



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Influencia del planeamiento estratégico en las sedes regionales de
Lima, de las asambleas de Dios del Perú**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA
OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciada en Administración

AUTORA:

Bach. Estefany Noemi, Tineo Aranda (ORCID: 0000-0001-8444-8248)

ASESORA:

Dra. Plasencia Mariños, Yvette Cecilia (ORCID: 0000-0002-8063-9781)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

LIMA - PERÚ
2021

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación primero a Dios, quien hace posible todas las cosas y que por su misericordia me ha dado la fuerza y sabiduría necesaria; en segundo lugar, a mis padres cuyo amor y desvelo por mí siempre han sido mis ganas de ser mejor; a mis amigos y novio, que me alentaron y ayudaron a mantenerme firme en esta meta; por último, a todos aquellos cuyo ejemplo de vida ha sido la motivación que necesitaba para no detenerme.

AGRADECIMIENTO

A Dios, quien es mi Señor y me ha dado todo cuanto tengo y tendré, él ha permitido llevar con éxito mi carrera universitaria.

A mi familia, cuyo apoyo y sustento nunca faltaron durante estos años de experiencia profesional y formación educativa.

A mis maestros y asesora, que con dedicación y esfuerzo me inculcaron no solo valiosos conocimientos, sino también me alentaron a continuar y no rendirme.

A mis amigos y familia en Cristo, por sus palabras de aliento y motivación.

A mi iglesia Las Asambleas de Dios del Perú, por ser, desde la iglesia local, hasta la Sede Nacional, mi casa espiritual y segundo hogar, que no solo me ha permitido crecer en mi caminar con Cristo, sino también como profesional.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE.....	4
RESUMEN	6
I. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	10
1.1.1 Reseña Histórica	10
1.1.2 Actividad principal de la empresa, razón social y objetivo social.....	16
1.1.3 Organigrama de la Empresa o Institución	18
1.1.4 Misión, Visión y marco axiológico de la institución.....	21
Principios:	22
Valores	22
1.1.5 Funciones del área en donde labora.....	23
1.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	24
1.2.1 Análisis FODA	24
1.2.2 Análisis de la Cadena de Valor.....	27
1.2.3 Análisis del Marketing Mix	28
1.2.4 Proceso de reclutamiento, selección y desarrollo del personal	28
1.2.5 Evaluación de desempeño (90°, 180°, 360°)	30
1.2.6 Clima y Cultura Organizacional	30
1.2.7 Capacitación del personal.....	31
1.2.8 Análisis Financiero.....	33
1.3 PROBLEMÁTICA.....	35
1.3.1 Área (s) donde se encuentra la (s) problemática (s)	35
1.3.2 Diagnóstico de la Problemática	37
1.3.3 Selección de Problema.....	38

II. MARCO TEÓRICO	39
2.1 2.1 Teorías, enfoques conceptuales en base a las variables encontradas en el problema a desarrollar	39
2.2 Antecedentes Nacionales e Internacionales	43
III. METODOLOGÍA	48
IV. RESULTADOS.....	1
V. CONCLUSIONES – APORTES	4
VI. RECOMENDACIONES	5
VII. REFERENCIAS.....	7
ANEXOS.....	9

RESUMEN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional para obtener Título Profesional de Licenciada en Administración se titula: “Influencia del Planeamiento Estratégico en las Sedes Regionales de Lima, de Las Asambleas de Dios del Perú” analiza el crecimiento que ha tenido la Iglesia en mención desde su fundación en 1919, pasando por diversas etapas en su historia, siendo en los años 70 donde empezó su expansión y mayor crecimiento, aperturando nuevas iglesias en cada región del país, logrando actualmente estar en todas las regiones del Perú y tener más de 5000 iglesias. Dado su crecimiento, inicio una descentralización para una gestión más efectiva en cada una de sus regiones eclesióásticas. Este crecimiento continuo llevo a la necesidad de contar con un Planeamiento Estratégico. En este trabajo se explica el uso de herramientas de gestión, tales como el Tablero de Mando y el uso de reportes operativos de gestión, que ha permitido evaluar el Plan Estratégico durante su implementación en las regiones, ver el alcance de los objetivos estratégicos, así como indicadores de crecimiento, específicamente en las regiones eclesióásticas que tiene Las Asambleas de Dios del Perú, en Lima.

Palabras clave: Planeamiento Estratégico, objetivos estratégicos, gestión, evaluación organizacional, balanced scorecard.

I. INTRODUCCIÓN

Las Asambleas de Dios es uno de los movimientos evangélicos más grandes en el mundo. Fue organizado en 1914 por una amplia coalición de ministros que deseaban trabajar juntos para cumplir objetivos comunes, como enviar misioneros y proveer comunión y transparencia en el ministerio. Organizada durante el renacimiento pentecostal mundial, Las Asambleas de Dios se propagó rápidamente a otros países donde se formaron organizaciones nacionales. Las Asambleas de Dios del Perú es miembro de la Fraternidad Mundial de Las Asambleas de Dios y de la Fraternidad Hispana Mundial de Las Asambleas de Dios – FRAHMAD.

En el Perú, su crecimiento y expansión se dio gracias al trabajo de misioneros, que dejando sus ciudades de origen viajaron hasta los pueblos más lejanos del Perú predicando el evangelio de Cristo y aperturando nuevas iglesias, año tras año su crecimiento era continuo. En el libro Institucional “Camino de Fuego” (2019), realizado a vísperas de cumplir sus 100 años de trayectoria en nuestro país, nos dice: “a partir de la década de los setenta, el crecimiento de LADP, tanto en Lima Metropolitana como en el resto del territorio nacional, era tan grande que la atención de la Junta Directiva Nacional era insuficiente ante los requerimientos. En los pastores y líderes surgió la idea de descentralizar la obra, por ello en 1977 el Presbiterio General (conformado por los miembros de la Junta Directiva Nacional y pastores de las iglesias) consideró y acordó la organización de Las Asambleas de Dios del Perú a través de tres distritos: Sur, Centro y Norte.

Según la Memoria de Gestión (2012 -2015) sabemos que en los años 1995 y 1996 nuevamente se realizaron cambios en la estructura de Las Asambleas de Dios del Perú debido al crecimiento de la obra en todo el país. El Presbiterio estableció regiones grandes uniendo Departamentos a fin de poder atender de la mejor manera a las iglesias y ministros en el proceso del cumplimiento de la gran comisión. Estas nuevas regiones no dieron el resultado esperado en el proceso de

acompañamiento a los ministros e iglesias debido a múltiples factores como la idiosincrasia, la diversidad de culturas, el idioma entre otras cosas.

A partir del año 2000 se comenzó a organizar nuevas regiones más pequeñas de acuerdo a la realidad de cada departamento y provincia, pero algunas regiones todavía continuaban unidas por más de un departamento. La Junta Ejecutiva (ahora llamada Junta Directiva) de ese entonces impulsó el proceso de unidad en todo el país mediante encuentros interregionales y ministrando los corazones.

En el año 2006 nuevamente se hicieron cambios en la estructura de Las Asambleas de Dios, se realizó la revisión del Estatuto y Reglamento estableciéndose de manera expresa la creación de 26 Regiones de acuerdo a la demarcación política del Perú. Posteriormente el informe Bienal 2016 - 2017, informa que a través de la modificación parcial del estatuto se modificó el artículo 29 y quedaron establecidas 31 Regiones eclesiásticas, por lo que en Lima se establecerían las regiones eclesiásticas de Lima Centro, Lima Este Central, Lima Noreste, Lima Sur y Lima Norte.

Es preciso mencionar que la organización es dirigida cada 4 años por una Junta Directiva Nacional (conformados por 4 Pastores con el grado ministerial máximo de la organización, grado ordenado) elegidos en Asamblea Nacional, donde asisten todos los miembros de las Juntas ejecutivas regionales (4 pastores representativos de cada región), pastores de todas las iglesias y un miembro delegado de la iglesia.

Viéndose el crecimiento continuo de la organización, se estableció que para asegurar el crecimiento saludable, cada 4 años se trabajaría con un Plan Estratégico Nacional, es así que al entrar en una etapa de modernización de la gestión, la Junta Directiva Nacional de los años 2016 -2019, tal y como lo reporta su Informe de Gestión, a través de la Consultora Tras100 hizo un diagnóstico exhaustivo de las áreas y niveles organizacionales en todo Asambleas de Dios en

el Perú, así también a través del Departamento Nacional de Planificación y Estadística se hizo un Censo Nacional donde se obtuvo una radiografía de la institución a puertas de cumplir 100 años de historia. En esta gestión se incorporó profesionales encargados de dar el seguimiento a la Planificación Estratégica Nacional, quienes establecieron herramientas de gestión que ayudaron a que las regiones eclesiósticas alinearan sus planes operativos regionales al Plan Estratégico Nacional.

El análisis organizacional reflejó que la gran problemática de la organización era tener unidad en el trabajo nacional, debido a la diferencia de cultura y lejanía de las regiones, por lo que desde las diversas áreas de la organización se establecieron acciones para contrarrestar esta debilidad.

En el presente trabajo de investigación, se explica cómo, la aplicación de un adecuado Planeamiento estratégico y el uso de herramientas de gestión como el establecer planes Operativos anuales, formatos de Informes, reuniones de gestión del cambio, encuestas y el balanced scorecard, se logró que las regiones eclesiósticas trabajaran en conjunto para el alcance de los objetivos organizacionales, se pudo medir su crecimiento en número de iglesias y ministros, así como ingreso económico. Siendo varias regiones con las que cuenta Las Asambleas de Dios del Perú, se seleccionó las regiones del Departamento de Lima para ver su crecimiento y medición del alcance de objetivos.

Como resultados se muestra que al inicio de la gestión 2016 -2019 solo un 20% de las regiones eclesiósticas, consideraban que había claridad de como comunicar los planes nacionales a sus regiones y solo un 30% consideraban que los pastores de las iglesias locales estaban capacitados y preparados para alcanzar lo planificado en los 3 primeros años de la gestión 2016 -2019. Luego de aplicar las herramientas mencionadas líneas arriba, en un periodo de 3 años, se volvieron a hacer las mismas preguntas y el resultado fue muy alentador; dado que ahora el porcentaje de regiones que consideraban que había claridad en como comunicar

los planes nacionales eran 80% y las que consideraban que los pastores de las iglesias locales estaban capacitados y preparados para alcanzar los planes estratégicos eran 50%. También se pudo demostrar el crecimiento de iglesias, ministros e ingresos que presentaron las regiones de Lima.

1.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1.1 Reseña Histórica

Las Asambleas de Dios es una organización cristiana con presencia mundial, en el Perú, es la iglesia cristiana con mayor trayectoria ministerial, cumpliendo 100 años en el 2019, desde que llegaron los primeros misioneros extranjeros integrado por los norteamericanos Forrest y Ethel Barker quienes iniciaron una labor evangelizadora en el Perú por parte de la Misión Las Asambleas de Dios.

Actualmente Las Asambleas de Dios del Perú, cuyas siglas representativas son “LADP” cuenta con aproximadamente 6 mil ministros acreditados y más de 5 mil congregaciones (incluyendo los anexos de las iglesias); incluso ministros indígenas y congregaciones entre las etnias del Perú por lo que realizan cultos en las lenguas nativas de quechua, aymara y diferentes lenguas amazónicas.

La historia de Las Asambleas de Dios del Perú comienza en 1919 y se desarrolla en diferentes etapas, marcados por hitos que fueron surgiendo conforme a los desafíos que el país enfrentaba en sus diferentes décadas.

En la Historia de LADP, según su libro “Camino de Fuego” (2019), encontramos las siguientes etapas:

1919- 1938 / PREDICACIÓN DEL EVANGELIO DE PODER

Inicia con la llegada de los primeros misioneros que se establecieron en la serranía de los Departamentos Ancash, La Libertad y Junín, especialmente en el Callejón

de Huaylas, Trujillo y el Valle del Mantaro; así como en la costa: en el Callao y en Lima.

Hechos Trascendentes:

- Plantación de iglesias en Ancash, Trujillo, Huancayo y Callao (1922-1923)
- Primer avivamiento en Caraz.
- La iglesia crece en medio de la persecución.
- Ministros bajo el poder sobrenatural de Dios.

1939- 1961 / CONSTITUCIÓN Y EXPANSIÓN

Comienza con la creación de la Organización de Las Asambleas de Dios del Perú, siendo elegido como primer Superintendente General el misionero pionero Forrest G. Barker, Secretario Nacional Herbert Felton y como consejero Walter Erickson

Hechos Trascendentes:

- LADP es reconocido por el Estado Peruano como Persona Jurídica y es aprobado el Estatuto.
- Se expande el avivamiento a otras regiones del Perú.
- Las Asambleas de Dios se hace parte de CONEP (1941)
- Se adquiere la primera Sede Nacional en la Av. Argentina –Callao (1939-1981)
- Llega el Evangelio a nuevos territorios en el Perú.
- El uso de los programas radiales, para la predicación y enseñanza del evangelio, en distintos lugares.
- Los alumnos del IBAD, evangelizan y establecen nuevas congregaciones en diferentes partes del Perú (1958-1961)

1962- 1977 / LIDERAZGO NACIONAL

En este periodo, los misioneros y los pastores nacionales comienzan la gestión de la obra nacional en forma conjunta.

Hechos Trascendentes:

- Los líderes nacionales asumen nuevas responsabilidades en la dirección de la obra nacional.
- La evangelización se da en grandes concentraciones en los coliseos y estadios.
- Amplio crecimiento de las iglesias en Lima y en diversos departamentos del Perú.
- Se realizan convenciones eclesiásticas regionales y nacionales en los departamentos.
- Grandes convenciones de los ministerios en todas las regiones.

1978- 1995 / DESCENTRALIZACIÓN: TRES DISTRITOS (79-95)

Se da inicio con la formación de los tres grandes Distritos Eclesiásticos: Norte (Chiclayo), Centro (Lima) y Sur (Arequipa).

A partir de la década de los setenta el crecimiento de Las Asambleas de Dios del Perú, era tan considerable, que la atención fue insuficiente y era necesaria la descentralización.

Hechos Trascendentes:

- Descentralización administrativa y ministerial.
- Avivamiento y crecimiento de las iglesias en la época de la violencia y el terrorismo.
- Trascendencia de los Embajadores de Cristo y la Comunidad Universitaria de Asambleas de Dios (CUAD).
- Modificación total del Estatuto.
- Centros Teológicos IBAD, IBISAD y el SBA es reconocido por el Estado

Peruano.

- Se realizan convenciones, confraternidades, etc. en los distritos y regiones. Hay comunión y crecimiento de iglesias.

1996- 2003 / MACRO REGIONES Y MISIONES

Inicia con la formación de las grandes Regiones Eclesiásticas, que posteriormente se reorganizaron con la creación de las Subregiones.

Hechos Trascendentes:

- Se forman las Macro Regiones Eclesiásticas.
- LADP presente en las misiones mundiales.
- En el nuevo Estatuto y Reglamento, se incluye el Departamento Nacional de Misiones Foráneas.
- Compra del terreno para el Hogar Ministro Anciano.
- Plantación de Iglesias y conquista de nuevos territorios.
- Envío de los primeros misioneros al mundo.
- Estatuto y Reglamento: nuevo proceso administrativo.
- Se realizan grandes encuentros internacionales.

2004- 2011 / CRECIMIENTO DE LAS IGLESIAS Y MISIONES

Comienza la expansión de las iglesias de acuerdo a un plan de acción. Hay un enfoque centrado en el avance misionero y se prioriza la plantación de iglesias.

Hechos Trascendentes:

- Nuevas estrategias de iglecrecimiento y mega iglesias.
- Plantación de nuevas iglesias en territorios blancos.
- Escuelas de pastoral juvenil, iglecrecimiento, misiones, damas, etc.
- Fortalecimiento y envío de misioneros por el DNM.
- Avance en los medios de comunicación: Radio y prensa escrita.
- Cambio administrativo: regiones y subregiones.

2012-2015 / MUTIPLICACIÓN Y MISIONES

Inicia con un proyecto a largo plazo enfatizando las misiones y plantación de iglesias, así como la implementación de procesos y estrategias de innovación para el avance de la obra nacional.

Hechos Trascendentes:

- Proyecto 20/20", Plantación de 2000 iglesias.
- Reconocimiento de la Universidad mediante Ley 30220.
- Reconocimiento a las Damas para su ordenación.
- Construcción de templos y otros con la ayuda de ICM
- Se inicia la Escuela para Ejecutivos (EPAE)
- Compras del inmueble del ex Diego Thompson.
- Impulso de los pilares de misiones en las iglesias locales.
- Desarrollo de una estructura para el sostén y el acompañamiento de los misioneros.

2016- 2021 / LA ERA DIGITAL E INNOVACIÓN

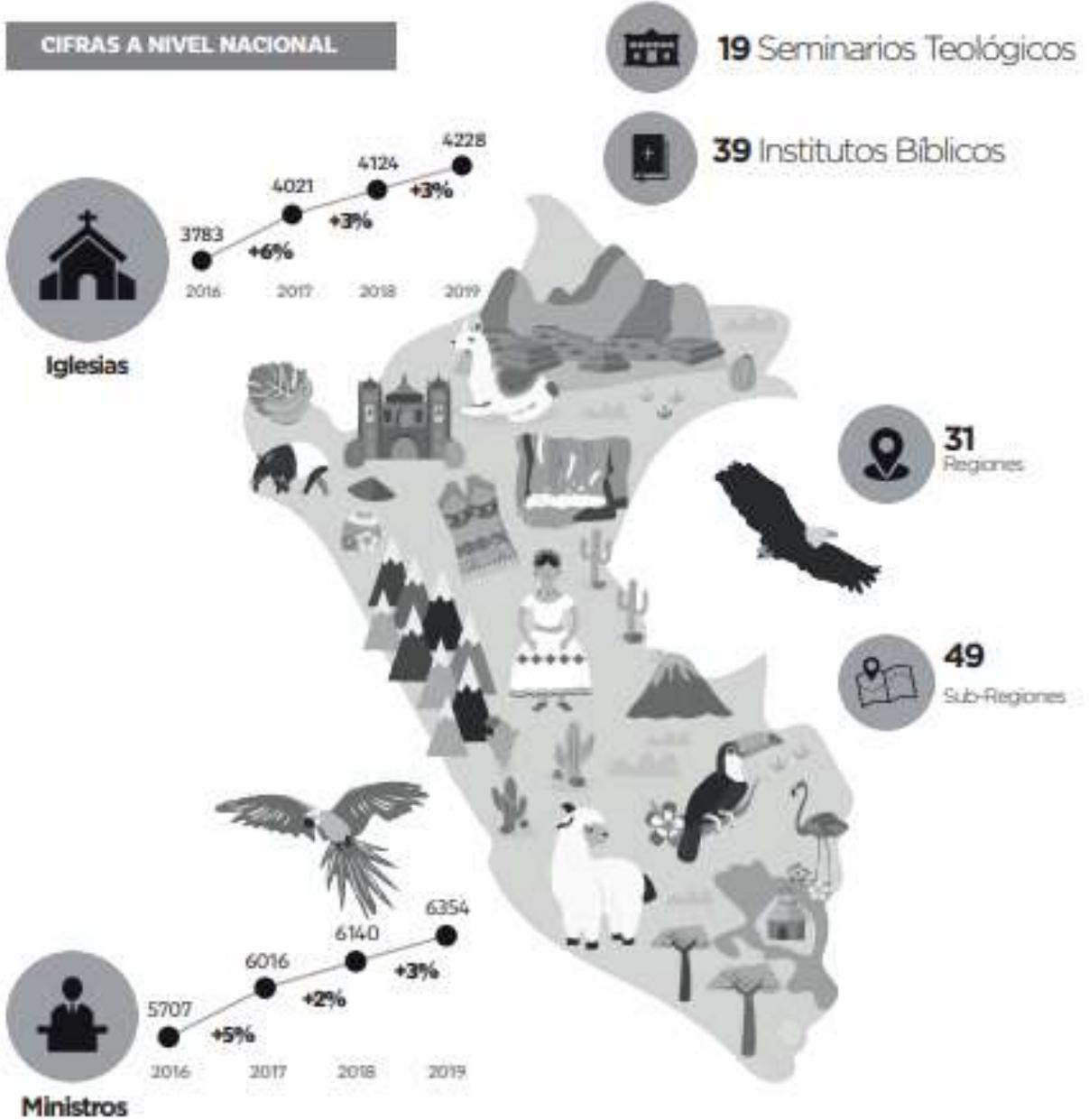
Hechos Trascendentes:

- Nuevas técnicas de procesos administrativos y estrategias de comunicación.
- Establecimiento de la librería en la Sede Nacional y edición de materiales de Escuela Dominical.
- Nuevo Estatuto y Reglamento y acompañamiento a las regiones.
- Encuesta nacional de ministros e iglesias.
- Creación y descentralización de la Escuela Nacional de Misiones.
- Reconocimiento del Congreso de la República a LADP.
- Culto de Acción de Gracias y Celebración del Centenario.
- 2020 conformación de 72 Regiones eclesiásticas (ya no se trabaja con subregiones)
- Uso de Plataforma zoom para el trabajo con las regiones eclesiásticas.

Gráfico 01: Estadísticas LADP



ESTADÍSTICA NACIONAL



Fuente: Informe de Gestión de las Asambleas de Dios del Perú 2016 -2017

1.1.2 Actividad principal de la empresa, razón social y objetivo social.

Las Asambleas de Dios del Perú, cuyo nombre breve es «LADP» es una institución cristiana dedicada a la evangelización y ayuda a la comunidad, con Registro Único de Contribuyente (RUC) N° 20144538570. Se gobierna por las Sagradas Escrituras (la Biblia), la Constitución política del Perú, el Código Civil, la Ley de Libertad Religiosa, su Estatuto y Reglamento, además de normas jurídicas aplicables a su naturaleza. Se encuentra inscrita en la partida N° 11010820 del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral Lima. Asimismo, se encuentra inscrita en el Registro de Entidades Religiosas del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Según su Estatuto, los fines de Las Asambleas de Dios del Perú, es de naturaleza religiosa, expresada en las siguientes acciones:

1. Adorar a Dios en Espíritu y en verdad. (Jn 4:24)
2. Ayudar a las iglesias locales a desarrollarse para cumplir los siguientes propósitos:
 - a. Ministran a Dios mediante la alabanza y la adoración.
 - b. Ministran a los creyentes con la Sagrada Escritura para su edificación.
 - c. Ministran al mundo con el Evangelio, la acción social y el amor al prójimo.
3. Promover y alentar el bautismo, los dones y el fruto del Espíritu Santo. (Hch. 1:8, Gál. 5:22)
4. Anunciar el Evangelio de Jesucristo y hacer discípulos en el Perú y el mundo. (Mar. 16:15)
5. Establecer iglesias locales con visión misionera. (Mat. 16:18, Ef. 2:20)
6. Enseñar y defender la sana doctrina establecida en las Sagradas Escrituras. (Hch. 2:41, Ti. 2:1,7)
7. Defender la vida del ser humano desde su fecundación. (Sal. 139:16, Jer. 1:5)
8. Propiciar y defender el bienestar de la familia protegiéndola contra todo tipo de violencia. (Sal 34:14, 1 Tim. 5:8, Gén 2:24)

9. Pronunciarse y luchar con el poder del evangelio contra toda forma de corrupción, delincuencia, injusticia y demás males. (Gén. 6:12-13, Pro. 8:13, Rom. 1:18)
10. Reconoce el único matrimonio entre varón y mujer conforme al diseño original instituido por Dios en las Escrituras. (Gén 1:26, 2:18)

Para el cumplimiento de sus fines, puede:

1. Promover la protección y defensa del medio ambiente y su biodiversidad de toda contaminación y la conservación de los recursos naturales.
2. Contribuir al cambio y desarrollo social estableciendo:
 - a. Organismos no gubernamentales, centros de acción social, albergues, orfanatos, hospitales, clínicas, casas de refugio, centros de conciliación y de rehabilitación, casa hogar, centros de esparcimiento, otros.
 - b. Centros educativos, en los niveles: Inicial, Primaria y Secundaria.
 - c. Universidad evangélica.
 - d. Programas de atención para personas con habilidades diferentes o discapacidad.
 - e. Realizar acciones sociales por catástrofes nacionales y situaciones de emergencia.
 - f. Adquirir medios de comunicación, para el cumplimiento de sus fines religiosos, culturales y educativos tales como: radio, televisión, telecomunicaciones, satelitales digitales y otros medios existentes.
 - g. Establecer una casa editora institucional.
3. Recibir donaciones, créditos, subsidios, proyectos de desarrollo y programas; y otros para el logro de sus fines, que podrán provenir de instituciones públicas o privadas; personas naturales o jurídicas, tanto nacionales como extranjeras.
4. Celebrar toda clase de acuerdos, convenios o contratos y todo tipo de actos jurídicos de acuerdo a ley, con personas naturales o jurídicas, nacionales o internacionales, privadas o públicas.

Artículo 12º. Esta entidad religiosa no promueve ni mantiene partidatismo político alguno, ni usa sus bienes para tal fin.

Estructura Orgánica

ORGANOS DE DIRECCIÓN

- Asamblea General
- Presbiterio General
- Junta Ejecutiva Nacional
- Administración General
- Asamblea Regional
- Junta Ejecutiva Regional
- Asamblea Local
- Cuerpo Administrativo Local

ORGANOS DE LÍNEA

- JUNTA EJECUTIVA NACIONAL
 - Superintendente Nacional.
 - Vicesuperintendente Nacional.
 - Secretario Nacional.
 - Tesorero Nacional.

- Administración General
 - **Áreas de Gestión**
 - Analista de Gestión
 - Soporte Administrativo
 - Secretaria I
 - Secretaria II
 - Conserje
 - **Unidad de Finanzas**
 - Tesorería
 - * Asistente de Tesorería
 - Contabilidad
 - * Contadora General
 - * Asistente de Contabilidad I
 - **Unidad de Recursos Humanos**
 - Asistente de Recursos Humanos
 - **Unidad de Logística y Servicios Generales**
 - Coordinador
 - **Unidad de Sistemas y Tecnología**
 - Coordinador

- **Unidad de Planificación y Estadística**
 - Director Nacional
 - Asistente de Proyecto
- **Áreas Ministeriales**
 - **Departamento Nacional de Educación Cristiana**
 - Director Nacional
 - Asistente
 - **Departamento Nacional de Iglecrecimiento**
 - Director Nacional
 - Asistente
 - **Departamento Nacional de Comunicaciones**
 - Director Nacional
 - Coordinador(a) de Imagen y Redes Sociales
 - Diseñador Gráfico
 - Soporte Técnico
 - Ingeniero de Telecomunicaciones
 - **Departamento Nacional de Misiones**
 - Director Nacional
 - Coordinador Nacional
 - Secretario (a)
 - **Departamento Nacional de Proyección Social**
 - Director Nacional Social
 - Asistente
 - **Ministerio Nacional de Niños y Adolescentes**
 - Director Nacional Adolescentes
 - Asistente
 - **Ministerio Nacional de Jóvenes**
 - Director Nacional
 - Asistente
 - **Ministerio Nacional de Damas**
 - Director Nacional
 - Asistente
 - **Ministerio Nacional de la Familia**
 - Director Nacional
 - Asistente
 - **Ministerio Nacional Carcelario**
 - Director Nacional

1.1.4 Misión, Visión y marco axiológico de la institución.

Misión: Cumplir la gran comisión de Jesucristo bajo la dirección del Espíritu Santo, a través de ministerios de alto nivel espiritual y académico.

Visión: Ser una Iglesia de avivamiento y transformación de la sociedad en el Perú y el mundo.

Visión Conceptual

Ser una Iglesia apasionada por Dios que, bautizada con el Espíritu Santo, manifiesta sus frutos y dones, discipulando a todas las generaciones, transformando a la familia, comunidad y al mundo con el poder del Evangelio.

Visión Estratégica

Las Asambleas de Dios del Perú se ha planteado un sueño para los próximos 30 años: Ser una iglesia con avivamiento que impacte el Perú y el mundo. Para cumplir dicho sueño, se ha puesto una serie de procesos y metas.

Gráfico 02: Esquema de Visión Estratégica



Fuente: Planeamiento Estratégico de las Asambleas de Dios del Perú 2016 -2019

Principios:

1. **Unción:** Somos una Iglesia bautizada en el poder del Espíritu Santo, con manifestación de dones y milagros (Hch 1:8; Hch 2:1-4).
2. **Amor:** Somos una iglesia que ama incondicionalmente a todos por igual (1 Jn 3:18).
3. **Adoración:** Somos una iglesia apasionada por tener una relación personal de la presencia de Dios (Salmos 103).
4. **Santidad:** Somos una iglesia que vive dependiendo del Espíritu Santo, en obediencia a la palabra en el temor de Dios (1 Pedro 1:15-16).
5. **Honra:** Somos una iglesia agradecida, que honra, y obedece a Dios y sus autoridades (Rom 13:7).

Valores

UNIDAD INQUEBRANTABLE

Unidos y entrelazados para conquistar naciones.

SERVICIO APASIONADO

Pasión por servir a Dios y al prójimo.

FE TRASCENDENTE

Convicción para vivir lo sobrenatural.

DEVOCIÓN CONTAGIOSA

Relación espiritual que atrae e inspira.

CREENCIA INMUTABLE

Vida anclada en principios bíblicos.

LIDERAZGO INNOVADOR

Gestión de mejora continua, creativa y dinámica

1.1.5 Funciones del área en donde labora.

DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y ESTADÍSTICA

Funcionas tomadas del MOF LADP 2017

FUNCIONES PLANIFICACIÓN Y ESTADÍSTICA

Según lo indica el Estatuto de Las Asambleas de Dios del Perú, el Departamento Nacional de Planificación y Estadística tiene la misión principal de ayudar a enfocar a Las Asambleas de Dios del Perú para el cumplimiento de la visión a través de los proyectos institucionales.

Funciones Principales:

- a) **Planeamiento de proyectos:** Es el órgano operativo dependiente de la Junta Directiva Nacional, encargado de elaborar los planes estratégicos y operativos a nivel nacional; integrando los planes y programas de las Direcciones y Ministerios Nacionales; asesora y monitorea los planes regionales.
- b) **Estadísticas:** Establece cuantitativamente y cualitativamente los planes, procesos y las conclusiones desde el ámbito estadístico, utilizando sus métodos y procedimientos para la toma de decisiones de la institución, en la ejecución de los planes y proyectos tanto en el aspecto eclesiástico como administrativo.

Funciones específicas:

1. Planificar y gestionar el levantamiento de información para elaborar propuestas y tomar decisiones.
2. Diseñar estrategias para lograr los objetivos nacionales e impactar a las regiones de todo el país.
3. Construir y evaluar indicadores de cumplimiento de acciones del Plan Operativo Institucional.
4. Realizar gestión del cambio en unidad con los directivos nacionales.
5. Evaluar el alineamiento de los proyectos de los departamentos y ministerios nacionales al Plan Operativo Institucional.

1.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1.2.1 Análisis FODA

Análisis institucional interno y externo al inicio de la gestión

FORTALEZAS

- F1. Organización de alcance nacional.
- F2. Respaldo patrimonial a nivel nacional.
- F3. Diversas unidades de servicios (universidad, colegios e institutos).
- F4. Formar parte de una organización mundial con presencia en más de 250 países.
- F5. Los 100 años de trayectoria en el país.
- F6. Contar con más de 5000 ministros en las diferentes regiones del país.

OPORTUNIDADES

- O1. Aumento de la población cristiana evangélica y representatividad política.
- O2. Estabilidad económica del país y buenas relaciones internacionales.
- O3. Mayor preocupación por mejorar la calidad de vida en las personas.
- O4. Mayor presencia del cristianismo en los medios de comunicación.
- O5. Mayor necesidad por mitigar los conflictos sociales (divorcio, inseguridad ciudadana, violencia a la mujer).
- O6. Mayor necesidad de aumentar la ética y los valores en la familia y sociedad.
- O7. Crecimiento de la población demográfica e interés por lo espiritual y religioso.

DEBILIDADES

- D1. Falta de unidad e identidad en los niveles territoriales.
- D2. Falta de postura organizacional ante los temas controversiales.
- D3. Modelo organizacional no definido y sistemas de trabajo distintos en obras locales.
- D4. Falta de automatización de los procesos organizacionales y uso de herramientas de gestión.
- D5. Ausencia de proyección social como organización.
- D6. Ausencia de políticas de cumplimiento con entidades regulatorias.
- D7. Falta de reconocimiento del público objetivo potencial (campos blancos).
- D8. Falta de crecimiento en miembros en las obras locales (deserción).

AMENAZAS

- A1. Desigualdad religiosa y poca difusión de las iniciativas por parte del gobierno.
- A2. Fortalecimiento de las comunidades LGTB, pro-aborto y anticristianos.
- A3. Ingreso de grupos religiosos pseudocristianos y comunidades espirituales-humanistas (sustitutos).
- A4. Desconfianza de la población por controversias religiosas.
- A5. Mayor presencia de contenido antivalores por los diversos medios de comunicación.
- A6. Estilo de vida de la población con poco interés en la cultura.

ESTRATEGIAS

EXPLOTE

FO1: Repotenciar las diversas unidades de servicios de LADP y construir diversos programas orientados a la formación profesional y espiritual basados en valores cristianos, para atender las necesidades sociales y eclesiásticas (F3, F5, F6, O2, O4, O5, O6, O7).

FO

FO2: Propiciar las pasantías y la participación de los miembros de LADP en la sede internacional, con la finalidad de fortalecer nuestras relaciones y adquirir innovaciones (F2, F4, O2, O3, O4, O5, O6, O7).

FO3: Crear un sistema de red de iglesias a nivel nacional que permita desplegar los modelos, políticas, estrategias, imagen e información, con el fin de lograr un mayor alcance y estandarización en todas las obras locales (F1, F2, F6, O7).

FO4: Establecer centros de conciliación en las iglesias a nivel nacional con la finalidad de que ministros calificados puedan otorgar servicios a los miembros de la organización y la comunidad (F1, F2, F4, F6, O5, O6).

FO5: Introducir en la formación de los ministros y líderes en las regiones un programa alternativo relacionado a la Política basado en fundamentos bíblicos (F1, F3, F6, O1, O4, O7).

Busque

DO

DO1: Elaborar un plan de trabajo a cargo de Proyección Social que cuente con actividades calendarizadas, recursos y alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales. (D5, O2, O4, O5, O6)

DO2: Crear la confraternidad educativa conformada por representantes de la USBA, colegios y direcciones nacionales para desarrollar y difundir materiales formativos

hacia las iglesias locales del país, con el fin de sensibilizar, prevenir y presentar alternativas de solución a la sociedad (D2, D5, D8, O1, O3, O5, O6, O7).

CONFRONTE

FA

FA1: Crear el cuerpo magisterial o círculo de apologética e investigación de LADP, con ministros y profesionales de alto nivel académico que puedan defender la fe ante las diversas corrientes filosóficas modernas que atentan A3, A5).

FA2: Planificar convocatorias con frecuencia trimestral/semestral que permitan fortalecer lazos con nuestras iglesias en regiones, para abordar temas relacionados a la unidad, familia, matrimonio, crecimiento espiritual y otros de F5, F6, A4, A5, A6).

FA3: Crear un equipo de escritores selectos para la producción intelectual institucional de libros, manuales y materiales didácticos para las iglesias, ministros y ejecutivos (F1, F3, F4, F6, A3, A4, A5).

EVITE

DA

DA1: Recopilar información de las iglesias a nivel nacional e ingresarlos al sistema, con el propósito de desarrollar servicios orientados a atender necesidades enfocadas a las iglesias de cada región (D1, D3, D4, D7, D8, A2, A7).

DA2: Orientar la gestión financiera a una adecuada estructura que permita acceder a financiamientos de corto y largo plazo, con la finalidad de obtener los recursos para la implementación del plan (D4, D5, D6, D8, A1, A7).

DA3: Equipar una sala de teleconferencia donde se pueda realizar reuniones y capacitaciones virtuales en vivo para todas las regiones. (D1, D3, D4, D8, A1, A6)

1.2.2 Análisis de la Cadena de Valor

Fernandez, Avellana Y Fernandez (2006) citados por Huisa (2020) manifiesta que la cadena de valor “es el conjunto de actividades realizadas por la empresa con el objetivo de transformar las materias primas en productos terminados que posteriormente sean distribuidos a los consumidores finales, logrando incorporar una serie de actividades, procesos, recursos y objetivos que al relacionarse generan “valor” para la empresa.

Gráfico 03: Cadena de Valor



La Cadena de valor de Las Asambleas de Dios tiene áreas administrativas de soporte, procesos donde considera la Evangelización, que es poder generar que las personas conozcan de Dios y acepten a Jesús como su Señor y salvador; la Consolidación, proceso por el cual afirma su fe; la formación que involucra una serie de cursos para su desarrollo como discípulo de Jesús y por el último el proceso de Misión, donde ya el discípulo está listo para ser enviado a evangelizar a otros.

1.2.3 Análisis del Marketing Mix

MARKETING MIX			
PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
Enseñanza Bíblica y consejería pastoral	No tiene precio	En cada una de las iglesias locales (más de 5000 a nivel nacional)	Publicidad realizada por cada iglesia local.
Cursos y Seminarios	Costo mínimo y dispuesto por el Ministerio o Dirección Nacional de la Organización	En el auditorio de la Sede Nacional o sedes regionales.	Publicitados a través de nuestra página de Facebook con más de 50 000 seguidores
Ayuda Social	Se entrega de forma gratuita	En el lugar afectado por algún desastre natural o en la región eclesiástica que lo solicite	Publicidad realizada por la sede regional que solicita la donación o ayuda.

1.2.4 Proceso de reclutamiento, selección y desarrollo del personal

Arbaiza (2016) menciona que “La planificación determina las necesidades de reclutamiento. Mediante un buen reclutamiento la selección es más eficiente porque los candidatos constituyen las mejores opciones, es decir, tienen la preparación adecuada y no están sobrecalificados ni poco preparados; además, se espera que permanezcan en la empresa una vez contratados”.

Según las políticas específicas de Recursos humanos establecidas desde 2012, según lo indica el Informe de Gestión Institucional 2012 – 2015, son:

- Se seleccionará y nombrará a personal calificado y altamente competente, para las diversas áreas de la institución.
- El personal estará plenamente identificado con la visión, objetivos, metas, planes y programas de la institución y desarrollará un rol activo en la gestión.
- Procuraremos trabajar con equipo-asesor especializado para un trabajo más óptimo.
- El personal será evaluado permanentemente en forma objetiva, sobre la base de los resultados previamente propuestos.

En Las Asambleas de Dios, al tener potenciales talentos profesionales formados desde las más de 5000 iglesias, cada vez que se apertura una plaza vacante en algún puesto se utiliza el Facebook institucional que tiene más de 50000 seguidores, así como la página web, donde se anuncia el requerimiento con toda la información del perfil del postulante y requisitos. La recepción de CV se hace a través del correo institucional y es derivado al área de Recursos Humanos, quienes seleccionan los Cv y luego los postulantes pasan entrevista personal, pruebas psicotécnicas, algunas pruebas de habilidad para el puesto y luego, via correo electrónico se les informa si fueron seleccionados.

1.2.5 Evaluación de desempeño (90°, 180°, 360°)

La Evaluación de desempeño que se realiza en la organización es de 360°, pues se mide el desempeño en base a las evaluaciones que hacen el jefe inmediato, Supervisores y Jefes de las diversas áreas, los subordinados, clientes internos y externos.

1.2.6 Clima y Cultura Organizacional

Martinez (2003) citado por Arbaiza (2016) nos dice que el Clima Organizacional es “El conjunto de percepciones que los empleados tienen de la organización y que da significado a las prácticas y las políticas de la empresa; determina la percepción de los empleados sobre su propio trabajo, su rendimiento y su satisfacción laboral en general.

Dado que todos los trabajadores de la Sede Nacional, así como los ministros provienen de las mismas iglesias de la organización, tienen una identidad institucional muy marcada, siendo un privilegio servir a Dios no solo en sus iglesias locales, sino como profesionales que dan su servicio a Dios, en la parte administrativa. En los trabajadores de la organización, el espíritu de servicio es una de sus principales características, pues aún en el trabajo aplican el ser como “Jesús”, siempre dispuestos a servir.

NUESTROS VALORES

- Santidad
- Amor y Verdad
- Obediencia y Sujeción
- Mayordomía y Responsabilidad
- Excelencia e Innovación

NUESTRO ADN

- Identidad y Avivamiento:
Somos un equipo que tiene un avivamiento personal y se identifica con el despertar espiritual y visión de la organización.

- Historia y Trascendencia:
Somos un equipo que tiene una historia misionera desafiante en común y promueve la trascendencia en las nuevas generaciones.
- Pasión y Alegría:
Somos un equipo que tenemos alegría para servir y pasión de ser protagonistas de los hechos del Espíritu Santo y el inicio de una nueva etapa de avivamiento.
- Excelencia y Confianza:
Somos un equipo con relaciones saludables, con talentos y actitudes comprometidos en el éxito de los objetivos de LADP con calidad e innovación.
- SLOGAN
El slogan utilizado en el año 2019, año de celebración de los 100 de trayectoria fue “Una iglesia de Avivamiento” y “100 años de Historia, Más Trascendencia”

1.2.7 Capacitación del personal

Las Capacitaciones se hacen de manera anual, para lo cual se tiene 2 Programas: EPAE, que es la Escuela para Ejecutivos y el ECAM, Escuela de Actualización Ministerial, las que se hacen de manera nacional (con un alcance de 500 pastores de mayor rango) y luego se hacen las réplicas en las regiones.

LA ESCUELA PARA EJECUTIVOS – EPAE.

Desarrollados todos los años para los ministros con mayor rango por preparación ministerial y años de experiencia, con temas como Políticas de Gestión, Administración y Cultural Organizacional; La excelencia Pastoral entre Ministros y Ejecutivos. La Sinergia, Resiliencia y la Motivación en el Liderazgo Ejecutivo; Legislación Organizacional y Reglas Parlamentarias; El Mandato Cultural, el Mandato de la Gran Comisión y Ética Evangélica en una Cultura Global; Habilidades Sociales y Competencias del Ministro como Ejecutivo Organizacional. Etiqueta y Protocolo; Visión, Misión y Mentoreo del Proyecto 20/20. Gestión de Proyectos Estratégicos; La Importancia de la Plenitud del Espíritu en el Ministerio y la Funciones Ejecutivas.

CAPACITACIÓN A LAS COEMRE

Se desarrollan capacitaciones para las Comisiones de Evaluación Regionales, quienes son pastores con cargo regional de apoyo a las Juntas Ejecutivas Regionales, ellos velan por el buen cumplimiento de las funciones según los principios bíblicos y dispuestos en el Estatuto de las Asambleas de Dios, son pastores elegidos cada 4 años, por ello al ascender nuevos pastores al cargo deben ser constantemente capacitados en temas como: El Manual de Funciones, los Procedimientos para tratar casos, los Aspectos Legales, las Relaciones Humanas en el Ministerio, y la Ética Ministerial, funciones de la COEMRE, Normas Estatutarias, Aspectos Legales, Ética Ministerial, Procesos, Restauración del Ministro, Resolución de Conflictos.

1.2.8 Análisis Financiero

Según el Informe de Gestión 2016 -2019, entre los principales ingresos del año 2019, se percibe el rubro de “Diezmos de Ministros e Iglesias” (30,6%) que a través de los años es la principal fuente de ingreso y corresponde a la proporción de diezmos aportados de los Ministros e Iglesias de las regiones, de acuerdo a nuestro Estatuto y Reglamento; en segundo lugar, similar al año anterior, se observa las “Leyes Sociales” (29%) que corresponde a la contribución de los costos laborales de los ministros que se encuentran en planillas a nivel nacional; al respecto en el detalle se aprecia el estado de cuenta al cierre de diciembre del 2019 de los aportes recibidos, así como los aportes por recibir de los ministros contribuyentes a nivel nacional.

En tercer lugar, se encuentra el rubro de “Centenario” (13,8%) donde se percibió aportes de la Tesorería Nacional (S/328,079), Ministros, Regiones e Iglesias (S/563,475), transferencia de Misiones (S/400,000), en este rubro específicamente se realizó un análisis exhaustivo de los ingresos percibidos y egresos así como las cuentas por cobrar, entre otros. En quinto lugar, se encuentra los ingresos de “Plantación de Iglesias” y “Ofrendas Misioneras” que en su conjunto representan el 11,9%, corresponden al Proyecto SURGE (S/.79,024), Edificación de Iglesias ICM (S/113,810), Ofrendas misioneras provenientes de las iglesias y regiones (S/542,065) entre otros.

Respecto a los egresos del año 2019, el principal rubro lo comprende las “Leyes Sociales” (26%) que representa el acumulado pagado de todos los costos laborales a los entes reguladores (EsSalud, ONP, AFP, etc); en segundo lugar, se encuentra las inversiones para el “Centenario” (18,3%), comprendido por Producción y Atmósfera (S/732,107), protocolo y expositores (S/183,955) y devolución a misiones (S/150,000), (tal como se indica en el rubro de ingresos del Informe del Centenario). En sexto lugar fue el rubro de “Misiones, Plantaciones y Obras locales” (13,6%) destinado a la inversión de Edificación de Iglesias ICM (S/.134,161), Transferencia de misiones para el centenario (S/.400,000), Ofrendas para proyectos misioneros (S/316,138).

Cabe indicar que los aportes al “Centenario” refieren a los aportes que dieron las regiones eclesíásticas para la celebración de los 100 años de historia de la organización.

Gráfico 04: Ingreso Económico Anual 2019



Fuente: Informe Económico de Gestión 2016 -2019

1.3 PROBLEMÁTICA

El análisis organizacional reflejó que la gran problemática de la organización era tener unidad en el trabajo nacional, debido a la diferencia de cultura y lejanía de las regiones, por lo que desde las diversas áreas de la organización se establecieron acciones para contrarrestar esta debilidad.

1.3.1 Área (s) donde se encuentra la (s) problemática (s)

Principales Hallazgos al Inicio de la Gestión 2016 - 219

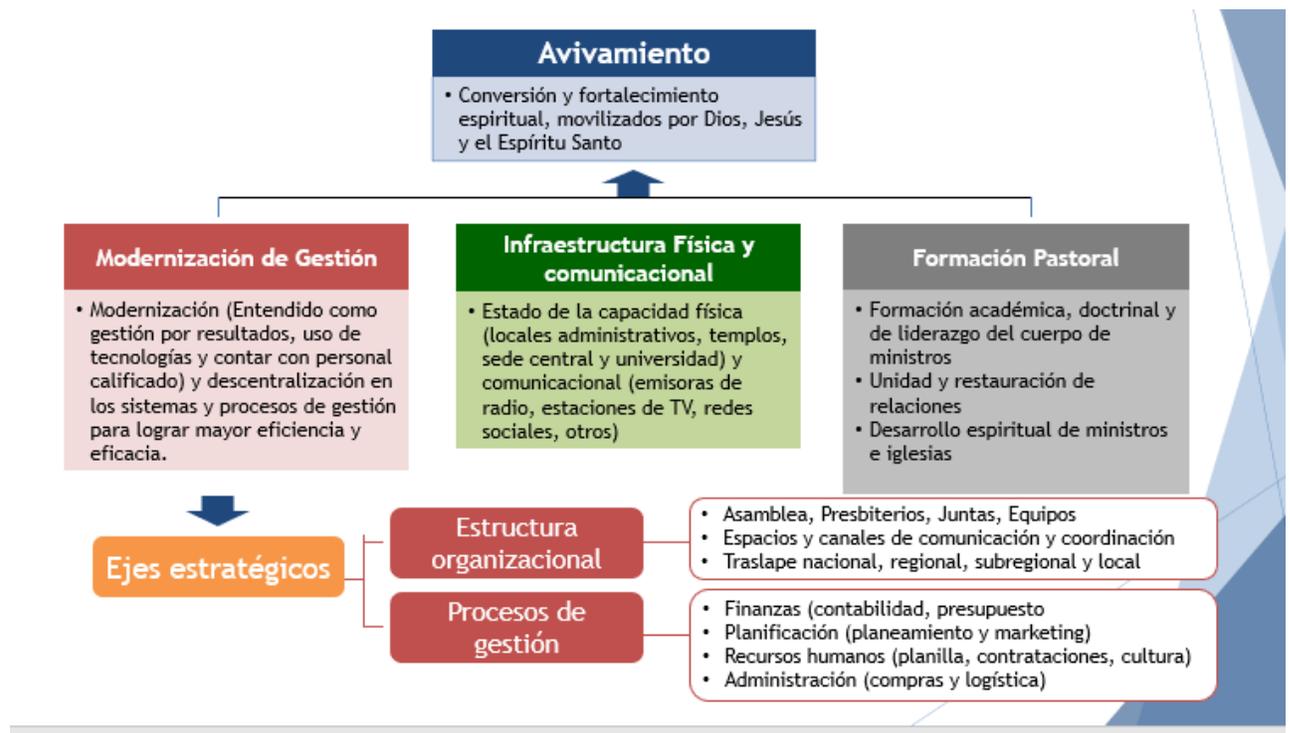
A continuación, se presenta la conclusión de los hallazgos luego de un exhaustivo diagnóstico institucional mediante entrevistas, estadísticas, análisis financieros y análisis FODA:

- Hacia una iglesia histórica con presencia nacional en pleno crecimiento numérico
- Existe una débil relación entre crecimiento institucional y mejora de la sociedad.
- En todos los niveles, la falta de unidad es el principal problema no resuelto.
- La estructura territorial (región y sub-región) genera duplicidad de roles y fraccionamiento de recursos.
- El tamaño de las Asambleas y Presbiterios genera alta representatividad, pero baja eficacia y eficiencia
- El régimen económico promueve el autosostenimiento de Iglesias, sin embargo se requiere un análisis de los porcentajes.
- El planeamiento es una actividad, no un sistema continuo y articulado territorialmente
- Equipo amplio y diverso (geografía y generacional), aunque con deficiente habilidades de gestión

- Saludable ambición de grandes proyectos guiados por el Espíritu Santo, aunque deficiente gestión estratégica.
- Deficiente contabilidad y gestión de planillas.

Los Cuales derivan también de las siguientes debilidades

- D1. Falta de unidad e identidad en los niveles territoriales.
- D2. Falta de postura organizacional ante los temas controversiales.
- D3. Modelo organizacional no definido y sistemas de trabajo distintos en obras locales.
- D4. Falta de automatización de los procesos organizacionales y uso de herramientas de gestión.



1.3.2 Diagnóstico de la Problemática

Viéndose el crecimiento continuo de la organización, se estableció que para asegurar el crecimiento saludable, cada 4 años se trabajaría con un Plan Estratégico Nacional, es así que al entrar en una etapa de modernización de la gestión, la Junta Directiva Nacional de los años 2016 -2019, tal y como lo reporta su Informe de Gestión, a través de la Consultoría Tras100 hizo un diagnóstico exhaustivo de las áreas y niveles organizacionales en todo Asambleas de Dios en el Perú, así también a través del Departamento Nacional de Planificación y Estadística se hizo un censo nacional donde se obtuvo una radiografía de la institución a puertas de cumplir 100 años de historia. En esta gestión se incorporó profesionales encargados de dar el seguimiento a la Planificación Estratégica Nacional, quienes establecieron herramientas de gestión que ayudaron a que las regiones eclesiológicas alinearan sus planes operativos regionales al Plan Estratégico Nacional.

El análisis organizacional reflejó que la gran problemática de la organización era tener unidad en el trabajo nacional, debido a la diferencia de cultura y lejanía de las regiones, por lo que desde las diversas áreas de la organización se establecieron acciones para contrarrestar esta debilidad.

En el presente trabajo de investigación, se explica cómo, desde el Departamento de Planificación, y a través de capacitaciones y herramientas de gestión como el establecer planes Operativos anuales, Formatos de Informes, reuniones de gestión del cambio, encuestas y el balanced scorecard, se logró que las regiones eclesiológicas trabajaran en conjunto para el alcance de los objetivos organizacionales, se pudo medir su crecimiento en número de iglesias y ministros, así como ingreso económico. Siendo varias regiones con las que cuenta Las Asambleas de Dios del Perú, se seleccionó las regiones del Departamento de Lima para ver su crecimiento y medición del alcance de objetivos.

1.3.3 Selección de Problema

Las Asambleas de Dios es una de las iglesias que posee mayor cobertura nacional, pero cuyo crecimiento e impacto no ha logrado ser de mucha visibilidad en la sociedad peruana, esto por la falta de unidad y alineamiento entre los Planes de trabajo de sus Sedes Regionales.

Como parte del análisis situacional para la elaboración del Planeamiento Estratégico 2016 - 2019 se hizo la siguiente encuesta a los Ejecutivos Regionales de las 31 regiones eclesiásticas de LADP.



Del taller realizado a los superintendentes regionales, se ha identificado que más del 50% considera que no existe claridad sobre como comunicar los diversos planes nacionales a las regiones, subregiones e iglesias locales; y que los pastores de las iglesias y la oficina nacional no están capacitados y preparados para alcanzar la aspiración a 3 años.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 2.1 Teorías, enfoques conceptuales en base a las variables encontradas en el problema a desarrollar

Planeamiento Estratégico:

Arbaiza (2016) nos dice que “parte fundamental de la planificación estratégica consiste en el logro de objetivos y el control de los resultados. Dependiendo de la dinámica del sector, el plan puede revisarse como mínimo cada año, aunque haya sido elaborado para tres o cinco años, con el fin de mejorar el desempeño organizacional”.

Diagnóstico Organizacional:

Para el diagnóstico organizacional es muy importante que se realice un análisis de la empresa en relación con su entorno y definir de qué manera se comporta a partir de las influencias del ambiente. De ello se extrae información sobre las políticas de la organización y su visión del mundo, por ejemplo, de la economía o la tecnología. El diagnóstico finaliza con la descripción del impacto de dicha cultura tiene sobre el desempeño de la compañía y cómo influye en la estrategia.

Arbaiza (2016) cita a Saavedra (2005) quien menciona a Peter Drucker como uno de los primeros autores que utilizaron el término estrategia en el campo administrativo, para referirse al proceso de trabajo que debe seguir una organización. Para él, la estrategia es el espacio entre el negocio presente y el que debería ser en el futuro, según la planificación que se haya establecido.

Estrategia:

Arbaiza (2016) La estrategia puede definirse a partir de las respuestas que el emprendedor puede dar a las siguientes preguntas: en qué consiste su empresa, cuál

es su situación actual y hacia dónde se quiere dirigir, ya sea dentro de un entorno empresarial público o dentro de uno privados.

Arbaiza (2016) Cuando la estrategia queda clara para todos los miembros de la empresa, son posibles el aprendizaje, la comunicación, el manejo efectivo del tiempo, la identificación de oportunidades, la prevención de problemas, el control de las actividades, la mejor asignación de recursos y la toma de decisiones según los objetivos estratégicos; en síntesis, los beneficios obtenidos no serán solo financieros.

Objetivos Estratégicos:

Arbaiza (2016) cita a Wwinberger para mencionar que los objetivos deben ser claros y flexibles, es fundamental que los objetivos puedan ser medidos con indicadores u otros medios de verificación y control. Para cumplir con el requisito de ser estratégicos deben orientarse al futuro, ser establecidos por la alta dirección, ser conocidos por todos los miembros de la organización y ser susceptibles de evaluación, de preferencia mediante indicadores cuantitativos de gestión

Arbaiza (2016) Los objetivos son la declaración de lo que la estrategia debe cumplir y son críticos para el éxito de la estrategia (Arbaiza, 2012).

Arbaiza (2016) Los objetivos estratégicos (o metas organizacionales), por su parte, están muy relacionados con la misión y la visión del negocio: son los resultados concretos de lo que se desea alcanzar en el cumplimiento de ambas proposiciones. Cada uno de ellos se fijará por escrito, así podrá planificarse la mejor vía para conseguirlos en un lapso razonable.

Gestión de organizaciones:

Arbaiza (2016) “No se puede gestionar lo que no se puede medir y no se puede medir lo que no se puede describir”.

El sistema de medición influye directamente sobre el desempeño y el comportamiento; por ello, cuando se elige debe tener relación con los recursos y las capacidades de la empresa, no solo en cuanto a los indicadores financieros, que son clave, pero no los únicos que deben medirse. Como refieren Kaplan y Norton (1997): “El CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control” (p. 39).

Mapa Estratégico:

Arbaiza (2016) El mapa estratégico es un diagrama de relaciones de causa y efecto entre objetivos estratégicos (Arbaiza, 2012); se realiza por cada perspectiva.

Las relaciones causa-efecto en los BSC se observan en los mapas estratégicos que, según Cokins (citado por Carrión, 2007), funcionan de acuerdo con la siguiente metáfora de la aviación, y que, por ello, se encuentran también en la literatura con el nombre de “tablero de mando”

Gestión:

Alles (2020) indica que “es ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica y organismo” (p.10).

Control Organizacional:

Arbaiza (2016) Para prevenir los problemas, la empresa tiene que incorporar un sistema de control que según Castilla et al. (2010), es “el conjunto de actividades interrelacionadas cuyo propósito es verificar que una actividad proyectada se ejecute según lo planeado” (p. 68)

Ouchi (1979) considera que el control organizacional está definido por los mecanismos que la empresa incorpora para alcanzar sus objetivos. Implica la creación y el monitoreo de reglas a lo largo de todo el sistema de autoridad de la organización.

Ramírez (2004) considera que los procesos de medición” [...] deben proporcionarse información y no datos, medir lo que es importante, ayudar a la toma de decisiones, centrarse tanto en la planeación estratégica como en la operacional y tener en cuenta que no todos los resultados son susceptibles de ser medidos” (p. 48).

Daft (2007) refiere que “el control es una responsabilidad fundamental de la dirección” (p. 339) pues se necesitan sistemas y guías para observar el cumplimiento de normas y procedimientos..

Arbaiza (2016) En la actualidad, el control tiene un criterio estratégico. El cuadro de mando integral o balanced scorecard, por ejemplo, es una herramienta de control integral útil tanto en el plano del control interno como en el análisis del entorno.

Al analizar la evolución del control desde otra perspectiva, podría sintetizarse en distintos tipos o estructuras que han funcionado a través del tiempo: del control simple al control burocrático, al control profesional y al control tecnocrático (Pereira, 1999).

Tablero de Mando Integral:

Arbaiza (2016) El balanced scorecard (BSC) o cuadro de mando integral (CMI) es un modelo de gestión desarrollado en la Harvard Business School por Robert Kaplan y David Norton en 1992. Según Carrión (2007), los creadores del BSC consideraban que los modelos de control basados en indicadores financieros y contables eran obsoletos para implantar la estrategia y, por ello, el modelo que proponen integra objetivos estratégicos con indicadores financieros y no financieros, tanto del pasado, en el primer caso, como del presente y del futuro, en el segundo.

Este modelo considera la estrategia desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento.

Por otro lado, el BSC es adaptable a cualquier tipo de organización, y tanto las no gubernamentales sin fines de lucro como públicas pueden beneficiarse con su uso. Las perspectivas se adaptan según el caso; por ejemplo, el BSC puede basarse en la

perspectiva de la comunidad y no en la del cliente, y puede incluirse la perspectiva de gobernabilidad y la de marco legal (Barros de Silva y Rodríguez, 2004).

En síntesis, el BSC se define como “[...] un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas de la compañía” (Kaplan y Norton, citados por Carrión, 2007)

Indicadores:

Arbaiza (2016) Los indicadores muestran cómo se medirá y rastreará el éxito en el cumplimiento de la estrategia

2.2 Antecedentes Nacionales e Internacionales

ANTECEDENTES NACIONALES:

Cruzatte A. (2018). En su tesis de grado: “El Planeamiento Estratégico y su relación con la gestión administrativa en la empresa CAMED COMUNICACIONES SAC, San Miguel, 2018”. A partir de un análisis minucioso, se determinó que la falta de planeamiento estratégico era el principal problema de la empresa, lo cual generaba que tanto la organización como sus colaboradores no tuviesen definidos los lineamientos como visión, misión, políticas, metas y objetivos, lo que generaba efectos dentro de su gestión administrativa y de operaciones; por ello la tesis muestra una propuesta de plan de estrategias orientadas en crear, potenciar y mejorar el planeamiento estratégico y gestión administrativa de la empresa, a partir de la gestión colaborativa en la empresa.

Fernandez L. (2017). En su tesis de grado : “Diseño de competencias técnico funcionales de planeamiento estratégico para mejorar la gestión institucional de la Municipalidad distrital de Motupe, 2016” Nos describe una situación problemática advertida en cuanto a la organización, comprensión y operatividad del sistema de planeamiento estratégico y sus efectos en la gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Motupe, de la provincia y departamento de Lambayeque; ante lo cual plantea, a manera de propuesta, un conjunto de competencias técnico-funcionales en planeamiento estratégico para mejorar el desempeño de los trabajadores, y por ende (en base a sus instrumentos de análisis como cuestionarios y entrevistas a los trabajadores municipales) la gestión estratégica institucional de la entidad.

Torres M. (2017). En su tesis de maestría en Auditoría y Tributación : “Los procesos del planeamiento estratégico y su incidencia en la gestión administrativa en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco periodo 2015” Nos presenta un interesante análisis de la normatividad institucional que regula el planeamiento estratégico en los gobiernos locales y los componentes de la gestión administrativa en las dimensiones de desarrollo socioeconómico, plan operativo institucional y la ejecución del presupuesto. Como resultado se evidenció que la gestión administrativa era deficiente, siendo que la principal herramienta de planificación municipal consistente en el Plan de Desarrollo Concertado que se elabora en cada distrito, era únicamente desarrollado por la exigencia normativa y no debidamente desarrollado como herramienta de gestión que guiara los procesos de ejecución presupuestal. De igual forma se halló que los planes operativos no se alinean con los planes estratégicos institucionales. Por último el control estratégico es bajo, lo que ocasiona que se ejecuten obras que no se encuentran en la programación presupuestal, debido al inadecuado desarrollo de expedientes técnicos. La tesis cuestiona en general, la eficiencia, eficacia y economía en la ejecución del presupuesto de los 12 municipios locales de la provincia de Huánuco.

Herrera L. (2019). En su tesis de doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad : “Influencia del planeamiento estratégico en la gestión U.E 100-937 Gobierno Regional de Tumbes- Agricultura 2017”. En su investigación nos muestra su análisis de la Influencia del Planeamiento estratégico en tres dimensiones de estudio: la gestión de presupuesto, la gestión de inversión y la gestión institucional del sector Agrario. El fin del estudio es proponer un desarrollo regional sostenible y prospectivo, teniendo objetivos, actividades y metas claras, debidamente articulados al Planeamiento Estratégico Nacional (como CEPLAN) y Políticas Públicas del sector agrario. Concluye en una propuesta para la elaboración de la agenda agraria regional de Tumbes 2019-2020.

Tineo A. (2019). En su Tesis de maestría en Gestión Pública : “Balanced scorecard y planeamiento estratégico institucional como herramienta de gestión para el centro de salud Calcuta, Lima-2019” Nos muestra una realidad problemática en el sector salud, en la que si bien la Dirección Regional de Salud (DIRESA) de Lima cuenta con un plan operativo institucional, este no es de alcance a los establecimientos de salud, los cuales, y no todos, cuentan con planes estratégicos en la figura de plan de desarrollo, como en el centro de salud Calcuta, cuyo plan no tiene bien definido los objetivos y metas. De tal manera propone que la implementación del Balanced Scorecard funcione como herramienta para medir las estrategias previstas de la organización y como instrumento que fortalezca la planificación estratégica, identificando objetivos a establecer en las estrategias que se encuentren alineadas a la misión y visión. Logrando aumentar la eficiencia de los procesos de gestión aplicando BSC con perspectiva financiera y de clientes, para el uso eficiente de los ingresos y egresos de la gestión institucional, que se reflejan en resultados de competitividad y buen servicio del centro de salud Calcuta.

ANTECEDENTES INTERNACIONALES:

Leiva R. (2017). En su tesis de maestría en Gestión y Dirección de empresas : “Plan estratégico para una empresa de retail periodo 2017-2021” Nos presenta el análisis de

la situación actual a través del entorno externo (5 fuerzas de Porter y PEST), continuando con el análisis interno (cadena de valor de Porter y revisión de estrategia de Kaplan), obteniendo como resultado la matriz FODA, siendo la base para la nueva definición estratégica de la compañía. Finalmente se desarrollaron los planes y proyectos para su correcta implementación junto al diseño del cuadro de mando integral de la metodología de Kaplan y Norton. Como resultado se obtuvo el diseño de un plan estratégico para la empresa Flores Corp. S.A. orientada al entorno competitivo de la industria junto a la creación de una propuesta de valor diferenciada hacia el cliente, con el objetivo de generar un mayor retorno para los inversionistas.

Martínez L. (2017). En su tesis de grado : “Diseño de un plan estratégico y cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para la Empresa de Asesoría y Consultoría Integral de Servicios Especializados ACIES Group S.A.S.” Nos muestra una propuesta de planeación estratégica en base a objetivos organizacionales determinados por el diseño de un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard. A partir de un análisis que pasa por la revisión de la misión y visión de la empresa, así como un análisis FODA derivado de las matrices: de evaluación externa (EFE), Matriz de perfil competitivo (MPC), posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM), matriz de evaluación interna (EFI) y perfil de crecimiento interno (PCI) . Finalmente presenta la elaboración de indicadores de desempeño que miden las actividades propuestas en el plan estratégico.

Rivas K., Ramos J. (2017). En su tesis de grado : “Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad” Nos hace reflexionar en el éxito empresarial a partir de la planificación estratégica, considerando su propósito, importancia, las etapas y fases que conlleva; así como los tipos de planes que se implementan de acuerdo a la jerarquía de los niveles administrativos. Asimismo señala que el análisis estratégico organizacional determina las debilidades y fortalezas de la empresa e identifica las oportunidades y los riesgos actuales del entorno. Por último señala la implementación y evaluación del plan estratégico, aborda la aplicación

práctica en su ejecución y evaluación estratégica. Se sirve de la recopilación documental, mostrando que la aplicación de la planificación estratégica logra ejecutar las metas establecidas por la empresa, haciéndola competitiva en su sector.

Díaz M. (2020). En su tesis de maestría : “Plan Estratégico para la Gerencia de Personas Fundación Belén Educa” Presenta la elaboración de un plan alineado al Plan estratégico de la Fundación y que sirve de guía a la Gerencia de Personas para centrar sus esfuerzos en la búsqueda de resultados en la naturaleza de la organización, que es sin fines de lucro, dedicada a entregar educación católica a niños, niñas y jóvenes de escasos recursos, cuenta además con 2 colegios y está compuesta por 1500 colaboradores. Para tal fin, se sirvió del modelo de negocio CANVAS de la Fundación a nivel general y de la Gerencia de Personas a nivel específico, así como un análisis FODA del área. Construyéndose el Plan Estratégico Propuesto en función al análisis realizado. Asimismo, se valorizó el Plan, detallando su costo y beneficios en la institución, evidenciándose que es rentable su implementación.

Grgurina I. (2019) En su tesis de grado : “Planificación Estratégica para la Fundación Abrazarte” Nos muestra un interesante estudio y propuesta a una institución que se dedica al rescate de niños del río Mapocho, a quienes ofrecen soporte educacional, social y espiritual. Del análisis se encontró que la sostenibilidad de la existencia de la institución se ve amenazada por problemas de gestión, financiamiento y control de procesos. Por ello propone una planificación estratégica con 12 objetivos que permitan alcanzar el cumplimiento cabal de la misión, destacando la necesidad de estructurar la metodología de intervención y medir estos indicadores de manera mensual. El sistema de gestión aplicado es el cuadro de mando integral, que permite una visión panorámica de la situación de la organización. Por último el plan de acción contempla una agenda de 6 meses y se traduce en 4 iniciativas estratégicas entre las que destaca la captación de recursos. La evaluación financiera muestra un aumento de capital de 90 a 154 millones de pesos en ingresos brutos anuales.

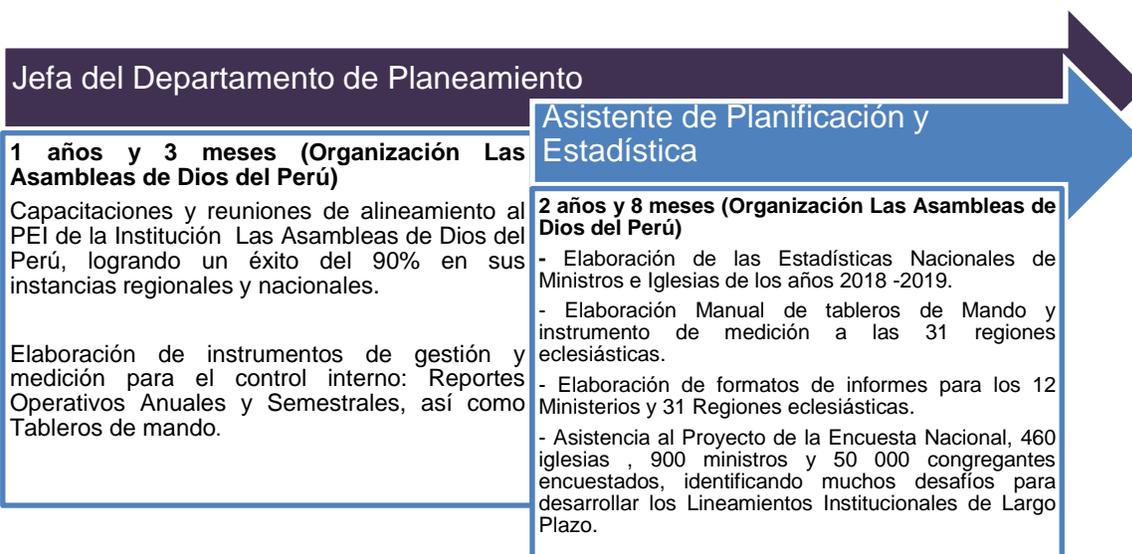
III. METODOLOGÍA

En el 2015 se establece la Oficina de Planeamiento Estratégico, Estadística e Imagen Institucional, donde empezó algunos replanteamientos estructurales y el diseño de procesos organizacionales elementales; posteriormente en el 2016, luego de realizarse el primer Diagnóstico Organizacional mediante una Empresa Consultora y por recomendación en su Informe Situacional, se apertura el Departamento Nacional de Planificación y Estadística, generando un nuevo proceso de seguimiento técnico a las acciones de las Regiones eclesiásticas, así como el desarrollo de Herramientas de Mando Integral.

Ingreso a trabajar en la Organización Las Asambleas de Dios del Perú en junio del 2017, como asistente de Planificación y Estadística; ascendiendo posteriormente como Jefa de Planeación.

El Trabajo de Suficiencia Profesional está basado en mi experiencia Laboral de los años 2017 y 2019, años en que di seguimiento y elaboré herramientas de gestión: formatos de recopilación de informes y Tablero de Mando Integral, para dar seguimiento a los objetivos organizacionales de la Entidad mencionada.

A continuación, detallo mi experiencia Profesional



Descripción de proyectos ejecutados en el Periodo 2017 -2019 en el Departamento de Planificación y Estadística de Las Asambleas de Dios del Perú:

1.Alienamiento del Plan Estratégico Nacional en las 31 Regiones Eclesiásticas

Visitas de sensibilización para que las regiones abracen la Visión Institucional y creación de herramientas para dar seguimiento a la ejecución de los proyectos institucionales utilizando el Tablero de Mando Integral con el propósito de:

- Enfocar a las diferentes dependencias a la visión institucional.
- Medir el cumplimiento de objetivos estratégicos.

2.Encuesta LADP

Es una serie de investigaciones que se ha realizado entre el 2017 y 2019 en las regiones de Lima y provincias de la Costa, Sierra y Selva del Perú con el propósitos de:

- Identificar las necesidades y desafíos de la iglesia de hoy.
- Pronosticar el panorama de la iglesia en los próximos años.
- Proponer soluciones para el crecimiento de la iglesia y el discipulado a las nuevas generaciones.

El proyecto realizar una radiografía institucional a puertas de sus 100 años de trayectoria.

3.Conferencia Enfoque

Es una serie de Conferencias Dinámicas y foros que se han difundido, en diferentes Sedes Eclesiásticas, así como en el Foro Nacional de la Pastoral Generacional con el propósito de:

- Difundir los resultados y propuestas de la Encuesta LADP.

- Recepcionar las recomendaciones y nuevas propuestas de la audiencia LADP.
- Sensibilizar y motivar a la audiencia LADP a asumir los desafíos de la Iglesia de Hoy.

4. Gestión del Cambio

Es una serie de metodologías y herramientas para dar seguimiento a la ejecución de los proyectos institucionales utilizando el Tablero de Mando Integral con el propósito de:

- Enfocar a las diferentes dependencias a la visión institucional.
- Comunicar sobre las prioridades de proyectos interdisciplinarios.

FUNCIONES: JEFA DE PLANEAMIENTO (2020 – 2021)

Función Principal: Dar seguimiento a los planes y proyectos nacionales, asistencia en la elaboración del Plan Estratégico Nacional de la Institución Las Asambleas de Dios del Perú, elaboración de instrumentos de gestión, supervisión y seguimiento del alcance de objetivos de los 12 Ministerios y Departamentos Nacionales de Asambleas de Dios, así como de sus 31 regiones eclesióásticas.

Funciones Específicas

- Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Nacional y Plan Operativo Institucional.
- Asesoría constante a las 31 Regiones eclesióásticas de LADP, en la elaboración de los Planes de Trabajo regionales e instrumentos de Gestión.
- Capacitaciones brindadas en Planificación Estratégica a las 31 Regiones eclesióásticas y Direcciones Nacionales.
- Seguimiento del alcance de objetivos nacionales de la organización LADP.

- Construcción del Tablero de Mando.
- Actualización del MOF de la Organización.
- Coordinación constante con las 12 Direcciones Nacionales LADP, para el cumplimiento de las actividades nacionales programadas.
- Elaboración de Informes de Gestión.
- Actualización de la Estadística Nacional de Ministros e Iglesias.
- Planificar y gestionar el levantamiento de información mediante encuestas a nivel nacional y regional.
- Diseñar estrategias para lograr los objetivos nacionales e impactar a las regiones de todo el país.
- Formular y adecuar los diversos métodos y procedimientos para la elaboración de proyectos internos.
- Evaluar el alineamiento de los proyectos regionales al plan de trabajo nacional.
- Capacitar y supervisar el proceso de implementación del Plan Operativo Nacional en las regiones y órganos nacionales.
- Evaluar el alineamiento de las actividades de los departamentos y ministerios nacionales al Plan Operativo Nacional.
- Realizar el seguimiento en el cumplimiento de las actividades de los proyectos nacionales y regionales.
- Aprobar los proyectos de los departamentos y ministerios nacionales para ser derivados a la Junta Directiva Nacional.
- Realizar reuniones de gestión del cambio con los directores nacionales para la evaluación del avance de los proyectos nacionales.
- Construir indicadores y presentar los resultados de medición a la Junta Ejecutiva Nacional para la toma de decisiones.
- Proponer instrumentos para la medición y evaluación de proyectos institucionales.
- Presentar los resultados de la evaluación de los proyectos ejecutados.
- Revisar y comunicar las estadísticas ministeriales a nivel nacional y regional.

- Mantener actualizado la Base de datos de Ministros e Iglesias locales de la Asociación, a nivel nacional.

FUNCIONES: ASISTENTE DE PLANIFICACIÓN Y ESTADÍSTICA (2017 – 2019)

Función Principal:

Asistencia en la Coordinación de planes y proyectos nacionales, seguimiento del alcance de objetivo del trabajo de los 12 Ministerios y Departamentos Nacionales de Asambleas de Dios, así como de 31 regiones eclesióásticas de la asociación cristiana.

Funciones Específicas

- Seguimiento del Plan Estratégico Nacional y Plan Operativo Institucional.
- Asistencia en la elaboración de los Informes de Gestión 2017, 2018 y 2019.
- Soporte Técnico del Proyecto Nacional de la Encuesta a Iglesia, Ministro y Congregante, de los años 2017, 2018 y 2019.
- Asistencia en la Elaboración del Plan Operativo Institucional 2018 y 2019
- Asistencia en la Elaboración de los 31 Tableros de Mando Regional.
- Asistencia en la Elaboración del Tablero de Mando Institucional.
- Asistencia en la Gestión del Cambio de los Departamentos y Ministerios Nacionales.
- Seguimiento al cumplimiento de los Planes Operativos de las 31 Regiones Eclesióásticas de LADP
- Elaboración de las Estadísticas Nacionales de Ministros e Iglesias de los años 2018 -2019.

MARCO ESTRATÉGICO DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO NACIONAL 2017 (PEN)

Acuerdo Marco Plan Estratégico Nacional 2016 al 2019 está sustentado en 8 Ejes, los cuales cuentan con estrategias y acciones enfocadas a la visión.

El plan estratégico fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que nuestra organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida, en etapas principales que componen dicho proceso:

- (a) Formulación. Que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada;
- (b) Implementación. En la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, que es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y
- (c) Evaluación y control. Cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); los cuales son trasladados al Tablero de Control o también llamado Balanced Scorecard para su respectivo cumplimiento de metas y por ende al cumplimiento de la visión esperada.

Ejes Estratégicos

Para lograr la visión institucional se han establecido 8 ejes estratégicos, de los cuales 5 ejes son cuantitativos (Unidad, Espiritual, Impacto, Talento y Financiero) que corresponden a la Ejecución del Plan Estratégico y 3 ejes son cualitativos (Gobernanza, Planeamiento y Transparencia) que abarca las políticas, directivas y reglamentos para Implementar el Plan Estratégico.

Cuadro 01. Ejes del Plan Estratégico Institucional

EJES	FINES	ETAPA	CONTENIDO
1.Unidad	Queremos lograr la Unidad e identidad con las regiones, subregiones y las iglesias locales. Hch 1:14	Ejecución del Plan Estratégico	3 Objetivos Largo Plazo 9 Objetivos Corto Plazo
2.Espiritual	Queremos lograr una mayor intimidad con Dios a través de la meditación de la palabra y la oración. Lc 24:49		2 Objetivos Largo Plazo 6 Objetivos Corto Plazo
3.Impacto	Queremos crecer en número de miembros, número de iglesias, número de misioneros enviados y alcance de la radio a nivel nacional. Hch 9:31		3 Objetivos Largo Plazo 11 Objetivos Corto Plazo
4.Talento	Queremos fortalecer la educación y formar ministros y líderes en el ámbito teológico y profesional. 2Ti 2:15		2 Objetivos Largo Plazo 5 Objetivos Corto Plazo
5.Financiero	Queremos lograr una mejor administración de la mayordomía de las iglesias y ministros. 1Ti 6:19		2 Objetivos Largo Plazo 5 Objetivos Corto Plazo
6.Gobernanza	Queremos lograr una mejor gestión que permita atender las necesidades de las regiones, subregiones hasta las iglesias locales. Mt 20:25	Implementación del Plan Estratégico	Políticas, Directivas y Reglamentos.
7.Planeamiento	Queremos realizar un seguimiento y evaluación de las actividades con el propósito de lograr los objetivos como sede nacional, región y subregión. Lc 14:28		Sistema Continuo de Planeamiento y Evaluación
8.Transparencia	Queremos ser transparentes en las políticas, normas y procedimientos institucionales con el fin de lograr orden y unanimidad. Lc 8:17		Políticas Legales y Administrativas

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2016 -2019.

Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de cada eje estratégico (Ver Cuadro 02) permitirán diseñar los planes operativos de las diferentes áreas de Las Asamblea de Dios a nivel nacional, regiones, sub regiones hasta las iglesias locales. Estos objetivos de largo plazo a su vez se lograrán si se cumplen los Objetivos de Corto Plazo, ya que la sumatoria de los Objetivos de Largo Plazo permite cumplir la **Visión** planteada:

Cuadro 02. Objetivos de Largo Plazo.

N°	NOMBRE	EJE	OBJETIVOS
1	70 Iglesias modelos	UNIDAD	Establecer como mínimo 70 iglesias representativas a nivel nacional el modelo integral y oficial de los procesos de LADP.
2	70% de satisfacción	UNIDAD	Lograr como mínimo una satisfacción del 70% en el clima institucional de los ejecutivos y el personal de LADP Nacional.
3	50 mil convocados	UNIDAD	Asistencia de 50 mil miembros a la celebración del centenario.
4	3 mega ayunos	ESPIRITUAL	Realizar 3 mega ayunos de avivamiento en las 27 regiones a nivel nacional.
5	Devocional 365	ESPIRITUAL	Lograr el uso del devocional institucional de los miembros y ministros de las 27 regiones a nivel nacional.
6	30% crecimiento	IMPACTO	Lograr un crecimiento del 30% de los miembros a nivel nacional.
7	100 misioneros	IMPACTO	Lograr enviar 100 misioneros de las 27 regiones, 30 a misiones foráneas y 70 a misiones internas étnicas.
8	5K de audiencia	IMPACTO	Lograr captar una audiencia mínima de 5,000 radio-oyentes por internet a nivel nacional de forma mensual.
9	200 líderes en formación profesional	TALENTO	Lograr un mínimo de 200 participantes entre miembros, líderes y ministros en las 27 regiones, que participen activamente en los programas de formación de LADP orientados a una currícula profesional en las materias de gestión: Marketing, Estrategia, Contabilidad y Logística.
10	1500 ministros en formación	TALENTO	Lograr que como mínimo 1500 ministros y líderes en las 27 regiones sean estudiantes activos o tengan formación y actualización en teológica básica y superior.
11	10M anuales	FINANZAS	Alcanzar un ingreso mínimo corporativo de 10M anuales.
12	Estados Financieros	FINANZAS	Construir Estados Financieros con indicadores óptimos de liquidez, solvencia, eficiencia y rentabilidad.

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2016 -2019.

Metodología de la Implementación

Posteriormente de la formulación del Plan Estratégico la Administración y la Dirección de Planeamiento y Estadística adoptaron los siguientes pasos para la implementación y control:

- 1. Etapa de Implementación:** En esta etapa se consideró oportuno establecer objetivos de corto plazo que ayuden a lograr los objetivos de largo plazo, luego definir cuál sería la estructura organizacional que se alinee a las estrategias plantadas, estudiar la obtención de recursos que ayudarán a cumplir los objetivos de corto plazo, definir la gestión de recursos humanos, la gestión del cambio y la responsabilidad social.
- 2. Etapa de Control:** En esta etapa se creará una herramienta de medición, denominada Tablero de control o también llamado Balanced Scorecard (BSC) que permitirá medir los objetivos y buscar el alineamiento a la visión con la finalidad de dar seguimiento al cumplimiento de las metas propuestas en las Regiones, Departamentos y Ministerios Nacionales.

Para completar la implementación, se desarrolló el Plan Operativo Nacional donde se indica las actividades para lograr los Objetivos de Corto Plazo, en función a ello se construirá el Plan Operativo Regional de acuerdo a los lineamientos de los Ejes Estratégicos.

Gráfico 03. Evaluación del PLANEAMIENTO para implementar

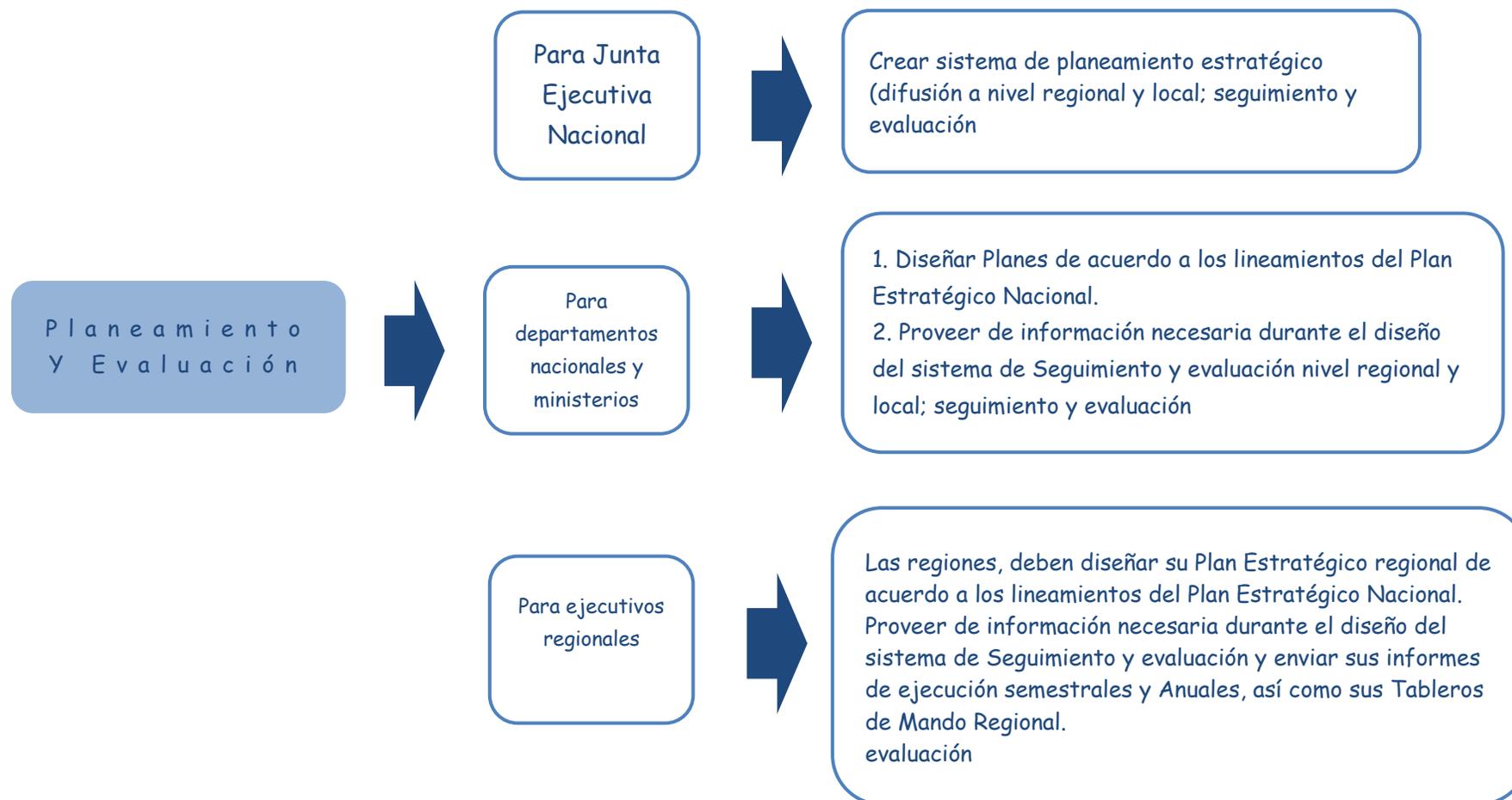


Gráfico 04. Modelo Tablero de Mando Región Lima 2017

LOGROS REGIÓN LIMA					ESTADÍSTICAS		
EJE	INDICADOR	Meta	Alcance	Logro	IGLESIAS		TOTAL
UNIDAD	Obj 1: Iglesia Modelo	4	2	● 50%	Reconocidas:	49	62
	Obj 2: Red Social Institucional	2000	6596	● 100%	Formación:	13	
	Obj 3: Macro-Regional (PLAN)	1	1	● 100%	MINISTROS		TOTAL
ESPIRIT.	Obj 4: Mega-Ayuno	1	1	● 100%	Principiante:	82	239
	Obj 5: Devocional Ejecutivo	4	5	● 100%	Cristiano:	56	
IMPACTO	Obj 7: Reducción de deserción (Diagnóstico)	1	1	● 100%	Licenciado:	67	
	Obj 8: Grupo Potencial Misionero	1	1	● 100%	Ordenado:	34	
	Obj 9: Iglesias Ofrendando	8	13	● 100%	INFORME ECONÓMICO		
	Obj 10: Red Social Radio	1000	1242	● 100%	Saldo Inicial	S/. 152,187.30	
	Obj 11: Retransmisión	1	1	● 100%	Total Ingresos	S/. 436,365.10	
TALENTO	Obj 12: Graduados Instituto	5	4	● 80%	Total Egresos	S/. 436,868.64	
	Obj 13: Estudiantes Seminario	4	16	● 100%	SALDO FINAL	S/. 151,683.76	

IV. RESULTADOS

1. Optimización de recursos humanos y logísticos orientados a un mismo objetivo.
2. Gestión con medición de resultados y control de los procesos.
3. Cambio de liderazgo tradicional a liderazgo transformacional debido a su enfoque a estrategias.
4. Nueva estructura organizacional que se adecua al Plan Estratégico Institucional.

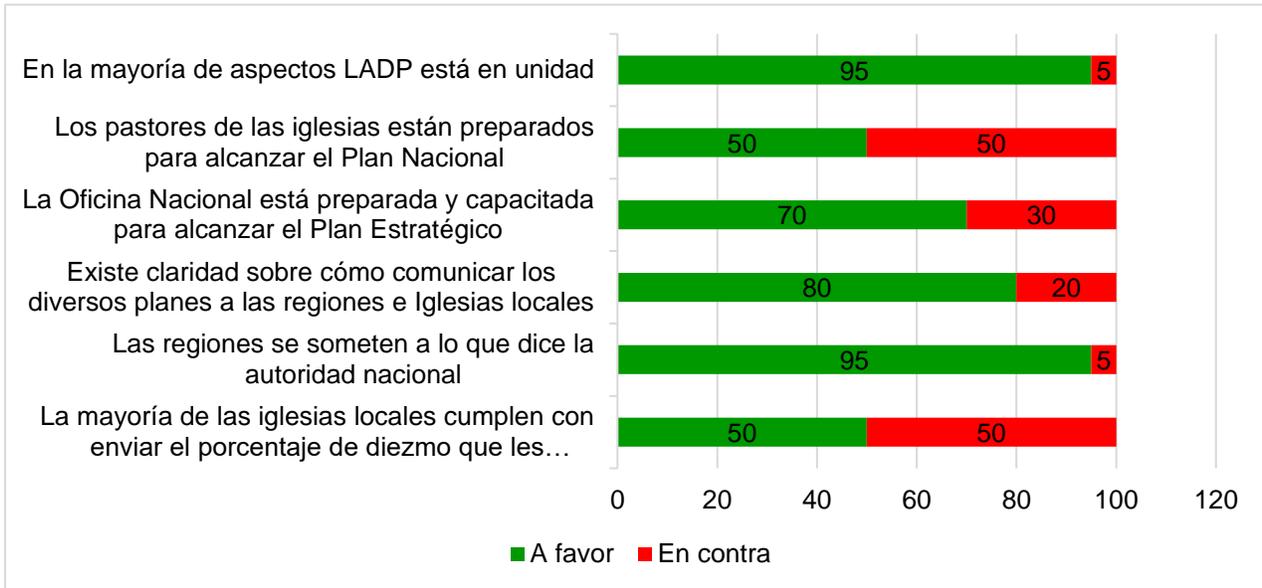
ENCUESTA REALIZADA A LAS REGIONES DE LIMA

A inicios de la gestión 2016 -2019 en Las Asambleas de Dios se realizó una encuesta a las regiones eclesiásticas. Tomamos casi todas las preguntas de esa encuesta y las volvimos hacer pero a las regiones de Lima, este fue el resultado.

ENCUESTA ESTADISTICA Y PLANIFICACIÓN LADP	A favor	En contra
La mayoría de las iglesias locales cumplen con enviar el porcentaje de diezmo que les corresponde	50	50
Las regiones se someten a lo que dice la autoridad nacional	95	5
Existe claridad sobre cómo comunicar los diversos planes a las regiones e Iglesias locales	80	20
La Oficina Nacional está preparada y capacitada para alcanzar el Plan Estratégico	70	30
Los pastores de las iglesias están preparados para alcanzar el Plan Nacional	50	50
En la mayoría de aspectos LADP está en unidad	95	5

Tabla 01: Resultados de Encuesta Modernización administrativa

Gráfico 07: Encuesta Modernización Administrativa



Como resultados se muestra que al inicio de la gestión 2016 -2019 solo un 20% de las regiones eclesiásticas, consideraban que había claridad de como comunicar los planes nacionales a sus regiones y solo un 30% consideraban que los pastores de las iglesias locales estaban capacitados y preparados para alcanzar lo planificado en los 3 primeros años de la gestión 2016 -2019 (ver realidad problemática). Luego de aplicar las herramientas mencionadas líneas arriba, en un periodo de 3 años, se volvieron a hacer las mismas preguntas a las regiones de Lima y el resultado fue muy alentador; dado que ahora el porcentaje de regiones que consideraban que había claridad en como comunicar los planes nacionales eran 80% y las que consideraban que los pastores de las iglesias locales estaban capacitados y preparados para alcanzar los planes estratégicos eran 50%. También se pudo demostrar el crecimiento de iglesias, ministros e ingresos que presentaron las regiones de Lima.

CRECIMIENTO DE IGLESIAS Y MINISTROS EN LAS IGLESIAS DE LIMA

Tabla 01: Iglesias Lima

IGLESIAS	2015	2016	2017	2018	2019
Lima Centro			62	63	67
Lima Este			44	47	49
Lima Noreste			58	63	67
Lima Norte			69	73	78
Lima Sur			61	62	64
LIMA	337	286	294	308	325



Tabla 02: Ministros Lima

MINISTROS	2016	2017	2018	2019
Lima Centro		239	242	243
Lima Este		131	127	139
Lima Noreste		127	133	140
Lima Norte		182	189	195
Lima Sur		134	143	147
LIMA	760	813	834	864



Gracias a la aplicación del Tablero de Mando y Reportes Operativos Anuales se obtuvo la medición del crecimiento de Iglesias y Ministros en Lima. Las regiones que más crecieron en número de Iglesias fueron las regiones de Lima Noreste (creció en un 14% del 2017 al 2019) y Lima Norte creció un 12%.

V. CONCLUSIONES – APORTES

El buen resultado de un Planeamiento Estratégico, parte mucho de hacer un buen análisis organizacional para saber los objetivos estratégicos a alcanzar, así como establecer herramientas que permitan dar seguimiento al cumplimiento del plan elaborado. En el caso de la Organización las Asambleas de Dios del Perú, resultó muy efectivo contratar a una consultoría especializada en elaboración de Planes Estratégicos, pero también el contar con los profesionales idóneos para que pudieran establecer las mejores herramientas de gestión, para lograr el cumplimiento efectivo del Plan en todos sus niveles organizacionales, siendo un reto lograr que las 31 regiones eclesiásticas acostumbrados a un trabajo de gestión tradicional, comprendieran la importancia de la modernización administrativa.

VI. RECOMENDACIONES

1. Para lograr el alineamiento alcanzado en los planes estratégicos y operativos de las regiones, se debe seguir dando capacitaciones de lleguen hasta las iglesias locales, como manuales y Talleres en planificación estratégica que sean replicados en las regiones, donde se les enseñen también el uso y beneficios de aplicar herramientas de gestión.
2. LADP es una institución grande y en crecimiento, por lo que se sugiere seguir implementando la modernización en la gestión estratégica.
3. Establecer políticas de ejecución de Encuesta LADP nacional cada 5 años para evaluar el crecimiento y nuevos desafíos de las iglesias, así como creación de proyectos en función a las políticas de mediano plazo institucional para priorizar las inversiones y se canalicen los recursos a los desafíos latentes en la iglesia.
4. Sensibilización en el uso de la evidencia estadísticas en las regiones, para la toma de decisiones objetivas.
5. Transformar cifras estadísticas y diagnósticos situacionales en Políticas de Gestión a largo plazo, para construir planes enfocados a una visión y superar los desafíos identificados en las iglesias, así como el desarrollo de encuestas especializadas para el diseño de nuevas soluciones.
6. Desarrollar Tablero de Mando Integral conectado al Tablero de Mando Regional online, para la gestión de resultados y visualizar indicadores en vivo.
8. Considerando que los valores y cultura de la organización son determinantes para la ejecución de estrategias, se recomienda equipar

al área de Talento Humano para gestionar y medir la cultura organizativa de la institución para construir equipos humanos que hagan como si fueran suyas la misión de la organización.

9. El éxito obtenido en la aplicación del Plan Estratégico en las regiones de Lima puede tomarse como trabajo piloto para que estas regiones sean en el futuro regiones mentoras y puedan expandirse los conocimientos y buenas prácticas a las demás regiones eclesiósticas

VII. REFERENCIAS

- Arbaiza, L. (2016) *Administración y organización: Un enfoque contemporáneo*. Buenos Aires. Universidad ESAN.
- Cruzatte Posadas, A. F. (2018). *El Planeamiento Estratégico y su relación con la gestión administrativa en la empresa Camed Comunicaciones SAC, San Miguel, 2018* (Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/24857>
- Fernandez Moncada, L. E (2017). *Diseño de competencias técnico funcionales de planeamiento estratégico para mejorar la gestión institucional de la Municipalidad distrital de Motupe, 2016* (Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16462>
- Torres Boza, M (2017). *Los procesos del planeamiento estratégico y su incidencia en la gestión administrativa en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco periodo 2015* (Tesis de maestría, Universidad de Huánuco). <http://repositorio.udh.edu.pe/handle/123456789/802>
- Herrera Sanjinez L.A. (2019). *Influencia del planeamiento estratégico en la gestión U.E 100-937 Gobierno Regional de Tumbes- Agricultura 2017* (Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43639>
- Huisa Veria, E (2020). *Planeamiento y evaluación: aplicación de herramientas de gestión en unidades de instituciones culturales*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Alfagrama, 2020.
- Tineo Medina A. A. (2019). *Balanced scorecard y planeamiento estratégico institucional como herramienta de gestión para el centro de salud Calcuta, Lima-2019* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/39593>
- Leiva Maturana R. C. (2017). *Plan estratégico para una empresa de retail periodo 2017-2021* (Tesis de maestría, Universidad de Chile). <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/145150>
- Martinez Chaparro L. A. (2017). *Diseño de un plan estratégico y cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para la Empresa de Asesoría y Consultoría Integral de Servicios Especializados ACIES Group S.A.S* (Tesis de grado, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia). <https://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/2217>
- Rivas Velásquez K. E., Ramos Salazar J. A. (2017). *Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad* (Tesis de grado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua). <https://repositorio.unan.edu.ni/8114/1/18272.pdf>
- Díaz Chacón M. A. (2020). *Plan Estratégico para la Gerencia de Personas Fundación Belén Educa* (Tesis de maestría, Universidad de Chile). <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/177122>

Grgurina Topelberg I. A (2019). Planificación Estratégica para la Fundación Abrazarte (Tesis de grado, Universidad de Chile). <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/173345>

ANEXOS



LAS ASAMBLEAS DE DIOS DEL PERÚ **IGLESIA CRISTIANA EVANGÉLICA PENTECOSTAL**

Inscrita en el Registro de Personas Jurídicas de Lima Portada N° 2030620, R.U.C. N° 20444538070
Registro de Entidades Religiosas N° 025-2018-JUS/REG - INRUBUSOM

"Cristo salva, sana, santifica, bautiza con el Espíritu Santo y viene otra vez con poder"

JUNTA DIRECTIVA NACIONAL

AUTORIZACIÓN DE TRABAJO

Por medio de la presente dejamos constancia que la Srta. Estefany Tineo Aranda, identificado con DNI N° 72780186, se le ha concedido la autorización para elaborar su informe de trabajo de suficiencia profesional, así como publicar los resultados en el repositorio de la Institución Universitaria.

Se expide la presente constancia para los fines que el interesado considere conveniente.

Pueblo Libre, 15 de abril del 2021

Atentamente,
Por la Junta Directiva Nacional


Pr. Carlos Jara Depaz
Presidente Nacional




Pr. Luis Acosta Valdovinos
Secretario Nacional

c.c. Archivo.

Encuesta del Área de Planificación y Estadística LADP

*Obligatorio

¿La mayoría de las iglesias locales cumplen con enviar el porcentaje del diezmo que les corresponde? *

Si

No

¿Las regiones se someten a lo que dicen la autoridad nacional? *

Si

No

Existe claridad sobre cómo comunicar los diversos planes a las regiones e iglesias locales *