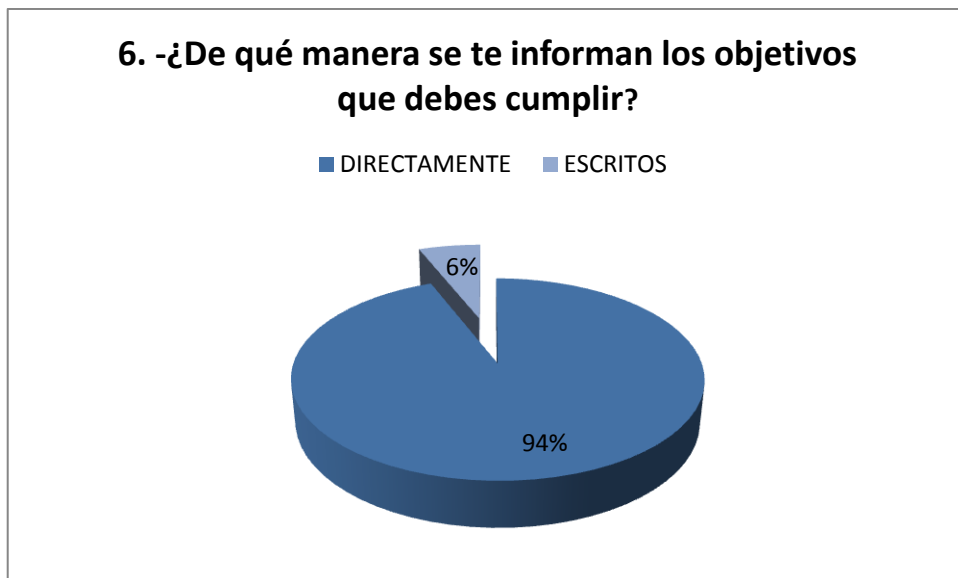
En la pregunta cinco, se les preguntó a los líderes en qué áreas consideran que necesitan capacitarse. Se les dieron tres opciones de capacitación, considerando algunas de las cualidades y conocimientos que deben tener para ser líderes de célula.



El Director General fija los objetivos que INDEFAT deberá cumplir cada año, pero también establece objetivos a los líderes en cuanto al crecimiento de sus células.

El principal medio de comunicación que tiene el Director General con los líderes, es al finalizar la reunión de los días lunes. En ese momento les da anuncios, comenta problemas, y también les informa sobre los objetivos que tienen que cumplir, cuando éstos son a corto plazo. También hay ocasiones en las que el Director General tiene reuniones con los Coordinadores y ahí les informa los objetivos y metas por cumplir, los coordinadores son los responsables de informarlos a los líderes. También en algunas ocasiones, los días lunes se reparten hojas con información importante o bien, con algunos objetivos para los líderes y sus células.

De los 50 líderes a los que se entrevistó, 47 de ellos (94%) dicen que los objetivos que tienen que cumplir se les informa directamente, es decir los días lunes en la “Escuela de Líderes”, o bien por medio de su Coordinador o Pastor de línea. Y solamente tres de ellos (6%), mencionaron que los objetivos se les hacen llegar por escrito, es decir por medio de las hojas que se reparten ocasionalmente los días lunes.



Como ya se había mencionado en la pregunta cuatro, la asistencia en las células es muy importante para la organización. La forma en la que los líderes informan a los pastores de línea sobre su asistencia y crecimiento de células, es por medio de los formatos de asistencia que son llenados al final de la célula por el secretario o asistente de líder.

Este reporte lo entrega el líder cada lunes en la mesa de SISTECEL, en donde se encuentran los pastores de línea.

Al preguntar cuáles son los formatos que emplean en su célula, los 50 líderes (100%), respondieron que el reporte de asistencia. Y esto nos dice, que todos tienen claro que el reporte de asistencia que se llena cada semana, es un formato, el cual brindará información a la organización.

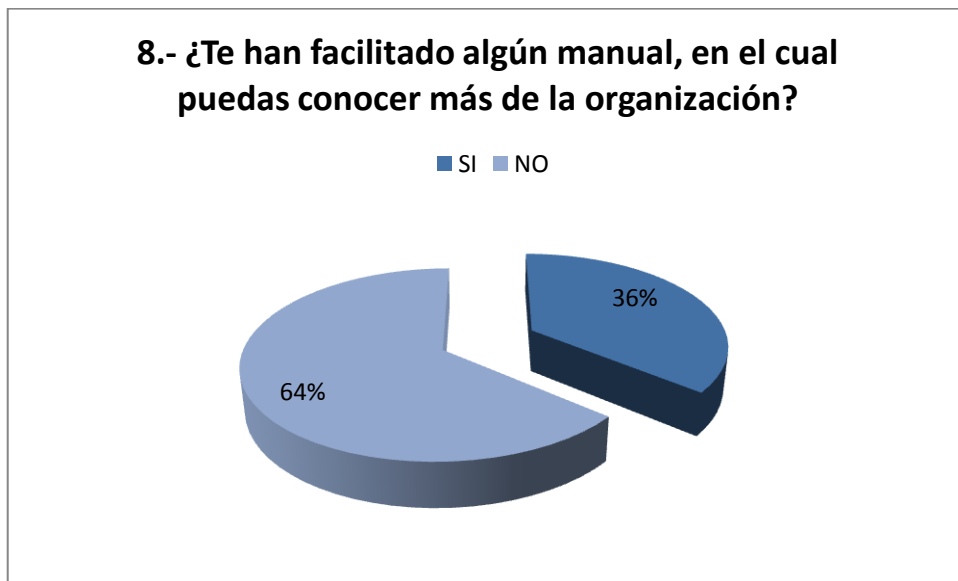


Anteriormente se mencionó que el Director General, escribió un pequeño manual el cual es el único que tiene la organización, contiene la misión, visión y objetivos de las células.

Al preguntar a los líderes si habían recibido algún manual en el cual se les diera a conocer información de la organización, sus inicios, fundadores, nombres, teléfonos y mails, de los principales líderes de la organización.

Un 64% de los líderes consideran que no han recibido un manual como tal, en el que se les brinde información y datos de los principales líderes.

Y un 36% de los líderes, consideran que el manual que escribió el Director General es suficiente para ellos.

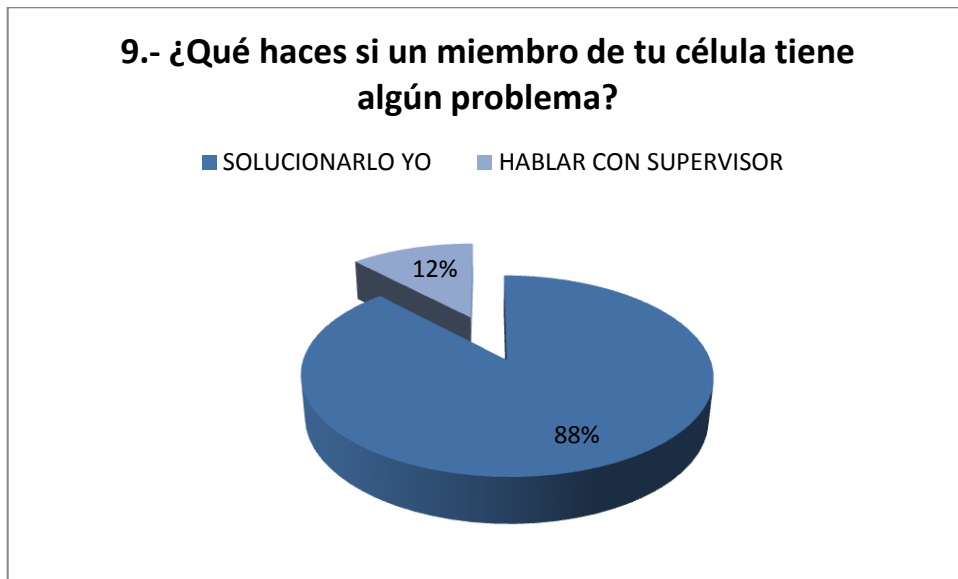


El líder debe estar al cuidado de las personas de su célula, y de los problemas familiares, laborales, escolares, personales, que en ocasiones puedan llegar a tener, así como dudas e inquietudes que les surjan.

En ocasiones los problemas que pueden tener los miembros son sencillos, al igual que sus dudas e inquietudes. Pero pueden también ser problemas, dudas o inquietudes en los cuales el líder no tiene experiencia para brindar ayuda.

Es en estos casos en los cuales debe recurrir a su supervisor, y en la complejidad que el problema, duda o inquietud tenga para resolverse, es necesario buscar la ayuda del coordinador, pastor de distrito, o bien del Director General.

El 88% de los líderes se ha enfrentado con problemas que no implican acudir a las autoridades inmediatas. Y un 12% de los líderes ha manifestado que ha recurrido a su supervisor; debido a su falta de experiencia o magnitud del problema.



El supervisor es la autoridad inmediata del líder de célula, es por eso que la comunicación entre ambos juega un papel muy importante y debe ser constante.

Los días lunes y domingo, es cuando el líder tiene la oportunidad de hablar con su supervisor y comentarle sobre su crecimiento, problemas y dudas. Y el supervisor le da retroalimentación, asesorías, lo escucha y motiva.

Debido al trabajo, puede ser que la comunicación que tengan sea vía telefónica o por mail, pero es necesario que se encuentren en constante comunicación. El supervisor rinde cuentas al coordinador de línea acerca del estado en que se encuentran sus líderes.

Un 43% de los líderes dijo que la comunicación que mantiene con su supervisor es en persona, y el 14% de los líderes se mantiene en comunicación con el supervisor por otro medio.



3.7 Intervención para levantar información sobre procedimientos en las oficinas de INDAFAT A.R

Se realizó una estancia de un mes en las oficinas de INDEFAT A.R ubicadas en Golfo de Sidra, Colonia Tacuba Delegación Miguel Hidalgo. Se asistió cinco días a la semana de 11:00 am a 17:00 hora durante dos semanas. Se observó y entrevistó a tres personas para levantar información y comprender los procedimientos.

La organización no cuenta con procedimientos escritos, por lo cual se realizaron y a continuación se presentan los procedimientos de: financiamiento, abastecimiento de material para la escuela de líderes, selección de temas para las clases de los lunes, selección de libros que en ocasiones se emplean como material de estudio, procedimiento para abrir células en los hogares, y procedimiento que el líder debe llevar a cabo cuando llega a las instalaciones los días lunes.

Plasmar por escrito va a facilitar la realización de la actividad para la persona que la va a llevar a cabo y los nuevos miembros.

3.7.1 Procedimiento de Financiamiento

El mantenimiento económico de la organización se logra gracias a los donativos que los miembros hacen (diezmos y ofrendas), por lo que no son ingresos fijos.

Los gastos que la organización debe cubrir son el pago de agua, luz, predio, sueldos de las personas que están en nómina, y los gastos inesperados que puedan llegar a presentarse, como pueden ser: ayudar económicamente a algún miembro de la organización que se encuentre sin empleo, en enfermedad, desamparado, en desgracia, ayudar con los gastos funerarios de la persona o su familiar, y también la organización apoya en situaciones de desastres naturales que lleguen a ocurrir.

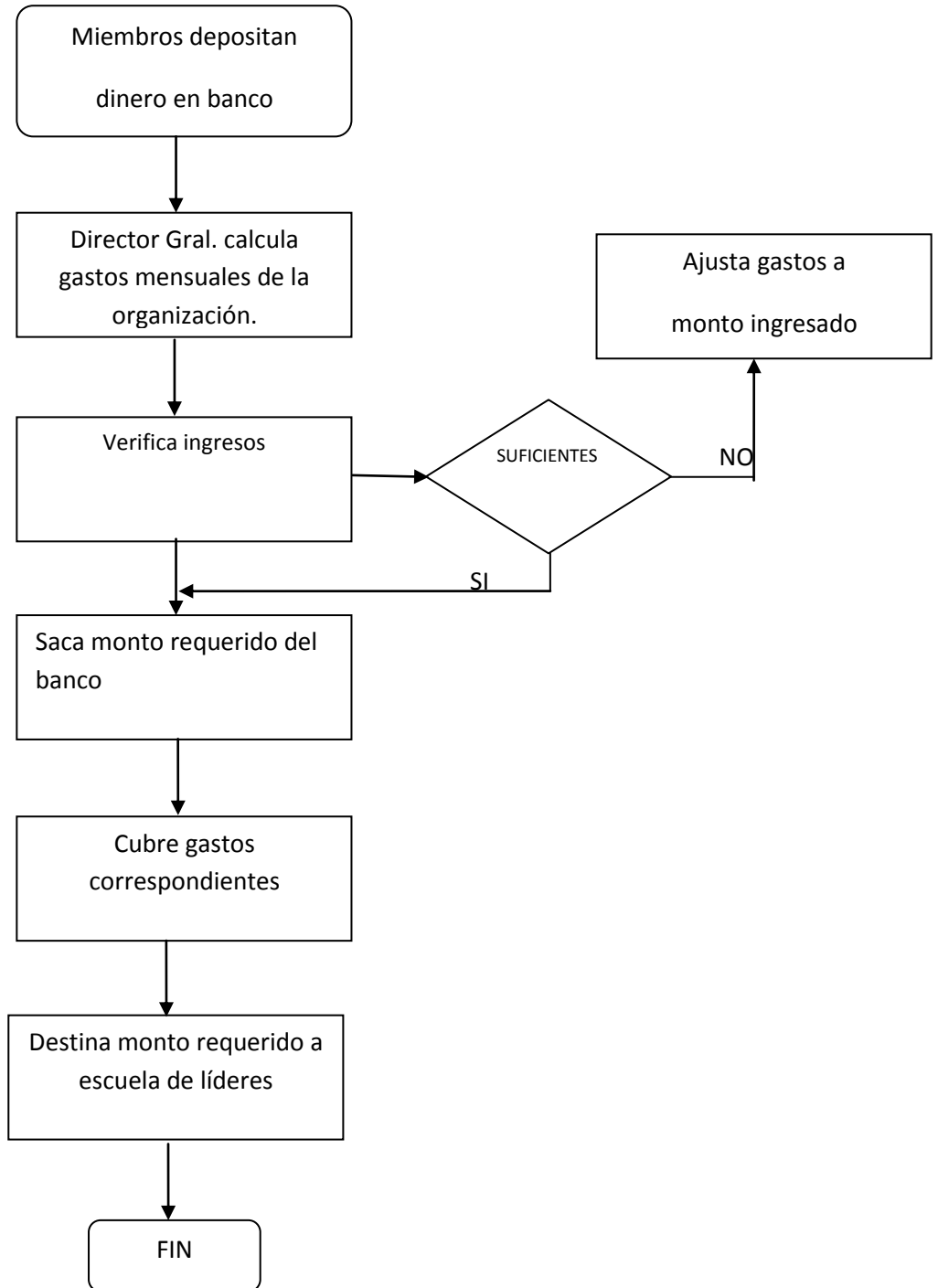
La organización abrió una cuenta en Bancomer, (Sucursal 0346. Cuenta 0161348078), en la cual los miembros pueden depositar sus donativos, o bien llevarlos físicamente a las reuniones; pero por seguridad y facilidad de realizar los pagos del mantenimiento del lugar, es preferible depositar el dinero en el banco.

Actividades de Financiamiento

1. Los miembros de la organización, depositan sus aportaciones voluntarias a la cuenta bancaria de la organización.
2. El Director General, calcula los gastos mensuales de la organización.
3. El Director General verifica cada semana los ingresos en el banco.
4. El Director General retira el monto requerido del banco.
5. El Director General cubre los gastos (gastos administrativos, gastos de mantenimiento).
6. Destina el monto correspondiente para abastecer gastos de Escuela de Líderes.

Procedimiento de Financiamiento

Fluxograma

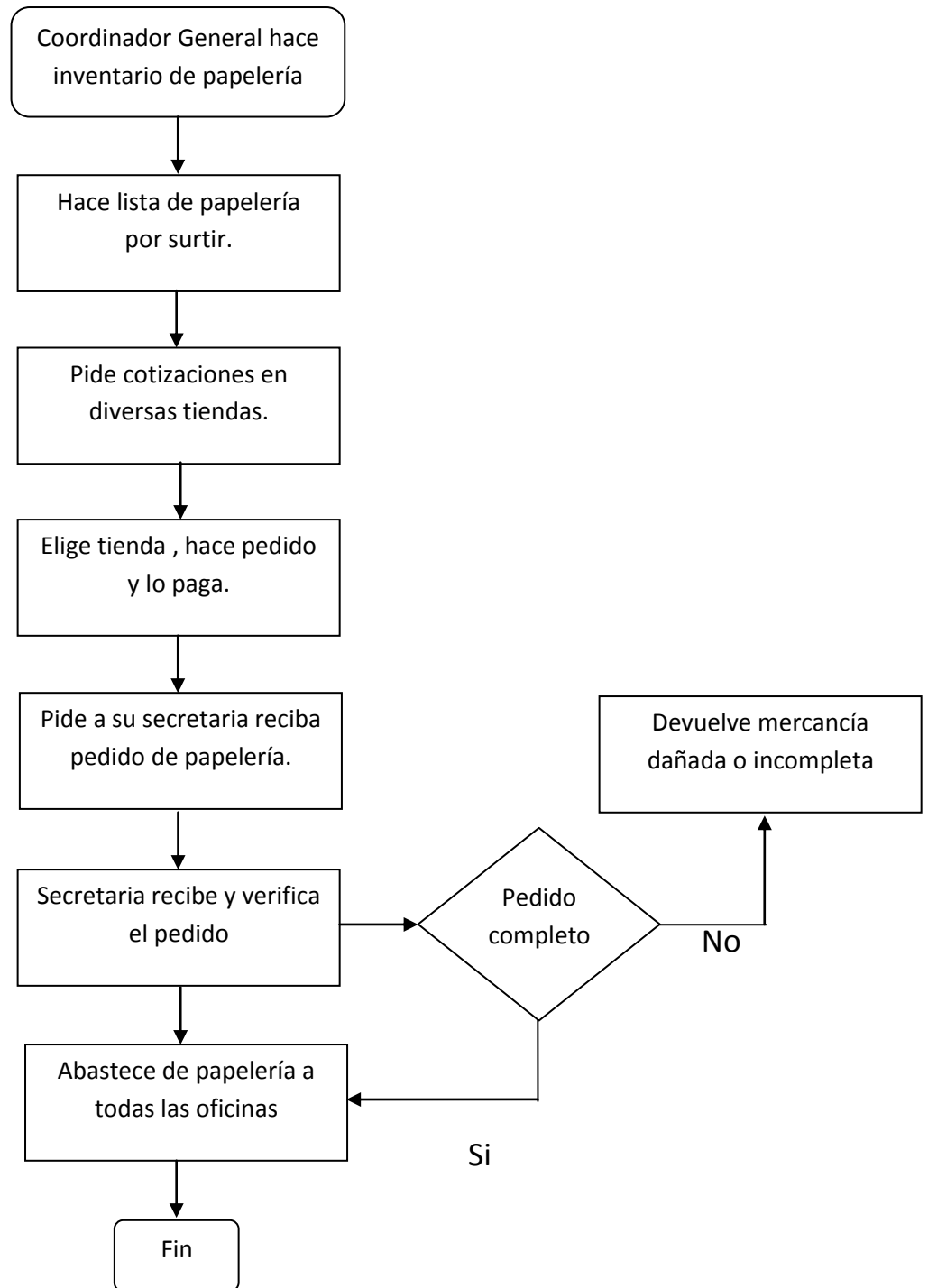


3.7.2 Procedimiento de Abastecimiento de Papelería

1. Coordinador General revisa qué papelería es necesaria abastecer.
2. Coordinador General elabora lista de la papelería faltante.
3. Coordinador General pide cotizaciones en diversas tiendas.
4. Coordinador General hace pedido a la tienda con anticipación.
5. Coordinador General hace el pago en línea o efectivo.
6. Coordinador General pide a secretaria que reciba papelería.
7. Secretaria recibe y verifica papelería.
8. Si el pedido está completo y en buenas condiciones la secretaria la acepta.
9. Secretaria reparte a las oficinas correspondientes de papelería.

Abastecimiento de Papelería

Fluxograma

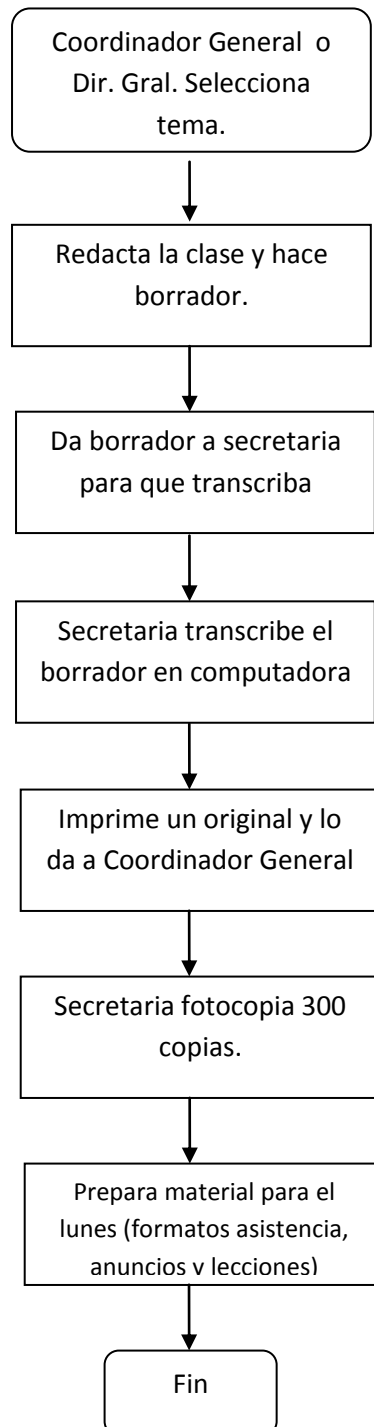


3.7.3 Procedimiento de Selección de Temas para Escuela de Líderes

1. El Director General o Coordinador General, selecciona el tema cada semana.
2. El director General redacta la clase.
3. La secretaria transcribe la clase.
4. La secretaria imprime la clase y la entrega al Director General.
5. La secretaria fotocopia lección y arma juegos (300 aproximadamente).
6. La secretaria entrega copias a la Coordinación General.
7. Secretaria de coordinación prepara el material correspondiente para cada coordinador (formatos de asistencia, hojas de anuncios, lecciones).
8. Cada coordinador instala la mesa de trabajo en su lugar correspondiente.
9. Cada líder pasa con su coordinador para pasar asistencia, recibir lección, y hoja de anuncios.
10. Líder entrega reporte de asistencia a coordinador.
11. Coordinador recibe reporte y registra en formato de asistencia.
12. Coordinador General recibe reportes de asistencia y concentra la información y entrega a la dirección general para toma de decisiones.

Procedimiento de Selección de Temas para “Escuela de Líderes”

Fluxograma

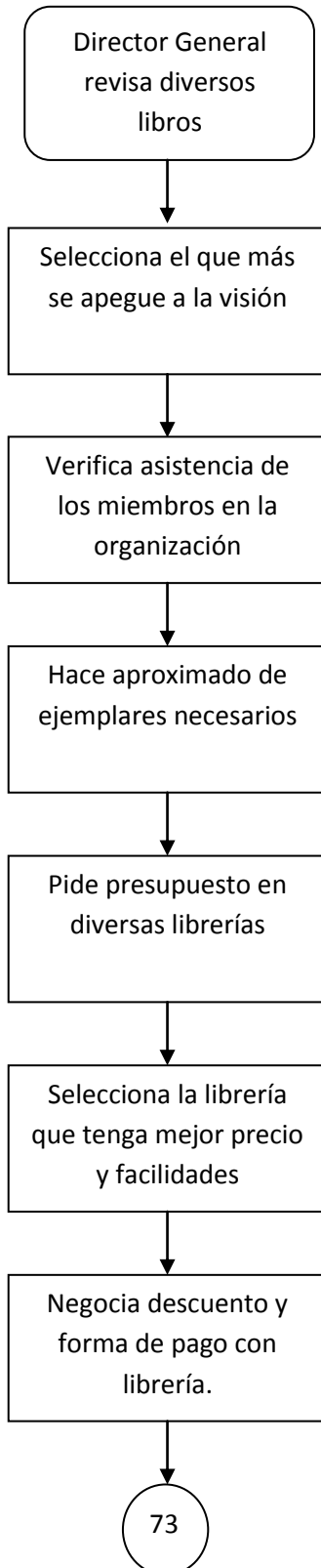


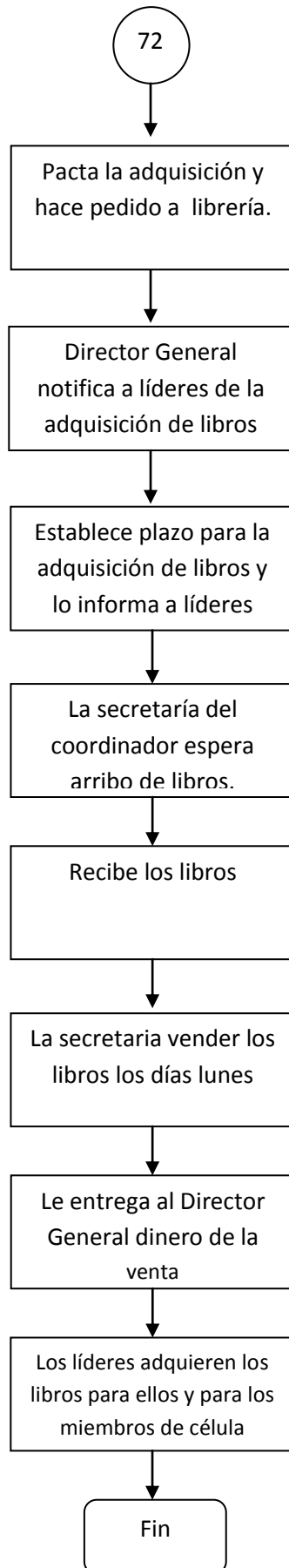
3.7.4 Procedimiento de Selección de Material Impreso para Escuela de Líderes

Hay ocasiones en las que el Director General selecciona algún material impreso (libro), que sea acorde a la visión, objetivos y metas de la organización, para complementar las lecciones o en su caso, sustituirlas.

1. Director General revisa diversos materiales de lectura.
2. Selecciona el que mejor se apegue a la visión de la organización.
3. Verifica asistencia de miembros.
4. Hace un pronóstico de los ejemplares necesarios a fin de abastecer a todos los miembros.
5. Secretaria solicita cotización en diferentes librerías.
6. Director general selecciona mejor opción.
7. Director general negocia descuentos y condiciones de compra con librería.
8. Pacta la compra.
9. Hace pedido de libros.
10. Director general notifica a los líderes costo del libro.
11. Director general establece un plazo determinado para la adquisición del libro.
12. Líderes informan a miembros de célula el costo, el descuento y el plazo para adquirirlo.
13. Secretaria espera en bodega de organización la entrega de libros.
14. Secretaría recibe y cuenta los libros.
15. La secretaria del Coordinador se encarga de vender los libros.
16. Entregar el dinero de los libros al Director General.
17. Líderes compran libros.
18. Miembros de célula compran libros a través de los líderes.

Procedimiento de Selección de Material Impreso para Escuela de Líderes. Fluxograma



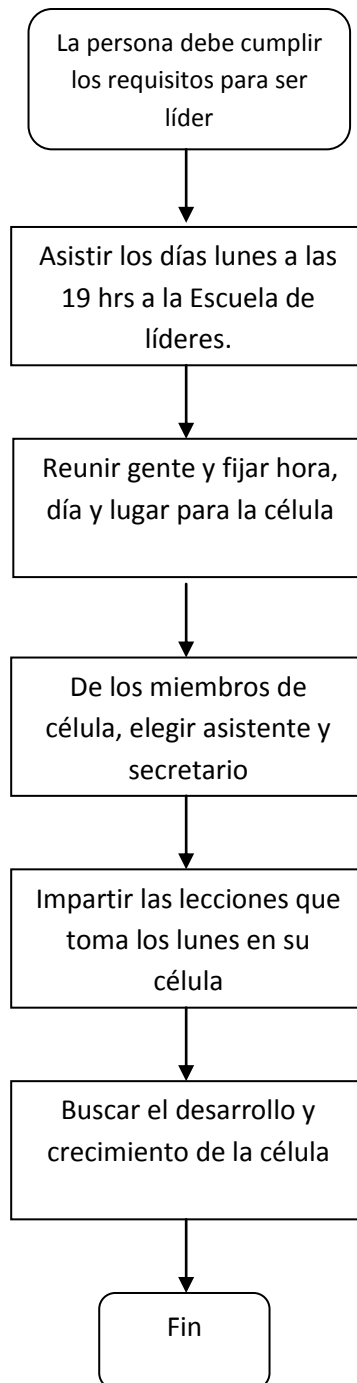


3.7.5 Procedimiento para Abrir una Célula

1. Cubrir los requisitos para ser líder (Ser miembro de INDEFAT mínimo desde hace 6 meses)
2. Asistir los días lunes a Escuela de líderes, pasar actividades y reciben diploma.
3. Realizar trabajo de campo para invitar a futuros miembros.
4. Fijar día, hora y lugar de reunión de la célula
5. Nombrar a su asistente, secretario.
6. Impartir lecciones en célula.
7. Busca desarrollo de la célula.

Procedimiento para Abrir una Célula

Fluxograma



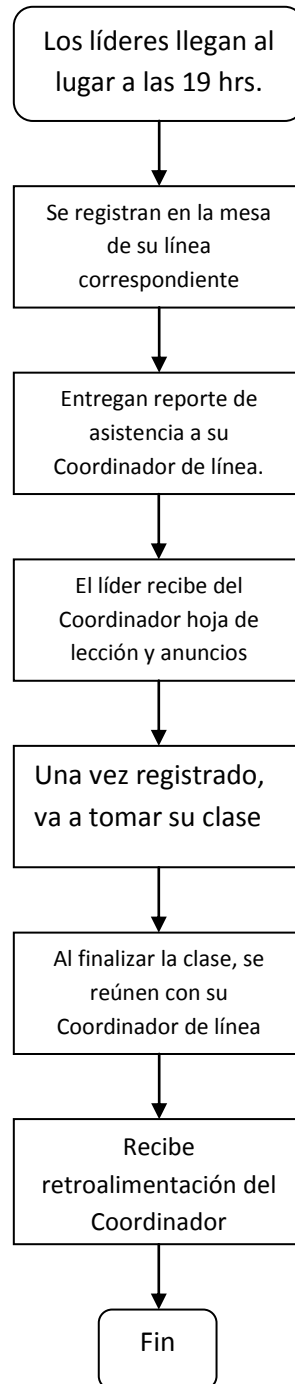
3.7.6 Procedimiento de Escuela de Líderes

1. El líder llega a las 7pm los días lunes al auditorio ubicadas en Gaseoducto 132, Azcapotzalco.
2. Se registra en la mesa correspondiente a su zona.
3. Entrega reporte de asistencia de la célula a su coordinador
4. Recibe del coordinador hoja de lección, formato de reporte de asistencia y hoja de anuncios.
5. Toma clase.
6. Al finalizar la clase, se reúne con su coordinador de línea y recibe retroalimentación respecto a la asistencia de la célula y reporte del supervisor.
7. Si es el caso, comenta directamente con el coordinador de línea, problemas de célula.

NOTA.- Cuando se esté empleando material de lectura, el líder sólo recibirá de su coordinador hoja de anuncios y formato de asistencia.

Procedimiento de Escuela de Líderes

Fluxograma



Definición de Términos

Actividad: Conjunto de trabajos propios de una persona, profesión o institución.

Abastecimiento: Cubrir las necesidad de consumo en tiempo, forma y calidad.

Cuestionario: Técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas y orales, que debe responder un entrevistado.

Entrevista: Conversación entre una o varias personas para un fin determinado.

Financiamiento: Conjunto de recursos monetarios financieros que se destinarán a para llevar a cabo una determinada actividad o proyecto económico.

Investigación: Proceso sistemático en donde se recogen datos a partir de un plan establecido.

Planeación: La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

Procedimiento: Serie de pasos a seguir para realizar cierta actividad.

Capítulo IV

Resultados de la Investigación



4.1 Recomendaciones

En una muestra por conveniencia, se les aplicó un cuestionario cerrado a 50 líderes, de los cuales algunos manifestaron que requieren capacitación para hablar frente al público, y consideran que es necesario que refuercen sus habilidades de liderazgo.

Las clases que se dan cada lunes a los líderes son meramente teológicas, no se imparten clases en las cuales el individuo pueda identificar las habilidades y capacidades que tiene como líder.

Es necesario implementar cursos de capacitación que permitan conocer y desarrollar a los líderes sus habilidades.

Así como también es necesario elaborar procedimientos para las personas que laboran en las oficinas, para que la persona que realice la actividad tenga una guía para cada paso.

Dados los resultados obtenidos, propongo un programa de capacitación para los líderes en:

- Liderazgo
- Hablar en público

Uno de los temas que preocupa a los líderes es sobre la consejería familiar, para este tema, dentro de la organización hay psicólogos profesionales con los cuales los líderes pueden acudir, siempre y cuando el Director General lo autorice, para que reciban una adecuada asesoría.

A continuación se presenta la propuesta para los cursos que los líderes necesitan para desarrollarse. Estos cursos han sido estructurados específicamente para las necesidades de los líderes, estas necesidades fueron detectadas en los cuestionarios.

Con la implementación de los cursos de capacitación que se proponen, se pretende que los líderes de célula, se sientan mejor capacitados y motivados para lograr su objetivo: buscar la bipartición de su célula.

Cuando se biparte una célula, es porque alcanzó el número de asistentes máximo, esto se verá reflejado a la organización en el aumento de miembros. Y así logrará su objetivo, que es el crecimiento. El problema se presenta con los líderes, porque ellos son los responsables de motivar a su gente para crecer y sobre todo mantener la asistencia.

Debido a que no hay un manual de inducción que se otorgue a los nuevos líderes, propongo un manual de Inducción, el cual se ofrezca a todos los líderes, en el cual puedan conocer Misión, Visión, Metas, Objetivos y los dirigentes de la organización, Organigrama, Teléfonos de las oficinas.

Las visitas a las oficinas, también nos brindaron la información necesaria para elaborar un Perfil de Puestos. El puesto de Director General y Coordinador General de SISTECEL, son puestos que no tienen rotación, ni variación. Los puestos de Pastor de Línea, Coordinador de Línea, Supervisor de Zona, Líder de Célula y Asistente de Líder de Célula, son puestos que no tienen un límite de vacantes, el número de éstos aumenta según aumente el número de miembros en la organización. Es necesario que cada una de las personas que forma parte de esta estructura cumpla con determinado perfil, aunque éste no sea tan exigente.

Las propuestas que se hicieron para la organización son las siguientes:

1. Perfil de Puestos (para la organización INDEFAT).
2. Manual de Inducción para Líderes de Célula.
3. Curso para Hablar en Público, dirigido a Líderes de Célula.
4. Curso de Liderazgo, enfocado a líderes de célula.

4.2 Perfil de Puesto para Director General

Puesto: Director General

Vacantes : 1

1.0 Requerimientos

- 1.1 **Escolaridad :** Licenciatura en Teología o Administración
- 1.2 **Conocimientos específicos:** Administración de empresas, Relaciones públicas, hablar en público, teología, idiomas.
- 1.3 **Experiencia:** Mínimo 1 año al frente de alguna organización religiosa.

2.0 Habilidades

- 2.1 **Trabajo:** Manejo de PC, Office al 100% .
- 2.2 **Sociales:** Facilidad para relacionarse con las personas, ser extrovertido, confiable, mostrar seguridad.

3.0 Esfuerzo

- 3.1 **Mental:** Al 100%. necesita realizar el esfuerzo mental diariamente y al relacionarse con las personas.
- 3.2 **Físico:** Mínimo. no se realizan actividades físicas que impliquen mayor esfuerzo.
- 3.3 **Presión de tiempo:** Se necesita ser muy organizado, ya que en ocasiones se dispone de muy poco tiempo y se necesita realizar diversas actividades y viajes. Así que la presión de tiempo es bastante.

4.0 Responsabilidades

- 4.1 **En la dirección de personas:** Debe tener habilidades de liderazgo, ya que el puesto se basa totalmente en estar al frente de un grupo amplio de personas.

4.2 **Trabajo en equipo:** Debido a la magnitud de la organización, es imprescindible que el ocupante del puesto pueda trabajar en equipo para llevar a cabo los objetivos.

5.1 Ambiente

Aspectos	Pésimos	Deficientes	Buenos	Excelente
Iluminación				
Olores				↘
Emanaciones				↘
Humedad				
Resequedad				
Corrientes				
Ventilación				↘
Frío				
Calor				
Limpieza				↘
Ruido				↘

5.2 Tipo

Aspectos	100 %	75 %	50 %	25 %	Eventual
Interior					↘
Exterior					↘
Escritorio					↘
Máquina o PC					↘
Restirador					↘
Mostrador					↘
Vehículo					↘
De pie					↘
Sentado					↘
Caminando					↘
Manejando					↘

5.3 Accidentes de trabajo

Aspectos	El evadas	Considerable	Escasas	Remotas
Caídas				✗
Olores				
Cortaduras				✗
Mutilaciones				✗
Quemaduras				✗
Golpes				✗
Choques Eléctricos				✗
Raspaduras				✗
Manchaduras				
Envenenamientos				
Otros				

5.4 Enfermedades Profesionales

Aspectos	100 %	75 %	50 %	25 %	Eventual
Alergias					✗
Oído					✗
Vista					✗
Sistema Respiratorio					
Sistema Nervioso					✗
Sistema Digestivo					✗
otros					

4.3 Perfil de Puestos del Coordinador General de SISTECEL

Puesto: Coordinador General de SISTECEL

Vacantes : 1

1.0 Requerimientos

1.1 . Escolaridad : Licenciatura trunca o pasante

1.2 Conocimientos Específicos: Administración de empresas, Relaciones públicas, Hablar en público,.

1.3 Experiencia: Mínimo 1 año en puesto similar

2.0 Habilidades

2.1 Trabajo: Manejo de PC, Office al 100% .

2.2 Sociales: Facilidad para relacionarse con las personas, ser extrovertido, confiable, mostrar seguridad.

3.0 Esfuerzo

3.1 Mental: Al 100%. Necesita realizar el esfuerzo mental diariamente y al relacionarse con las personas.

3.2 Físico: Mínimo. no se realizan actividades físicas que impliquen mayor esfuerzo.

3.3 Presión de tiempo: Se necesita ser muy organizado debido a que tiene que entregar reportes a tiempo y coordinar a personas.

4.0 Responsabilidades

4.1 En la dirección de personas: Debe tener facilidad para relacionarse y motivar a las personas para así dirigir las al logro de objetivos

4.2 **Trabajo en equipo:** Debido a la magnitud de la organización, es imprescindible que el ocupante del puesto pueda trabajar en equipo para llevar a cabo los objetivos.

5.1 Ambiente

Aspectos	Pésimos	Deficientes	Buenos	Excelente
Iluminación				
Olores				↗
Emanaciones				↗
Humedad				
Ressequedad				
Corrientes				
Ventilación				↗
Frío				
Calor				
Limpieza				↗
Ruido				↗

5.2 Tipo

Aspectos	100 %	75 %	50 %	25 %	Eventual
Interior				↗	
Exterior				↗	
Escritorio			↗		
Máquina o PC				↗	
Restirador	↗				
Mostrador					
Vehículo			↗		
De pie				↗	
Sentado				↗	
Caminando					↗
Manejando					↗

5.3 Accidentes de trabajo

Aspectos	Elvadas	Considerable	Escasas	Remotas
Caídas				✗
Olores				
Cortaduras				✗
Mutilaciones				✗
Quemaduras				✗
Golpes			✗	
Choques Eléctricos				✗
Raspaduras				✗
Manchaduras				
Envenenamientos				
Otros				

5.4 Enfermedades Profesionales

Aspectos	100 %	75 %	50 %	25 %	Eventual
Alergias					✗
Oído				↗	
Vista				↗	
Sistema Respiratorio					
Sistema Nervioso		↗			
Sistema Digestivo		↗			
otros					

4.4 Perfil de Puestos del Supervisor de Sector

Puesto: Supervisor de sector

Vacantes : Sin limites

1.0 Requerimientos

1.1.Escolaridad : Mínimo primaria

1.2 Conocimientos específicos: Sobre el funcionamiento de la organización y en teología.

1.3Experiencia: Mínimo 2 años como líder de célula

2.0Habilidades

2.1Trabajo: Manejo de PC.

2.2Sociales: Facilidad de palabra, extrovertido, confiable, facilidad de hablar en público.

3.0Esfuerzo

3.1Mental: Su trabajo implica esfuerzo mental en su totalidad.

3.2Físico: Mínimo. no se realizan actividades físicas que impliquen mayor esfuerzo.

3.3Presión de tiempo: Tiene que ser organizado para visitar a las personas y llenar reportes. la presión de tiempo es regular.

4.0Responsabilidades

4.1En la dirección de personas: Debido a que supervisa a un grupo de personas en ocasiones amplio, debe tenerla facilidad para comunicarse con las personas y dirigir las a la realización de los objetivos establecidos.

4.2 Trabajo en equipo: En este puesto el trabajo en equipo es vital.

5.1 Ambiente

Aspectos	Pésimos	Deficientes	Buenos	Excelente
Iluminación				
Olores				✖
Emanaciones				✖
Humedad				
Resequedad				
Corrientes				
Ventilación				✖
Frio				
Calor				
Limpieza				✖
Ruido				✖

5.2 Tipo

Aspectos	100 %	75 %	50 %	25 %	Eventual
Interior					✖
Exterior				✖	
Escritorio					✖
Máquina o PC					✖
Restirador					
Mostrador					
Vehículo				✖	
De pie					✖
Sentado				✖	
Caminando				✖	
Manejando					

5.3 Accidentes de trabajo

Aspectos	El evadas	Considerable	Escasas	Remotas
Caidas				✖
Olores				
Cortaduras				✖
Mutilaciones				✖
Quemaduras				✖
Golpes			✖	
Choques Eléctricos				✖
Raspaduras				✖
Manchaduras				
Envenenamientos				
Otros				

5.4 Enfermedades Profesionales

Aspectos	100 %	75 %	50 %	25 %	Eventual
Alergias					✖
Oído				✖	
Vista				✖	
Sistema Respiratorio					
Sistema Nervioso				✖	
Sistema Digestivo				✖	
otros					

4.5 Perfil de Puestos para el Líder de Célula

Puesto: Líder de célula

Vacantes : Sin limite

1.0 Requerimientos

1.1. Escolaridad : Mínimo primaria

1.2 Conocimientos específicos: En teología.

1.3 Experiencia: Mínimo 6 meses asistiendo a INDEFAT.

2.0 Habilidades

2.1 Trabajo: Manejo de PC.

2.2 Sociales: Facilidad para relacionarse con las personas, ser extrovertido, confiable, mostrar seguridad, hablar en público

3.0 Esfuerzo

3.1 Mental: Al 100%. necesita realizar el esfuerzo mental diariamente y al relacionarse con las personas.

3.2 Físico: mínimo. No se realizan actividades físicas que impliquen mayor esfuerzo.

3.3 Presión de tiempo: Es ligera.

4.0 Responsabilidades

4.1 En la dirección de personas: Debe tener habilidades de liderazgo, ya que el puesto se basa totalmente en estar al frente de un grupo de personas y lograr que la asistencia se múltiple y la célula se biparta.

5.0 Trabajo en equipo: Este tipo de trabajo es vital, ya que debe estar en constante comunicación y relación con el asistente y anfitrión.

5.1 Ambiente

Aspectos	Pésimos	Deficientes	Buenos	Excelente
Iluminación				
Olores				↗
Emanaciones				↗
Humedad				
Resequedad				
Corrientes				
Ventilación				↗
Frio				
Calor				
Limpieza				↗
Ruido				↗

5.2 Tipo

Aspectos	100 %	75 %	50 %	25 %	Eventual
Interior		↗			
Exterior					↗
Escritorio					↗
Máquina o PC					↗
Restirador					
Mostrador					
Vehículo		↗			
De pie					↗
Sentado					↗
Caminando					↗
Manejando					↗

5.3 Accidentes de trabajo

Aspectos	El vadas	Considerable	Escasas	Remotas
Caídas				✗
Olores				
Cortaduras				✗
Mutilaciones				✗
Quemaduras				✗
Golpes				✗
Choques Eléctricos				✗
Raspaduras				✗
Manchaduras				
Envenenamientos				
Otros				

5.4 Enfermedades Profesionales

Aspectos	100 %	75 %	50 %	25 %	Eventual
Alergias					↗
Oído					↗
Vista					↗
Sistema Respiratorio					
Sistema Nervioso					↗
Sistema Digestivo					↗
otros					

4.6 Manual de Inducción

Los manuales son indispensables en las organizaciones debido a la complejidad de sus estructuras.

Los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe sus tareas.

A continuación se presenta un sencillo manual de inducción para las personas que adquieran el cargo de líderes de célula.

Cada persona que desea ser líder de célula, debe registrarse en la mesa de SISTECEL, los días lunes, y debido a su ubicación geográfica se le coloca en la línea que le corresponda.

Propongo que cuando la persona se registre en la mesa de SISTECEL, y después de llenar la hoja de registro, se le dé este Manual de Inducción.

Manual
de Inducción
Para
INDEFAT A.R



Índice

Introducción	2
Visión, Misión	3
Estructura	4
Objetivos	5
Estructura de las Células	6
Directorio de la Red de Iglesias en el Distrito Federal	7



INTRODUCCION

BIENVENIDO!

Nos alegra saber que te has unido a nuestra organización, estamos seguros de que vas a brindar tu mejor esfuerzo y tu mayor dedicación para contribuir al crecimiento de nuestra organización.

Consideramos que es muy importante que estés enterado acerca de nuestra forma de organización y quiénes son los líderes principales, es por eso que a través de este sencillo manual ponemos en tus manos la información más relevante.

Nuestro deseo es que con nosotros puedas desarrollar tus habilidades como líder y también adquieras nuevos conocimientos, y no solo eso, sino que también construyas lazos de amistad con los integrantes de la organización.

Nuestro lema es:

“Personas ordinarias, haciendo cosas extraordinarias en Dios”



Existimos desde hace 38 años, y durante todo este tiempo el Dr. Rafael Salinas Suárez ha estado al frente. Hemos crecido de gran manera, ya que comenzamos reuniéndonos en una casa no más de 30 personas, dado al incremento de asistencia, tuvimos que cambiarnos a un lugar más grande. Nuestro último lugar de reunión, fue en Tacuba, calle Golfo De Sidra, donde ahora son nuestras oficinas, pero tuvimos que mudarnos nuevamente a donde actualmente nos reunimos los lunes, martes, miércoles, sábados y domingos: Gaseoducto 132, Del. Azcapotzalco, Col. Reynosa.

El nombre bajo el cual estamos registrados legalmente es: Integración y Desarrollo Familiar de Tacuba A.R.

Somos una asociación religiosa que no busca el lucro de ninguna forma, sino que nos dedicamos a buscar el bien de la sociedad. Predicamos de Cristo.

Nuestra Misión es:

Cada persona que Dios ponga en nuestras manos sea transformada a la imagen de Jesucristo, mediante las verdades de sus enseñanzas contenidas en la palabra de dios, la biblia nuestra regla de fe y práctica.

Nuestra Visión es:

Alcanzar a México para Cristo mediante el sistema de células en los hogares, comenzando desde esta ciudad capital.

Contamos con una página web, en la que nos puedes contactar, dejando tus dudas y comentarios: www.ccpniel.com.mx

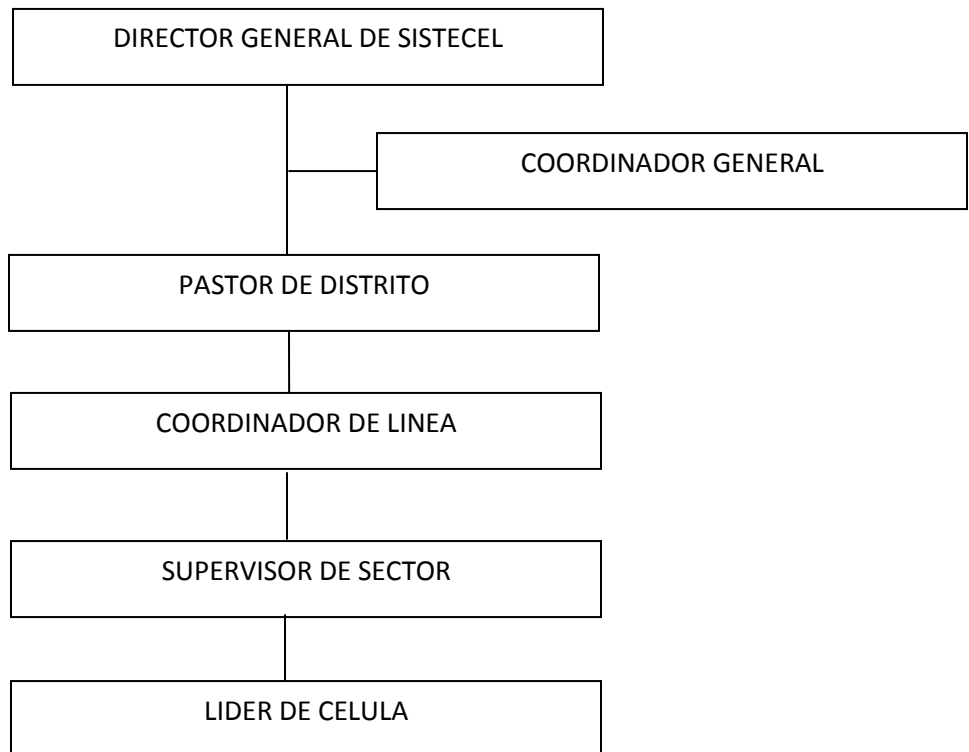
O bien, puedes comunicarte con nosotros a las oficinas a los teléfonos: 5386 0019 / 5399 6739 / 5527 0830

A través de estos teléfonos te puedes contactar con el Pastor Rafael Salinas, Roberto Alanís o bien Artemio Ortiz. Con horario de oficina de Lunes a Viernes de 11am a 18 hrs.



Estructura

Estamos organizados de la siguiente manera:





Expliquemos el organigrama:

El Director General de Sistecel y fundador de la organización, el Dr. Rafael Salinas Suárez.

El Coordinador General es Roberto Alanís.

Y tenemos dos pastores de Distrito: Artemio Ortiz y Roberto Alanís, quienes son los responsables de organizar los eventos de sus distritos (los distritos son el conjunto de varias líneas), y estar al tanto de las situaciones extra ordinarias que se lleguen a presentar.

Recordemos que estamos organizados en 14 líneas, cada línea tiene su coordinador, por lo tanto hay 14 coordinadores de línea, los supervisores y líderes varían según el tamaño de cada línea.

Objetivos:

Uno de nuestros objetivos, es que las células en los hogares se puedan bipartir, esto significaría que estamos creciendo.

Los objetivos se fijan al principio de cada año y se refuerzan los días lunes en las clases de líderes, como líder es tu obligación asistir a estas reuniones, para que estés informado de las actividades que se llevan a cabo.

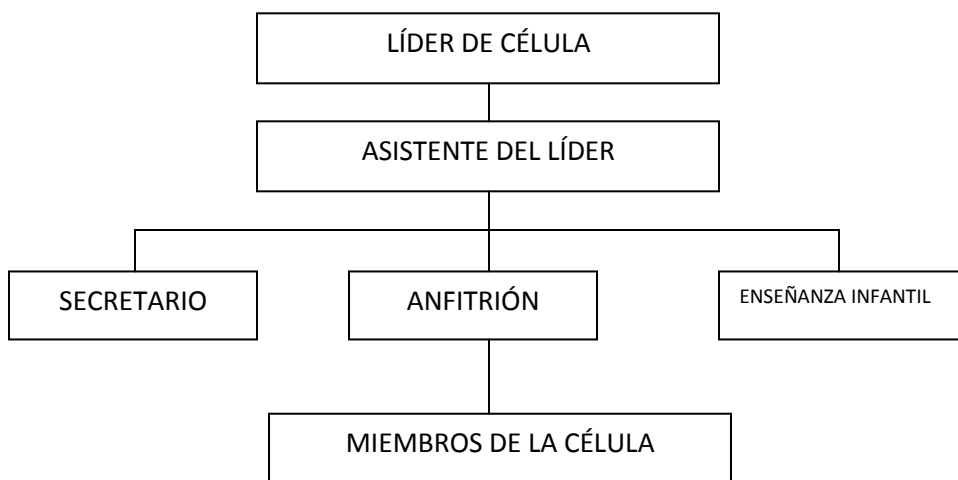
Al iniciar cada año te vamos a dar un calendario de las actividades que tendremos, con el fin de que mantengas informada a tu célula y los organices con tiempo.

Recuerda que todos los servicios que prestamos son gratuitos, ya que no buscamos el lucro.



Estructura de la Célula

A continuación te presentamos la forma en la que las células están estructuradas:



Tú como líder de célula debes primero, establecer en dónde realizaras la reunión, es decir, en qué casa se reunieran, la hora y el día. Una vez que has hecho esto, debes designar a un asistente, quién también debe asistir los días lunes a la Reunión Líderes, para que en caso que de tú faltes él te supla y pueda impartir la lección correspondientes y los anuncios para la semana.

También es necesario que designes a un secretario, quien llenará los formatos de asistencia.

Si en tu célula hay niños, puedes rotar quién se encargue de darles su lección, de este modo, todos tomarán la clase y participarán con los niños.

Y obviamente el anfitrión es el dueño de la casa, quien proporciona la misma para que se lleve a cabo la reunión. Puedes platicar con tu anfitrión para acordar el día y hora de reunión.

Finalmente, ten presente que como líder tienes una gran responsabilidad, confiamos en que darás tu mejor esfuerzo y te prepararás para cada clase que tengas que dar.

No dudes en acercarte a nosotros si tienes una duda, o bien acude con tu supervisor, quién es tu autoridad inmediata.



Directorio de la Red de Iglesias en el Distrito Federal

INDEFAT	
Pastores	Rafael y Estela Salinas
Dirección	Gaseoducto 132. Col. Reynosa Tamaulipas. Del. Azcapotzalco México D.F
Teléfono	53 82 33 62
San Mateo	
Pastores	Juan Carlos y Rebeca Ávila
Dirección	Dolores Herrera s/n Esq. Calle Jardín. Comunidad de San Mateo Nopala Edo. Mex.
Teléfono	53 82 95 75
Nicolás Romero	
Pastores	Alejandro y Guadalupe Vence
Dirección	Calle Jilgueros No. 38 Col. Granjas de Guadalupe Mpio. Nicolás Romero Edo. Mex.
Teléfono	58 85 29 51
Ciudad Azteca	
Pastores	Alejandro y Claudia Curiel
Dirección	Calle Mayas Mz. 621 Lt. 17 No. 88 Col. Cd. Azteca Ecatepec Edo. Mex.
Teléfono	26 46 26 12
Ecatepec	
Pastores	Artemio y Roselva Ortez
Dirección	Av. San Andrés Esq. Coanalco Salón Teresita Col. Hank González
Teléfono	15 41 26 77
Aztahuacán	
Pastores	Joan y Consuelo Sandoval
Dirección	Plan de San Luis Mz.258 Lt.662 Col. Ejidos de Sta. María Aztahuacán Del. Iztapalapa
Teléfono	56 93 67 98
Tacuba	
Pastores	Eliel y Jared Salinas
Dirección	Golfo de Sidra No. 65 Col. Tacuba Del. Miguel Hidalgo
Teléfono	55 27 08 30

MANUAL DE BIENVENIDA

Tecamac	
Pastores	Miguel Angel y Diana Chaparro
Dirección	Sector 23 Mz. 67 Lt.19-1 Col. Los Héroes Tecamac Mpio. Tecamac
Teléfono	29 73 26 70
San Felipe de Jesús	
Pastores	Oscar y Fabiola González
Dirección	Calle Atizapán de Zaragoza No. 105 Col. San Felipe de Jesús Del. Gustavo A. Madero
Teléfono	57 69 62 28
Oriente	
Pastores	Alejandro y Martha Vázquez
Dirección	Kil. 29. Carretera Los Reyes Texcoco Esq. Ahuehuetes
Teléfono	58 83 72 35
Ixtapaluca	
Pastores	Luis Antonio y Blanca Estela Ramírez
Dirección	Ignacio Zaragoza Mz. 13 Lt.34 Casa2 Los Héroes Ixtapaluca
Teléfono	41 18 33 69

4.7 Curso para Hablar en Público

Una de las inquietudes que manifestaron los líderes, es que necesitan tomar un curso que les ayude a hablar en público, ya que muchos de ellos se sienten nerviosos al exponer la clase frente a los miembros de su célula, otros manifestaron en comentarios que en ocasiones cuando la clase es larga, nota que los miembros de la célula se aburren y no sabe cómo dar una clase más dinámica.

Es por esto que propongo un Curso para Hablar en Público, que ayudará a los líderes a exponer mejor sus clases, a desarrollarlas de una manera adecuada y mantener atentos a los miembros de su célula. Y cuando el líder se sienta con la confianza de hablar frente a las personas puede tomar la decisión de exponer una clase el día lunes frente a todos los líderes.

Curso para Líderes:
“Hablar en Público”

**Curso para Hablar en Público para:
“Los líderes de célula de INDEFAT A.R”**

COSTO:

Gratuito

DURACIÓN DEL CURSO:

Se impartirá durante 2 lunes , de 19hrs. a 21 hrs. Con material incluido y sin receso; debido a que es el horario de Escuela de Líderes.

LUGAR EN DONDE SE LLEVARÁ A CABO:

Gaseoducto No. 132, Colonia Reynosa, Delegación Azcapotzalco, en el auditorio principal.

INSTRUCTOR:

Dr. Rafael Salinas Suárez .

CURSO DIRIGIDO A :

Líderes de células en los Hogares.

OBJETIVO DEL CURSO:

- Desarrollar y preparar a los líderes para que se desenvuelvan en la impartición de las clases.
- Lograr que cada líder pueda hablar en público con seguridad.

CONTENIDO.

1. HABLAR EN PÚBLICO

- Tener claro el objetivo de lo que se quiere transmitir

2. PREPARACION DEL DISCURSO

- El discurso debe ser acorde al público
- Tema a tratar
- Tiempo del discurso

3. VOZ

- Volumen de voz
- Hablar claro
- Velocidad de las palabras
- Uso del micrófono
- Naturalidad

4. LENGUAJE CORPORAL

- Transmitir serenidad y naturalidad
- Ser seguro al hablar
- Moverse adecuadamente por el escenario
- Postura adecuada

MATERIAL DIDÁCTICO.

- Uso de diapositivas.
- Dinámicas grupales.
- Resumen de cada módulo escrito para cada participante.

4.8 Curso para Desarrollo del Liderazgo

Otra de las inquietudes que manifestaron los líderes en los resultados de los cuestionarios, es que no saben cómo ser líder.

Existe una gran discrepancia en que un líder nace, otros dice que se hace. Y hay personas que piensan que los cursos de liderazgo no desarrollan el liderazgo en las personas.

Sin embargo, en INDEFAT, la persona que desee ser líder de célula puede serlo. Muchas de las personas que se convierten en líderes no tienen claro que al ser líder de un grupo de personas, aunque éste sea pequeño, implica una gran responsabilidad, ya que no es solamente darles la clase una vez por semana y asistir los lunes a la “Escuela de Líderes” lo que se necesita para ser un buen líder de célula.

En este caso, el líder de célula debe estar al cuidado de los miembros de su célula, hablarles por teléfono, animarlos a asistir a la célula, y procurar un ambiente de amistad y armonía entre los miembros. Tener presente las fechas importantes para los miembros, como son cumpleaños, aniversarios y fechas de celebración nacional para poder celebrarlas. Los miembros de la célula deben sentirse importantes para el líder y tener la confianza para recurrir a él en caso de problemas.

Por medio del Curso para Líderes que propongo, se pretende hacer conciencia en los líderes del papel tan importante que desempeñan para la organización.

Curso para Líderes:

*“Explota el Líder
hay en Tí”*

CURSO PARA LÍDERES DE CÉLULA :

“Explota el Líder que hay en ti”

COSTO:

Gratuito

DURACIÓN DEL CURSO:

Se impartirá durante 4 lunes (un mes) , de 19hrs. a 21 hrs. Con material incluido y sin receso; debido a que es el horario de Escuela de Líderes.

LUGAR EN DONDE SE LLEVARÁ A CABO:

Gaseoducto No. 132, Colonia Reynosa, Delegación Azcapotzalco, en el auditorio principal.

INSTRUCTOR:

Dr. Rafael Salinas Suárez .

CURSO DIRIGIDO A :

Líderes de células en los Hogares.

OBJETIVO DEL CURSO:

- Desarrollar y preparar a los líderes para que se desenvuelvan satisfactoriamente.
- Brindar los conocimientos necesarios de liderazgo.
- Explotar el potencial de liderazgo de cada persona.

CONTENIDO.

1. Características esenciales de los líderes.
 - a) Visión
 - b) Pasión
 - c) Integridad
 - d) Confianza
 - e) Saber escuchar
 - f) Respeto por los seguidores

2. Las siete características perceptibles de los líderes centrados en sus principios (según Stephen Covey).
 - a) Aprendizaje continuado
 - b) Orientación de servicio
 - c) Irradia energía positiva
 - d) Cree en otras personas
 - e) Lleva una vida equilibrada

3. Evaluación del potencial de liderazgo.

Aplicación de un test que ayuda a saber el potencial de liderazgo.

4. ¿Cómo desarrollar una nueva visión?
 - a) ¿Qué es la visión?
 - b) ¿Cuál es mi visión?
 - c) Mi aportación a la célula
 - d) Motivación de los miembros de mi célula.

Nota: Cada tema se impartirá cada lunes.

MATERIAL DIDÁCTICO.

- Uso de diapositivas.
- Dinámicas grupales.
- Resumen de cada módulo escrito para cada participante.

A n e x o s

ANEXO 1. Datos de las personas entrevistadas

NOMBRE	CARGO
Rafael Salinas Suárez	Director General
Roberto Alanís Mendías	Coordinador General

	NOMBRE	CARGO
1	Grisel Juárez Avendaño	Líder
2	Ricardo Juárez Avendaño	Líder
3	Veronicá de Juárez	Líder
4	Ricardo Juárez	Líder
5	Dally Hernández de Juárez	Líder
6	Ciria Hernández	Líder
7	Cesiah Alanis Salinas	Líder
8	Leticia Salinas	Líder
9	Gadi Alanis	Líder
10	Miguel Jr. Hernández	Líder
11	Samuel Hernández	Líder
12	Elizabeth Hernández	Líder
13	Ana Lilia Salinas de Hernández	Líder
14	Miguel Hernández	Líder
15	Yolanda Salinas	Líder
16	Nayeli Torres Salinas	Líder
17	Nelson Iris	Líder
18	Jared Iris	Líder
19	Eliel Salinas Puente	Líder
20	Estela Puente	Líder
21	Carolina Avendaño	Líder
22	Lidia Huerta	Líder
23	Yadira Camacho	Líder
24	Erik Lozano	Líder
25	Paola Gutierrez	Líder
26	Gerardo Gutierrez	Líder
27	Ana Sánchez	Líder
28	Jessica Guerrero	Líder
29	Artemio Ortiz	Líder

	NOMBRE	CARGO
30	Carlos Lázaro	Líder
31	Irving De la Rosa	Líder
32	María Eugenia De la Rosa	Líder
33	Mario Alcazar	Líder
34	Felipe Jiménez	Líder
35	Judith Salinas	Líder
36	Evita Juárez	Líder
37	Angélica Torres	Líder
38	Elizabeth Contreras	Líder
39	Ana María Patrón	Líder
40	Gilberto Díaz	Líder
41	Verónica Yadira Rosas	Líder
42	Abraham Eras	Líder
43	Saraí Eras Rosas	Líder
44	José Frías	Líder
45	Miguel De León	Líder
46	Pili Salazar	Líder
47	Raymundo Ruíz	Líder
48	Martita de Ruíz	Líder
49	Reyna Vence	Líder
50	Izcaolli Vence	Líder

ANEXO 2. Régimen Fiscal de las Asociaciones Religiosas

Las asociaciones religiosas, constituidas en los términos de la Ley de Asociaciones Religiosas y Culto Público, deben tributar dentro del Régimen de las Personas Morales con Fines no Lucrativos. Para el ejercicio fiscal de 2007, el Servicio de Administración Tributaria emitió la resolución que les otorga ciertas facilidades para que puedan cumplir de manera más sencilla con sus obligaciones fiscales.

La primera obligación fiscal es la de inscribirse o darse de alta en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC). Para cumplir con esta obligación deben hacer lo siguiente:

Acudir a cualquier Administración Local de Asistencia al contribuyente del SAT y llevar los siguientes documentos, en original y copia:

1. Documento expedido por la Secretaría de Gobernación donde se autoriza su registro.
2. Comprobante de domicilio fiscal.
3. Poder notarial con el que se acredite la personalidad del representante legal, o carta poder firmada ante dos testigos y ratificadas las firmas ante las autoridades fiscales, o ante notario o fedatario público.
4. Identificación oficial del representante legal.
5. Dirección de correo electrónico.

Los documentos originales y las copias certificadas son sólo para cotejo. Una vez realizado este trámite, el Servicio de Administración Tributaria les proporcionará su cédula de identificación fiscal y la guía de obligaciones.

Los impuestos que deben declarar

Impuesto sobre la renta. Generalmente las asociaciones religiosas no están obligadas a declarar el impuesto sobre la renta, excepto en los casos que se señalan en este apartado.

Ingresos exentos. No deben pagar el impuesto sobre la renta por los ingresos que obtengan de sus actividades normales, conforme al objeto establecido en sus estatutos, siempre que estos ingresos no se repartan entre sus integrantes.

Cuando en dichos estatutos se establezca la manutención de los ministros de culto o la participación de púlpito, los ministros de culto y demás asociados no pagarán el impuesto sobre la renta por las cantidades que perciban por ese concepto, siempre que no excedan de tres veces el salario mínimo¹ general del área geográfica del contribuyente, elevado al año.

Cuando rebasen dicha cantidad, pagarán el impuesto sobre la renta por el excedente, el cual se calculará con el procedimiento que se aplica a los ingresos que se asimilan a sueldos y salarios.

Ingresos propios (relacionados con su objeto). Se consideran ingresos relacionados con el objeto previsto en los estatutos, los ingresos propios de la actividad religiosa; como pueden ser, entre otros, las ofrendas, diezmos, primicias y donativos recibidos de sus miembros, congregantes, visitantes y simpatizantes por cualquier concepto relacionado con sus actividades, siempre que tales ingresos se apliquen a los fines religiosos.

También se consideran ingresos propios los obtenidos por la venta de libros u objetos de carácter religioso, que sin fines de lucro realice una asociación religiosa.

Ingresos por los que deben pagar impuesto. Las asociaciones religiosas deben pagar impuesto por los ingresos provenientes de:

- La venta de bienes.
- Intereses.
- Premios.

Cuando vendan bienes distintos de su activo fijo, o presten servicios a personas distintas de sus miembros, y siempre que estos ingresos excedan de 5% de sus ingresos totales, deben determinar el impuesto aplicando la tasa de 28% sobre la utilidad que resulte por los ingresos menos las deducciones de las actividades mencionadas.

Impuesto al activo. Las asociaciones religiosas no están obligadas al pago de este impuesto.

Impuesto al valor agregado. *Ingresos exentos*. Están exentos los ingresos que obtengan por cualquier concepto relacionado con los servicios religiosos que proporcionen a sus miembros o feligreses.

También se consideran ingresos propios los obtenidos por la venta de libros u objetos de carácter religioso, que sin fines de lucro realice una asociación religiosa.

Ingresos por los que deben pagar impuesto: Las asociaciones religiosas deben pagar impuesto por los ingresos provenientes de:

- La venta de bienes.
- Intereses.
- Premios.

Cuando vendan bienes distintos de su activo fijo, o presten servicios a personas distintas de sus miembros, y siempre que estos ingresos excedan de 5% de sus ingresos totales, deben determinar el impuesto aplicando la tasa de 28% sobre la utilidad que resulte por los ingresos menos las deducciones de las actividades mencionadas.

Impuesto al activo. Las asociaciones religiosas no están obligadas al pago de este impuesto.

Impuesto al valor agregado. *Ingresos exentos.* Están exentos los ingresos que obtengan por cualquier concepto relacionado con los servicios religiosos que proporcionen a sus miembros o feligreses. No se causa este impuesto en la transmisión de bienes inmuebles que destinen únicamente para casa habitación.

Se considera como casa habitación:

- Las casas de formación.
- Monasterios.
- Conventos.
- Seminarios.
- Casas de retiro.
- Casas de gobierno.
- Casas de oración.
- Abadías y juniorados.

Ingresos gravados. Se causará el impuesto al valor agregado en el caso que reciban donaciones de empresas, ya que se entiende que existe una enajenación o venta; además, el donativo no es deducible para la persona que lo otorga en virtud de que las asociaciones religiosas no están autorizadas para recibir donativos deducibles. Es importante aclarar que el impuesto causado lo paga la empresa que efectúe la donación.

Otras obligaciones deben cumplir

Llevar contabilidad. Esta obligación se cumple con sólo registrar sus ingresos y erogaciones en un cuaderno empastado y numerado; también cuando se lleve el registro de sus operaciones conforme a sus disposiciones internas.

Expedir comprobantes simplificados . Deben expedir comprobantes simplificados que demuestren la obtención de sus ingresos.

Estos comprobantes deben reunir los requisitos siguientes:

- Tener impreso:

La denominación

La clave de Registro Federal de Contribuyentes

El número de folio

El domicilio fiscal

- Señalar lugar y fecha de la operación.
- Concepto por el que se expide el comprobante.
- Importe total de la operación.

Tratándose de las ofrendas, diezmos, primicias y donativos que reciban durante celebraciones de culto público en donde no sea posible identificar al otorgante, o bien que sean depositados en alcancías, canastillas o alfolíes, estarán relevadas de emitir el comprobante respectivo.

Declaración de pago de retenciones. Enterar al SAT en forma mensual, a más tardar el día 17, las retenciones del ISR de sus trabajadores y asimilados a salarios, así como las retenciones efectuadas por otros conceptos, como son los pagos de servicios profesionales (honorarios) o por arrendamiento de inmuebles, entre otros.

Cálculo anual de los trabajadores.

También deben calcular el impuesto anual de cada uno de sus trabajadores (cuando ellos no estén obligados a presentar declaración anual) y enterar la diferencia que resulte a cargo a más tardar en el mes de febrero siguiente al año de que se trate. Igualmente deben enterar las retenciones realizadas a terceros dentro del mismo plazo.

Forma de pago del impuesto retenido

El pago o entero del impuesto señalado en los dos párrafos anteriores debe realizarse vía Internet a través de los portales de los bancos autorizados (cuando haya impuesto a pagar, saldo a favor o saldo en ceros como consecuencia de la aplicación de compensaciones, estímulos fiscales o crédito al salario) o del portal de Internet del SAT (cuando sea una declaración sin impuesto a cargo o con saldo a favor).

Para hacer las declaraciones en el portal del SAT deben utilizar firma electrónica avanzada (Fiel) o clave de identificación electrónica confidencial (CIEC).

Únicamente las declaraciones correspondientes a los meses de junio de 2002 y anteriores se presentarán en los bancos autorizados con las formas fiscales 1D o 1D1, según corresponda, incluidas sus complementarias, las de corrección fiscal o las extemporáneas, en su caso.

Declaraciones informativas

De ingresos y retenciones

Presentar, a más tardar el 15 de febrero, declaración informativa respecto de los ingresos obtenidos y los gastos efectuados en el ejercicio que se informa. En este caso, la declaración se debe presentar vía Internet a través del programa DEM Personas Morales, en el archivo formulario "21.exe", que se obtiene en el portal de Internet del SAT.

Facilidades administrativas

Dictamen fiscal

No están obligadas a dictaminar sus estados financieros por contador público autorizado.

Deducción de gastos menores

Podrán considerar como deducibles los gastos menores que no excedan de \$3,001.00 (tres mil un pesos 00/100 m.n.), aun cuando no cuenten con comprobantes, siempre que estas erogaciones estén relacionadas con la actividad religiosa y registren su monto y concepto en el cuaderno de ingresos y aplicaciones.

Qué pasa si no cumplen con alguna obligación fiscal

Si cumplen con las obligaciones o corrigen de manera voluntaria o espontánea los errores cometidos no se les impondrán sanciones ni multas. Si lo hacen cuando la autoridad fiscal les requiera se les impondrán las sanciones que correspondan, dependiendo de la obligación que no hayan cumplido o del error cometido.

1	ORIENTALES		17
1.1	HINDUISTAS		2
1.2	BUDISTAS		13
1.3	KRIHSNAS		2
2	JUDÍAS		9
3	CRISTIANAS		7,248
	ORTODOXOS		28
3.1	ORTODOXOS		28
3.1.1	Patriarcados	5	
3.1.2	Tradicionalistas	23	
	CATÓLICOS, APOSTÓLICOS ROMANOS		3,180
3.2	CATÓLICOS, APOSTÓLICOS ROMANOS		3,180
3.2.1	Nunciatura	1	
3.2.2	CEM	4	
3.2.3	Arquidiócesis	1,181	
3.2.4	Diócesis	1,209	
3.2.5	Prelaturas	20	
3.2.6	Eparquias	1	
3.2.7	Congregaciones	764	
	PROTESTANTES		87
3.3	LUTERANOS		12
3.4	ANGLICANOS		2
3.5	PRESBITERIANOS		73
3.5.1	Nacionales	57	
3.5.2	Independientes	16	
	EVANGÉLICAS		3,950
3.6	METODISTAS		7
3.7	BAUTISTAS		1,681
3.7.1	Nacionales	1,133	
3.7.2	Anabautistas	1	
3.7.3	Menonitas	2	
3.7.4	Independientes	545	
3.8	EJÉRCITO DE SALVACIÓN		1
3.9	PENTECOSTÉS		2,184
3.9.1	Pentecostales	1,790	
3.9.2	Neo Pentecostales	384	
3.9.3	Interdenominacionales	10	
3.10	ADVENTISTAS		14
3.10.1	7° Día	1	
3.10.2	Israelitas	13	
3.11	IGLESIA DEL DIOS VIVO COLUMNA Y APOYO DE LA VERDAD LA LUZ DEL MUNDO		5
3.12	ESPIRITUALISTAS		54
3.13	CIENTÍFICAS CRISTIANAS		4
	CRISTIANAS BÍBLICAS NO EVANGÉLICAS		3
3.14	LA IGLESIA DE JESUCRISTO DE LOS SANTOS DE LOS ÚLTIMOS DÍAS EN MÉXICO		1
3.15	CONGREGACIÓN CRISTIANA DE LOS TESTIGOS DE JEHOVÁ		2
4	ISLÁMICAS		2
5	NUEVAS EXPRESIONES		4
	TOTAL		7,280



1	ORIENTALES		90
1.1	HINDUISTAS		3
1.2	BUDISTAS		57
1.3	KRIHSNAS		30
2	JUDÍAS		9
3	CRISTIANAS		65,441
	ORTODOXOS		140
3.1	ORTODOXOS		140
3.1.1	Patriarcados	29	
3.1.2	Tradicionalistas	111	
	CATÓLICOS, APOSTÓLICOS ROMANOS		20,653
3.2	CATÓLICOS, APOSTÓLICOS ROMANOS		20,653
3.2.1	Nunciatura	0	
3.2.2	CEM	153	
3.2.3	Arquidiócesis	8,118	
3.2.4	Diócesis	8,426	
3.2.5	Prelaturas	196	
3.2.6	Eparquias	2	
3.2.7	Congregaciones	3,758	
	PROTESTANTES		1,374
3.3	LUTERANOS		64
3.4	ANGLICANOS		80
3.5	PRESBITERIANOS		1,230
3.5.1	Nacionales	1,045	
3.5.2	Independientes	185	
	EVANGÉLICAS		38,619
3.6	METODISTAS		184
3.7	BAUTISTAS		3,010
3.7.1	Nacionales	1,416	
3.7.2	Anabautistas	54	
3.7.3	Menonitas	38	
3.7.4	Independientes	1,502	
3.8	EJÉRCITO DE SALVACIÓN		12
3.9	PENTECOSTÉS		31,879
3.9.1	Pentecostales	25,392	
3.9.2	Neo Pentecostales	6,379	
3.9.3	Interdenominacionales	108	
3.10	ADVENTISTAS		1,495
3.10.1	7° Día	847	
3.10.2	Israelitas	648	
3.11	IGLESIA DEL DIOS VIVO COLUMNA Y APOYO DE LA VERDAD LA LUZ DEL MUNDO		800
3.12	ESPIRITUALISTAS		1,230
3.13	CIENTÍFICAS CRISTIANAS		9
	CRISTIANAS BÍBLICAS NO EVANGÉLICAS		4,655
3.14	LA IGLESIA DE JESUCRISTO DE LOS SANTOS DE LOS ÚLTIMOS DÍAS EN MÉXICO		339
3.15	CONGREGACIÓN CRISTIANA DE LOS TESTIGOS DE JEHOVÁ		4,316
4	ISLÁMICAS		25
5	NUEVAS EXPRESIONES		16
	TOTAL		65,581

Why People Turn to Religion: A Motivational Analysis

STEVEN REISS†

The Reiss Profile of Fundamental Goals and Motivational Sensitivities, a standardized psychological measure that assesses 15 fundamental desires, was administered to college students (n= 214) and to mental retardation service providers (n = 344), total N = 558, who rated themselves as "very," "somewhat," and "not" religious. How religious a person rated himself, called religiosity, was associated with high desire scores for honor and family, and with low desire scores for vengeance and independence. The investigation provided evidence that the desire for dependence on God is unrelated to any desire for psychological weakness (submission to another person or political leader.)

What psychological forces drive people to turn to religion? James (1902) and Allport (1950) put forth the idea that individuals turn to religion for different reasons. For example, a curious person may develop an interest in theology, whereas an organized person may find meaning in religious ritual. Since every person's needs are unique, individual psychology implies that no two people seek religion for exactly the same reasons.

The individual psychology approach provided the framework for this investigation, which evaluated how Reiss and Havercamp's (1998) 15 fundamental desires are related to religious experience. A list of the 15 fundamental desires is provided in Table 1. Although nearly everybody is motivated one way or another by each of these desires — virtually nobody is indifferent to any of the 15 fundamental goals — individuals differ significantly in how they prioritize them (Reiss, in press, 2000). The fundamental desires that are most important to one person are different from those that are most important to another. When it comes to priorities in life, one size does not fit all.

Reiss and Havercamp's (1998) system of 15 fundamental motives was empirically derived through a series of exploratory and confirmatory factor analyses of survey responses generated by 2,548 people. The system is based on what people said is important to them, not on what some theory predicted to be important to them. Reiss and Havercamp obtained similar results from factor analyses of what people say about themselves versus what others say about them. Thus, the system of 15 fundamental desires cannot be explained in terms of social desirability or other bias effects associated with self-report data (Havercamp, 1998).

Reiss (2000, in press) has put forth the idea that religion is organized to satisfy all 15 basic desires. Nevertheless, Reiss's theory permits the possibility that certain motives may be more important than others in prodding people toward religion.

This investigation provided a comprehensive evaluation of religious motivation. It is made possible by the recent development of a standardized psychological instrument, called the *Reiss Profile*, which assesses 15 fundamental human motives. Although religiosity has been found to have few correlates of any significance with standardized personality tests (Spilka, Hood, & Gorsuch, 1985), motivation and goals may be much more closely related to behavior than are personality traits. Consequently, motivational research may prove to be an important addition to personality studies of religion.

† Steven Reiss, Nisonger Center, Ohio State University, 1581 Dodd Drive, Columbus, Ohio 43210-1296. Electronic mail may be sent to reiss.7@osu.edu.

Methods

Participants. Two groups of people — college students and mental retardation service providers — were invited to participate in the study. Availability and access were the reasons for selecting these two groups: The author works closely with both groups. There were 411 women and 145 men; ages ranged from 18 to 83 (average = 33.6). The racial composition of the participants was 454 Caucasian, 49 African-American, 18 Asian, 19 Hispanic, and 1 other.

The college student sample consisted of 244 volunteers obtained from private and public two-year and four-year colleges in Ohio, New Mexico, Washington, D.C., and Niagara, Canada. All of the students were members of psychology undergraduate classes who first completed the *Reiss Profile* prior to a lecture on how the instrument was constructed. The mental retardation service providers were mostly direct care staff and group home managers attending one of three national continuing education conferences. The conferences were held in New Jersey, Ohio, and Illinois, but the participants came from throughout the United States. The four largest denominations represented in the sample were Catholic (n=171), Baptist (n=44), Methodist (n=54), and Presbyterian (n=44).

Measures. The *Reiss Profile* is a 120-item, self-report instrument that is used to assess the 15 fundamental motives listed in Table 1 (Reiss & Havercamp, 1998). The test essentially asks people *how much* they enjoy experiences nearly everybody enjoys to some extent (e.g., romance, eating, learning), and *how much* they dislike experiences nearly everybody dislikes to some extent (e.g., pain and anxiety). Each item on the test has a stem such as “I like,” “I am happiest when,” “I must have,” “is very important to me,” “I love,” or “I dislike.” Examples of items include “I love to eat,” “Sex is very important to me,” and “I am happiest when I am physically active.” All of the items assess end motives; none of the items assess instrumental motives. For example, the scale does not include items such as “Sex is a great way to get to know somebody,” or “Becoming famous is a great way of gaining acceptance.” The intent of including only items that refer to ends rather than means was to assess individual differences in the strength of various fundamental motives.

Each of three independent, confirmatory factor studies demonstrated the reliability of the 15-factor structure of the instrument (Havercamp, 1998; Reiss & Havercamp, 1998). The 4-week, test-retest reliability, average $r = .80$, was demonstrated (Havercamp, 1999). The instrument is minimally affected (less than 3% of total variance) by social desirability (Havercamp, 1999). Some individual scales have been correlated in the .55 to .60 range with similar scales from other instruments (Havercamp, 1998). Evidence of criterion validity, obtained for 8 of 9 samples, consists of findings of predicted profile patterns for groups with certain college majors or extracurricular interests (Havercamp, 1999). For example, ROTC students score high on the desires for power and physical exercise, whereas philosophy majors score extremely high on curiosity.

The participants self-rated how religious they are in terms of “very,” “somewhat,” “not at all,” and “atheist.” Because of the small number of atheists, the “not at all” and “atheist” ratings were combined into a “not religious” category.

Procedure. About half of the mental retardation service providers rated their religiosity before they completed the *Reiss Profile*, whereas the other half of the mental retardation workers and all college students rated their religiosity after they completed the *Reiss Profile*.

TABLE 1
The 15 Fundamental Desires

Independence	The desire for self-reliance.
Power	The desire for influence including mastery, leadership, and dominance.
Honor	The desire to be loyal to one parents, ethnic group, or heritage.
Family	The desire to raise one's own children. <i>(Does not include raising other people's children.)</i>
Vengeance	The desire to get even with others. <i>(Include the joy of competition.)</i>
Order	The desire for a predictable environment. <i>(Includes the desire for cleanliness and ritual.)</i>
Romance	The desire for sex. <i>(Includes a desire for aesthetic experiences.)</i>
Idealism	The desire to improve society.
Status	The desire for social standing. <i>(Includes a desire for attention.)</i>
Acceptance	The desire to be included.
Social Contact	The desire for interaction with other people. <i>(Includes the desire for fun/pleasure.)</i>
Tranquility	The desire to be free of anxiety, fear, or pain.
Eating	The desire for food.
Curiosity	The desire to explore or learn.
Exercise	The desire to move one's muscles.

Note: Based on Reiss (2000, in press). In Reiss and Havercamp (1998), idealism was originally called citizenship, acceptance was originally called sensitivity to rejection, and tranquility was originally called sensitivity to aversive sensations.

Results

Preliminary Analysis. The results of the study did not vary significantly between men and women, whether ratings of religiosity were made before or after completing the *Reiss Profile*, or between the two samples of participants. The main findings reported here were obtained when the statistical analyses were restricted to only men or to only women. There were no significant differences between religious denominations (we only tested for differences where there were at least 30 people with the same denomination.) The data were collapsed into one sample of 558 with 137, 335, and 86 people, respectively, in the very, somewhat, and not religious groups. Preliminary tests of homogeneity of variance permitted a MANOVA.

TABLE 2
Mean Desire Scores for Religious Groups

	Independence	Power	Honor	Family	Vengeance	Order	Romance
Very (n=137)	19.9	26.0	37.3	11.1	29.4	19.3	
Somewhat (n=335)	21.7	27.1	34.2	38.0	17.0	29.3	22.5
Not (n=86)	23.7	26.1	32.9	34.0	17.3	25.7	23.5
Std. deviation	7.3	7.6	6.0	7.7	10.0	9.6	10.8
F (2, 555) =	7.6	1.2	18.6	10.6	19.1	5.4	5.3
p <	.001	ns	.001	.01	.01	.01	.01
t (1, 220) =	-3.55	—	5.08	3.96	-4.74	2.61	-2.98
p <	.001	—	.001	.001	.001	.02	.01

TABLE 2
Mean Desire Scores for Religious Groups (continued)

Group	Idealism	Status	Acceptance	Social Contact	Tranquility
Very (n=137)	34.1	20.4	37.0	27.9	21.0
Somewhat (n=335)	32.3	23.5	36.7	30.1	22.4
Not (n=86)	33.1	21.4	37.2	30.7	22.1
Std. deviation	7.1	9.2	10.1	7.5	8.3
F (2, 555) =	3.4	6.4	4.0	3.2	1.5
p <	.05	.01	ns	.05	ns
t (1, 220) =	1.03	-.76	—	1.12	—
p <	ns	ns	—	ns	—

TABLE 2
Mean Desire Scores for Very, Somewhat, and Not Religious Groups (continued)

Group	Eating	Curiosity	Exercise
Very (n=137)	28.2	37.0	27.6
Somewhat (n=335)	9.4	36.7	26.8
Not (n=86)	29.8	37.1	29.8
Std. dev.	8.6	6.0	10.1
F (2, 555) =	1.2	0.3	1.4
p <	ns	ns	ns
t (1, 220) =	—	—	—
p <	—	—	—

Main Findings. The results were submitted to a MANOVA, $F = 3.97$, $df = 32$, $p < .01$. As shown in Table 2, religiosity was associated with a low desire for independence but not with a low desire for power. Further, the relationship between independence and religiosity was “dose related” — the more religious the person was, the lower was the person’s desire for independence.

Table 2 shows the group means, the results of one-way ANOVA with all three groups, and the results of t-tests between the “not religious” and “very religious groups.” All tests were two-tailed. The notable findings were that the religious group valued honor more than did the non-religious people. The very religious group placed a much lower value on vengeance than did the other two groups. The non-religious group placed a lower value on raising a family than did the other two groups. The not religious group placed a lower value on order. The more religious a person was, the less the person was motivated by romance (mostly sex).

Discussion

The most important finding to emerge from this investigation is that religiosity is associated with a desire for low independence. This finding was evident in each of the two subsamples collected in this study. Further, Havercamp (1998) previously reported that a group of 49 Protestant seminary students obtained very low scores for independence on the *Reiss Profile*. Thus, the association between a desire for low independence and religiosity has been obtained when religiosity was assessed by self-ratings or by the behavior of becoming a seminary student.

The desire for independence can be thought of as a continuum between the extremes of total self-reliance and absolute dependence. Under Reiss's (2000, in press) theory of religion, people are motivated to seek a balance of experiences between these extremes. Sometimes people enjoy knowing they can do things on their own (which can lead to a feeling of freedom or non-attachment), and sometimes they enjoy knowing they can rely on others (which can lead to a feeling of love or connection to people). By definition, independent-minded people prefer a mix of experiences in which self-reliance is experienced relatively frequently and intensely, whereas interdependent people prefer a mix of experiences in which dependence on love objects is experienced relatively frequently and intensely.

These findings are consistent with religious writings that describe a desire to reduce to zero the psychological independence of the ego. For example, Buddhism teaches the value of becoming one with the *nirvana*. In religious mysticism, people seek to lose the independence of the ego in order to merge with the One. In contrast, independent-minded people may dislike being in need of anyone, even God. Reiss's theory predicts that the idea of mystical union is an unsettling image to independent-minded people.

Historically, religions dependence on God has been criticized as a sign of weakness. For example, Nietzsche and Marx, both philosophers, criticized religion for teaching people to value weakness (Russell, 1945). Maslow (1943), a motivational psychologist, assumed that the desire for dependence is a sign of immaturity, mental health problems, and indicated an arrest of psychological growth and a failure to self-actualize. Generally, American society views dependence negatively and values instead self-reliance and independence. In contrast with American society, Japanese culture places a higher value on dependent experiences (see Dion & Dion, 1988).

The results of this study provided evidence that the desire for low independence is unrelated to any desire for weakness. Previously, Reiss and Havercamp (1998) showed that there are two distinct psychological motives, called *independence* and *power*. Although religious people had a low score for independence (probably reflecting the desire for dependence on God), they had an average score for power (implying that they do not seek submission to leaders.) Thus, Nietzsche and Marx erred when they argued that the religious value of dependence on God ("love") encourages people to value political weakness ("subservience"). Psychologically, there is little connection between these two traits.

Theoretically, interdependent people have few opportunities in American society to experience the joy of being in need of a greater reality than oneself. The correlation between the desire for low independence and religion may mean that religion is better suited to satisfy this desire than are secular alternatives. However, we need to keep in mind that these data are correlations and that causal direction cannot be inferred.

The results showed that the desire for honor also was associated with religiosity. Under Reiss's (2000, in press) theory, honor creates a need to experience periodically loyalty to one's parents, ethnic group, or heritage. The finding suggests that religious people have an above-average motivation to be loyal to parents and heritage. Future researchers may wish to determine the correlation between the desire for honor and the well-documented tendency people have to embrace the religion and morality of their parents.

Generally, the strength of the psychological desire that connects us to our parents, called honor, does not predict the strength of the psychological desire that connects us to our children,

called family (Reiss, 2000, in press). The results of this study show that religious people tend to be highly motivated by both honor and family, whereas non-religious people tend to be less motivated by honor and family. In Havercamp's (1998) analysis of the motivation of seminary students, however, the desire for family was low. The desire for family also would be expected to be low among people seeking to become Roman Catholic priests since they are not permitted to father their own children. In other words, men who have a strong desire for family would not seek to join the priesthood because they would not be permitted to satisfy their desire.

It is important to appreciate that the *Reiss Profile* is based on a motivational analysis of human behavior. For example, the finding that low vengeance is associated with religiosity does not imply that religious people are less aggressive than are non-religious people, only that they place a lower value (less of a goal) on aggression. It is quite possible for a person to have an aggressive temper and yet devalue this aspect of themselves and want to change. Our findings pertain to how people would like to behave — what motivates them — not to how they actually behave.

The low desire for order in the “not religious” group may be interpreted as implying that these people do not enjoy religious rituals. The finding that religious people place a lower value on romance pertains mostly to sexual motivation.

The *Reiss Profile* is the first objective instrument that can provide an comprehensive assessment of end motives. Prior to the development of this instrument, researchers had to use a piecemeal approach in which 15 different instruments were needed to assess 15 motives. With the development of the *Reiss Profile* and the results of this study, much additional research is indicated to explore the question of religious motivation from a psychological standpoint. We need to look at how motives correlate with other measures of religiosity. Among the more interesting issues is to look at how motives vary among people of different denominations and cultures. It also would be interesting to study what motivates religious conversions and how such might affect the basic values and goals of the individual.

ACKNOWLEDGMENT

Based on a paper presented at The Ohio State University conference, “Religion and Science: Tension, Accommodation, and Engagement” sponsored by the Templeton Foundation.

REFERENCES

- Allport, G. W. (1950/1961). *The individual and his religion*. New York: Macmillan.
- Brown, D. G., & Lowe, W. L. Religious beliefs and personality characteristics in college students. *Journal of Social Psychology*, 33, 103-129.
- Dion, K. L., & Dion, K. K. (1988). Romantic love: Individual and cultural perspectives. In R. J. Sternberg & M. L. Barnes (Eds.), *The psychology of love*. New Haven: Yale University Press.
- Havercamp, S. M. (1998). *The Reiss Profile of motivation sensitivity: Reliability, validity, and social desirability*. Doctoral dissertation, Department of Psychology, The Ohio State University.
- James, W. (1902). *The Varieties of Religious Experience*.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University press.
- Pargament, K. I. (1997). *The psychology of religion and coping*. New York: Guilford Press.
- Reiss (2000, in press). *Beyond Pleasure and Pain*. New York: Putnam.
- Reiss, S., & Havercamp, S. M. (1998). Toward a comprehensive assessment of fundamental motivation: Factor structure of the Reiss Profiles. *Psychological Assessment*, 10, 97-106.
- Russell, B. (1945). *A history of western philosophy*. New York: Simon & Shuster.
- Spilka, B., Hood, R. W., & Gorsuch, R. L. (1985). *The psychology of religion: An empirical approach*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Bibliografía

1. *Introducción a la teoría general de la administración. Idalberto Chiavenato. Mc Graw Hill. Impreso en México. Séptima edición. Págs. 56,57. 104 – 114.*
2. *Organización de empresas. Enrique Benjamín Franklin Fincowsky. Mc Graw Hill. Impreso en México. Segunda edición. Pags. 171, 211- 250.*
3. *Auditoria Administrativa, Gestión del Cambio . Enrique Benjamín Franklin Fincowsky. Mc Graw Hill. Segunda edición. Págs. 3- 11, 75- 121.*
4. *Hablan los gurús. Joseph Boyett y Jimmie Boyett. Grupo Editorial Norma. Pág. 1-43.*
5. *Revista electrónica de geografía y ciencias sociales Universidad de Barcelona. ISSN: 1138-9788. Depósito Legal: B. 21.741-98 Vol. VIII, núm. 168, 1 de julio de 2004.*
6. *Páginas electrónicas:*
www.segob.gob.mx
www.asociacionesreligiosas.gob.mx
www.ccpeniel.com
www.sat.gob.mx

<http://www.tendencias21.net/Dieciseis-necesidades-psicologicas-profundas-nos-impulsan-a-la-religion>

<http://mensual.prensa.com/mensual>