

UNIVERSIDAD NACIONAL

Facultad De Ciencias Sociales

Escuela De Planificación Y Promoción Social

Maestría En Planificación, Énfasis en Planificación Estratégica

**Formulación de un Plan Prospectivo Estratégico para la
Comunidad de Desarrollo Integral Vida Abundante Heredia
con horizonte al año 2030**

Presentado por
Fanny Fonseca Keith

Julio, 2019
Campus Omar Dengo, Heredia

INTEGRANTES DEL TRIBUNAL EXAMINADOR



**Presidente del Tribunal Examinador
Coordinador de la Maestría
Máster Ángel Ortega Ortega**



**Responsable Académico (tutor)
Máster Jason Calvo Rojas**



**Lector Interno
Máster José Ángel Castro Granados**



**Lector Externo
Máster German Mora Rodríguez**



**Licenciada Fanny Marcela Fonseca Keith
Sustentante**

Dedicatoria

A Jehová, mi Señor y mi Dios, por cumplir su promesa “Esfuézate y sé valiente. No temas ni desmayes, que yo soy el Señor tu Dios, y estaré contigo por donde quiera que vayas”. Gracias Papá por el crecimiento espiritual, emocional y profesional obtenido durante el desarrollo de este proyecto y por estar siempre a mi lado.

A mí misma, por vencer cada obstáculo que se presentó para llegar a la meta.

A mi hijo Joel, por su amor, comprensión y palabras de ánimo durante este tiempo. Que mi ejemplo te inspire a superar los retos que se presenten en tu vida y a conquistar con valentía cada uno de tus sueños.

A papi y a mami, que son mis modelos de superación, gracias por su amor y apoyo incondicional durante este caminar.

A mi hermana y mi hermano, a mis sobrinos y a mi sobrina por confiar en mí y por sus palabras de aliento.

Agradecimientos

A la Universidad Nacional por la oportunidad de estudio brindada.

A la Dirección y Jefatura de Gestión Operativa del Área de Planificación de la Universidad Nacional.

A la Comunidad de Desarrollo Integral Vida Abundante Heredia, en especial a los pastores Rudy Corea y Ana Luisa Castro.

A cada uno de los miembros del Equipo Pastoral (EPE).

Al Ministerio de Propósito de Servicio, en especial a Luz Dary Amaya y German Mora por todo su acompañamiento profesional y espiritual.

A los profesores Jason Calvo y José Ángel Granados por su orientación académica.

A Gretel Rodríguez, Patricia Ramírez, Mario Sibaja, Rodolfo Vargas, Rosibel Zamora, Patricia Sánchez y Lelia Brenes por ser soporte emocional y espiritual.

A María Fernanda Vargas González, tu ayuda fue clave para la culminación de este proyecto.

Resumen Ejecutivo

La Asociación Comunidad para el Desarrollo Integral Vida Abundante Heredia (VAH) se constituye legalmente en setiembre de 2004 bajo el ordenamiento jurídico costarricense de la Ley de Asociaciones y sus Reformas (Ley número 218); de este modo, emprende sus primeras reuniones como comunidad de fe con una membresía de veinte personas, que quince años después asciende a mil seiscientas personas aproximadamente.

Durante su trayectoria se ha caracterizado como una iglesia relevante en la sociedad que, con el apoyo de cuatrocientos cincuenta y ocho miembros (ocho integrantes del Equipo Pastoral (EP), cincuenta líderes y cuatrocientos cincuenta servidores voluntarios), ejecuta cuarenta y tres proyectos (veintiocho ministerios y quince misiones) en cumplimiento de:

Ayudar a las personas que acarrean problemas espirituales y morales, en especial las personas que están sumidas en vicios y problemas morales que habitan en la zona y pueblos circunvecinos. Crear infraestructura para la atención del pueblo necesitado de asistencia espiritual y moral. (Asociación Comunidad para el desarrollo Integral Vida Abundante, 2004).

No obstante, VAH se gestiona bajo un modelo de planificación intuitiva que carece de un plan formal que exprese las prioridades en objetivos y metas, así como las estrategias que orientan su marco de acción presente y futuro. Por esta razón, conviene investigar cómo formular un plan de largo plazo para la Comunidad de Desarrollo Integral Vida Abundante Heredia que le permita definir

una visión compartida con horizonte al año 2030, considerando las dinámicas actuales y futuras previsibles de las variables, actores clave y factores del entorno.

Por consiguiente, se propone un abordaje desde la metodología prospectiva, que posibilite a VAH la anticipación y preparación para enfrentar la turbulencia de los cambios, mediante la formulación de un Plan Prospectivo Estratégico que genere las capacidades para la toma de decisiones con visión de futuro y contribuya a su supervivencia en el largo plazo.

Por lo anterior, se requiere primero: analizar su marco estratégico actual; segundo: identificar las variables y actores clave que inciden en la misión y visión; tercero: contextualizar la situación actual de VAH respecto a las tendencias del entorno para la identificación de los factores que afectan su accionar en el medio; cuarto: diseñar con el personal experto los escenarios que reflejen la imagen futura de VAH, así como la elección del “escenario apuesta”; y quinto: establecer las estrategias, objetivos, metas e indicadores que orienten los recursos para el alcance de la visión con horizonte al año 2030 propuestos en el Plan Prospectivo Estratégico.

Para el desarrollo metodológico, se recopila y analiza la información mediante las siguientes técnicas y herramientas: Triángulo de Mark Moore, considera la propuesta de valor a partir del mandato origen, los valores, la legitimidad y la capacidad operativa de VAH; Diagrama de Forester, considera las variables causales de entrada, proceso y salida, lo cual facilita la comprensión del sistema en estudio y su evolución; MICMAC y MACTOR, considera el análisis

estructural para la identificación de las variables y actores clave; PESTELEC, considera el entorno externo a través de sus diversos factores así como el efecto en la misión y visión de VAH; Escenarios, considera la construcción imágenes futuras así como la elección del “escenario apuesta”; finalmente, las 7 de McKinsey que considera el análisis de capacidades de VAH para el alcance de la visión.

Como resultado, se obtienen las siguientes conclusiones:

Se formuló el Plan Prospectivo Estratégico para la Comunidad de Desarrollo Integral Vida Abundante Heredia, con horizonte al año 2030.

Producto del análisis y reflexión de pensamiento estratégico, se propusieron ajustes técnicos que enriquecieron la misión, la visión y los valores de VAH, validados por el EP.

Entre las variables clave se tiene: el pastoreo, el seguimiento y la asignación de tiempo del pastor. Entre los actores clave se tiene: los medios de comunicación, los no creyentes, los vecinos de influencia y el Estado.

En el análisis de contexto se priorizaron los factores: espiritual, socio-cultural, económico y tecnológico, a partir de los cuales se diseñaron los escenarios: pesimista, tendencial, posible y deseado, entre los cuales se eligió el “escenario apuesta”. Finalmente, se realizó la propuesta de objetivos, metas e indicadores de gestión e impacto, para cada uno de los ejes, a saber, familia, iglesia, sociedad y liderazgo.

Tabla de Contenidos

Dedicatoria	iii
Agradecimientos.....	iv
Resumen Ejecutivo	v
Tabla de Figuras	xiii
Tabla de Cuadros.....	xv
Abreviaturas	xvi
Capítulo I. El problema y su importancia	xvii
1.1 Tema de investigación.....	18
1.2 Antecedentes del tema y estado de la cuestión	20
1.2.1 Historia del protestantismo	20
1.2.2 Origen de VAH.....	21
1.2.3 Planificación eclesial.....	24
1.2.4 Contexto religioso	30
1.2.5 Economía social.....	30
1.2.6 Economía religiosa	31
1.3 Planteamiento del problema.....	35
1.4 Delimitación del objeto de estudio.....	37
1.5 Objetivos de investigación.....	39

1.5.1 Objetivo general.....	39
1.5.2 Objetivos específicos	39
1.6 Justificación de la investigación	40
Capítulo II. Marco teórico y conceptual	44
2.1 Marco referencial	45
2.1.1 Normativa	45
2.1.2 Origen y misión	46
2.1.3 Conformación Organizacional.....	46
2.1.4 Propósitos y Ministerios	47
2.1.5 Afiliaciones.....	49
2.2. Prospectiva	51
2.2.1. Origen de las Escuelas de pensamiento	52
2.2.1.2 Definición.....	56
2.2.1.3 Análisis de tendencias.....	57
2.2.1.4 P.E.S.T.E.L.....	58
2.3 Marco conceptual	63
2.3.1 Estrategia.....	63
2.3.1.1 Origen	63
2.3.1.2 Definición.....	64
2.3.1.3 Clasificación	64

2.3.2 Planificación.....	66
2.3.2.1 Origen	66
2.3.2.2 Definición.....	68
2.3.2.3 Principios.....	69
2.3.2.4 Clasificación	70
Capítulo III. Marco Metodológico	74
3.1 Metodología del diseño de investigación.....	75
3.1.1 Descripción de actores	76
3.1.2 Tipo de investigación	78
3.1.3 Fases del proceso prospectivo estratégico y sus resultados	79
A continuación, se describen cada una de las fases y talleres, así como los resultados obtenidos:	80
Taller 1: Introducción al Proceso de Planificación	80
Taller 2.....	83
Taller 3: Primera Fase:.....	84
Taller 4:.....	87
Taller 5:.....	91
Taller 6:.....	96
Taller 7: Tercera Fase: Diseño de Escenarios.....	98
3.1.4 Fuentes de información	109

3.1.5 Instrumentos y técnicas de recolección de datos.....	110
3.2 Alcances y limitaciones del proceso de investigación	111
Capítulo IV. Formulación de un Plan Prospectivo Estratégico	114
4.1 Formulación de un Plan Estratégico Prospectivo	115
4.2 Análisis de riesgos.....	115
4.3 Seguimiento y evaluación del proceso prospectivo estratégico	116
PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO AL AÑO 2030.....	118
Reseña histórica	5
Metodología	7
Marco Filosófico	8
Misión	8
Valores	8
Visión	9
Cadena de valor	9
Variables clave	11
Actores Sociales	12
Análisis del entorno	12
Escenarios	14
Ejes, objetivos, metas e indicadores estratégicos	17
Capítulo V. Conclusiones	20

Capítulo VI. Recomendaciones	119
Capítulo VII. Referencias Bibliográficas	122
Anexos	128

Tabla de Figuras

Figura 1. Razones de la práctica religiosa - pensamiento del individuo ...	32
Figura 2 Taller 1. Introducción a la Planificación, Equipo Pastoral	82
Figura 3 Taller 1 a Dinámica de Visión Personal, Equipo de Núcleo	83
Figura 4 Taller 2 Reflexión del pensamiento estratégico de VAH	84
Figura 5 Taller 3, Primera Fase Análisis del Pensamiento Estratégico	87
Figura 6 Diagrama de Forester	88
Figura 7 Misión VAH validada por el EP.....	89
Figura 8 Matriz de Resultados MACTOR-VAH.....	94
Figura 9 Actores influyentes-Matriz MACTOR.....	95
Figura 10 Introducción de valores al Software MACTOR	96
Figura 11 Matriz de Resultados MICMAC-VAH.....	97
Figura 12 Variables clave Matriz MACTOR.....	98
Figura 13 . Introducción de valores al Software MACTOR	98
Figura 14 Historia narrativa - Fases Proceso de Planificación- VAH.....	100
Figura 15 Cierre del Proceso de Planificación VAH	100
Figura 16 Repaso de Diagrama de Forester	101
Figura 17 Análisis PESTELEC por parte del EP-VAH.....	102
Figura 18 Discusión de factores y variables del análisis PESTELEC.....	102
Figura 19 Selección de factores y variables PESTELEC - VAH.....	103
Figura 20 Visión VAH con horizonte al año 2030	105

Tabla de Cuadros

Cuadro 1 Comportamiento del consumo de bienes religiosos.	33
Cuadro 2 Comportamiento en el consumo de bienes religiosos.	34
Cuadro 3 Mandato, Ley, Marco Jurídico, Bíblico	86
Cuadro 4 Validación EP, Ajustes Misión de VAH	90
Cuadro 5 Valores VAH	91
Cuadro 6 Variables que inciden en la dinámica de VAH	92
Cuadro 7 Actores potencialmente influyentes en el accionar de VAH.....	93
Cuadro 8 Construcción de Escenarios VAH con horizonte al año 2030.	104
Cuadro 9 Tabla de Validación de Visión VAH	105
Cuadro 10 Matriz Siete Eses de McKinsey	108

Abreviaturas

CEPAL	Comisión Económica para América Latina
EP	Equipo Pastoral
FAEC	Federación de Alianza Evangélica Costarricense
FAVA	Federación de Asociaciones Vida Abundante
FEDEMEC	Federación Misionera Evangélica Costarricense
MICMAC	Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada
MACTOR	Método, Actores, Objetivos, Resultados de Fuerza
ONU	Organización para las Naciones Unidas
Plan PEACE	P lantar Iglesias, E quipar líderes servidores, A sistir al pobre, C uidar al enfermo, E ducar la siguiente generación
PESTEL	Político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal
PESTELEC	Político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal, espiritual y cultural
PPE	Plan Prospectivo Estratégico
PROCADES	Programa Centroamericano de Estudios Socio Religiosos
VAH	Comunidad Vida Abundante Heredia

Capítulo I. El problema y su importancia

1.1 Tema de investigación

El uso adecuado de la planificación permite a todo tipo de organización, orientar los esfuerzos y ordenar las acciones hacia el cumplimiento del marco estratégico, mediante la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del plan como instrumento de medición.

Sin embargo, existen organizaciones que carecen de planificación formal y se dirigen de forma intuitiva, en tal caso conviene hacer una pausa en su accionar que invite al proceso de reflexión y mejora, que le permita preguntarse quién es, hacia dónde va y cómo alcanzará lo propuesto.

En virtud de la premisa anterior y al considerar que la Comunidad para el Desarrollo Integral Vida Abundante, conocida como VAH, ha demostrado durante quince años de ejercicio, un crecimiento histórico sostenido en el número de miembros, se plantea al pastor encargado de la gestión administrativa y eclesial, el desarrollo del proceso de planificación prospectiva estratégica, que le permita a dicha comunidad de fe anticiparse y prepararse ante los cambios provocados por las tendencias mundiales, de modo que se informe, sensibilice, movilice y concientice su recurso humano.

Si bien es cierto que la legislación costarricense en términos de la Ley de Planificación Nacional y su normativa (Ley número 5525) tiene alcance únicamente para las instituciones que administran los recursos del erario, pone en evidencia que las organizaciones de carácter privado, con o sin fines de lucro, al estar exentas, ejercen la planificación formal como un acto voluntario producto de

su iniciativa organizacional. Es así como las organizaciones privadas pueden aplicar libremente los modelos o técnicas que más se ajusten a su naturaleza, al hacer uso del conocimiento que autores de investigación científica han aportado en torno al tema, con el fin de mejorar de modo sustantivo la realidad organizacional.

Lo expuesto denota el valor agregado que representa para VAH el uso de la planificación formal, pues tal como puede inferir Greenley (s.f.), entre los beneficios de la administración estratégica, se tiene que:

- Permite detectar oportunidades, clasificarlas por prioridad y explotarlas.
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades.
- Reduce las consecuencias ante los cambios adversos.
- Permite mejor asignación de recursos.
- Permite tomar decisiones importantes que respaldan los objetivos establecidos.
- Disminuye la cantidad de tiempo y recursos que se dedican a corregir decisiones equivocadas.

1.2 Antecedentes del tema y estado de la cuestión

1.2.1 Historia del protestantismo

Las creencias y la esperanza personal en la existencia de un ser superior ha motivado a algunos seres humanos en el ejercicio de conductas sociales e individuales aceptadas por la ética, lo espiritual y lo moral, como parte de su vida.

La historia de la humanidad registra la existencia de Cristo, quien marcó el antes y después de su paso en la Tierra. Su aparición y ejemplo de vida inspira a miles de seguidores quienes aceptan sus principios y creencias como estilo de vida.

La Iglesia Católica Romana, al impulsar el cristianismo como doctrina religiosa fundamentada en Cristo, contaba con gran apoyo en todos los ámbitos de poder gubernamental principalmente en los países de Europa. Este movimiento contaba a su vez, con la adhesión de muchos seguidores provenientes de todas las clases sociales, hecho que generó diferencias.

Producto de lo anterior, el 31 de octubre de 1517 se da el movimiento de reforma, que desconcentra el poder religioso de la Iglesia Católica Romana, dando paso al fortalecimiento de la base doctrinal y la creencia de las iglesias protestantes, quienes desde sus inicios funcionan separadas del poder político y el Estado.

Para ese mismo tiempo, inicia en el continente europeo el establecimiento y la expansión de las iglesias protestantes, de modo que al multiplicarse el número

de sus seguidores alrededor del mundo, se origina la promoción y formación de gran cantidad de iglesias unidas por la gran comisión del cristianismo: hacer discípulos a todas las naciones.

En Costa Rica, la corriente de las creencias protestantes es importada por las personas que se trasladan a nuestro país para aportar su fuerza laboral en la construcción del ferrocarril. A partir del año 1887 llegan a nuestro país los primeros misioneros provenientes de movimientos protestantes como la Iglesia Anglicana, el Ejército de Salvación, los Adventistas del Séptimo Día y la Sociedad Bautista. En el año de 1865 se edifica la primer iglesia evangélica llamada El Buen Pastor y cerca del año 1950 se incrementan los movimientos que impulsan al Programa Centroamericano de Estudios Socio-religiosos (Procades) al realizar en el año 1979 el primer registro de iglesias protestantes en Costa Rica, según la denominación y el número de miembros (Holland, 2011).

1.2.2 Origen de VAH

Una vez mencionada en forma breve, la llegada y el establecimiento de los primeros movimientos de la iglesia cristiana evangélica en Costa Rica, se presenta a continuación los antecedentes del organismo objeto de estudio para el diseño del presente plan de formulación estratégico prospectivo.

La Asociación Comunidad para el Desarrollo Integral Vida Abundante, se constituye legalmente en setiembre de 2004, bajo el ordenamiento jurídico costarricense de la Ley de Asociaciones y sus Reformas (Ley número 218, aprobada en agosto de 1939), la cual hace referencia en su artículo número 1 al

libre derecho de asociación "... para fines científicos, artísticos, deportivos, benéficos, de recreo y cualesquiera otros lícitos que no tengan por único y exclusivo objeto el lucro o la ganancia ..."

Es así como la organización de carácter privado no lucrativo establece su fin, según se indica en el artículo tercero del acta constitutiva:

Ayudar a las personas que acarrean problemas espirituales y morales, en especial las personas que están sumidas en vicios y problemas morales que habiten en la zona y pueblos circunvecinos. Crear infraestructura para la atención del pueblo necesitado de asistencia espiritual y moral (Asociación Comunidad para el desarrollo Integral Vida Abundante, 2004).

Una vez constituida, realiza sus primeras reuniones en el gimnasio del Liceo Los Lagos de Heredia, con la participación de 20 miembros, y se traslada de domicilio años después, en busca de mejores condiciones de infraestructura. Es así como, en el año 2015, deciden unir esfuerzos para el financiamiento y adquisición de terreno propio, el cual posee actualmente, ubicado en el sector de Los Ángeles de San Rafael de Heredia. Esta propiedad tiene una extensión de 28.000 metros cuadrados, donde se han edificado las siguientes obras: un centro de reuniones de 1.924 metros cuadrados, al que asisten 1.600 personas en promedio, durante las conferencias de fin de semana, oficinas administrativas, aulas del Ministerio Pastoral Infantil, área de cafetería, baterías de baños y área de parqueos.

Según se indicó en el apartado 1.1 Tema de Investigación, VAH gestiona su planificación de forma intuitiva, por tanto, no dispone de un plan formal que exprese sus prioridades en objetivos y metas, así como las estrategias que orientan su marco de acción presente y futuro.

Ante esta situación, Malphurs (2006) afirma que el planeamiento estratégico es clave para la supervivencia de la iglesia a largo plazo, ya que la gran influencia del entorno en la época postmoderna, se convierte en un reto para toda organización. De modo que las instituciones eclesiásticas no se escapan de hacer frente a los cambios que cada vez suceden con mayor rapidez. El impacto que genera las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la globalización y los efectos sociales, son parte de las causas que manifiestan cómo las barreras que antes separaban una frontera de otra, hoy son traspasadas por la interconexión del globo terráqueo. Por lo anterior, la humanidad vive en constante turbulencia ya que el comportamiento de los megacambios pasó de ocurrir cada cien años a cuestión de años, meses, días, horas y hasta minutos.

Ante la inminencia de dichas transformaciones, toda organización necesita anticiparse y construir estrategias asociadas a su cadena de valor, misión y visión, que le permita prepararse para enfrentarlas y así sobrevivir.

Por otra parte, las iglesias evangélicas no disponen de subvención estatal, por lo que deben maximizar la gestión de sus recursos para el financiamiento de sus proyectos, motivo por el cual el uso de la planificación contribuye desde la

formulación, ejecución, evaluación y seguimiento de los objetivos, así como el control de ingresos y gastos asociados a su misión y visión.

Por otra parte, la planificación estratégica permite a la organización evaluar qué tan bien se cumple su razón de ser, qué tan observables son sus valores y hacia qué dirección dirige sus esfuerzos, ya que en la medida que éstos sean sostenibles en el tiempo, podrá brindar su aporte en la satisfacción de necesidades éticas, morales y espirituales tanto de sus miembros como de quienes participan en sus programas.

1.2.3 Planificación eclesial

El Dr. Malphurs, experto consultor, ofrece el modelo de planificación estratégica para iglesias evangélicas, que describe paso a paso, desde las primeras discusiones con el pastor y su equipo de líderes estrategas, durante el abordaje del proceso a la luz del fundamento espiritual. Asimismo, el modelo integra la misión, visión y valores, el equipo de ministerios para realizarlo, y entre otros temas característicos de esta naturaleza, plantea cómo hacer discípulos, cómo ayudarlos en su madurez espiritual, la recaudación de fondos; hasta concluir con la elaboración e implementación del plan estratégico (Malphurs, 2006).

En relación con el tema de planificación eclesial, se consultaron algunas iglesias dentro y fuera de Costa Rica, ante lo que se observó un acercamiento en el uso de elementos del marco filosófico, que fortalecen la ejecución de su labor. A continuación, se menciona algunos de ellos, para efectos de ilustración:

La Iglesia Aposento Alto dirige sus esfuerzos al crecimiento, pastoreo, liderazgo y discipulado mediante grupos familiares. La definición de su misión, visión y valores le permite ser un referente bíblico e instrumento de santidad, honestidad, responsabilidad, obediencia, identidad, lealtad, solidaridad, mayordomía y proactividad. Dispone de una estructura de objetivos y metas que responde a los ejes de evangelización, misiones, educación, liderazgo y proyección social, los cuales se llevan a cabo con el apoyo de los ministerios de música, damas, jóvenes, niños, adolescentes y familia (Iglesia Aposento Alto, s.f.)

La Iglesia Pueblo de Cristo, con la asesoría de un experto en planificación, elabora su plan estratégico quinquenal 2015-2020, lo que guía a la iglesia mediante un proceso a la iglesia hacia la búsqueda y reflexión de pensamiento, orientado a la satisfacción de necesidades espirituales de sus miembros, de modo que la evaluación de los resultados obtenidos exprese el nivel de logro en la cadena de valor de su población meta. Este proceso incorpora elementos de planificación y soporte bíblico en la construcción del plan estratégico, entre ellos: definición del marco estratégico, análisis FODA, factores críticos de éxito, formulación, seguimiento, evaluación, divulgación y posicionamiento, así como recomendaciones para la ejecución del plan. Algunos de estos elementos son básicos en la construcción de la planificación, lo que permite aplicarlos a organizaciones de la misma naturaleza (Granados, s.f.).

Por su parte, la Iglesia del Nazareno cuenta con misión y visión, como parte de su marco estratégico y enuncia como ejes la evangelización, las misiones, la

educación cristiana, el desarrollo de liderazgo, el servicio y la educación teológica (Iglesia del Nazareno, s.f.).

La Iglesia Evangélica Metodista de Nicaragua diseñó un plan estratégico del período 2009 al 2013, en el que se define la misión y visión. También se destaca el tema de la redención integral de hombres y mujeres para hacer de ellos discípulos. Dicho plan fue presentado y aprobado en conferencia general extraordinaria. Para construir el futuro de su iglesia, esta organización consideró la planificación como herramienta para enfrentar los retos en forma ordenada, mediante el estudio del contexto y la maximización de los recursos a favor de la obra de Dios, así como el crecimiento de su membresía. El diagnóstico inicia con el análisis FODA y continua con la expresión de diez estrategias, con su respectiva programación calendario, asignación de responsables, así como el costo asociado en la realización de cada una de ellas. Concluye asumiendo el compromiso en el desarrollo y crecimiento de su iglesia (Iglesia Evangélica Metodista de Nicaragua, 2008).

La Iglesia Presbiteriana de México presenta un Plan Estratégico para el período 2011-2021, en el que se realizó un ejercicio de evaluación retrospectiva aplicado a su trayectoria y con miras a una planificación hacia el futuro. Esta congregación muestra con datos numéricos las características y necesidades de su población meta con el fin de satisfacerlas, asimismo incorporó un análisis socioeconómico que muestra las capacidades de sus miembros, así como los recursos disponibles con la finalidad de administrarlos adecuadamente. Es importante considerar la información que contempla la capacidad financiera para

hacer frente a los gastos de operación y ejecución de sus proyectos sociales (Iglesia Nacional Presbiteriana de México, s.f.).

La iglesia Presbiteriana, cuenta con un plan estratégico que incorpora aspectos de su identidad, crecimiento, desarrollo, consolidación e influencia para la evangelización de la población y la extensión de ayuda social a los huérfanos, enfermos y personas de tercera edad.

Con respecto a la declaración de misión y visión, se muestra una extensiva descripción del accionar, adicionalmente, cuenta con la planificación táctica y operativa para el fortalecimiento de capacidades de los proyectos que desarrolla cada uno de los ministerios orientados a los pilares de evangelismo, finanzas, relaciones humanas y comunicación social.

La organización carece de personal experto, así como de recursos para la contratación de asesoría en planificación formal, por lo que se genera un desapego, ya que la junta directiva lo considera como pérdida de tiempo, irrelevante e innecesario. Sin embargo, su comportamiento cambió en función de los resultados obtenidos, de modo que convinieron hacer uso del modelo que mejoró favorablemente la ejecución de sus proyectos e inclusive la infraestructura física (Iglesia Nacional Presbiteriana de México, s.f.).

Finalmente se presenta la Alianza de Iglesias Presbiterianas y Reformadas en América Latina y el Caribe (AIPRAL), cuyo plan estratégico para el período 2012-2015, consolida alianzas con la organización internacional: Comunion

Mundial de Iglesias Reformadas (CMIR), con fines estratégicos a futuro (AIPRAL, s.f.).

AIPRAL, funciona en San José, Costa Rica desde el año 2006 y cuenta con la afiliación de 30 iglesias provenientes de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. Esta integración representa la posibilidad de resolución de conflictos entre países hasta la negociación de factores económicos, sociales y eclesiales-ecuménicos, a medida que se afecte la región por situaciones en común.

Para esta organización, a pesar de la gran diversidad de creencias religiosas de los países en mención, se cuenta con mayor participación de las iglesias cristianas, por lo que al mostrar su posición en temas de debate públicos influyen en la sociedad.

Se incluyen en su análisis estratégico, elementos como misión, visión, valores, desafíos estructurales y situacionales a nivel estratégico y operativo detectados mediante el FODA, análisis de actores, lineamientos, estrategia de sustentabilidad del plan en función de los recursos, ejes estratégicos, entre los que se considera el respeto a las diversidades, gestión cercana a las comunidades, regionalización (actividades locales y nacionales), presencia en la agenda de las iglesias y finalmente los objetivos para cada uno de sus ministerios (AIPRAL, s.f.).

Esta organización logró inferir que si no se planifica se improvisa, al evidenciar la relación obtenida en la intervención, la participación en el proceso de planificación y el aporte de las actividades realizadas bajo comportamiento empírico, lo que les permitió reflexionar respecto a su accionar.

Como conclusión del acercamiento observado en las organizaciones eclesíásticas respecto a sus experiencias en tema de planificación estratégica, surge la importancia de afrontar los retos, pues tal como indica el Doctor Malphurs “... la iglesia tradicional está en caída, la cantidad de personas practicantes disminuye, las sectas o grupo religiosos aumenta, la iglesia no cambia, por lo que se requiere de procesos estratégicos para poder mantenerse a flote y sobrevivir...” (Malphurs, 2006)

Por lo tanto, se requiere hacer uso de la anticipación al considerar la participación de los actores sociales que intervienen en este tipo de organizaciones, de modo que se contrarresten los efectos con el diseño de estrategias generadas mediante un proceso de aprendizaje.

La organización con fines eclesiales, al igual que cualquier otra organización, busca constantemente la excelencia en todo lo que hace, por lo que es relevante considerar la planificación estratégica como instrumento de apoyo, que si bien es cierto no es un fin en sí misma, funciona como medio o guía en la orientación de todas las acciones.

1.2.4 Contexto religioso

Con el fin de conocer qué es Costa Rica, hoy, en términos de religiosidad, Fuentes (2014) estudió sociológicamente las creencias de la gente desde su cotidianeidad, mediante talleres focales, Y logró obtener como resultado el pluralismo religioso entendido como "...un menú de alternativas y preferencias de elección religiosa ...", lo cual evidencia que "Costa Rica cambió, las creencias están en movimiento, ya la gente no sigue ciegamente lo que le dicen hacer".

Por consiguiente, este viene a ser otro de los cambios que afecta a las organizaciones eclesiales, ya que la tendencia revelada en el estudio anterior sugiere que las creencias de las personas que ya no son tan tradicionales, sino que reelaboran su aprendizaje, hay menos hombres practicantes y en términos generales existe una división en temas nacionales, como moral, política, entre otros (Fuentes, 2014).

1.2.5 Economía social

Los países de América Latina enfrentan escasez de recursos para la satisfacción de necesidades de su población, lo que produce como consecuencia condiciones de pobreza, indigencia, exclusión, inequidad, violencia, inseguridad, y otras más que el Estado, posiblemente, por falta de eficiencia, legitimidad, exceso de corrupción y burocracia, ni el mercado en su concentración de esfuerzos en la producción de bienes y servicios, son capaces de cubrir en su totalidad.

Ante este comportamiento social, el mundo es cada vez un lugar más complejo, por lo que entra en juego la contribución desinteresada de organizaciones responsables socialmente que se comprometen en la atención de necesidades sociales y ofrecen asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo social, cultural y deportivo, con lo que contrarrestan la paradoja, tal como plantea Schvarstein (2006), donde "...cuidamos a los sanos y descuidamos a los enfermos, enseñamos a los ilustrados y desatendemos a quienes no tienen acceso a la educación, financiamos vivienda a los pudientes y mantenemos a la intemperie a pobres indigentes ...".

1.2.6 Economía religiosa

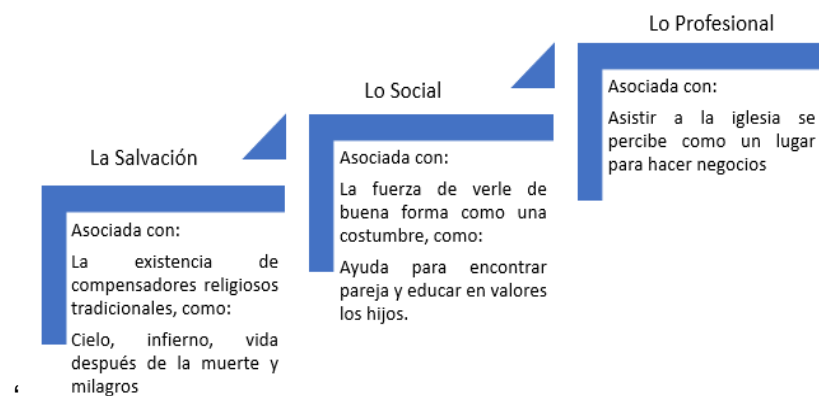
Según Brañas (2003), el sector religión se consideraba, hasta los años setenta, como una actividad "fuera del mercado", sin embargo, algunos autores como Adam Smith, Azzi y Ehrenberg sostienen que la economía de la religión es una subdisciplina de la microeconomía. Es así como en la década de los años ochenta, se investiga la función objetivo de las empresas que producen bienes religiosos tales como las iglesias y las congregaciones.

Cortés et al. (2011), en función de la influencia de las creencias religiosas sobre la cultura, la educación, política y la economía, define economía de la religión como "... el resultado de la aplicación de teorías económicas al análisis del comportamiento de las iglesias y sus seguidores.", al vincular la religión como "producto", las iglesias como las "firmas" y su relación de intercambio como

aquella en la que el cliente selecciona y consume los bienes religiosos con la misma lógica de otros bienes que ofrece el mercado.

En complemento a lo mencionado anteriormente, Cortés et al (2011) encuestó a 283 personas en Bucaramanga y Santander (Colombia), con el fin de conocer las razones de consumo de bienes religiosos, así como la motivación por la práctica religiosa, de lo que se extrae los resultados tal como se muestra a continuación:

Figura 1. Razones de la práctica religiosa - pensamiento del individuo



Fuente: Elaboración propia a partir de Cortés et al (2011).

La Figura 1 se expresan algunas de las múltiples razones que motivan a las personas asistir a las iglesias, y se mencionan a modo de ejemplo, para sustentar estudios formales en relación con el tema, no obstante, pueden generarse muchas otras razones que impulsen dicho comportamiento, las cuales podrían ampliarse en otras investigaciones.

De igual forma, se extrae un resumen de los resultados, que dichos autores aplican en contraste con la religiosidad al considerar otras variables como el

género, la edad, el nivel educativo, el ingreso y el estado civil de los encuestados, a partir de la información que se muestra en el Cuadro 1 continuación:

Cuadro 1 Comportamiento del consumo de bienes religiosos.

Género	Edad	Nivel Educativo	Ingreso	Estado Civil
<ul style="list-style-type: none"> • Asisten menos hombres, más mujeres • Menores de 12 años acompañados por sus padres, serán jóvenes que mantienen este patrón • Influencia de mayor peso en el acompañamiento de los hijos, por parte de los padres más que las madres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asisten más personas en "etapa ideal de conformar un núcleo familiar" • Para inculcar valores éticos y morales a sus hijos • Iglesia es sinónimo de formación • Asistencia es sinónimo de actividad en familia 	<ul style="list-style-type: none"> • A mayor escolaridad y mayor conocimiento científico menor asistencia 	<ul style="list-style-type: none"> • A mayor capacidad adquisitiva más donaciones y menos asistencia al templo • A menor capacidad adquisitiva mayor asignación de tiempo actividades laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solteros asignan menor tiempo a las actividades religiosas. • Casados con hijos asisten con frecuencia. • Personas en unión libre asisten con menor frecuencia. • Matrimonios que no comparten la misma creencia asisten al templo con poca frecuencia o nula.

Fuente: Elaboración propia a partir de Cortés et al (2011).

Dichos factores muestran como el ejemplo recibido durante la niñez, la capacidad de adaptación de las personas y el entorno social, repercuten en la asistencia e integración a las iglesias. Debido que el estudio fue realizado en el año 2006, conviene investigar la probabilidad de tal comportamiento en la actualidad, con el fin de conocer si se conserva o no la misma tendencia.

Por otra parte, Neuman (1986), citado en Brañas (2003), afirma que el tiempo de asistencia o el consumo de bienes religiosos tiene una asociación con el tiempo disponible del individuo, por lo que al encuestar 2.488 habitantes en España, obtiene los resultados que se presentan en el Cuadro 2.

Cuadro 2 Comportamiento en el consumo de bienes religiosos.

Género	Edad	Nivel Educativo	Ingreso	Estado Civil
<ul style="list-style-type: none"> • Maridos asisten con más frecuencia que las esposas • Hombre provee para su familia. • Mujeres disponen de mayor tiempo para asistir a la iglesia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jóvenes hasta los 30 años asisten con frecuencia. • Personas con rango de 70 años mantienen la misma estabilidad en asistencia que los jóvenes de 30 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • A mayor educación mayor asistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • A mayor tamaño de la familia, mayor asistencia • A pesar de tener mayor gasto de transporte, mayor beneficio social obtenido. 	<ul style="list-style-type: none"> • El ejemplo de padre y madre, aumentan la asistencia • Mayor efecto positivo en el seguimiento del comportamiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de Brañas (2003).

El tiempo de asistencia a la iglesia se asocia como sinónimo de inversión, al valorar los beneficios en términos de educación, valores e interacción social, obtenidos por las personas que lo practican. Adicionalmente, refleja la disposición a participar de actividades religiosas y el aporte social que realizan las iglesias en favor del cambio y su contribución en el desarrollo de la humanidad. De modo que, según el comportamiento de los miembros, surge un mayor crecimiento de asistencia en los templos, se generan mayores beneficios al pertenecer a grupos de gran solidez y el compromiso los miembros potencia el número de futuras iglesias.

En conclusión, a pesar del aporte estadístico que han realizado algunos autores al tema de religiosidad, se permite vislumbrar algunos elementos que sirven de acercamiento al objeto de estudio, sin embargo queda camino por recorrer en el tema. Por otro lado, las congregaciones deben considerar la “diferenciación de productos” que ofrecen, con el fin de garantizar la satisfacción de necesidades y la fidelización de los miembros actuales, así como la atracción de nuevos miembros.

1.3 Planteamiento del problema

Desde su constitución, VAH dirige su planificación empíricamente, de este modo, el direccionamiento de la organización carece de elementos técnicos formales que orienten la toma de decisiones en tema de estudios de futuros, estrategias, objetivos y metas.

Asimismo, la organización carece de indicadores que faciliten la medición de resultados obtenidos en el cumplimiento del marco filosófico, así como mecanismos de seguimiento y evaluación, lo cual es clave, ya que lo que no se mide, no se controla y, por ende, no propicia los procesos de mejoramiento.

A lo anterior se suman dos hechos relevantes a nivel organizacional, el primero hace referencia al crecimiento sostenido en el número de miembros, ministerios e infraestructura física que ha experimentado VAH, con mayor auge durante los últimos años de su ejercicio; y el segundo hecho relevante hace referencia a la coyuntura de la celebración de sus quince aniversarios, lo cual promueve la reflexión tanto retrospectiva como prospectiva respecto a su accionar.

En razón de las razones expuestas, se presenta ante el Pastor General la propuesta de acompañamiento ad honorem en tema de Planificación Prospectiva Estratégica, la cual es recibida con anuencia, entusiasmo y gran disposición, debido VAH no dispone de recursos financieros para la contratación de asesoría externa.

Dicha propuesta permite a los tomadores de decisiones, reflexionar que el uso de la planificación intuitiva, sin estrategias formales a largo plazo impide definir el quehacer y la imagen deseada de iglesia, como horizonte al año 2030. Por lo tal motivo, surge la necesidad y el reto para que los líderes establezcan y compartan una ruta clara, preferiblemente acompañada del planteamiento estratégico prospectivo que responda a la pregunta problematizadora:

¿Cómo formular un plan de largo plazo para la Comunidad VAH que le permita definir una visión compartida con un horizonte al año 2030, considerando las dinámicas actuales y futuras previsibles de las variables, actores clave y factores del entorno?

De modo que accionar sin el apoyo de la planificación prospectiva estratégica podría generar deficiencias en la visión de futuro y afectar así la priorización en el uso de tiempo y de recursos del organismo, exponiéndole a condiciones de vulnerabilidad al enfrentar y sobrevivir los cambios que la amenazan.

Para concluir este apartado, se destaca el hecho de que los organismos constituidos bajo la Ley de Asociaciones y su Reglamento, Ley Número 218, aplican de forma volitiva su adhesión a las prácticas de la planificación, ya que no están sujetas a la Ley de Planificación Nacional y su Normativa, Ley número 5525.

1.4 Delimitación del objeto de estudio

El presente diseño de investigación consiste en la formulación de un Plan Prospectivo Estratégico para la Comunidad de Desarrollo Integral Vida Abundante Heredia, con horizonte al año 2030. Para su realización, se consideran los aportes de investigación de reconocidos autores en tema de planificación prospectiva y estratégica, el criterio y consulta a expertos, el marco filosófico de diversas iglesias, así como otras fuentes de referencia que faciliten el análisis y acercamiento del objeto de estudio, según su naturaleza.

Entre las delimitaciones para la elaboración del presente diseño, se tiene:

El período de vigencia es de doce años, desde 2019 y hasta el 2030, período previamente definido por VAH como horizonte para el alcance de su visión. En razón de que este es el primer acercamiento formal que la organización tiene con la planificación y debido al enfoque prospectivo estratégico, conviene que el ejercicio comprenda un período intermedio entre el mediano y largo plazo, de modo que sea viable el empoderamiento y la vinculación de la cultura organizacional.

El aporte teórico, bibliográfico y de los casos vinculados a la planificación eclesial bajo el enfoque prospectivo estratégico y su aplicación a organizaciones de dicha naturaleza es escaso, ya que en la práctica es más frecuente el uso empírico de la planificación en este tipo de organizaciones.

La realización del actual diseño de investigación está estrechamente vinculada con la disponibilidad de tiempo del equipo de expertos, de modo que si se ésta sufre ajustes se ve afectada la continuidad en el desarrollo de los talleres de trabajo y, por ende, la reprogramación de las sesiones afecta directamente el cumplimiento en el tiempo de entrega para la propuesta de formulación del plan. La salvedad anterior se debe que VAH es un organismo muy dinámico y sus ministerios realizan múltiples actividades y tareas, por lo que la disponibilidad de tiempo es ajustada.

El producto final del presente diseño de investigación, es la formulación del Plan Prospectivo Estratégico, lo que no contempla su implementación, así como el seguimiento y evaluación producto de la ejecución del mismo.

Debido a que el alcance del abordaje estratégico es más general, no se incorpora la planificación táctica ni operativa.

La responsabilidad de ejecución del Plan compete al Pastor General y al equipo pastoral, de líderes y de apoyo, a cargo de la gestión administrativa y espiritual, que conforma el organismo.

El plan se avoca a la definición de objetivos estratégicos, a los que posteriormente cada uno de sus ministerios debe alinearse, no obstante, no se incorpora dentro de este proceso el análisis de riesgos.

1.5 Objetivos de investigación

1.5.1 Objetivo general

Formulación de un Plan Prospectivo Estratégico para la Comunidad de Desarrollo Integral Vida Abundante Heredia con horizonte al año 2030, considerando las dinámicas actuales y futuras previsibles de las variables, actores clave y factores del entorno.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Analizar el marco estratégico actual de la Comunidad VAH para la reflexión y recomendaciones técnicas necesarias que proceden y su ajuste posterior.

2. Identificar las variables y actores clave que influyen en el cumplimiento de la misión y alcance de la visión de la organización para la concreción de los objetivos estratégicos.

3. Contextualizar la situación actual de VAH en relación con las tendencias del entorno para la identificación de los factores que afectan su accionar en el medio.

4. Diseñar con el personal experto los escenarios que reflejen la imagen futura de VAH, así como la elección del “escenario apuesta” al cual se orientan los recursos y esfuerzos para el alcance de la visión con horizonte al año 2030.

5. Establecer los ejes, objetivos, metas e indicadores necesarios para alcanzar la visión con horizonte al 2030 propuestos en el Plan Prospectivo Estratégico.

1.6 Justificación de la investigación

El entorno mundial globalizado genera cada vez mayor exigencia a las organizaciones, al igual que mayor demanda en la satisfacción de necesidades de sus grupos de interés. En este sentido, el uso de la planificación y la definición de estrategias que maximicen la generación de valor, contribuye a su diferenciación, direccionamiento y éxito organizacional.

Es por esto que conviene el uso de la planificación prospectiva estratégica antes que la planificación tradicional, ya que la proyección a largo plazo y la concepción de imagen futura que tiene la organización de sí misma le lleva a construir desde el presente su visión horizonte, así como la concreción de aquellas acciones que materialicen su alcance.

Para el análisis de entorno, dentro del enfoque prospectivo, se hace uso de la herramienta PESTEL (ver Anexo ubicado en la página 129) en la inspección de elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que representan amenazas u oportunidades a la organización. Esto a su vez orienta la toma de decisiones, los estudios de futuros representados mediante escenarios y la selección de uno de ellos al cual apostar.

De este modo el proceso de planificación prospectiva estratégica, mediante la concreción de un plan, compromete a la organización en el establecimiento de estrategias, objetivos, metas e indicadores con proyección a futuro, planteados como respuesta ante los cambios abruptos de este siglo.

Además, el uso de la planificación como herramienta, reduce los márgenes de incertidumbre internos y externos en la organización, pues a pesar de no ser infalible, se convierte en una guía consecuente que determina a partir de la situación actual, los elementos que encaminan la toma de decisiones hacia mejores resultados.

De ahí la importancia de impulsar la planificación en organizaciones no gubernamentales pues, pese a que no están sujetas a la normativa de planificación nacional, contribuye de forma inherente en el accionar de toda agrupación organizada.

Además, es evidente que la organización que funciona sin planificación formal se ve obligada a enfrentar situaciones imprevistas con menor preparación, capacidad de reacción o criterios que potencie la toma de decisiones que afecten el cumplimiento de su misión y visión.

Por otra parte, al considerar el aporte ético, moral y espiritual que brinda VAH, tanto a sus miembros como a las personas que participan en sus diversos proyectos sociales, la planificación formal con enfoque prospectivo estratégico añade valor en su acción sustantiva, al evidenciar el autoconocimiento organizativo que representa el proceso de reflexión de su marco filosófico a partir

de una mirada fresca que le permita evaluar si cuenta o no con el alineamiento y estrategias adecuadas en el mediano y largo plazo.

Según Malphurs (2006), el 85% de las iglesias que hacen uso de la planificación estratégica logra obtener resultados positivos en su accionar y sobre todo mantenerse vivas, por lo que en la medida que la organización abandona conscientemente su estado de confort, se evalúa y prioriza sus actividades, genera cambios al reducir la opción de llegar a la línea del declive total.

No obstante, el impulso de las mejoras en la gestión de una organización, el manejo de su entorno y la implementación de estrategias requiere de un proceso conversado, acordado y participativo en el que las personas involucradas faciliten su continuidad, al hacerlo susceptible de medición y convertirlo en un reto.

Entre algunos de los elementos importantes de considerar en la planificación de las organizaciones de índole eclesial se tiene: la captación de recursos, su administración financiera y el tiempo de voluntariado ofrecido por sus colaboradores, de modo al reducir la incertidumbre asociada con dichos recursos, se genera mayor impacto social mediante la ejecución de sus programas.

Finalmente como parte de la justificación, el presente diseño de investigación pretende extender el conocimiento obtenido en la Escuela de Planificación y Promoción Social de la Universidad Nacional, a la cual se adscribe, con el fin de promover la elaboración de proyectos de graduación que brinden "...asesoría y capacitación en los diferentes organismos a nivel local, regional,

nacional e internacional” públicos y privados que inciden en la realidad social
(Escuela de Planificación y Promoción Social, s.f.)

Capítulo II. Marco teórico y conceptual

2.1 Marco referencial

2.1.1 Normativa

Las organizaciones eclesiales están facultadas para accionar libremente, siempre y cuando cumplan con lo dispuesto en el artículo número 75 de la Constitución Política de Costa Rica que, aunque declara la religión católica, romana y apostólica como la del Estado, establece al mismo tiempo que "... no se impide el libre ejercicio en la República de otros cultos que no se opongan a la moral universal ni a las buenas costumbres".

Por su parte, las organizaciones eclesiales se constituyen legalmente bajo la figura de asociación, al amparo de la Ley de Asociaciones, Ley Número 218 y sus reformas, la cual establece en el artículo número 1, el libre derecho de asociación para "...fines científicos, artísticos, deportivos, benéficos, de recreo y cualquiera otros lícitos que no tenga por único y exclusivo objeto el lucro o ganancia".

Además de las implicaciones legales mencionadas anteriormente, VAH está adscrita a los órganos normativos de la FAVA, FAEC y FEDEMEC, quienes vigilan el cumplimiento de los buenos principios, valores morales y espirituales.

2.1.2 Origen y misión

La asociación VAH se constituye legalmente desde el año 2004 como una entidad de bienestar social, de carácter privado, no lucrativa, para el cumplimiento de su naturaleza por una duración indefinida.

Se establece, según acta de constitución, con el propósito de

Ayudar a las personas que acarrean problemas espirituales y morales, en especial las personas que están sumidas en vicios y problemas morales que habiten en la zona y pueblos circunvecinos. Crear infraestructura para la atención del pueblo necesitado de asistencia espiritual y moral. (Asociación Comunidad para el desarrollo Integral Vida Abundante, 2004).

2.1.3 Conformación Organizacional

La estructura organizativa de VAH presenta la siguiente jerarquía:

Junta Directiva: Es el órgano autorizante, está constituido por siete miembros, a saber: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y tres vocales. El puesto de presidente lo ocupa el Pastor General.

Grupo de Ancianos: Integrado por cuatro miembros.

Equipo Pastoral: Integrado por diez miembros.

Núcleo: Integrado por cincuenta líderes de ministerios, pastorales y grupos de atención de VAH.

Asamblea General: Integrada por los miembros de la organización.

2.1.4 Propósitos y Ministerios

Los principios bíblicos, de aplicación transversal, que orientan el accionar de VAH son: servicio, discipulado, compañerismo, evangelismo y adoración. Estos a su vez se consolidan en ministerios y pastorales. De este modo, VAH funciona organizacionalmente con cinco ministerios y siete pastorales.

Dentro de los ministerios se tiene: Ministerio de Propósito de Adoración, Ministerio de Propósito de Discipulado, Ministerio de Propósito de Compañerismo, Ministerio de Propósito de Servicio y Ministerio de Propósito de Misiones. Entre los proyectos a cargo de los ministerios, están:

Ministerio de Propósito de Adoración: Barrera Cero (alabanza y adoración), Intercesión, Vigilias, Ayuno y Congresos.

Ministerio de Propósito Discipulado: Instituto Bíblico, EDM, Grupos Pequeños (crecimiento en hogares), Finanzas Bíblicas, Librería Panal de Miel y Programa de Discipulado, Sigma (adolescentes).

Ministerio de Propósito de Compañerismo: Anfitriones, Brigada, Equipos A (apoyo a dolientes), Huellas, Panes y Peces (cena del Señor) y La Pulpería (puesto de recolección de víveres para provisión de alimentos a personas en necesidad), y Ministerio de Deportes (promotor de estilos de vida saludable y actividades familiares).

Ministerio de Propósito de Servicio: Núcleo (líderes de ministerios y pastorales) y Soporte a Ministerios.

Ministerio de Propósito de Misiones: Curando con Amor (atención población con necesidades de salud fuera de la congregación), Misiones de evangelismo a la isla de Cuba, India, Chile, Ecuador y New York; La Roca (atención de niños en riesgo social), Casa Viva (acogimiento de niñas y niños provenientes de albergues del PANI, ubicados en familias de la iglesia para la mejora de su situación de vida previo que la institución los entregue en adopción), Misión Talamanca y Maleku (reservas indígenas), Sonrisas con Esperanza, VIP (atención a los moradores de las calles), Teatro Jholy (evangelismo), Isla Venado (evangelismo), Voz de Aliento (visita a las cárceles), Misión Guararí (evangelismo y emprendedurismo dirigido a mujeres, niñas y niños de dicho sector), Centro de Restauración Sarapiquí, Plenitud (visita a hogares de ancianos), Red Emprende (bolsa de empleo y apoyo a iniciativas de emprendedurismo) y Ojos de Fe (atención madres adolescentes).

Dentro de las pastorales se tiene: Pastoral Infantil de Niños, Pastoral Juvenil, Pastoral de Mujeres, Pastoral de Hombres, Pastoral de Adultos Mayores, Pastoral de Matrimonios y Pastoral de Consejería. Entre los proyectos a cargo de las pastorales, se tiene:

Pastoral Infantil (miembros de cero a 11 años), Generación de Cambio (preadolescentes de 11 a 12), Jóvenes “Lids” (miembros de 12 a 18 años), Generación U (miembros mayores de 18 años), Mujeres de Desafío, Hombres de

Compromiso, Grupo Huellas (adulto mayor), La Yunta (matrimonios), Celebrando la Recuperación, Consejería y Grupos de apoyo.

Adicionalmente se tienen los proyectos: Nuestra Casa (proyecto mejoramiento físico) y Estudio Creativo (producción audiovisual).

2.1.5 Afiliaciones

Por su naturaleza, VAH forma parte del marco de iglesias cristianas evangélicas afiliadas a la FAVA y FAVA. Estos cuerpos directivos disponen de reglamentación propia para el ejercicio de la sana doctrina espiritual, así como el control y seguimiento del desempeño de las iglesias adscritas.

También se mantiene una relación de coordinación con la FEDEMEC y con el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto para la solicitud de permisos para entrada y salida de personas misioneras provenientes del exterior de Costa Rica, así como misioneros (as) costarricenses que viajan a otros países.

Adicionalmente, mantiene la relación de fraternidad con la Iglesia Norteamericana Saddleback Church, con quien VAH comparte el modelo de enseñanza propuesto por el pastor Rick Warren, fundador de “Una vida con propósito”.

Recientemente, la iglesia de Saddleback nombró a VAH como iglesia modelo para el lanzamiento del plan PEACE, con el propósito de promover la plantación de

iglesias, equipamiento de líderes siervos, asistencia al pobre, cuidado del enfermo y educación de las próximas generaciones. Este entrenamiento, dirigido a pastores y líderes de todas las iglesias y denominaciones en Costa Rica y América Latina, será impartido por VAH.

VAH se caracteriza como un organismo con alta capacidad de trabajo en equipo, reconocida como instrumento de cambio e impacto cultural, asimismo, infunde esperanza tanto a nivel de iglesia como fuera de ella, al generar un cambio de paradigma en la sociedad al influenciar el abandono de prácticas narcisistas y egoístas, iniciando por el cantón, la provincia y el país donde se ubica geográficamente y más allá de sus fronteras.

Además, se encuentra vinculada con la red de iglesias Vida Abundante, establecidas dentro y fuera del país, con quien conserva una cordial relación de camaradería, además de compartir sus postulados.

VAH inicia sus primeras reuniones en la zona de Los Lagos de Heredia, con la participación de veinte miembros, once años después, se traslada al sector de Los Ángeles de San Rafael de Heredia, donde actualmente posee terreno y edificaciones propias, gracias a la gestión administrativa y eclesial, y al apoyo, contribución y esfuerzo conjunto de todos sus miembros.

Desde hace tres años, esta congregación ha experimentado un crecimiento considerable en el número de sus miembros y recibe con anuencia el acompañamiento técnico en planificación prospectiva estratégica como medio para

el diseño de un plan que contribuya al cumplimiento de su razón de ser, tanto en la satisfacción de necesidades de crecimiento espiritual de sus miembros como en la atracción de nuevos miembros. Por las razones mencionadas, requiere que tanto miembros de la Directiva (órgano máximo) como líderes construyan las oportunidades en el futuro que le permitan a VAH, en armonía con su marco filosófico, tomar las mejores decisiones desde el presente.

2.2. Prospectiva

El presente marco teórico expone el pensamiento de reconocidos autores a nivel mundial en el tema de planificación prospectiva y estratégica, con el propósito de realizar, como recomienda Bernal (2006) contenido en Ulate I. y Vargas E. (2014):

la presentación de las principales escuelas, enfoques o teorías existentes sobre el tema objeto de estudio, en que se muestre el nivel del conocimiento en dicho campo, los principales debates, resultados, instrumentos utilizados y demás aspectos pertinentes y relevantes sobre el tema de interés.

Como afirma Medina y Vitale (2018), la planificación tiene cuatro funciones básicas: la prospectiva, la coordinación, el seguimiento y evaluación. Para efectos de este diseño se avoca a la primera función.

2.2.1. Origen de las Escuelas de pensamiento

En los años 50 surge, en el campo aeronáutico militar del continente americano, la necesidad de dirigirse al futuro, con el fin de orientar la predicción de bombardeos alemanes durante la guerra. Con este objetivo se busca desarrollar escenarios o pronósticos de futuro probable, entre los que destaca la Escuela Norteamericana, al realizar bajo su postura determinista, la lectura lineal de algunos fenómenos, como el comportamiento histórico y su posible proyección de tendencia en el tiempo; dando origen al término conocido en inglés *forecasting* o *foresight* cuyo significado es previsión (Vargas, 2018).

Después de la II Guerra Mundial, nace en el continente europeo el aporte a los estudios de futuro, realizado por la Escuela Francesa, en la que destaca como pionero el filósofo Gaston Berger, a quién la mutilación cultural de su país por causa de la guerra le lleva a considerar en el futuro una esperanza para superar lo destruido (Concheiro & Medina, 2013).

Es así como Berger, al ver que los acontecimientos del pasado expresan registros a través de la historia, experimenta el vacío orientado por el estudio del acontecer futuro, por lo que asocia su interés el término latín *prospichere* conocido en español y en francés como “prospectiva” (Mojica & Vargas, 2018).

No obstante, aunque Francia aplica inicialmente la prospectiva para la atención de estudios orientados a la administración de los territorios, se continúan

sumando el aporte de otros pensadores franceses que participan de esta corriente de pensamiento y se atreven a avizorar el futuro.

Entre ellos está Bertrand de Jouvenel, quién comparte el interés de Berger y profundiza en el tema de filosofía, ética y futuros. A pesar de considerar que el futuro no se puede conocer, solo conjeturar, ve alternativas de futuro posible, y al descubrir la estrecha relación entre dichos conceptos acuña el término “futurible”, al que asocia la capacidad de diseñar diversos escenarios posibles de alcanzar, entre los que elige a cuál de ellos apostar (Mojica y López, 2015).

El aporte de Jouvenel ve a la prospectiva como arte en lugar de ciencia, ya que interviene el estado imaginable desde el presente, más allá de una postura determinista producto de la construcción mental.

El estudio del futuro se percibe de diferentes maneras, es así como Ossip Kurt Flechteim establece el término de futurología al afirmar que su origen es científico, mientras que Wendell Bell ve la prospectiva como arte y ciencia, al afirmar que no se puede separar la imaginación ni las reglas, en una como en la otra (Concheiro y Medina, 2013).

El teólogo Luis de Molina realiza otro aporte valioso en comprensión del futuro, al establecer la diferencia entre el conocimiento y lo que realmente ocurrirá, a causa del libre albedrio. Molina plantea que hay una ciencia media a la que denomina “futura” y que comprende la “ciencia de inteligencia” y “ciencia de visión” que proviene de Dios, quién conoce lo que los seres humanos harán; a lo que más

adelante los seguidores de esta corriente de pensamiento conocidos como “molínistas” le llaman “futuribilia” (Concheiro y Medina, 2013).

Por otra parte, surge el pensamiento de la doctora Eleonora Masini, socióloga y abogada, quién al ver que las teorías no dan respuesta al cambio social, lee los aportes de Bertrand de Jouvenel, lo que marca su vida y le lleva adentrarse en el tema con tal especialización que es conocida como la “dama de la prospectiva”. Masini quién no solo brinda importantes aportes a la prospectiva, sino que además se encarga de extender sus conocimientos y capacitar a otras personas desde sus diversas participaciones a nivel mundial, considera también el futuro en términos de esperanza, gracias a la participación que tuvo desde el vaticano directamente con el Papa Juan XXII quién afirma que el futuro es “construir un mundo mejor”. Eleonora Masini enfoca su aporte a la previsión humana y social desde la comprensión cultural, por lo que su acercamiento a grupos de trabajo en exclusión le permite destacar el papel de la mujer como semilla de cambio en las sociedades y por lo tanto promueve su participación en la búsqueda de un futuro mejor. Asimismo, Masini considera que en los estudios de futuro no se deben priorizar solamente los factores tecnológicos y económicos, ya que si es así se descuida el énfasis en el factor cultural el estudio de futuros pierde sentido (Concheiro y Medina, 2013).

Otro pensador que aporta al conocimiento de la prospectiva es el economista Michell Godet, quién logra concretar la implementación a partir del modelo matemático que beneficia su aterrizaje al mundo empresarial, de modo que tal

herramienta conlleva solidez y veracidad en el establecimiento de estudios de variables y actores que influyen tanto directa como indirectamente en la visión de los posibles escenarios a alcanzar. Actualmente Godet cuenta con una gran trayectoria en actividades de consultoría en prospectiva estratégica en diversas corporaciones a nivel mundial, y además fundamenta sus principios de corporación basado en la familia, el factor humano y el manejo ambiental (La prospective, s.f.)

Las herramientas de software MICMAC y MACTOR permiten el estudio de influencia-dependencia, tanto de variables como de actores, ambas involucradas en un mismo sistema. Godet cuenta con un “Centro de pensamiento estratégico y prospectiva” de la Universidad Externado de Colombia quien se consolida con la participación del Dr. Francisco José Mojica,

La prospectiva, tal como expone Freddy Vargas Lama, concentra cinco aspectos elementales del negocio: primero, el modelo de valor lo cual se requiere definir claramente; segundo: la misión; tercero, el posicionamiento sujeto a las capacidades y recursos así como el nivel que se pretende alcanzar sea local, nacional, regional, o internacional; cuarto: la competitividad; y quinto, la sostenibilidad financiera que contempla todos los recursos que requiere para llevar a cabo su accionar (Vargas, 2018).

Al ver un escenario como la simulación de una eventual posición en adelante, en la medida que se dispone de mayor información para enfrentar el futuro, aunque este sea “impredecible”, se genera menor incertidumbre al tomar decisiones que

proviene de la reflexión estratégica. El método de los escenarios facilita al equipo directivo de la organización, además de visualizar su futuro, enfocar sus esfuerzos para que se materialice. La construcción de un escenario, según plantea Gimbert (2010) se compone de tres fases, a saber: identificación de las variables clave, asignación de valores y probabilidades y, en último lugar, la elaboración mismo.

El aporte de la prospectiva que expresa Michel Godet en el triángulo griego demuestra con cada uno de los vértices que el anticiparse, apropiarse del futuro y actuar, ayuda a los tomadores de decisiones a examinar el presente e iluminar el futuro, con el propósito de realizar lo que se espera, ayuda a disponer de alternativas a futuro, a gestionar la incertidumbre, a minimizar el costo, efecto e impacto sobre la organización, así como a establecer políticas de incentivo o restricción que generen acciones orientadas estratégicamente dentro del marco de preferencia.

2.2.1.2 Definición

Según plantea Medina y Vitale (2018) la prospectiva “es una disciplina para el análisis de sistemas sociales que permite conocer mejor la situación presente, identificar tendencias futuras, visualizar escenarios futuros y analizar el impacto del desarrollo científico y tecnología en la sociedad.”

La prospectiva responde a las interrogantes: cuáles son los escenarios futuros y qué puede pasar; mientras que la planificación responde a: cómo construirlo y qué puedo hacer para alcanzarlo.

Para el diseño del futuro es fundamental conocer qué tipo de negocio, organización, entidad o institución se quiere y qué tipo de sociedad es a la que se dirigen sus esfuerzos, de modo que este planteamiento sea equivalente a una hipótesis de mejora donde se somete a juicio las tendencias o megatendencias que inciden en el entorno. La prospectiva, tal como expresa el Dr. Mojica (2018), es el punto de encuentro en donde toda lengua se une, pues ciertamente todas tienen como elemento común su expresión en el tiempo, al registrar los hechos del pasado, el presente y el futuro.

Por tanto, el estudio del futuro parte del establecimiento de aquellas variables que son más afectadas por un fenómeno específico, por lo que se requiere priorizar y establecer criterios que las determinen, así como su impacto a nivel local, nacional, regional o mundial, de modo que su medición facilite la comparación respecto a otros negocios de la misma naturaleza, con el fin de disponer de insumos numéricos que le permita conocer “hacia dónde va el mundo de mi negocio”.

2.2.1.3 Análisis de tendencias

Una de las megatendencias que influye con mayor fuerza es la tecnología, por su intervención toda actividad, comercial o no. Por otro lado, su constante evolución la convierte en un factor difícil de ignorar, ya que interviene en la agilización de las transacciones de una entidad. La tecnología genera consigo el cambio en los puestos de trabajo que también evolucionan con el avance tecnológico, al hacerse cada vez más frecuente la automatización. El Doctor Mojica,

en la charla “La Universidad del Futuro” indica que entre los elementos clave de la prospectiva se tiene: la creatividad, originalidad, trato interpersonal (inteligencia social) y el razonamiento crítico para enfrentar tales cambios asertivamente (Mojica y Vargas, 2018).

Además de la información clave que se extrae del análisis de tendencias, conviene considerar como referencia los datos que muestran las principales “rankeadoras” a nivel nacional y mundial, con el sentido que la información recopilada facilite el establecimiento del marco de prioridades en relación con la exigencia del entorno.

2.2.1.4 P.E.S.T.E.L.

Las organizaciones se encuentran inmersas en un contexto determinado, el cual eventualmente puede incrementar o disminuir la oferta en su cadena de valor, de este modo surge la importancia de identificar aquellas situaciones capaces de incidir en el accionar organizacional, de manera que le permita prepararse para afrontarlos y tomar ventaja de ellos.

Para analizar el entorno y su influencia en las variables clave de la organización, se hace uso de la herramienta PESTEL, cuyo acrónimo considera los factores: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal; que la gestión identifica como a favor o en contra de su accionar, con el fin de que su abordaje minimice las repercusiones a corto y mediano plazo.

A continuación, se detallan algunas de las variables con poder de incidencia en el accionar específico de VAH, los cuales serán sometidos a valoración por parte del equipo de expertos (EP):

Político: Se conforma por los cambios que emergen a nivel de gobernanza a nivel nacional e internacional entre ellos: cambios a la Ley 218 y sus Reformas, legislación que repercute en el modo de operar de los organismos eclesiales, acuerdos internacionales en materia religiosa, así como derechos humanos, entre otros.

Económico: Representa los cambios asociados con la economía nacional e internacional, entre ellos: incremento en el costo de vida, incremento salarial en la contratación de personal de planta, alto nivel de desempleo en miembros de VAH que conlleva a la reducción de las contribuciones y la repercusión en el financiamiento de proyectos a nivel de la congregación.

Social: En este factor interviene: el aumento en la población adulta mayor, el efecto de migración producto del cambio climático que a su vez implica afrontar un mayor dominio de idiomas diferentes a la lengua nativa, relaciones interculturales y diversidad, la opinión pública a favor o en contra de VAH y sus implicaciones como espejo social en la legitimidad, los estilos de vida de las generaciones postmodernas caracterizadas como mayor egocentrismo y mayor consciencia de sus derechos, mayor demanda de liderazgo con tendencia adoptar una cultura de “infidelidad del cliente”, abandono de asistencia a las iglesias, afectación en el tiempo de servicio

de los voluntarios de VAH que se desempeñan ad honorem, ya que incide directamente en la ejecución de los diversos ministerios. Además, se podría considerar el número de divorcios, matrimonios, nacimientos, defunciones, número de iglesias, número de miembros de VAH, responsabilidad social, entre otros.

Tecnológico: Este factor en particular tiene cada vez un avance más acelerado, lo cual repercute en: la evolución en las redes sociales como medio de mercadeo y, por ende, la relevancia que cobran las relaciones sociales, el incremento en el uso de herramientas vía internet, la globalización, donde la era del conocimiento, propuesta por Alvin Toffler como “noosfera o tercer ola”, permite ilustrar como el mundo actual dispone de la información que quiere en todos los campos del conocimiento, que por estar a la distancia de un clic, demanda que la información casi sea de libre acceso.

Ecológico: Entre los aspectos relevantes se puede mencionar: el efecto global del cambio climático, las acciones humanas en torno a la naturaleza, las repercusiones de fenómenos naturales que golpean con mayor fuerza a la población mundial. Lo anterior implica que toda organización elabore un plan de prevención de riesgos y atención de emergencias antes, durante y después de eventos a los que esté más vulnerable, como: tormentas tropicales, terremotos, frentes fríos, inundaciones, tornados y otros que atentan contra la vida humana, medio ambiente y estructuras, causando daño a su paso. Además, es importante el uso adecuado del agua y la electricidad, el manejo adecuado de los desechos, reducción de la

contaminación, sensibilización sobre problemas ambientales y la conservación de la biodiversidad.

Legal: Representados como aquellos cambios en la legislación a nivel nacional e internacional, que permea y genera cambios en regulación a nivel país en temas emergentes como igualdad de género, nuevas regulaciones que atentan contra principios éticos y morales los cuáles podrían implicar efectos en el accionar de las organizaciones eclesiales. Finalmente, acuerdos de entes internacionales que conlleven acatamiento obligatorio para Costa Rica.

Como parte fundamental del estudio de entorno aplicado a VAH, se requiere agregar a la herramienta PESTEL los factores espiritual y cultural, en razón de la relevancia según su naturaleza, convirtiéndola para efectos del presente diseño, en PESTELEC. A continuación, se detallan los eventos asociados a dichos factores del acróstico:

Espiritual: Entre las variables que afectan este factor directamente, se tiene: la decadencia que enfrenta la iglesia, la disminución en el número de las personas que asisten, el crecimiento en sectas y la falta de anuencia al cambio por parte de las iglesias, tal como plantea Malhpur (2006), así como aquellas situaciones que van en detrimento de la consecución de organizaciones eclesiales.

Cultural: Conformado por los cambios en conductas, costumbres y valores a partir la exportación de tendencias ajenas a nuestra idiosincrasia, movimientos impulsados por grupos minoritarios, decrecimiento en los valores de la sociedad

postmoderna. Aunado a lo anterior Masini (1993), citado en Conchero y Medina (2013), agrega que “más allá de los cambios económicos, políticos y tecnológicos, que son extremadamente rápidos, y de los sociales, deberíamos tomar como objeto de estudio lo de las actitudes, y en sentido laxo, los culturales”.

Asimismo, los autores Conchero y Medina (2013) consideran el factor cultura como el “conjunto de valores interiorizados y compartidos por los miembros de un determinado grupo social, tales que guían la selección, el comportamiento y las acciones de dicho grupo y sus miembros”. En vista de que este factor se hace presente en cada organización y contexto, surge la necesidad de agregarlo a la herramienta PESTEL.

Posteriormente, las organizaciones requieren contar con elementos formales que les permitan asumir los retos del futuro y generar concientización de los cambios mundiales, que cada vez son más frecuentes y afecten su razón de ser. Ante la evidencia de todos estos cambios, la gestión requiere estar dispuesta a ajustarse y enfrentar los cambios en fortalecimiento de una actitud, que no sea adaptativa sino proactiva, con el fin de anticiparse y proyectarse en medio de una sociedad compleja, por lo tanto, es necesario conocer por dónde empezar y aprovechar el aprendizaje de experiencias pasadas para impulsar el crecimiento.

2.3 Marco conceptual

2.3.1 Estrategia

2.3.1.1 Origen

Los militares occidentales fueron los precursores en el uso de la estrategia, la cual descubrieron a partir de la necesidad de adaptarse a diversas situaciones de cara al enemigo; con ayuda de la reflexión reconocieron los conflictos, así como los puntos fuertes y débiles para trazar planes y de esa forma mantenerse frente a diversos terrenos, al demostrar aprendizaje, administración adecuada de los recursos y reacción ante los cambios (Zu y Lawson, 2003).

El fin principal de la estrategia, al originarse en la cuna de la milicia, es ganar la guerra con el uso de la inteligencia y no con la fuerza, sin embargo, con el paso del tiempo se ve acompañada de la producción de los primeros misiles para combatir y reducir la incertidumbre.

Con la misma fuerza que se usa la estrategia en la milicia, se extiende su corriente al nivel empresarial. El estadounidense Igor Ansoff, matemático, economista y además conocido como el “padre de la administración estratégica” vincula la estrategia a nivel empresarial “mediante un proceso racional, formalizado, sistemático, planificado” que traduce en objetivos, metas e indicadores para facilitar su operacionalización. Por su parte el profesor Henry Mintzberg agrega que “una vía nos lleva a la estrategia a través de la planificación, la otra la elabora

a través del aprendizaje", al convertir el establecimiento de la estrategia en un proceso de aprendizaje y desarrollo de capacidades a nivel organizacional (Gimbert, 2010).

En adición a los aportes realizados por Ansoff y Mintzberg, mencionados anteriormente, Russell Ackoff pionero y promotor del enfoque de sistemas plantea que la "planificación" es parte de un sistema y por tanto no se debe ver en forma aislada, sino que considera cada una de las partes que interviene hasta formar un todo (Vargas, 2018).

2.3.1.2 Definición

Según Ogliastri (2004) la estrategia es "la manera como una empresa se expande a largo plazo y compromete parte sustancial de sus recursos humanos, de su capital y su conocimiento especial", por lo que su diseño y aplicación van de la mano con la creación, aumento o recuperación de valor en cumplimiento de la misión, alcance de la visión organizacional y su relación con el medio.

2.3.1.3 Clasificación

La competitividad aumenta cada vez más y con ella la necesidad de que las organizaciones evalúen la capacidad de hacer frente a los múltiples retos tanto a nivel nacional como internacional, que requieren para sostenerse en el tiempo. De este modo, la estrategia fortalece las capacidades organizacionales pues su apropiación facilita posicionarse en el entorno.

Existen diversas clasificaciones de estrategias, una de ellas es por costos, diferenciación o enfoque. A continuación, se describen brevemente:

Estrategia por costos: es aquella que coloca su producto o servicio a partir de obtener mejores costos para su elaboración, sin minimizar su calidad, lo que representa ventaja para quien lo accede.

Estrategia de diferenciación: se aplica cuando la organización ofrece un bien o servicio cuya entrega posee una característica particular que le hace diferente al resto de bienes o servicios de oferentes de su misma naturaleza.

Estrategia por enfoque: lleva a la organización a centrarse uno o varios sectores de demanda en particular, que le permite concentrar su oferta en una población específica seleccionada de forma intencional.

La aplicación de la estrategia puede trazarse en dos vías, de “adentro hacia afuera”, al concentrarse en las capacidades de la organización o de “afuera hacia adentro”, que se refiere al aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno. Para seleccionar la estrategia es recomendable realizar un análisis desde la planificación y evaluación de la organización a partir de la situación actual, el entorno, las capacidades y los recursos disponibles. Cabe mencionar que la aplicación de la estrategia no garantiza su funcionamiento pues esta puede fracasar, sobre todo si su ejecución recae solamente sobre una parte de la organización o en otros casos debido a la resistencia al cambio.

2.3.2 Planificación

2.3.2.1 Origen

La evolución histórica de la planificación registra sus primeros usos en Rusia (1918) donde surge con el propósito de solventar la necesidad de ordenamiento y vinculación de las acciones del Estado de manera organizada y previamente definida con el uso de un plan. Poco tiempo después de la II Guerra Mundial, Francia decide también hacer uso de dicha herramienta ajustando algunas variantes a nivel de propiedad privada, por lo que otros países europeos replican e impulsan el modelo en todos sus sectores para la orientación de la economía y el desarrollo social (Vargas, 2018).

En América Latina surge durante la década de los años 50 y 60 con el mismo afán de los países europeos, pero su aporte fue de particular provecho ya que América Latina enfrentaba una época de crisis provocada por la Segunda Guerra Mundial, evento que desencadenó destrucción y agotamiento de los recursos y que afectó seriamente la calidad de vida de los países, al generar diversificación de sus actividades de intercambio comercial (Hernández, 2011).

Posteriormente, la CEPAL (organismo de la ONU) incorpora en el continente americano la sensibilización e importancia en el uso del instrumento de planificación, con el propósito de asesorar los países miembros. Para la década de los años 70 los países desarrollados enfrentaban la crisis financiera y fiscal en el sector público, por lo que les recomendó incorporar el modelo de importaciones

como medida de contención para afrontar la deuda externa, la reorientación del aparato estatal hacia la reducción del gasto y la maximización de los recursos en favor del desarrollo de sus economías.

La adopción de estos procedimientos, principalmente en la administración pública, respondió de manera satisfactoria el crecimiento económico, las demandas sociales y la reducción de la pobreza. Por lo anterior, los países latinoamericanos fortalecen sus capacidades y obtienen una respuesta favorable de la planificación acompañada de ajustes en las políticas estatales.

En Costa Rica, se impulsa el uso de la planificación en el año 1963, bajo la administración de gobierno del presidente Francisco J. Orlich (1962-1966) mediante la promulgación de la Ley de Planificación Nacional 5525, asimismo, se crea la Oficina de Planificación Nacional, con el mandato de mejorar la gestión en el uso de los recursos disponibles (Hernández, 2011).

Conviene indicar que el acatamiento obligatorio de la anterior legislación aplica estrictamente para las instituciones sujetas a la administración de recursos del aparato estatal, lo que evidencia que los entes de naturaleza privada o sin fines de lucro se acogen de forma voluntaria al uso de la planificación, por cuánto representa una ventaja organizacional de mejora continua para sí mismas. En tanto que toda organización independientemente de su ámbito público, privado o filantrópico tiene como propósito permanecer vigente en el tiempo, debe

mantenerse vigilante en el uso de sus recursos, así como en el alcance del cumplimiento de sus actividades, de modo que agregue valor.

Por cuanto la planificación está presente en todas las actividades que involucra el desarrollo humano, su ámbito de acción trasciende lo meramente organizacional y aplica en todos los campos en los que el ser humano se desenvuelve, desde la consecución de actividades simples hasta aquellas de mayor complejidad, acompañando el desarrollo de un proyecto personal hasta la organización familiar, las empresas o el Estado mismo.

La planificación es un proceso que requiere de una serie de pasos ordenados para la transformación y entrega de un producto con valor agregado que vincule integralmente los componentes que la conforman; para el logro de los resultados esperados es clave la anticipación de situaciones que afecten para bien o para mal el alcance de lo propuesto.

En este sentido, la planificación contribuye a la toma de decisiones desde un proceso sistemático, que impulsa el máximo aprovechamiento de oportunidades propias de cada contexto, por lo tanto, tal como afirma Ogliastri (2004), “las empresas con un sistema formal de planificación obtienen mejores resultados...”, independientemente de su naturaleza, proporcionando ventajas en su accionar.

2.3.2.2 Definición

Según Graffe (2006), la planificación se define como:

la actividad humana de carácter racional que tiende a la definición de una conducta a seguir con el objeto de lograr la transformación de la realidad, para lo cual se definen y coordinan objetivos a lograr, sobre la base del análisis previo de los hechos observados en la realidad presente y sus condicionamientos históricos y de proyección de su tendencia que observa al planificar,

de modo que el ser humano desde su cotidianeidad emprende proyectos que le dan sentido de vida, es así como la planificación estructura y organiza la construcción a lo largo de su existencia, mediante relaciones sociales, económicas, acciones de intervención y prevención, de manera que el ejercicio de proyectos planificados le ha permitido al ser humano alcanzar grandes descubrimientos y avances en beneficio de sí mismo y de la humanidad.

2.3.2.3 Principios

La planificación se rige por principios que conducen, de manera razonable, los esfuerzos en el logro de las actividades; al considerar como fin específico los factores externos e internos, de medir, evaluar y alcanzar los resultados propuestos. A continuación, se enuncia y se describe brevemente cada uno estos principios:

- **Previsión:** Consiste en anticiparse al futuro, mediante la concreción del de diseño de programas, planes y proyectos.
- **Inherencia:** Por cuanto la planificación forma parte de todas las actividades humanas.

- Continuidad: Su campo de acción permanece en el tiempo.
- Unidad: Integra sus planes entre sí como un todo.
- Racionalidad: Contribuye al máximo aprovechamiento de los recursos.
- Universalidad: Se aplica en todo ámbito: político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal, cultural, entre otros.

2.3.2.4 Clasificación

A la luz de diversos autores, la planificación se puede clasificar desde diversas perspectivas o criterios de agrupación, tal como se muestra a continuación:

- Según sea el actor de mayor peso

De acuerdo con Hernández (2011) y según sea quién ocupe el mayor peso respecto al crecimiento, clasifica la planificación en:

Imperativa: Cuando el mayor peso del crecimiento corresponde al Estado y por ende el sector público es de mayor tamaño que el sector privado, por lo que el gobierno decide que produce, vende y consume.

Indicativa: Sucede cuando el mayor peso corresponde al sector privado, de modo que la planificación indicativa, aunque es propuesta por el Gobierno, deja a criterio opcional de los ciudadanos su ejercicio, sin acarrear consecuencias, proporcionando mayor libertad en la voluntad de su uso.

- Según las características de su ejecución

Continuando con Hernández (2011), las clasifica como: Centralizada, Descentralizada, Centralizada con ejecución descentralizada, Socialista, Integral, Integrada y parcial, Rígida y flexible, Autoritaria y liberal, Concertada o Democrática, Autocrática o unilateral; las cuales sólo se menciona como referencia.

- Según el nivel jerárquico y su plazo de acción:

Recibe la clasificación de planificación estratégica, táctica u operativa, conforme se detalla a continuación:

Planificación Estratégica: Se enfoca en el pensamiento estratégico que la organización define a partir de su razón de ser, los valores y el punto hacia el cual se dirige; por su parte Hernández (2011) define la planificación estratégica como:

un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, el cual define objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, y desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos, localizando a la vez recursos para llevar a cabo dichas estrategias en el marco de una misión y visión empresarial.

Mientras que Sallenave (1997) presenta su definición como "... el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo".

Su plazo de acción se puede ubicar en el largo plazo, de preferencia un promedio que va de 5 a 20 años.

Planificación táctica: Se orienta al fortalecimiento de capacidades y recursos humanos y estructurales, entre otros, de los que dispone la organización, así como aquellos que requiere para la superación de brechas. A esto agrega Hernández (2011) que la planificación táctica se encarga de fortalecer las capacidades y las habilidades de la organización, al definir con claridad las capacidades requeridas para cumplir su razón de ser. Su plazo de acción se puede ubicar en el mediano plazo ya que es el medio por el que se impulsa la porción del plan estratégico en la gestión.

Planificación operativa: Dirige sus esfuerzos hacia la ejecución de las estrategias establecidas que concretan la labor sustantiva de la organización día con día, a esto Barriga (2009) agrega que es el nivel de la planificación que muestra la aplicación de los planes estratégicos en el quehacer diario, vinculado con la misión de la organización y la consecución de los planes operativos que le permiten alcanzar el éxito a la empresa. Su plazo de acción se puede ubicar en el corto plazo (1 año generalmente).

- Según el ámbito de cobertura

De acuerdo con el ámbito de cobertura en el que se desarrolla, la planificación se puede clasificar en: nacional, regional o local.

- Según sus diversas etapas

Conforme Graffe (2006), la planificación se puede clasificar por:

Procesos: Cuando se concibe como una conducta inherente en toda actividad humana que se organiza con el propósito de generar cambios a partir de una realidad que considera su situación pasada, presente y futura.

Trabajo por realizar: A partir de un plan de acción que considera los recursos e instrumentos necesarios para el logro de las actividades y sus los procesos que integran el sistema de planificación, así también los objetivos y metas y el tiempo que requiere para cumplirlo.

Resultados: Etapa en la que se obtiene la información según el alcance del plan, que, aunque no es un fin en sí mismo, tiene como sentido generar cambio, lo que lo hace fundamental para la toma de decisiones. La etapa de resultados muestra la realidad obtenida y se convierte en elemento de retroalimentación de los ajustes necesarios.

Capítulo III. Marco Metodológico

3.1 Metodología del diseño de investigación

La planificación es inherente al comportamiento humano y para acercarse a ella como objeto de estudio se puede hacer desde un abordaje natural, como la intuición, hasta la rigurosa aplicación del método científico en la recopilación de datos e interpretación de resultados que responden a la pregunta problematizadora.

Según Méndez et al. (2001), se entiende como marco metodológico la “relación clara y concisa de cada una de las etapas de la investigación”, por lo que su diseño describe cómo realizar la investigación, los pasos necesarios para construir la evidencia dentro de estructura ordenada que considere los métodos de investigación y aquellos instrumentos de ayuda para obtener los resultados que respaldan las conclusiones.

Para los fines metodológicos del presente diseño se propone un abordaje desde la metodología prospectiva, que posibilite a VAH la anticipación y preparación para enfrentar la turbulencia de los cambios, mediante la formulación de un Plan Prospectivo Estratégico que genere las capacidades para la toma de decisiones con visión de futuro y contribuya a su supervivencia en el largo plazo.

Por lo anterior, se requiere primero analizar su marco estratégico actual; segundo, identificar las variables y actores clave que inciden en la misión y visión; tercero, contextualizar la situación actual de VAH respecto a las tendencias del entorno para identificar los factores que afectan su accionar en el medio; cuarto, diseñar con el personal experto los escenarios que reflejen la imagen futura de VAH,

así como la elección del “escenario apuesta”; y quinto, establecer las estrategias, objetivos, metas e indicadores que orienten los recursos para el alcance de la visión con horizonte al año 2030 propuestos en el Plan Prospectivo Estratégico.

Para el desarrollo metodológico, se recopila y analiza la información mediante las siguientes técnica y herramientas: Triángulo de Mark Moore, considera la propuesta de valor a partir del mandato origen, los valores, la legitimidad y la capacidad operativa de VAH; Diagrama de Forester, considera las variables causales de entrada, proceso y salida, lo cual facilita la comprensión del sistema en estudio y la evolución del mismo; MICMAC y MACTOR, considera el análisis estructural para la identificación de las variables y actores clave; PESTELEC, considera el entorno externo a través de sus diversos factores así como la afectación para la misión y visión de VA; Escenarios, considera la construcción imágenes futuras así como la elección del “escenario apuesta”; finalmente, las 7 de McKinsey, considera el análisis de capacidades de VAH para el alcance de la visión.

3.1.1 Descripción de actores

Entre los actores que forman parte de la consulta de experto, dentro del prospectivo estratégico del presente diseño, se tiene:

- Equipo Pastoral (EP): es el equipo interdisciplinario que gestiona y conduce administrativa y eclesialmente Vida Abundante Heredia, con quienes se desarrolla los talleres de trabajo. Está integrado por nueve miembros con

estudio formal en las áreas de: odontología, orientación, psicología, teología, archivística, contaduría, administración de empresas, ingeniería agrónoma y misiones.

- Equipo de Núcleo: conformado por cincuenta líderes a cargo de las pastorales y los ministerios de VAH, a quienes se imparte talleres de presentación para la Formulación del Plan Prospectivo Estratégico para Vida Abundante Heredia.
- Representantes de la FAEC: quién es un referente de la iglesia cristiana evangélica en Costa Rica, y fuera de ella, a quienes se aplica entrevista abierta para ahondar en la visión de futuro.
- Representante de larga trayectoria en la emisora Cristiana Faro del Caribe, a quien se le aplica la encuesta PESTELEC.
- Representantes internacionales de los países de Uganda, Brasil, Estados Unidos, Trinidad y Tobago, Colombia, Nueva Zelanda, quienes asisten a la Cumbre Misionera Internacional, realizada el mes de octubre 2018 con sede en VAH. A quienes también se les aplica la encuesta PESTELEC.
- Entrevista abierta al director de la Escuela Ecuménica de Ciencias de la Religión de la UNA, a quien se le aplica la encuesta PESTELEC.

3.1.2 Tipo de investigación

Para el presente diseño de investigación se aplica el enfoque mixto, el cual combina elementos del enfoque cualitativo y cuantitativo, necesarios para la aplicación de herramientas que permita encontrar resultados confiables, ante la pregunta problematizadora planteada.

Según Sampieri (1998), el enfoque cualitativo permite al investigador iniciar sus planteamientos con una teoría y dirigirse posteriormente al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, mientras que el enfoque cuantitativo “da profundidad a los datos, la dispersión, la riqueza interpretativa, la contextualización del ambiente o entorno, los detalles y las experiencias únicas”, por lo que aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad.

Asimismo, el enfoque cuantitativo inicia con la medición de las variables del estudio y se basa en investigaciones previas que establecen patrones de comportamiento en una población, mientras que el enfoque cualitativo considera creencias sobre el fenómeno al estudiar personas únicas o un proceso particular, por lo que el uso mezcla de los modelos potencia el desarrollo del conocimiento, la construcción de teorías y la resolución de problemas, ya que ambos recopilan datos del fenómeno en estudio con seriedad, profesionalismo y dedicación, empleando distintos procedimientos que hacen posible su uso.

De este modo el enfoque mixto de la propuesta dirige sus esfuerzos a observar y examinar los hechos a la luz de la metodología prospectiva, al recopilar la información relevante mediante la aplicación de instrumentos matemáticos que revele datos asociados con las variables clave del estudio, una vez realizado el ejercicio de reflexión que implica el marco filosófico de la organización, se examinan los hechos y se describe lo observado.

3.1.3 Fases del proceso prospectivo estratégico y sus resultados

El proceso de formulación del plan prospectivo estratégico de VAH, inicia con el acceso a la información organizacional (organigrama, normativa, estados financieros y otros) con el fin de conocer la estructura funcional.

Seguidamente, se desarrolla la metodología que consta de seis fases a saber:

- Primera Fase: Análisis del Pensamiento Estratégico
- Segunda Fase: Análisis Estructural
- Tercera Fase: Diseño de Escenarios
- Cuarta Fase: Definición de ejes, objetivos, metas e indicadores
- Quinta Fase: Análisis de capacidades
- Sexta Fase: Seguimiento y evaluación (Post ejecución del Plan)

Para el abordaje de dichas fases, se elaboran siete talleres de trabajo en los que se aplican las herramientas e instrumentos técnicos que aportan validez científica y viabilidad al diseño de investigación.

A continuación, se describen cada una de las fases y talleres, así como los resultados obtenidos:

Taller 1:

Se presenta al Equipo Pastoral (EP) la propuesta inicial de trabajo para la formulación del Plan Prospectivo Estratégico para VAH, de modo que cuente con el compromiso y el respaldo organizacional.

Con el fin de adaptar la metodología empresarial a la cultura del organismo, se presenta la planificación desde el punto de vista académico y desde el soporte de personajes y pasajes bíblicos, así como algunos autores cristianos que hacen referencia a la planificación eclesial, en el sentido que se establezca la identificación del tema con la naturaleza de VAH.

Se sensibiliza al EP en la reflexión que el proceso de planificación conlleva como sinónimo de crecimiento organizacional, lo cual se ve amenazado con el conformismo, por lo que a partir de la Matriz de Administración del tiempo, que se encuentra en el texto *Los 7 hábitos de la gente altamente exitosa*, del autor Stephen R. Covey, se resalta la incidencia de las decisiones estratégicas desde el ámbito personal hasta lo organizacional, de modo que a mayor atención al tiempo y los recursos dedicados a las actividades importantes, mejor orientación de los mismos y mayores resultados.

Se presenta, a este mismo equipo experto la importancia del alineamiento, la evaluación y el control en la organización, así como los beneficios que representa el desarrollo del proceso de planificación, entre ellos: fortalecimiento en la comunicación y confianza con la congregación, empoderamiento del personal, alineamiento en la toma de decisiones, evaluación de los ministerios, uso de la tecnología a favor de la iglesia y el posicionamiento de la iglesia mediante las estrategias. Lo anterior, respaldado por el autor Malphurs (2006), quién se refiere a la planificación eclesial como:

el proceso de visualización que un líder principal utiliza junto con un equipo de líderes, con regularidad, para pensar y actuar de manera de diseñar y rediseñar un modelo de ministerio específico que cumpla con la Gran Comisión dentro de su contexto de ministerio particular.

El Taller 1 concluye que la relación de la planificación, es semejante al mapa para el turista, los instrumentos al cirujano o la brújula al viajero; aunque es un medio y no un fin en sí misma, facilita la ruta para alcanzar lo propuesta.

Figura 2 Taller 1. Introducción a la Planificación, Equipo Pastoral



Fuente: Elaboración propia, Taller realizado el día 08 de mayo de 2018

Por otra parte, se presenta el mismo contenido de introducción a la Planificación Prospectiva Estratégica al equipo de líderes que conforman el núcleo de la Iglesia.

Adicionalmente, se desarrolla una dinámica con el propósito de conocer el plazo de visión personal que tiene cada uno de los miembros, de modo que deben colocar una hoja autoadhesiva en la zona sombreada del círculo concéntrico, que mejor responde a la pregunta: ¿Quién soy y donde estoy en 1 año?, ¿Quién soy y donde estoy de 3 a 5 años? y ¿Quién soy y donde estoy en 10 años?.

De 47 participantes, 5 personas que se visualizan a un año (corto plazo), 23 personas de 3 a 5 años (mediano plazo) y 14 personas a 10 años (largo plazo); por lo que al resultar la mayor cantidad de líderes con proyección a largo plazo, aumenta la posibilidad de apoyo en el alcance de la visión organizacional.

Figura 3 Taller 1 a Dinámica de Visión Personal, Equipo de Núcleo



Fuente: Aplicación de ejercicio diseñado por el Máster Juan C. Mora M.

Taller 2:

Se presenta ante el EP la diferencia entre la planificación tradicional y la planificación construida a partir de visión de futuro. Seguidamente, se reflexiona sobre aquellos elementos clave que debe considerar de la misión, entre ellos: la definición, preguntas a las que responde, los elementos técnicos que debe contener y así con la declaración de la misión actual de VAH. Se analiza el mandato que da origen, además de lo establecido desde su acta de constitución, a partir de la que se muestra la tabla de revisión, que más adelante se validará en consenso.

Se continua la reflexión, esta vez sobre los elementos clave que debe considerar la visión, entre ellos: definición, preguntas a las que responde, elementos técnicos debe contener, cuáles son sus atributos, la importancia de fijar un año horizonte y se analiza la visión actual de VAH así como la tabla de revisión que se muestra y que más adelante se validará en consenso.

Finalmente, en este taller intermedio, se reflexiona acerca de la definición e importancia que ocupan los valores como conductas observables dentro de la organización, se analizan los doce valores actuales de VAH, se recomienda la conveniencia de ajustarlos a la cantidad recomendada por autores expertos, e inclusive se menciona de la oportunidad de evaluar la práctica de dichas conductas observables por parte de los miembros de la iglesia u otros actores sociales que inciden en el accionar de VAH.

Figura 4 Taller 2 Reflexión del pensamiento estratégico de VAH



Fuente: Elaboración propia, Taller realizado el día 24 de julio, 2018.

Taller 3:

Se invita al EP a reflexionar en la sobrevivencia de la organización y como se enriquece el quehacer, se maximiza el valor y se percibe mejor con el uso de la planificación.

Se presenta el Triángulo de Mark Moore, así como el significado de cada uno de sus vértices, a saber: propuesta de valor y misión, capacidad operativa y legitimidad, con el fin de enfocarse dicha sesión de trabajo en el primer vértice y su aplicación a VAH.

A partir del mandato que da origen a la razón de ser de VAH, así como la propuesta de valor que caracteriza el aporte a la sociedad que realiza el organismo, definida a partir de su origen: la satisfacción de una necesidad, el aprovechamiento de una oportunidad o la resolución de un problema. Como resultado del consenso el EP establece que la propuesta de valor de VAH, es la orientación a la satisfacción de la necesidad espiritual e integral de su población meta.

Seguidamente, se presentan los elementos que integran la cadena de valor, en la oferta los bienes o servicios de toda organización, a saber: insumo, proceso y producto, efecto e impacto. Surge un proceso de discusión en el EP hasta definir la cadena de valor de VAH.

Se identifica como elemento diferenciador, la transformación social que proviene de la formación espiritual que recibe cada miembro de la familia y su aporte como agente de cambio en el entorno y la sociedad que lo rodea.

Se reflexiona en el ordenamiento tanto jurídico, normativos y bíblicos que delimita el accionar de VAH, tal como muestra en el Cuadro 3, denominado “Mandato, Ley, Marco Jurídico, Bíblico”, a partir de lo que se afirma en el origen del mandato bíblico que proviene del Gran Mandamiento y la Gran Comisión

establecidos en la Biblia, cuyo fundamento a su vez se constituye en la razón de ser de VAH.

Cuadro 3 Mandato, Ley, Marco Jurídico, Bíblico



Mandato bíblico	<p>Gran mandamiento: Amar al Señor con toda tu mente, con todo tu corazón, con todas tus fuerzas y a tu prójimo como a ti mismo.</p> <p>Gran comisión: Ir y hacer discípulos, bautizándolos y enseñándolos</p>
Constitución Política de Costa Rica	<p>Título VI Capítulo Único Artículo 75</p> <p>"...sin impedir el libre ejercicio en la República de otros cultos que no se opongan a la moral universal ni a las buenas costumbres."</p>
Ley de Asociaciones y sus Reglamentos, Ley No. 218	<p>Artículo 1</p> <p>El derecho de asociación puede ejercitarse libremente conforme a lo que preceptúa esta ley. Tal legislación aplicará a "las asociaciones para fines científicos, artísticos, deportivos, benéficos, de recreo y cualesquiera otros lícitos que no tengan por único y exclusivo objeto el lucro o la ganancia."</p>
Postulados de la FAVA	<p>"Queremos ser una iglesia que cree que la forma de relacionarnos es a través de VALORES BÍBLICOS, que hemos establecido como base; entendemos que no son negociables y, por lo tanto, representan el estándar de conducta ética al que debemos responder."</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los diversos mandatos que rigen a VAH

Como parte del seguimiento, se toma la declaración de misión actual y se practica un ejercicio reflexivo, se analiza cada uno de los elementos que debe contener, la definición propia que VAH tiene para algunos conceptos clave del organismo y para cada uno de los conceptos expresados en la misión.

Se realiza una validación preliminar según la tabla que contiene los aspectos técnicos clave, propiciando el espacio para la discusión y su propuesta de ajuste.

Por otra parte, se realiza un pre-trabajo de reflexión a partir de los valores actuales y se recomienda técnicamente reducir de 12 a 6 los valores, tal como recomienda Malphurs (2006), de modo que el EP agrupa algunos que son similares y prioriza los 6 más relevantes para VAH. Lo anterior con el propósito de facilitar la apropiación e identificación de los miembros hacia las conductas observables del

organismo, así como también la apreciación y evaluación de otros actores sociales. Se elabora, además una definición propia para cada uno de los valores y como es practicado desde VAH.

Figura 5 Taller 3, Primera Fase Análisis del Pensamiento Estratégico



Fuente: Elaboración propia, Taller realizado el día 18 de setiembre de 2018

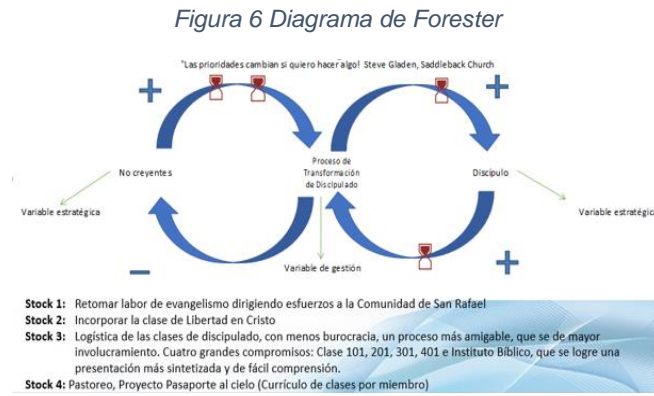
Taller 4:

A partir de la Teoría de Sistemas o Diagrama de Forester se representa la dinámica del sistema que describe el accionar de VAH, se identifican los elementos que lo conforman, así como la lista de las principales variables de insumo, proceso, producto.

Seguidamente se establece las principales áreas de intervención al sistema, que requiere el enfoque y atención de VAH para el proceso funcional y su orientación durante el proceso de planificación.

A continuación, se muestra en la Figura 6, el Diagrama de Forester con sus respectivas variables estratégicas y de proceso (insumo, proceso, producto) así

como sus respectivas áreas de intervención representadas como relojes de arena, tal como se sistematizada para efectos de presentación al EP, en la Figura 6:



Fuente: Elaboración propia a partir del proceso de Formulación del Plan Prospectivo Estratégico de VAH.

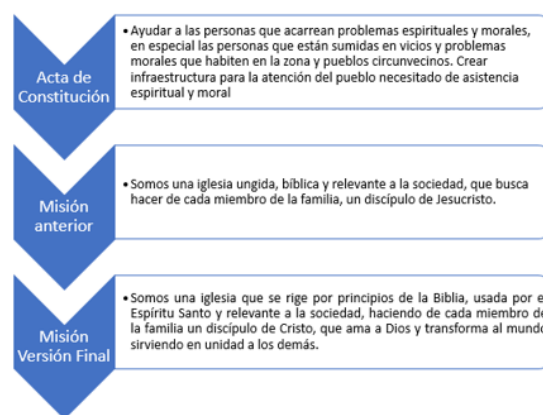
Al considerar como referencia el primer vértice del Triángulo de Mark Moore, se analizan los elementos de: propuesta de valor, misión y valores, según se detalla a continuación:

Propuesta de valor: En vista que la propuesta de valor asocia el aprovechamiento de oportunidades, satisfacción de necesidades o solución de problemas, en consenso con el Equipo Pastoral, se determinó en los Talleres de trabajo que VAH responde a la satisfacción de la necesidad integral de las personas con especial énfasis en los valores espirituales de sus miembros y de aquellos participantes de en los múltiples proyectos sociales, de modo que VAH mediante la transformación y hacer de cada miembro de su familia espiritual un discípulo de Cristo se logre impactar el mundo.

Misión: Se analizaron las diversas aristas que dan sentido y reglamentación a la razón de ser de VAH, de donde surge el mandato de su accionar, ya que existen diferentes reglamentaciones entre ellas: la Constitución Política de Costa Rica, la Ley de Asociaciones, Número 218, los postulados de la FAVA, los lineamientos de la FAEC y la Biblia. Por lo anterior, el campo de acción de VAH obedece lo establecido en la Biblia como el Primer Mandamiento “Amarás al Señor tu Dios con todo tu corazón, y con toda tu alma, y con toda tu mente.” (Mateo 22:37 RV 1960) y Segundo Mandamiento “Amarás a tu prójimo como a ti mismo.” (Mateo 22:39 RV 1960), así como a la Gran Comisión “Por tanto, id, y haced discípulos a todas las naciones, bautizándolos en el nombre del Padre, y del Hijo y del Espíritu Santo” (Mateo 28:19 RV 1960), lo cuales determinan su razón de ser.

Se procede a realizar los ajustes técnicos que requiere la misión actual y se valida en consenso del Equipo Pastoral según se muestra en las Figuras 7 y 8:

Figura 7 Misión VAH validada por el EP



Fuente: Elaboración propia a partir del Acta Constitutiva de VAH, misión anterior y validación de la propuesta actual según Proceso de Planificación

Cuadro 4 Validación EP, Ajustes Misión de VAH

Misión:	Somos una iglesia que se rige por principios de la Biblia, usada por el Espíritu Santo y relevante a la sociedad, haciendo de cada miembro de la familia un discípulo de Cristo, que ama a Dios y transforma al mundo sirviendo en unidad a los demás.		
		Puntos asignados	Puntos obtenidos
Revisión de la Misión	¿Traduce el mandato, ley, marco jurídico y bíblico?	10%	10%
	¿Expresa su propuesta de valor?	10%	10%
	¿Expresa que su elemento diferenciador?	10%	10%
	¿Expresa quién es la organización?	5%	5%
	¿Expresa que hace la organización?	5%	5%
	¿Expresa cómo cumple la organización su mandato?	5%	5%
	¿Expresa a que población orienta sus esfuerzos?	10%	10%
	¿Es clara?	5%	5%
	¿Es breve?	5%	5%
	¿Es bíblica?	5%	5%
	¿Es una declaración?	5%	5%
	¿Es una misión compartida?	10%	10%
	¿Pasa la prueba de la camiseta de Peter Drucker?	5%	5%
	¿La misión facilita la evaluación?	5%	5%
¿La misión inspira la organización?	5%	5%	
Calificación	100%	100%	

Fuente: Tabla ajustada a partir de la versión original elaborada por el Máster José Castro Granados

Valores: De los doce valores definidos históricamente por VAH, se recomienda técnicamente considerar la conveniencia de reducir su cantidad, con el propósito de facilitar la apropiación de sus miembros, así como la evaluación de las conductas observables durante su ejecución. El Equipo Pastoral (EP) decide realizar un ajuste, de modo que se priorice los más relevantes y se construye una definición propia, a partir de la construcción y aprobación del equipo experto, tal como se muestra en el Cuadro 5.

Cuadro 5 Valores VAH

Anteriores	Actuales	Qué significa para VAH:
Oración	Fe	Confiamos en que Dios puede hacerlo todo.
Integridad	Gozo	Vivimos con una actitud positiva y llena de esperanza ante cualquier circunstancia en la vida.
Gozo	Esfuerzo	Trabajamos fuertemente en la obra del Señor con excelencia.
Humildad	Integridad	Nos comportamos en forma santa y honesta en todas las áreas de nuestra vida.
Madurez	Humildad	No tenemos un concepto de nosotros mismos más alto del que debemos tener.
Fe	Unidad	Propiciamos un ambiente de familia y crecimiento espiritual que evita la división.
Unidad	Misericordia	Convertimos el amor en acciones de perdón, nuevas oportunidades y compasión.
Perdón		
Gracia		
Esfuerzo		
Excelencia		
Misericordia		

Fuente: Elaboración propia a partir de los valores organizacionales de VAH.

Taller 5: Segunda Fase: Análisis Estructural

A partir de las variables de insumo, proceso y producto identificadas en la cadena de valor que se representan en el Diagrama de Forester, se elabora un segundo listado de las subvariables que integra y dinamiza cada elemento del sistema.

Producto del ejercicio anterior, se obtienen treinta y seis variables, de las cuales el EP prioriza las diecisiete más relevantes, según se señalan en color verde en el Cuadro 6:

Cuadro 6 Variables que inciden en la dinámica de VAH

N°	Long label
1	Diagnóstico y satisfacción de necesidades
3	Imagen VAH
4	Mensaje de Cristo
5	Ambiente y recepción
6	Publicidad y redes sociales
7	Alianzas con Institutos
8	Alineación de los miembros
9	Programa Clases (Calidad clase, maestros, currículo, calendarización, requisitos)
10	Cuantificación de los miembros discipulados
11	Capacitación a líderes
12	Consolidación de equipo
13	Dinamismo y claridad
14	Evaluación (Resultados)
15	Cantidad de miembros e equipo liderazgo
16	Intercambio de Experiencias
17	Involucramiento de voluntarios al ministerio
18	Modalidades de discipulado (virtual)
19	Pastoreo
20	Población flotante
21	Seguimiento (Consejería, At. Indiv, Prog, Grupos Pequeños)
22	Voluntariado
23	Contratación de pastores tiempo completo
24	Asignación del pastor a oración, palabra, pastoreo y estrategia
25	Pastorales equilibradas con los 5 propósitos
26	Seguimiento vía Grupo Pequeño
27	Involucramiento ministerial
28	Transformación personal
29	Transformación personal y familiar
31	Educación continua
32	Cuidado Integral
33	Compromiso a largo plazo
34	Liderazgo
35	Evaluación de madurez espiritual (pasaporte)
36	Reproducción de discípulos (Modelo del 2do abordó)

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en el Taller 5

Como complemento, se aplica la misma lógica del ejercicio anterior para la identificación de actores, de modo que de un listado inicial de treinta y dos se prioriza trece de ellos con mayor potencial de incidir en el accionar de VAH, tal como se muestra en el Cuadro 7.

Cuadro 7 Actores potencialmente influyentes en el accionar de VAH

Nº	Long label
1	Estado
2	Poder ejecutivo
3	Ministerio de Gobernación
4	Ministerio de Justicia y Paz
5	Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto
6	Registro de Asociaciones
7	Contraloría General de la República
8	Fuerza Pública
9	Municipalidad de Heredia
10	Municipalidad de San Rafael
11	Policía Municipal
12	FAVA (Federación de Asociaciones Vida Abundante)
13	FE DE MEC
14	FAEC (Federación de Asociaciones de Iglesias Evangélicas)
15	Iglesia de Saddleback
16	Asociación de Iglesias con Propósito, California
17	Asociación de Iglesias Bautistas de San Felipe, Houston Texas
18	Vida Abundante Coronado
19	Cuerpo de Pastores - Iglesias Evangélicas de Heredia
20	Agencias Misioneras
21	Iglesias del Cantón
22	Asociaciones de Desarrollo Integral
23	Empresarios de influencia
24	Vecinos de influencia
25	Población en riesgo social
26	Comisionados
27	Ministros laicos
28	Miembros maduros
29	Miembros
30	Asistentes regulares
31	No creyentes
32	Medios de Comunicación

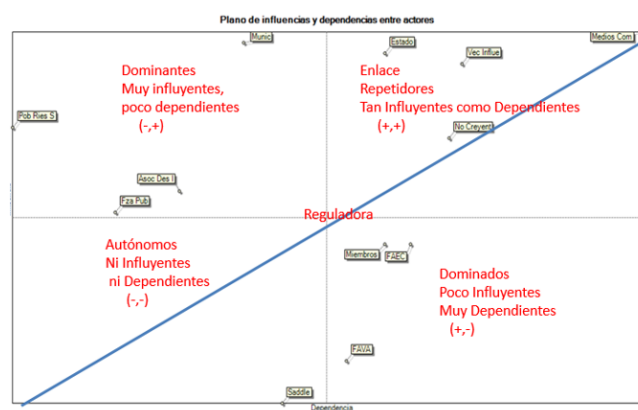
Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en el Taller 5

Posteriormente, se introduce a la matriz MACTOR la valoración de influencia-dependencia que realiza el EP para los trece actores resultantes, de modo que los resultados del sistema automatizado permitan reconocer cuáles actores clave debe

enfocar VAH su atención, así como el diseño de estrategias de incentivo/restricción que favorezcan el comportamiento deseado e impulsado por la planificación.

Para efectos de este taller, por cuestiones de tiempo se trabaja primero la validación al sistema MACTOR, debido que la lista de actores que es más pequeña, como producto se obtienen los resultados que se muestra la Figura 8.

Figura 8 Matriz de Resultados MACTOR-VAH



Fuente: Software MACTOR a partir de criterio de experto EP-VAH

Así, los actores según la matriz MACTOR, se clasifican en:

Actores enlace (claves): El estado, los vecinos de influencia, los medios de comunicación y las personas no creyentes

Actores dominantes: La Municipalidad, la población en riesgo social, las Asociaciones de Desarrollo Integral y la Fuerza Pública.

Actores autónomos: La iglesia de Saddleback Church.

Actores dominados: Los miembros, la FAEC y la FAVA.

Por consiguiente, se recomienda diseñar alianzas con los actores clave que se muestran en la Figura 9, de modo que permita a VAH el manejo de los recursos fuera de su alcance para el cumplimiento de su razón de ser.

Figura 9 Actores influyentes-Matriz MACTOR.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del Software MACTOR

Asimismo, conviene vincular los resultados obtenidos del análisis de actores con el segundo vértice del Triángulo de Mark Moore, denominado “Legitimidad y apoyo”, de modo que se asocian los actores enlace con relaciones de alianza para favorecer y fortalecer el accionar de VAH.

Figura 10 Introducción de valores al Software MACTOR

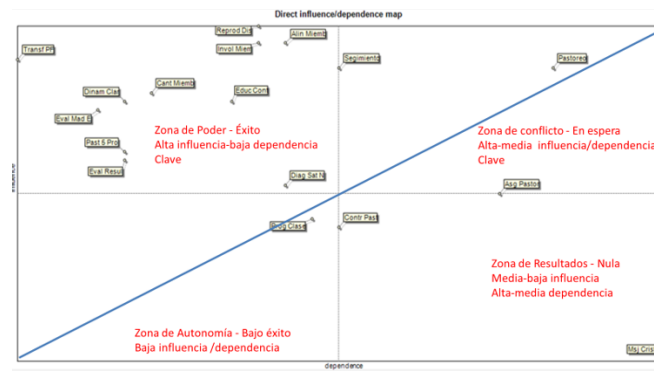


Fuente: Elaboración propia, Taller 5 realizado el 08 de enero, 2019

Taller 6:

A partir de las variables relevantes citadas en el Taller 4, se introduce a la Matriz MICMAC la valoración de influencia-dependencia que realiza el EP para las diecisiete variables resultantes, de modo que los resultados del sistema automatizado permitan reconocer cuáles variables clave debe enfocar VAH su atención, así como el diseño de estrategias de incentivo/restricción que favorezcan el comportamiento deseado e impulsado por la planificación. La Figura 11 muestra los resultados obtenidos.

Figura 11 Matriz de Resultados MICMAC-VAH



Fuente: Software MICMAC a partir de criterio de experto EP-VAH

Las variables más motrices, tal como se muestra en la Figura 12, son: el pastoreo de los miembros, la asignación del tiempo del pastor de modo que se libere su agenda para que pueda invertir mayor tiempo en lo estratégico y el seguimiento que se debe dar a cada uno de sus miembros mediante los diversos programas de apoyo, crecimiento, consejería y libertad espiritual, entre otros aspectos. En razón del potencial que tienen las variables indicadas anteriormente sobre la dinámica del sistema, conviene monitorearlas continuamente.

Figura 12 Variables clave Matriz MACTOR



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del Software MACTOR

Figura 13 . Introducción de valores al Software MACTOR



Fuente: Elaboración propia, Taller 6 realizado el día 22 de enero, 2019

Taller 7: Tercera Fase: Diseño de Escenarios

Con el propósito de vincular todo el insumo de información recopilado al cierre de los talleres, se coloca estratégicamente por estaciones el material tanto de las

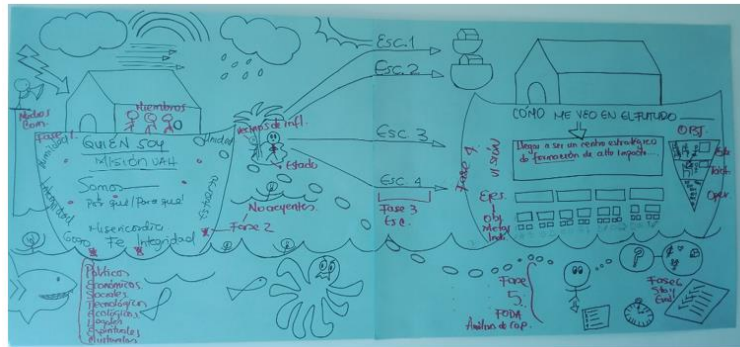
fases desarrolladas como las pendientes de concluir del proceso de planificación, con el propósito de brindar apoyo visual al personal experto.

Se presenta en un cartel, la secuencia de las fases del proceso de planificación representada mediante una historia ajustada a la naturaleza del organismo. En este sentido, se representa en forma de arca el estado actual de VAH, para lo cual debe tener en cuenta la claridad de quién es y cuáles son los valores que le permiten estar en marcha. A su vez se muestra como la exposición a múltiples factores, así como otras variables y actores, que intervienen en su estado actual, pueden actuar a favor o en contra de sus fines, por lo que debe asegurarse la búsqueda de un estado mejor.

De esta forma, se explica la importancia de construir imágenes de futuro, a partir de las que se pueda diseñar escenarios entre los que se pueda elegir el “escenario apuesta” hacia el que se alinea la visión horizonte, acompañada de los objetivos, metas e indicadores que permiten medir y evaluar su alcance, así como la evaluación de los factores de la capacidad organizativa de VAH (sistemas, valores, estilo, estrategia, personal, estructura y habilidades) que refieran situaciones de mejora en el fortalecimiento de las capacidades, hasta su aterrizaje operativo donde día a día se cumple con la razón de ser.

En la Figura 14 se muestra el cartel que contiene la historia narrativa aplicada a la como ajuste de la metodología según la naturaleza del organismo.

Figura 14 Historia narrativa - Fases Proceso de Planificación- VAH



Fuente: Elaboración propia con el apoyo de la Máster Luz Dary Amaya

Figura 15 Cierre del Proceso de Planificación VAH



Fuente: Elaboración propia, Taller 6 realizado el día 31 de enero, 2019

Se hace un breve período de discusión del Diagrama de Forester, así como las áreas de intervención señaladas, tal como se muestra en la Figura 16 a continuación:

Figura 16 Repaso de Diagrama de Forester



Fuente: Elaboración propia, Taller 6 realizado el día 31 de enero de 2019

Por otro lado, para la aplicación de la herramienta PESTELEC, se presenta al grupo de expertos información relevante en función de cada uno de los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal, espiritual y cultural, que podría afectar positiva o negativamente el accionar de VAH.

De igual forma, se colocan imágenes en diferentes estaciones y se forman parejas de trabajo entre el equipo experto, y así se inicia el análisis y priorización de dichos factores, a los cuales pueden agregar cualquier otro elemento que consideren oportuno. Finalmente, cada grupo presenta una breve exposición al resto del equipo de expertos y deciden en consenso cuáles son los factores de mayor relevancia para para el organismo, así como sus respectivas variables. Las Figuras 17 y 18 muestran el proceso de análisis.

Figura 17 Análisis PESTELEC por parte del EP-VAH



Fuente: Elaboración propia, Taller 6 realizado el día 31 de enero de 2019

Figura 18 Discusión de factores y variables del análisis PESTELEC

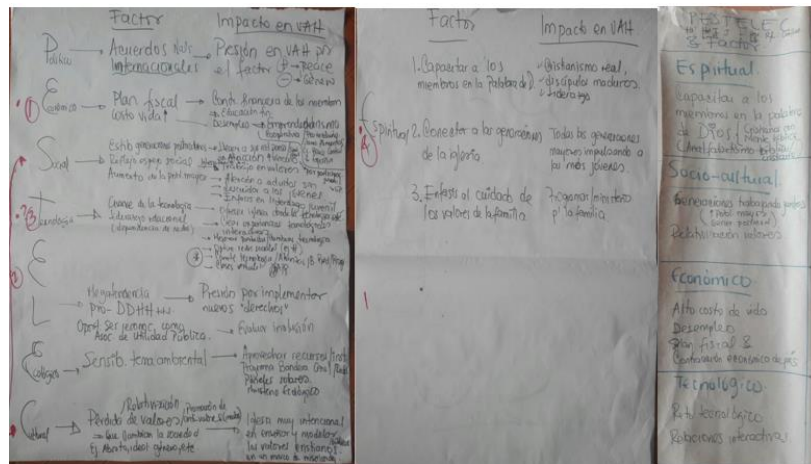


Fuente: Elaboración propia, Taller 6 realizado el día 31 de enero de 2019

La valoración del EP muestra como resultado de la selección, los siguientes factores a partir de la herramienta PESTELEC (ver Figura 19): Espiritual, orientado a la variable de capacitación a los miembros en la palabra de Dios; Socio-cultural,

orientado a las variables de generaciones trabajando juntas y relativización de valores; Económico, orientado a las variables de alto costo de la vida, desempleo, plan fiscal; y Tecnológico, orientado a las variables de reto tecnológico y relaciones interactivas.

Figura 19 Selección de factores y variables PESTELEC - VAH



Fuente: Elaboración propia con el apoyo de la Máster Luz Dary Amaya

Por consiguiente, se utilizan los factores y variables mencionados anteriormente para el diseño de los escenarios pesimista, tendencial, posible y deseado, mediante la expresión de una historia narrativa.

Una vez finalizado, el mismo grupo experto elige cual de todas las propuestas es el escenario “apuesta”, que deciden y al que se comprometen a construir con acciones desde el presente, tal como se resume en el Cuadro 8.

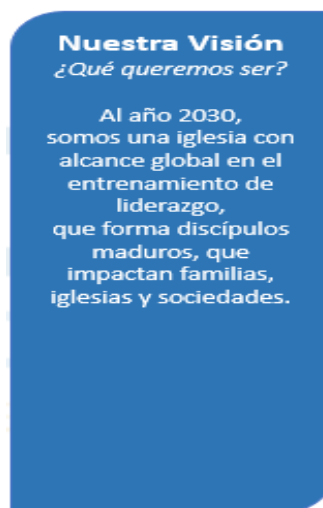
Cuadro 8 Construcción de Escenarios VAH con horizonte al año 2030

Escenario Apuesta			
Pesimista	Tendencial	Posible	Deseado
<p>“Erase una vez una iglesia llena de miembros carnales, sin la mente de Cristo, que lo le daba palabra a sus miembros y no quiso usar la tecnología para hacerlo; por lo que los más jóvenes se fueron yendo para el mundo. Fue quedando un grupo que no podía hacerle frente a los compromisos financieros.”</p>	<p>“Erase una vez una iglesia que no quiso cambiar, que no escuchó las necesidades de sus miembros y dejó de ser relevante. No se actualizó a la tecnología del momento, había mucha resistencia de los líderes y los miembros siguieron haciendo lo mismo, sin cambiar nada y como resultado la gente se aburriró y comenzaron a irse. Por supuesto, no se captaban nuevos miembros. La predicación y adoración continuaron aburridas. Se estancaron los proyectos, tanto misioneros como de construcción.”</p>	<p>“Erase una vez una iglesia que quiso cambiar, pensó en muchas mejoras pero solo implementó algunas. Eventualmente los pastores y liderazgo se capacitaban. Se abrió una vez al mes una reunión juvenil pero no podían contratar a un pastor de tiempo completo. Se lograron implementar algunas mejoras tecnológicas como la App con la cual se facilitaban algunas herramientas a la iglesia para pastoreo y discipulado. Se logran hacer ciertos proyectos gracias al ligero aumento de contribuciones.”</p>	<p>“Erase una vez una iglesia (VAH) con discípulos maduros llenos de visión, pasión y compromiso por ganar a sus generaciones para Cristo, en el mundo. Con un proceso serio y formal de discipulado que ayudaba a llevar a los nuevos miembros a la madurez y utilizando los medios tecnológicos en forma adecuada para las generaciones. Con miembros ordenados financieramente, sin deudas y con un corazón generoso que permitía la ejecución de grandes proyectos.”</p>
<p>“Iglesia Muerte Abundante”</p>	<p>“Estancamiento Abundante”</p>	<p>“Casi Abundante”</p>	<p>“Vida verdadera abundante Heredia”</p>

Fuente: Elaboración propia con el apoyo de la Máster Luz Dary Amaya

A continuación, en la Figura 20 se muestra el análisis de la visión establecida con el fin de determinar qué tan pertinente es a la luz del escenario apuesta seleccionado, y se realizan los ajustes que el EP considera necesario, así como se indican y valoran las sugerencias técnicas, para su evaluación final (ver Cuadro 9), partir de los criterios preestablecidos en la Tabla de Validación Marco Estratégico-Visión.

Figura 20 Visión VAH con horizonte al año 2030



Fuente: Elaboración propia a partir del insumo realizado por el EP

Cuadro 9 Tabla de Validación de Visión VAH

Visión: Al año 2030, somos una iglesia con alcance global en el entrenamiento de liderazgo, que forma discípulos maduros, que impactan familias, iglesias y sociedades.			
		Puntos asignados	Puntos obtenidos
Revisión de la Visión	¿Expresa su imagen futura?	10%	10%
	¿Es positiva?	5%	5%
	¿Es alentadora?	5%	5%
	¿Es robusta?	5%	5%
	¿Es compartida?	5%	5%
	¿Es de largo plazo?	10%	5%
	¿Expresa los beneficios para la población meta?	10%	5%
	¿Está alineada con la misión?	10%	5%
	¿Expresa compromiso?	10%	10%
	¿Se puede evaluar su grado de avance?	10%	10%
	¿Aumenta las capacidades?	5%	5%
	¿Es medible?	5%	5%
	¿Indica el año al que compromete alcanzarlo?	10%	10%
	Calificación		100%

Fuente: Tabla ajustada a partir de la versión original elaborada por el Máster José A. Castro G.

Por lo que se observa en el Cuadro 9, la validación obtenida asciende al 85%, debido a los rubros: de largo plazo, expresión de los beneficios de la población meta, alineación con la misión, además la visión no es medible, por lo que se requiere mejorar para obtener el total de la puntuación establecida.

En este sentido, el alcance de la visión ciertamente es a doce años, es un período inferior al largo plazo, asimismo, la expresión de los beneficios de la población meta, requiere de una mayor especificación; el alineamiento con la misión debe considerar el liderazgo que no se incorpora desde la declaración inicial, y finalmente, el rubro que hace referencia si la visión es medible, no se dispone de datos para formar una línea de base que exprese la cantidad de líderes que se aspira entrenar.

No obstante, lo anterior conviene recordar que se trata del primer ejercicio de planificación formal que realiza VAH, por tanto, su implementación conlleva un proceso de mejora a alcanzar durante el período establecido en el Plan.

Cuarta Fase: Definición de ejes, objetivos, metas e indicadores

Se elabora una tabla que contiene por eje estratégico: los objetivos, metas e indicadores que orientan la misión y visión, tal como se muestra en las páginas 17, 18 y 1p del Plan Prospectivo Estratégico de VAH al año 2030.

Fase: Análisis de capacidades

Se analizan con relación al tercer vértice del Triángulo de Mark Moore, vinculado con la “Capacidad Operacional”, y con el uso de la matriz de las “7 eses” de McKinsey, la cual considera aspectos como:

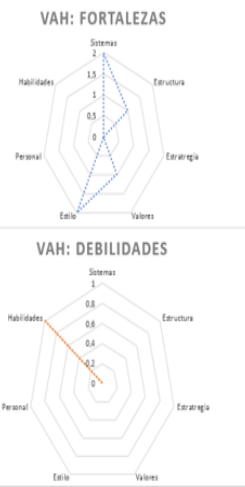
- *Systems* (Sistemas): Presupuesto, planificación, procesos y procedimientos.
- *Shared Values* (Valores compartidos): Conductas observables compartidas en la organización.
- *Style* (Estilo): Cultura organizacional.
- *Strategy* (Estrategia): Relación con el entorno.
- *Staff* (Personal): Recurso humano, el activo más valioso.
- *Skills* (Habilidades): Capacidades de los miembros.
- *Structure* (Estructura): Organización de ejes, programas, jerarquía, entre otros.

De modo que al conocer la organización en estudio se plantean las fortalezas y debilidades asociadas con los elementos de la matriz y se les asigna un valor de cero cuando no se cumple con la condición y de uno cuando sí cumple. Finalmente, se consideran las líneas con valor de cero, que muestra las áreas débiles con el fin de para fortalecer tácticamente las capacidades organizacionales. Por su parte, las filas valoradas con valor uno muestra las áreas de fortaleza.

En el Cuadro 10 se presentan los elementos del análisis de las capacidades actuales de VAH:

Cuadro 10 Matriz Siete Eses de McKinsey

Fortalezas	1 cumple 0 No cumple	Marco siete eses							Total
		Sistemas	Estructura	Estrategia	Valores	Estilo	Personal	Habilidades	
Participación del Proceso de Planificación Prospectiva Estratégica	1	1							1
Sistema Contable y Auditoría de Estados Financieros	1	1							1
Organigrama establece la jerarquía y funcionalidad de la organización	0		0						0
Adecuada relación con el entorno	0			0					0
Revisión y definición de valores organizacionales	1				1				1
La cultura organizacional se base en buenas relaciones	1					1			1
Identidad diferenciada de la organización	1					1			1
Reclutamiento de voluntariado y formación de CLASES	0						0		0
Capacidades directivas, ministeriales y tecnológicas del personal	0						0		0
Uso de la tecnología en la organización	0							0	0
Instalaciones propias	1	1							1
Total		2	1	0	1	2	0	0	6
Debilidades									
Medición, control y evaluación de resultados	0	0							0
Establecimiento de procesos y procedimientos internos	0	0							0
Rendición de cuentas	0		0						0
Organigrama Funcional requiere ajustes según variables clave	0		0						0
Participación de los ejecutores de Planes, Programas y Proyectos	0			0					0
Medición de la observación de conductas de los valores establecidos	0				0				0
Apropiación de valores por los miembros de la iglesia	0				0				0
Se requiere mayor cantidad de personal administrativo y ministerial	0						0		0
Formación de liderazgo y gestión organizacional	0							0	0
Delegación de tareas del Equipo Pastoral	1							1	1
Recursos para ampliar las instalaciones	0	0							0
Total		0	0	0	0	0	0	0	1



Fuente: Tabla ajustada a partir de la versión original elaborada por el Máster Juan C. Mora M.

Por tanto, VAH debe fortalecer todas aquellas áreas que muestran cero, algunas de ellas con el paso del tiempo, la experiencia organizacional y la planificación, se van a ir robusteciendo por lo que conviene recordar que es el primer acercamiento a la planificación formal que tiene el organismo.

- **Sexta Fase: Seguimiento y evaluación**

En razón de que el presente diseño de investigación se avoca a la etapa de formulación del plan prospectivo estratégico de VAH y, por lo tanto, la etapa de ejecución está fuera del alcance de este diseño, cabe mencionar que desde que se inicia el proceso de planificación el organismo se somete a una evaluación continua.

En relación con el componente táctico y operativo, una vez que inicia la ejecución del plan formulado, sí responde directamente con el nivel de avance al cumplimiento de cada uno de los compromisos propuestos.

La fase de seguimiento y evaluación se concreta con la ejecución del Plan Prospectivo Estratégico, por lo que su valoración periódica respecto a los resultados propuestos, le permite comparar lo propuesto, y a partir de esta información, el Equipo Pastoral oriente la toma de decisiones.

Por lo anterior, la evaluación y seguimiento, según Miklos y Arroyo (2008) desde el enfoque prospectivo consiste en “evaluar tanto lo alcanzado como cada nuevo presente conforme el proceso avanza. Contrastar con la realidad reajustando permanentemente los fines”.

3.1.4 Fuentes de información

Las fuentes de información consultadas para efectos de validez y formalidad del presente diseño de investigación, se clasifica para su validez y formalidad, se clasifican en:

Primarias:

- Criterio de experto
- Libros de texto físicos y virtuales.
- Artículos de revistas científicas, publicaciones virtuales.
- Periódico de la FAEC.

- Noticias cristianas nacionales e internacionales
- Documentos organizacionales de VAH, entre ellos: acta de constitución, diagnósticos elaborados en períodos anteriores, análisis FODA, certificación de estados financieros, organigrama, diagnóstico de necesidades, documentación de ADN.

Secundarias:

- Índices de datos referencia, extraídos de páginas web, entre algunos de ellos: Latinobarometro e INEC.

3.1.5 Instrumentos y técnicas de recolección de datos

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, tal como indica Martínez (1998) “se identifica, recolecta, critica, organiza, analiza e interpreta información”, desde el enfoque mixto, en el que se combinan herramientas del enfoque cualitativo y cuantitativo, tal como se detalla a continuación:

Enfoque cualitativo: Entre las herramientas aplicadas se tiene: Diagrama de Forester o Teoría de Sistemas, talleres de trabajo, entrevistas abiertas y encuesta PESTELEC aplicada a actores clave a lo interno y externo de la organización, elaboración de escenarios, asistencia a la Cumbre Misionera Mundial con sede en VAH, capacitaciones de Grupos Pequeños, Generación 3G y Plan PEACE impartidos en VAH por personal interno y externo a la organización.

Enfoque cuantitativo: Entre las herramientas aplicadas se tiene: métodos de validación matemática MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación) y MACTOR (Matriz de Actores) aplicadas para el análisis estructural, Tabla de revisión del Marco Estratégico-Misión, Tabla de valores, Tabla de revisión de Marco Estratégico-Visión, Tabla de “7 eses” de McKinsey.

3.2 Alcances y limitaciones del proceso de investigación

Según H. Sampieri (1998), el alcance del diseño de investigación se clasifica en: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo; para conocer cuál de ellos seleccionar se analiza el conocimiento del tema a partir de la bibliografía existente con el fin de identificar la perspectiva en la que el investigador tiene asidero en el respaldo teórico conocido de forma previa.

El abordaje de la formulación del plan prospectivo estratégico para VAH utiliza el enfoque exploratorio, definido por Sampieri (1998) como aquellos que “Investigan problemas poco estudiados o aquellos que preparan el terreno para estudios promisorios. Entendiendo que se desea acercarse a una realidad en la que no cuenta con suficiente información específica al respecto o que no se han abordado antes”.

En vista de que la mayoría de referencias bibliográficas consideradas en el presente diseño abordan el tema de la planificación prospectiva estratégica desde un ámbito general, se adapta dicha aproximación al organismo objeto de estudio, de naturaleza eclesial, quien difiere del resto de organizaciones del empresarial.

Objeto de investigación: Formular la planificación prospectiva estratégica aplicada a Vida Abundante de Heredia.

Población y selección de la muestra:

Los aportes, intervenciones y criterios del personal experto se recopilan mediante entrevistas abiertas y cerradas, encuestas, participación de talleres, entre otros. Por tanto, la población se clasifica como finita y no probabilística, debido que el criterio de selección es intencional, con el propósito de conformar el equipo de actores clave con criterio experto.

Entre las personas que participan en este estudio están: personal experto que integra el Equipo Pastoral Estratégico, Equipo de Ancianos, Equipo de liderazgo y encargados de ministerios de VAH, personal de Propósito de Servicio de VAH quienes asesoran y ejecutarán el proceso de Planificación; adicionalmente, participantes internacionales de la Cumbre Misionera Global realizada en Vida Abundante Heredia, Presidente de la Federación de Alianza Evangélica Costarricense (FAEC), Pastores de reconocida y larga trayectoria como Víctor Manuel Caisedo del Ministerio Radial Faro del Caribe.

La participación de los actores en mención permite reunir los datos que faciliten la interpretación de la realidad del objeto de estudio, así como de la pregunta problematizadora planteada en este diseño de investigación.

Justificación

Con el compromiso de asesorar técnicamente y fortalecer las capacidades de VAH en temas de planificación formal, se plantea la formulación de un Plan Prospectivo Estratégico como un medio que propicie la orientación de su accionar hacia el escenario apuesta. Paralelo a la asesoría, se requiere determinar si la formulación de un plan de largo plazo le permite definir una visión compartida con un horizonte al año 2030, considerando las dinámicas actuales y futuras previsibles de las variables, actores clave y factores del entorno.

Capítulo IV. Formulación de un Plan Prospectivo Estratégico

4.1 Formulación de un Plan Estratégico Prospectivo

Como producto final se elabora el entregable del Plan Prospectivo Estratégico para la Comunidad de Desarrollo Integral Vida Abundante Heredia con horizonte al año 2030, el cual recopila los principales elementos, resultado del proceso realizado que expresa la esencia de VAH.

4.2 Análisis de riesgos

En el marco del enfoque prospectivo, cuyo objeto de estudio es el futuro, y en razón de que el mismo es incierto, no es materialmente posible realizar un análisis de riesgos a nivel de construcción de los escenarios previstos, ya que el futuro está abierto a las múltiples construcciones propuestas y depende, además, de la orientación de las decisiones y las acciones para encaminarse a la realidad deseada, de factores externos, algunos que no es posible controlar.

Los autores Miklos y Arroyo (2008) afirman que “el futuro no existe en la realidad concreta; sólo puede estar presente como imaginario. Por lo que filosóficamente el futuro no existe; prospectivamente el futuro existe en la mente y en la capacidad de acción al respecto”.

Asimismo, la prospectiva consiste en la aproximación al campo de los futuros, de modo que se pueda incidir en ellos, sin embargo, no puede garantizarse el cumplimiento de lo esperado, ya que existen según define Vitale & Ragno (2016) cartas salvajes definidos como un “Evento sorpresivo e impredecible que podría

resultar en impactos (o consecuencias) considerables que podrían cambiar la trayectoria del futuro” o cisnes negros definidos como una “Metáfora que describe un evento de impacto extremo, de poca probabilidad de ocurrencia o impredecibilidad y que toma a todos por sorpresa que puede cambiar rotundamente el horizonte a alcanzar.”

Por lo tanto, no se aplica el análisis de riesgos para los efectos de formulación de este plan, solamente se maneja la probabilidad de que los elementos estudiados a partir del entorno y la asociación con los factores que eventualmente podrían afectar, para bien o para mal, el cumplimiento de la misión y visión de un organismo.

Sin embargo, el organismo puede valorar el riesgo estratégico a partir de las variables estratégicas más sensibles, en consenso, conforme a los posibles eventos de riesgo asociados, de modo que se pueda elaborar un plan de respuesta que mitigue sus efectos. No obstante, no es parte del alcance del presente diseño de investigación.

4.3 Seguimiento y evaluación del proceso prospectivo estratégico

Una vez que se lleve a cabo la implementación del PEP y como parte del proceso de seguimiento, evaluación y control, se incluye dentro de las recomendaciones de este documento la necesidad de que el EP defina la periodicidad con la cual llevará a cabo dicho proceso. Para esto, se sugiere valorar la conveniencia de que dichos períodos sean trimestrales o máximos semestrales con el fin de monitorear los resultados a la formulación del plan prospectivo

estratégico, medir el alcance de cada uno de los indicadores y tener capacidad de respuesta ante situaciones inesperadas, o se requiera de algún ajuste extraordinario, de consideración.

ASOCIACIÓN COMUNIDAD PARA EL DESARROLLO INTEGRAL

VIDA ABUNDANTE HEREDIA



PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO AL AÑO 2030

*Pues yo sé los planes que tengo para ustedes dice el Señor.
Son planes para lo bueno y no para lo malo, para darles un futuro y
una esperanza.*

Jeremías 29:11

Créditos

Equipo Pastoral (EPE) integrado por:

Rudy Corea Avendaño

Ana Luisa Castro

Héctor Campos

Mario Sibaja

Ileana Monge

Henry González

Carrie Smith

José Soto

Leonor Baena

Gilbert Valverde

Asesoría y coordinación

Luz Dary Amaya

Germán Mora

Elaborado por

Fanny Fonseca Keith

Contenido

<u>Reseña histórica</u>	5
<u>Proceso Metodológico</u>	7
<u>Marco Filosófico</u>	8
<u>Misión actual</u>	8
<u>Valores</u>	8
<u>Cadena de valor</u>	10
<u>Propuesta de valor</u>	11
<u>Actores Sociales</u>	12
<u>Análisis del entorno</u>	12
<u>Escenarios</u>	14
<u>Ejes, objetivos, metas e indicadores estratégicos</u>	177

Reseña histórica

La Asociación Comunidad Cristiana para el Desarrollo Integral Vida Abundante Heredia nace en el año 2000, fundada por doce jóvenes con la convicción de atraer la juventud postmoderna a Cristo mediante el evangelismo del Teatro Jholy.

En noviembre de 2003 inicia sus primeras reuniones en el gimnasio del Liceo Los Lagos de Heredia y tres meses después cuenta con la asistencia de cincuenta personas. Al celebrar su primer aniversario la familia “Vida Abundante Heredia” crece a cien personas, por lo que el año 2005 se decide alquilar las instalaciones del Hotel Cibeles.

En el año 2007, la asistencia de sus miembros asciende a quinientas personas y se inicia con el segundo servicio de conferencia, que extiende el área de alquiler del Hotel y hace uso de la antigua Fábrica de Mermeladas durante los siguiente seis años.

Nuevamente, el crecimiento de su membresía los lleva a trasladarse, por lo que deciden alquilar el Gimnasio del Colegio Nueva Generación, ubicado en San Rafael de Heredia, y se inicia con el tercer servicio de conferencia, al que asisten mil personas aproximadamente.

Es así como surge la necesidad de adquirir instalaciones propias, por lo que con el apoyo de un grupo interdisciplinario se inicia el proyecto “Nuestra Casa”, acompañado de un plan para la recolección de los primeros recursos con los que se formaliza la compra de terreno en diciembre del año 2013. Para el año 2014 se coloca la primera piedra y en enero del año 2016 inicia la construcción del templo.

Al año 2019, VAH cuenta con la asistencia de mil quinientas personas en promedio y ofrece cuatro servicios de conferencia durante los fines de semana. Es así como gracias a la ayuda de Dios, se hace realidad el sueño de celebrar más de 1000 bautizos durante los últimos doce años, al cumplir con su misión e influencia

global mediante el desarrollo de veintiocho ministerios y quince misiones (locales e internacionales), con el apoyo de doce miembros del Equipo Pastoral, cincuenta miembros de liderazgo y cuatrocientos cincuenta miembros servidores y voluntarios.

Fuente: "Historia de Nuestra Casa Vida Abundante Heredia Costa Rica"

Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=wd1SoYYdiQs>

Metodología

Se presenta al Pastor Rudy Corea la propuesta de desarrollar un proceso de planificación prospectiva estratégica en la Iglesia Vida Abundante Heredia, como iniciativa de mejora organizacional que impulse el cumplimiento de su razón de ser y su aporte social.

Dicha propuesta es bien recibida y aceptada, en razón de que la iglesia no dispone de planificación formal y se encuentra en la coyuntura de celebración de sus quince años de servicio.

De este modo, se pone en marcha la metodología empresarial ajustada a la naturaleza eclesial e inicia el proceso de planificación en VAH. Durante su ejecución se desarrollan siete talleres de trabajo, con la participación del Equipo Pastoral (EP), mediante la consecución ordenada de las siguientes fases:

- Primera Fase: Análisis del Pensamiento Estratégico
- Segunda Fase: Análisis Estructural
- Tercera Fase: Diseño de Escenarios
- Cuarta Fase: Definición de ejes, objetivos, metas e indicadores
- Quinta Fase: Análisis de capacidades
- Sexta Fase: Seguimiento y evaluación (Post ejecución del Plan)

Producto del proceso de planificación prospectiva estratégica, se obtienen importantes resultados, entre ellos: ajustes técnicos a la misión, visión y valores, propuesta de valor y cadena de valor de VAH, diagrama de Forester que muestra la dinámica funcional de VAH, construcción de escenarios probables así como la selección del escenario apuesta, definición de ejes, objetivos estratégicos, metas, indicadores de desempeño e impacto, análisis de capacidades y propuesta de seguimiento y evaluación.

Marco Filosófico

El marco filosófico se conforma de tres elementos clave, a saber: misión, visión y valores. VAH, consciente de la labor que le ha sido encomendada, tiene claramente definidos dichos elementos, tal como se enuncian a continuación:

Misión

La razón de ser de VAH, nace del mandato y primer mandamiento establecidos en la Biblia, a partir de los cuales declara como misión:

Somos una iglesia que se rige por principios de la Biblia, usada por el Espíritu Santo y relevante en la sociedad, haciendo de cada miembro de la familia un discípulo de Cristo, que ama a Dios y transforma al mundo sirviendo en unidad a los demás.

Valores

Las conductas observables que caracterizan al miembro de VAH, reflejan la práctica de siete valores definidos desde lo que significa para la Iglesia. Cada uno de ellos se menciona a continuación:

Fe: Confiamos en que Dios puede hacerlo todo.

Gozo: Vivimos con una actitud positiva y llena de esperanza ante cualquier circunstancia en la vida.

Esfuerzo: Trabajamos fuertemente en la obra del Señor con excelencia.

Integridad: Nos comportamos en forma santa y honesta en todas las áreas de nuestra vida.

Humildad: No tenemos un concepto de nosotros mismos más alto del que debemos tener.

Unidad: Propiciamos un ambiente de familia y crecimiento espiritual que evita la división.

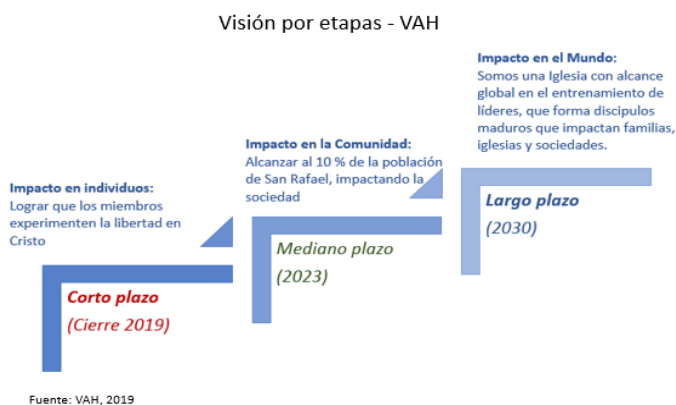
Misericordia: Convertimos el amor en acciones de perdón, nuevas oportunidades y compasión.

Visión

Como parte del proceso de planificación prospectivo estratégico se enriquece la visión de VAH, de modo que se tiene la siguiente imagen a alcanzar:

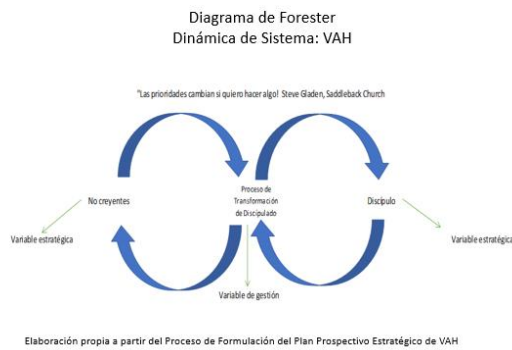
Al 2030, somos una iglesia con alcance global en el entrenamiento de líderes, que forma discípulos maduros que impactan familias, iglesias y sociedades.

En complemento, el equipo del Ministerio de Propósito de Servicio, recomienda estructurar la visión mediante tres etapas que faciliten el alcance de lo propuesto, tal como se muestra en la figura a continuación:

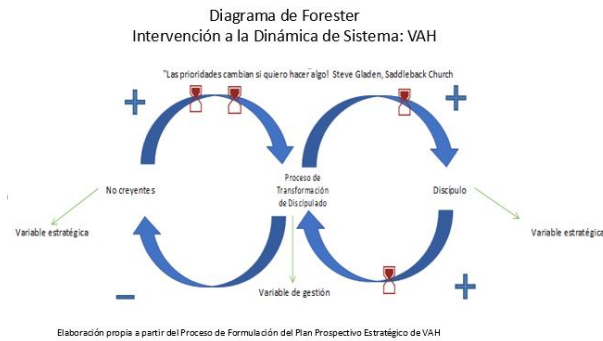


Cadena de valor

A partir de la simulación del Diagrama de Forester, se expresa en forma gráfica la dinámica de sistema de VAH, según la relación entre los componentes de su cadena de valor, los cuales se definen como: no creyentes (insumo), proceso de transformación de discipulado (proceso) y discípulo maduro (producto), tal como se muestra en el siguiente diagrama:



Posteriormente, a partir del diagrama definido, y producto del análisis del Equipo Pastoral (EP), se validan las siguientes intervenciones al Sistema (VAH), con el sentido de alinear el cumplimiento de su razón de ser:



Intervenciones o stocks:

Se entiende por intervención la identificación de un factor de mejora que incentiva o restringe la dinámica del sistema y se representa con la figura similar a un reloj de arena en color rojo, tal como se muestra en la figura anterior. Se debe hacer lectura de ellos de izquierda a derecha. Con el sentido de explicar el significado de cada uno de ellos, se enumeran a continuación:

Stock 1: Incrementar la labor de evangelismo dirigiendo esfuerzos a la Comunidad de San Rafael

Stock 2: Implementar la Clase de Libertad en Cristo

Stock 3: Analizar la logística de clases, de modo que se observe menos burocracia, se extienda como un proceso más amigable, que promueva el involucramiento. Lo anterior asociado con los cuatro grandes compromisos de las clases: 101, 201, 301 y 401, más el Instituto Bíblico. Para lo anterior se requiere disponer de una presentación más sintetizada y de fácil entendimiento.

Stock 4: Pastoreo, Proyecto Pasaporte al cielo (Currículo de clases por miembro), que permita monitorear el proceso de madurez de los discípulos.

Propuesta de valor

Surge desde el supuesto que toda organización nace con el propósito de satisfacer de una necesidad, a dar solución a un problema o aprovechar una oportunidad.

Una vez realizada dicha reflexión con el EP, se determina que la razón de ser de VAH nace en función de responder a la necesidad espiritual e integral de su población meta.

Por lo que la prioridad de sus recursos se debe avocar a satisfacer la necesidad espiritual e integral para lograr la transformación en Cristo e impactar así su entorno, al promover una mejor y mayor convivencia social; con el apoyo de las pastorales y ministerios.

VARIABLES CLAVE

Entre las variables clave que se resultan de la valoración en la Matriz MICMAC, están: el pastoreo de los miembros, la asignación del tiempo del pastor de modo que se libere su agenda para que pueda invertir mayor tiempo en lo estratégico y el seguimiento a cada uno de sus miembros mediante los diversos

programas de apoyo, crecimiento, consejería y libertad espiritual, entre otros aspectos.

El comportamiento de dichas variables puede afectar la dinámica del sistema, por lo que conviene realizar un monitoreo continuo de las mismas.

Actores Sociales

El EP (Equipo Pastoral) es un equipo interdisciplinario que lidera administrativa y espiritualmente Vida Abundante Heredia, está integrado por doce miembros, con estudios formales en las áreas de odontología, orientación, psicología, teología, archivística, contaduría, administración de empresas, ingeniería agrónoma y misiones, lo cual enriquece su gestión y conducción.

Entre los actores clave que resultan del análisis estructural, al aplicar la Matriz MACTOR, se obtiene la siguiente clasificación:

Actores enlace (+,+)	Actores Dominantes (-,+)	Actores Autónomos (-,-)	Actores Dominados (+,-)
Estado Vecinos de influencia Medios de Comunicación No creyentes	Municipalidad Población en riesgo social Asociaciones de Desarrollo Integral Fuerza Pública	Saddleback Church	Miembros FAEC FAVA

Resultan actores clave (resaltados en color verde): el Estado, los vecinos influyentes, las personas no creyentes y los medios de comunicación, con quienes se debe construir alianzas que le permitan a VAH el manejo de los recursos fuera de su alcance para el cumplimiento de su razón de ser.

Análisis del entorno

A partir de la herramienta de análisis de entorno PESTELEC, se identifican aquellos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales, espirituales y culturales que inciden en el accionar de VAH.

Seguidamente se establecen las variables con potencial de impacto positivo o negativo, las cuales se clasifican según se muestra a continuación:

	Factor	Impacto en VAH
Político	Acuerdos nacionales e internacionales	Presión en VAH: Plan PEACE (+) y género (-)
Económico	Plan Fiscal, aumento en el costo de vida	Contribución financiera de los miembros, educación financiera, desempleo, emprendedurismo, cooperativa, proveeduría
Social	Estilo de las generaciones postmodernas, reflejo del espejo social de la iglesia, aumento de la población adulta mayor	Llegar a su estilo de pensamiento. Atracción vínculo. Trabajo en valores. Atención adultos sin descuidar a los jóvenes. Énfasis en liderazgo juvenil
Tecnología	Avance de la tecnología, liderazgo relacional (dependencia de redes)	Ofrecer iglesia donde la tecnología esté. Establecer experiencias tecnológicas interactivas. Mejorar pantallas. Cambiar tecnologías. Optimizar las redes sociales. Comité de Tecnología. Alianzas. Clases Virtuales. App
Ecológico	Sensibilidad del tema ambiental	Aprovechar los recursos institucionales. Programa Bandera Azul. Proyecto de Reciclaje. Paneles solares. Ministerio Ecológico
Legal	Megatendencia pro Derechos Humanos. Oportunidad de ser reconocidos como "Asociación de interés público"	Presión por implementar nuevos "derechos". Evaluar la inclusión
Espiritual	Capacitar a los miembros en la palabra. Conectar a las generaciones de la iglesia. Énfasis al cuidado de los valores de la familia	Cristianismo real, discípulos maduros, liderazgo. Todas las generaciones mayores impulsando a los más jóvenes
Cultural	Pérdida / Relativización de valores, promoción de anti-valores que cambian la sociedad (aborto, ideología de género, otros)	Iglesia muy intencional en enseñar y modelar los valores cristianos en un marco de misericordia

Seguidamente, como resultado del análisis de entorno el equipo EP, prioriza los cuatro factores más relevantes y sus variables correspondientes, según se detalla a continuación:

Espiritual	Socio-cultural	Económico	Tecnológico
Formación, capacitación de los miembros en la palabra de Dios. Impulsar cristianos con mente bíblica	Atención a la población mayor, generación joven y valores Generaciones trabajado juntas, población adulta mayor, generaciones postmodernas, relativización de los	Alto costo de vida Desempleo Plan fiscal Contracción y situación económica del país	Reto tecnológico Relaciones interactivas

Escenarios

Para facilitar la comprensión del concepto de escenarios, se presenta a continuación la definición planteada por Medina y Vitale (2018), al afirmar que:

los escenarios son narrativas que describen una situación futura y los elementos más importantes que podrían desencadenarlo, a partir de los juegos de hipótesis. Su descripción no debe ser extensa (entre una y dos párrafos) ni técnicamente sofisticada. La idea básica es que los actores puedan leerlo y comprender las consecuencias que conlleva cada posible evolución de las hipótesis.

Por lo anterior, se presenta la construcción de escenarios futuros mediante el diseño de historias narrativas que reflejan la construcción de imagen de VAH desde diversos futuros, a saber:

Escenario pesimista: Es la peor imagen que VAH puede alcanzar.

Escenario tendencial: Es la imagen de VAH, si se continúa haciendo las mismas cosas, de la misma forma que hasta el día de hoy.

Escenario posible: Es la imagen de VAH si se mejora parcialmente las cosas que hace y cómo las hace.

Escenario deseado: Es la mejor imagen de VAH si se cambian las cosas y el cómo lo hace, por una forma más retadora, superando el rendimiento promedio y los obstáculos que se presenten.

Escenario apuesta: Es el escenario elegido por el EP, acompañado de su decisión y compromiso para alcanzar la visión con horizonte al año 2030 y hacerla realidad.

A continuación, se muestra la construcción de cada uno de los escenarios, a los que se asigna un nombre representativo que facilite su asociación:

Pesimista	Tendencial	Posible	Deseado (Escenario Apuesta)
<p>“Erase una vez una iglesia llena de miembros carnales, sin la mente de Cristo, que no les daba palabra a sus miembros y no quiso usar la tecnología para hacerlo; por lo que los más jóvenes se fueron yendo para el mundo. Fue quedando un grupo que no podía hacerle frente a los compromisos financieros.”</p>	<p>“Erase una vez una iglesia que no quiso cambiar, que no escuchó las necesidades de sus miembros y dejó de ser relevante. No se actualizó a la tecnología del momento, había mucha resistencia de los líderes y los miembros siguieron haciendo lo mismo, sin cambiar nada, y como resultado la gente se aburría y comenzaron a irse. Por supuesto, no se captaban nuevos miembros. La predicación y adoración continuaron aburridas. Se estancaron los proyectos, tanto misioneros como de construcción.”</p>	<p>“Erase una vez una iglesia que quiso cambiar, pensó en muchas mejoras, pero solo implementó algunas. Eventualmente los pastores y liderazgo se capacitaron. Se abrió una vez al mes una reunión juvenil, pero no podían contratar a un pastor de tiempo completo. Se lograron implementar algunas mejoras tecnológicas como la app con la cual se facilitaban algunas herramientas a la iglesia para pastoreo y discipulado. Se logran hacer ciertos proyectos gracias al ligero aumento de contribuciones.”</p>	<p>“Erase una vez una iglesia (VAH) con discípulos maduros llenos de visión, pasión y compromiso por ganar a sus generaciones para Cristo en el mundo. Con un proceso serio y formal de discipulado que ayudaba a llevar a los nuevos miembros a la madurez y utilizando los medios tecnológicos en forma adecuada para las generaciones. Con miembros ordenados financieramente, sin deudas y con un corazón generoso que permitía la ejecución de grandes proyectos.”</p>
<p>“Iglesia Muerte Abundante”</p>	<p>“Estancamiento Abundante”</p>	<p>“Casi Abundante”</p>	<p>“Vida verdadera abundante Heredia”</p>

Ejes, objetivos, metas e indicadores estratégicos

La estructura funcional de VAH se rige por cinco propósitos, a saber: discipulado, compañerismo, servicio, misiones y adoración. Los mismos se aplican transversalmente a los ejes estratégicos de iglesia, familia, liderazgo y sociedad, así como a cada uno de las pastorales y ministerios, que brindan consejería y atención a la población adulta mayor, a los hombres, las mujeres, los jóvenes, los niños y los matrimonios.

Como producto de todo el proceso de planificación, se establecen por eje, los objetivos, metas e indicadores estratégicos, tal como se muestra a continuación:

Eje	Objetivos	Metas	Indicador de desempeño	Unidad de medida	Responsable	Indicador de impacto
Familia	1. Alcanzar la libertad en Cristo de cada miembro para la sanidad espiritual de la familia	1.1 Implementar un curso de libertad en Cristo	Curso implementado/ Curso propuesto	Curso	Consejería	Historias de vidas transformadas de esclavitud espiritual a la libertad en Cristo y su impacto en el entorno.
		1.2 Establecer 5 grupos de apoyo iniciales para cubrir la problemática en tema de: suicidio, depresión, abusos, violencia familiar y adicciones.	Grupos establecidos / Grupos propuestos	Grupos		
	2. Impulsar el eje de familia a mediano / largo plazo	2.1 Asignar el líder y equipo de apoyo a cargo	Líder y equipo asignado/ Líder y equipo propuesto	Líder / Equipo		Historias de familias transformadas y su impacto en el entorno
		2.2 Diseñar un Programa que de contenido al fin que persigue el eje	programa diseñado/ Programa propuesto	Programa		
2.3 Implementar el Programa en el Eje de Familia		programa implementado/ Programa propuesto	Programa			
3. Incrementar el compromiso de los jóvenes con nuestra misión y visión para generar un mayor impacto	3.1 Contratación de un pastor de jóvenes tiempo completo.	Contratación realizada/ Contratación propuesta	Contratación	Rudy	Jóvenes PESTELEC	Historias de vida de jóvenes transformados y su impacto en el entorno
	3.2 Desarrollar un plan de trabajo alineado a la visión de la iglesia.	Plan de trabajo desarrollado/ Plan de trabajo propuesto	Plan de trabajo			
4. Incrementar la integración en el servicio de los adultos mayores para la extensión de su aporte a la sociedad.	4.1 Diseño de un plan de integración de la población adulta mayor en el servicio.	Plan diseñado/ Plan propuesto	Plan	Mario & Norma	Adultos M. PESTELEC	Historias de vida de adultos mayores integrados y su impacto en el entorno
	4.2 Ejecución de un plan de integración de la población adulta mayor en el servicio.	Plan ejecutado/ Plan Propuesto	Plan			

Eje	Objetivos	Metas	Indicador de desempeño	Unidad de medida	Responsable	Indicador de impacto	
Iglesia	5. Incrementar el alcance de la formación bíblica para la promoción de discípulos maduros.	5.1 Aumentar en un 10% la cantidad de estudiantes.	Porcentaje de logro	Porcentaje	Pastor José	Historia de vida de discípulos maduros transformados y su impacto en el entorno.	
		5.2 Divulgar las opciones de discípulado de la iglesia en forma creativa, usando la tecnología	Divulgación realizada/Divulgación propuesta	Divulgación			
	6. Implementar un modelo de seguimiento del proceso de discípulado para evaluación del avance formativo de cada miembro.	6.1 Proponer 2 modelos diferentes ante la dirección de la iglesia.	Modelos propuestos/ Modelos programados	Modelos			
		6.2 Definir el modelo a seguir con un plan piloto.	Modelo definido/ Modelo programado	Modelo			
	7. Promover el pastoreo de los miembros para su continua transformación.	7.1 Liberar la agenda del director para asegurar la programación de 1:1 con sus reportes	Agenda liberada/ Agenda propuesta	Agenda			
		7.1 Realizar las citas de pastoreo con los reportes directos: 1 cita cada tres meses (Director/ EPE /Líderes/ Núcleo)	Citas realizadas/ Citas propuestas	Citas			
		7.3 Formalizar un rol de pastoreo de los facilitadores de los grupos pequeños	Rol formalizado/ Rol propuesto	Rol	Carrie		
		7.3 Programar un plan de reuniones de retroalimentación de equipos por ministerio.	Plan programado/ Plan propuesto	Plan			
	8. Diseñar la estrategia en comunicación y tecnología para posicionar la imagen y visión de la iglesia.	8.1 Conformar un comité de comunicación y tecnología	Comité conformado/Comité propuesto	Comité	Fabián & Kattia	Tecnología PESTELEC	Retroalimentación de comentarios en redes sociales del quehacer de VAH
		8.2 Implementar el diseño y ejecución de un plan de comunicación	Plan implementado/Plan Propuesto	Plan			
	9. Incrementar el alcance de la forma bíblica financiera Crown para la salud financiera de los miembros y de la iglesia.	9.1 Capacitar conforme el ejercicio de buenas prácticas de VAC.	Capacitación realizada/ Capacitación propuesta	Revisión	Eduardo	Económico PESTELEC	Historias de vidas transformadas financieramente y su impacto en el entorno.
		9.2 Diseñar un Plan de formación de Finanzas Sanas	Plan realizado/Plan propuesto	Plan			
9.3 Ejecutar un Plan de formación de Finanzas Sanas		Plan ejecutado/ Plan ropuesto	Ejecución				

Eje	Objetivos	Metas	Indicador de desempeño	Unidad de medida	Responsable	Indicador de impacto
Sociedad	10. Incrementar el evangelismo de todos los ministerios en San Rafael generando un mayor impacto en la comunidad	10.1 Implementar el diseño y ejecución de un plan para que cada ministerio realice una labor evangelística en San Rafael	Plan implementado/Plan propuesto	Plan	Misiones, Liderazgo & Pastorales	Historias de vidas transformadas mediante el evangelismo en San Rafael así como por el Plan PEACE, y su impacto en el entorno
		10.2 Ejecutar por parte de cada ministerio las actividades evangelísticas programadas por año	Actividades realizadas/Actividades propuestas	Actividades		
		10.3 Evaluar que las actividades de la iglesia alcancen a la comunidad de San Rafael (Volantes y Facebook)	Actividades evaluadas/Actividades propuestas	Actividades	Misiones	
	11. Implementar el Plan PEACE en Costa Rica para impactar la sociedad.	11.1 Capacitar 40 iglesias locales	Iglesias capacitadas/ Iglesias Propuestas	Iglesias	Rudy & Héctor	
		11.2 Liderar el lanzamiento nacional del Plan PEACE en coordinación con el Pastor Rick Warren	Lanzamiento liderado/ Lanzamiento Propuesto	Lanzamiento		

Eje	Objetivos	Metas	Indicador de desempeño	Unidad de medida	Responsable	Indicador de impacto
Liderazgo	12. Atender las necesidades de mejora identificadas para cada propósito y pastoral para la generación de mayor efectividad.	12.1 Concreción de un plan de respuesta a las necesidades identificadas, por parte de cada ministerio	Plan de respuesta realizado/ Plan de respuesta propuesto	Plan de respuesta	Rudy, Héctor, Cada líder	
		12.2 Ejecutar el plan de acuerdo con fechas propuestas	Ejecución realizada/ Ejecución Propuesta	Ejecución		
		12.3 Retroalimentar al equipo sobre la efectividad de los resultados.	Retroalimentación realizada/ Retroalimentación propuesta	Retroalimentación		
	13. Movilizar a cada discípulos para el involucramiento a un área de servicio	13.1 Diseño de un plan de movilización de los ministerios.	Plan diseñado/ Plan propuesto	Plan	Servicio	Historias de vida de discípulos movilizados al servicio y su impacto con el entorno.
		13.2 Ejecución del plan de movilización de los ministerios	Plan ejecutado/ Plan propuesto	Ejecución		
		13.3 Divulgación del quehacer de cada ministerio mediante stands	Stands colocados/ Stands propuestos	Stands		
		13.4 Seguimiento del proceso de movilización de discípulos	Seguimiento realizado / Seguimiento propuesto	Seguimiento		
	14. Implementar un modelo de capacitación continua para el desarrollo del liderazgo	14.1 Realizar un estudio de mejores prácticas en otra iglesia fuerte en ésta área.	Estudio realizado/ Estudio propuesto	Estudio	Servicio	Historias de vida de líderes capacitados y su impacto en el entorno.
		14.2 Diseñar el Plan de capacitación modelo de VAH	Diseño realizado/ Diseño propuesto	Diseño		
		14.3 Ejecutar el Plan de capacitación modelo de VAH	Ejecución del Plan realizada / Ejecución del Plan propuesta	Ejecución		

Capítulo V. Conclusiones

Una vez finalizada la formulación del Plan Prospectivo Estratégico para VAH, se obtienen las siguientes conclusiones:

- Producto del proceso de análisis y reflexión del pensamiento estratégico de VAH se proponen ajustes técnicos a la misión, la visión y los valores, los cuales son aceptados y validados por el EP.
- El conocimiento de las variables motrices y de los actores clave permite evidenciar la incidencia que representa la generación de alianzas estratégicas en para el accionar de VAH en el cumplimiento de su misión y el alcance de su visión.
- Al identificar los factores externos y las tendencias que pueden afectar el accionar de VAH, facilitó la comprensión organizacional con respecto al entorno, a partir de lo que fue posible construir diversos escenarios acerca de la realidad que se propone alcanzar. Evidentemente, la selección del escenario apuesta conlleva el compromiso de pasar de una historia narrativa al campo de acción para la construcción de la realidad, por tanto, el desarrollo de este ejercicio enriqueció la visión que se tenía previamente establecida.
- El diseño de objetivos, metas e indicadores representó todo un reto para el personal experto, debido que la expresión formal de las prioridades definidas durante el proceso de planificación, requirió de la máxima colaboración y concentración del multidisciplinario EP.

- La metodología empresarial generó limitaciones técnicas en la aplicación del ejercicio de planificación a un organismo de naturaleza eclesial, por lo que surge el reto de adaptar el desarrollo del ejercicio desde el punto de vista bíblico a partir de personajes, pasajes y autores que hacen referencia a la planificación eclesial.
- La planificación está presente en todas las áreas que se desarrolla el ser humano, desde la vida personal, familiar hasta el ámbito organizacional, por cuanto su aplicación facilita la reflexión al evidenciar todo aquello que hace falta para maximizar los resultados propuestos, pues al generar confianza, transparencia y legitimidad, permite reducir la incertidumbre del mundo complejo mediante la toma de decisiones anticipadas que asumen tanto retos como los riesgos necesarios con el fin de ocupar una mejor posición en el medio; por lo tanto existe la probabilidad de que la planificación agregue valor a los organismos.
 - La prospectiva es considerada “la ciencia de la esperanza” y “la ciencia del cambio”. El cristianismo, por su parte, estimula la transformación en la vida de las personas, por lo que implica un proceso de cambio, de modo que la iglesia promueve la esperanza ante las adversidades. Ambas son un puente que conduce del estado actual a un estado mejor, al reflexionar desde la realidad donde se está y la visión hacia donde se quiere llegar.

Capítulo VI. Recomendaciones

El desarrollo del proceso prospectivo de planificación, además de ser un ejercicio académico, se constituye en un aporte metodológico que abre camino a la construcción de mejores condiciones para enfrentar el devenir, de modo que conviene visualizar el futuro como una oportunidad abierta, por lo que se puede incidir en él.

Como complemento, dicho proceso conlleva al aprendizaje continuo y participativo de todas sus partes, por lo tanto, el organismo requiere fortalecer continuamente su capacidad de anticipación al afinar su visión hacia el futuro, de modo que valore como parte de su agenda futura aquellos hechos portadores de futuro vinculados con su razón de ser y se pregunte ¿Qué está cambiando?, ¿Qué puede cambiar? y ¿Qué debe cambiar?

Asimismo, se presentan las recomendaciones para que el Pastor General, así como el Equipo Pastoral de VAH, valoren la conveniencia de:

- Validar formalmente el Plan Prospectivo Estratégico para la Comunidad de Desarrollo Integral Vida Abundante Heredia con horizonte al año 2030. Lo anterior con el fin de que dicho instrumento normativo, facilite la ejecución y continuidad del proceso de planificación.
- Presentar oficialmente el Plan Prospectivo Estratégico para la Comunidad de Desarrollo Integral Vida Abundante Heredia con horizonte al año 2030, al personal que conforma el equipo de liderazgo de las pastorales y los ministerios, así como sus miembros en general. Adicionalmente se

recomienda publicar dicho plan en el sitio web para el acceso del público en general.

- Definir las fechas de los períodos asignados para la evaluación de los resultados obtenidos. Una vez puesto en marcha el Plan, es conveniente elaborar un informe de rendición de cuentas que integre los resultados obtenidos y el análisis del alineamiento de objetivos, metas y e indicadores propuestos, y que este se presente a los líderes de pastorales, ministerios y sus equipos, así como también a los miembros y actores interesados de VAH.
- Fortalecer continuamente las capacidades del personal involucrado en el proceso de planificación a cargo del Ministerio de Propósito de Servicio.
- Monitorear las variables motrices, las alianzas con los actores clave y las áreas de mejora en la capacidad operativa, obtenidas como resultado del ejercicio prospectivo a partir de las matrices MICMAC, MACTOR y 7 de Mckinsey.

Capítulo VII. Referencias Bibliográficas

Alianza de Iglesias Presbiterianas y Reformadas en América Latina y Caribe (AIPRAL). (s.f.). Plan Estratégico 2012-2015. Recuperado de:
<https://www.google.com/url?sa=tyrct=jyq=yesrc=sysource=webycd=3ycad=rj ayuact=8yved=2ahUKEwj257ajlJnfAhXDtlkKHelfDfcQFjACegQICBACyurl=https%3A%2F%2Febenezervalledechalco.files.wordpress.com%2F2013%2F06%2Fplan-estrategico-de-aipral-2012-2015.pdfyusg=AOvVaw3bTrKLEyebZizV1m02Rwn6>

Asociación Comunidad para el desarrollo Integral Vida Abundante. (2004). Acta de Constitución Legal, Asociación Número 1578.

Asociación Comunidad para el desarrollo Integral Vida Abundante. (s.f.). Historia de Nuestra Casa Vida Abundante Heredia Costa Rica. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=wd1SoYYdiQs>

Barriga, L. (2009). La planificación. Recuperado de <http://www.oocities.org/luibar.geo/Planification.html>

Brañas-Garza, P. (2003). El consumo de bienes religiosos. Una introducción económica al caso español. *Revista Internacional De Sociología*. Recuperado de <http://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/view/305/443>

Concheiro, A. y Medina J. (2013). *Eleonora Barbieri Masini. Alma de los estudios de los futuros*. 1era Edición. México: Fundación Javier Barros Sierra, A.C.

Cortés Aguilar, A., Palacio García, L., y Rueda Sarmiento, R. (2011). Actividades religiosas en Bucaramanga: Una aproximación desde la economía. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/view/24115/24743>

Constitución Política de Costa Rica

- Escuela de Planificación y Promoción Social. (s.f.). Razón de ser.
Recuperado de <http://www.fcs.una.ac.cr/portalfcs/index.php/85-demo-contents/modulounidades/126-planificacion-slider-7>
- Fuentes, L. (2014). ¿Un menú de creencias a fuego lento?: Acercamiento sociológico a la religión en Costa Rica. *Siwô' Revista De Teología*, 7(1), 55-89. Recuperado a partir de <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/siwo/article/view/6055>
- Graffe, G. (2006). *La planificación, modalidades y el uso de modelos*. Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Greenley, G. Beneficios de la administración estratégica. Administración y Gerencia de Marketing. Recuperado de <http://admymercadeo.blogspot.com/2015/03/beneficios-de-la-administracion-estrategica.html>
- G. Martínez, Helio (1998). *Elementos de investigación académica*. San José, C.R.: EUNED.
- Gimbert, X. (2010). *Pensar estratégicamente*. Barcelona: Centro Libros APF, S.L.U.
- Granados, J. (s.f.) Proceso de formulación del Plan Estratégico 2015-2020. Iglesia Pueblo de Cristo.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (1998). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández Orozco, Carlos. (2011). *Planificación y Programación*. 2ª. Ed. San José: EUNED.
- Holland, Clifton L. (2011). El movimiento protestante en Costa Rica, 2009. Recuperado de: http://www.prolades.com/historiografia/6-Costa-Rica/historiografia_cri.htm

Iglesia Aposento Alto. (s.f.). Plan Estratégico.

Recuperado de: <http://igleaposentoalto.webnode.es/objetivos-y-metas/>

Iglesia Evangélica Metodista de Nicaragua (IGLEMEN). (2008). Plan Estratégico para el Desarrollo y Crecimiento 2009-2013.

Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/166933117/Plan-Estrategico-2009-2013>

Iglesia del Nazareno. (s.f.). Plan Estratégico. Recuperado de:

<http://nazarenoventanilla.blogspot.com/p/in.html>

Iglesia Nacional Presbiteriana de México, A.R. (s.f.). Plan Estratégico para el Desarrollo y Consolidación de la Iglesia “Fuente de Vida” 2011-2021.

Recuperado de:

<https://www.google.com/url?sa=tyrct=jyq=yesrc=sysource=webycd=1ycad=rjayuact=8yved=2ahUKEwiHk->

[DukZnfAhVo0FkKHdiXCE8QFjAAegQICRACyurl=http%3A%2F%2Fgaleon.com%2Fchican%2Fdocumen%2Fpeschi.docyusg=AOvVaw0w6GgFnkHLp3fheoqdRWX7](https://www.google.com/url?sa=tyrct=jyq=yesrc=sysource=webycd=1ycad=rjayuact=8yved=2ahUKEwiHk-DukZnfAhVo0FkKHdiXCE8QFjAAegQICRACyurl=http%3A%2F%2Fgaleon.com%2Fchican%2Fdocumen%2Fpeschi.docyusg=AOvVaw0w6GgFnkHLp3fheoqdRWX7)

La prospective. (s.f.) Hoja de vida de Michel Godet. Recuperado de

<http://es.lapropective.fr/CV---Michel-Godet/147-CURRICULUM-VITAE---Michel-Godet.html>

Ley de Asociaciones y sus Reformas, Ley Número 218 (1939). Procuraduría

General de la República de Costa Rica. Recuperado de

https://fome.ucr.ac.cr/media/legislacion/2016/24/1._LEY_ASOCIACIONES_N2018.pdf

Malphurs, A. (2006). *Planeamiento estratégico. Un nuevo modelo para la iglesia y los líderes*. Editorial Peniel. Buenos Aires Argentina.

Medina J. y Vitale, J. (Noviembre, 2018). Metodología para la elaboración de

escenarios de trabajo. Curso Prospectiva y Direccionamiento Estratégico

- para la Educación Superior de Costa Rica. Consejo Nacional de Rectores, CONARE y Red Abierta de Prospectiva e Innovación del CYTED.
- Méndez, I., Namihira, D., Moreno, L., y Sosa, C. (2001). El protocolo de investigación. México DF: Trillas.
- Miklos, T y Arroyo, M. (2008). Prospectiva y Escenarios para el Cambio Social. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/188502026/Mikos-y-Margarita-Prospectiva-y-Escenarios-Para-El-Cambio-Social>
- Mojica, F. & Vargas, F. (setiembre, 2018). Conferencia “Pensamiento estratégico y prospectiva”. Escuela de Planificación y Promoción Social. Universidad Nacional, Heredia
- Mojica, F. y López, F. (2015). ¿Hacia dónde va el mundo? Prospectiva, megatendencias y escenarios latinoamericanos. Ediciones de Intervención Cultural/El Viejo Topo. España.
- Mojica, F. y Vargas, F. (Setiembre, 2018). Conferencia Universidad del Futuro. Escuela de Planificación y Promoción Social. Universidad Nacional, Heredia
- Olgiastrí, E. (2004). *Manual de Planificación Estratégica. Siete Modelos para hacer un Plan Estratégico*. Costa Rica: INCAE.
- Sallenave, J. (1997). *La gerencia integral: No le tema a la competencia témale a la incompetencia* (1a. ed.). Barcelona: Norma.
- Schvarstein, L. (2006). *La inteligencia social de las organizaciones: Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social* (1. ed.). Buenos Aires: Paidós.
- Ulate Soto, I., Vargas Morúa, E. (2014). *Metodología para elaborar una tesis*. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Vargas L., F. (setiembre, 2018). “Historia y Fundamentos Teóricos Metodológicos del Pensamiento Estratégico y Prospectivo”. Semana de la Planificación y

Promoción Social 2018. Conferencia llevada a cabo en la Universidad Nacional, Heredia.

Vitale, J. y Rango, L. (2016). *Glosario de términos utilizados en los Estudios de Futuro*. Forward Thinking Platform. Recuperado de file:///G:/Mi%20unidad/Maestr%C3%ADa%20Planif%20Est/Tesis/Tesis%20Versi%C3%B3n%20Final/Glosario%20terminos%20Prospectiva%20Javier%20Vitale.pdf

Zu, S. y Lawson, J. (2003). *El arte de la guerra para ejecutivos y directivos*. Barcelona: Ediciones Obelisco S.L.

Anexos

P	Políticos	Cambios en la Ley de Asociaciones y su Reglamento, Ley Número 218 Acuerdos internacionales Desempeño de los diputados del Partido Renovación Nacional
	Económicos	Cambios en la economía nacional, generados por la realidad nacional Afectación del Plan Fiscal Afectación en la condición financiera de sus miembros Afectación en las contribuciones
E	Social	Aumento de la población adulta mayor Sociedad con pérdida de valores Incremento en el fenómeno de migración e inmigración promovido por el cambio climático Dominio del idioma inglés Opinión a favor / con contra del quehacer de la organización Incremento / Pérdida de legitimidad Reflejo del espejo social Estilos de vida de las generaciones post modernas Mayor concientización de los derechos de la ciudadanía Fidelización del cliente Aporte de tiempo voluntario de los servidores Alto nivel de desempleo Exclusión social y desigualdad Liderazgo relacional Cambio en las relaciones humanas iglesias, fundaciones, comedores y programas de ayuda que ellos operan han llegado a lugares donde el Estado no lo hace. Aumento de la pobreza Cambios generacionales Las comunicaciones y relaciones en un mundo virtual Transformaciones culturales a nivel nacional e internacional Hombres son los que menos practican y se involucran con el ejercicio de la institucionalidad religiosa y las mujeres más Crecimiento demográfico en la población nacional y mundial
		Tecnológico
T	Ecológico	Efectos del cambio climático a nivel Planeta, efectos en fenómenos naturales y limitación de los recursos naturales Prevención y atención de emergencias por fenómenos naturales Uso moderado del agua y medios alternativos para generar energía Manejo adecuado de los desechos Reducción de la contaminación Sensibilización en el tema ambiental Uso de tecnologías verdes
		Legal
E	Espiritual	Decadencia de la iglesia tradicional Disminución en la cantidad de personas practicantes Aumento de sectas y otros grupos religiosos Falta de anuencia al cambio por parte de las iglesias Crecimiento de las congregaciones evangélicas en Costa Rica (Latinobarometro) Pluralismo Religioso - Mozaico religioso en C.R y la Región los evangélicos son el segundo grupo religioso del país Fundamentalismo Declaración del Estado Laico La religión tiene gran arraigo en A.L. y no está desapareciendo Cambios en la configuración religiosa en CR Paralelismo religioso Aumento católicos no practicantes Personas no se quedan con la construcción de fe de su crianza por lo que buscan más allá de la institucionalidad, re-elaborando lo aprendido Estancamiento en el crecimiento evangélicos, no como en los años 80 y 90 Gente Responde mas a la relación de las creencias con su vida, no como antes por imposición. Cambio de paradigma "religiosidad" vrs "espiritualidad" Mayor diversidad Mutación y cambio religioso va de la mano con la evolución Muchos ven ser católico o evangélico como un apellido perdida del mercado religioso, recuperar creyentes y solidificar los que ya estan, No hay estrategia de recuperación sino afianzar principios desde la fidelidad un recomenzar de Cristo, oferta de atracción, vida cristiana tiene respuesta permanente para todas las personas en todos los tiempos Fe depende de respuestas, considerar factor persona, conversión es un proceso. Hay rechazo a estructuras. La persona se aleja de la estructura o viceversa Construir puentes de unión Desesperanza y desvalorización de la espiritualidad Tema religioso se ve complejo Encuesta de Gallup en Universidad de Europa demuestra que personas religiosas enfrentan mejor situaciones adversas (perder el trabajo- divorciarse) la fe aporta ser feliz necesidad de construir sentidos, se encuentra en el dialogo, importancia de no leer eventos como tema de fe sino expresión de la búsqueda de la gente. Principio de las religiones hacer comunidad Auge del Neopentecostalismo Desvaloración de la espiritualidad Falta de testimonio público del movimiento cristiano Religiosidad no es un traje de sastre a la medida, ni una moda, sino búsqueda de la profundidad humana, de lo que realiza de la plenitud, sin consideración denominacional o etiqueta. Encuesta TEC= asisten a la romería menores de 45 años, los jóvenes son los mas activos Papa habla de la conversión desde la conversión pastoral, persona se convierte a Cristo y todo lo que tiene que ver también se convierte a la persona Cristianismo responde a la cultura costarricense Incidencia espiritual de VAH a nivel nacional e internacional
		Cultural

Heredia, 15 de julio de 2019


Consejo de Gestión Académica
Maestría en Planificación
Escuela de Planificación y Promoción Social
Universidad Nacional

Estimados:

Leí y corregí el proyecto final de graduación para optar por el grado de Maestría en Planificación *Formulación de un Plan Prospectivo Estratégico para la Comunidad de Desarrollo Integral Vida Abundante Heredia con horizonte al año 2030* elaborado por Fanny Fonseca Keith.

Revisé y corregí el trabajo en aspectos tales como cohesión, coherencia, construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía y ortotipografía, puntuación, citación y otros relacionados con el campo filológico y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Proyecto Final de Graduación.

Suscribe cordialmente,



Filólogo Esteban Gutiérrez Vargas

egutva@yahoo.com

1-1105-0148

Carné 161



31 de julio del 2019

CDIH-057-2019

Señores
Maestría en Planificación
Escuela de Planificación y Promoción Social
Facultad de Ciencias Sociales
Universidad Nacional

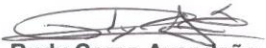
Estimados señores:

Hago constar, el aporte que representa para la Asociación de Desarrollo Integral Vida Abundante Heredia, la aplicación del ejercicio prospectivo estratégico aplicado por la señora Fanny Fonseca Keith, portadora de la cédula 1-1026-0539; mediante el cual se obtuvo como producto final la Formulación del Plan Prospectivo Estratégico, con horizonte al año 2030.

La concreción de dicho proceso agrega valor en tema de planificación formal, fortalece nuestras capacidades y maximiza la orientación de esfuerzos y recursos. Cabe mencionar que los datos son confiables y se apegan a la realidad organizacional.

Por lo anterior, expreso mi sincero agradecimiento a la Universidad Nacional la extensión del conocimiento y en la capacitación brindada.

Se despide cordialmente,


Rudy Corea Avendaño
Pastor General
Vida Abundante Heredia

Correo: oficina@vidaabundanteheredia.org • Tel. 2267-6586
De la iglesia católica de San Rafael de Heredia 1.8Km al norte
y 50m este, calle Hernández