

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO PARA LA
AGENCIA DE MISIONES DE ASAMBLEAS DE DIOS EN
COSTA RICA DEL 2020-2025

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de
la Comisión del Programa de Estudios del Posgrado en
Administración y Dirección de Empresas para optar al grado
y título de Maestría Profesional con Énfasis en Gerencia

ANA CATALINA BONILLA SANCHEZ

QIAO GUO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2019

Dedicatoria

A Dios por la oportunidad de permitirnos adquirir conocimiento y experiencias valiosas durante estos dos años y medio de estudios de posgrado, para trabajar con excelencia.

A nuestras familias, quienes con su apoyo incondicional y su comprensión, nos alentaron durante toda nuestra etapa de formación profesional.

A la Agencia de Misiones de las Asambleas de Dios en Costa Rica deseando que este trabajo aporte nuevas perspectivas para una función más eficiente.

A todos aquellos que trabajan en una ONG y que desean conocer más sobre el desarrollo de mapas estratégicos dentro de sus organizaciones.

Agradecimientos

A la Universidad de Costa Rica, a todo el Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas; a nuestros profesores, en especial al MBA. Sc. Jose Alberto Rodríguez Madrigal, y al Dr. Óscar Ney Aguilar Rojas, por compartir con nosotras sus valiosos conocimientos, gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, dedicación y apoyo.

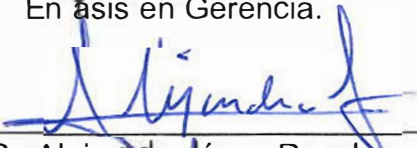
A Maritza Hidalgo, gracias por el tiempo dedicado a la revisión de nuestro trabajo, por su ánimo y energía que hicieron de este proyecto una experiencia singular.

A Patricia Herrera, gracias por sus todas observaciones que han permitido concluir este proyecto con una comprensión mayor del funcionamiento de la Agencia de Misiones de las Asambleas de Dios en Costa Rica.

A Rodolfo Sáenz, gracias por la confianza y la oportunidad de involucrarnos con esta ONG y comprender más su rol alrededor del mundo.

A la Agencia de Misiones de las Asambleas Dios en Costa Rica, gracias por abrirnos las puertas y permitirnos realizar todo el proceso investigativo dentro de la organización.

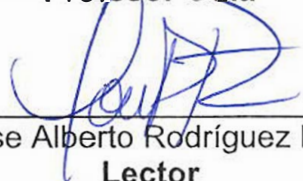
Este Trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Enfoque en Gerencia.



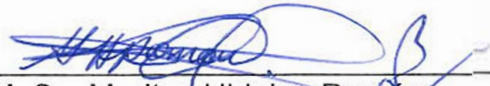
M.Sc Alejandra López Rosales
**Representante del Decano
Sistema de Estudios de Posgrado**



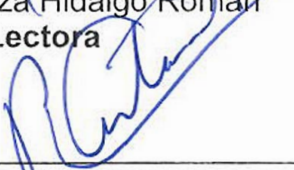
Dr. Óscar Ney Aguilar Rojas
Profesor Guía



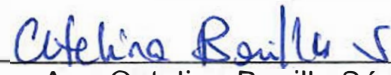
MBA Jose Alberto Rodríguez Madrigal
Lector



M. Sc. Maritza Hidalgo Román
Lectora



M.Sc. Ridiguer Artavia Barboza
**Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de
Empresas**



Ana Catalina Bonilla Sánchez
Sustentante



Qiao Guo
Sustentante

Tabla de Contenido

<i>Portada</i>	<i>i</i>
<i>Dedicatoria</i>	<i>ii</i>
<i>Agradecimientos</i>	<i>iii</i>
<i>Hoja de Aprobación</i>	<i>iv</i>
<i>Tabla de Contenido</i>	<i>v</i>
<i>Resumen</i>	<i>viii</i>
<i>Summary</i>	<i>ix</i>
<i>Lista de Tablas</i>	<i>x</i>
<i>Lista de figuras</i>	<i>xi</i>
<i>Lista de Abreviaturas</i>	<i>xii</i>
<i>Introducción</i>	<i>1</i>
i. Área de estudio	<i>1</i>
ii. Identificación del problema.....	<i>2</i>
<i>Diseño y propuesta.</i>	<i>3</i>
i. Justificación	<i>3</i>
ii. Alcance	<i>5</i>
iii. Limitaciones.....	<i>6</i>
iv. Objetivo general	<i>6</i>
v. Objetivos específicos	<i>6</i>
<i>Capítulo I: Perspectivas teóricas referentes a la planeación estratégica</i>	<i>8</i>
i. Planeación estratégica.....	<i>8</i>
ii. Cuadro de Mando integral	<i>9</i>
iii. Perspectivas	<i>10</i>
a. Perspectiva financiera	<i>12</i>
b. Perspectiva de cliente	<i>12</i>
c. Perspectiva de los procesos internos.....	<i>13</i>
d. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	<i>13</i>
iv. Indicadores y Metas	<i>14</i>
a. Indicadores para perspectiva financiera.....	<i>14</i>
b. Indicadores para perspectiva del cliente	<i>14</i>
c. Indicadores para perspectiva de procesos internos	<i>15</i>
d. Indicadores para perspectiva de aprendizaje y crecimiento	<i>16</i>
v. Implementación	<i>16</i>

vi. Marco metodológico.....	17
Capítulo II: Diagnóstico situacional y del entorno actual en la Agencia de Misiones en Costa Rica de las Asambleas de Dios	18
i. Historia del AMAD	18
ii. Visión.....	19
iii. Misión.....	19
iv. Valores organizacionales	20
v. Estructura de Gobierno organizacional.....	21
vi. Organigrama Comitiva directiva	22
vii. Pilares fundamentales.....	22
viii. Identificación de entorno.....	23
ix. Entorno internacional.....	24
x. Recursos	25
xi. Mercado meta.....	27
xii. Propuesta de valor	27
Capítulo III: Análisis situacional y del entorno actual en la Agencia de Misiones en Costa Rica de las Asambleas de Dios	30
i. Recursos y Capacidades	31
ii. Cadena de valor.....	35
iii. Competencias nucleares	37
Capítulo IV: Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la Agencia de Misiones en Costa Rica de las Asambleas de Dios del 2020-2025.....	38
i. Propuesta de visión	38
ii. Propuesta de misión.....	39
iii. Propuesta de valores	39
iv. Perspectiva financiera.....	40
v. Perspectiva de clientes	41
vi. Perspectiva de procesos internos	42
vii. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	46
iv. CMI Indicadores y Metas.....	48
a. Indicadores para Perspectiva fiduciaria.....	48
b. Indicadores para Perspectivas clientes.....	50
c. Indicadores para Perspectiva de proceso interno.....	51
d. Indicadores para Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	53
v. CMI Implementación.....	54
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.....	55
i. Conclusiones	55

ii. Recomendaciones	56
<i>Bibliografía</i>	57
<i>Anexos</i>	60
Anexo A. Iglesias y Adherentes de todo el mundo AG	60
Anexo B. Mapa de cadena de valor AMAD.....	61
Anexo C. Mapa estratégico: AMAD.....	62
Anexo D. Cuadro de Mando integral AMAD.....	63

Resumen

El objetivo general de este proyecto es aportar un mapa estratégico para la Agencia de Misiones de las Asambleas de Dios (AMAD). Esta organización sin fines de lucro se estableció en el país en los años 90. Con el transcurrir del tiempo, ha evolucionado y se ha expandido. Como organización sin fin de lucro, el objetivo principal de AMAD no es obtener un beneficio económico que genere riqueza para sus socios, sino cumplir su misión. Esta es la dirección que conlleva a todos los esfuerzos que la institución establezca.

Actualmente, AMAD se enfrenta a cambios tales como comunicarse a través de nuevas tecnologías, la necesidad de liderazgo de relevo y de alcanzar población de difícil acceso, que la conducen a replantear su estrategia para garantizar un funcionamiento sostenible actual y futuro. AMAD no cuenta con ningún tipo de análisis situacional que se haya desarrollado anteriormente. Por esta razón, para la construcción de mapa estratégico se identifica primeramente las áreas fuertes, débiles, de oportunidad o de amenaza presentes en la organización. Paralelamente, se analiza la cadena valor, la cual conlleva a definir la plataforma de servicio que brinda AMAD y cómo este, la lleva a alcanzar su misión.

Seguidamente, se construye el mapa estratégico por perspectivas, acompañado de un Cuadro de Mando integral, que permite establecer objetivos claros dentro de la organización.

Específicamente se desarrolla el análisis de la perspectiva fiduciaria, perspectiva de cliente, de procesos internos, aprendizaje y crecimiento. De esta manera, se definen cuáles acciones son esenciales para atraer nuevos voluntarios y donantes a la organización y cumplir la misión que se ha planteado.

Palabras clave: mapa estratégico, sin ánimo de lucro, perspectivas.

Summary

The general objective of this project is to provide a strategic map for the Assemblies of God Missions Agency (AMAD). This non-profit organization was established in the country in the 90s. As time goes by, it has evolved and expanded. As a non-profit organization, the main objective of AMAD is not to obtain the economic benefits that generate wealth for its members, but to fulfill its mission. This is the direction that leads to all the efforts that the institution establishes.

Currently, AMAD is facing changes, such as, communicating through new technologies; the need for leadership to reveal and reach hard-to-reach populations, which lead it to rethink its strategy to ensure sustainable operation. AMAD does not have any type of situational analysis that has been developed previously. Therefore, when constructing a strategic map, we must determine the strengths, weakness, opportunities, and threats that exist in the organization first. At the same time, analyzing the value chain requires defining the service platform provided by AMAD and how to lead it to achieve its mission.

Then, the strategic map is constructed by perspectives, accompanied by an integral Scorecard, which allows establishing clear objectives within the organization.

Specifically, the analysis of fiduciary perspective, customer perspective, internal process perspective, and innovation perspective is developed. In this way, they define which actions are critical to attracting new volunteers and donors to the organization and fulfilling the mission that has been proposed.

Keywords: Strategic map, non-profit, perspectives

Lista de Tablas

Tabla 1. 1. Indicadores genéricos de las perspectivas.	14
Tabla 1. 2. Directivas de AMAD en Costa Rica.....	17
Tabla 3. 1. Recursos de AMAD y ventaja competitiva	33
Tabla 4. 1. Cursos Básicos de AMAD.....	42
Tabla 4. 2. Cursos Avanzados de AMAD.....	43

Lista de figuras

Figura 1. 1. El cuadro de Mando integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.....	10
Figura 1. 2. Mapas estratégicos: el modelo sencillo de creación de valor.....	11
Figura 2. 1. Organigrama Comitiva Directiva del AMAD.....	22
Figura 2. 2. Pilares fundamentales del AMAD.....	22
Figura 2. 3. Mapa de las regiones de Costa Rica.....	24
Figura 2. 4. Mapa de los países alcanzados del AMAD.....	24
Figura 2. 5. Distribución de porcentaje de fondos por región AMAD.....	26
Figura 2. 6. Distribución de número de donantes por región AMAD.....	26
Figura 3. 1. Cadena de Valor AMAD 2019. (Ver Anexo B).....	36
Figura 4. 1. Propuesta de Mapa Estratégico AMAD 2020-2025: Perspectiva Fiduciaria.....	40
Figura 4. 2. Propuesta de Mapa Estratégico AMAD 2020-2025: Perspectiva de cliente.....	41
Figura 4. 3. Propuesta de Mapa Estratégico AMAD 2020-2025: Perspectiva de cliente.....	46
Figura 4. 4. Propuesta de Mapa Estratégico AMAD 2020-2025: Perspectiva de cliente.....	48
Figura 4. 5. CMI Perspectiva Fiduciaria de la Propuesta de Mapa Estratégico AMAD 2020-2025.....	49
Figura 4. 6. CMI Perspectiva de cliente de la Propuesta de Mapa Estratégico AMAD 2020-2025.....	51
Figura 4. 7. CMI Perspectiva de procesos Internos de la Propuesta de Mapa Estratégico AMAD 2020-2025.....	52
Figura 4. 8. CMI Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de la Propuesta de Mapa Estratégico AMAD 2020-2025.....	53

Lista de Abreviaturas

Abreviatura	Explicación
AMAD	Asociación Agencia de Misiones en Costa Rica de las Asambleas de Dios
ACAD	Asociación Cristiana de las Asambleas de Dios en Costa Rica
CIM	Cuidado Integral del Misionero
CMI	Cuadro de Mando Integral
EFM	Escuela de Formación Misionera
GPM	Grupo Potencial Misionero
IBAD	Instituto Bíblico de las Asambleas de Dios
NTIC	Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación
ONG	Organización No Gubernamental
RIM	Red de Intercesión Misionera
RIMI	Red de Intercesión Misionera Infantil
RMN	Red de Movilización Nacional
SEC	Servicio de Educación Cristiana

Introducción

Actualmente, el mapa estratégico es fundamental en las empresas ya que les brinda dirección. La estrategia es importante para todas las organizaciones, incluyendo aquellas que son sin fines de lucro. El mapa estratégico es una herramienta que ayuda a establecer objetivos claros y a definir el trayecto que se debe seguir para alcanzarlos.

Por lo tanto, este proyecto busca desarrollar un mapa estratégico para la Agencia de Misiones de las Asambleas Dios en Costa Rica, y ayudar a la organización a comprender sus propias ventajas y desventajas; al mismo tiempo que describe su dirección orientada al desarrollo desde cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento

i. Área de estudio

Este proyecto se desarrolla en el área de las ciencias administrativas enfocadas en la gerencia, específicamente, la planificación estratégica de la organización sin fines de lucro, también conocida como organización no gubernamental (ONG).

Una de las funciones principales de la gerencia es planificar el futuro de las organizaciones de acuerdo con su visión y su misión; por lo tanto, los mapas estratégicos son una parte fundamental para darle dirección a las compañías.

El mapa estratégico es una herramienta para medir la organización. Su análisis proporciona un parámetro para que las ONGs midan la efectividad de las operaciones de la organización; y sean una herramienta para mejorar su ejecución. Con base en el análisis y la planificación estratégica, las ONGs pueden entender cómo sus procesos están conectados a la estrategia, la cual está vinculada al plan de acción y la organización prioriza sus iniciativas.

Finalmente, el análisis estratégico puede ser utilizado como una herramienta para marcar el futuro. El mapa estratégico describe y analiza claramente las fortalezas y debilidades de las ONGs al brindar una perspectiva de la situación actual de la compañía y de los objetivos que se desean alcanzar en el futuro. De esta forma, las ONGs logran una comprensión clara y profunda de sí mismas y establecen una dirección clara para el desarrollo futuro de la organización.

ii. Identificación del problema

La Agencia de Misiones de las Asambleas de Dios comenzó a operar en Costa Rica como organización a partir del 02 de abril de 1992 y durante el 2012 vive una reestructuración a través de la cual comienza a ser identificada como la AMAD. Durante el tiempo de su funcionamiento, los directores de esta institución han sido pastores con formación avanzada en teología a nivel de licenciatura y posgrado y un gran número de ellos han desarrollado su experiencia administrativa durante su carrera profesional; de ahí que sus estudios académicos en esta área no son formales; por lo que hay dos situaciones que ha experimentado esta institución:

- a. La AMAD ha desarrollado programas de formación con excelentes bases teológicas, pero con limitadas estructuras administrativas. Esto les ha permitido avanzar en su área de valores bíblicos, aunque no dentro del área de planificación estratégica. Algunos elementos como instrumentos de diagnósticos de entorno externo e interno de la organización y propuestas de planificación han sido desarrolladas débilmente sin darles mucho seguimiento.
- b. El recurso de tiempo es un desafío para los directivos de AMAD, dado que en su función de liderazgo no dan abasto en su inversión de energía durante la semana. A su vez, en el porcentaje de tiempo que ofrecen a la agencia deben desarrollar numerosas tareas. Por lo tanto, la realidad es que el área de planificación estratégica ha sido débilmente aprovechada.

Diseño y propuesta.

Como se mencionó anteriormente, antes del desarrollo oficial de un mapa estratégico para AMAD es necesario comprender las necesidades dentro de la organización, analizando su estado actual. En este capítulo, se detalla la importancia de los objetivos, limitaciones, alcance y mapas estratégicos para AMAD.

i. Justificación

El contexto empresarial se ha vuelto dinámico. Durante las últimas décadas el entorno en el que se desarrollan las empresas se ha transformado y actualmente se ubica en la era de la información; lo que provoca que dentro de las compañías los bienes intangibles adquieran mayor relevancia. El capital humano, la cultura organizacional, el compromiso social, entre otros, aumentan su protagonismo dentro de las organizaciones. Este aspecto viene a nutrir la importancia de que las empresas planifiquen, crezcan y marquen pautas para su evolución. Según el tema de la importancia de la planificación organizacional para las empresas, los investigadores Martínez y Milla (2012, p.8) proponen que “El plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el cambio hacia el éxito”. Si bien toda empresa nace con la intención de ser exitosa y crear valor durante su tiempo de existencia, muchas no lo logran y otras incluso no alcanzan todo su potencial. De ahí que, se considere que el tema de planificación estratégica es fundamental en el proyecto que se presenta.

La AMAD es la organización en la que se enfoca el proyecto; y aunque ha existido durante varias décadas, no ha alcanzado todo su potencial dentro del área de la planificación, lo cual es un gran riesgo ante una sociedad cambiante que exige a las organizaciones exitosas tener estructuras flexibles, pero bien organizadas. Para el desarrollo sostenible de AMAD durante los próximos años, se debe considerar la definición de perspectivas que cubran las necesidades existentes en la organización para un buen funcionamiento.

Como parte de este trabajo se mide la evolución que ha tenido la asociación durante su tiempo de existencia, se define los puntos de estancamiento que la están afectando actualmente y se proponen cambios que permitan un avance mayor y un desarrollo de su potencial en estas áreas.

AMAD inició su labor formal en Costa Rica en 1992. En este periodo, se avoca a desarrollar un modelo de servicio basado en impactar las naciones a través de valores bíblicos mediante la labor de costarricenses que se han constituido en agentes de cambio y han sido preparados transculturalmente para este fin.

A medida que la organización se expande en diferentes contextos multiculturales como Norteamérica, Centro y Sudamérica, África, Europa y Asia, surgen desafíos con la administración y el desarrollo de la organización al adaptarse a un contexto global.

Como una ONG que desea ser exitosa, AMAD tiene un gran potencial de crecimiento; sin embargo, carece de administración profesional continua para brindar asesoramiento y métodos de mejora en la organización. Consecuentemente, el plan estratégico que se propone, promueve el desarrollo de AMAD y contribuye a su labor de impacto en todo el mundo.

El manual operativo de la Agencia de Misiones de las Asambleas de Dios establece que su misión es ofrecer la estructura organizacional que se necesita a nivel nacional para proyectar y ejecutar su visión. La definición de un mapa estratégico le permitirá alinear la estructura funcional y los procesos con la estrategia organizacional y desarrollar su misión de una mejor manera.

Por otra parte, existe una necesidad de disponer de una selección con un enfoque claro de elementos de diferenciación, lo que lleva a formular una estrategia. Según Porter (1987), estrategia es seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa se destaca para establecer una diferencia sostenible en el mercado. Si bien la organización en la que se desarrolla este proyecto es sin fines de lucro, eso no la exime de la necesidad de proponer un elemento diferenciador para los que han fungido como donantes.

El mapa estratégico lleva a mejorar la comunicación con los donantes de instituciones con fines de lucro. Las ONGs tienen diferentes estándares de éxitos de otras compañías, y su propósito principal no es obtener dinero como criterio para el éxito. La planeación estratégica puede basarse en los objetivos de las ONGs y desarrollar diferentes estrategias para lograr el éxito social; por ejemplo, atraer los donantes de instituciones con fines de lucro para apoyar el trabajo de muchos costarricenses que laboran con la organización.

ii. Alcance

El proceso de desarrollo de este proyecto se da de una manera descriptiva-explicativa y a menor medida, exploratoria. Se crea una propuesta de mapa estratégico que incluye un análisis del panorama actual en el área de planificación en la AMAD y su proyección para un periodo de tiempo definido: 2020-2025.

Dentro de esta planificación se consideran elementos de los seis pilares principales de AMAD, los cuales son: Red de Intercesión Misionera (RIM), Grupo Potencial Misionero (GPM), Red de Movilización Nacional (RMN), Red de Intercesión Misionera Infantil (RIMI), Cuidado Integral del Misionero (CIM) y Escuela de Formación Misionera (EFM).

Por un lado, en este proyecto se considerará que AMAD es una asociación a nivel nacional que se adapta a un contexto nacional y es necesario que el mapa estratégico tenga compatibilidad con el plan nacional de ACAD tal y como lo indica su manual operativo. Por otro lado, a partir del desempeño de AMAD en un contexto multicultural se contemplan aspectos de importancia a nivel global.

De igual manera, dentro del desarrollo de este mapa estratégico se analizarán cuatro perspectivas: de aprendizaje y crecimiento, interna, de los clientes y financiera. En la definición de actores internos se considera el equipo actual de AMAD, tanto la Junta Directiva como el personal administrativo, voluntario y personal ubicado en contextos multiculturales; y como actores externos serán considerados específicamente aquellas

instituciones afiliadas a la organización Asambleas de Dios. El mapa será acompañado de indicadores de gestión y metas para cada perspectiva.

iii. Limitaciones

El mapa estratégico por desarrollar debe adaptarse, en alguna medida, a las directrices del Plan Nacional de la Asociación Cristiana de las Asambleas de Dios; lo que puede limitar la libertad de decisión sobre su desarrollo.

Otra de las limitaciones que puede influir en este proyecto es la poca disponibilidad de horario de la institución, pues opera de lunes a viernes de 8:00 am - 5:00 pm. Puede complicarse el coincidir con horas libres a nivel laboral para el desarrollo de este proyecto.

El poder de la implementación de la propuesta reside específicamente en el área administrativa de la organización.

iv. Objetivo general

Formular un mapa estratégico para la Agencia de Misiones en Costa Rica de las Asambleas de Dios en el periodo 2020- 2025.

v. Objetivos específicos

- Describir el contexto de la Agencia de Misiones en Costa Rica de las Asambleas de Dios desde enero 2017 hasta enero 2019.
- Describir el *estado futuro* que desea alcanzar la Agencia de Misiones en Costa Rica de las Asambleas de Dios en el periodo 2020-2025.
- Definir estrategias y acciones de los actores de la Agencia de Misiones en Costa Rica de las Asambleas de Dios para el periodo 2020-2025.

- Crear un cuadro de mando básico como parte de la herramienta del mapa estratégico para la Agencia de Misiones en Costa Rica de las Asambleas de Dios para el periodo 2020-2025.
- Presentar las conclusiones y recomendaciones referentes al mapa estratégico.

Capítulo I: Perspectivas teóricas referentes a la planeación estratégica

Para desarrollar un mapa estratégico para una empresa o una ONG como esta, primero se debe comprender las bases teóricas relevantes que se han desarrollado para fortalecer este tema. Por lo tanto, el primer capítulo se centra en la introducción de la planeación estratégica, el cuadro de mando integral (CMI), su implementación y el marco metodológico. Esto incluye las cuatro perspectivas involucradas en el CMI.

i. Planeación estratégica

Para comprender el desarrollo de este proyecto, se define desde un punto de vista general qué se entiende por estrategia. “La estrategia de una organización describe de qué forma se intenta crear valor para los accionistas y clientes.” (Kaplan y Norton, 2004, p.31) Ahora bien, este concepto se ha llevado al plano de planificación estratégica y con ello al mapa estratégico. Según Martínez y Milla (2012), es un documento que incluye varios niveles de las compañías: el nivel económico-financiero, el estratégico y el organizativo; a partir de la posición actual y futura. A este concepto se puede añadir el punto de vista de Dess y Lumpkin (como se cita en Martínez y Milla, 2012), el cual indica que el mapa estratégico es un conjunto de análisis, decisiones y acciones para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. De esta manera no solo se describe cómo AMAD crea valor, sino que se desarrolla un documento de propuesta de un mapa estratégico.

A partir de estos conceptos, se añade la especificación de que AMAD es una agencia sin fines de lucro; por lo tanto, más que ir enfocada en crear valor para los socios y los clientes, su perspectiva principal es la de cumplir la misión que se ha establecido dentro de la organización. El término de ONG indica que estas organizaciones se caracterizan porque no distribuyen ganancias a los propietarios, ni utilizan los recursos en su beneficio, aumentando su riqueza a través del valor creciente de la empresa (Worth, 2017). De esta manera se ubica a AMAD como una ONG.

Actualmente, las agencias sin fines de lucro que prestan servicios en todo el mundo están administrando su organización a través de las mejores prácticas de gestión que pueden reunir. Un superávit o ganancia nunca debe considerarse incorrecto en estas entidades, ya que los excedentes son una parte esencial de la longevidad de una agencia. Estos son requeridos para años de financiamiento cuando los ingresos inciertos sean menores de lo necesario o bien reinventarse en activos fijos porque la depreciación nunca será suficiente para financiar activos de reemplazo.

ii. Cuadro de Mando integral

Kaplan y Norton propusieron por primera vez el concepto del CMI en los años noventa (Camacho, 2015). Antes de esto, los ejecutivos de alto rango dependían principalmente de los indicadores de contabilidad financiera para medir las operaciones de una empresa u organización. Pero un solo indicador de desempeño financiero ya no puede adaptarse a los modelos de negocios modernos y no puede reflejar verdaderamente la competitividad de la compañía (Malgwi y Dahiru, 2014). Muchos ejecutivos no confían en un único indicador para medir el estado de la compañía. Después de un año de investigación, se introdujo el concepto CMI, el cual ofrece una visión rápida pero completa del negocio para la alta dirección (Camacho, 2015).

Después de que se introdujo el concepto, muchas compañías comenzaron a adoptarlo. Originalmente solo se investigaba y se desarrollaba para empresas privadas, pero pronto el CMI se extendió a las ONGs y a las empresas del sector público. Al igual que otras compañías privadas, las ONGs y las empresas del sector público solo se han centrado en los indicadores financieros; por ejemplo, donaciones, presupuestos y gastos. Sin embargo, la medición de un buen desempeño dentro de estas organizaciones no debe de obtenerse solo por indicadores financieros, sino por la efectividad de los servicios y beneficios que brindan a los miembros.

Por lo tanto, el CMI puede ayudar a estas organizaciones y departamentos a usar indicadores no financieros para evaluar el desempeño. Pero a diferencia de la arquitectura

estándar del CMI (Figura 1.1), en las ONGs y las organizaciones del sector público, la misión y la visión son el objetivo final. Por ejemplo, proteger el equilibrio ecológico del planeta, reducir la pobreza, la contaminación, proteger a los animales, y educación, etc. El cuadro de mando es una herramienta que traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas de las acciones (Hopf et al., 1998). Es importante considerar que la misión abarca el propósito de la compañía, este debe comunicar porque una organización es especial o diferente. Es el objetivo primordial hacia el que se deben dirigir los planes y programas (Martínez y Milla, 2012). Al mismo tiempo, Kaplan (2009), desde la perspectiva del cliente, señala que los donantes o contribuyentes que proporcionan recursos financieros, los ciudadanos o beneficiarios que reciben servicios y los proveedores de recursos deben ser considerados.

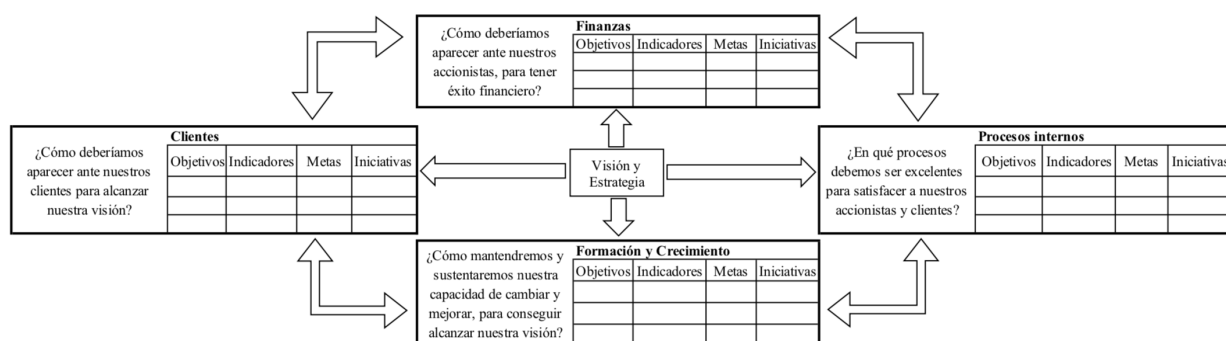


Figura 1. 1. El cuadro de Mando integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.

Adaptado de *El Cuadro de Mando Integral* (p.22), por R. S. Kaplan y D. P. Norton, 1996, Barcelona. Copyright 2004 por Harvard Business School Press.

iii. Perspectivas

Para las ONGs, al analizar los mapas estratégicos, deben distinguirse las cuatro perspectivas de las organizaciones del sector privado: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Desde la perspectiva financiera, las ONGs pueden analizar las perspectivas de los fiduciarios (Figura 1.2). A diferencia de los objetivos estratégicos de otras compañías, los datos financieros se utilizan a menudo para juzgar los logros corporativos. Los criterios de evaluación de las ONGs crearán valor, influencia social y,

en última instancia, cumplirán su misión. La misión de AMAD es ofrecer la estructura organizacional que la obra nacional necesita para proyectar y ejecutar su visión misionera (AMAD, 2016). Este será el último estándar para medir el desempeño de la organización.

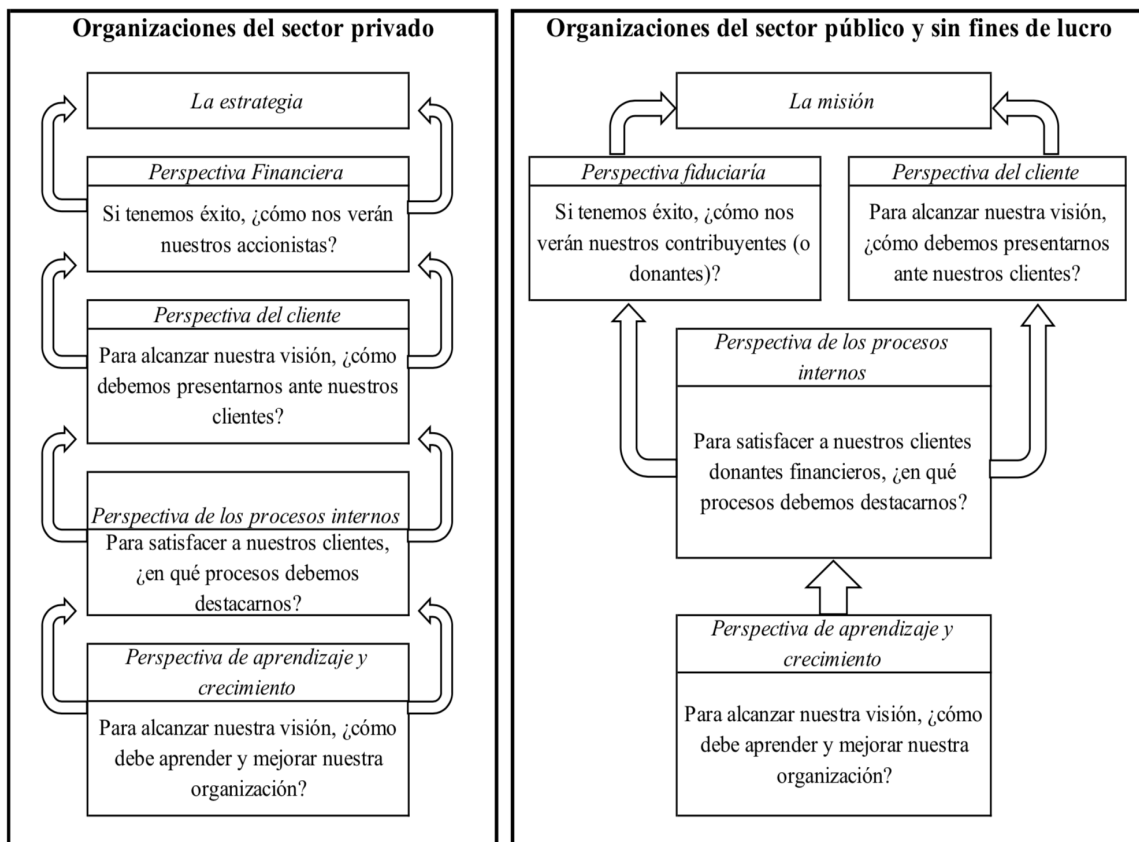


Figura 1. 2. Mapas estratégicos: el modelo sencillo de creación de valor.

Adaptado de *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* (p.37), por el autor R. S. Kaplan y D. P. Norton, 2004, Barcelona: Grupo Planeta Spain.

Copyright 2004 por Harvard Business School Publishing Corporation.

Así como se considera el mapa estratégico, en este proyecto también se desarrolla, de una manera elemental, el CMI. Ambas herramientas incluyen las siguientes cuatro perspectivas.

a. Perspectiva financiera

Las finanzas siempre han sido uno de los indicadores para medir el desempeño de una empresa y generalmente están relacionados con la rentabilidad (Malgwi y Dahiru, 2014). Incluyen el entorno financiero relevante, los mercados financieros nacionales e internacionales, las agencias reguladoras gubernamentales, etc. Para las ONGs, se refleja principalmente en la fuente de las donaciones. “La construcción de un CMI debería guiar a las unidades de negocio y a los objetivos financieros a la estrategia de la corporación” (Kaplan y Norton, 1992, p.59). Generalmente, los ejecutivos establecen nuevos objetivos financieros para las estrategias de desarrollo empresarial u organizativo mediante el análisis de datos financieros. Sin embargo, Camacho (2015) señala que un solo indicador financiero no refleja completamente el desempeño general de la empresa, por lo que el análisis de otras perspectivas también es crucial.

b. Perspectiva de cliente

Desde esta perspectiva, la empresa se centra en los clientes y en el mercado. El mercado representa una fuente del ingreso financiero de la compañía, y esta también utiliza la satisfacción del cliente y el poder de compra como indicadores para medir la dirección estratégica (Xin y Wei, 2009). La compañía mejora el rendimiento del producto, la tecnología y las estrategias de mercado y producto analizando las preferencias de los clientes.

A diferencia de la relación entre la empresa en general y el cliente, la ONG no depende de la venta de productos y servicios para establecer relaciones con los clientes, sino a través de diversas actividades para lograr su misión. Como fuente financiera para las ONGs, los contribuyentes o donantes también son una parte importante del desarrollo estratégico de la organización. Como se indica en la Figura 1.2 Perspectiva fiduciaria, se refiere a los contribuyentes o donantes en las ONGs; por lo que también debe tenerse en cuenta.

c. Perspectiva de los procesos internos

Después de establecer los objetivos financieros y de los clientes, la empresa se centrará en los procesos internos, ya que la definición de una cadena de valor de procesos internos completa puede evolucionar desde la tecnología, al satisfacer las necesidades de los clientes, desarrollar nuevos clientes y mejorar el plan estratégico de la empresa en términos de mercado y otros aspectos (Kairu et al., 2013). Esta perspectiva motiva a las compañías u organizaciones a pensar en los procesos de la compañía de múltiples maneras, utilizando indicadores diversos para analizar las condiciones internas de la compañía, mejorando así su plan estratégico.

d. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Si la organización solo se enfoca en la evaluación de datos a corto plazo, no se logra su desarrollo a largo plazo. La capacidad de aumentar el personal interno, la tecnología y los procesos pueden ayudar a la organización a obtener beneficios a largo plazo. Por lo tanto, Kaplan y Norton (1992) señalaron las principales tres categorías variables de perspectivas de aprendizaje y crecimiento en el CMI:

- Las capacidades de los empleados
- Las capacidades de los sistemas de información
- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

Al aumentar las capacidades de estas tres categorías, las compañías u organizaciones mejoran sus capacidades internamente para lograr un desarrollo sostenible a largo plazo.

iv. Indicadores y Metas

Los indicadores se utilizan para evaluar y medir el logro de los objetivos. La meta es medir cuánto se debe mejorar durante el tiempo. Cada perspectiva del CMI tiene indicadores correspondientes como los siguientes:

Perspectivas	Indicadores genéricos
Finanzas	Rendimientos sobre las inversiones y valor añadido económico
Clientes	Satisfacción, retención y cuota de mercado
Procesos internos	Calidad, tiempo de respuesta, coste e introducción de nuevos productos
Aprendizaje y Crecimiento	Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información

Tabla 1. 1. Indicadores genéricos de las perspectivas.

Adaptado de *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance* (p.55), por el autor R. S. Kaplan y D. P. Norton, 1992. Copyright 2004 por Harvard Business School Publishing Corporation.

a. Indicadores para perspectiva financiera

Cada indicador es inseparable de los objetivos establecidos por la compañía. Esta tiene como objetivo obtener más ganancias y generar más valor. El indicador tradicional de los datos financieros siempre ha desempeñado un papel importante como criterio de evaluación.

b. Indicadores para perspectiva del cliente

Los indicadores de la perspectiva del cliente incluyen principalmente: cuota de mercado, incremento, retención, satisfacción y rentabilidad de los clientes. (Acosta, 2009)

- La cuota de mercado refleja la participación de la empresa en las ventas para un cliente o un segmento de mercado en particular.
- El incremento de clientes mide la proporción de aumento de clientes en función del número de clientes y las ventas de nuevos clientes en el segmento de mercado.
- La retención de clientes significa que la compañía mantiene y aumenta la participación de mercado en su base de clientes para retener a los existentes.
- La satisfacción de clientes se refiere a los comentarios de la empresa a través de encuestas por correo electrónico, entrevistas telefónicas, entrevistas personales, etc., para evaluar la satisfacción del cliente, a fin de lograr la retención y aumentar su demanda.
- La rentabilidad de los clientes se refiere a las empresas que necesitan analizar y evaluar a los más rentables como su principal base de clientes.

c. Indicadores para perspectiva de procesos internos

Según Kaplan y Norton (1992), el tiempo de los ciclos y el costo son indicadores importantes de las perspectivas de los procesos internos. Esto representa el tiempo y los costos financieros de una empresa. Reducir los costos es un paso clave para que las empresas aumenten la rentabilidad. Se mide el desarrollo del producto y el tiempo de comercialización.

Además, la calidad del producto también es un indicador importante de que este se ha introducido con éxito en el mercado, ganando clientes y obteniendo ganancias. Estos indicadores de calidad incluyen tasas de defectos del proceso, producción, desperdicio, chatarra, reprocesos, devoluciones, porcentaje de procesos y bajo control estadístico.

d. Indicadores para perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento están incorporados principalmente en el empleado y en el sistema de información. Hay tres indicadores sobre los empleados: su satisfacción, retención y productividad. La primera es la base para garantizar que los últimos dos indicadores alcancen sus metas. Los empleados satisfechos pueden aumentar la productividad, mejorar la calidad del producto y dar un buen servicio al cliente. De manera similar, retener empleados leales puede asegurar un crecimiento estable a largo plazo, generalmente medido como un porcentaje de la rotación de personal clave. Finalmente, la productividad de los empleados es la medida básica de la calidad y cantidad. Las empresas pueden aumentar la productividad de los empleados al capacitarlos, aumentar los salarios y reducir su número. Además, la aplicación de los sistemas de información y la productividad de los empleados se complementan entre sí. La capacitación de los empleados para utilizar excelentes sistemas de información puede mejorar su productividad y fomentar la lealtad.

v. Implementación

La implementación es la transformación de los planes estratégicos en acciones prácticas para alcanzar los objetivos estratégicos. La forma de implementar un plan estratégico es tan importante como establecerlo. Al convertir un plan en una acción práctica, por lo general se enfrenta a muchos factores, que pueden ser favorables que promueven el desarrollo del plan o desventajas que dificultan la acción. Baroto, Arvand y Ahmad (2014) señalaron que las empresas deben prestar atención a los factores internos (sistema, empleados, estructura, etc.) y factores externos (económicos, sociales, culturales, políticos, etc.) al implementar los planes estratégicos.

vi. Marco metodológico

La investigación desarrollada es descriptiva, la cual busca establecer una estructura o comportamiento en la organización junto con una investigación de campo que consiste en la recolección y análisis de datos. Para la obtención de la información se entrevistará a los directivos de AMAD y se verificarán los documentos de planificación que hayan sido utilizados en períodos anteriores.

La primera fase del desarrollo de este proyecto comprende un análisis estratégico. Así como indican Martínez y Milla (2012), este incluye:

- Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. Entre ellos se puede mencionar la visión, misión y objetivos estratégicos.
- Analizar el entorno con el fin de determinar oportunidades y amenazas. Este análisis se dará en dos niveles: el entorno general que incluye tendencias que impactan la organización y el sectorial que contempla aspectos cercanos a la compañía que pueden amenazar su éxito.
- Análisis interno: fortalezas y debilidades. Activos intangibles.

De acuerdo con los elementos encontrados en estos análisis se desarrollarán los planes de acción incluidos en el mapa estratégico. La población que se utilizará como fuente de información serán las personas directivas de AMAD en Costa Rica. Esta información se aprecia en la tabla 1. 2.

Directivos de la Agencia Misionera de las Asambleas de Dios 2019	
Posición	Funcionario
Director General de AMAD	Rodolfo Sáenz
Directora Administrativa	Patricia Herrera
Movilizados Nacional	Odilón Hernández
Coordinadora de Cuidado Integral	Maritza Hidalgo

Tabla 1. 2. Directivas de AMAD en Costa Rica.
Adaptado de AMAD.

Capítulo II: Diagnóstico situacional y del entorno actual en la Agencia de Misiones en Costa Rica de las Asambleas de Dios

Las estrategias gerenciales no deben de surgir de la nada, sino que deben responder al entorno de un negocio. Por esta razón, es importante el desarrollo de un diagnóstico situacional y del entorno en el que actualmente se encuentra la Agencia de Misiones en Costa Rica de las Asambleas de Dios. Para el análisis de contexto actual es importante considerar la evolución que ha experimentado AMAD.

i. Historia del AMAD

AMAD comienza a estructurar sus bases en Costa Rica con la llegada de los primeros misioneros, David Kensinger y su familia, desde los Estados Unidos en 1943. Ellos hacen enormes contribuciones para el desarrollar los valores y principios cristianos en Costa Rica y el surgimiento de iglesias. A través de estos esfuerzos se crea, en 1966, el Departamento Nacional de Misiones de las Asambleas de Dios en Costa Rica, organismo antecesor de lo que hoy se conoce como la Agencia de Misiones de las Asambleas Dios en Costa Rica.

En 1977 toma la dirección de la institución el costarricense, pastor Enrique Vargas Solano. En este año se logra por primera vez el envío de una familia misionera hacia el extranjero, de esta manera AMAD da el primer paso en su historia en su misión.

En 1992, la organización comenzó oficialmente sus actividades como AMAD, enviando familias misioneras a países de todo el mundo, llevando el evangelio y los intercambios interculturales a los países a los que sirve. Actualmente, AMAD sirve a aproximadamente 700 iglesias dentro de Costa Rica. Según la información provista la directora administrativa Patricia Herrera, en el 2018 AMAD tenía 27 familias misioneras o individuos en 16 países de todo el mundo

Con el desarrollo de AMAD, esta se ha transformado en una ONG a gran escala. Cuenta con una visión formal, misión, valores, objetivos, lema y logotipo. Ha desarrollado una estructura organizativa que se expondrá en este capítulo.

A partir de la importancia de que exista una estructura organizativa en cualquier institución, es vital tener conocimiento de algunos aspectos gerenciales, tales como su visión, su misión y sus valores.

ii. Visión

Se define como “el punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de la empresa, podemos definirla como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro” (Martínez y Milla, 2012, p.651). De esta manera se puede visualizar hacia dónde se dirige la organización y permite alinear las nuestras decisiones estratégicas en una dirección. La Agencia de Misiones en Costa Rica de las Asambleas de Dios ha establecido la siguiente visión para su organización:

“Comunicar el evangelio de Jesucristo a todas las naciones posibles, a través de misioneros preparados transculturalmente, con profunda pasión por alcanzar a los perdidos y que manifiesten una alta moral en su vida personal y ministerial.” (AMAD, 2016, p.4)

iii. Misión

La cual es “la razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad” (Chiavenato, 2009, p.97). A partir de esta definición AMAD ha propuesto su misión como:

“Ofrecer la estructura organizacional que la obra nacional necesita para proyectar y ejecutar su visión misionera.” (AMAD, 2016, p.4)

iv. Valores organizacionales

Definidos como: “los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de los individuos” (Martínez y Milla, 2012, p.741).

Los valores, dentro del ámbito empresarial, definen los ejes de conducta de la empresa y están estrechamente relacionados con su propósito. Son parte de los elementos que integran una identidad corporativa. Los establecidos por AMAD se encuentran en el manual operativo de la siguiente manera:

- **AMOR A DIOS Y A LOS PERDIDOS:** es el amor a Dios, el principal impulsor para todos los que servimos en AMAD y el amor al perdido, el que nos constriñe para esforzarnos en la Misión de Dios. 2ª Corintios 5:17-18, 1ª Juan 4:10-11.
- **LLEGAR A LOS NO ALCANZADOS:** priorizamos nuestro servicio coordinando esfuerzos y recursos, hacia aquellos que nunca han oído el mensaje del evangelio, respetando al mismo tiempo el llamado de los que son enviados. Romanos 15:20-21.
- **LA IGLESIA LOCAL:** trabajamos para servir mejor a la iglesia local, pues estamos conscientes que es ahí donde se originan los recursos humanos, espirituales y financieros para el desarrollo de la misión. Hechos 13:1-3.
- **OBRREROS CAPACITADOS:** nuestro compromiso hacia los misioneros es, enviarles bien capacitados, bien sostenidos y bien equipados para la evangelización mundial. 2ª Timoteo 2.15.
- **FLEXIBILIDAD Y CREATIVIDAD:** desarrollamos programas, métodos y ministerios para aumentar el alcance de la misión, tanto en estrategias de involucramiento de la iglesia, como en la evangelización de los perdidos.
- **INSTITUCIONALIDAD:** como Ministros de AD, estamos conscientes de nuestro compromiso y responsabilidad hacia la institución que nos brinda la oportunidad de servir en este ministerio transcultural.

- **TRABAJO EN EQUIPO:** los que formamos AMAD servimos conscientes de la magnitud del desafío mundial, por eso sabemos la primacía del trabajo en equipo. 1ª Corintios 12.
- **ESTRATEGIAS VÁLIDAS:** usamos en el alcance de la visión: la evangelización personal o masiva, el establecimiento de iglesias autóctonas, el adiestramiento de los creyentes y obreros nacionales y mostrando en todo tiempo la compasión por los que sufren. 1ª Corintios 9:19-20.
- **RESPONSABILIDAD Y URGENCIA:** todos los que somos parte de AMAD trabajamos con un profundo e impostergable sentido de compromiso, conscientes de la importancia de lo apremiante de la tarea que realizamos. Lucas 17:10, Romanos 12:11.
- **BUENA ADMINISTRACIÓN:** para seguir creciendo debemos tener una administración eficiente y transparente, mientras nuestros recursos crecen, aumenta nuestra responsabilidad de usarlos adecuadamente. 1ª Corintios 4:2, 1ª Pedro 4:10.

v. Estructura de Gobierno organizacional

“Define formalmente la manera como se distribuirán, agruparán o coordinarán las tareas” (Chiavenato, 2009, p.106). Estas estructuras forman parte del diseño organizacional que se desea desarrollar. AMAD cuenta con la siguiente característica en su estructura organizacional.

- Dependencia directa: Presbiterio General de las Asambleas de Dios en Costa Rica.

La Agencia de Misiones tiene dependencia directa del Presbiterio General de la Asociación Cristiana de las Asambleas de Dios para actuar con libertad de acción, siempre y cuando se ajuste a los principios y políticas establecidas en dicha Asociación. La organización rinde informes periódicos de sus logros y metas, si así lo requiere el Presbiterio Ejecutivo y al Presbiterio General en su Asamblea Anual, aceptando las sugerencias que ellos propongan para mejorar su labor; así mismo debe presentar al Presbiterio General el Plan Anual de trabajo de la agencia y al inicio de cada década presentar un plan para el decenio.

vi. Organigrama Comitiva directiva

El diagrama de flujo de la organización muestra los equipos o individuos que conforman la organización y cómo interactúan. La siguiente figura muestra el diagrama de flujo de la organización de AMAD:

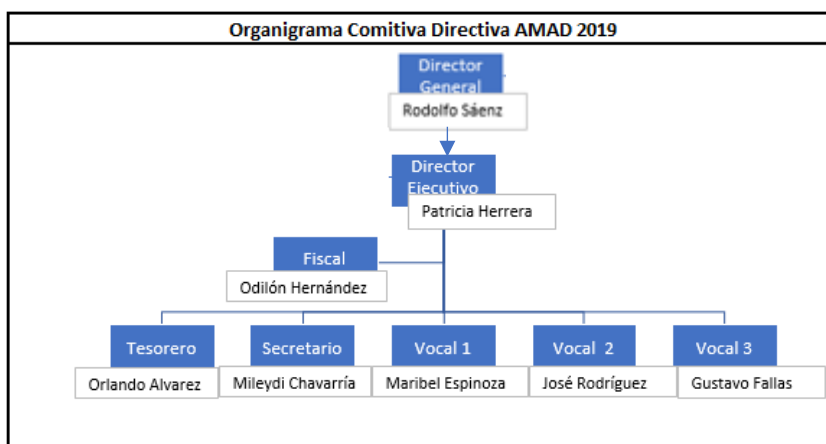


Figura 2. 1. Organigrama Comitiva Directiva del AMAD.

vii. Pilares fundamentales

Son estructuras organizacionales que AMAD ha establecido con el fin de agrupar sus acciones hacia su objetivo principal.



Figura 2. 2. Pilares fundamentales del AMAD

Según Martínez y Milla (2012, p.785), “cada pilar tiene un objetivo específico en su propio campo”. Por lo tanto, cada pilar de AMAD también tiene sus propios objetivos únicos y las actividades se llevan a cabo en función de este objetivo.

- Red de movilización nacional: tener un Coordinador Regional de Misiones, quien representa a la Agencia en cada región. Su responsabilidad es difundir la visión misionera en el distrito, el cantón, y la ciudad que le corresponda.
- Grupo de intercesión misionera: animar a la gente a orar por las diversas situaciones que atraviesan los países.
- Grupo potencial misionero: selección y capacitación del candidato a misionero.
- Red de intercesión misionera infantil: involucrar al niño a participar activamente en las misiones.
- Escuela de misiones de Asambleas de Dios: capacitar a los misioneros de Asambleas de Dios.

viii. Identificación de entorno

Para AMAD el territorio costarricense se ha subdividido en regiones, las cuales son constituidas por zonas. Existen siete regiones definidas por la división geopolítica del país, además AMAD crea una octava región extendida a nivel nacional que abarca las zonas indígenas. Como se muestra en la figura 2.3, hay 8 regiones: región 1: San José, región 2: Alajuela, región 3: Cartago, región 4: Heredia, región 5: Guanacaste, región 6: Puntarenas, región 7: Limón y región 8: Zona indígena.



Figura 2. 3. Mapa de las regiones de Costa Rica. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. 2008 ix. Entorno internacional

Parte de su visión es comunicar el evangelio de Jesucristo a todas las naciones de la tierra, a través de misioneros preparados transculturalmente. AMAD tiene su representante en América, Europa, Asia y África.



Figura 2. 4. Mapa de los países alcanzados del AMAD. Presentación AMAD.

x. Recursos

“Definimos recursos de la empresa como el conjunto de activos, capacidades, procesos organizativos, información, conocimiento, etc., que una empresa controla y que le permite desarrollar e implantar estrategias creadoras de valor” (Martínez y Milla, 2012, p.2154). A continuación se describen los recursos de AMAD a partir de cuatro aspectos: infraestructura, recursos tecnológicos, recursos económicos y patrocinadores.

- **Infraestructura**

- Oficina ubicada en Moravia
- Infraestructura del Instituto Bíblico de las Asambleas de Dios, Moravia

- **Recursos Tecnológicos**

- Sistema de Comunicación
 - Red social: Facebook
 - Página Web (En proceso de desarrollo)
 - Grupos de WhatsApp
- Sistema de Contabilidad

- **Recursos Económicos**

- Asociación Cristiana Asambleas de Dios (ACAD) proporciona un ingreso del 10% del monto total que AMAD recoge en patrocinios.
- AMAD obtiene un 6% de monto de las transacciones que las iglesias y los misioneros hacen a través de ella.
- AMAD propone cursos de capacitación que son pagados por las iglesias y le genera fondo a la organización.

- **Patrocinadores**

- 313 organizaciones alrededor del país.

- 30 persona independientes

Las figuras 2.5 y 2.6 muestran la proporción de fondos y donantes en diferentes regiones de AMAD.

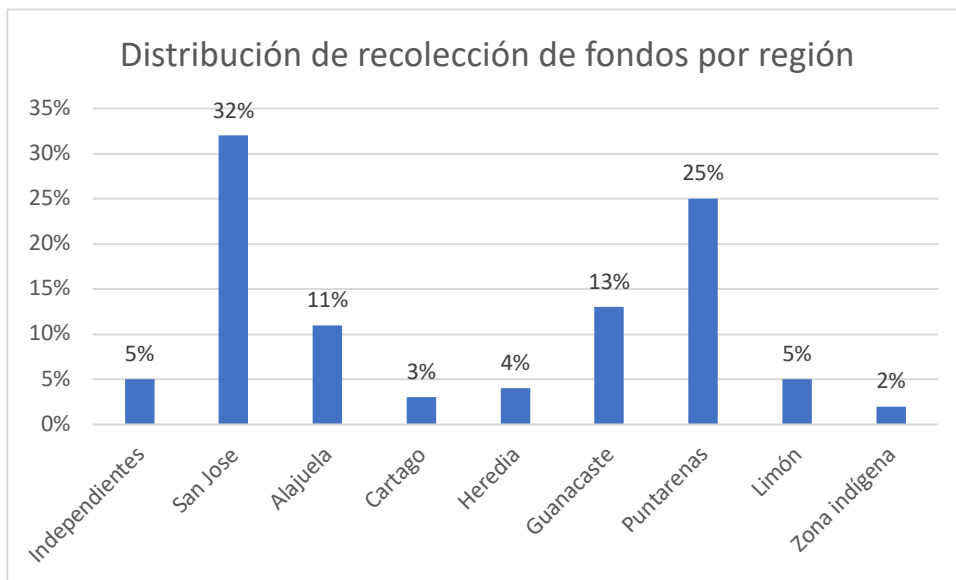


Figura 2. 5. Distribución de porcentaje de fondos por región AMAD

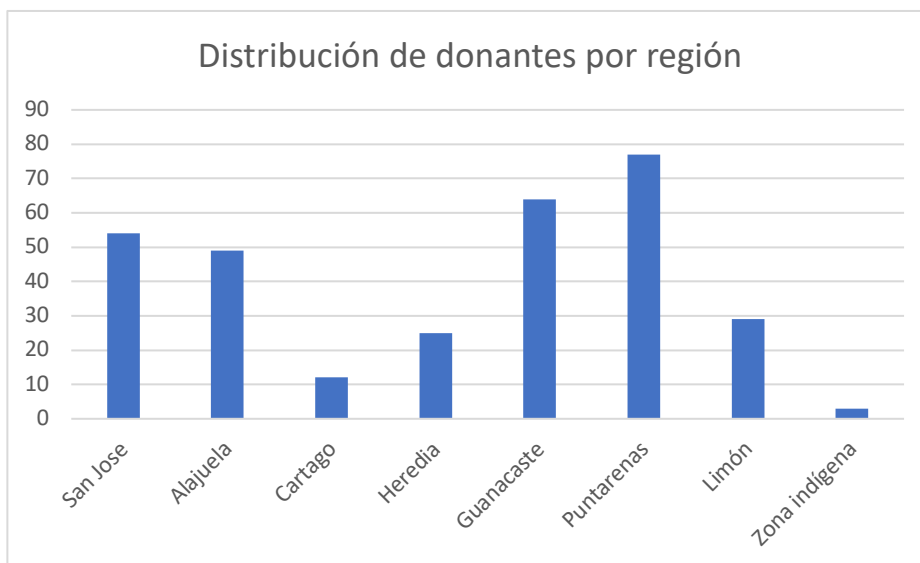


Figura 2. 6. Distribución de número de donantes por región AMAD

- **Recurso Humano**

- Personal involucrado en cada uno de los pilares
- 6 pilares: 1 responsable de cada pilar
- Personal Administrativo: 2
- 89 estudiantes graduados de la Escuela de Misiones 2018
- 41 misioneros

xi. Mercado meta

El mercado meta de AMAD son las organizaciones pertenecientes a las Asambleas de Dios en Costa Rica.

xii. Propuesta de valor

Institución con gran experiencia en el desarrollo de:

- **Producto:** obreros altamente capacitados para adaptarse a entornos multiculturales.
- **Servicio:** plataformas de apoyo para otras entidades que desean involucrarse en la labor misionera más allá de nuestras fronteras.

Por lo tanto, un análisis integral y la comprensión del estado actual de AMAD juegan un papel importante para definir acciones futuras. El análisis FODA identifica las debilidades de la empresa, brinda visibilidad de oportunidades potenciales, ayuda a desarrollar ventajas y revela las amenazas que enfrenta una organización. Analiza el *status quo* de una empresa a partir de cuatro aspectos y se obtiene una dirección para el desarrollo. El siguiente es el análisis FODA de AMAD.

- **Fortalezas**

- AMAD es parte de Asambleas de Dios, la cual es una entidad prestigiosa a nivel internacional, con organismos en todos los continentes.
- AMAD cuenta con obreros expertos en ámbitos sociales como: trata de personas, alfabetización de inmigrantes, emprendimientos comunitarios, entre otros. Y con obreros con diversas profesiones: médicos, odontólogos, administradores, profesores de idiomas, entre otros
- AMAD posee el *know-how* para enviar obreros capacitados a otros países sin poner en riesgo su integridad o la de sus familias.

- **Oportunidades**

- La tecnología de difusión de información está creciendo mediante el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC), para el desarrollo de plataformas tecnológicas que le permitan a la entidad ser más atractiva para las nuevas generaciones.
- Promoción del impacto social que tiene el trabajo que se realiza.
- Intercambio de estudiantes, red de conexión a nivel internacional con entidades de la misma denominación.
- La búsqueda de un balance de vida, donde se incluye la salud espiritual en aumento.

- **Debilidades**

- AMAD se encuentra desconectada de otras organizaciones pertenecientes a las Asambleas de Dios
- Debido a la rotación en la administración, AMAD cuenta con pocos datos históricos para hacer proyecciones.
- Débil posicionamiento de su marca.

- Falta de un sistema de gestión profesional.

- **Amenazas**

- Que las organizaciones que forman parte de las Asambleas de Dios vean a AMAD como una competencia por sus recursos.
- Situaciones políticas entre países que restrinjan la movilización de obreros a nivel internacional.
- El recurso del tiempo es limitado para la administración de la institución.
- No alcanzar el presupuesto delimitado por la organización para su funcionamiento.

Capítulo III: Análisis situacional y del entorno actual en la Agencia de Misiones en Costa Rica de las Asambleas de Dios

En este capítulo se inicia el análisis correspondiente de AMAD como ONG que busca establecer un mapa estratégico para alinear todas sus decisiones.

El análisis situacional abarca los siguientes elementos: la visión, la misión y los valores de la empresa.

La visión, como anteriormente se indicó, señala hacia adónde se dirige la organización. La visión que actualmente propone AMAD utiliza una jerga religiosa muy común dentro de nuestro país y del ámbito en que la organización se desenvuelve. Sin embargo, al ser una ONG que desea influir en otros sectores sociales y transculturalmente, es importante considerar una modificación, intercambiando estas palabras por aquellas utilizadas de manera estándar en la sociedad.

La misión, es una declaración de la “razón de ser” de la organización (David, 2008, p.59). Al igual que la visión, la definición que AMAD propone para su misión emplea una jerga religiosa que incluso no deja claro cuál es el público meta de la organización.

Tanto para la visión como la misión es importante considerar que ellas deben ser redactadas claramente, y deben de tener la capacidad de presentar el sentido de la organización particular y transmitir los motivos por los que tiene sentido que una persona o empresa destine sus energías y recursos, ya sea como voluntario, trabajador o donante. (Canyelles, 2007)

AMAD ha establecido diez valores dentro de su manual de operaciones. Ellos contienen igualmente un alto nivel de jerga religiosa. Los valores son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con sus propósitos (Martínez y Milla, 2012). Ahora bien, lejos de hacer un listado interminable de valores, lo que corresponde es priorizar cuáles son aquellos más relevantes para la organización preferiblemente entre tres y cinco, y nunca más de siete. La razón es que no tiene sentido disponer de un listado

enorme que no se puedan recordar y que generará confusión sobre cuáles son más prioritarios o fundamentales. (Canyelles, 2007)

La alineación de estos tres ejes es importante para el establecimiento del mapa estratégico. De igual manera se debe entender la situación actual que relaciona los recursos y capacidades que presenta la organización.

i. Recursos y Capacidades

El análisis interno de una organización está compuesto por la definición de lo que la organización considera como las capacidades estratégicas. “El éxito de una estrategia también depende de que la organización tenga la capacidad estratégica para actuar con la calidad necesaria para alcanzar el éxito” (Martínez y Milla, 2012, p.2140). Ahora bien, se han establecido tres factores específicos que le permiten a la organización evaluar sus capacidades estratégicas, ellos son: los recursos disponibles, la competencia con la que realizan las actividades y por último el equilibrio entre los recursos, las actividades y las estructuras organizativas dentro de la empresa.

A partir de estos elementos se desarrolla la teoría de los recursos y capacidades la cual centra su interés en estos, como el fundamento en el que se construye la ventaja competitiva de la empresa.

En este análisis se definen recursos como “El conjunto de activos, capacidades, procesos organizativos, información, conocimiento, etc., que una empresa controla y que le permite desarrollar e implantar estrategias creadoras de valor” (Martínez y Milla, 2012, p.2140), y a partir de esta definición los recursos se clasifican en tangibles e intangibles.

Los recursos tangibles abarcan los recursos físicos y financieros, mientras que los intangibles comprenden los recursos humanos, el valor de una marca comercial, las patentes y derechos de fabricación, la reputación y las relaciones con los clientes y proveedores, la cultura empresarial y la tecnología, por citar a algunos, y toman cada vez

mayor importancia y efectividad en la creación de valor y competitividad para la empresa, actualmente.

Al aplicar esta definición dentro de AMAD se pueden encontrar varios elementos que permiten entender el panorama actual en el que se encuentra la organización.

Como **recursos tangibles** en la AMAD se cuenta con:

- Infraestructura

Esta organización cuenta con una pequeña oficina situada en Moravia dentro del campus del Instituto Bíblico de la Asambleas de Dios. A pesar de que la oficina es pequeña, se cuenta con algunos recursos propios del instituto como por ejemplo las aulas, dormitorios, salones, un gimnasio y parqueo.

- Recursos Financieros AMAD

ACAD proporciona un ingreso del 10% del monto total que AMAD recoge en patrocinios.

AMAD obtiene un 6% de monto de las transacciones que las iglesias y los misioneros hacen a través de ella. Cuenta con alrededor de 313 organizaciones que apoyan con patrocinios y 30 individuos independientes.

AMAD propone cursos de capacitación que son pagados por las iglesias y le genera fondos a la organización.

- Recurso humano

Directivos y capacitadores con muchos años de experiencia dentro del campo de las misiones y fuertes bases teológicas. Al mismo tiempo cuenta con misioneros profesionales, entre otras áreas, en odontología, médicos, maestros para población especial, de preescolar, de inglés, administradores, traductores, entre otros.

Como **recursos intangibles** AMAD cuenta con:

- Marca de prestigio dentro del ámbito religioso, pues tiene el respaldo de las Asambleas de Dios. Esta organización evangélica fue fundada en 1914 en Arkansas, Estados Unidos. Actualmente cuenta con 312,000 iglesias que se encuentran en más de 200 países y territorios, aproximadamente 60 millones de miembros alrededor del mundo. Es la denominación pentecostal más grande del mundo (Paloma y Green, 2010). Según el sitio web oficial de las Asambleas de Dios, para el 2017 el total de miembros fue 69,189,381 (Ver Anexo A). Asambleas de Dios ha desarrollado instituciones de educación tanto de primaria como secundaria y de educación superior. Igualmente se ha desenvuelto en el ámbito de la salud, apoyando la creación de hospitales y centros de investigación.

En Costa Rica es una organización consolidada y reconocida, lo que permite al mismo tiempo tener una reputación de calidad y confianza entre los clientes.

- Una amplia red de *Networking* al pertenecer a una de las organizaciones religiosas más grandes del mundo, sus relaciones se extienden entre distintas naciones .
- *Know-how*, experiencia en los procesos específicos de las misiones, AMAD es la primera agencia de misiones que se establece en Costa Rica en 1966 y que continúa vigente. Durante su trayectoria ha evolucionado y establecido procedimientos para la capacitación y envío de misioneros a otras partes del mundo.

Al analizar estos recursos se puede rescatar las siguientes características:

Recursos de AMAD 2019 y Ventaja Competitiva						
Tipo	Recurso es :	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Sin sustitutos	Implicaciones para la competitividad
Tangible	Infraestructura	si	no	no	no	Paridad competitiva
	Financieros	si	no	si	no	Ventaja competitiva temporal
	Humano	si	no	no	si	Ventaja competitiva temporal
Intangible	Prestigio	si	no	si	si	Ventaja competitiva sostenible
	Relaciones de Networking	si	si	si	si	Ventaja competitiva sostenible
	Know-how	si	si	si	si	Ventaja competitiva sostenible

Tabla 3. 1. Recursos de AMAD y ventaja competitiva

Como parte de la teoría de recursos y capacidades, las últimas se definen como: “Las competencias y habilidades que una empresa utiliza para transformar la materia prima en producto final” (Martínez y Milla, 2012, p.2180).

Las capacidades que AMAD posee según los recursos planteados anteriormente, son las siguientes:

- Capacidad de funcionamiento: la infraestructura que posee AMAD le da la posibilidad de funcionar, tener una oficina para desarrollar sus proyectos y organizar las actividades.
- Capacidad financiera: AMAD tiene una capacidad financiera que es dependiente de los proyectos financiados por los patrocinadores y de ACAD principalmente.
- Capacidad de diversidad: el recurso humano que ha sido captado por AMAD tiene una diversidad de perfiles demográficos y profesionales.
- Capacidad de influencia en su entorno: la marca representada a través de las Asambleas de Dios tiene un gran impacto a nivel local e internacional. La influencia de Asambleas de Dios va más allá del ámbito teológico-religioso, abarca sectores de educación, arte y salud. AMAD, por su parte al estar respaldada por esta marca, su cobertura nacional es amplia y su función es pionera dentro de Costa Rica.
- Capacidad relacional o *Networking*: gracias a la amplia red de contactos, se obtiene networking en la institución que permite el intercambio de conocimientos y el establecimiento de alianzas estratégicas con iglesias, quienes son proveedores de materia prima y clientes de un producto final.
- Capacidad de Aprendizaje o *Know-how*: AMAD ha sido una organización pionera en el ámbito misionero a nivel nacional. En el transcurso de los años ha aprendido a manejar los procesos de captación, formación, recaudación, envío y post envío que se incluyen como plataforma de apoyo para las iglesias. AMAD ha logrado

adquirir, organizar, transformar y transferir el conocimiento para situaciones específicas dentro del campo misionero.

Es importante entender que la ventaja competitiva y lo que lleva a generar valor en las estrategias de las compañías va más allá del simple hecho de poseer recursos. En efecto, la acumulación de recursos, o el hecho de operar en una industria atractiva, no son suficientes para conseguir ventajas competitivas sostenibles ante la posibilidad de que se produzcan cambios que afecten bien al mercado de factores, o bien al de productos (Castro, González, y Sáez, 2009).

Como preámbulo al desarrollo de mapa estratégico para AMAD es importante identificar la cadena de valor presente dentro de la institución.

ii. Cadena de valor

Se debe entender la cadena de valor como: “aquella sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en un mercado” (Robben, 2016, p.2). La cadena de valor de una organización identifica las principales actividades, es decir, que crean un valor para los clientes y aquellas actividades de apoyo relacionadas.

Según Quintero y Sánchez (2006) la cadena de valor tiene tres objetivos específicos:

- La mejora de los servicios
- La reducción de los costes
- La creación de valor

En la Cadena de valor de Michael Porter se indica que su análisis es útil para describir las actividades que se realizan dentro de la organización (Robben, 2016). Las actividades de una organización se pueden dividir en dos categorías y dentro de ellas se establecen nueve funciones generadoras de valor de la siguiente manera:

- Las actividades básicas: intervienen directamente en el valor añadido del producto final. Agrupa las actividades que se refieren a:

- Logística de adquisición
 - La fabricación
 - Logística de distribución
 - Marketing y ventas
 - Servicios
- Las actividades de apoyo: participan de forma indirecta en la creación de valor añadido al final. Agrupa las actividades que se refieren a:
 - Infraestructura de la empresa
 - Recursos humanos
 - Desarrollo de la tecnología
 - Compras

Para analizar la cadena de valor en AMAD se encuentra una distribución de actividades de la siguiente manera:

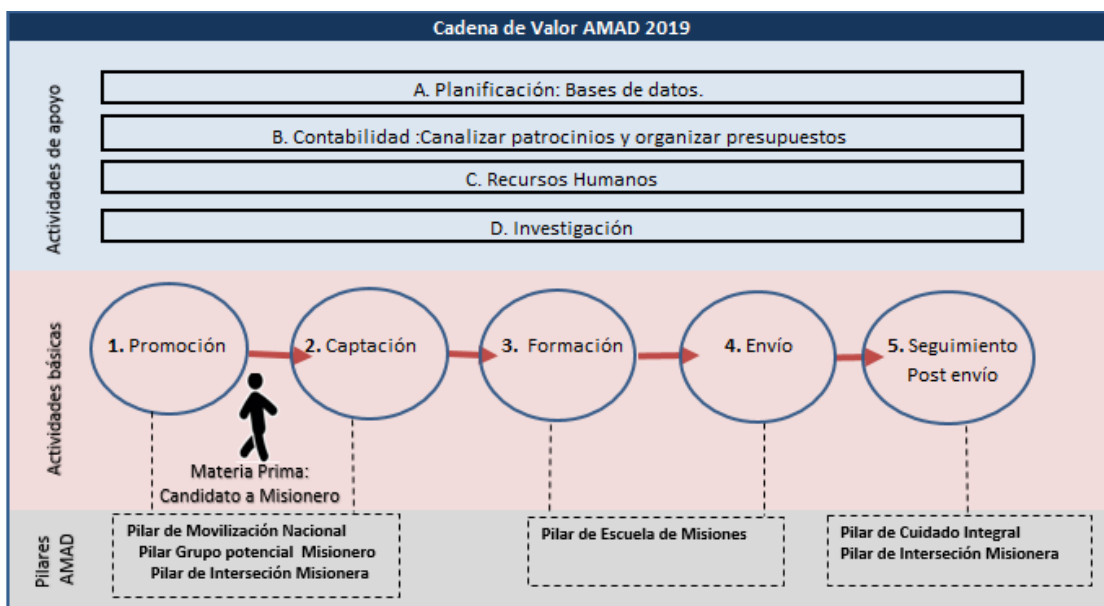


Figura 3. 1. Cadena de Valor AMAD 2019. (Ver Anexo B)

iii. Competencias nucleares

Otra teoría que puede desglosarse de cadena de valor junto con la teoría de capacidades y recursos es la teoría de las competencias nucleares, las cuales se consideran como “aquellas que determinan de manera crucial la ventaja competitiva de una organización. Existen 4 características: Tecnología relacionada al Know-How, Visión del Mercado, Calidad de las relaciones internas de la organización y Aprendizaje colectivo” (Martínez y Milla, 2012, p.2362).

Las competencias nucleares que posee AMAD son las siguientes:

- Capacidad de influencia en su entorno
- Capacidad relacional, *Networking*
- Capacidad de Aprendizaje, *Know-how*

A partir de la aplicación de estas teorías se ha analizado que para proponer un mapa estratégico en AMAD se requiere:

- a) Reformulación de la visión, la misión y valores de la organización.
- b) Definición de la ventaja competitiva que va relacionada a generar valor para sus contribuyentes.
- c) AMAD posee actividades primarias bien establecidas apoyadas por lo que la organización ha definido pilares que se deben incluir en el desarrollo del mapa estratégico
- d) AMAD posee capacidades nucleares que no han alcanzado su potencial, el mapa estratégico que se desarrolla buscará maximizar su beneficio en la organización e incrementar su creación de valor.

Capítulo IV: Propuesta de un modelo de planeación estratégica para la Agencia de Misiones en Costa Rica de las Asambleas de Dios del 2020-2025

Seguido de la descripción y el análisis de la situación actual de AMAD en el presente capítulo se plantea el desarrollo del mapa estratégico para la organización, el cual comprende el periodo del 2020-2025.

El objetivo de esta propuesta es brindar a la organización una alternativa para potenciar sus recursos y capacidades logrando crear mayor valor para sus donantes. La presente propuesta está estructurada de la siguiente manera:

- Propuesta de visión
- Propuesta de misión
- Propuesta de valores
- Propuesta de mapa estratégico con base en las perspectivas del CMI

En las siguientes secciones se elaborará el mapa estratégico de AMAD y las cuatro perspectivas orientadas a definir el futuro de la organización.

i. Propuesta de visión

Se propone una modificación en el vocabulario empleado por la organización, centrado en palabras de uso estándar y no solo dentro del ámbito religioso. Específicamente se considera remover la frase “alcanzar a los perdidos”, pues en un contexto fuera del eclesiástico, su interpretación puede ser confusa. Al mismo tiempo, esta frase está implícita en el hecho de comunicar el evangelio de Jesucristo, el cual conlleva el arrepentimiento de la persona y reconocimiento de Jesús como Salvador. Por lo tanto, la visión considerada es:

Comunicar el evangelio de Jesucristo a todas las naciones, a través de misioneros preparados interculturalmente, con profunda pasión y con una alta moral.

ii. Propuesta de misión

La misión establecida actualmente habla de ofrecer una estructura organizacional a “la obra nacional”, este término es difícil de comprender fuera del ámbito eclesiástico. Por lo tanto, se propone reemplazarlo por iglesias de la Asambleas de Dios. De esta manera se delimita con mayor precisión a qué población va dirigido el servicio para trazar una planificación con acciones puntuales. Al tomarse en cuenta la consideración anterior la misión planteada sería la siguiente:

Ofrecer la estructura organizacional que las iglesias de la Asambleas de Dios en Costa Rica necesitan para proyectar y ejecutar su visión misionera.

iii. Propuesta de valores

Así como se planteó en el capítulo de análisis, AMAD es una organización que tiene una extensa lista de valores y esto puede llevar a los colaboradores a sentirse poco identificados con ellos. Al ser tan extensos cuesta recordarlos, incluso pueden perder el sentido de indispensables dentro de la institución.

Haciendo una revisión de la lista, se determina que hay valores relacionados estrechamente y se propone reducir la cantidad de valores, a los siguientes:

- Amor
- Integridad
- Diligencia
- Trabajo en equipo
- Creatividad
- Excelencia

iv. Perspectiva financiera

Hay tres fuentes principales de ingresos para AMAD. En primer lugar, la Asociación Cristiana de las Asambleas de Dios, como organización a la que pertenece AMAD, contribuye con un 10% del monto total que AMAD recoge en patrocinios para los proyectos misioneros.

En segundo lugar, AMAD tiene una cuota de un 6% de monto de las transacciones que las iglesias y los misioneros hacen a través de ella. En este caso quiere decir que el misionero recibirá un 94%. AMAD cuenta con alrededor de 313 organizaciones que apoyan con patrocinios y 30 individuos independientes.

Por último, una de las maneras que AMAD ha encontrado para generar más fondos es dar cursos de capacitación que son pagados por las iglesias.

Por lo tanto, la necesidad de que AMAD establezca las fuentes de financiamiento requiere lo siguiente:

- a) Promover su plataforma de servicios y el trabajo que realizan los misioneros para atraer más donantes y estudiantes.
- b) La utilización de activos intangibles como el networking y know-how son indispensables para contactar nuevas organizaciones, capacitar misioneros y enviarlos a los países donde se necesitan.

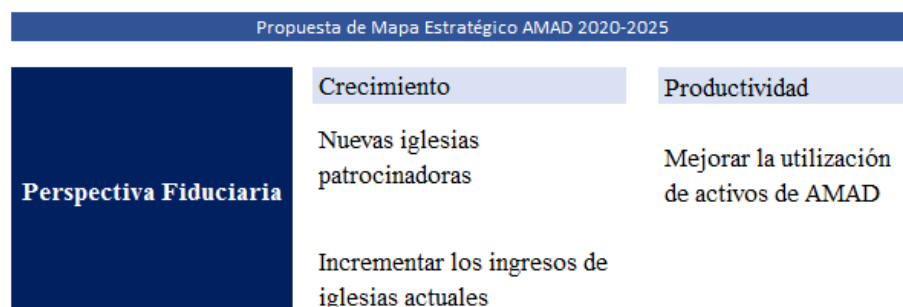


Figura 4. 1. Propuesta de Mapa Estratégico AMAD 2020-2025: Perspectiva Fiduciaria.

v. Perspectiva de clientes

Como entidad que brinda una plataforma de apoyo para que las organizaciones de Asambleas de Dios puedan desarrollar su visión misionera, los principales clientes de AMAD son las instituciones e iglesias afiliadas a esta denominación. En la relación con sus clientes, AMAD debe prestar atención a los siguientes puntos:

- a) Calidad del servicio que brinda a las iglesias
- b) Calidad del producto, el misionero que sale de su estructura
- c) Funcionalidad del servicio que brinda, esta es un área por potencializar pues AMAD puede usar temas transversales en misiones para estar involucrado en actividades relacionadas, tales como campañas de salud en las iglesias o temas de trata de personas en las comunidades costarricenses, sobre inmigrantes refugiados, u otros de impacto social.
- d) Servicio de contacto frecuente con las iglesias. Es indispensable que el misionero que se encuentra fuera del país continúe comunicándose con los patrocinadores a través de reportes mensuales enviados a la AMAD y a las iglesias.
- e) Servicio personalizado: AMAD tiene presencia en las distintas regiones del país y cada uno tiene características específicas. Dentro de su estructura AMAD puede fortalecer un servicio de voluntarios dentro de cada región, lo que permitiría dar un servicio diferenciado en cada localidad.
- f) Satisfacción de las iglesias
- g) Posicionamiento de la Marca

Propuesta de Mapa Estratégico AMAD 2020-2025			
Perspectiva de cliente	Atributo del producto		
	Adquisición	Relación	Retención
Calidad del Servicio que brinda AMAD	Servicio de contacto frecuente con las iglesias		Posicionamiento de la marca Asamblea de Dios
Calidad del Misionero que sale de AMAD	Servicio personalizado		
Funcionalidad del Servicio que brinda AMAD	Satisfacción de las iglesias		

Figura 4. 2. Propuesta de Mapa Estratégico AMAD 2020-2025: Perspectiva de cliente.

vi. Perspectiva de procesos internos

Actualmente el proceso formación de misioneros se desarrolla de la siguiente manera:

- AMAD ofrece un programa de instrucción de cuatro años que incluye una preparación en Teología y Misionología
- En Misionología cuenta con 12 cursos de formación
- Existe una Escuela Básica de misiones, la cual va dirigida a candidatos que deseen comenzar su proceso de formación; sin embargo, también se ofrece a los voluntarios que se encargan de involucrar a la iglesia en la visión misionera de Asambleas de Dios, incluso a personas dentro de las congregaciones que quieran conocer más sobre las misiones. Esta formación se imparte en cada zona e iglesia local donde se solicite, con al menos 10 estudiantes, en la modalidad intensiva de un fin de semana completo. Los organizadores trabajan la logística de hospedaje y alimentación en caso de ser requerido. AMAD recibe la suma de 15000 colones por estudiante, entrega el material de estudio y el certificado. Esta escuela da los siguientes cursos:

Cursos Básicos	
I.	La Biblia el fundamento para la evangelización
II.	Conociendo a los no alcanzados
III.	La Iglesia, el canal de Dios para la Evangelización
IV.	El creyente y la personalización de Misiones Mundiales
V.	Proyectos misioneros de corto plazo
VI.	Intercesión soporte para la iglesia y las misiones
VII.	La comisión de misiones clave para el desarrollo local
VIII.	La Agencia de Misiones y su función
IX.	Finanzas en las Misiones

Tabla 4. 1. Cursos Básicos de AMAD

- Escuela avanzada: es la especialización en Misiones avalada por el Servicio de Educación Cristiana (SEC), orientada a la formación ministerial del candidato al campo con perfil de misionero de carrera. La especialidad en Misiones se imparte en el Seminario Teológico en Moravia en los horarios regulares, algunos de los cursos se realizan en modalidad intensiva. AMAD, en conjunto con el Servicio de Educación Cristiana, entregará un título de Diplomado en Misiones al concluir el programa. A los estudiantes que concluyen el Seminario Bíblico con los 96 créditos y que además hayan concluido el programa de especialización, se le entregará el título de Bachiller con Mención de Misiones. Las materias son las siguientes:

Cursos avanzados	
Bloque de formación general	I. Logística misionera
	II. Métodos de estudio e investigación
	III. Periodismo y Medios masivos de comunicación
	IV. La historia de la expansión de la Iglesia
Bloque de Formación Ministerial	V. Religiones activas en el mundo
	VI. Sectas y corrientes heterodoxas
	VII. Cuidado nitegral
	VIII. Islam, introducción y enfoque
	IX. Liderazgo y Administración eclesiástica
Bloque de Formación Transcultural	X. Iglesia autóctona – Plantación en otra cultura
	XI. Introducción a la lingüística e Idioma inglés
	XII. Misiones 2 (comunicación, antropología cultura y contexto misionero)
	XIII. Inmersión transcultural (viaje y tesis)

Tabla 4. 2. Cursos Avanzados de AMAD

- El pilar de escuela de misiones trabaja junto con otros pilares como el del grupo potencial misionero y el de movilización nacional para reclutar candidatos que deseen formarse a través de esta plataforma de servicio.

La propuesta en esta perspectiva de procesos internos conlleva involucrar las siguientes áreas: procesos de gestión de operaciones, de gestión de clientes, de gestión de la innovación y procesos reguladores y sociales. A continuación, la propuesta para cada uno de ellos, con el fin de generar valor en la organización.

a. Procesos de gestión de operaciones

Se incluye la relación con proveedores. AMAD tiene una particularidad como organización, las instituciones que son proveedoras en el inicio del proceso se vuelven al final sus clientes. Las operaciones de AMAD se desarrollan en los siguientes pasos:

Abastecimiento: pilares como grupo potencial misionero y red de movilización nacional juegan un papel importante en esta dimensión. La institución se debe enfocar en la promoción para la captación de candidatos. Este es el inicio de su proceso en donde debe de generar valor.

Producción y Distribución: La organización se enfocará en dos aspectos, mejorar la capacidad de respuesta y darle continuidad en el proceso. En este aspecto el pilar de escuela de misiones juega un rol importante. El mantenimiento de cursos disponibles y dar seguimiento a sus estudiantes le permite tener una persistencia en su proceso, el cual, debido al tiempo de duración de 4 años, debe de ser bien controlado.

Gestión de riesgos: En este caso el pilar involucrado es el de cuidado integral del misionero, específicamente cuidar del misionero que es enviado por medio de AMAD. Este pilar provee soporte para facilitar la integración del misionero al campo de trabajo. Da un seguimiento para evitar que los proyectos sean abandonados por circunstancias que pueden resolverse sin sacar al misionero

de su entorno. Es indispensable para la adaptación y seguimiento del misionero en la nueva cultura.

Procesos de gestión de clientes: AMAD tiene 303 organizaciones como clientes y 30 personas independientes, todas ellas envían su apoyo financiero a través de las estructuras que ofrece. La propuesta para esta área es la siguiente:

Seleccionar clientes: se deben buscar nuevas organizaciones patrocinadoras. ACAD en Costa Rica tiene más de 514 organizaciones activas en el territorio costarricense, lo que le da oportunidad a AMAD de crecer.

Adquirir clientes: centrados específicamente en dos aspectos. Marketing para promover la plataforma de servicio y trabajo misionero, junto con el desarrollo de redes locales. El pilar de movilización nacional tiene gran protagonismo para lograr esta etapa.

Retener clientes: Crear un valor agregado al poner servicios innovadores a la disposición y tener excelencia en el servicio.

Finalmente, establecer relaciones con clientes cuyo enfoque principal es conocerlos.

b. Procesos de gestión de la innovación

Se enfoca en las siguientes acciones:

- Identificar oportunidades de nuevos servicios: prever futuras necesidades.
- Continuación del esquema de la perspectiva de procesos internos de AMAD.

Propuesta de Mapa Estratégico AMAD 2020-2025			
Perspectivas de procesos internos	Gestion de operaciones	Gestion de clientes	Proceso de innovación
	Relaciones con proveedores	Seleccionar clientes	Identificar oportunidades de nuevos servicios
	Abastecimiento	Nuevas organizaciones- iglesias	Prever futuras necesidades de iglesias con visión misionera
	Promoción para la captación de candidatos misioneros		
	Producir	Adquirir clientes	Diseñar nuevos servicios
	Mejorar capacidad de respuesta hacia las iglesias	Marketing promover plataforma de servicio y trabajo misionero	Ampliar actuales plataformas de servicio a nuevos mercados y mercados existentes
	Continuidad en el proceso formación del misionero- iglesias	Desarrollo de redes locales -iglesias -IBAD-ACAD	
	Distribuir	Retener clientes	Lanzar nuevos servicios
	Alta calidad de la formación brindada al candidato misionero	Crear un valor agregado. Poniendo servicios innovadores a la disposición	Marketing, distribución y ventas de servicios
	Gestión de riesgo	Excelencia en el servicio	
Cuidado integral del misionero	Establecer relaciones con los clientes		
	Conocer a las iglesias		

Figura 4. 3. Propuesta de Mapa Estratégico AMAD 2020-2025: Perspectiva de cliente.

vii. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El crecimiento de los miembros y departamentos dentro de AMAD juega un papel vital en el desarrollo general de la organización. En vista del estado actual de AMAD, este capítulo explicará la perspectiva del aprendizaje y el crecimiento a través de las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos. Esta perspectiva como se ha mencionado en capítulos anteriores consta de 3 áreas específicas. A continuación, las características que debe tener cada una de estas dimensiones.

a. Las capacidades de los empleados

Dentro de esta área AMAD deben darse las siguientes características:

- Desarrollar cursos de idiomas para sus funcionarios pues actualmente menos del 50% de sus funcionarios hablan inglés. Este idioma es requerido debido a las conexiones que tiene esta institución; por ejemplo, la participación dentro de congresos mundiales de misiones. Es importante tener en cuenta que no hablar inglés llega a ser una limitante para seguir explotando una de sus capacidades más valiosas, el networking.
- Capacidad para usar las tecnologías de comunicación y conectar personas a través de ellas.
- Capacidad para negociar. Los funcionarios que pertenecen a la organización deben tener una alta capacidad en esta área, pues su función, en muchas ocasiones, es negociar con las organizaciones adherentes y los candidatos a misionero.

b. Las capacidades de los sistemas de información

- Bases de datos de patrocinadores
- Bases de datos de voluntarios
- Manuales de perfiles de posiciones
- Manuales de procesos
- Página web
- Redes sociales y aplicaciones

c. Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

- Trabajo en equipo entre los pilares existentes
- Innovación
- Involucrar voluntarios en áreas estratégicas a partir de un liderazgo transformacional, este se define como un “liderazgo transformacional que se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del superhombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el

compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales” (Salazar, 2006, p.5).

Esquema de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de AMAD

Propuesta de Mapa Estratégico AMAD 2020-2025			
Perspectivas de crecimiento y aprendizaje:	Capital Humano	Capital de Información	Capital Organizacional
	Networking	Bases de datos de patrocinadores	Trabajo en equipo
	Uso de tecnología- Publicidad	Bases de datos de voluntarios	Comunicación asertiva
	Capacidad de negociar	Manuales de perfiles de posiciones	Liderazgo transformacional
	Know-how	Manuales de procesos	Innovación
	Idiomas (Inglés)	Página web	
		Facebook, Apps	

Figura 4. 4. Propuesta de Mapa Estratégico AMAD 2020-2025: Perspectiva de cliente.

Propuesta de Mapa estratégico total. (Ver Anexo C)

iv. CMI Indicadores y Metas

Kaplan y Norton introducen el CMI como un instrumento para medir resultados y una herramienta para aplicar una estrategia. La importancia de los indicadores dentro de la planificación estratégica se ha señalado en el primer capítulo. Por lo tanto, este proyecto considera el desarrollo de un cuadro de mando básico como parte de la herramienta del mapa estratégico. A continuación, el CMI según las perspectivas del mapa estratégico propuesto en este proyecto. (Ver Anexo D)

a. Indicadores para Perspectiva fiduciaria

Los indicadores financieros tradicionales utilizan datos relevantes desde el punto de vista financiero, y AMAD, como ONG, utiliza diferentes métricas para medir las perspectivas financieras de la organización, como la proporción de donantes, la de nuevas contribuciones y de gastos.

- El número de nuevos donantes: al considerar que las donaciones son una de las principales fuentes de ingresos para AMAD, este indicador llega a ser fundamental para la sobrevivencia y el crecimiento de la organización. Este elemento está relacionado con otras perspectivas que se desarrollan dentro de la propuesta de mapa estratégico como lo es el marketing, servicio al cliente; entre otros aspectos, en los cuales se profundiza en las siguientes perspectivas.
- Proporción de nuevas donaciones: el aumento en la proporción de los montos que actualmente aportan sus donantes es importante para la organización pues le permite tener recursos para cumplir su misión, la cual es su razón de existencia. Para lograr esto, se considera que AMAD necesita fortalecer sus vínculos con los donantes, aspecto que se desarrolla en otra de las perspectivas.
- Aumento en la proporción de recursos financieros y humanos: como una organización operativa normal, los gastos son inevitables y la necesidad de fuentes nuevas de recursos están presentes. AMAD necesita mejorar las capacidades de gestión y utilizar los fondos de manera más eficiente y obtener nuevos recursos propiciados por las iniciativas dentro de las perspectivas de cliente y procesos internos.

Se considera que las metas son propuestas según los criterios de los expertos en el tema.

Perspectivas	Indicador	Meta	Frecuencia	Status
Fiduciaria				
Nuevas iglesias patrocinadoras	# De organizaciones nuevas que se vuelven patrocinadoras de misioneros a través de AMAD	5	Anual	
Incrementar ingreso de iglesias actuales	% De aumento en los patrocinios que AMAD recibe actualmente	10%	Anual	
Mejorar la utilización de activos de AMAD	% De aumento de recursos financieros y humanos	10%	Anual	

Figura 4. 5. CMI Perspectiva Fiduciaria de la Propuesta de Mapa Estratégico AMAD 2020-2025

b. Indicadores para Perspectivas clientes

La perspectiva del cliente está diseñada para hacer que la organización brinde un mejor servicio a sus clientes, en este caso específicamente a las iglesias de Asambleas de Dios en Costa Rica.

- Porcentaje de satisfacción alto y muy alto de las organizaciones que utilizan el servicio brindado por AMAD. La adquisición de nuevos clientes se da enfocándose en el aspecto de la calidad del servicio que se provee.
- Número de misioneros que permanecen en el campo el tiempo definido en su proyecto. Para medir la calidad del producto se decide que esta métrica corresponda al período de tiempo que el misionero debe de permanecer en el campo, sin que su regreso sea antes de tiempo.
- Para medir la funcionalidad del servicio que brinda AMAD se considera el número de actividades generales (no enfocadas a misiones solamente) donde AMAD participa apoyando con su experiencia en temas de responsabilidad social; por ejemplo, trata de personas, alfabetización de inmigrantes, entre otros.
- Se mide el servicio que se le brinda a las iglesias a través de métricas como: el número de contactos que AMAD tiene con cada iglesia, el porcentaje de organizaciones satisfechas con el servicio brindado por AMAD, el servicio personalizado donde se considera el porcentaje de respuestas a las solicitudes de las organizaciones afiliadas.
- Posicionamiento de la marca Asambleas de Dios. Incluye que en el 100% de las actividades que AMAD realice se utilice la marca como parte de la promoción, de esta manera cualquier participante podrá asociarla con actividades de calidad.

Se considera que la metas son propuestas según los criterios de los expertos en el tema.

AMAD Scorecard 2020-2025				
Año Fiscal	Resultados			
Perspectivas	Indicador	Meta	Frecuencia	Status
Cientes				
Calidad del Servicio que brinda AMAD	% de satisfacción alto y muy alto de las organizaciones que utilizan el servicio brindado por AMAD	80%	Mensual	
Calidad del Misionero que sale de AMAD	# de misioneros que permanecen en el campo el tiempo definido en su proyecto	90%	Anual	
Funcionalidad del Servicio que brinda AMAD	# de actividades generales (no enfocadas a misiones solamente) donde AMAD participa	3	Anual	
Servicio de contacto frecuente con las iglesias	# de contactos que AMAD tiene con cada iglesia	1	Anual	
Servicio personalizado	% de repuestas a la solicitudes de las organizaciones afiliadas	90%	Anual	
Satisfacción de las Iglesias	% de organizaciones satisfechas con el servicio brindado por AMAD	90%	Anual	
Posicionamiento de la Marca Asambleas de Dios	% de utilización en la marca Asambleas de Dios dentro de las actividades de AMAD	100%	Anual	

Figura 4. 6. CMI Perspectiva de cliente de la Propuesta de Mapa Estratégico AMAD 2020-2025

c. Indicadores para Perspectiva de proceso interno

Los indicadores de los procesos internos se reflejan principalmente en cómo la organización puede mejorar efectivamente la capacidad de trabajar y producir. AMAD necesita administrar los recursos existentes de manera razonable y aumentar su utilización. El desarrollo detallado del plan de actividades en la cadena de valor proporciona elementos importantes por considerar en esta sección. Dentro del área de gestión de operaciones, en relación con los proveedores se encuentran los siguientes indicadores:

- Número de campañas realizadas para la captación de nuevos misioneros, con el fin de promocionar el servicio de capacitación que brinda AMAD.
- Número de días que AMAD tarda en dar respuesta a una petición de capacitación de una organización patrocinadora; este indicador va relacionado con el objetivo de mejorar la capacidad de respuesta.
- Número de días que se dan entre la apertura de cada curso de formación de AMAD, lo que ayuda a medir la continuidad del proceso de aprendizaje de los candidatos a misioneros.
- Porcentaje de satisfacción alto y muy alto de organizaciones patrocinadoras relacionadas con el desempeño de los misioneros formados por AMAD, lo que permite medir la calidad de la formación brindada al candidato.
- Número de intervenciones realizadas por el equipo de Cuidado Integral para evitar que los misioneros se encuentren sin acompañamiento durante su proceso de formación y en el campo.

- Dentro del área de gestión de operaciones, se inicia con la métrica del número de organizaciones nuevas que tienen contacto con AMAD.
- Número de publicaciones que AMAD realiza en sus redes sociales y dentro de las organizaciones afiliadas, lo que permite medir el Marketing y promover la plataforma de servicio que AMAD tiene.
- Número de actividades en las que AMAD participa apoyando al Instituto Bíblico de las Asambleas de Dios (IBAD)-ACAD.
- Número de actividades innovadoras que AMAD pone a la disposición de sus organizaciones afiliadas.
- Porcentaje de satisfacción alto y muy alto de las organizaciones afiliadas y de los candidatos misioneros.
- Número de contactos que AMAD tiene con cada iglesia para ofrecer sus apoyos.

Se considera que la metas son propuestas según los criterios de los expertos en el tema.

AMAD Scorecard 2020-2025				
Año Fiscal _____ Resultados				
Perspectivas	Indicador	Meta	Frecuencia	Status
Procesos Internos				
Gestión de operaciones				
Promoción para la captación de candidatos	# de campañas realizadas para la captación de nuevos misioneros	6	Anual	
Mejorar capacidad de respuesta	# días que se tarda en dar respuesta a una petición de capacitación de una organización patrocinadora	3	Trimestral	
Continuidad en el proceso	# días que se dan entre la apertura de cada curso de formación de AMAD	30	Anual	
Alta calidad de la formación brindada al candidato	% de satisfacción alto y muy alto de organizaciones patrocinadoras relacionadas al desempeño de los misioneros formados por AMAD	80%	Anual	
Cuidado Integral del misionero	# de intervenciones realizadas por el equipo de Cuidado Integral	10	Anual	
Gestión de operaciones				
Nuevas organizaciones- iglesias patrocinadoras	# de organizaciones nuevas que tienen contacto con AMAD	5	Mensual	
Marketing promover plataforma de servicio y trabajo misionero	# de publicaciones que AMAD realiza en sus redes sociales y dentro de las organizaciones afiliadas.	5	Mensual	
Desarrollo de redes locales -iglesias -IBAD-ACAD	# de actividades en las que AMAD participa apoyando al IBAD - ACAD	5	Anual	
Crear un valor agregado. Proporcionando servicios innovadores a la disposición	# de actividades innovadoras que AMAD pone a la disposición de sus organizaciones afiliadas	3	Anual	
Excelencia en el servicio	% de satisfacción alto y muy alto de las organizaciones afiliadas y de los candidatos misioneros	80%	Anual	
Conocer a las iglesias	# numero de contacto que AMAD tiene con cada iglesia	1	Anual	
Proceso de innovación				
Prever futuras necesidades de iglesias con visión mision	# de horas que AMAD invierte en investigaciones de mercado	5	Mensual	
Ampliar actuales plataformas de servicio a nuevos mercados y mercados existentes	# de personas nuevas que AMAD alcanza a través de sus redes sociales	5	Mensual	
Marketing, distribución y ventas de servicios	# de publicaciones que AMAD realiza en sus redes sociales y dentro de las organizaciones afiliadas.	5	Mensual	

Figura 4. 7. CMI Perspectiva de procesos Internos de la Propuesta de Mapa Estratégico AMAD 2020-2025

d. Indicadores para Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se centra principalmente en el capital humano, el de información y el organizacional.

- El primer indicador es el número de horas de formación en los temas de inglés, uso de tecnologías y trabajo en equipo.
- Porcentaje del personal con grado de satisfacción laboral alto y muy alto

Relacionado con el capital de información se encuentran los indicadores:

- Número de patrocinadores con datos actualizados
- Número de voluntarios con datos actualizados
- Número de puestos que cuentan con manuales de perfiles
- Número de procesos que cuenta con manuales de procedimientos
- Porcentaje de procesos que cuenta con manuales de procedimientos

Se considera que la metas son propuestas según los criterios de los expertos en el tema.

Perspectivas	Indicador	Meta	Frecuencia	Status
Aprendizaje y crecimiento				
Capital Humano				
Inglés	# horas de formación en los temas.	10	Mensual	
Uso de tecnología	# horas de formación en los temas.	10	Mensual	
Habilidades blandas	% de personal con grado de satisfacción alto y muy alto	80%	Anual	
Capital de Infomación				
Bases de datos de patrocinadores	# de patrocinadores con datos actualizados	313	Anual	
Bases de datos de voluntarios	# de voluntarios con datos actualizados	100	Anual	
Manuales de perfiles de posiciones	# de pociones que cuentan con manuales de perfiles	8	Anual	
Manuales de procesos	# de procesos que cuenta con manuales de procedimientos	8	Anual	
Página web	% de avance en la construcción de la página web	100%	Anual	
Facebook, Apps	Tener una persona asignas con owner de redes sociales	100%	Anual	
Capital Organizacional				
Trabajo en equipo	# horas de formación en los temas.	10	Mensual	
Comunicación asertiva	% de personal con grado de satisfacción alto y muy alto	80%	Anual	
Liderazgo transformacional	% de personal con grado de satisfacción alto y muy alto	80%	Anual	

Figura 4. 8. CMI Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de la Propuesta de Mapa Estratégico AMAD 2020-2025

v. CMI Implementación

Las perspectivas del mapa estratégico propuesto incluyen una serie de actividades que se deben de accionar por parte de los pilares estructurales que tiene AMAD. Algunas consideraciones para su aplicación son las siguientes:

- Las acciones definidas en la perspectiva de crecimiento y capacitación son desarrolladas por la administración específicamente.
- Las acciones definidas en la perspectiva de procesos internos deben de considerar el trabajo en equipo; lo que incluye la movilización nacional, el grupo potencial misionero, escuela de misiones, intercesión y cuidado integral.
- La perspectiva de clientes puede ser orientada al trabajo del pilar de movilización nacional y la administración
- La perspectiva fiduciaria debe involucrar principalmente a la administración.

Es importante rescatar que, así como el mapa estratégico de la organización, las perspectivas están interrelacionadas de la misma manera. Los pilares deben de apoyar y generar una sinergia dentro con la organización.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

i. Conclusiones

Como parte del recorrido de esta investigación, a continuación, se presentan las conclusiones del proyecto.

Primero, la Agencia de Misiones de las Asambleas de Dios es una ONG con un alto potencial dentro del ámbito religioso. Está respaldada por las Asambleas de Dios, una entidad con una presencia importante de asociados tanto en Costa Rica como alrededor del mundo.

Segundo, el objetivo de AMAD como ONG se encuentra en crear valor, influencia social y cumplir su misión; por lo tanto, es necesario determinar el valor que actualmente crea AMAD, si tiene influencia social y cómo cumple su misión. Al considerar estos aspectos se define que actualmente AMAD crea valor para sus clientes a través de la plataforma de formación que brinda a las organizaciones afiliadas para la preparación de los candidatos misioneros. Gracias a esta plataforma, aporta a las iglesias misioneros capacitados interculturalmente y con una alta moral, cumpliendo su razón de ser. En el ámbito social, AMAD es una entidad con una amplia red de networking y cuenta con misioneros que trabajan no solo en ámbitos religiosos sino también en áreas de desarrollo comunitario y social, de esta manera se considera que AMAD tiene la oportunidad de influir socialmente. Sin embargo, este último aspecto no se ha desarrollado por completo.

Dentro de los aspectos que AMAD debe modificar para aumentar su influencia se encuentran:

- Extender su publicidad, comenzar la creación de una página web y la utilización de apps que los mantenga presentes en las redes sociales.
- Tener un contacto directo y personalizado con los patrocinadores, propuesta desarrollada en la perspectiva de clientes del mapa estratégico.
- Abrir la oportunidad a voluntarios dentro de la organización, creando una mayor dinámica social. Se considera que para esto se necesita tener perfiles de funciones

dentro de la organización como se propone dentro del mapa estratégico en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje.

Finalmente, se ratifica que los objetivos que AMAD debería alcanzar para la próxima década van enfocados en tres ejes: enviar más misioneros a lugares donde no ha llegado el evangelio, generar una mayor involucración por parte de las iglesias en la dinámica del envío y apoyo de los misioneros y aumentar los donantes y patrocinios para los proyectos misioneros.

Estos tres objetivos se pueden alcanzar enfocando toda la organización hacia ellos. Los pilares con los que AMAD cuenta son fundamentales para la implementación del mapa estratégico y el seguimiento del cuadro de mando.

ii. Recomendaciones

Al finalizar este proyecto es importante mencionar algunos aspectos que pueden ayudar a AMAD a desempeñarse mejor como ONG.

- El establecimiento de instrumentos de medida cuantitativos como se propone en CMI debe ser una práctica que la institución introduzca y mantenga mensualmente con el fin de generar información para la toma de decisiones.
- AMAD pertenece a una red de agencias de misiones de las Asambleas de Dios, lo que le permite tener contacto con entidades similares en otros países. Una buena práctica es establecer un tipo de benchmarking anual con ellas para abarcar un mayor panorama de la dinámica internacional que se presenta con respecto a temas de misiones.
- AMAD durante los próximos cinco años debe de ser intencional en salir de su zona de confort y capacitarse al nivel empresarial en temas de fundraising, uso de tecnologías y adquisición de idiomas para continuar agregando valor a sus clientes.

Bibliografía

Acosta, P. (2009). *Indicadores para Diferentes Perspectivas del Cuadro de Mando Integral para una Institución financiera*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

AMAD. (2016). *Manual operativo de la Agencia de Misiones Asambleas de Dios*. Costa Rica.

Baroto, M. B., Arvand, N., y Ahmad, F. S. (2014). Effective Strategy Implementation. *Journal of Advanced Management Science*. Vol. 2, No. 1, March 2014. 50-54.

Camacho, M. E. V. (2015). El Cuadro de Mando Integral: Concepto, Enfoques y Perspectivas. *Formación y Crecimiento Directivo*. Vol. 8, No.1, Enero-Junio 2015. 173-185.

Canyelles, Josep Maria. (2007). *Planificación Estratégica de las Organizaciones no Lucrativas*. Educación Social, No. 37, p41-p59, RACO.

Castro, G. M., González, J. C., y Sáez, P. L. (2009). *Cuadernos de Estudios Empresariales*. vol. 19, 105-128.

Chiavenato, Idalberto. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw-Hill.

David, Fred R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Hopf, R. H., Litman, D. J., Pratsch, L. W., Ustad, I. M., Welch, R. A., Tychan, T. J., y Denett, P. A. (1998). *Guide to a Balanced Scorecard: Performance Management Methodology*. Departamento de Comercio de los Estados Unidos.

Kairu, E. W., Wafula, M. O., Okaka, O., Odera, O., y Akerele, E. K. (2013). Effects of balanced scorecard on performance of firms in the service sector. *European journal of business and management*. vol.5, No. 9, 2013. 81-89.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review (Enero - Febrero): Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Grupo Planeta.

Kaplan, R. S. (2009). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. EEUU: Harvard Business School Press.

Malgwi, A. A., y Dahiru, H. (2014). Balanced Scorecard Financial Measurement of Organizational Performance: A Review. *Journal of Economics and Finance*. Vol. 4, Issue 6, Julio-Agosto 2014. 01-10.

Martínez, D, P., y Milla, A. G. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid

Paloma, M. M. y Green, J. C. (2010). *The Assemblies of God. Godly Love and the Revitalization of American Pentecostalism*. EEUU: New York University Press.

Parmenter, David (2012). *Key performance indicators for Government and Nonprofit agencies*. Wiley. New Jersey, EEUU.

Pettinato, A. (2002). *Cuadro de Mando Integral para el Control de Gestión*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado.

Porter, M. E. (1987). *Desde la Ventaja Competitiva a la Estrategia Corporativa*. Harvard Business Review.

Robben, Xavier. (2016). *La Cadena de Valor de Michael Porter. Identifique y optimice su ventaja competitiva*. España.

Quintero, J. y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*. Vol. 8, No. 3, Septiembre - Diciembre 2006. 377 - 389.

Worth, Michael J. (2017). *Nonprofit Management. Principles and Practices*. EEUU: Sage Publications.

Xin, J., y Wei, Y. (2009). *How to develop a Balanced Scorecard into a Strategy Map*. Suecia: Lund University.

Anexos

Anexo A. Iglesias y Adherentes de todo el mundo AG

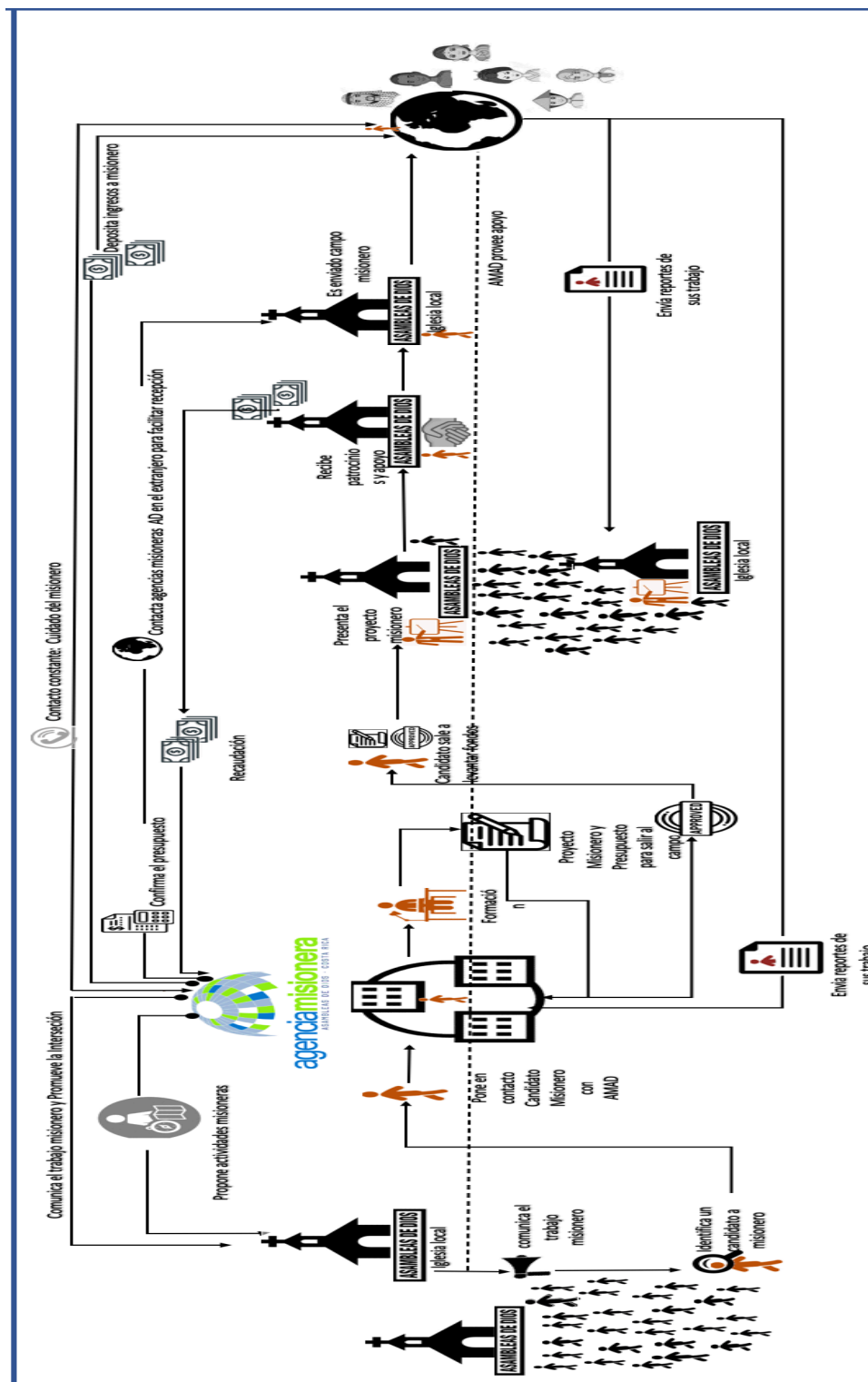
**AG WORLDWIDE CHURCHES AND ADHERENTS
1987-2017**

Worldwide total adherents (including countries/territories *not* considered mission fields, with AG adherents):

	<i>Worldwide adherents total</i>	<i>Worldwide adherents numeric change</i>	<i>Worldwide adherents percent change</i>
2003	50,718,028		
2004	52,534,858	1,816,830	3.6%
2005	54,717,677	2,182,819	4.2%
2006	57,023,562	2,305,885	4.2%
2007	60,047,420	3,023,858	5.3%
2008	61,550,938	1,503,518	2.5%
2009	63,090,251	1,539,313	2.5%
2010	64,100,671	1,010,420	1.6%
2011	65,398,796	1,298,125	2.0%
2012	66,383,778	984,982	1.5%
2013	67,512,302	1,128,524	1.7%
2014	67,290,023	-222,279	-0.3%
2015	67,992,330	702,307	1.0%
2016	68,504,338	512,008	0.8%
2017	69,189,381	685,043	1.0%

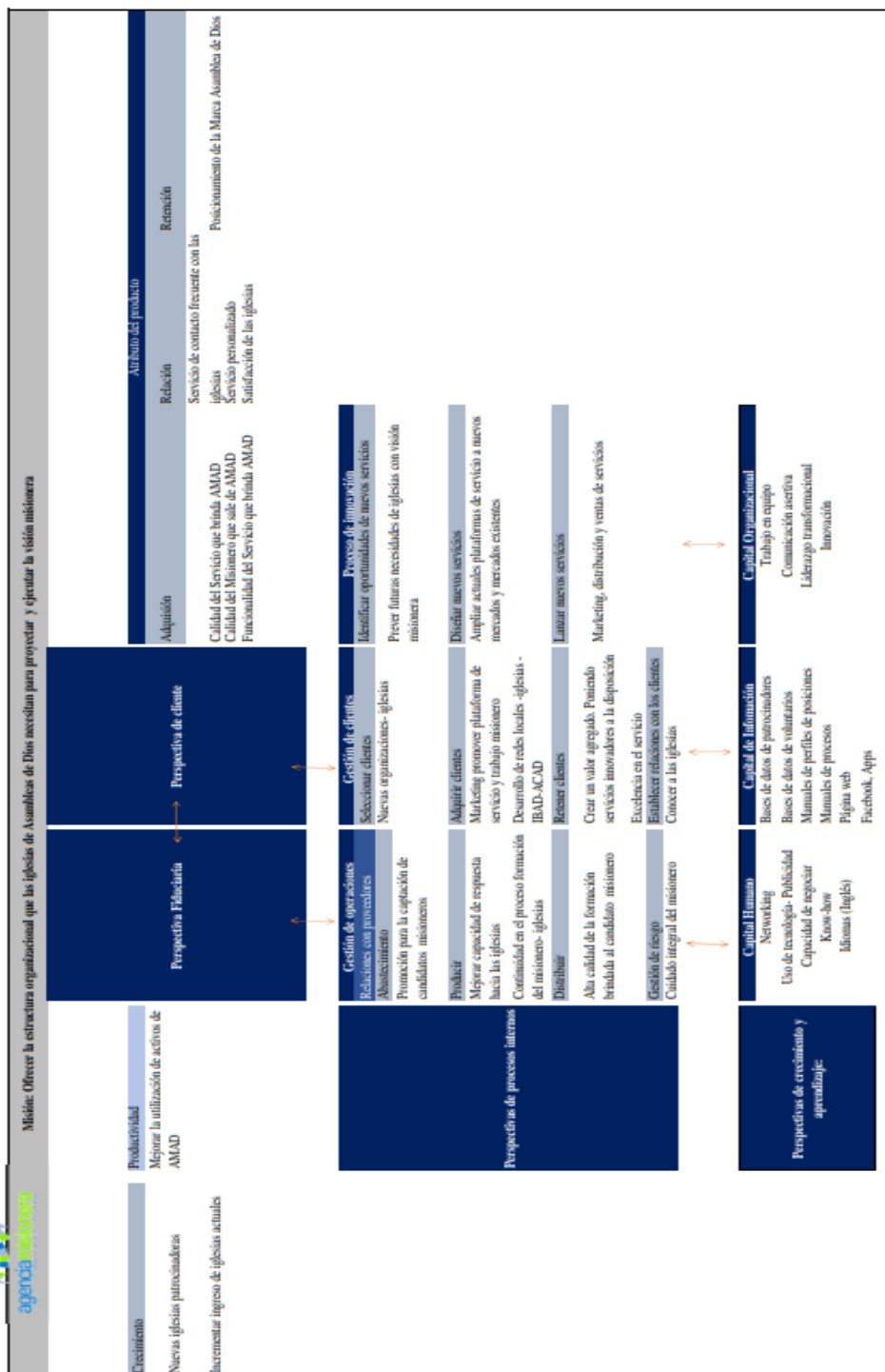
Adaptado de *Statistics on the Assemblies of God(USA)*, por el autor Assemblies of God, 2018.
Recuperado de <https://ag.org/About/Statistics>

Anexo B. Mapa de cadena de valor AMAD




Elaboración propia

Anexo C. Mapa estratégico: AMAD



Elaboración propia

Anexo D. Cuadro de Mando integral AMAD.



Agencia Misionera
MISIONERÍA DE DIOS 2004-2011
Año Fiscal Resultados

AMAD Balanced Scorecard 2020-2025

Perspectivas	Indicador	Meta	Frecuencia	Status
Aprendizaje y crecimiento				
Capital Humano				
Inglés	# horas de formación en los temas.	10	Mensual	
Uso de tecnología	# horas de formación en los temas.	10	Mensual	
Habilidades blandas	% de personal con grado de satisfacción alto y muy alto	80%	Anual	
Capital de Información				
Bases de datos de patrocinadores	# de patrocinadores con datos actualizados	313	Anual	
Bases de datos de voluntarios	# de voluntarios con datos actualizados	100	Anual	
Manuales de perfiles de puestos	# de puestos que cuentan con manuales de perfiles	8	Anual	
Manuales de procesos	# de procesos que cuenta con manuales de procedimientos	8	Anual	
Página web	% de avance en la construcción de la página web	100%	Anual	
Facebook, Apps	Tener una persona asignas con owner de redes sociales	100%	Anual	
Capital Organizacional				
Trabajo en equipo	# horas de formación en los temas.	10	Mensual	
Comunicación asertiva	% de personal con grado de satisfacción alto y muy alto	80%	Anual	
Liderazgo transformacional	% de personal con grado de satisfacción alto y muy alto	80%	Anual	
Procesos Internos				
Gestión de operaciones				
Promoción para la captación de candidatos	# de campañas realizadas para la captación de nuevos misioneros	6	Anual	
Mejorar capacidad de respuesta	# días que se dura en dar respuesta a una petición de capacitación de una organización patrocinadora	3	Trimestral	
Continuidad en el proceso	# días que se dan entre la apertura de cada curso de formación de AMAD	30	Anual	
Alta calidad de la formación brindada al candidato	% de satisfacción alto y muy alto de organizaciones patrocinadoras relacionadas al desempeño de los misioneros formados por AMAD	80%	Anual	
Cuidado Integral del misionero	# de intervenciones realizadas por el equipo de Cuidado Integral	10	Anual	
Gestión de operaciones				
Nuevas organizaciones- iglesias patrocinadoras	% De organizaciones nuevas que tienen contacto con AMAD	5	Mensual	
Marketing promover plataforma de servicio y trabajo misionero	# de publicaciones que AMAD realiza en sus redes sociales y dentro de las organizaciones afiliadas.	5	Mensual	
Desarrollo de redes locales- iglesias- IBAD-ACAD	# de actividades en las que AMAD participa apoyando al IBAD - ACAD	5	Anual	
Crear un valor agregado. Proporcionando servicios innovadores a la disposición	# de actividades innovadoras que AMAD pone a la disposición de sus organizaciones afiliadas	3	Anual	
Excelencia en el servicio	% de satisfacción alto y muy alto de las organizaciones afiliadas y de los candidatos misioneros	80%	Anual	
Conocer a las iglesias	# de contactos que AMAD tiene con cada iglesia	1	Anual	
Proceso de innovación				
Prever futuras necesidades de iglesias con visión misionera	# de horas que AMAD invierte en investigaciones de mercado	5	Mensual	
Ampliar actuales plataformas de servicio a nuevos mercados y mercados existentes	# de personas nuevas que AMAD alcanza a través de sus redes sociales	5	Mensual	
Marketing, distribución y ventas de servicios	# de publicaciones que AMAD realiza en sus redes sociales y dentro de las organizaciones afiliadas.	5	Mensual	
Clientes				
Calidad del Servicio que brinda AMAD	% de satisfacción alto y muy alto de las organizaciones satisfechas con el servicio brindado	80%	Mensual	
Calidad del Misionero que sale de AMAD	# de misioneros que permanecen en el campo el tiempo definido en su proyecto	90%	Anual	
Funcionalidad del Servicio que brinda AMAD	# de actividades generales (no enfocadas a misiones solamente) donde AMAD participa	3	Anual	
Servicio de contacto frecuente con las iglesias	# de contactos que AMAD tiene con cada iglesia	1	Anual	
Servicio personalizado	% de repuestas a la solicitudes de las organizaciones afiliadas	90%	Anual	
Satisfacción de las iglesias	% de organizaciones satisfechas con el servicio brindado por AMAD	90%	Anual	
Posicionamiento de la Marca Asamblea de Dios	% de utilización en la marca Asamblea de Dios dentro de las actividades de AMAD	100%	Anual	
Fidelización				
Nuevas iglesias patrocinadoras	# De organizaciones nuevas que se vuelven patrocinadoras de misioneros a través de AMAD	5	Anual	
Incrementar ingreso de iglesias actuales	% De aumento en los patrocinios que AMAD recibe actualmente	10%	Anual	
Mejorar la utilización de activos de AMAD	% De aumento de recursos financieros y humanos	10%	Anual	

Elaboración propia.