



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN ORGANIZACIONES NO
GUBERNAMENTALES (ONG´s)**

CASO: COMPASSION INTERNATIONAL HONDURAS

SUSTENTADO POR:

ALEJANDRA MARÍA BARRIENTOS BORJAS

INGRID NOHEMÍ SIERRA LOBO

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCION EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, M.D.C., HONDURAS, C.A.

ABRIL, 2015

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTINEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

VICERRECTORA CAMPUS TGU

ROSALPINA RODRIGUEZ

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

**FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN ORGANIZACIONES NO
GUBERNAMENTALES (ONG's)**

CASO: COMPASSION INTERNATIONAL HONDURAS

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
EDITH GABRIELA DÁVILA FONTECHA**

**ASESOR TEMÁTICO
BERLÍN GRICEL CÁCERES RODRÍGUEZ**

MIEMBROS DE LA TERNA

PATRICIA VILLALTA

WENDY CHAVEZ

JORGE CENTENO



FACULTAD DE POSTGRADO

FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG´s) CASO: COMPASSION INTERNATIONAL HONDURAS

AUTORES:

ALEJANDRA MARÍA BARRIENTOS BORJAS

INGRID NOHEMÍ SIERRA LOBO

Resumen

La presente investigación identifica las principales causas y factores de mayor impacto en la deserción de niños (as) y jóvenes (clientes) bajo el Programa de Desarrollo Integral de la ONG Compassion International Honduras en la Ciudad de Tegucigalpa, M.D.C., así como las acciones realizadas para disminuir la referida problemática. La deserción es un tema relevante a nivel organizacional ya que debilita la estructura del programa e inhibe el crecimiento de la organización. Mediante la metodología de carácter cualitativo se utiliza información a través del análisis documental, entrevistas y grupos focales a personal de las iglesias implementadoras, de la oficina de Compassion International Honduras y padres de familia de beneficiarios del Programa. El documento pretende aportar un Plan de Acción tendente a reducir la deserción de clientes a través de la fidelización utilizando conceptos estratégicos de Marketing Social. Si bien la Organización ha identificado causas de la problemática, los aportes contenidos en el presente documento, podrían afianzar los esfuerzos ya realizados por CIH mediante la profundización de las causas que originan la problemática citada, lo cual se resume en las conclusiones y recomendaciones respectivas.

Palabras claves: ONG, deserción, fidelización de clientes, marketing social.



POSTGRADUATE FACULTY

CUSTOMER LOYALTY IN NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS (NGO)

CASE: COMPASSION INTERNATIONAL HONDURAS

BY:

ALEJANDRA MARÍA BARRIENTOS BORJAS

INGRID NOHEMÍ SIERRA LOBO

Abstract

This research identifies the principal causes and the greatest factors of impact on the desertion of children and young people (customers) registered in the Holistic Development Program of the NGO Compassion International Honduras in Tegucigalpa, MDC, and the actions taken to reduce the problematic. Desertion is a relevant topic at the organizational level as it weakens the program structure and inhibits organizational growth. Through the qualitative methodology, information is used throughout the documental analysis, interviews and focus groups of implementing churches, Compassion International Honduras staff and parents of Program beneficiaries. The document provides an action plan aimed to reduce desertion through customer loyalty using strategic concepts of Social Marketing. While the Organization has identified causes of the problem, the contributions contained herein, may strengthen the efforts already made by CIH by furthering the causes of the mentioned problems, which are summarized in the conclusions and recommendations of the document.

Keywords: NGO, desertion, customer loyalty, Social Marketing.

DEDICATORIA

ALEJANDRA MARÍA BARRIENTOS BORJAS:

A Dios. A Él sea toda la gloria y la honra.

A mis padres Dilma y Carlos. Por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica como de vida, por su incondicional apoyo a través del tiempo y su infinito amor.

A Marco. Por su profundo amor y apoyo incondicional para alcanzar todos mis sueños. Por ser mi complemento idóneo en este viaje que llamamos vida. La culminación de este trabajo ha sido posible gracias a ti.

INGRID NOHEMÍ SIERRA LOBO:

A los dueños del Reino:

“Pero Jesús dijo: Dejad a los niños venir a mí, y no se lo impidáis; porque de los tales es el reino de los cielos.” Mateo 19:14

AGRADECIMIENTO

A Compassion International Honduras por permitirnos tan amablemente realizar este estudio. A las iglesias implementadoras por habernos abierto las puertas con mucho amor para realizar esta investigación, y a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron en la realización de este trabajo.

A nuestras asesoras, Abogada Gabriela Dávila Fontecha y Licenciada Berlín Cáceres de Yanes, por habernos instruido durante todo este proceso de elaboración de tesis.

A mi compañera de tesis por habernos apoyado mutuamente para realizar este trabajo y alcanzar una meta más en nuestras vidas. Espero nuestra amistad perdure en el tiempo.

INDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5 JUSTIFICACIÓN	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	10
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	10
2.1.2 ANALISIS DEL MICRO-ENTORNO	17
2.1.3 ANALISIS INTERNO	21
2.2 TEORIAS DE SUSTENTO.....	31
2.2.1 MARKETING COMERCIAL	31
2.2.1.1 EVOLUCIÓN DEL MARKETING COMERCIAL.....	31
2.2.1.2 CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE.....	33
2.2.1.3 PLAN DE MARKETING.....	35
2.2.2 MARKETING SOCIAL.....	38
2.2.2.1 ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DEL MARKETING SOCIAL ...	38
2.2.2.2 DEFINICIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL MARKETING SOCIAL	41
2.2.2.3 TIPOS DE MARKTING EN EL SECTOR SOCIAL.....	48
2.2.2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MARKETING SOCIAL	50
2.2.2.5 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING SOCIAL	53

2.2.3 MARKETING INTERNO	62
2.2.3 MARKETING DE RELACIONES	64
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....	65
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	68
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	68
3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	70
3.1.2 HIPÓTESIS	71
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	71
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	72
3.3.1 POBLACIÓN	73
3.3.2 MUESTRA.....	73
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	74
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	74
3.4.1 INSTRUMENTOS	74
3.4.2 TÉCNICAS	75
3.4.3 PROCEDIMIENTOS	76
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	79
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	79
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	79
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	79
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	81
4.1 RESULTADOS	81
4.1.1 ANÁLISIS DOCUMENTAL.....	81
4.1.2 ENTREVISTA	83
4.1.3 GRUPO FOCAL	109
4.2 ANÁLISIS	128
4.2.1 ANÁLISIS DOCUMENTAL.....	128
4.2.2 ENTREVISTA	130
4.2.3 GRUPO FOCAL	143

4.3 HALLAZGOS	156
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	160
CONCLUSIONES.....	160
RECOMENDACIONES	163
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	166
6.1 PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA DISMINUIR LA DESERCIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO INTEGRAL DE CIH A TRAVÉS DE LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	166
6.2 INTRODUCCIÓN	166
6.3 OBJETIVOS	167
6.3.1 OBJETIVO GENERAL	167
6.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	167
6.4 PÚBLICO OBJETIVO	168
6.5 ANÁLISIS SITUACIONAL	168
6.6 ESTRATEGIAS DE MARKETING SOCIAL.....	170
6.7 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	172
6.8 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	177
BIBLIOGRAFÍA.....	179
ANEXO 1. GRÁFICO REPORTE ANUAL DE SALIDAS AÑO 2014.....	185
ANEXO 2. FOTOGRAFÍAS CONDICIONES DE POBREZA EN HONDURAS	185
ANEXO 3. FOTOGRAFÍAS NIÑOS DEL PROGRAMA DE DESARROLLO INTEGRAL DE CIH.....	186
ANEXO 4. FORMATO CUESTIONARIO ENTREVISTA	187
ANEXO 5. FOTOGRAFÍA ENTREVISTA PADRES DE FAMILIA IGLESIA EVANGÉLICA LINAJE DE ABRAHAM.....	189
ANEXO 6. FORMATO CUESTIONARIO GRUPO FOCAL.....	190
ANEXO 7. GRUPO FOCAL LISTADO COLABORADORES IGLESIAS IMPLEMENTADORAS	191
ANEXO 8. FOTOGRAFÍA GRUPO FOCAL.....	192

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz Metodológica.....	69
Tabla 2. Operacionalización de las variables.....	70
Tabla 3. FODA Compassion International Honduras en base a la variable de deserción.....	169

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de salida de beneficiarios del Programa de Desarrollo Integral	4
Figura 2. Marketing holístico.....	12
Figura 3. Causas de pérdida de clientes.....	13
Figura 4. Rasgos de los pobres con y sin cultura de la pobreza.....	15
Figura 5. Densidad de número de empresas por departamento.....	17
Figura 6. Factores que inciden en el empresarial de Honduras.....	18
Figura 7. Logo Compassion International Honduras	21
Figura 8. Porcentaje anual de salidas exitosas y no exitosas en base a 41941.....	24
Figura 9. Causas de deserción de clientes del Programa de Desarrollo Integral.....	25
Figura 10. Componentes y resultados del concepto de marketing.....	32
Figura 11. Modelo sencillo del proceso de marketing.....	33
Figura 12. Etapas en el proceso de segmentación de mercados.....	35
Figura 13. Proceso de elaboración de un plan de marketing.....	36
Figura 14. Población objetivo del marketing social.....	45
Figura 15. Necesidades existentes, latentes e incipientes.....	46
Figura 16. Jerarquía de las necesidades humanas.....	48
Figura 17. Campos de aplicación del marketing social.....	50
Figura 18. Diferencias entre marketing comercial y marketing social.....	52
Figura 19. Etapas del cambio de comportamiento.....	55
Figura 20. Pasos para elaborar una campaña de cambio social.....	58
Figura 21. Mix de marketing social.....	58
Figura 22. Variables de investigación.....	71

Figura 23. Resumen de resultados Análisis Documental.....	83
Figura 24. Causas y factores de salidas identificadas por colaboradores de CIH.....	89
Figura 25. Herramientas de medición de calidad del servicio	96
Figura 26. Acciones realizadas por parte de CIH para reducción de clientes	101
Figura 27. Resumen de resultados de entrevistas a colaboradores de CIH.....	104
Figura 28. Resumen de resultados de entrevistas a padres de familia de beneficiarios	109
Figura 29. Causas de mayor salida identificadas por grupo focal.....	114
Figura 30. Causas de mayor salida identificadas por grupo focal.....	124
Figura 31. Resumen de resultados grupo focal	127
Figura 32. Causas de mayor salida identificadas por la Organización y su impacto	134
Figura 33. Causas y factores de mayor incidencia en salidas identificadas por grupo focal	148

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo incluye una introducción de la investigación, seguida por los antecedentes del objeto estudiado, donde se describe su origen, magnitud y la importancia teórica y práctica del problema identificado. Se realiza la definición del problema y se formulan las preguntas de investigación las cuales fueron utilizadas durante el proceso investigativo para resumir y orientar las respuestas que se buscan en la investigación. Así mismo, se detallan los objetivos generales y específicos del proyecto con el fin de señalar lo que se pretende hacer a través de la investigación. Finalmente se concluye con una justificación de la investigación para brindar validez al presente estudio e indicar su conveniencia y relevancia tanto a nivel organizacional como social.

1.1 INTRODUCCIÓN

La deserción de clientes es un problema cada vez más frecuente para las organizaciones independientemente su rubro. Hoy en día el consumidor es mucho más exigente y desleal, por lo que resulta un reto generar estrategias para su retención. Los expertos en la materia refieren que las empresas deben ser cada vez más hábiles para adecuarse al cambiante entorno de manera estratégica y efectiva, a modo de satisfacer de la mejor manera posible las necesidades y deseos de los clientes.

La deserción de clientes también es una problemática en las Organización No Gubernamentales (ONG), sin embargo las causas varían dependiendo el campo de acción de las mismas.

La presente investigación aborda el caso de Compassion International Honduras (CIH), una ONG encargada de trabajar con niños y jóvenes en situación de extrema pobreza en el país. Su misión principal es defender la niñez, a fin de liberarlos de su pobreza espiritual, económica, social y física con el fin de capacitarles para que lleguen a ser adultos responsables y realizados.

Para ello, cuenta con tres programas principales: Programa de Supervivencia Infantil, Programa de Desarrollo Integral y Programa de Liderazgo. En el caso de la investigación, se aborda el Programa de Desarrollo Integral, siendo éste el de mayor alcance el cual beneficia alrededor de 48,000 niños, niñas y jóvenes a nivel nacional.

El Programa cuenta con un modelo de desarrollo integral, que incluye actividades para las áreas espiritual, física, socioemocional e intelectual las cuales son implementadas por la iglesia local. La Organización trabaja a nivel nacional con 204 iglesias evangélicas,| con las cuales sostiene una relación de compañerismo ministerial, capacitándoles y equipándoles para implementar el Programa. Estas iglesias se encargan de seleccionar y registrar a los niños más vulnerables de su comunidad, beneficiando sus vidas e indirectamente las de sus familias.

En los últimos años la Organización ha presentado un incremento en la tasa de deserción de clientes, actualmente es una de las problemáticas más relevantes en la organización. Se han realizado algunas acciones para abordar la misma, sin embargo no han tenido los resultados esperados. A pesar de los esfuerzos realizados para contrarrestar la deserción de clientes, esta sigue incrementando cada vez más. La Organización ha identificado las causas de mayor salida siendo las dos principales: Movilización de beneficiarios y desinterés de los padres de beneficiarios del Programa. Esta problemática debilita la estructura del Programa de Desarrollo Integral e inhibe el crecimiento de la organización, es por ello que su resolución es de vital importancia.

La presente investigación pretende ahondar en las principales causas y los factores que inciden en la deserción de clientes. Esto mediante un método cualitativo a través de entrevistas, análisis documental y grupos focales realizado a personal de la oficina de CIH, colaboradores de la iglesia implementadora y padres de beneficiarios del Programa. La investigación se realizó en iglesias implementadoras de mayor índice de deserción de clientes a nivel de Tegucigalpa.

A pesar que la organización ya tiene identificadas las causas más comunes de deserción estas no reflejan en su totalidad la realidad de la problemática. Durante la investigación se encontraron otros factores que influyen en esta problemática, entre los más relevantes el contexto de pobreza y desintegración familiar.

Si bien la organización ha realizado esfuerzos para abortar la problemática, estos no han sido efectivos en reducir el índice de deserción. Como fortalecimiento y complemento de las iniciativas realizadas surge el plan de acción propuesto en el documento para reducir la deserción de clientes del Programa de Desarrollo Integral a través de la fidelización considerando estrategias de Marketing Social.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Compassion International estableció su presencia en Honduras desde 1976, operando bajo la cobertura de la oficina de Compassion International El Salvador. En el año de 1999 se estableció la primera oficina de país en Honduras, contando con tres programas principales: Programa de Supervivencia Infantil, Programa de Desarrollo Integral y Programa de Desarrollo del Liderazgo. Estos programas son implementados únicamente a través de la iglesia local en comunidades de extrema pobreza en Honduras. El equipo de trabajo, en la iglesia local, comprende entre 10 a 15 colaboradores que están a cargo de un promedio de 250 niños registrados, siendo el programa principal el de Desarrollo Integral.

La Organización ha tenido un crecimiento acelerado. Desde su apertura con 2,000 niños (as) registrados ha pasado a 48,000 entre niños, niñas y jóvenes a los que para efectos de este documento se entenderán como “clientes”. La organización mediante la iglesia local poseen un profundo conocimiento de sus clientes, es decir de los niños (as) y jóvenes de sus programas. Existe un registro detallado de cada cliente, con información relevante y con evidencia de una relación a largo plazo en la mayoría de los casos. Compassion sigue normativas y políticas

estrictas establecidas por el Centro Global del Ministerio (GMC), cuya sede principal se encuentra ubicada en Colorado Springs, Estados Unidos de Norteamérica.

El rápido crecimiento ha traído consigo retos para la organización, tanto en gestión local como en retención de clientes, pues desde años recientes se ha visto un aumento en la tasa de deserción de los niños (as) y jóvenes, lo que ha provocado una amenaza para la organización en la estructura del Programa.

Esta deserción es también conocida como “salidas” de beneficiarios, existen dos tipos:

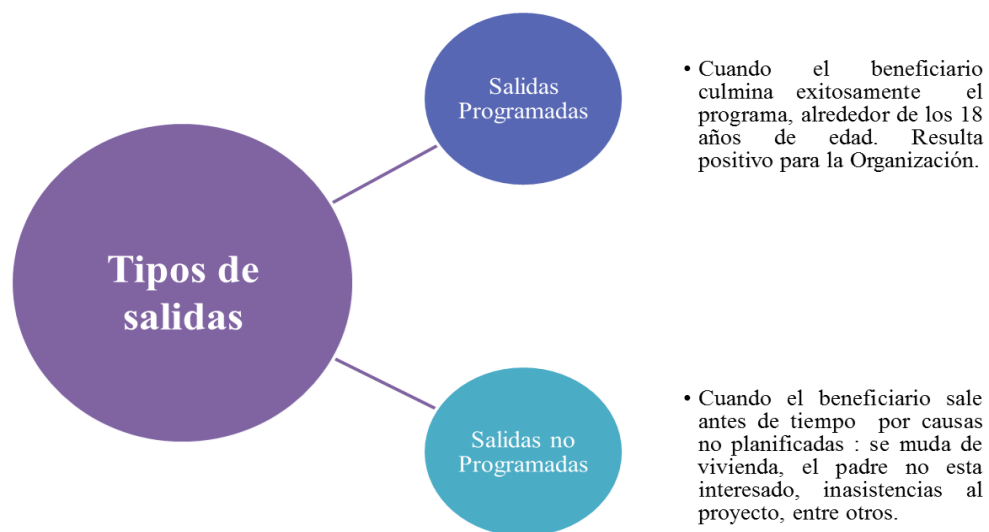


Figura 1. Tipos de salida de beneficiarios del Programa de Desarrollo Integral

Fuente: Autor (2015)

En la investigación se tomó en cuenta las salidas no programadas, ya que éstas resultan un reto y a la vez amenaza para la Organización. En el caso de las programadas indica una culminación exitosa en la vida del beneficiario.

La razón más frecuente de deserción es cuando el beneficiario y su familia se mudan del área de vivienda y recientemente se ha visto un incremento en la deserción, particularmente por esta causa.

La segunda mayor causa de deserción, es el desinterés de los padres seguido por ausencias injustificadas de los niños (as) y jóvenes beneficiarios del programa. En el pasado no se han realizado esfuerzos formales para reducir estas causas. Cabe mencionar que actualmente existen datos y registros sobre el número de deserción de niños (as) y jóvenes del programa y sus causas principales, sin embargo se observa una ausencia de una estrategia formal implementada por parte de la organización para fidelizar a los clientes.

Esta tarea se le ha asignado a la iglesia local quien, a través de acciones informales, trata de manejar la deserción de clientes, pero no siempre cuenta con los conocimientos y recursos necesarios para implementar un plan de acción mejor estructurados que aborden la situación de manera efectiva. Por lo tanto, la importancia de abordar esta problemática se vuelve urgente, considerando su alto impacto en la efectividad de los programas y en la sostenibilidad de la organización.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La tasa de deserción es un tema de gran importancia para la Compassion International Honduras (CIH), ya que presenta efectos negativos y limitantes no solo en la sostenibilidad de la Organización, sino también en el impacto de los resultados esperados en el bienestar de la

comunidad en general. Actualmente, la Organización realiza esfuerzos informales no estructurados para abordar esta problemática los cuales no están siendo completamente efectivos para el logro de los objetivos deseados; por lo que la tasa de deserción continua representando una amenaza a la estructura y sostenibilidad del programa e inhibe el crecimiento de la Organización al limitar la apertura y alcance de la misma dentro de la comunidad y dentro del país en general.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La falta de un plan de acción estratégico adecuado para abordar la deserción de niños (as) y jóvenes del Programa de Desarrollo Integral en Tegucigalpa de Compassion International Honduras debilita la estructura del programa e inhibe el crecimiento de la organización, limitando a su vez un mayor beneficio para la comunidad y del país en general.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1) ¿Cuáles son las principales causas y factores que inciden en la deserción de clientes externos en el Programa de Desarrollo Integral de CIH?

2) ¿Cuál es el impacto de la deserción de clientes externos en el Programa de Desarrollo Integral a nivel organizacional y de iglesia implementadora?

3) ¿Qué acciones realiza actualmente la organización y las iglesias, encargadas de la implementación del Programa, para reducir la deserción de clientes externos y cuál ha sido su efectividad?

4) ¿Cuáles son las principales limitantes que enfrenta la Organización e iglesia implementadora al momento de aplicar las acciones formales para reducir la deserción de clientes externos?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar las causas y los factores de mayor impacto e influencia en la deserción de clientes del Programa de Desarrollo Integral de Compassion International Honduras, así como las acciones inmediatas que podrán contrarrestarla, a fin de proponer un plan de acción estratégico que contribuya al fortalecimiento del programa y desarrollo sostenible de la Organización.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1) Identificar las principales causas y factores que inciden en la deserción de clientes en el Programa de Desarrollo Integral de CIH.

2) Determinar el impacto de la deserción de clientes externos en el Programa de Desarrollo Integral a nivel organizacional y de iglesia implementadora.

3) Identificar las acciones que actualmente realiza la organización y la iglesia implementadora para reducir la deserción de clientes externos en el programa e indicar su efectividad.

4) Identificar las principales limitantes que enfrenta la organización y la iglesia implementadora al aplicar acciones estratégicas para reducir la deserción de clientes externos.

5) Identificar la estrategia de marketing más adecuada y efectiva para contrarrestar la deserción de clientes del Programa de Desarrollo Integral de CIH.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La fidelización de clientes es un factor crítico para la sostenibilidad de las organizaciones. En el caso de Compassion International Honduras (CIH), durante los últimos años, la deserción de clientes se ha presentado como una fuerte amenaza para el crecimiento de la Organización.

La presente investigación procura ofrecer, mediante la creación de un plan de acción estratégico, una herramienta para reducir la deserción de clientes, el fortalecimiento del Programa de Desarrollo Integral y de la Organización en general. Un plan de acción estratégico se considerara de alto valor, ya que ofrece vía una propuesta alternativa ante esta compleja situación, considerando que el mercado meta de la Organización son niños(as) y jóvenes viviendo en extrema pobreza.

Los esfuerzos realizados durante la investigación para identificar las causas de mayor impacto en la deserción y la propuesta de elaborar un plan de acción estratégico para fidelizar a los clientes y en consecuencia lograr la retención de los mismos, no solo beneficiaría a la Organización, sino que a su vez tendría un mayor alcance e impacto directo en las familias involucradas, en la comunidad; por consiguiente, en la sociedad en general.

Actualmente no existe un número significativo de estudios en el tema de deserción de clientes a nivel de ONG's que trabajen en apoyo de la supervivencia y desarrollo integral infantil y juvenil en Honduras. Esta investigación describe el impacto y la importancia de un plan de acción estratégico para la fidelización de clientes como estrategia de retención, en el caso particular de CIH que pudiera ser aplicable a Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONG's), quienes juegan un rol importante en el alivio de los problemas sociales de las comunidades en general.

Por lo tanto, la investigación presentada no solo resulta un recurso valioso para el aporte del conocimiento académico, en cuanto al tema de fidelización y retención de clientes en ONG's,

sino que también proporciona un plan práctico a ser utilizado en beneficio del desarrollo de CIH y de la sociedad, considerando la naturaleza de la organización estudiada.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo incluye el análisis de la situación actual respecto a la deserción de clientes en el Programa de Desarrollo Integral a nivel de un entorno macro, micro e interno, y su incidencia en el comportamiento de las variables de investigación. Asimismo se presentan las principales teorías de sustento correspondientes al área de estudio del problema planteado, explicando su relación con las variables. Finalmente, se incluye una sección de conceptualización, donde se consideran los términos específicos más relevantes del estudio.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

El constante cambio en el entorno, en general, ha tenido grandes impactos; principalmente en las organizaciones y sus mercados. Philip Kotler & Keller (2006) afirman: “(...) el mercado ya no es lo que era” (p. 13). Podemos decir que en los últimos años el mercado ha cambiado de manera radical como consecuencia de diferentes factores de fuerzas sociales como la globalización, desregulación, privatización, mayor competencia, entre otros. Estos han generado nuevas conductas, oportunidades y desafíos (Philip Kotler & Keller, 2006).

En vista de lo anterior, las organizaciones han orientado sus esfuerzos en crear ventajas competitivas para un mejor posicionamiento en el mercado. Como parte de esta iniciativa surgen temas relevantes como la Dirección Estratégica. La dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar los potenciales de una empresa con el fin de buscar competitividad, eficiencia, eficacia, productividad y supervivencia a largo plazo; la cual debe elaborarse tomando en cuenta elementos como la imaginación, la creatividad, la innovación y el valor agregado (Palacios Acero, 2010).

Como parte integral de la dirección estratégica, resulta imprescindible hablar de la importancia del marketing en el desarrollo empresarial, donde toda empresa, sea grande o pequeña, requiere mercadear o comercializar sus productos o servicios, resultando difícil el éxito en una actividad comercial sin marketing (Limas Suárez, 2012).

Ferrell & Hartline (2012) afirman: “En efecto, una estrategia describe el plan de juego de la organización para lograr el éxito. Un marketing efectivo requiere planeación estratégica profunda a varios niveles en una organización” (p. 16).

Philip Kotler & Keller (2006) afirman que el marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y la sociedad en forma rentable, describiéndolo como un proceso social por el cual tanto grupos como individuos consiguen lo que desean y necesitan mediante la creación de una oferta y un intercambio libre de productos y servicios de valor para otros grupos o individuos.

La evolución del marketing lleva a las nuevas tendencias y paradigmas de marketing, conocido como marketing holístico, el cual constituye un concepto dinámico derivado del entorno actual donde es necesario integrar todo el marketing clásico con una adecuada gestión de la demanda, una correcta asignación de recursos, una mayor colaboración entre los departamentos de la empresa, y tratando de afianzar las relaciones a largo plazo con los clientes equilibrando el beneficio económico, social y medioambiental (Casado Díaz & Sellers Rubio , 2013).



Fuente: Kotler y Keller (2006: 18).

Figura 2. Marketing holístico.

Fuente: (Casado Díaz & Sellers Rubio, 2013)

Es un hecho que el marketing ha evolucionado en beneficio del cliente. Donde inicialmente el enfoque estaba en la calidad del producto, ahora se centra en el cliente. Hay un conjunto de acciones que las empresas deben realizar constantemente para poder realmente centrarse en el cliente, estas no solo son implementadas por una determinada área de la organización, sino son un esfuerzo conjunto del personal, procesos, sistemas de información, entre otros.

Centrarse en el cliente resulta complejo, una característica de esto será una calidad consistente en el servicio entregado. El estudio y análisis para el conocimiento profundo del cliente es uno de los aspectos claves para alcanzarlo. Es relevante conocer qué es lo que genera valor y cuáles son las expectativas de los clientes, esto puede lograrse a través del estudio del comportamiento del consumidor.

Con una amplia gama de productos y servicios, los clientes tienen decisiones de compras mucho más complejas. No es de extrañar que al tener clientes más exigentes, la pérdida de los mismos es más frecuente, por lo cual el retenerlos, representa un gran desafío para las

organizaciones independientemente su rubro. Un estudio, revela las principales causas de por qué abandonan los clientes, siendo estas:

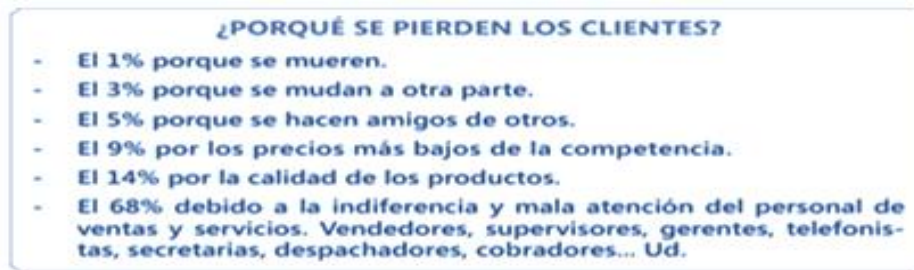


Figura 3. Causas de pérdida de clientes.

Fuente: (Schnarch Kirberg, 2011)

Otro aspecto influyente en el comportamiento del consumidor, aparte del fenómeno de un mercado competitivo, es el conjunto de características externas entre las cuales se mencionan aquellas relacionadas al lugar y condiciones de vida, género y edad, nivel de ingresos y gastos mensuales (Sangri Coral, 2014). Como parte de los factores externos, se puede considerar la cultura. Por ejemplo, no se puede comparar el comportamiento de consumidores entre países de primer mundo a aquellos subdesarrollados, como es el caso de muchos países en Latinoamérica.

Schnarch Kirberg (2011) afirma lo siguiente:

(...) hemos copiado tácticas y estrategias de marketing de los países desarrollados y lo que se enseña y aplica en nuestro medio, a menudo son cosas que no siempre tienen aplicación práctica a las condiciones existentes en los pueblos latinoamericanos, ya que los comportamientos, procesos, creencias, valores y/o expectativas son diferentes; por eso se trata de presentar conceptos, herramientas, metodologías e ideas desarrolladas o adaptables a países del mal llamado tercer mundo. (...)Nuestras empresas han tratado de implantar esos modelos sin éxito. La razón es sencilla, no han tenido en cuenta la idiosincrasia latina, las fortalezas y debilidades de nuestro medio, tan diferentes a las de los americanos, europeos o japoneses. (pp. 8-9)

En el caso de América Latina el nivel de ingresos y calidad de vida en algunos países es bajo y se relacionan directamente con la pobreza. Como afirma Montecino (2010), en estos últimos años los niveles de pobreza y desigualdad en América Latina han aumentado.

La pobreza es un asunto complejo y difícil de conceptualizar y explicar. Existen diferentes tipos de pobreza tales como absoluta, administrativa, contextual, crónica, estructural, entre otros. Sin embargo, en el caso de América Latina compete entender un poco más sobre la pobreza relativa y extrema pobreza. Entre las definiciones de pobreza, los siguientes autores la definen como:

“Pobreza general: falta de ingreso necesario para satisfacer las necesidades esenciales no alimentarias, -como el vestuario, la energía y la vivienda-, así como las necesidades alimentarias (con frecuencia llamada pobreza relativa)” (Delgado Brito, 2009, p. 1).

“El Banco Mundial define la pobreza extrema en términos de un ingreso menor a los 275 dólares anuales” (Spicker, Alvarez Leguizamón, & Gordon, 2010, p. 233).

Así mismo, la pobreza extrema, según Unidas, s. f. es:

La situación en que no se dispone de los recursos que permitan satisfacer al menos las necesidades básicas de alimentación. En otras palabras, se considera como “pobres extremos” a las personas que residen en hogares cuyos ingresos no alcanzan para adquirir una canasta básica de alimentos, así lo destinaran en su totalidad a dicho fin.

La reducción de la pobreza es un problema muy complejo ha estado siempre presente en la humanidad a pesar de los innumerables esfuerzos realizados para su reducción. La pobreza disminuye considerablemente la calidad y expectativa de vida de las personas que lo padecen. Ante esta situación los gobiernos, organismos internacionales y otras entidades realizan acciones, a través de diferentes enfoques, para combatirla.

Tal es el caso de las Organizaciones no Gubernamentales (ONG). Estas se caracterizan por facilitar la realización plena de las capacidades humanas y el acompañamiento en la búsqueda de la felicidad individual y colectiva. También se caracterizan por trabajar con el sector de pobreza y pobreza extrema, enfrentan desafíos mayores al trabajar con uno de los sectores más vulnerables de la sociedad. Este sector presenta rasgos con cultura de pobreza característicos que limitan el alcance de los beneficios proporcionados por las ONG. Algunos de estos rasgos descritos por Cervantes Tarazona (2012) son :

CON CULTURA DE LA POBREZA	SIN CULTURA DE LA POBREZA
<ul style="list-style-type: none"> • Actitud derrotista y perdedora. • Carente de moral. • Aceptación de su destino (impotencia). • Sin ambiciones realistas. • Estrategia vital de supervivencia. • Inconsistentes y faltos de planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de lucha. • Deseos de superación. • Empeño para triunfar o hacer triunfar a sus hijos. • Estrategia vital orientada al desarrollo. • Constantes, obstinados.

Figura 4. Rasgos de los pobres con y sin cultura de la pobreza.

Fuente: (Cervantes Tarazona, 2012)

Aunado a lo anterior, de acuerdo a la investigación, el autor menciona que las personas en pobreza y pobreza extrema suelen presentar actitudes fatalistas, depresión, desesperanza, etc. Son propensos a comportamientos de riesgo, es decir, consumo de alcohol, bajo rendimiento académico, desintegración familiar, entre otros. Debido a esto, dicho sector resulta bastante complejo de atender y satisfacer.

Una de las consecuencias de la insatisfacción de este sector es la salida o deserción de los programas sociales proporcionados por las organizaciones; ya que de acuerdo a las limitantes antes mencionadas su visión es a corto plazo, por lo que ofrecer servicio de desarrollo integral a largo plazo resulta muchas veces demasiado abstracto como para ser tomado en serio por este particular sector.

Cuando no se logra satisfacer a estos clientes, su pérdida tiene un impacto significativo en la sostenibilidad de la organización e inhibe el crecimiento de la misma. Es evidente la importancia de tratar este tema, por lo cual (Marketing Publishing, 2007b) habla de los principales beneficios de la retención de clientes, comenzando por la masa crítica de clientes, la cual es la base mínima de clientes que aseguran la subsistencia. También hace mención de la conocida ley de Pareto, el 80 por 100 (en dinero) de las ventas de una empresa se hacen siempre a un 20 por 100 (en número) de sus clientes, resultando beneficioso en la importancia de la situación real de los clientes, la compra por hábito y el «valor de vida» de los clientes. La retención incrementa la rentabilidad, la comunicación boca a boca y los mercados de referencia.

El marketing hace uso de diversas herramientas que permiten tomar acciones más acertadas para la retención del cliente, estas han sido efectivas en el mundo de negocios. Sin embargo, su efectividad ha sido cuestionada en el sector social, como es el caso de las ONGD. Por ello, los expertos se han visto en la necesidad de tomar las mejores prácticas de Marketing y adaptarles para solventar problemáticas sociales.

Es allí donde surge el Marketing Social, definido por Montero Simó (2003) como la categoría donde se incluyen como agentes oferentes todas las organizaciones que trabajan por una causa social, buscando el beneficio de la sociedad o grandes grupos de la misma de forma individual o colectiva. En esta categoría es donde se incluyen las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGs), en donde si bien es cierto el marketing se adecua a los diferentes cambios y ciencias, su importancia sigue siendo la misma.

Al final, el resultado esperado coincide en construir relaciones sostenibles a largo plazo con clientes tanto internos como externos que generen sostenibilidad y rentabilidad a las empresas.

2.1.2 ANALISIS DEL MICRO-ENTORNO

La adaptación al entorno de constante cambio en las empresas hondureñas, suele ser débil e inadecuada. En el ámbito empresarial del país, predominan las micro y pequeñas empresas con un alto porcentaje de negocios informales, con actividades orientadas en su mayoría al comercio y prestación de servicios.

Las empresas en el país, de acuerdo a su densidad, se encuentran localizadas de la manera siguiente:



Figura 5. Densidad de número de empresas por departamento.

Fuente: (Gallardo & Berrios, 2013)

Existen diferentes retos para el sector empresarial en Honduras. “Los principales obstáculos que según las empresas hondureñas enfrentan en sus negocios, se focalizan en la inseguridad ciudadana y en aspectos ligados a la gobernanza” (Gallardo & Berrios, 2013, p. 5).

Respecto a lo anterior, se deben crear esfuerzos para implementar un programa que reduzca la delincuencia, así como el fortalecimiento de la seguridad pública. Otro de los principales obstáculos es el uso inadecuado de los recursos naturales, los cuales se encuentran de manera abundante en la nación. Se puede decir que este potencial aún no está siendo explotado en el país, considerando que su principal actividad es en el sector terciario (Gallardo & Berrios, 2013).

Entre los diversos factores que inciden en el entorno empresarial de Honduras, se encuentra, a demás de la informalidad en la constitución de empresas, la falta de personal capacitado. Esto, aunado a la falta de capacitación que las empresas otorgan a sus empleados, presenta porcentajes significativos ilustrados de la manera siguiente:

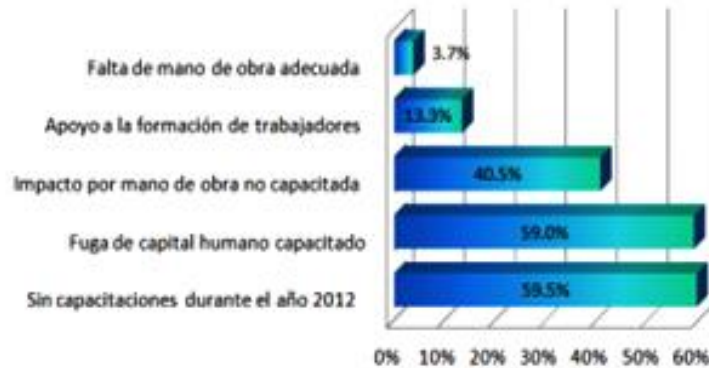


Figura 6. Factores que inciden en el empresarial de Honduras.

Fuente: (Gallardo & Berrios, 2013)

Lo anterior tiene un efecto directo en la calidad del servicio brindado, ya que es vital que el empleado interno sea experto en el servicio o producto para una venta y comunicación acertada con el cliente. Se puede decir, en términos generales, que no existe una cultura sólida de calidad de servicio en el país, muchas empresas se limitan a cumplir sus objetivos operacionales y dejan por fuera la satisfacción del cliente. No es de extrañar entonces, que muchas empresas hondureñas presenten retos en la retención de clientes, considerando que estos suelen estar insatisfechos y en este aspecto no se escapan las ONGs.

En el caso de otras empresas, su competencia es reducida o son únicas, por lo que existe un descuido en la atención y satisfacción del cliente debido a la posición cómoda que tiene dentro

del mercado. Como consecuencia de lo anterior, existe un incremento en la insatisfacción y deserción de clientes.

La falta de capacitación del personal está influida por un conjunto de factores externos, entre los más relevantes se encuentran los bajos niveles de educación en el país, los cuales a su vez se asocian con los niveles de pobreza. El 68,9% de la población de Honduras vive en pobreza. Junto con Nicaragua y Guatemala; Honduras es uno de los tres países con mayor porcentaje de población que vive en extrema pobreza (Burgos, 2005). Datos muestran que aproximadamente 66,2% de las personas tienen ingresos por debajo de la línea de pobreza, desglosado este total de acuerdo al área geográfica, se encuentra que en el área rural el nivel de pobreza sube a 71,6%, mientras que el área urbana es de un 59,8%.

En términos generales, se dice que “Un bajo nivel de crecimiento económico ha sido una constante a lo largo de la vida republicana” (Baquero et al., 2012, p. 151).

La población actual de Honduras es de 8 millones de personas aproximadamente, con una proporción rural de un 54,5%, siendo una de las más altas en América Latina (Baquero et al., 2012). La población infantil representa el 44.3% de la población total de los cuales un 42.3% vive en pobreza extrema y un 22.1% vive en pobreza relativa. La niñez y adolescencia se consideran como actores principales en el desarrollo del país, sin embargo poseen limitado acceso a una educación de calidad, discriminación, a la falta de protección y con mínimas oportunidades de participación. La capacidad familiar para la crianza y protección de la niñez es limitada por la escasa educación de los padres, bajos ingresos del hogar, y desintegración familiar por el divorcio y/o padres residiendo en el extranjero (UNICEF Honduras, 2011).

Estos son porcentajes significativos de la población que se encuentran viviendo en pobreza, lo cual representa un gran desafío tanto para el gobierno como para el resto del sector

empresarial. En vista de esta gran necesidad, surgen diferentes organizaciones que buscan aliviar la problemática social, tal es el caso de las Organizaciones No gubernamentales en Honduras.

En el caso de Honduras, FOPRIDEH (2009) expresa:

Los antecedentes de las ONG en Honduras fueron de marcado carácter asistencial. En torno a los años cuarenta surgen las primeras organizaciones con fines sociales que orientan su trabajo a favor de grupos sociales excluidos, (...).Estas organizaciones estaban relacionadas directamente con la iglesia católica y otras instituciones similares que ante la incapacidad de los gobiernos de aquella época, comenzaron a manejar hospitales y otros servicios de salud enfocados en huérfanos y ancianos. (p. 1)

Actualmente existen más de 80 ONG formales en el país, tanto nacionales como de renombre internacional. Estas trabajan en diferentes campos de acción como ser el educativo, desarrollo de la comunidad, con fines religiosos, alimentación, salud, entre otros.

Si bien el sector empresarial en Honduras presenta grandes retos de adaptación al entorno, el desafío es aún mayor para las ONG. Considerando que estas se caracterizan por trabajar con los sectores más vulnerables de la sociedad. En Honduras, muchas ONG no cuentan con buena reputación debido al cuestionamiento en el manejo de fondos. Solo en el año 2014 se cerraron más de 5,400 ONG en el país, por no presentar informes de los detalles de sus actividades, estados financieros, y Balances Generales (Secretaría de Estado, en los Despachos del Interior y Población, 2014).

Aquellas ONG formales, buscan todos los medios posibles para agilizar y ser más efectivas en sus operaciones y logros de objetivos. Para ello algunas cuentan con planes estratégicos, los cuales no siempre se realizan de manera integral. Como parte de esto, el Marketing como tal no suele ser tomado en cuenta. En Honduras el tema de Marketing para ONG resulta novedoso, ya que no se implementa de manera formal en la mayoría de ONG.

2.1.3 ANALISIS INTERNO

Compassion International es una organización Cristo-céntrica sin fines de lucro. Tiene operaciones en 26 países (Honduras, Haití, Kenia, Uganda, entre otros), en los cuales atiende alrededor de 1.5 millones de niños y jóvenes viviendo en condiciones de extrema pobreza. Sus oficinas centrales se encuentran en Colorado Springs, Estados Unidos. Cuenta con diferentes programas bajo un Modelo Integral del Desarrollo del niño, todos implementados a través de la iglesia local. Opera a través del financiamiento de patrocinadores y donantes externos, conocidos como socios globales (países extranjeros: Estados Unidos, Alemania, Corea, entre otros) formado por personas naturales y organizaciones.



Figura 7. Logo Compassion International Honduras

Fuente: (Compassion International, 2015)

Compassion International Honduras “existe con el propósito de proporcionar oportunidades a los niños y niñas de Honduras para desarrollarse efectivamente en lo espiritual, físico, social y económico, dentro del contexto familiar y comunitario, hasta llegar a ser hombres y mujeres cristianos, auto sostenibles, comprometidos con Dios, sus familias y su patria” (Compassion International Honduras, 2015). Esta oportunidad es brindada a través del Modelo Integral de Desarrollo de la niñez, el cual cuenta con tres programas implementados por la iglesia local. Ya que Compassion International considera que solo la iglesia local está calificada para entender las verdaderas necesidades de la comunidad y alcanzar a los niños en pobreza que necesitan de cuidados.

El primero es el Programa de Supervivencia Infantil (CSP por sus siglas en inglés) comprendido entre las edades de 0-3 años, este beneficia a mujeres embarazadas, niños pequeños vulnerables y sus cuidadores primarios a través de diferentes actividades en el hogar y en grupo orientadas a salvar la vida de niños encaminándolos hacia un desarrollo integral saludable.

El segundo es el Programa de Patrocinio de Niños (CDSP por sus siglas en inglés), el centro de este programa es el desarrollo integral del niño desde una perspectiva Cristo céntrica, cabe mencionar que es el programa principal y más grande. A través de este programa, los niños se reúnen en un ambiente de iglesia seguro y amoroso en donde interactúan entre ellos y con adultos comprometidos que trabajan para ayudarlos a progresar en las cuatro áreas de desarrollo (espiritual, físico, intelectual y socio-emocional). Los niños del Programa de Patrocinio, están conectados con los patrocinadores que hacen posible su participación en el programa y tienen oportunidad de experimentar una relación facilitada en doble vía. Este será referido a lo largo del documento como Programa de Desarrollo Integral.

Este Programa de Desarrollo Integral (CDSP), es implementado por la iglesia local a través de Centros de Desarrollo Integral (CDI), conocidos también como proyectos. A modo general cuentan con 12 a 15 colaboradores de la misma iglesia, entre ellos: Director de Proyecto, Coordinador de programa, Coordinador de Patrocinio, Encargado de salud, tutores, cocineros, entre otros. Se brinda atención en el proyecto dos veces por semana con una duración total de aproximadamente 6-8 horas, se imparte un currículo brindado por la oficina de Compassion International Honduras. Cada CDI cuenta con un promedio de 250 niños que se dividen en 5 grupos de edad entre 3 y 18 años. Existe un Facilitador de Sociedad, quien es empleado permanente de Compassion que brinda apoyo a las iglesias en cuanto al cumplimiento de lineamientos.

Finalmente, el tercer programa es el de Desarrollo de Liderazgo (LDP por sus siglas en inglés) el cual brinda a sus beneficiarios asistencia financiera académica, entrenamiento en liderazgo cristiano intensivo y oportunidades de mentoría y discipulado. Los estudiantes beneficiados por el Programa de Desarrollo de liderazgo tienen la oportunidad de desarrollar sus dones y talentos para convertirse en profesionales calificados y líderes cristianos que influyeran positivamente en sus iglesias, comunidades y nación.

Compassion cuenta con actividades de Intervenciones Complementarias (CIV) en apoyo a los tres programas principales, este ofrece fondos y estrategias que están enteramente integradas con el alcance de los resultados de los programas antes mencionados. Las actividades CIV tienen el fin de eliminar, en la medida de lo posible, las barreras en el Modelo Integral de Desarrollo del niño. El enfoque principal de la Organización se encuentra dirigido hacia tres aspectos: Compromiso con Cristo, la iglesia y la niñez. De manera análoga, existen dos organizaciones no gubernamentales que trabajan con la niñez de manera similar a través del patrocinio, tal es el caso de Visión Mundial y Child Fund.

Visión Mundial, contribuye desde 1974 al desarrollo sostenible de Honduras, a través del Desarrollo Transformador que incluye el fortalecimiento de las capacidades locales a través de un enfoque integral. Trabaja en áreas de educación, salud y desarrollo económico realizando acciones de prevención, emergencia y rehabilitación mediante el desarrollo permanente de un sistema de mitigación, preparación, respuesta y recuperación ante emergencias y desastres (Visión Mundial, 2015). En sus programas beneficia a niños y jóvenes en condiciones de pobreza.

En el caso de Child Fund Honduras, inició sus operaciones en el país en 1982, trabajando con niños, jóvenes y sus familias en programas de desarrollo infantil temprano, salud, nutrición, educación, formación técnica y generación de ingresos, entre otros. Mediante el programa de patrocinio trabaja en asociación con 7 organizaciones locales de desarrollo comunitario que

cuentan con su propia personería jurídica, recibiendo asesoría técnica de Child Fund Honduras (CHILDFUND, 2013).

En el caso particular de Compassion International Honduras, el cambio ha sido parte de la cultura organizacional, considerando que ha tenido un crecimiento acelerado en los últimos años. Las exigencias han aumentado y la metodología de trabajo se ha vuelto más compleja, todo con el fin de adaptarse de la mejor manera posible al entorno. La organización cuenta con un plan estratégico para implementación de sus programas, donde se definen claramente las áreas de acción para lograr el cumplimiento de objetivos estratégicos y la visión de CIH alineado al Manual de Implementación del Programa (PFM), el cual es la guía por excelencia para la toma de decisiones. No obstante la Organización no incluye en su plan estratégico un plan específico adaptado a Honduras para disminuir los niveles de deserción de los niños (as) y jóvenes del programa.

En los últimos años, la Organización ha experimentado un incremento en la tasa de deserción de sus beneficiarios directos del Programa de Desarrollo Integral, tal como se muestra en la gráfica siguiente:

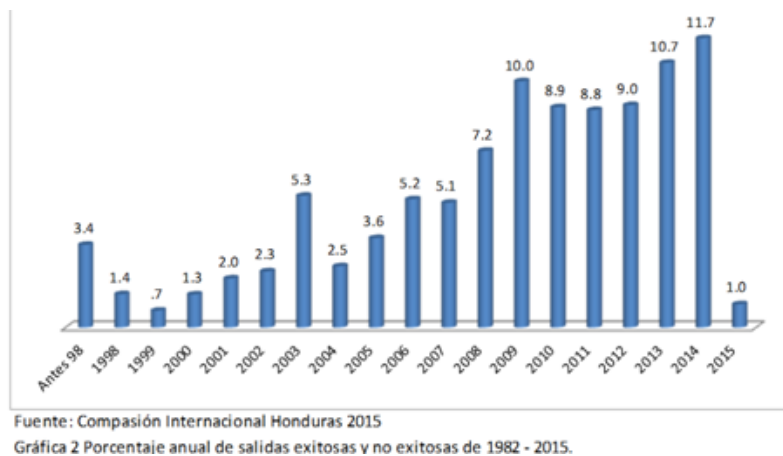


Figura 8. Porcentaje anual de salidas exitosas y no exitosas en base a 41941.

Fuente: (Compassion International Honduras, 2015)

En el caso de los otros dos programas el tema de deserción no es relevante. Las salidas existen en dos categorías: Exitosas y no exitosas. La primera se refiere a que el beneficiario ha completado todo el programa, las salidas no exitosas son aquellas no planificadas las cuales son las que se toman en cuenta para la presente investigación. Existe un proceso establecido para notificar estas salidas donde se identifican a través de consecutivas inasistencias, posteriormente se realizan de una a tres visitas a la casa de habitación del beneficiario para indagar el motivo de inasistencia. Luego la iglesia, en consenso con el Facilitador de Sociedad, notifica a la oficina sobre la salida de los niños, la iglesia cuenta con periodos de tiempo establecidos para llevar a cabo este proceso. Las salidas se dan por diferentes causas.

Solamente en el reporte del año fiscal 2014, hubo deserción de 3,637 niños (as) y jóvenes, las principales causas fueron:

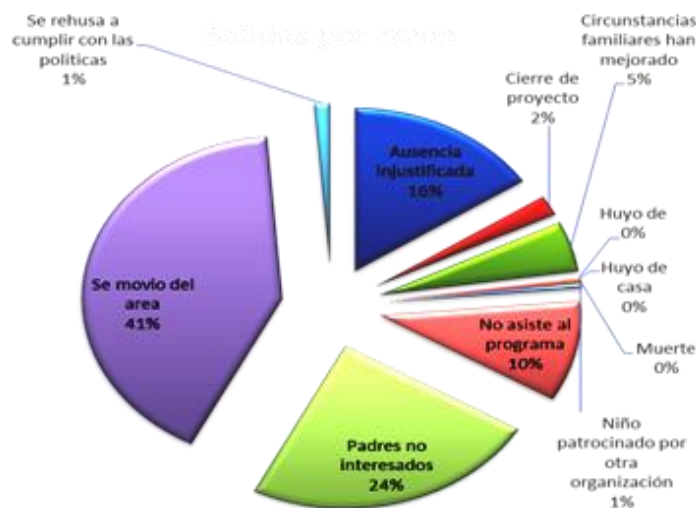


Figura 9. Causas de deserción de clientes del Programa de Desarrollo Integral.

Fuente: (Reporte FY14, 2014)

Las principales causas de deserción de clientes incluyen: Se movió del área, padres no interesados, ausencia injustificada, circunstancias económicas y de calidad de vida de familiares han mejorado, cierre del proyecto, se rehúsa a cumplir con las políticas, niño es patrocinado por otra organización, huyo de casa y muerte del beneficiario.

De acuerdo al Reporte Corporativo de Salidas del año fiscal 2014, las causas de mayor porcentaje se dan por que los beneficiarios se mudan de área (41%) y por qué los padres no están interesados (24%). La primera está relacionada con diversos factores socioeconómicos fuera del campo de acción de la Organización, los identificados según reportes de la Organización, incluyen la movilización por amenazas e involucramiento en pandillas juveniles o maras y el hecho que la vivienda de los beneficiarios sea arrendada. Las salidas están influidas por distintos factores, entre ellos el rol del padre, calidad del servicio y planeación estratégica.

Como Álvarez Romero & Jurado Ponce (2011) afirman: “La familia es el grupo humano primario más importante en la vida del hombre y la institución más estable de la historia de la Humanidad” (p. 91). La importancia y alta influencia del rol de los padres o cuidadores en la vida de un individuo son determinantes en el desarrollo integral del mismo. Especialmente en niños y jóvenes que se encuentran en periodo de formación. La mayor parte en la toma de decisiones de un niño se encuentran directamente condicionadas por la influencia del padre o cuidador. Las acciones de los padres determinan el bienestar de sus hijos, es por ello que el estudio del rol del padre es un componente indispensable para comprender el desarrollo de un niño o joven.

Esta influencia es medible a través de los controles de asistencia diarios de los niños realizados por los colaboradores del programa. A mayor involucramiento de padre mayor asistencia del niño, considerando que muchos padres les llevan personalmente al proyecto y en caso que esto no sea posible les motivan a asistir. También la organización cuenta con registro

de logros en la vida de cada niño conocido como CDPR (por sus siglas en ingles), en este se refleja el progreso y aprendizaje adquirido el cual está directamente influido por el rol del padre.

En el contexto de extrema pobreza, la crianza presenta considerables desafíos. La desintegración familiar es cada vez mayor y tiene efectos directos en la vida de los individuos y de la sociedad en general. Considerando que crea inestabilidad emocional en la vida de los hijos volviéndose estos más propensos a involucrarse en grupos antisociales, dejar a un lado la educación, migrar en busca de oportunidades, entre otros. El bajo nivel de educación y los limitados recursos económicos inhiben el desarrollo integral y cumplimiento de necesidades básicas de los hijos.

Maslow, citado por Rodríguez Estrada, Pellicer de Flores, & Domínguez Eyssautier (2013), categoriza las necesidades y valor del individuo en una pirámide de cinco niveles. Siendo la base aquellas necesidades fisiológicas más básicas; tales como hambre, sed, abrigo, procreación, entre otras. Seguido establece la necesidad de seguridad relacionada a la libertad, trabajo e integridad personal. La siguiente es la necesidad de pertenencia, es decir de aceptación y solidaridad. Seguido en la pirámide describe la necesidad de reconocimiento y finalmente, en la punta de la pirámide representa la necesidad de autorrealización la cual tiene que ver con productividad, creatividad y trascendencia. Las primeras cuatro necesidades, considera el autor, son indispensables y continuas en el desarrollo de un individuo.

En el caso de personas viviendo en condiciones de extrema pobreza, su estatus de desarrollo y crecimiento, de acuerdo a la pirámide de Maslow, se encuentran en el primer nivel, en el de las necesidades básicas. Al no suplirse, limita la visión y satisfacción en la vida del individuo ya que no le permite llegar a la autorrealización, ni tan siquiera al segundo peldaño de seguridad. Esta última no se logra ya que no hay trabajos estables en la mayoría de los casos. Este limitado crecimiento lleva a las personas a malgastar sus energías intentando suplir estas

necesidades básicas, por lo que un tiempo de comida puede llegar a ser más importante que ser alguien creativo, productivo o trascendente.

Otro factor influyente en la deserción de clientes es la calidad de servicio. Larrea (2008) hace referencia a la definición de calidad por la American Society for Quality Control, como “La totalidad de funciones y características de un producto que determinan la capacidad para satisfacer las necesidades de un cierto grupo de usuarios” (p. 16). Implica diseñar, controlar y evaluar un servicio o producto de altos estándares para el cliente. Va más allá del producto o servicio en sí, se trata de sus procedimientos, atributos, precio, entre otros. Como muchos autores ya lo expresan, la calidad no es el fin o un evento de una sola vez; la calidad es un proceso de constante e interminable mejora.

La calidad, especialmente la calidad del servicio, actualmente se está convirtiendo en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos (Mendoza Aquino, 2009). Es cada vez más común escuchar el término calidad del servicio en las distintas empresas. Uno de los aspectos a considerar para lograr una satisfacción del cliente y competitividad en el mercado, es la constante generación de valor para el cliente. Se puede entender este concepto desde distintas perspectivas, sin embargo independientemente de su abordaje, la calidad debe ser medible respecto a la creación de valor para el cliente.

Vargas Quiñones & Aldana de Vega (2011) describen los controles de calidad del servicio según la Teoría de la Gerencia del Valor al Cliente propuesta por Karl Albrecht la cual considera siete aspectos. Entre ellos se habla de la capacidad de respuesta, atención, comunicación fluida entendible y a tiempo, accesibilidad para quitar la incertidumbre, amabilidad en la atención y en el trato, credibilidad expresada en hechos y comprensión de las necesidades y expectativas del

cliente. Estos son solo algunos elementos que pueden tomarse en cuenta para crear calidad en el servicio a través de la creación de valor.

En el caso de CIH la calidad es medible a través de auditorías internas anuales. Existe personal asignado de Compassion Honduras que visita a cada iglesia para verificar el cumplimiento de lineamientos. Posterior a la visita, la cual tiene una duración de al menos 6 horas, se produce un informe con los hallazgos más relevantes. La iglesia tiene la oportunidad de brindar una retroalimentación escrita sobre el servicio brindado. También la calidad de atención se refleja en el plan de completación del beneficiario, donde a nivel global se registra la efectividad e impacto del programa incluyendo resultados anuales de auditoría como en los envíos del plan al finalizar el programa, es decir alrededor de los 18 años de edad.

El tercer factor de influencia en la deserción se trata de la planeación estratégica. “La planeación estratégica es esencialmente la labor de diseñar el futuro con visión de largo plazo, estableciendo las acciones, tiempos y recursos para lograr lo que se quiere y puede ser y hacer” (Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, 2012, p. 18). Esta determina en gran parte el cumplimiento de objetivos y desarrollo de una organización así como los cursos de acción más viables que la empresa deberá tomar.

En el caso particular de las ONG, a diferencia de otros tipos de organizaciones, existe una creciente conciencia de convertirse en agentes con capacidad de transformación social por lo que podría decirse que las ONG tienen una vocación cada vez mayor de cambiar algunas reglas del juego del contexto socioeconómico actual (Mataix Aldeanueva, 2001).

La efectividad de la planeación estratégica en CIH se mide a través de los Indicadores de Resultados (KRI por sus siglas en inglés). En cada área existen KRI, su estado se refleja en tres colores: verde, amarillo y rojo. Siendo el verde el cumplimiento total, el amarillo el parcial y el rojo el incumplimiento. Los lineamientos de estos indicadores se deciden a nivel de oficina de

país, sin embargo la oficina central retroalimenta este proceso. Existen indicadores exclusivos para medir las salidas de los beneficiarios donde refleja si la salida se procesó en el tiempo establecido que es de dos meses. Estos indicadores se alimentan a través de un sistema de ingreso de salidas, donde existe una persona que invierte aproximadamente el 90% de su tiempo en esta labor.

La problemática de deserción en general, es una prioridad para la organización ya que inhibe su crecimiento y debilita el Programa de Desarrollo Integral. En el año 2012 se creó un equipo multidisciplinario encargado de crear un “Plan estratégico” para reducir la deserción de clientes. El plan estratégico fue implementado durante el primer año, sin embargo no se le dio el seguimiento adecuado y esto influyó que los objetivos deseados no fueran alcanzados. Este plan contiene aspectos que se reforzaron en la investigación y plan de acción estratégico propuesto en términos del involucramiento de los padres al programa y actividades para hacer el programa más atractivo para los beneficiarios.

Cabe mencionar que en el plan de acción estratégico propuesto se consideran otros factores identificados en base a los hallazgos. Uno de los principales aportes del plan estratégico realizado por la Organización en el año 2012 fue la implementación de visitas domiciliarias tras inasistencias de beneficiarios, actualmente esto se continua haciendo.

El mercado meta de la Organización son madres, niños y jóvenes en condiciones de extrema pobreza. Como se ha mencionado anteriormente, este es uno de los sectores más vulnerables de la sociedad. Por lo que trabajar con ellos incluyendo la problemática de pobreza, resulta complejo. Suelen caracterizarse por un nivel bajo de educación, actitud fatalista, falta de perseverancia, etc. Esto incide en su desempeño del Programa. Es por ello que la Organización se ve en la necesidad de crear estrategias efectivas y continuas para reducir la tasa de salidas.

El plan estratégico de CIH incluye áreas importantes a lo largo de la Organización, sin embargo, cabe mencionar que no cuenta con esfuerzos dirigidos en el área de marketing para reducir la deserción de niños (as) y jóvenes del programa. Se realizan algunas funciones de marketing de forma informal y de manera no estructurada, lo cual no son suficientes para obtener los resultados deseados. El marketing para ONG es un tema nuevo y desconocido por las organizaciones, sin embargo a través de él se podría generar algún valor para la retención de clientes.

Del Marketing Comercial, el Marketing Social podría tomar algunas ideas de apoyo para ser aplicadas en la retención de clientes en las ONGs en lo que corresponda.

2.2 TEORIAS DE SUSTENTO

2.2.1 MARKETING COMERCIAL

2.2.1.1 EVOLUCIÓN DEL MARKETING COMERCIAL

La actividad de comercialización de bienes y servicios es una de las primeras que llevó a cabo el ser humano en cuanto se relacionó con los demás de su especie. Pero esta actividad, con el transcurso del tiempo y el incremento en número y complejidad de los intercambios, ha ido evolucionando tanto en la forma de entenderla como de practicarla. El marketing aporta precisamente una forma distinta de concebir y ejecutar la función comercial o relación de intercambio entre dos o más partes (Alonso Vázquez, 2006, p. 14).

La evolución del marketing se ha ido centrando cada vez más en los clientes, es por eso que las empresas dedican todos sus esfuerzos en generar valor a sus clientes a través de los productos y servicios ofrecidos para obtener la mayor satisfacción y garantizar el éxito de la organización en un ambiente cada vez más competitivo.

Sin embargo, la idea de centrarse en el cliente no es suficiente para garantizar el éxito, esta debe ir de la mano con los objetivos de la organización y las acciones adecuadas de marketing que deben realizarse para garantizar la satisfacción del cliente y lograr una ventaja competitiva.

J. Stanton, J. Etzel, & J. Walker (2007), lo ilustran de la siguiente manera:



Figura 10. Componentes y resultados del concepto de marketing.

Fuente: (J. Stanton et al., 2007)

De la misma manera, W. Lamb, F. Hair, Jr., & McDaniel (2011), definen al marketing en torno a dos facetas orientadas bajo el mismo concepto que J. Stanton et al. (2007):

En primer lugar, es una filosofía, una actitud, una perspectiva o una orientación gerencial que hace hincapié en la satisfacción del cliente. En la segunda faceta, el marketing está conformado por las actividades y los procesos adoptados para poner en práctica esta filosofía. (p. 3)

Es por eso que los diferentes investigadores y estudiosos del tema de marketing han ido adaptando estos cambios y brindando un enfoque más moderno a la definición de lo que hoy denominamos marketing. Kotler (2008) lo define así:

El marketing actual se orienta a la creación de valor para el cliente y la construcción de relaciones fuertes con el cliente en un entorno global de alta tecnología y en constante cambio. Comienza por comprender las necesidades y los deseos del consumidor, decide a qué mercados metas puede atender mejor la organización, y luego desarrolla una propuesta de valor convincente mediante la cual la organización puede atraer, mantener y hacer crecer a sus consumidores meta. (p. xix)

2.2.1.2 CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE

La comprensión de las necesidades de los clientes es hacia donde se centra el marketing actual y en base a esas necesidades y deseos se trabaja para crear estrategias y procedimientos a seguir para satisfacerlas.

Por esta razón, para crear valor al cliente, se ha diseñado un proceso de marketing el cual es ejemplificado por Kotler (2008) de la siguiente manera:



Figura 11. Modelo sencillo del proceso de marketing.

Fuente: (Kotler, 2008)

A través de este proceso de marketing, se fortalece la relación cliente-empresa, el cual es el objetivo primordial hoy en día para las empresas: creación de relaciones duraderas a través del tiempo, brindando una ventaja competitiva dentro del mercado.

En base a lo anterior, las empresas deben identificar bien su mercado meta y todos los factores que influyen dentro del mismo para conocer a profundidad su comportamiento, necesidades y exigencias. Las estrategias que realizan deben estar todas dirigidas hacia ese cliente para crear valor y lograr fidelización por parte de ellos con la organización, estableciendo un vínculo que genere experiencias satisfactorias.

“Como indica Kotler (2008), las empresas “deben diseñar estrategias de mercadeo impulsadas al cliente que construyan las relaciones adecuadas con los clientes correctos” (p. 164). Para esto se requiere realizar un análisis más detallado del mercado, y se logra a través de la herramienta de *segmentación*, la cual facilita a las empresas a identificar con mayor certeza las necesidades y deseos de los clientes, definir mejor los objetivos de marketing y utilizar mejor sus recursos (W. Lamb et al., 2011).

La segmentación de mercado definido por Kotler (2008), “consiste en dividir un mercado en segmentos más pequeños de compradores con diferentes necesidades, características o comportamientos que pueden requerir estrategias o mezclas de marketing diferenciadas”. (p. 164)

Existen diferentes variables a considerar en la segmentación de mercados, éstas están identificadas de la manera siguiente:

- Geográfica: Naciones, regiones, estados, municipios, ciudades, vecindarios; densidad de población (urbana, suburbana, rural), clima
- Demográfica: Edad, etapa del ciclo de vida, género, ingresos, ocupación, educación, religión, origen étnico, generación.
- Psicográfica: Clase social, estilo de vida, personalidad
- Conductual: Ocasiones, beneficios, estatus de usuario, tasa de utilización, estatus de lealtad. (Kotler, 2008, p. 165)

Las etapas del proceso de segmentación se identifican de la manera siguiente:

Etapas del proceso de segmentación	Descripción
1. Segmentación basada en las necesidades	Agrupe a los clientes en segmentos, de forma que cada grupo sienta las mismas necesidades y valore los mismos beneficios, a la hora de solucionar un problema particular.
2. Identificación de los integrantes del segmento	Determine para cada segmento las variables demográficas, de estilos de vida y de comportamiento de uso del producto, que identifican a los integrantes del segmento.
3. Atractivo del segmento	Partiendo de unos criterios predeterminados, calcule el atractivo global de cada segmento.
4. Rentabilidad del segmento	Determine la rentabilidad de cada segmento (contribución neta de marketing).
5. Posicionamiento del segmento	En base a las necesidades y características especiales de cada segmento defina una proposición de valor y un posicionamiento producto-precio.
6. Test ácido de segmentación	Cree «tablas descriptivas» de los segmentos que permitan analizar el atractivo de cada estrategia de posicionamiento seleccionada.
7. Estrategia de marketing mix	Desarrolle la estrategia de posicionamiento, incluyendo todos los elementos del marketing mix: producto, precio, comunicación y distribución.

Figura 12. Etapas en el proceso de segmentación de mercados.

Fuente: (J. Best, 2007)

Una vez definidas las variables y realizado el proceso de segmentación de mercado, se debe desarrollar una estrategia que realmente proporcione el valor agregado prometido a los clientes, con el fin de fortalecer las relaciones y generar confianza para obtener lealtad por parte de ellos. Esto se realiza a través de un plan de marketing integrado, diseñado para identificar oportunidades y amenazas en el mercado.

2.2.1.3 PLAN DE MARKETING

Un plan de marketing “define el lugar en el que se encuentra una empresa, el lugar en el que le gustaría estar (objetivos) y las condiciones que tendrá que afrontar para conseguir llegar a su destino” (J. Best, 2007, p. 433).

Kotler & Armstrong (2013) afirman el propósito del plan de marketing: “sirve para documentar cómo se alcanzará los objetivos estratégicos de la organización a través de estrategias y tácticas de marketing específicas, con el cliente como punto de partida” (p. A33). Por lo tanto, es importante elaborar un plan de marketing ya que:

Al especificar los objetivos y definir las acciones requeridas para lograrlos, un plan de marketing proporciona las bases con las cuales será posible comparar el desempeño real y el esperado. (...) ofrece actividades establecidas con claridad que ayudan a empleados y gerentes a entender y trabajar hacia las metas comunes. (W. Lamb et al., 2011, p. 36)

J. Best (2007), presenta un modelo de plan de marketing en donde detalla el proceso a seguir en cada uno de sus pasos:

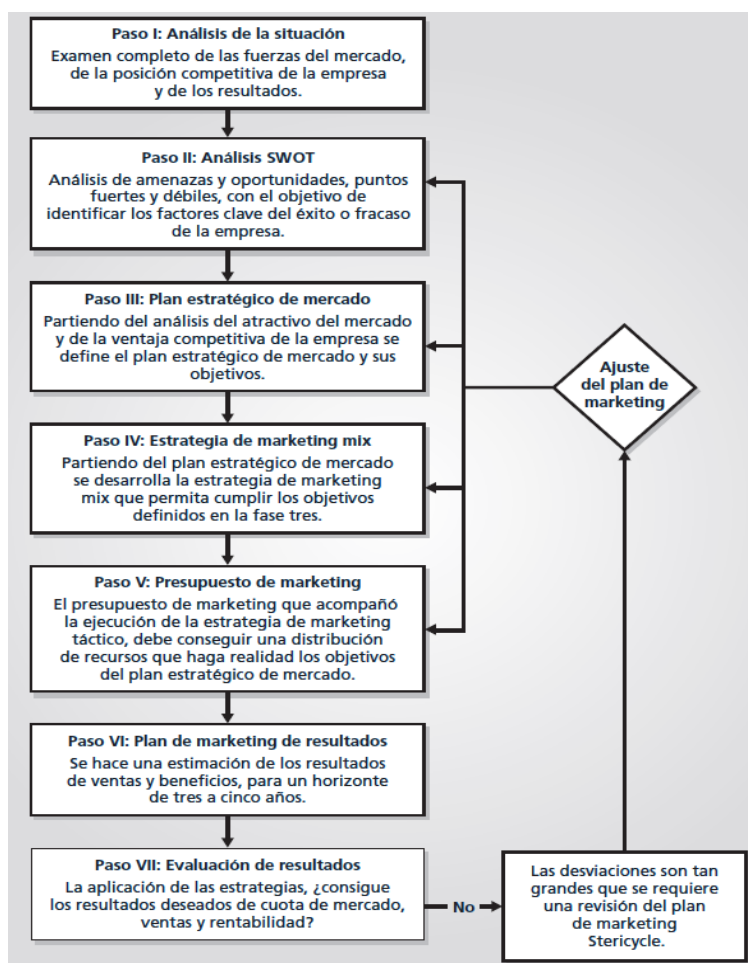


Figura 13. Proceso de elaboración de un plan de marketing.

Fuente: (J. Best, 2007, p. 420)

Una de las partes más importantes del plan de marketing es la estrategia de *mezcla de marketing* de la empresa. Mezcla de marketing se refiere a: “un conjunto de herramientas de marketing que trabajan en conjunto para satisfacer las necesidades de los clientes y forjar relaciones con ellos (Kotler & Armstrong, 2013, p. 5)

Estas herramientas se clasifican en 4 grupos llamados las *cuatro Ps* del marketing:

1. **Producto:** Crear una oferta de mercado que satisfaga una necesidad. Estas pueden ser tangibles, ideas o servicios y deben ofrecer valor para el cliente.
2. **Precio:** Se refiere a lo que el comprador debe dar para obtener un producto. Por lo general es el más flexible de los cuatro elementos y puede cambiar con mayor rapidez de acuerdo a las exigencias del mercado.
3. **Plaza:** Disponibilidad de la oferta para los compradores meta en el momento y lugar donde los desea.
4. **Promoción:** Lograr realizar un intercambio satisfactorio con los mercados meta comunicando, educando y convenciendo sobre los beneficios de la oferta. (W. Lamb et al., 2011) (Kotler & Armstrong, 2013)

Estos cuatro elementos se interrelacionan y tienen un efecto entre sí. “La empresa entonces deberá combinar cada herramienta de la mezcla de marketing en un programa de marketing integrado completo que comunique y entregue el valor planeado a los clientes elegidos” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 12). Esto se puede lograr a través de una combinación estratégica de cada uno de los elementos para obtener resultados óptimos, mejorando la oferta para el cliente y logrando una ventaja sobre sus competidores.

Luego de elaborar un plan de marketing, se procede a su implementación a través de acciones y tareas específicas que estén orientadas a cumplir los objetivos de la organización. Cada tarea debe ser analizada a detalle para asegurar de obtener los resultados deseados al momento de ejecutarse. Una vez implementado el plan, se debe realizar una evaluación para medir los objetivos de marketing alcanzados, durante un período determinado de tiempo y analizar los resultados obtenidos. De la misma manera, se debe emplear un control para monitorear la efectividad de la aplicación de estas estrategias en relación a los objetivos de la organización y, de ser necesario, realizar cambios o modificaciones en ellas con el propósito de ir adecuando las mejores prácticas.

2.2.2 MARKETING SOCIAL

2.2.2.1 ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DEL MARKETING SOCIAL

Existen diferentes tipos de marketing, siendo el marketing comercial mencionado anteriormente, el más conocido y utilizado en la actualidad, el cual busca a través del intercambio de bienes y servicios, satisfacer esas necesidades desatendida en un público meta, proporcionando valor a éstos y generando ingresos a la organización.

Sin embargo, existen otros tipos de marketing, los cuales no pretenden aumentar los ingresos de la organización a través de la venta, sino más bien busca alcanzar un bien común para la sociedad.

El término del marketing social surge a partir del año 1952, a raíz del cuestionamiento que hizo G.D. Wiebe sobre la relación y la aplicación del marketing a las causas sociales a través de la pregunta “¿Por qué no puede venderse la solidaridad como se vende el jabón?” (Pastén V., Sefair V., & Valencia P., n.d.).

Entre los años 60 y 70 surge una corriente de pensamiento la cual proponía la utilización del marketing de forma responsable, y es a partir de los años 70 que se le dio un origen académico al término de marketing social a través de los estudios realizados por Fox y Kotler. Es así entonces que en 1969, Levy, Sydney y Kotler, estudiosos del marketing, enfocan su atención en las organizaciones sin fines de lucro y publican un artículo en donde se consideraba el alcance social del marketing como parte del proceso de intercambio que se da actualmente entre las sociedades (Pastén V., Sefair V., & Valencia P., n.d.).

No obstante, fue hasta en 1971, que Kotler y Zaltman publicaron el primer artículo en forma intencional hacia el marketing social llamado “Marketing Social: un acercamiento hacia la planeación de los cambios sociales”, en el Journal of Marketing, dando paso a toda una nueva área de investigación y estudio (Pérez Romero, 2004).

De esta forma, Kotler y Zaltman citado por Pérez Romero (2004), brindan la primera definición del marketing social, afirmando: “El marketing social es el diseño, implementación y programas, dirigidos a incitar la aceptación de ideas sociales, mediante la inclusión de factores como la planeación del producto, precio, comunicación, distribución e investigación de mercados”. (p. 3)

Según Pastén V. et al. citado por Pinilla Peña (2011), el marketing social evolucionó a través de tres etapas:

1. Confusión: Esta primera etapa esta denominada la crisis de identidad del marketing social, debido a que es un tema novedoso y todavía se está descubriendo su significado e implicación dentro del campo de marketing y la sociedad. Ésta se prolonga hasta principio de los años 80.

2. Consolidación: En esta etapa, se consolida el área del marketing social en base a todos los estudios realizados anteriormente por los expertos en marketing, brindándole validez al mismo.
3. Sectorización: Esta etapa se caracteriza por marcar un antes y después en el planteamiento de las campañas social. El marketing social ya se empieza a utilizar dentro de las áreas que tienen un enfoque y acercamiento más social, como ser salud, medio ambiente y organizaciones no lucrativas.

Por otro lado, Pérez Romero citado por Pinilla Peña (2011), describe la evolución del marketing social a raíz de su implementación y adaptación en las organizaciones sin fines de lucro:

1970 – Periodo de incertidumbre: a principios de esta década, se registraron los primeros casos de organizaciones sociales sin ánimo de lucro que habían aplicado los principios de marketing en sus procesos administrativos. Sin embargo, había incertidumbre, pero luego de confrontar los resultados, se pudo demostrar que quienes lo habían implementado obtuvieron mayor éxito en sus objetivos de procuración de fondos y por tanto sociales. Lo que promovió la utilización del marketing en más organizaciones sociales.

1980 – Mercantilismo: a principios de los años ochenta, llegaron las críticas de la aplicación del marketing a las organizaciones sociales, calificándolo de mercantilista y de falta de ética, lo que impedía su incorporación a las áreas funcionales de la organización.

1990 – Necesidad: para esta década “el marketing social ya era calificado por sus propios críticos como una disciplina con principios y filosofía ampliamente aplicables y necesarios para todas las organizaciones no lucrativas o instituciones con fines benéficos para la sociedad. (p. 39-40)

Es importante resaltar la importancia e incidencia que tuvieron Kotler y Zaltman en la identificación y definición del marketing social, al “proponer el uso de los principios y técnicas del marketing comercial, en campañas sociales o la difusión de ideas que beneficien a la sociedad” (Zambrana Vega, 2012, p. 4), así como también en la influencia en otros investigadores para conocer esta variable más a profundidad y a través de diferentes contextos.

2.2.2.2 DEFINICIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL MARKETING SOCIAL

El marketing social es una disciplina que ha ido evolucionando a través del tiempo, por lo cual se han podido identificar varias definiciones formuladas por diferentes autores expertos en el área y de las cuales Moliner Terra, citado por Pinilla Peña, 2011, ha resumido de la siguiente manera:

Kotler y Zaltman, 1971

“El marketing social es el diseño, implementación y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales, implicando consideraciones de planificación de producto, precio, comunicación, distribución e investigación de marketing”.

Mushkat, 1980

“El marketing social es un complejo proceso que incluye la planificación, desarrollo, mantenimiento y/o regulación de relaciones de intercambio deseadas con relevancia pública”.

Sirgy, Morris y Samli, 1985

“El marketing social es marketing para la calidad de vida. Es un concepto que aplica el conocimiento de marketing a la comercialización de causas sociales”.

Kotler y Roberto, 1992

“El marketing social es una estrategia para el cambio de la conducta y combina los mejores elementos de los enfoques tradicionales de cambio social en un marco integrado de planeación y acción, al tiempo que utiliza avances en la tecnología de las comunicaciones y técnicas de comercialización”.

Chias, 1995, Santesmases, 1996

“El marketing social es una parte o aspecto particular del marketing no empresarial, que persigue estimular y facilitar la aceptación de ideas o comportamientos sociales que se consideran beneficiosos para la sociedad en general o, por el contrario, trata de frenar o desincentivar aquellas otras ideas o comportamientos que se juzgan perjudiciales”.

Leal Jiménez, 2000

Desde entonces, el concepto de marketing social, se viene utilizando para referirse al diseño, práctica, seguimiento y control de actividades cuyo único propósito es el de promover una idea o práctica social en una determinada sociedad.

Andreasen, citado por Pérez Romero (2004), proporciona una definición mucho más completa del marketing social, refiriéndose a éste como:

El marketing social es una adaptación del marketing comercial a los programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de la audiencia meta, con el fin de mejorar su bienestar y el de la sociedad en general, por medio del uso de la tecnología del marketing comercial en los programas sociales.

Debe incitar un comportamiento voluntario en el consumidor, sin perder de vista que lo primero que es necesario buscar el beneficio del individuo, de sus familiares, el de la sociedad y no el de la organización que implementa los programas sociales. (p. 4)

El marketing social está compuesto por dos diferentes clientes: *el interno y el externo*. El externo incluye a todos los beneficiarios o usuarios de los programas que se desarrollan en la organización y las entidades alternas que cooperan o financian estos programas. El interno por el otro lado, incluye a los empleados, funcionarios y benefactores o fundadores de las ideas sociales.

En base a todas estas definiciones, podemos identificar los *elementos claves* que componen al marketing social, siendo descritos de la siguiente manera:

- a) Es una *disciplina* que nace del conjunto de materias orientadas al estudio del individuo, el proceso comercial y la administración de los negocios.
- b) Incluye un *agente de cambio social* responsable en atender la problemática social identificada y el cual debe contar con una alta credibilidad y confianza ante el público en general.

- c) Cuenta con una *población objetivo o mercado meta*, la cual está identificada como la persona, familia o segmento de la población que sufre de alguna problemática social.
- d) *Estudia e incide en los procesos de intercambio* a través de la ubicación de la población objetivo y sus diversos problemas y necesidades sociales en diversos perfiles de segmentos, con el fin de dirigir estratégica e intencionalmente los esfuerzos de marketing para la obtención del bienestar de las partes involucradas en el proceso de intercambio. Este marketing mix incluye las siete Ps del marketing: **p**roducto, **p**recio, **p**laza, **p**romoción (cuatro Ps del marketing convencional) y **p**roceso, **p**ersonal y **p**resentación (tres Ps adicionales para las empresas de servicio).
- e) A través del estudio adecuado de las necesidades sociales, ideas, creencias y actitudes de la población objetivo, se pueden elaborar estrategias, utilizar el marketing mix y los principios del marketing social para lograr el *beneficio tanto para las partes involucradas como para la sociedad en general*.
- f) Debido a que es de interés común abordar y subsanar la problemática social, se debe trabajar bajo un esquema de *solidaridad y coparticipación*, en donde el propósito sea involucrar a todas las partes interesadas de una forma justa y de acuerdo a sus capacidades para lograr el mayor impacto en los programas sociales (Pérez Romero, 2004).

Características del marketing social

Si bien el marketing social es una adaptación del marketing comercial, éste también posee características propias que lo distinguen y diferencian, siendo las principales:

- Su objetivo fundamental es influenciar en la conducta de las personas dentro de la sociedad.
- Se enfoca en el comportamiento de las personas y sociedad para determinar el objetivo del cambio social que se pretende realizar.
- Procura el compromiso de cambio de comportamiento en la sociedad a largo plazo.
- Su proceso es continuo por lo cual no tiene un inicio ni fin definido.
- El producto/servicio es el comportamiento que se desea influir para su cambio y todo lo que ofrece la organización para atender las necesidades sociales detectadas.
- La propuesta de cambio de comportamiento debe ir acompañada por mecanismos que ayuden a la obtención de la respuesta deseada, involucrando a los diferentes actores responsables del bienestar social como ser organismos públicos, privados y comunidad en general (Guijarro Tarradellas & de Miguel Molina, n.d., p. 3).

Por lo cual en una definición más simple, Guijarro Tarradellas & de Miguel Molina (n.d), describe lo que se pretende conseguir por parte de las personas y sociedad en general al influenciarlas en adoptar un cambio de comportamiento:

Acepten un nuevo comportamiento, **Rechacen** una conducta potencialmente no deseada, **Modifiquen** un comportamiento actual, **Abandonen** un antiguo comportamiento indeseado, **Continúen** un comportamiento deseado, o **Sustituyan** un comportamiento indeseado por otro deseado. (p. 3-4)

Durante las últimas décadas, el tema de marketing social ha tomado mayor fuerza y relevancia, por lo cual el interés por estudiarlo ha dado lugar a una definición más detallada de las actividades que se realizan dentro de esta disciplina, descritas a continuación:

1. Identificar la necesidad social: Se inicia con la detección del problema social dentro de un grupo de individuos, familias o comunidades, para luego mediante técnicas de investigación, identificar las necesidades y personas que requerirán un apoyo social.
2. Segmentar la demanda y a los donadores: Es importante identificar y perfilar a los diferentes grupos de individuos de una determinada problemática social, así como lo es la clasificación y segmentación del grupo de donadores. A través del conocimiento profundo de las características de cada perfil, se pueden elaborar estrategias intencionales y dirigidas hacia las mismas para obtener resultados favorables en la oferta social brindada.
3. Definir perfil y comportamiento de la población objetivo y donadores: Esta quizás es la tarea más extensa dentro del proceso del marketing social, ya que se debe realizar una investigación profunda de las variables propias de la población objetivo, las cuales son representadas en la siguiente imagen:



Figura 14. Población objetivo del marketing social.

Fuente: (Pérez Romero, 2004)

En el proceso de diseñar e implementar una estrategia de marketing social, se deben considerar todos los aspectos que inciden directa e indirectamente en el proceso, como ser la

identificación de las necesidades de la población objetivo, el diseño del programa social a través del cual se pretenderá satisfacer esas necesidades sociales con productos/servicios que contribuyan al bienestar social, la identificación de la demanda y oferta social, momento en donde se realiza el intercambio entre las partes involucradas.

Este momento está influenciado por factores que se encuentran dentro del micro entorno, de los cuales la organización puede tener algún tipo de contacto como ser el Estado, el sector privado, el donador o las organizaciones no gubernamentales y el macro entorno; el cual incluye factores propios del ambiente, político, social, cultural, económico, tecnológico, demográficos y epidemiológicos, de los cuales se encuentran fuera del control de la organización (Pérez Romero, 2004).

Pérez Romero (2004) sugiere que:

Las organizaciones deben administrar el marketing a través de sistemas integrales de investigación de mercados, el proceso de planeación estratégica, organización e implementación del marketing, con la finalidad de lograr bienestar para el cliente o mercado meta, los donadores, la organización y la sociedad en su conjunto.

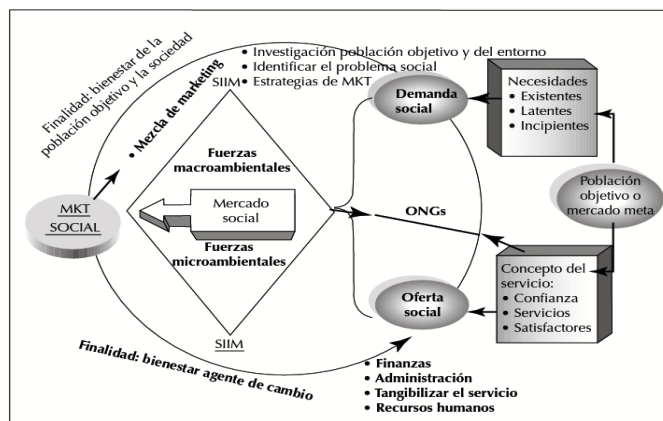


Figura 15. Necesidades existentes, latentes e incipientes.

Fuente: Pérez Romero (2004)

Las ONG, tal como ilustra la figura, son las responsables de la identificación del problema y las necesidades sociales de una población objetivo, por lo cual debe en todo momento recordar la finalidad y el impacto del marketing social en ellas, lo cual su finalidad es proporcionar un bienestar al público objetivo y más aún a la comunidad o sociedad en general, y a los agentes de cambio o las ONG en los aspectos de personal, administrativos, y económicos, así como el logro de sus objetivos sociales.

Las necesidades de la población objetivo se pueden determinar a través de la pirámide de Abraham Maslow, en donde se identifican y clasifican estas necesidades en cinco niveles, desde la satisfacción de las necesidades más básicas hasta el logro de la autorrealización de los individuos. Los individuos o grupos de personas presentan retos a lo largo de su vida que los colocan en estos niveles jerárquicos, los cuales van siendo alcanzados a medida se van logrando satisfacer cada una de las necesidades de los niveles anteriores en la escala jerárquica.

No obstante, lo más importante que se pudo identificar a través de esta pirámide, es que los individuos o grupos de personas son capaces de posicionarse dentro de estos niveles a lo largo de su vida, pudiendo estar en un determinado tiempo en el nivel cuatro para luego caer a un nivel uno, dependiendo las circunstancias por las que está atravesando el individuo o grupo de personas, así también como pasar de un nivel dos a alcanzar un nivel cinco, en donde se logra una autorrealización en base a su contexto (Pérez Romero, 2004, p. 16-17).



Figura 16. Jerarquía de las necesidades humanas.

Fuente: (Poeta71, 2010)

Sin embargo, se ha podido identificar que existen otros tipos de necesidades presentes en la población objetivo, las cuales son las existentes o percibidas, latentes e incipientes.

- Necesidad existente: Se refiere a la necesidad inmediata que presenta el individuo o grupo de personas, las cuales deben ser atendidas en ese momento presente.
- Necesidad latente: La necesidad que presenta un individuo o grupo de personas de mejorar la calidad de sus necesidades ya sea a mediano o largo plazo.
- Necesidad incipiente: Necesidad que no es percibida por el individuo ante cambios en el entorno social, político, económico, cultural y tecnológico (Pérez Romero, 2004).

2.2.2.3 TIPOS DE MARKTING EN EL SECTOR SOCIAL

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) presentan un gran reto para implementar e integrar un marketing social, debido a todos los actores que se encuentran involucrados, como ser: población objetivo, empleados, sector gubernamental, sector privado, tercer sector, donadores y para la sociedad en general (Pérez Romero, 2004).

Por tal motivo, ante esta complejidad, se identificaron cuatro tipos diferenciados pero a la misma vez integrados de marketing, el cual permitirá a la organización trabajar con los principios y elementos de marketing:

1. **Marketing interno:** Se conoce que el éxito de la aplicación de una estrategia de marketing, depende en gran medida en la forma en que todo el personal de la organización involucrado en el proceso interiorice y aplique en sus áreas de trabajo los

principios de marketing en beneficio del público objetivo y de los indicadores de desempeño de la organización.

2. **Marketing externo:** Es una técnica de comunicación utilizada para fomentar un cambio de valores. También tiene como objetivo dar a conocer los valores y actitudes que deben prevalecer en la sociedad, creando flujos de opinión en torno a esta forma de pensar, sentir y actuar.
3. **Marketing interactivo:** Es todo el proceso de intervención social que realizan las Organizaciones No Gubernamentales con el público objetivo.

Según Pastén, citado por Pinilla Peña (2011):

Son todas las actividades y principios de marketing orientadas al personal de la organización que tiene contacto directo con la población objetivo, es decir se ocupa del ambiente y las relaciones para el momento de encuentro entre el público interno y externo. (p. 60)

4. **Marketing de relaciones:** Esta estrategia se centra en dirigir las estrategias de la organización a mantener una participación activa entre todas las partes involucradas en el programa social para crear alianzas y relaciones a largo plazo, pero sobre todo para crear esa relación y compromiso más que todo con el público objetivo.

Campos de aplicación del marketing social

Aunque se pudiera pensar que el marketing social puede ser utilizado en cualquier campo donde se desee realizar un cambio de comportamiento, existen campos específicos, aunque no limitados a ellos, donde actualmente se implementa el marketing social:

Salud	Prevención de Accidentes
Protección del Medio Ambiente	Mejora de la Comunidad o Sociedad

Figura 17. Campos de aplicación del marketing social.

Fuente: (Autor, 2015)

2.2.2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MARKETING SOCIAL

Luego de haber estudiado más a fondo el marketing social, sus características y primordialmente su objetivo fundamental de lograr un cambio de comportamiento para alcanzar un bienestar social, podemos afirmar que este tipo de marketing posee grandes ventajas, las cuales se mencionan a continuación:

- Promueve un cambio social orientado al bienestar del grupo objetivo.
- Convoca la participación de diversos sectores y organizaciones debido a que los objetivos sociales es de responsabilidad compartida.
- Las investigaciones realizadas pueden ser de utilidad a otras organizaciones afines.
- Muchas veces los temas tratados provocan una reacción en el público causando polémica y permitiendo el debate de los mismos (Guijarro Tarradellas & de Miguel Molina, n.d., p. 4).

Dentro de las desventajas del marketing social, podemos enumerar las siguientes:

- La gestión del marketing social puede ser más laboriosa que la del marketing comercial.

- Costos de llevar una campaña social.
- Tiempo de impacto.
- Enfoque debe ser sumamente claro y directo.
- Mala gestión y seguimiento puede ser contraproducente para la imagen que se quiere proyectar y el cambio que se quiere realizar.

Aunque el marketing social es una adaptación del marketing comercial, éste cuenta características propias que lo diferencia del marketing convencional y las demás tipologías. (Guijarro Tarradellas & de Miguel Molina, s. f., p. 3) las describen en el siguiente cuadro:

	Marketing Social	Marketing Comercial
Enfoque	Promueve comportamientos deseados	Vende productos/servicios
Objetivo principal	Bienestar individual y/o social	Lucro de las empresas satisfaciendo las necesidades y deseos de los clientes
Necesidades	Necesidades sociales	Necesidades individuales
Selección del segmento objetivo	Basado en criterios relacionados con las necesidades sociales	Se elige el sector que produzca mayores beneficios económicos y ventas
Competencia	Conducta actual o los organismos interesados en mantener las conductas no deseadas	Otras organizaciones que venden los mismos productos/servicios
Financiación	Patrocinadores que colaboran en los gastos de campaña	Se encuentra bajo el mando de empresarios, que invierten en las campañas
Identificación	Quienes trabajan en marketing social suelen identificarse con las ideas que promueven	Muchas veces no se comparte la idea del producto que se vende
Motivación	Motivación social	Motivación empresarial
Seguimiento y resultados	Se evalúan los resultados mediante la aceptación, eficacia, cobertura, impacto, etc. de la campaña	Medición de resultados obtenidos mediante cifra de ventas, clientes, mercados, etc.

Figura 18. Diferencias entre marketing comercial y marketing social.

Fuente: ((Gujarro Tarradellas & de Miguel Molina, s. f., p. 3)

A pesar de existir diferencias marcadas entre ambas disciplinas, también existen similitudes entre ambas como ser: la orientación hacia un público o mercado meta, ambas comparten una base teórica para colocar un producto aunque éste sea un comportamiento social, se basan en la investigación para poder conocer a profundidad a su público o mercado meta, ambos requieren de una segmentación de mercado para poder diseñar un plan estratégico efectivo, utilizan el marketing mix basados en las cuatro Ps para diseñar estrategias y para finalizar, ambos requieren de medidas de monitoreo y control como parte de la mejora continua de sus procesos.

2.2.2.5 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING SOCIAL

Campaña de cambio social

Una campaña de cambio social, según Kotler & Roberto (1992), “es un esfuerzo organizado, dirigido por un grupo (el agente de cambio), que intenta persuadir a otros (los adoptantes objetivo) de que acepten, modifiquen o abandonen ciertas ideas, actitudes, prácticas y conductas.” (p. 7)

El objetivo primordial de una campaña de cambio social es la de conseguir cambios en las personas a nivel cognitivo (aumento del conocimiento sobre un tema objetivo aportando un cambio en el entendimiento de ese tema), a nivel de acción (persuadir a realizar un acto o práctica específica en un tiempo determinado), de conducta (influir en el abandono o cambio de conducta para su propio beneficio) y de valores (alterar creencias o valores profundamente sentidos).

Se han identificado cinco factores que influyen en el éxito de una campaña de cambio social:

1. La fuerza: El nivel de motivación que una persona tiene respecto a un objetivo, el cual proviene de una inclinación anterior al mensaje que se recibe y el nivel de estímulo del mensaje.
2. La dirección: Se refiere al medio para desarrollar los objetivos de la campaña de cambio social atendiendo el cómo y dónde se responderá positivamente a estos objetivos.
3. El mecanismo: La existencia de un lugar, espacio físico que posibilite a las personas a llevar a la acción su respuesta hacia el mensaje de la campaña de cambio social.

4. Adecuación y compatibilidad: La capacidad y eficiencia de los agentes de cambio para realizar su trabajo.
5. Distancia: La identificación del costo o sacrificio que empleará un individuo o grupos de personas para adoptar un nuevo comportamiento en relación al beneficio esperado (Kotler & Roberto, 1992, p.13).

Elementos de una campaña de cambio social

Debido a todo el análisis previo sobre el fracaso o éxito de una campaña de cambio social, (Kotler & Roberto (1992) han identificado los elementos clave en una campaña de cambio social:

- **Causa.** Objetivo social que los agentes de cambio consideran brindará una respuesta deseable a un problema social.
- **Agente de cambio.** Un individuo, organización o alianza con la intención de realizar un cambio social, es de donde se forma la campaña de cambio social.
- **Adoptantes objetivos.** Individuos, grupos o poblaciones objetivo para realizar el cambio propuesto por el agente de marketing social.
- **Canales.** Vías de comunicación y distribución, a través de los cuales se realiza un intercambio de influencias y respuestas tanto por parte del agente de cambio como de los adoptantes objetivos.
- **Estrategia de cambio.** Dirección y programa establecido por un agente de cambio a través del cual trabajará para realizar el cambio de comportamiento esperado en los adoptantes objetivo. (p.20)

Etapas del cambio de comportamiento en el marketing social

El marketing social es una herramienta utilizada para promover comportamientos sociales favorables en un individuo o grupo de personas. Sin embargo, este cambio de comportamiento no se produce de inmediato, sino que se desarrolla a través de diferentes etapas. Para analizar estas etapas, se tomará el modelo de Andreasen, quien elaboró el mismo en base al modelo realizado por Prochanska y Di Clemente, el cual se divide en cuatro etapas:

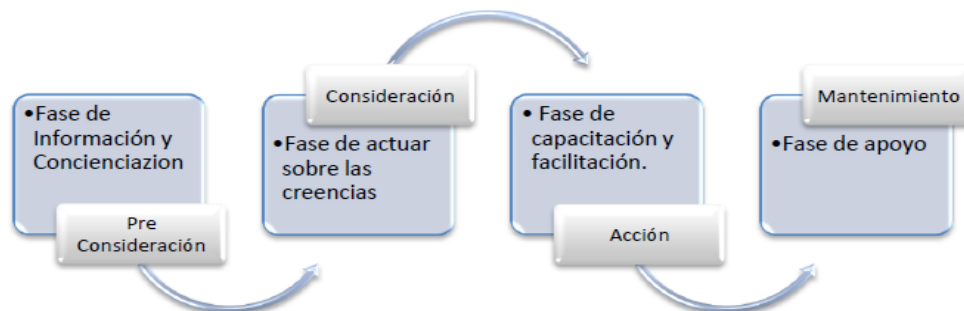


Figura 19. Etapas del cambio de comportamiento.

Fuente: (Zambrana Vega, 2012)

1. *Pre consideración*: En esta etapa se pretende que la población objetivo conozca el comportamiento socializado a través del programa o campaña de cambio social y concientizar sobre los beneficios que este comportamiento proporcionará de ser adoptado. No será una tarea fácil, especialmente si es un producto social nuevo, por lo cual se requiere la utilización de técnicas como la propaganda y el uso adecuado de la educación para lograr los resultados deseados.
2. *Consideración*: En esta etapa se debe realizar una investigación exhaustiva para conocer el comportamiento de toma de decisiones de la población objetivo, con el propósito de influenciarlos y motivarlos a realizar la acción propuesta. En esta etapa se trabaja en base a las creencias de los individuos o grupos sociales.

3. *Acción*: La acción se producirá, si el individuo o público objetivo considera su decisión producirá una gratificación personal o también puede darse debido a presiones sociales. Sin embargo, lo más importante es que el individuo o público: o objetivo tenga la convicción de que el comportamiento ofrecido puede adoptarse.
4. *Mantenimiento*: en esta etapa, lo que se busca es que el individuo o público objetivo mantenga a través del tiempo el comportamiento adquirido (Zambrana Vega, 2012, p. 8-10).

Enfoques para inducir al cambio de comportamiento

Existen diferentes enfoques utilizados para promover un cambio de comportamiento social, los cuales están definidos por Leal, citado por Reyes (2004), de la siguiente manera:

- **Enfoque educativo**: Su objetivo es llegar a la conciencia de las personas mediante un mensaje de enseñanza penetrante y claro, que logre cumplir con los objetivos deseados. Este enfoque permite al público objetivo conocer y adoptar una nueva actitud frente a una situación determinada.
- **Enfoque persuasivo**: A través de este enfoque se pretende encontrar las razones por las cuales las personas pueden motivarse y desistir de sus creencias y persuadirlas a adoptar el cambio.
- **Enfoque de la modificación del comportamiento**: Este enfoque se fundamenta en que las personas actúan de acuerdo a lo que les genere gratificación. Por tal razón se debe realizar una segmentación del público objetivo con el propósito de atender esas necesidades a nivel personal.

- Enfoque de la influencia social: Este enfoque se fundamenta en que el individuo o grupo social es influenciado por aspectos sociales y culturales por parte de una sociedad, por lo cual busca generar un cambio a nivel de grupo social para adoptar de una manera más rápida el comportamiento. (n.p.)

Diseño de una campaña de cambio social

Una campaña de marketing social se diseña a través de un proceso que consta de cinco fases. En la **primera fase** se realiza un análisis situacional, en donde se considera el entorno tanto externo como interno, con el propósito de identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades existentes. En base a estos hallazgos, se procede a la **segunda fase**, la cual consiste en identificar y estudiar al público objetivo (destinatario) a través de un proceso de segmentación, permitiendo identificar el sector al cual se dirigirán las estrategias de marketing. Estas estrategias de marketing orientadas hacia el público objetivo, serán diseñadas en la **tercera fase** del proceso, y se especifican en la **cuarta fase** al definir y planificar los elementos del marketing mix social.

Una vez definida la mezcla de marketing social a utilizar, se procede a ejecutar el plan para posteriormente evaluar los resultados obtenidos, realizando una retroalimentación sobre cada una de las fases para realizar cambios o modificaciones que nos dirijan a alcanzar los objetivos planteados.

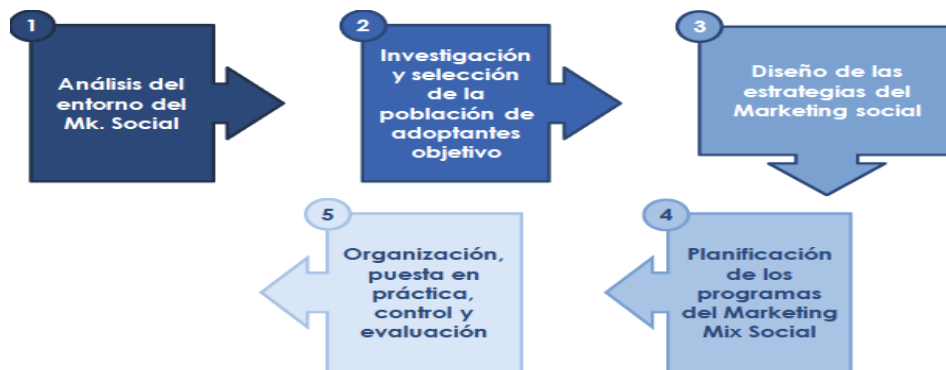


Figura 20. Pasos para elaborar una campaña de cambio social.

Fuente: (Guijarro Tarradellas & de Miguel Molina, s. f., p. 3))

Marketing mix social

La mezcla de marketing, o marketing mix es utilizada por toda organización para que a través del uso óptimo de sus recursos, fortalezas, debilidades y visión estratégica, puedan atender las necesidades de la población objetivo ofreciendo productos sociales de calidad, logrando la satisfacción y el cambio deseado en el comportamiento del mismo, así como la productividad y sostenibilidad de la organización.

Es por esta razón, que las organizaciones hacen uso de las siete Ps del marketing social, el cual incluye tanto las cuatro Ps del marketing comercial, como las tres Ps incorporadas en el marketing de servicio.



Figura 21. Mix de marketing social.

Fuente: (Wikipedia, n.d)

Producto social

De acuerdo a Kotler, citado por Zambrana Vega (2012), el elemento más importante del marketing social es el *producto social*.

Esto debido a que el producto social nace como resultado de la investigación de la problemática social y necesidades de un público objetivo. En base a este producto es que se diseñarán y se enfocarán todas las acciones de marketing para lograr el bienestar social esperado. Sin embargo, tal como se realiza en el marketing convencional, primero se debe realizar una prueba para asegurar que el producto ofrecido y sus beneficios son entendidos por el consumidor, de tal manera que logren influenciar en el cambio de comportamiento deseado. En esta etapa es importante la retroalimentación de las partes involucradas para asegurar la exitosa implementación de la oferta social y el alcance de los objetivos previamente establecidos.

Los productos sociales están diseñados para atender diferentes demandas, las cuales según Kotler y Roberto, citado por Zambrana Vega (2012), se clasifican de la siguiente manera:

1. Demanda latente: Como se identificó anteriormente en los diferentes tipos de necesidades, el poder identificar las demandas latentes de los individuos o grupos de personas, brinda la oportunidad de ofrecer nuevos productos sociales que satisfagan las mismas. Por lo cual, se pretende volver esa demanda latente en real abordando eficazmente la misma.
2. Demanda insatisfecha: Esta se refiere a cuando la oferta social no cubre la demanda existente, provocando una insatisfacción en los individuos o grupos de personas. En este caso, se debe considerar la creación de una nueva oferta social, o el mejoramiento de una ya existente, para cubrir esta brecha, o identificar cuando un producto social ofrecido no puede proporcionar el nivel de satisfacción deseado.

3. Demanda dañina: Aquí están involucrados los comportamientos e ideas socialmente perjudiciales, donde se debe primero contrarrestar este pensamiento y comportamiento ofreciendo una alternativa sustitutiva satisfactoria.
4. Demanda dual: Cuando se debe crear productos tangibles para reforzar la idea o comportamiento que se desea influir para cambio, como por ejemplo, para atacar el problema de embarazos no deseados, se debe proporcionar a su vez preservativos para contrarrestar la problemática.
5. Demanda abstracta: Esta demanda se presenta cuando la intención de la campaña social es solamente la adopción de una idea, debido a que no se cuenta con los recursos para contrarrestarla, pero sí trabaja en la concientización e involucramiento de las partes responsables del bienestar general en la sociedad.
6. Demanda irregular: Esta demanda surge debido a necesidades que aunque se encuentran presentes en los individuos o grupos de personas, no se requiere de una colaboración constante por parte de los actores responsables e involucrados en el bienestar social.
7. Demanda vacilante: Esta demanda se presenta luego de haber alcanzado una respuesta satisfactoria con el producto social ofrecido, el cual va bajando su nivel de efectividad y para lo cual se debe diseñar nuevas estrategias en base a este producto social, con el fin de reposicionarlo en el consumidor. (p.4-7)

Precio

Se refiere al costo que el individuo o comunidad está dispuesta a asumir a cambio del producto social ofrecido. Esta se basa en el beneficio que la población objetivo espera recibir a

través del producto social, por lo cual se debe procurar que los costos sean menores en relación a los beneficios percibidos, especialmente para que sea más atractivo de adquirir. (p. 259)

Promoción

Esto se refiere a las acciones que serán dirigidas a motivar e influir sobre el comportamiento que se desea cambiar en el individuo o grupo objetivo. Por lo cual su función principal es difundir, informar, recordar, educar y persuadir a utilizar el producto social con el objetivo de adoptar el cambio de comportamiento deseado.

Plaza o distribución

Es todo el esfuerzo realizado por las organizaciones para hacer disponibles y de fácil acceso a los individuos y comunidad en general, todos aquellos productos sociales ofrecidos para adoptar el cambio deseado. Esto incluye el espacio físico a utilizar, por lo cual es necesario realizar alianzas con organizaciones público-privadas de la comunidad para que el consumidor pueda acceder a ello de una manera fácil, el cual sea aprovechado para influir en el cambio esperado.

Proceso

El proceso se refiere a todo el procedimiento que debe seguir el público objetivo para acceder al producto social. La responsabilidad de proporcionar un proceso fácil es responsabilidad de la organización, la cual debe considerar el esfuerzo de los consumidores para realizarlo.

Personal

Esto se refiere al recurso humano con que cuenta la organización, el cual debe ser seleccionado en base a criterios óptimos de atención a este público objetivo, en donde se caracterice por su solidaridad y compromiso a esta causa social, para que se vea reflejado un servicio de calidad a los consumidores.

Presentación

Se refiere a la fachada del bien inmueble donde se ofrece el producto social. El aspecto tanto externo como interno es influyente en la adopción del cambio solicitado por parte del público objetivo. La presentación incluye factores como ser el acceso a las instalaciones, la seguridad brindada en estas instalaciones y la agilidad de realizar el proceso de prestación de servicios.

2.2.3 MARKETING INTERNO

El termino Marketing Interno incluye una diversidad de actividades internas que ofrecen un renovado enfoque para el desarrollo del personal en cuanto a servicio y mayor interés por el cliente (Grönroos, 1994). Este marketing se basa principalmente en la noción que el personal es el primer mercado interno que la organización posee. Si no hay esfuerzos centrados en este grupo interno el marketing externo no dará los resultados esperados. Es importante darle la importancia que merece considerando que el cliente interno es el encargado de impartir el servicio. Hoy en día el marketing interno se considera un prerrequisito para tener un rendimiento eficaz en lo que es el marketing externo.

Cabe mencionar que este tipo de marketing se debe apoyar a nivel de dirección, ya que es un esfuerzo conjunto que el cliente interno este centrado en el cliente externo. Es necesario que todos los empleados se encuentren motivados y la vez capacitados en como entregar un servicio

de calidad. El marketing interno es esencialmente adecuado en las empresas dedicadas a servicios ya que el empleado es quien lo desempeña, no es un bien tangible si no que se consume en el momento. Las empresas de servicios muestran un rápido crecimiento en los últimos años, por lo que el marketing interno cobra mayor fuerza.

Otro aspecto importante es que el marketing interno no solo se promueve a nivel de un departamento o área de la organización, al contrario encamina a la organización y todos sus empleados a brindar un servicio de calidad al cliente externo independientemente el área de la organización. También permite enfocar estas actividades desde una perspectiva sistemática y a la vez estratégica.

Existen tres tipos de situaciones en que una organización puede utilizar el marketing interno: Cuando desea crear una cultura de servicios, para mantener una orientación a los servicios entre el personal y finalmente cuando se desea presentar a los empleados internos nuevos servicios o productos así como campañas de marketing (Grönroos, 1994).

La creación y permanencia de una orientación a una cultura de servicios respecto al marketing interno se relaciona directamente con el lugar que el cliente externo ocupa en la organización. Para poder contar con una estructura centrada en el cliente este debe ser un esfuerzo conjunto, no solo precisamente del área de marketing. Si bien son evidentes los beneficios de esta estructura, muchas de las empresas carecen en identificar y conocer profundamente a sus clientes. Para centrarse en el cliente cabe mencionar que hay otros elementos a considerar, a parte del marketing interno, como se mencionó anteriormente debe ser abordado desde una perspectiva integral.

Cuando se desea presentar un producto o servicio nuevo a los empleados, el marketing interno es útil considerando que el cliente interno no puede dar lo que no conoce. En esta

situación uno de los principales objetivos es hacer conciencia a los empleados para aceptar los nuevos productos y servicios, asegurando una aceptación.

Finalmente, para crear un marketing interno eficaz se deben considerar algunos aspectos. Entre los más relevantes está considerar el marketing interno como parte integral de las estrategias brindadas por la dirección. Para ser exitosa, debe contar con el respaldo y apoyo de la directiva, pero esta no solo debe quedar allí debe tener un efecto en todos los niveles de la organización. Se debe motivar un clima laboral abierto y motivador para una adecuada implementación del marketing interno.

2.2.3 MARKETING DE RELACIONES

De acuerdo a (García, 2007) el Marketing de relaciones es un proceso en el cual se identifican a los clientes potenciales y en el cuales se consigue mantener y acrecentar una relación para fidelizar a los clientes y convertirlos en promotores y prescriptores del servicio a producto proporcionado. Este marketing se aplica a la comercialización de servicio que a la de productos tangibles.

De acuerdo a (Renart, 2004) este tipo de marketing posee características de interactividad, direccionalidad de las acciones y su correspondiente personalización, memoria, receptividad y orientación al cliente . Entre las más relevantes se encuentran la direccionalidad de las acciones y su correspondiente personalización, es decir las empresas ofrecen sus servicios de manera distinta a cada cliente de acuerdo a sus necesidades y situaciones. Otro aspecto relevante es el registro de la memoria, donde se almacenan los datos más relevantes del cliente. Y finalmente la importancia de que la organización sea centrada en el cliente y no en el producto.

Este marketing adquiere importancia considerando el hecho que permite calcular el valor del cliente satisfecho a lo largo de su vida útil. Toma aspectos como rendimiento previsto anual y

los años que se espera que continúe siendo clientes como indicadores para determinar su valor. Se ha demostrado que la rentabilidad de un cliente satisfecho aumenta al pasar del tiempo.

Diller citado por Renart (2004) sugiere seis principios fundamentales del Marketing Relacional. Entre ellos la información, el invertir, individualizar, interaccionar, integración y la intención. Información se refiere a la obtención de datos confiables de los clientes y el invertir sugiere encontrar los mejores clientes. Cuando habla de individualizar se refiere a la personalización y cuando se refiere al interaccionar se refiere a trabajar de una manera sistemática. La integración se refiere a la cadena del proceso de valor y finalmente la intención permite diferenciar a los clientes y proveedores de sus competidores.

Para poder poner en marcha una estrategia de Marketing Relacional la organización debe considerar a escala general los que implican introducir este tipo de marketing. Como fortalecimiento de un Marketing de Relaciones muchas empresas optan por instalar un CRM, es decir un sistema para gestionar las relaciones con sus clientes que les permiten visualizar información relevante de los mismos. Sin embargo no ha de confundirse el diseño y puesta en práctica de una estrategia de Marketing Relacional, tiene mucho más que ver que solo un programa informático.

En términos generales el Marketing Relacional resulta útil para las empresas de servicios, uno de sus principales beneficios es el localizar a los clientes más rentables de la organización y de esta manera invertir más en estos.

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

Pobreza extrema: También denominada pobreza absoluta, es el nivel más grave de pobreza, pues implica la falta de recursos para satisfacer las condiciones mínimas necesarias para la subsistencia: ingesta alimentaria, techo, vestido y asistencia sanitaria.

“(…) o “indigencia” se entiende como la situación en que no se dispone de los recursos que permitan satisfacer al menos las necesidades básicas de alimentación” (Unidas, 2010).

Fidelización: Dentro del marketing, se refiere al conjunto de acciones realizadas por una empresa u organización para establecer, mantener, y fortalecer los vínculos con sus clientes.

Compassion International: “Es un ministerio de defensa de niños que personas compasivas con aquellos que sufren de pobreza, liberándolos de pobreza espiritual, económica, social y física, teniendo como meta que cada niño alcance a ser un adulto responsable y pleno” (Compassion International, 2015).

Iglesias implementadoras: Se le brinda el término a las iglesias que trabajan con Compassion International Honduras para implementar el Programa de Desarrollo Integral y demás programas asociados a la organización.

Marketing: “Una filosofía que involucra a toda la organización en un proceso que tiene como propósito identificar las necesidades del mercado para satisfacerlas, a través de bienes, servicios o ideas, que generen una mejor calidad de vida para la sociedad y mantengan a la organización en un permanente esfuerzo por crear beneficios que superen las expectativas de los clientes actuales y potenciales, lo que permitirá crear ventajas competitivas y, con ello, su desarrollo” (Hernández Garnica & Maubert Viveros, 2009, p. 14).

Plan de marketing: “Una herramienta de gestión empresarial, organizada y estructurada, que analiza el modelo de negocio particular de cada empresa, para obtener unos fines concretos con unos recursos determinados; a través de la planificación, ejecución y medición de unas acciones específicamente diseñadas para la consecución de esos fines”. (Gómez Zorilla, 2013)

Plan de acción: Se refiere a la práctica más efectiva de gestión empresarial para obtener el éxito en la implementación de un plan de marketing, detallando las diferentes acciones que se deberán llevar a cabo en la ejecución del plan (J. Best, 2007).

Segmentación: “(...) el proceso de dividir un mercado en segmentos o grupos significativos relativamente similares e identificables. (Charles Lamb citado por Hernández Garnica & Maubert Viveros, 2009, p. 141)

Marketing social: El marketing social es una adaptación del marketing comercial a los programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de la audiencia meta, con el fin de mejorar su bienestar y el de la sociedad en general, por medio del uso de la tecnología del marketing comercial en los programas sociales.

Campañas de cambio social: “El esfuerzo organizado dirigido por un grupo (agente de cambio), que intenta persuadir a otros (adoptantes objetivo) para que acepten, modifiquen o abandonen determinadas ideas, actitudes, prácticas y conductas. Destacan además que el marketing social emplea campañas de cambio social para la transformación de conductas.” (Kotler & Roberto, 1992, p. 5)

Mezcla de marketing social (marketing mix): Es un elemento clave del marketing social proporcionando un componente diferenciador en la influencia para el cambio de conducta y cambio social, se centra más en el usuario y menos en el producto.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se describe la congruencia metodológica de la investigación en donde se corrobora el planteamiento y la metodología utilizada y se brinda una definición sobre la operacionalización de las variables, para determinar la relación entre ellas. Seguidamente, se describe el enfoque y método utilizado en la investigación, así como su diseño, detallando la población, muestra y unidad de análisis la cual será objeto de estudio.

Así mismo, se detallan las técnicas, instrumentos y procedimientos utilizados para la recolección de datos, en base al enfoque utilizado y las fuentes de información tanto primaria como secundaria a las que se tuvieron acceso. Finalmente se mencionan las posibles limitantes con las que el investigador pudiera encontrarse al momento de realizar el estudio.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

A través de la elaboración de una matriz metodológica, se puede realizar una secuencia lógica de cada elemento a investigar para que todas las partes dentro del proceso investigativo mantengan una correlación y proporcionen un aporte significativo a través del mismo. La matriz metodológica, en los estudios cualitativos, sirve para diseñar una propuesta de investigación cualitativa (anteproyecto). (García Vargas & Arce Badill, 2012)

A continuación se elaboró una congruencia metodológica sobre la presente investigación, con el fin de definir la relación que existe entre el planteamiento del problema y la metodología a utilizar, como una estrategia que permite diseñar el proceso a seguir en la investigación.

Tabla 1. Matriz Metodológica.

Título	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivo		Variables	
			General	Específico	Dependiente	Independiente
Fidelización de Clientes en Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) Caso: Compassion International Honduras	La falta de un plan de acción estratégico adecuado para abordar la deserción de niños (as) y jóvenes del Programa de Desarrollo Integral en Tegucigalpa de Compassion International Honduras, debilita la estructura del programa e inhibe el crecimiento de la organización, limitando a su vez un mayor beneficio para la comunidad y del país en general.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las principales causas y factores que inciden en la deserción de clientes externos en el Programa de Desarrollo Integral de CIH? • ¿Cuál es el impacto de la deserción de clientes externos en el Programa de Desarrollo Integral a nivel organizacional y de iglesia implementadora? • ¿Qué acciones realiza actualmente la organización y las iglesias, encargadas de la implementación del Programa, para reducir la deserción de clientes externos y cuál ha sido su efectividad? • ¿Cuáles son las principales limitantes que enfrenta la Organización e iglesia implementadora al momento de aplicar las acciones formales para reducir la deserción de clientes externos? 	<p>Identificar las causas y los factores de mayor impacto e influencia en la deserción de clientes del Programa de Desarrollo Integral de CIH.</p> <p>Determinar el impacto de la deserción de clientes externos en el Programa de Desarrollo Integral a nivel organizacional y de iglesia implementadora.</p> <p>Identificar las acciones que actualmente realiza la organización y la iglesia implementadora para reducir la deserción de clientes externos en el programa e indicar su efectividad.</p> <p>Identificar las principales limitantes que enfrenta la organización y la iglesia implementadora al aplicar acciones estratégicas para reducir la deserción de clientes externos.</p> <p>Identificar la estrategia de marketing más adecuada y efectiva para contrarrestar la deserción de clientes del Programa de Desarrollo Integral de CIH.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rol del padre • Calidad de servicio • Planeación estratégica 	Deserción de clientes	

Fuente: (Autor, 2015)

3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

A través de este proceso se realizó una definición conceptual de las variables involucradas para la mejor comprensión de las mismas dentro del estudio de investigación. Seguidamente, en base a ello, se proporcionó una definición operacional para identificar los indicadores que permitirán realizar su medición de una forma empírica y cuantitativa, al igual que cualitativamente.

Tabla 2. Operacionalización de las variables.

Variables Independientes	Definición		Indicador
	Conceptual	Operacional	
Rol del padre	Los padres desempeñan las funciones de forma conjunta para el bienestar de los hijos y para la ayuda mutua, por ello cooperan a la hora de llevar la crianza de los hijos en cuanto a la educación y responsabilidades. (Caritas, 2002, p. 272)	Influencia de los padres para la permanencia de los clientes beneficiarios y el cumplimiento exitoso del programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Control de asistencia de los niños • Indicadores del progreso del cliente beneficiario en las cuatro áreas de desarrollo integral (espiritual, socio-emocional, física e intelectual)
Calidad de servicio	Es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave, representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. (Vértice, 2008, p. 1)	Grado de desempeño de los colaboradores al implementar el programa a los beneficiarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorías internas • Informe de completación exitosa del programa (Plan de completación).
Planeación estratégica	Proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y las capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 39)	Diseño e implementación de estrategias para el programa.	• Indicadores Claves de Resultados del programa (KRI).
Variable Dependiente	Definición		Indicador
	Conceptual	Operacional	
Deserción de clientes	(...) clientes fueron mal gestionados y abandonaron la empresa, debido a su insatisfacción y/o a su baja lealtad. Otro grupo de clientes lo constituyen aquellos que no eran rentables y que, afortunadamente, dejaron de relacionarse con la empresa. (J. Best, 2007, p. 24)	Salidas o cancelaciones tempranas de beneficiarios en el programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes sobre el análisis de salidas. • Sistema de salidas SDS.

Fuente: (Autor, 2015)

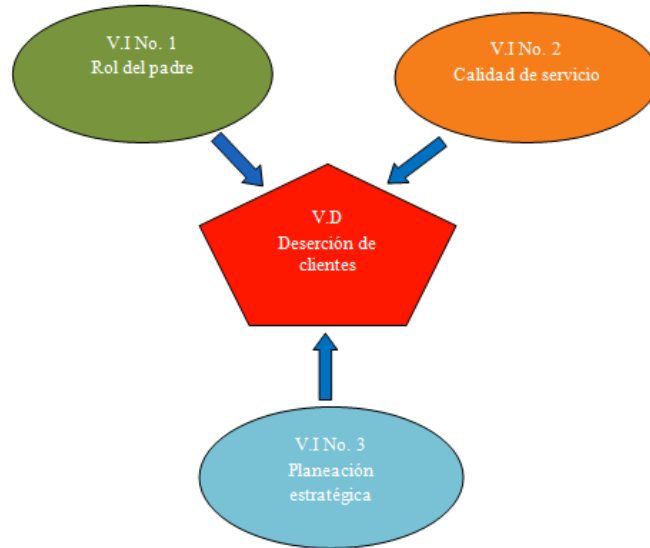


Figura 22. Variables de investigación.

Fuente: (Autoras, 2015)

3.1.2 HIPÓTESIS

En el presente trabajo no se planteará una hipótesis debido a que el alcance del estudio es exploratorio- descriptivo y consiste en una metodología de investigación inductiva de orden cualitativo, la cual mediante la recolección y análisis de información sobre las causas principales de deserción de clientes, se desea llegar a conclusiones generales de los factores que inciden en este comportamiento que está afectando al Programa de Desarrollo Integral de la Organización.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque que se le brindó a la investigación es cualitativo, ya que lo que se pretendió en el estudio es explorar, observar y describir el objeto de investigación en su entorno natural, para conocerlo a mayor detalle, evaluar su comportamiento y desarrollo, el cual permitiría establecer argumentos sobre las posibles causas de ese comportamiento.

El estudio consistió en la recopilación y análisis de información sobre los factores que inciden en las causas de deserción de clientes del programa, a través de la revisión de estudios realizados por la Organización e informes mensuales que generan información sobre la deserción de clientes en base a zona, iglesias implementadoras, edad del cliente y categorías identificadas como razones de salida del programa. También se recopiló información a través de entrevistas a colaboradores de la Oficina Nacional de Compassion International Honduras, grupos focales realizados con colaboradores de las iglesias implementadoras y análisis de los informes de salidas de beneficiarios que desertaron del programa pertenecientes a las iglesias implementadoras con mayor porcentaje de deserción.

Las entrevistas fueron semiestructuradas, con el propósito de profundizar en la temática abordada para enriquecer y agregar valor a la investigación. De igual manera, se pretendió identificar los beneficios percibidos de parte de los padres de familia respecto a la permanencia y cumplimiento exitoso de sus hijos en el programa, así como los beneficios que son transmitidos a la familia y comunidad en general.

Así mismo, se realizaron grupos focales con colaboradores de las iglesias implementadoras para conocer opiniones y percepciones sobre la comprensión de la estructura del programa, desempeño, limitantes en la implementación, oportunidades de mejora, entre otras.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es no experimental-transversal, ya que las variables identificadas no serán manipuladas y se observarán en su entorno natural, con el propósito de describirlas y observar la relación que hay entre ellas en un momento dado, en un tiempo único.

El tipo de estudio es exploratorio- descriptivo, ya que se busca identificar y conocer los factores que influyen en la deserción de clientes del Programa de Desarrollo Integral de

Compassion International Honduras, a partir de las causas previamente identificadas, para su estudio y análisis, con el fin de proveer una alternativa para contrarrestar la problemática.

3.3.1 POBLACIÓN

La población está conformada en el área de Tegucigalpa, Francisco Morazán. Se divide en tres segmentos: población A, consiste en colaboradores de la Oficina Nacional de Compassion International Honduras, población B, está constituida por colaboradores de las iglesias implementadoras del programa.

Por último, la población C, está conformada por padres de familia de los clientes que pertenecen a las iglesias implementadoras con mayor porcentaje de deserción.

3.3.2 MUESTRA

La muestra para análisis en la población A, B y C es no probabilística por juicio, ya que a través de esta selección se pretende obtener información que enriquezca la investigación por medio de fuentes de primera mano que tienen conocimiento profundo y experiencia en la problemática de deserción de clientes del programa. Así mismo, se desea obtener la perspectiva de los padres de familia de beneficiarios pertenecientes a las iglesias implementadoras seleccionadas, las cuales cuentan con mayor porcentaje de salidas, para estudiar la problemática a través de diferentes enfoques.

En la población A se seleccionó a cuatro colaboradores de la Oficina Nacional de CIH: Supervisora de Comunicación, Especialista en Investigación, Gerente de Comunicación del Programa y Facilitadora de Proyecto. En la población B, se seleccionaron colaboradores de tres iglesias las cuales cuentan con el mayor número de deserción de clientes de acuerdo a los grupos de iglesias divididas por zonas geográficas (conocidos como clústeres), específicamente la zona de Tegucigalpa (Ver Anexo 1). La selección se realizó de la siguiente manera: 8 colaboradores

del Centro de Adoración Cántico Nuevo en la Aldea Los Pinos, 6 colaboradores de la Iglesia Evangélica de Santidad y Renovación Integral en Nueva Suyapa y por último 7 colaboradores de la Iglesia Evangélica Linaje de Abraham en Villa Nueva

La muestra seleccionada para la población C, fueron 30 padres de familia de clientes que pertenecen a las tres iglesias implementadoras seleccionadas en la población B, divididos en 10 padres por cada iglesia.

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis en la población A, es de cuatro colaboradores de la Oficina Nacional de Compassion International Honduras, que posean un conocimiento profundo sobre la problemática de deserción de clientes en el programa.

En la población B, se seleccionaron colaboradores de tres iglesias las cuales cuentan con el mayor número de deserción de clientes de acuerdo a los clústeres en que la organización divide la zona de Tegucigalpa. Y para la población C, la unidad de análisis son los padres de familia de los clientes que pertenecen a las iglesias implementadoras con mayor porcentaje de deserción de clientes, seleccionadas en la población B.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.4.1 INSTRUMENTOS

Entre los instrumentos a utilizar se encuentran los cuestionarios, los cuales consistirán en 10 preguntas y serán utilizados al momento de realizar las entrevistas a la muestra seleccionada. Estos consisten en preguntas semiestructuradas las cuales brindan al entrevistador la opción de poder agregar preguntas adicionales para profundizar en temas que sean desconocidos y de los que se requiera indagar más para aportar y enriquecer la investigación. (Ver Anexo 4.)

De igual manera, se realizará una serie de preguntas dirigidas, las cuales serán abordadas a través de un grupo focal por la muestra seleccionada, con el fin de conocer las opiniones y percepciones sobre el programa, su implementación y los beneficios percibidos. (Ver Anexo 4.)

Otro instrumento importante a utilizar, es el investigador, ya que “mediante diversos métodos y técnicas, recoge datos (él es quien observa, entrevista, revisa documentos, conduce sesiones, etc.). No solo analiza, sino que es el medio de obtención de datos” (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2006, p. 583).

3.4.2 TÉCNICAS

Las técnicas utilizadas en esta investigación son:

- *Análisis Documental:* A través de esta técnica se puede obtener una mejor comprensión del objeto a estudiar o la problemática a investigar ya que ayudan al investigador a indagar y conocer los antecedentes del problema de investigación en sus diferentes contextos (Hernández Sampieri et al., 2006, p. 614). La información originalmente es producida por fuentes de primera mano, a través de formularios, reportes e informes internos de la organización en base a investigaciones e indicadores sobre la deserción de clientes del programa.
- *Entrevista:* Se realizarán reuniones con personal de CIH quienes son entendidos o expertos en el tema de deserción de clientes del programa, con el fin de obtener información que ayude en la comprensión y conocimiento profundo del problema de investigación. Así mismo se realizará un intercambio de información con padres de familia de clientes pertenecientes a iglesias con mayor porcentaje de deserción, para conocer experiencias, opiniones y percepciones sobre los factores que inciden en esta problemática. Esta información será de gran aporte por ser sus hijos quienes reciben directamente los beneficios del programa.

- *Grupo focal:* A través de esta técnica realizada a colaboradores de las iglesias implementadoras del programa, se pretende obtener información a profundidad sobre opiniones, pensamientos, sentimientos y percepciones que se tienen en relación a la problemática de deserción de clientes del programa, proporcionando un ambiente tranquilo y relajado, donde puedan expresarse libre y espontáneamente. Todo esto con el propósito de además de recolectar información, observar actitudes, gestos y comportamiento del personal en relación al tema abordado, y realizar un análisis desde varios contextos.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

Entre los pasos que se realizaron para la recolección de datos, en primer lugar se solicitó a la Organización reportes, formularios, informes y estadísticas para poder realizar el análisis documental sobre las causas principales de deserción de clientes en el Programa y determinar la variable con mayor impacto, la cual sería utilizada como objeto a estudiar para su posterior análisis e investigación. Estos documentos fueron proporcionados al investigador entre las fechas del 03 de febrero al 20 de marzo del 2015.

Los documentos facilitados fueron los siguientes:

- Reporte Anual de Salidas del Programa de Desarrollo Integral de CIH, año 2013-2014.
- Reporte de Salidas No Exitosas, año 2009-2014.
- Informe de Corte de cinco años sobre Salidas de Niños y Sus Principales Razones, año 2009-2014.

- Reporte de Investigación de Salidas de Niños/Adolescentes “Causas y Medidas Preventivas”, año 2010.
- Plan Estratégico para la Prevención de Salidas, enero 2012.
- Reportes de Salidas del Niño u Hoja de Completación.

En segundo lugar, se elaboraron dos cuestionarios para realizar entrevistas a los colaboradores de la oficina de Compassion International Honduras y a los padres de familia de beneficiarios del Programa de las iglesias implementadoras con mayor porcentaje de deserción, seleccionados en la muestra. Los cuestionarios se diseñaron con diez preguntas semiestructuradas para los colaboradores de la Organización y siete para los padres de familia, las cuales fueron minuciosamente construidas para incluir las variables involucradas y proporcionar información importante y relevante referente al objeto de estudio (Ver Anexo 4.). Luego se realizó una revisión a profundidad para garantizar que fueran de fácil entendimiento a las personas a quienes se les aplicaría el instrumento.

La entrevista a los colaboradores de la Organización se realizó en las fechas 11, 12 y 13 de marzo del 2015 en la oficina principal, previa solicitud y convocatoria oficial por parte de la Directora de Compassion International Honduras. Se procedió a grabar las entrevistas y a realizar anotaciones para su posterior análisis. La entrevista más extensa tuvo una duración de 45 minutos con 30 segundos y la más corta de 20 minutos con 53 segundos. Seguidamente a su aplicación, se recolectó toda la información para su análisis y emisión de conclusiones y recomendaciones en el informe final presentado por los investigadores.

Debido a las limitantes encontradas para entrevistar a la muestra seleccionada de padres de familia de iglesias implementadoras con mayor porcentaje de deserción, se logró coordinar con la Iglesia Evangélica Linaje de Abraham, en la colonia Villanueva a través de la Directora del

Programa, para entrevistar a padres de familia que fueron convocados a la actividad de “Chequeo médico” el día 18 de marzo del 2015 alrededor de las 10:00 a.m., en las instalaciones de la iglesia. Durante la actividad, asistieron solamente siete padres de familia, los cuales fueron entrevistados uno a uno por aproximadamente siete minutos, mientras hacían espera para ingresar al chequeo médico con su hijo (Ver Anexo 5.). Se realizaron anotaciones de las respuestas de cada padre para su posterior análisis y emisión de resultados y también se tomó fotografía para evidenciar lo anterior.

Para los grupos focales, se diseñó un documento con las variables a abordar y los aspectos de cada variable que se deseaban discutir para obtener información relevante y de valor sobre el objeto de investigación (Ver Anexo 6). Estas fueron abordadas a través de una entrevista grupal abierta y estructurada, en donde se otorgó un gafete con el nombre de cada uno de los participantes para identificarlos fácilmente y orientarlos en su participación (Ver Anexo 7).

Los grupos focales se llevaron a cabo, previa solicitud y confirmación por parte de la Directora del Programa, en las fechas siguientes: 10 de marzo en las instalaciones del Centro de Adoración Cántico Nuevo de la aldea Los Pinos, 11 de marzo en las instalaciones de la Iglesia Evangélica de Santidad y Renovación Integral de la colonia Nueva Suyapa, ambas alrededor de las 10:00 a.m., y 13 de marzo de 2015 en las instalaciones de la Iglesia Evangélica Linaje de Abraham, en la colonia Villa Nueva alrededor de las 2:00 p.m. (Ver Anexo 8.)

Se tuvo especial cuidado al momento de dirigir la entrevista grupal a través del investigador, quien cumplió el papel de moderador, ya que debido a la dinámica de la técnica, las preguntas deben estar bien dirigidas hacia el objeto de investigación y no dar lugar a que el dialogo se disperse en temas que no sean relevantes para el aporte y enriquecimiento del tema de estudio. Así mismo, se solicitó una instalación donde se percibiera un ambiente tranquilo y relajado para proporcionar un nivel de confianza y seguridad al grupo.

El tiempo de duración de las reuniones fue, la más extensa de 1 hora, 41 minutos, 27 segundos y la más corta de 1 hora, 24 minutos, 38 segundos. Luego de aplicada esta técnica, se recopiló toda la información de cada uno de los participantes del grupo focal a través de grabación y anotaciones realizadas por uno de los investigadores, para su posterior análisis y presentación de conclusiones y recomendaciones en el informe final.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

En la presente investigación, se utilizarán datos de primera mano como ser el contacto realizado con CIH a través de las entrevistas, los grupos focales a colaboradores de la iglesia implementadora y entrevistas realizadas a padres de familia de beneficiarios directos del programa.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Como fuentes secundarias, se consultaron libros, tesis, documentos oficiales de la organización, resultados de estudios, reportes de asociaciones, testimonio de expertos, revistas científicas y artículos de internet que contienen información significativa sobre el problema de investigación y que serán utilizados para concluir el estudio.

3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Las limitantes que se podrían presentar durante el desarrollo de la presente investigación serían el difícil acceso a las iglesias implementadoras del programa debido a las condiciones de inseguridad de la zona donde se encuentran. También se considera el nivel de apertura que el personal de las iglesias implementadoras pudiera tener al ser objeto de estudio y análisis, por lo cual se pudiera cuestionar la veracidad de la información proporcionada y la calidad de la misma.

Otra de las limitantes con mayor amenaza al presente estudio, es el acceso a los padres de familia de los beneficiarios del programa de las iglesias implementadoras seleccionadas, ya que su presencia en el proyecto es mínima y su tiempo muy limitado. El entorno extremadamente peligroso de la zona podría anular la posibilidad de acceso a sus casas de habitación considerando las largas distancias que podrían poner en riesgo la integridad física de los investigadores.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El en presente capítulo se muestran los resultados obtenidos a través de las diferentes técnicas e instrumentos utilizados en la investigación y el análisis de la información recolectada. Así mismo, se presenta un análisis condensado sobre la situación en general y los hallazgos obtenidos durante el proceso de investigación.

4.1 RESULTADOS

4.1.1 ANÁLISIS DOCUMENTAL

En total se revisaron seis documentos corporativos; entre ellos planes estratégicos, investigaciones, reportes e informes con el fin de obtener una mejor comprensión del objeto a estudiar. Estos fueron la base para identificar las principales variables del estudio y fueron útiles para el análisis del problema a investigar. Se revisaron datos tanto a nivel global como individual en determinados periodos de tiempo.

Se revisaron los Reportes Anuales de Salidas de los beneficiarios del Programa de Desarrollo Integral de los últimos dos años fiscales correspondientes al 2013 y 2014. Este reporte contiene datos cuantitativos sobre la deserción de los beneficiarios entre ellos incluye el número de salidas por: Facilitador de Programa, proyecto, razón, zona, planes de completación y salidas exitosas. De estas razones, se revisaron las salidas por Facilitador de Programa, razón y proyecto. Dentro de las razones más frecuentes de salida están incluidas: Se movió del área el beneficiario, padres no interesados, ausencia injustificada, beneficiario no asiste al programa, circunstancias familiares han mejorado, entre otras. Se consideró la razón padres no interesados.

Como complemento de lo anterior, se revisó el Reporte de salidas no exitosas y el Informe de corte de cinco años sobre salidas de niños y sus principales razones 2009-2014. Salidas no exitosas se refiere a todas aquellas salidas de beneficiarios que no son programadas y que

ocurren por las distintas razones antes mencionadas. Este reporte está elaborado en formato de tabla donde se registra el número de salidas en los últimos cinco años, se presentan los datos de manera cuantitativa en relación a edad, sexo y razones de salida en ámbito nacional. Se revisó de manera general el comportamiento en cuanto al número de salidas del año 2009 al 2014.

Se tuvo acceso al Reporte de Investigación de salidas de los niños /adolescentes “Causas y medidas preventivas” el cual fue realizado en el año 2010 por el Especialista de Investigación de la organización. De este documento se obtuvieron mayormente datos cualitativos con el fin de conocer más a detalle las causas por que los padres retiran a sus hijos del proyecto.

Como parte de esta investigación surgió un Plan estratégico para la prevención de salidas en enero del año 2012. Este plan estratégico incluye retos identificados, las actividades consideradas, el responsable y el plazo para llevar a cabo el plan. Este plan fue elaborado por un equipo multidisciplinario incluyendo tanto a Gerentes y supervisores como especialistas del programa, el documento está comprendido en tres páginas. Se tuvo acceso al mismo y se revisó de manera general con el fin de conocer las acciones realizadas por la organización respecto a la problemática de deserción de clientes.

Finalmente se revisaron 33 Reportes de salida del niño u Hoja de completación de los tres proyectos investigados. En este reporte se registra el progreso del niño en las áreas de desarrollo espiritual, intelectual, físico y socioemocional. Se detalla las salidas y las acciones realizadas para prevenirlas, es decir las visitas domiciliarias. Posteriormente se indica la principal razón de salida en relación a completación del programa, inasistencia al proyecto y otros. En el caso de la investigación se revisó el documento para ampliar el conocimiento de las visitas domiciliarias tanto en calidad de servicio como rol de padres. De igual manera se revisaron para ver si coincidían con las razones más comunes de salidas mostradas en el Reporte Anual de Salidas.

En resumen los principales hallazgos respecto al Análisis documental fueron:

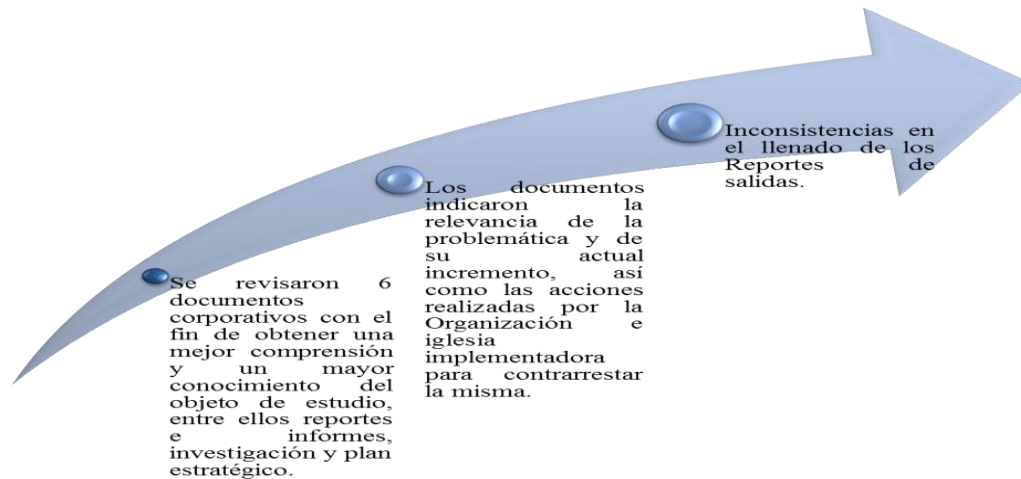


Figura 23. Resumen de resultados Análisis Documental

Fuente: Autor (2015)

4.1.2 ENTREVISTA

COLABORADORES OFICINA NACIONAL COMPASSION INTERNATIONAL HONDURAS

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a tres expertos de la oficina de Compassion International Honduras considerando su experiencia en las variables de estudio. Se eligió a la Supervisora del área de Comunicaciones, a un Especialista en evaluación e investigación, a la Gerente de Comunicaciones y a la Facilitadora de Proyecto. Dichas entrevistas se llevaron a cabo en la oficina nacional de Compassion International Honduras ubicada en la ciudad de Tegucigalpa. Los resultados de las entrevistas fueron los siguientes:

Antecedentes de deserción de clientes en el Programa de Desarrollo Integral

La Supervisora de Comunicación expresó que se apertura proyectos en las iglesias con 150 personas entre niños, niñas y jóvenes. Actualmente se registran entre 300 a 450 salidas al mes,

por lo cual si se hace una relación con lo anterior, se están cerrando prácticamente dos proyectos al mes, lo cual es un número alto en relación a los proyectos aperturados.

Indica que a cada país se le asigna una cuota de salidas permitidas durante un año. En el caso de Honduras la cuota es de 5,500, y a la fecha, aun faltando cuatro meses permitidos para seguir ingresando salidas, se llevan registradas 3,075 salidas, por lo tanto se excederá por completo esta cuota mostrando que no hay un crecimiento en la Organización. Anteriormente han trabajado en estrategias para disminuir las salidas, enfocados en la variable del desinterés de los padres, debido a que se considera es más fácil de abordar que otras causas principales de deserción como ser la movilidad.

El Investigador considera que la deserción ha sido uno de los principales temas de preocupación en CIH a lo largo de al menos 10 años. Ante esta constante problemática se realizó una investigación en el año 2010 sobre las principales causas de salidas, el cual de acuerdo a datos comparativos de salidas realizadas en un período de 5 años (año 2005-2010), concluyo que hay un comportamiento de decrecimiento del programa considerando que los ingresos de beneficiarios solo compensaban las salidas. No se tienen datos oficiales de los últimos 5 años, sin embargo, considera en base a su experiencia, posiblemente han ingresado la misma cantidad de niños(as) y jóvenes que han salido.

La Gerente de Comunicación manifiesta que es normal que en los programas como estos existan salidas, sin embargo es preocupante el incremento que se está dando actualmente en la organización, aún cuando este comportamiento se viene observando desde el año 2006. En el caso de CIH, la causa más común de deserción es cuando hay movilidad por parte del beneficiario y también debido al desinterés en el programa especialmente en los adolescentes. Indica se registran aproximadamente 5,500 nuevos beneficiarios, pero también se registran 2,000 salidas simultáneamente.

El incremento en el número de salidas es tal, que existe un empleado de CIH (Asociado SDS) que invierte el 90% de su tiempo en procesar salidas y solo un 10% en atender sus demás funciones.

La Facilitadora de Proyecto que indica las salidas han sido una problemática que desde hace varios años se viene presentando en los programas. Considera que a pesar de los intentos por contrarrestar la misma, no se han realizado las acciones o implementado las estrategias adecuadas para disminuir la deserción de clientes dentro de los programas, ya que en vez de disminuir, se está incrementando en número de salidas por programa. También indica se ha podido identificar que las salidas son más recurrentes en beneficiarios de nueve años en adelante.

Principales causas de deserción de clientes del programa y factores influyentes

La Supervisora de Comunicación revela una de las principales causas de deserción de clientes es la movilidad. Esto debido a que las familias son de escasos recursos y no cuentan con vivienda propia, por lo cual ocasiona que los padres se estén moviendo de lugar buscando trabajo o se mudan a vivir con otros familiares cuando no pueden conseguir un lugar propio. Otra de las razones es porque los padres no están interesados.

Un factor que se considera ha influido en lo anterior es que no se ha sido muy hábil en decirle al padre de familia qué esperar del programa o cómo funciona el programa en sí. Al parecer, los padres tienen una cierta expectativa, y luego que ingresa el hijo al programa se dan cuenta que no era lo que esperaban y lo retiran porque pierden el interés.

Otra causa a tomar en cuenta son los niveles de educación del padre, donde carecen de autoridad y dejan que los hijos sean los que decidan si quieren o no ir al programa. Lo mismo sucede con la escuela de los hijos, en donde si ellos manifiestan que no les gusta, consideran no deben mandarlos, es este factor en educación que para los padres no es muy importante.

El Investigador cree que el principal problema se encuentra en el proceso de selección del niño. Actualmente la organización no les enseña a detalle a los colaboradores de las iglesias implementadoras a seleccionar a los niños. Cabe mencionar que si existen lineamientos, parámetros y criterios respecto a la selección de un niño, pero la iglesia ha sido flexible y muy permisiva en su implementación. No hay una supervisión directa de cómo se implementa la selección de beneficiarios de parte de la oficina de Compassion International Honduras. Admite que ambos la organización y la iglesia tienen debilidades en selección. No se puede afirmar que la iglesia hace un mal trabajo, ya que no se les ha enseñado.

Considera que los parámetros de selección, no son los más apropiados. Hay varios aspectos en este sentido que se podrían mejorar, estos incluyen el tema de distancias (casa del niño a la iglesia), medición del interés que muestra la familia, pobreza en la zona, mejores criterios para realmente verificar que no haya patrocinio por otras organizaciones ya que hay casos de doble patrocinio aun y cuando no es permitido. Otro factor que incide en las salidas es la cantidad de enseres domésticos del niño y su familia, vulnerabilidad de la familia incluyendo la desintegración familiar, los niños que no están asistiendo a la escuela y padres y niños enfermos.

Expreso que la comunicación inicial es vital, considera que si los padres entienden bien el Programa no van a salirse. También en la comunicación inicial la iglesia puede conocer mejor a la familia y realmente ver si cumplen con el perfil de beneficiarios en el Programa. Otro factor se relaciona con la asignación de nueva cuota en las iglesias, muchas veces aceptan niños solo por cubrir cupos dejando a un lado los lineamientos establecidos. En ocasiones inscriben a hijos de conocidos, que quizás no sean aptos para el Programa considerando que su situación económica no es la más precaria.

Comenta sobre el caso del Programa de Supervivencia Infantil (CSP), el cual es otro programa dentro de la organización y que no reporta salidas en su programa. De acuerdo a su experiencia esto se debe porque ellos cuentan con herramientas formales y procesos más

intencionales de selección de beneficiarios. Afirma que si las iglesias saben identificar bien la familia y el niño, no se tendrán salidas.

Considera que el tema de involucramiento de maras no es un factor determinante o incidente en las salidas. Otro factor que se podría considerar es el tiempo que la familia tiene en la comunidad, si son nuevos o tiene más años por ejemplo, en el área rural del país, 3 años se considera más estable que inestable. En la zona urbana hay mayor porcentaje de movilización de zonas, sin embargo en el área rural se dan casos pero con menos frecuencia. Otro aspecto a considerar es que muchas veces la pobreza no está siendo identificada de manera adecuada, ya que no siempre se está seleccionando niños de extrema pobreza. Otros factores podrían ser el contexto de la familia, alianzas e involucramiento de la familia con la iglesia implementadora.

Finalmente identifica el último factor como el tema de aprendizaje por parte de la iglesia, influye en la recepción de la información. Existen constantes capacitaciones a la iglesia en cuanto a la implementación del programa, sin embargo hay retos en la asimilación del contenido por parte del personal de la iglesia sobre las capacitaciones brindadas. Comenta su experiencia personal en relación a lo anterior, sobre un caso en donde realizó la aplicación de una encuesta en línea y no logró los resultados deseados, atribuyendo el bajo desempeño a la falta de capacitación brindada a los destinatarios y en la asimilación del contenido.

La Gerente de Comunicación considera que influye el proceso de selección del niño. Debido a la debilidad que se ha observado, actualmente se está realizando una investigación para elaborar una herramienta de selección en la cual se registraran un número determinado de características para determinar si el niño es apto o no apto para ingresar en el Programa. A las iglesias se les da un número determinado de niños para crecimiento y el mismo debe ser procesado en un periodo limitado de tiempo, por lo que a veces las iglesias buscan niños como sea, pero realmente no siempre cumplen con los requisitos definidos por Compassion International Honduras.

Otro factor podría ser lo atractivo del programa, se dan casos en los que hay de 10-14 salidas de niños por proyecto y eso preocupa. Considera que influye que tan atractivo ven los niños el programa. La organización está trabajando en esfuerzos para reforzar y ayudar el área espiritual para contar con programas más sólidos en el área.

La Facilitadora de Proyecto manifiesta que el desinterés por parte de los padres de familia de los beneficiarios es una causa de deserción de clientes del programa. Indica que a los padres les interesa más que los hijos se concentren en sus estudios, cuiden la casa o que busquen trabajo en lugar de asistir al programa, ya que no ven el beneficio que éste les proporciona. También considera los problemas existentes en las familias de los beneficiarios son causa de deserción. Se reportan muchos casos de violencia doméstica, abusos, alcoholismo, falta de alimento y trabajo que vienen a influenciar de manera negativa tanto en la vida del niño, como en el contexto de la familia.

Así mismo indica otro factor que incide en la deserción de clientes es que el personal del programa no se encuentra suficientemente capacitado para impartir el currículum y no tiene sus funciones bien definidas, por lo cual no cuentan con las herramientas necesarias para proporcionar un servicio de calidad. Algunas veces se atribuye lo anterior a la falta de compromiso por parte del personal y en otras ocasiones debido a que su nivel de escolaridad es menor del sexto grado, dificultando la comprensión de la metodología a utilizarse, lo cual limita la implementación adecuada del programa y la realización de actividades atractivas que mantengan el interés de los beneficiarios. En resumen, las causas y factores de salida identificados fueron los siguientes:

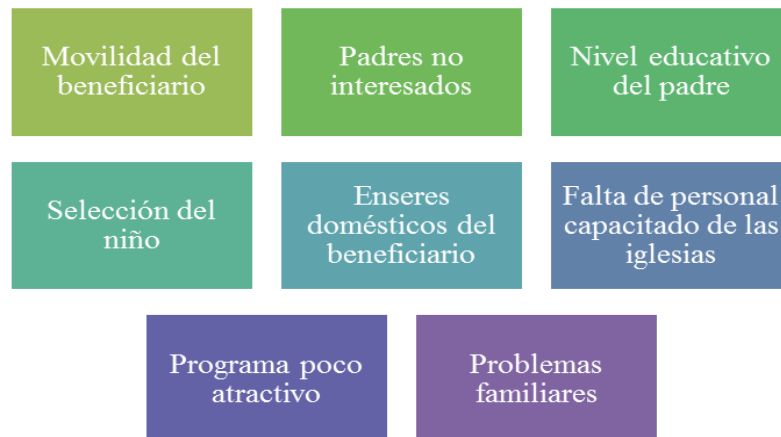


Figura 24. Causas y factores de salidas identificadas por colaboradores de CIH

Fuente: Autor (2015)

Rol del padre en la deserción de clientes del programa y su incidencia en el cumplimiento exitoso del mismo

La Supervisora de Comunicación cree que si el padre se encuentra comprometido con el programa y gusta que el hijo asista al mismo, entonces las probabilidades de que vaya y permanezca dentro del mismo son altas. Si el padre no se encuentra comprometido, es muy difícil que el niño(a) o joven permanezca en el programa.

Lo anterior puede deberse a que no se le explicó bien al padre todos los beneficios, y requerimientos para permanecer en el programa, y debido a esto, no es hasta que el hijo ya está ingresado que toman la decisión si les parece o no el programa.

A veces los padres piensan que al estar en el programa recibirán una ayuda monetaria, o que los beneficios serán para toda la familia o para su casa, pero en realidad los beneficios son solo para el hijo que se encuentra en el programa. Otra cosa que manifiestan es que es mucho

tiempo lo que deben de invertir en el proyecto y que el hijo se cansa, por lo cual si deja de gustarle asistir, deciden no mandarlo.

El Investigador considera que el rol del padre si influye en la deserción de clientes, ya que cuando los padres tienen poco interés, eso afecta el desempeño del niño(a) o joven beneficiario.

La Gerente de Comunicación manifiesta que la deserción de clientes es una de las causas principales de salida, sin embargo ahora se orientan a estudiar no solo el efecto si no el origen de esto, inclinándose a investigar el tema de selección de beneficiarios.

La Facilitadora de Proyecto considera que el padre de familia no influye positivamente para que el niño(a) o joven permanezca dentro del programa debido a su falta de autoridad, permitiendo al hijo hacer lo que quiere al quedarse viendo televisión o jugando en vez de asistir al programa. También indica existe una indiferencia por parte de los padres de familia en asistir a las reuniones convocadas por la iglesia, por lo cual desconocen el desempeño y progreso del hijo dentro del programa y no les interesa motivarlos a continuar y completar el mismo.

Lineamientos para proporcionar a los clientes un programa de calidad en base a los objetivos de la organización

La Supervisora de Comunicación manifiesta que los programas se encuentran dentro de las iglesias implementadoras. Las iglesias implementan el programa a través de clases y módulos, los cuales están divididos de acuerdo a edades. Existen personas dentro del programa que monitorean que se esté implementando el mismo de acuerdo a los lineamientos brindados. Cuentan con un currículum académico para los niños(as) y jóvenes que se enfoca en las cuatro áreas de desarrollo del niño.

Compasión Internacional monitorea el progreso del niño(a) o joven a través de la información que proporciona el Departamento de Comunicación y se va documentando en un determinado sistema. Cada año y medio se hace una actualización de la vida del niño(a) o joven, por lo cual permite ir viendo el progreso en cuanto a su salud, educación, entre otros. Esta información es enviada por los coordinadores de los programas hacia el Departamento de Comunicación.

Estos resultados no son proporcionados por proyecto, sino que por niño(a) o joven. Lo anterior se considera una limitante ya que no pueden ver un resultado global por iglesia y por clúster que es como están agrupadas las iglesias implementadoras. Sin embargo hay un nuevo sistema que podrá realizar estas funciones y que pronto se estará implementando en la Organización.

Otra actividad que hacen es que tienen un facilitador de programa por parte de la organización para apoyar a las iglesias implementadoras y velar por que estén cumpliendo con todos los requerimientos para tener un programa de calidad. Cuentan con 16 facilitadores y cada uno de ellos tiene entre 12 a 15 proyectos a cargo. Ellos son los encargados de darles seguimiento, funcionan como un enlace entre Compasión Internacional y las iglesias implementadoras.

A las iglesias se les proporciona todos los materiales e insumos, así como un currículum académico. Además se les capacita y entrena en cómo impartir la clase, como atraer una atención de calidad y en temas referentes a salud.

La mayoría de las veces se dan capacitaciones si hay algo nuevo, como ser un proyecto nuevo, un currículum nuevo o un formato nuevo a implementar en el programa. El personal de Compasión Internacional se moviliza hacia los programas y se eligen personas claves dentro de

los proyectos para brindarles las capacitaciones y que ellos luego puedan transmitir esta información a sus compañeros.

De igual manera, si la iglesia implementadora tiene cambios en sus colaboradores, o piensan que están obteniendo retos o teniendo debilidad en alguna área, se comunica con el facilitador para que este gestione una capacitación y se le apoye.

La iglesia implementadora cuenta con la libertad y tiene apertura por parte de la organización para solicitar las capacitaciones que consideren necesarias en áreas con retos y debilidades. Considerando que son 203 iglesias implementadoras en toda la organización y debido a que existe una alta rotación de personal en los proyectos, cuando no se puede movilizar a las iglesias implementadoras, se les proporciona presentaciones o videos para que ellos puedan enseñarles a los colaboradores, y de haber una consulta o duda, comunicarse con ellos para evacuarla. Es un tanto difícil que la Organización se movilice a las iglesias implementadoras de forma constante, pero sí les proporcionan la asistencia necesaria a través de otras herramientas.

La Gerente de Comunicación indica desconocer sobre el tema. Sabe que hay maneras de medir la calidad del proyecto, sin embargo de acuerdo a su opinión esta pregunta puede ser respondida por el área de Implementación del Programa.

La Facilitadora de Proyecto indica que las iglesias implementadoras tienen lineamientos establecidos por la Organización para brindar un programa de calidad. Se hace uso de un currículum, el cual proporciona todas las herramientas y técnicas para impartir las clases de acuerdo a grupo de edades. El personal de las iglesias realiza reuniones periódicas programadas para desarrollar el plan del tutor y para calendarizar las reuniones con padres de familia, así como actividades y eventos que serán realizados en el programa durante un período de tiempo establecido. También es el encargado de llenar el formulario de logros del beneficiario y de

presentar un reporte mensual sobre asistencias el cual debe ser enviado a las oficinas de la Organización para su revisión, seguimiento y registro.

Así mismo, las iglesias programan visitas a las casas de los beneficiarios que estén mostrando una inasistencia recurrente con el fin de conocer el motivo de ese comportamiento e incentivar tanto al hijo como al padre para continuar dentro del programa.

Medición de la calidad del servicio proporcionado por las iglesias implementadoras

La Supervisora de Comunicación relata que el facilitador cuenta con una herramienta para esto llamada Herramienta para medir la madurez de los socios (PMAT por sus siglas en inglés). Esta herramienta evalúa diferentes puntos sobre la calidad de servicio brindado a los niños(as) y jóvenes del programa. Por ejemplo evalúa asistencia, si se está utilizando el currículum en clase de acuerdo a las edades, porqué lecciones se encuentran, también relacionado con salud, si recibieron chequeos médicos, entre otros. Es como una lista de puntos a evaluar para ver el estado y progreso que tiene tanto el niño(a) y joven, tutores, como el programa en general.

También se realizan auditorías cada dos años, en donde personal de la Organización asiste al proyecto, revisa la parte financiera, contabilidad, si están administrando bien el presupuesto, si han cumplido con los requerimientos de comunicación, etc., y la iglesia es quien les proporciona los datos. Al final de esta evaluación obtienen una nota y se les realiza observaciones y recomendaciones a través de un informe en donde se proporciona el resultado en general y para la siguiente auditoría deben tener cumplidas y haber realizado las mejoras.

Este informe es entregado por auditoría al facilitador, luego éste se reúna con la iglesia implementadora para compartir los resultados y mostrar las áreas de mejora. Además deben realizar planes para saber cómo abordar la siguiente auditoría.

De no cumplir con las recomendaciones proporcionadas por auditoría, la iglesia implementadora entra en un proceso de suspensión por no haber cumplido con lo solicitado, aunque algunas veces depende de las razones de por qué no lo están cumpliendo para aplicar esta suspensión, y se les realiza una retención de fondos, en donde de no realizar los cambios, no se les deposita en sus cuentas el fondo asignado a presupuesto.

El Investigador considera que la iglesia hace lo mejor que puede por brindar un buen servicio. Indica que la medición de calidad se realiza a través del registro de logros obtenidos a través de una herramienta llamada CDPR (Registro de logros), la cual mide el desarrollo en las cuatro áreas principales. También manifiesta la dificultad de medir el servicio cuando no hay estándares sobre el perfil de colaboradores de la iglesia. Expresa que quienes realmente pueden mejorar el programa son los mismos colaboradores de las iglesias implementadoras.

La Gerente de Comunicación indica que existen indicadores claves como el KRI los cuales miden el desempeño del país a nivel general. Estos indicadores incluyen información general de los programas dentro de las iglesias implementadoras y las actividades realizadas, así como la información general del pastor.

Otro indicador es la cuota, es decir el registro de determinado número de beneficiarios en un periodo de tiempo al Programa de Desarrollo Integral, este es asignado por la oficina central a CIH, el cual toma en cuenta aspectos como mortalidad infantil, mortalidad materna, ingreso familiar, inmunizaciones y educación. Cabe mencionar que estos parámetros son recientes ya que anteriormente la cuota se basaba en el desempeño general del país no en todos los factores mencionados anteriormente.

Otro indicador en cuanto a calidad son los reportes bianuales, documentos que contienen la actualización de la información y progreso del beneficiario en el programa en los últimos 18 meses.

Finalmente, está el indicador de salidas procesadas a tiempo, estas se filtran a través de los Facilitadores de Programa (PF) quienes están asignados para brindar apoyo a las iglesias implementadoras, son un enlace entre iglesias y Compassion International Honduras. El procesar salidas a tiempo ha representado un reto, considerando que la iglesia no siempre las procesaba en el tiempo establecido. Existe una tasa de salidas permitidas por país, en el caso de Honduras es del 10%. Expresó que no cuenta con el dato exacto actual, pero es probable que este porcentaje se sobrepase. Si consideramos que el promedio de niños por proyecto es de alrededor de 250, se concluye que actualmente en el último año entonces se habrán cerrado alrededor de 11 proyectos.

La Facilitadora de Proyecto indica que existe una herramienta para medir la calidad de servicio proporcionado a los beneficiarios por parte de las iglesias implementadoras. Estos incluyen varios factores a considerar, desde la adecuada utilización del currículum en las aulas de clase, como la identificación de inasistencias al programa y realización de visitas a hogares para contrarrestar dicha situación, también la participación de los beneficiarios en las actividades como ser chequeos médicos, de nutrición, entre otros. Estos puntos son evaluados para determinar el progreso del niño(a) y joven dentro del programa, como para medir la efectividad del personal en la implementación del mismo.

En resumen las herramientas utilizadas para medir la calidad de servicio de parte de la iglesia implementadora son:

PMAT	• Herramienta que mide la madurez de la iglesia implementadora así como su progreso a través del tiempo.
Auditorías	• Se realizan cada dos años a todas las iglesias implementadoras donde se verifica el cumplimiento de lineamientos.
Registro de logros (CDPR)	• Mide el progreso en las 4 principales áreas de desarrollo del beneficiario (espiritual, socioemocional, física e intelectual)
Indicadores clave (KRI)	• Mide el desempeño de la oficina de país por áreas.
Cuota	• El registro de nuevos beneficiarios
Reportes bianuales	• Información del beneficiario en los últimos 18 meses

Figura 25. Herramientas de medición de calidad del servicio

Fuente: Autor (2015)

Influencia del factor de calidad del servicio en la deserción de clientes del programa

La Supervisora de Comunicación indica que cada iglesia es diferente, sin embargo, existen iglesias que hacen hasta más de lo esperado. Hay un caso de éxito de una iglesia que tiene un huerto en donde los niños(as) y jóvenes van a sembrar, y también tienen tilapia, donde pescan y comen de ahí. Otras iglesias implementadoras realizan bastantes congresos juveniles y para atraer en el área espiritual, hacen torneos de fútbol en donde a los jóvenes les encanta compartir, pero se establecen reglas y condiciones en que deben cumplir para poder pertenecer al equipo. En este tipo de programas, las salidas son pocas, como por ejemplo 1 cada seis meses.

Por lo cual, dependiendo de qué tan atractivo ofrezca la iglesia implementadora el programa, los niños desean permanecer en el mismo. Compassion International ha tratado de compartir estas buenas prácticas con las demás iglesias implementadoras para que puedan adaptarlas a sus programas si desean.

Las buenas prácticas se les proporcionan a los facilitadores para que ellos los comparta con las iglesias implementadoras a su cargo. Por ejemplo con la actividad del torneo de fútbol, se les indica que para poder un niño(a) o joven pertenecer a este equipo, debe tener muy buena asistencia y realizar un discipulado antes de poder jugar. Se espera que el facilitador les comparta a las iglesias implementadoras estas buenas prácticas, ya que sí les ayuda y se han visto disminuciones en las salidas debido a esto.

Todo se maneja a través del facilitador, el tiene que buscar como comunicarlo a las iglesias implementadoras a su cargo. Estas iglesias implementadoras se encuentran por clústeres, por lo cual comparten sus logros entre sí. Sin embargo han encontrado un poco difícil comunicar logros entre clústeres ya que es un tanto difícil coordinar ese tiempo con otros facilitadores de otros clústeres, sin embargo sería lo ideal.

La Facilitadora de Proyecto considera que la calidad de servicio es determinante para la permanencia de un niño(a) o joven dentro del programa. La capacitación y entrenamiento del personal es fundamental para asegurar la efectiva implementación del programa y en la presentación de actividades que sean atractivas para los beneficiarios, incentivándolos a permanecer dentro del mismo. La calidad del servicio otorgado determinará la satisfacción del beneficiario, por lo cual el personal de las iglesias debe ser muy diligente en planificar actividades que sean del interés de los beneficiarios y que atiendan sus necesidades.

Así mismo manifiesta que el personal de las iglesias muchas veces se encuentra cargado con todo el papeleo administrativo que se debe realizar en el programa, para ser enviado a la Organización. Por lo cual sugiere debe de descargarse un poco al personal en relación a lo anterior para poder brindar una mejor atención a los beneficiarios, brindarles tiempo de calidad y que puedan tener tiempo para planificar mejor sus actividades conforme al currículum asignado.

También mencionó la importancia de la influencia del Pastor dentro de su misma congregación para atraer a más voluntarios, proporcionando al programa la oportunidad de contar con el personal necesario para cumplir con las responsabilidades de atención en las cuatro áreas de desarrollo integral del niño(a) o joven dentro del programa.

Acciones realizadas por la Organización para abordar el tema de deserción de clientes y sus resultados

La Supervisora de Comunicación afirma que una de las acciones implementadas es comunicar al facilitador las mejores prácticas para que este lo comunique a las iglesias implementadoras dentro de su cluster y lograr que ellos se incentiven. Otra acción es la realización de un plan estratégico para las salidas.

Antes, las iglesias informaban a Compassion International que tenían salidas a través de un formato para que fueran procesadas, pero en muchas de las ocasiones el facilitador no se daba cuenta de lo que las iglesias implementadoras estaban enviando, entonces probablemente en algunos casos el niño(a) o joven sí se podía retener o no era un caso de salida más que de darle seguimiento.

Para evitar que se dieran salidas innecesarias, se estableció que los facilitadores serían ahora los encargados de aprobar las salidas, por lo cual deben antes leer el formato de salida que presenta la iglesia implementadora y decide si se puede dar seguimiento al caso o autoriza la salida. El facilitador debe proporcionar opciones a la iglesia implementadora para retener a esos clientes, los cuales en algunos casos ha funcionado muy bien logrando que el niño(a) o joven permanezca en el programa.

El plan estratégico para las salidas tuvo un buen impacto al principio, y con él, se redujeron las salidas de los niños(as) y jóvenes del programa. Sin embargo, no se le brindó el seguimiento

adecuado, por lo cual el plan fue decayendo y en la actualidad no ha resultado tan efectivo para contrarrestar las salidas.

El Investigador considera que hace tres años hubo dos enfoques a partir de la investigación que el hizo. Eran en relación al tema de asistencias y las visitas a realizar ante las inasistencias de los niños, considera que estos fueron los mejores pasos para reducción de salidas. En reuniones de monitoreo de la oficina escuchó como estas medidas y acciones redujeron las salidas, sin embargo se desconoce por qué no se les dio seguimiento.

Otra acción fue el análisis del indicador global de asistencia en las auditorías internas, el considera que quizás no sea el mejor indicador de salidas ya que puede enmascarar los resultados que hay otros factores a considerar. Considera que una de las limitantes para medir la calidad es la falta de claridad y estandarización en los perfiles de los colaboradores de las iglesias.

La Gerente de Comunicación indica que a nivel de oficina se han hecho planes de salida para reducir los porcentajes de deserción. Las estrategias realizadas se orientan a dos áreas:

1. Refuerzo en supervisión a través del facilitador
2. Seguimiento en procesar salidas a tiempo.

Como parte del plan elaborado se propuso que los colaboradores del proyecto realizaran visitas domiciliarias para motivar al niño y padre de familia. Actualmente se está trabajando en estrategias para movilizar a la iglesia y fortalecer área espiritual a través de programas formales de desarrollo de esta área. Las iglesias que han utilizado estos programas formales han tenido resultados positivos, cabe mencionar que no todas las iglesias implementan este tipo de

programas. Otra acción tomada fue el reforzamiento en capacitación en diferentes procesos como seleccionar a un niño y como registrar salidas de beneficiarios.

La Facilitadora de Proyecto comenta que se han hecho varias acciones para disminuir las salidas de los proyectos. Por ejemplo, se brinda supervisión por parte de los facilitadores de proyectos a las iglesias implementadoras para asegurar la adecuada implementación del programa. De la misma manera, son encargados de aprobar las salidas, previo a enviar los formatos a la organización, permitiendo tener un mejor control sobre el trabajo realizado por las iglesias implementadoras para retener al beneficiario dentro del programa y de lo cual existen lineamientos a seguir para evitarlo.

Así mismo, comenta la organización socializa las mejores prácticas a los facilitadores de proyecto para que éste las comparta con las iglesias implementadoras a su cargo y puedan adoptar estas prácticas o incentivarlos a crear sus propias actividades que mejoren la calidad del proyecto proporcionando mayor satisfacción en los niños(as) y jóvenes dentro del programa y que al mismo tiempo puedan ser ejemplo para las demás iglesias.

En general, el facilitador de proyecto es el encargado de apoyar y trabajar en conjunto con la iglesia implementadora para asegurar se realicen las acciones correspondientes para evitar las salidas del programa, todo con el objetivo de continuar con la visión del programa que es alcanzar vidas a través de Cristo proporcionándoles mejores oportunidades y opciones para ser personas de bien dentro de la sociedad. En resumen las acciones realizadas por la Organización para la reducción en la deserción de clientes fueron:

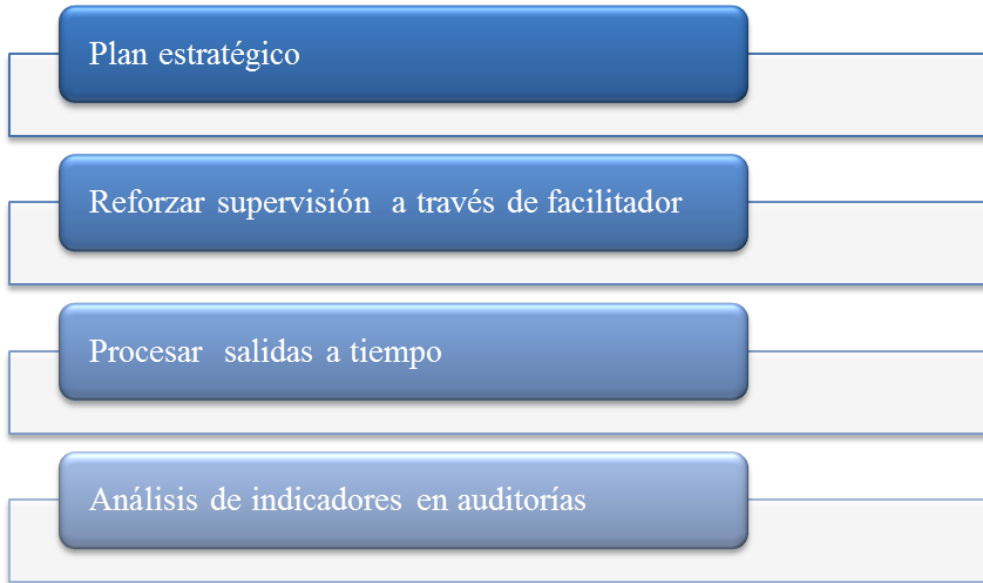


Figura 26. Acciones realizadas por parte de CIH para reducción de clientes

Fuente: Autor (2015)

Acciones alineadas con los objetivos de la organización

La Supervisora de Comunicación afirma que estas acciones sí se encuentran alineadas con los objetivos de la organización. En especial ahora que se espera que la organización crezca, pero se observa la cantidad de niños(as) y jóvenes que se les está dando salida, por lo cual necesitan lograr retener la mayor cantidad de niños(as) y jóvenes en el proyecto para lograr alcanzar la visión de la Organización. En la actualidad se trabaja para contrarrestar esta problemática de salidas. Una de las metas es poder crear un plan o estrategia para poder retener a más niños(as) y jóvenes.

El Investigador afirma que las acciones realizadas por la Organización sí se encuentran alineadas en torno a objetivos.

La Gerente de Comunicación indica que las acciones realizadas por la organización sí se realizan en base a las necesidades y objetivos organizacionales.

La Facilitadora de Proyecto afirma que las acciones realizadas sí se encuentran alineadas con los objetivos de la organización y con la visión del programa.

Grado de apertura por parte de la organización para la implementación de un plan de acción estratégico para contrarrestar la problemática de deserción de clientes del programa

La Supervisora de Comunicación comenta que existen acciones, pero no hay una estrategia formal para abordar el tema de salidas de los programas. Se está trabajando bastante y la organización se encuentra muy abierta a sugerencias y propuestas debido a que es una preocupación muy grande que se tiene por ahora a nivel de Organización.

Se está buscando y analizando de qué forma pueden trabajar para contrarrestar esta problemática, dándole prioridad al tema dentro de todas las áreas de la Organización.

El Investigador considera que en CIH existe una amplia apertura para invertir e implementar una estrategia de reducción de salidas. Admite que actualmente no cuentan con un plan estratégico para abordar la problemática, pero en caso que hubiera esta deberá ir en torno a la investigación del ítem del cuestionario de salida “Not attending, others”.

La Gerente de Comunicación afirma que actualmente la dirección y gerencia buscan soluciones ante esta problemática por lo que sí hay apertura por parte de la Organización.

La Facilitadora de Proyecto opina que es necesario que la organización emplee estrategias dirigidas para abordar este tema ya que se necesita un plan formal a ser implementado por todas las iglesias en donde se le brinde monitoreo y seguimiento para garantizar su efectividad.

Considera que la organización tiene apertura para implementarlo y se encuentra trabajando en brindar la mejor opción para contrarrestarlo.

Limitantes para la implementación de un plan estratégico de marketing para contrarrestar la problemática de deserción de clientes del programa

La Supervisora de Comunicación indica que en la actualidad Compassion International no cuenta con un departamento de marketing como tal. En el departamento de comunicaciones hay una persona que medio maneja y realiza algunos asuntos más enfocados al tema de marketing. Sin embargo, sí se considera necesaria una persona que esté enfocado solo en esta área de marketing, ya que aunque todas las áreas de alguna forma aportan, se encuentran ocupados en sus funciones diarias que quizás por eso no se le está brindando el seguimiento y monitoreo adecuado para garantizar que funcione de la mejor manera.

Se considera se podría tener una persona enfocada en el marketing, especialmente que pudiera transmitir o brindar herramientas y técnicas a las iglesias implementadoras cómo retener a los niños(as) y jóvenes en el programa o cómo transmitir estos beneficios tanto a ellos como a los padres de familia. La forma de presentar el programa a los padres de familia y a sus beneficiarios debería de contar con una técnica especial de marketing para que logre el objetivo de transmitir eficientemente el mensaje adecuado y deseado.

El Investigador desconoce qué limitantes existen debido a que no se encuentra en campo. Solo sabe que no cuentan con un plan estratégico formal.

La Gerente de Comunicación expresa que la mayor parte del trabajo recae en la iglesia, lo cual podría ser una limitante al momento de implementar una nueva estrategia. La problemática en relación a la inseguridad de la zona por maras y pandillas y el hecho de que el programa no

esté siendo atractivo para los jóvenes pudiera ser otra limitante para diseñar una estrategia adecuada que realmente ataque y contrarreste la problemática.

La Facilitadora de Proyecto considera que una limitante podría ser la misma iglesia implementadora, ya que son ellos los que deben implementar estas acciones y sin el debido asesoramiento y supervisión, pueda que no se obtengan los resultados esperados. Así mismo considera que los Facilitadores de Proyecto necesitan mayor apoyo por parte de la Organización para poder atender las necesidades de las iglesias implementadoras, ya que actualmente se sienten bastante cargados con las responsabilidades ya adquiridas y a veces no dan abasto con el trabajo.

En resumen los resultados encontrados de acuerdo a las variables fueron:

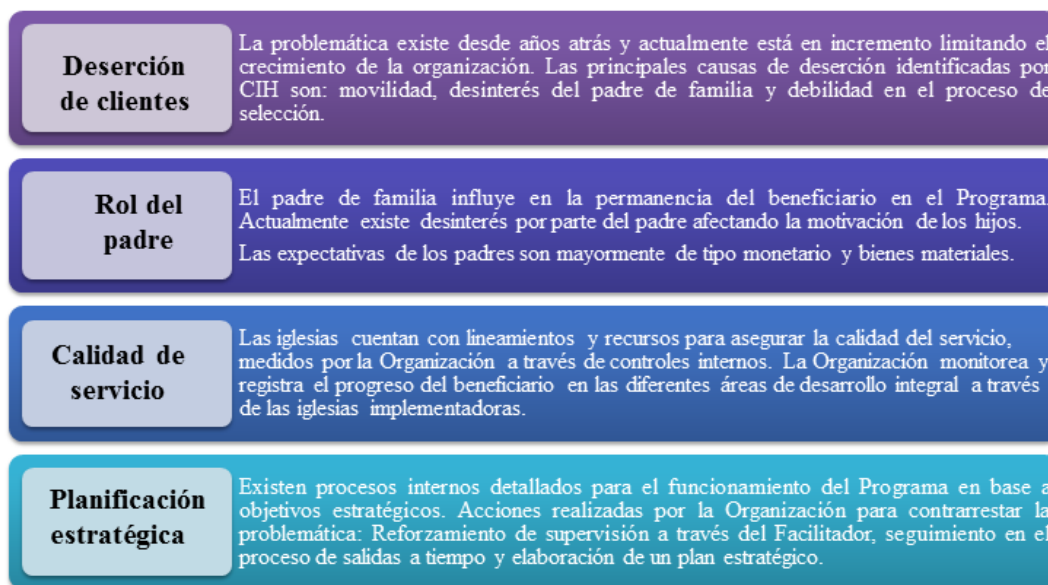


Figura 27. Resumen de resultados de entrevistas a colaboradores de CIH

Fuente: Autor (2015)

PADRES DE FAMILIA DE BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA

Beneficios del hijo por pertenecer al programa de Compassion International Honduras

El principal beneficio percibido fue el apoyo y desarrollo espiritual en la vida del niño, considerando su aprendizaje en valores morales y principios bíblicos. También hablaron del desarrollo socio emocional, algunos han observado una comunicación más expresiva y asertiva en sus hijos como resultado de las enseñanzas del programa. En algunos casos, inclusive el comportamiento de sus hijos ha mostrado mejorías en cuanto a obediencia y responsabilidad. Otro beneficio percibido es el interés del personal del proyecto en la vida de sus hijos ,ellos están pendientes y celebran sus cumpleaños.

Algunos padres identificaron el apoyo de los patrocinadores como un beneficio, considerando su contribución económica en términos de donación de menaje de casa e interés en la vida del niño y su familia. Algunos de los niños, incluso reciben regalos de cumpleaños de parte de sus patrocinadores. Otro beneficio percibido es el desarrollo en el área intelectual a través de reforzamientos de matemáticas y que al principio del año escolar se les proporcionan útiles escolares.

También se percibe beneficio en el desarrollo del área física de sus hijos a través de chequeos médicos anuales, alimentación por medio de meriendas los días que asisten al proyecto y paseos extracurriculares. Cuando el niño se enferma, el proyecto le apoya con medicamentos y en caso de enfermedades crónicas o urgencias se les extiende el apoyo. Reciben un monto asignado para comprar ropa al final de cada año y se les da un regalo de navidad.

Actividades realizadas en el programa por los hijos

Los padres tienen conocimiento de actividades como: lectura bíblica, oración, cantos, aprendizaje de versículos bíblicos, charlas de orientación sexual, dinámicas grupales, tiempo de merienda, enseñanza de valores morales y dibujos. Estas ocurren los días jueves y viernes de cada semana al asistir al proyecto. Los padres se familiarizan con los horarios establecidos, sin embargo algunos no conocen a profundidad los temas en el currículo estudiado.

También tienen conocimiento sobre los tiempos asignados para juegos y deportes. Entre las actividades realizadas también se incluye enseñanza de hábitos de higiene como lavado de manos y cepillado de dientes. En términos generales expresaron sentirse confiados, ya que saben que aprenden cosas buenas en el proyecto.

Expectativas del programa en la vida del hijo

Esperan que a través de las enseñanzas del programa, en valores morales y principios bíblicos, lleguen a ser personas de bien a la sociedad. Desean que a través del tiempo continúen practicando los principios aprendidos para evitar caer en situaciones de riesgo (embarazos, drogas, entre otros). Si bien mencionaron que algunos principios se aprendían en casa, esperaban que el programa los pudiera reforzar. Algunos de ellos expresaron su interés en la completación exitosa de su hijo (a) en el programa, y que más allá de solo pertenecer al programa que se puedan involucrar en la iglesia local. Esperan que se refuercen actitudes de humildad y autoestima.

Fortalezas y áreas de mejora identificadas en el programa

En términos generales, consideran que el programa tiene varias fortalezas. Entre las principales se incluye el aprendizaje en valores, principios bíblicos y la calidad de atención en

términos de afecto hacia sus hijos. Los dos anteriores se identificaron a través del comportamiento y opinión de sus hijos en casa. Reconocen la labor de disciplina y mentoría como fortaleza.

Consideran un aspecto positivo los horarios de atención del proyecto, ya que les permite a sus hijos (as) asistir a la escuela. Otra fortaleza identificada es el desarrollo de habilidades para el futuro, como es el caso de conocimientos de computación en el laboratorio del proyecto. Valoran el apoyo del patrocinador y del programa en términos de las necesidades identificadas.

Con respecto a las áreas de mejora identificadas, se encuentra la selección de los colaboradores del programa. Uno de los padres expuso su insatisfacción en el desempeño de uno de los colaboradores, ya que consideraba inadecuado los métodos de enseñanza y trato hacia los niños. Cabe mencionar que esta persona ya no labora en el programa. Otra área de mejora identificada fue en relación a la infraestructura del proyecto, los padres consideran que no hay espacios adecuados de recreación por lo que en ocasiones salen a la calle a jugar y esto puede ser riesgoso.

Otra debilidad identificada fue la falta de flexibilidad al momento de comprar los regalos de navidad. Uno de los padres explicó que a cada niño se le asigna una cantidad para comprar este regalo, sin embargo el programa les limita las opciones. En el caso del año anterior no encontraron variedad y los precios no eran los más bajos.

Comunicación entre padres de familia y colaboradores del programa

En términos generales los padres consideran que tienen una buena comunicación con los colaboradores del proyecto. Muchos de ellos van a dejar directamente a sus hijos al programa por lo que aprovechan este tiempo para saber del comportamiento y desempeño de sus hijos. Expusieron que han recibido visitas en sus casas de habitación y llamadas telefónicas como

seguimiento de inasistencias consecutivas de sus hijos, consideran esto ha funcionado bien. Expresaron que en el caso que el niño se enferme, el proyecto pasa pendiente.

Una de las vías de comunicación principal es a través de la reunión mensual y trimestral de padres, en esta se les comunica el progreso de su hijo (a) en el programa. Algunos padres consideran que se puede mejorar la comunicación en términos de frecuencia.

Motivos principales de asistencia del hijo

La mayoría de padres entrevistados coincide que uno de los principales motivos por que vale la pena que su hijo (a) asista al programa es el aprendizaje y conocimiento bíblico que reciben. A pesar del sacrificio de traerlos, considerando que caminan bajo el sol para llegar al programa, sus hijos aprenden valores morales y espirituales entre ellos el respeto a las personas.

Los padres también coinciden que el mantener a sus hijos ocupados representa un gran beneficio, ya que disminuye las posibilidades de andar con compañías inadecuadas, involucrarse en actividades ilícitas, perder el tiempo viendo televisión, entre otros. También expresan que es importante la convivencia de sus hijos con los demás niños del proyecto, consideran que el programa fortalece sus habilidades sociales.

Influencia del padre en la asistencia y permanencia del hijo en el programa

En términos generales, los padres entrevistados motivan y apoyan a sus hijos a asistir al programa, reconocen su influencia. En el caso de los niños pequeños, los padres los dejan personalmente en el programa. Cabe mencionar que en ocasiones se presentan obstáculos, tales como el cansancio escolar, enfermedades, indiferencia de niños entre otros que causan inasistencias. Algunos padres expresaron que si bien en ocasiones puede ser difícil traerlos, una vez que ya están el programa parecen divertirse y pasar un muy buen tiempo.

En resumen los resultados de la entrevista con los padres de familia fueron:

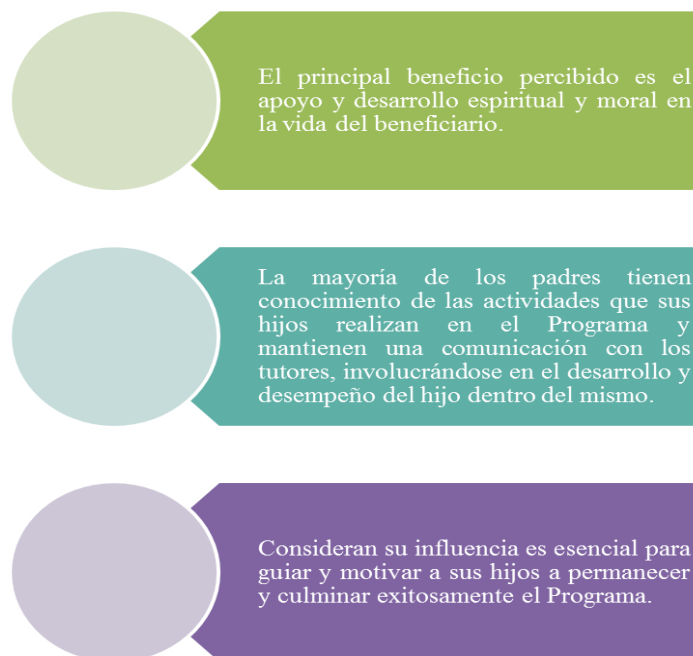


Figura 28. Resumen de resultados de entrevistas a padres de familia de beneficiarios

Fuente: Autor (2015)

4.1.3 GRUPO FOCAL

Se realizaron grupos focales en tres iglesias implementadoras del programa, ubicadas en diferentes puntos de la capital. Se visitó el Centro de Adoración Cántico Nuevo en la aldea de Los Pinos, la Iglesia Evangélica de Santidad y Renovación Integral en la colonia Nueva Suyapa y por último la Iglesia Evangélica Linaje de Abraham en la colonia Villa Nueva.

En relación a la variable de *Deserción de clientes*, cada grupo focal opinó lo siguiente:

El Centro de Adoración Cántico Nuevo indica que se reporta oficialmente la salida de los clientes luego de un mes de inasistencia al programa. Sin embargo, las salidas pueden estar sujetas a consideración y excepción, dependiendo los motivos particulares de la inasistencia.

Los factores que más influyen en la deserción de clientes son las distancias largas entre la casa y el proyecto, con un recorrido aproximado de 25 a 30 minutos caminando. Tanto los padres de familia como los mismos niños(as) y jóvenes sienten temor a dirigirse a los programas solos, debido a la inseguridad que hoy en día prevalece especialmente en esas zonas denominadas “calientes”. Así mismo se mencionó existe una inadecuada selección de clientes debido a la influencia del pastor en la selección de los mismos, contribuyendo de esta manera al incremento en la deserción de clientes del programa.

La edad en donde se observa el mayor número de salidas es en adolescentes de 12 años en adelante, los cuales debido a su jornada escolar vespertina, llegan a sus hogares e inmediatamente deben dirigirse al programa, lo cual es agotador para ellos, sumándose la carga académica con la que deben cumplir. Otro aspecto que influye es que debido a que los padres trabajan, los niños se quedan solos y no tienen quien los lleve al programa.

Existe una mayor inasistencia debido a que muchos de los jóvenes buscan trabajar a su corta edad porque quieren generar ingresos tanto para ellos como para sus familias. Muchas veces sienten que se aburren ya que tienen poco o nulo acceso a áreas recreativas, la colonia se encuentra en una zona no muy civilizada donde no cuentan con parques, canchas ni ningún otro tipo de opción recreativa, además de que tienen espacio limitado en las instalaciones del programa dentro de las iglesias. De igual manera se ha identificado que los niños(as) y jóvenes desconocen en realidad el objetivo del programa y sus beneficios, por lo cual pierden el interés en el mismo y aumenta la posibilidad de inasistencia por parte de ellos.

Las salidas de los proyectos afectan de manera negativa debido a que es un indicador de que no se están cumpliendo con los objetivos tanto del programa como de la organización, y debido a que la mayoría de los niños (as) y jóvenes no tiene base cristiana, tampoco se cumplen con los objetivos espirituales establecidos.

El programa realiza algunas acciones para contrarrestar la deserción del programa, realizando celebraciones de cumpleaños del mes en donde se invita al padre y a su hijo a disfrutar de un convivio donde se les brinda pastel, una merienda especial, se realizan dinámicas y se otorgan premios. La asistencia a estos eventos por parte de los padres es de un 50%, el cual es considerado un logro por parte del programa y utilizado a favor como una estrategia de retención.

También se realizó una campaña de despioje para los niños(as) y jóvenes, solicitando fueran acompañados por los padres y aprovechando la ocasión para poder conocerlos y evangelizarlos. Así mismo, luego de finalizar un módulo del programa el cual trataba sobre el VIH Sida, realizaron una fiesta de clausura con el tema de santidad en donde se invitó a los padres a participar e involucrarse y se compartió un momento muy especial.

Es importante mencionar que los niños de 3 a 5 son los que más asisten al programa debido a que los padres se encuentran más involucrados, pero ya en la edad entre 13 a 15, son los que más faltan debido a que se encuentran en la etapa de adolescencia y algunos padres tienen menor control sobre ellos.

La Iglesia Evangélica de Santidad y Renovación Integral detalla que cuenta con 300 niños y jóvenes beneficiarios del programa. En el tema de salidas, las clasifican de dos formas: salida deshonrosa y salida honrosa. La primera tiene que ver cuando el beneficiario se retira por factores de embarazo, involucramiento de padres en maras, entre otros. El segundo se refiere a cuando el joven alcanza la máxima edad de completación del programa, es decir alrededor de los 18 años.

Se encontró que el motivo principal de deserción de clientes es el entorno de violencia y peligro de la comunidad, ante esta situación los beneficiarios huyen a otra comunidad por el involucramiento de sus padres en grupos antisociales tales como maras y pandillas o por amenazas de muerte por parte de otros grupos antisociales. Este proyecto se encuentra en una zona caracterizada por ser conflictiva y de alto riesgo social. Otra de las razones principales de deserción ocurre cuando se mueven del área debido a la desintegración familiar, donde los padres se separan y el niño debe irse con uno y en la nueva zona de residencia no existe un Programa de Desarrollo Integral de CIH. Otra causa encontrada fue la migración de niños y jóvenes a otros países de manera ilegal.

De manera unánime, se encontró que la principal consecuencia de la deserción de clientes es el incumplimiento de los objetivos centrales del programa en la vida del beneficiario incluyendo las cuatro áreas de desarrollo: Socio emocional, espiritual, física e intelectual. Los resultados esperados en la vida del niño no son enteramente alcanzados ya que se considera una salida exitosa cuando el joven completa el Programa aproximadamente a los 18 años de edad.

Expresaron que ante un contexto de violencia es poco o nada lo que el Programa de Desarrollo Integral puede hacer para retener al niño. Fue identificado como un factor externo fuera del alcance de la iglesia. Sin embargo, cuando existen otras razones de salida la iglesia hace todo lo que está a su alcance para prevenirla; visita al niño en su casa de habitación, motiva tanto al niño como al padre, entre otros.

La Iglesia Evangélica Linaje de Abraham indica que entre los factores que influyen en la deserción de clientes del programa se encuentra la movilización de domicilio del beneficiario y su familia, la mejora en la situación económica de la familia y los embarazos no planeados, en donde el joven se muda con su pareja hacia otra zona.

Otro de los factores principales identificados fue la desintegración familiar, la cual tiene múltiples efectos negativos en la vida del niño(a) o joven. Estos efectos negativos se ven reflejados a través de su estado de ánimo, una baja autoestima, ansiedad, rebeldía, temor, tristeza y una demanda grande de atención y amor. Como consecuencia de esta desintegración familiar, hay una inestabilidad emocional en la familia y es ahí en donde los padres pierden autoridad sobre sus hijos por no manejar los problemas familiares de la mejor manera.

Por último, mencionan la influencia que tiene la relación entre patrocinador y niño(a) o joven para la motivación en la permanencia y completación exitosa del programa. Se ha podido identificar que hay patrocinadores que no cumplen con los requisitos establecidos en el envío de cartas a los beneficiarios y hay casos en que el beneficiario está por completar el programa y no ha recibido ni una tan sola carta por parte del patrocinador. Esta situación afecta emocionalmente al niño(a) o joven, ya que puede observar cómo sus otros compañeros sí reciben cartas e incluso obsequios por parte de sus patrocinadores, provocando desánimo y en ocasiones, apoyado por el padre de familia, decide dejar de asistir al programa. En resumen, las causas y factores de salidas identificados fueron:

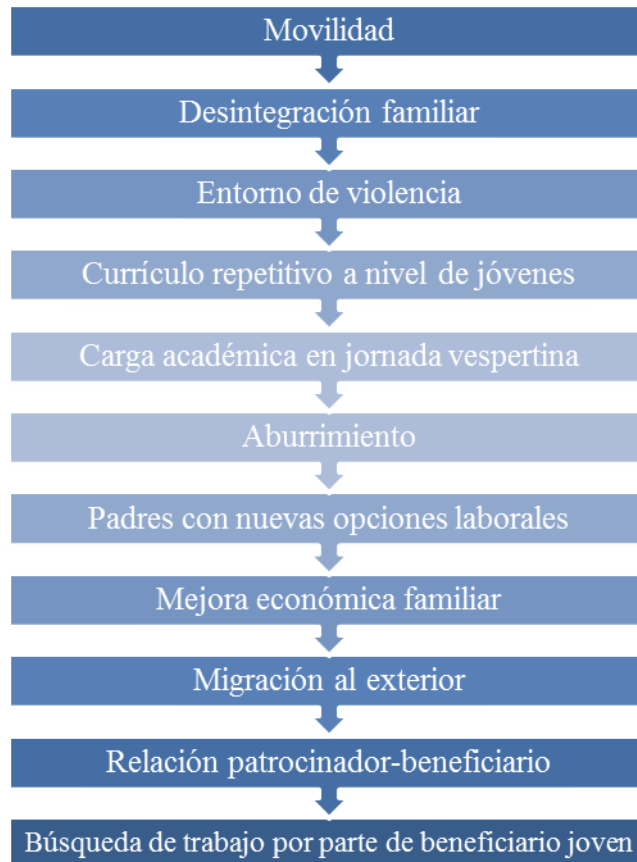


Figura 29. Causas de mayor salida identificadas por grupo focal

Fuente: Autor (2015)

En relación a la variable de *Rol del padre*, cada grupo focal opina lo siguiente:

El Centro de Adoración Cántico Nuevo afirma que los padres sí tienen una gran influencia en la asistencia y permanencia de los niños(as) y jóvenes en el programa. Hay padres que están muy interesados, sin embargo la mayoría no tienen mucho interés en el programa ni en el desarrollo de sus hijos dentro del mismo. Así mismo se identifica que hay más interés en los padres de niños pequeños más que en el de los jóvenes, ya que estos tienen una constante

asistencia al programa. Los padres de los jóvenes muchas veces tienen poca o nada de influencia sobre ellos a permanecer en el programa, debido a que a su corta edad son muy independientes.

Los padres desconocen los beneficios del programa y no saben cómo es el desarrollo de sus hijos(as) dentro del mismo. Existe un desconocimiento general por parte del padre sobre si su hijo(a) joven asiste o no al programa. Se maneja que existe un promedio de 30% del total de los padres que sí tienen y muestran interés. Otro factor que revela la indiferencia de los padres es la falta de respuesta o inasistencia a las convocatorias a reuniones, a tal grado que las clausuras de módulos del programa se hacen más con los jóvenes o niños(as) debido a que los padres no asisten. Estas reuniones son notificadas por medio de invitaciones enviadas a los padres con el incentivo de una pequeña fiesta para amenizar y atraer a la reunión con el fin de involucrarlos, sin embargo la respuesta es poca o nula.

Otra causa que incide en el desinterés de los padres hacia el programa, se debe a la comparación que se realiza con la ONG “Compartir”, el cual viene a ser la competencia de Compasión Internacional en esta zona. Esta organización brinda regalos a los padres, niños(as) y jóvenes, realizan talleres vocacionales para los padres, les proporcionan uniformes, zapatos y libros para sus hijos(as), entre otros. La visión de Compasión Internacional es más espiritual, por lo cual, debido a que es un sector con extremas necesidades, muchas veces no valoran el apoyo y herramientas espirituales que la organización le proporciona a sus hijos(as) para su bienestar presente y futuro.

Para lograr una mejor comunicación con los padres, el personal del programa realiza visitas a las casas de niños(as) y jóvenes que tienen inasistencias recientes. Cabe mencionar que no siempre hay apertura por parte de los padres en recibir a los maestros, hay unos más accesibles que otros e incluso hay padres que son malcriados con el personal del programa.

En las visitas se les habla de Dios, dependiendo de la disposición y respuesta que muestre el padre. Hay casos en los cuales los padres se abren y comparten sus necesidades, y es en ese momento en que el personal del programa los apoya a través de consejería y oración. En estos casos, se logra establecer una mejor relación con los padres y se espera se comprometa a que su hijo(a) asista y permanezca en el programa para lograr su completación de forma exitosa.

Se considera que una propuesta de mejora para mantener e incrementar el interés de los padres en el programa es proporcionándoles talleres vocacionales con opción en distintas áreas como ser belleza, repostería, costura, bisutería, creación de azistín y manualidades. Cabe mencionar que anteriormente se han realizado este tipo de talleres en las áreas de belleza, música y repostería, pero solo había sido dirigido a los jóvenes, no a los padres. Por lo cual, el incluir a los padres en estas actividades produciría un involucramiento mayor del mismo con el programa.

La Iglesia Evangélica de Santidad y Renovación Integral opina que los padres se encuentran muy involucrados en las actividades de sus hijos en el programa. Es decir, cuando se les convoca a alguna reunión o charla reportan una asistencia de aproximada del 90%. Los padres de los niños entre 3- 6 años llevan personalmente a sus hijos al programa, muchas veces de la edad de 7 años en adelante los niños se movilizan solos a la iglesia. Los padres se sienten muy agradecidos por todos los beneficios que sus hijos perciben en el programa.

Si bien la mayoría de los padres se involucran, existe otro porcentaje de padres, que aunque no es significativo, parece no interesarles el programa, debido a su indiferencia hacia el programa y al desempeño de su hijo dentro del mismo. Sin embargo, las iglesias implementadoras han logrado aumentar la participación e involucramiento de los padres de familia a través de diversas actividades y campañas realizadas, contando actualmente con aproximadamente un 65% de participación de los padres en la iglesia local.

Existe un alto interés por parte de los padres hacia el programa, ya que se involucran mucho en las actividades que sus hijos realizan. Como se mencionó anteriormente, una de las principales causas de salida es la movilidad del área, ante esta situación los padres notifican al proyecto muchas veces antes de que decidan mudarse a otra comunidad. Incluso cuando el padre no puede comunicarlo personalmente, se asegura que un familiar se comuniquen con la iglesia y además consultan si en la nueva zona donde se dirigen, existe una iglesia implementadora del programa.

Los colaboradores de la iglesia cuentan con diferentes estrategias de comunicación con los padres de familia. Se realizan reuniones formales donde se convocan a los padres y también se brindan charlas calendarizadas, donde se les aconseja a los padres de familia sobre determinados temas y situaciones de importancia, además se aprovecha de informar sobre el progreso de sus hijos. Estas reuniones también se brindan a medida se requiera realizarlas. Otra vía de comunicación importante realizada es a través de las visitas a las casas de los beneficiarios para fortalecer la comunicación con los padres de familia y mantenerlos informados sobre el progreso de sus hijos.

Con respecto a los padres, algunos de ellos asisten personalmente al proyecto a comentar a los tutores sobre los cambios positivos que ven en la vida de sus hijos debido a la permanencia en el programa. La iglesia también utiliza medios sociales como ser redes sociales, mensajes de texto de celular, notas e invitaciones para comunicarse con los padres, lo cual ha dado muy buenos resultados y han tenido buena respuesta a través de ellos.

En la Iglesia Evangélica Linaje de Abraham influye el contexto de pobreza en que la mayoría de los padres vive, su interés principal es obtener beneficios tangibles tales como el dinero, alimento, entre otros. Al no recibirlo en el Programa de CIH pierden interés y se van con otras organizaciones que si les apoyan en este sentido. Los padres no siempre están interesados en el desarrollo e sus hijos la mayoría desconoce los beneficios del Programa. Los padres, de

acuerdo a la opinión del proyecto, no poseen autoridad sobre sus hijos al contrario el maltrato verbal y psicológico suele ser común. Existe cierto porcentaje de padres interesados que envían fielmente a sus hijos al proyecto, suelen ser los de los niños pequeños.

Muchos padres pierden el interés por qué no ven apoyo económico, y consideran que el costo de ir a dejar a los niños es muy alto. Inclusive algunos expresaron que envían a sus hijos con vecinos. Cabe mencionar que hay padres que llevan a sus hijos de manera constante.

Se planifican reuniones con los padres cada tres meses (Escuela para padres), se les convoca a diferentes actividades como ser las clausuras de los diferentes módulos, celebración de cumpleaños de los hijos, celebración de días festivos como ser día de la madre y día del padre, pero éstas por lo general suelen tener baja asistencia.

La iglesia busca la forma de comunicarse más con los padres de familia y de establecer una mejor relación con ellos, brindando beneficios adicionales a las reuniones como ser refrigerios, campañas de salud, entre otros. Sin embargo, están conscientes que es un reto por el cual se debe trabajar arduamente.

En relación a la variable de *Calidad del servicio*, cada grupo focal opina lo siguiente:

El Centro de Adoración Cántico Nuevo considera como limitantes en la calidad de servicio, la falta de capacitación al personal de tutores del programa. Ellos solicitan les proporcionen mayores herramientas y técnicas de enseñanza para poder brindar un servicio de calidad a los niños(as) y jóvenes dentro del programa, ya que afirman haber aprendido a dar clases de forma empírica. Consideran su fuerte es el área espiritual, sin embargo carecen de herramientas para dar clases, desconocen técnicas para controlar a los niños(as) y jóvenes, para atraer su atención, y en general solicitan conocer otras dinámicas de pedagogía.

De igual manera, creen debería de haber un especialista en psicología dentro el programa, especialmente por ser un sector con muchas necesidades y situaciones de vida extrema, para lo cual ellos no cuentan con ese expertís y se limitan a asistir solo en el área espiritual. Sin embargo manifiestan desconocer cuál es la apertura que tiene Compasión Internacional para acceder a estas solicitudes. Todas coincidieron que aprendieron a dar clases de forma empírica, y que buscan por su cuenta cómo obtener más atención por parte de los jóvenes.

Un tutor manifiesta haber recibido capacitación en el área de currículo académico hace cinco años, pero que no ha vuelto a tener un reforzamiento. Indica que aunque replica estos conocimientos a los demás tutores, sienten debilidad en esta área, y necesita apoyo, especialmente debido a que hay mucha rotación de personal.

La alta rotación de personal es una de las mayores limitantes con las que cuenta el programa, ya que se pierde la capacitación, conocimientos y experiencia adquirida, por lo que hay que estar constantemente empezando desde cero. Esta rotación se debe a que el personal realiza un voluntariado en donde lo que se le ofrece como ofrenda es poco, por lo cual, si se le presenta una oportunidad para aumentar sus ingresos, deciden abandonar el programa. El factor económico es algo que no pueden evitar sea muy influyente en este aspecto.

No todos los niños tienen la visión del programa, son pocos los que reconocen los beneficios presentes y futuros que perciben a través del mismo. Se considera que quizás los maestros no les están recordando y reforzando estos beneficios durante su desarrollo dentro del programa o quizás no se están identificando las necesidades básicas de los niños(as) y jóvenes y sus familias, por lo cual no se crea valor para que permanezcan dentro del programa y no muestren más interés en la competencia.

En relación a la satisfacción del beneficiario, se ha podido identificar que los niños responden mejor a todo lo visual y dinámico y pierden interés si solo están sentados escuchando

al maestro durante el tiempo del programa. Manifiestan carecen de poder aplicar estas técnicas debido a que sus aparatos de televisión, dvd y grabadora, se encuentran en mal estado, por lo cual limita sus opciones para presentar un programa más entretenido y dinámico.

Como fortaleza, se han identificado mejoras en el área de patrocinio y una mayor comunicación debido al acceso a internet, lo cual les facilita el trabajo ya que lo realizan mayormente dentro de las instalaciones del programa. Compasión Internacional ha proporcionado un libro de texto en donde muestran una guía para impartir su clase y volverla más dinámica, no obstante desearían se les instruyera de una manera práctica in situ, como utilizarlo.

En el área de salud también han habido cambios, brindando capacitaciones a la persona encargada de salud, sobre cómo utilizar el calculador nutricional en los niños(as) y jóvenes, calcular peso y como hacer cambios para mejorar su salud. Así mismo, Compasión Internacional proporcionó un libro con recetas nutritivas para enseñar a los niños(as) y jóvenes del programa, brindando diversidad en el menú de las meriendas.

Los tutores exteriorizaron su satisfacción en relación a los cambios realizados en las agendas de planificación académica, ya que ahora son coloridas y presentan módulos innovadores. También se les ha proporcionado un fichero y libros de juegos para memorizar versículos. Se puede identificar dentro de los tutores gran dinamismo y potencial para impartir una clase de calidad. Poseen habilidades de canto, decoración, danza, el cual esperan poder implementar para atraer la atención de los niños(as) y jóvenes del programa.

Hay involucramiento por parte del pastor en el programa, proporcionando apoyo a controlar más a los niños y orientarlos a mantener su interés en permanecer en el mismo. Se cree existe una satisfacción en los niños(as) y jóvenes en general y consideran cuentan con suficiente personal para atender el programa.

Se está realizando un cumplimiento imparcial de lineamientos, se considera pudiera ser debido a desconocimiento en general de los mismos, por lo cual se solicita reforzamiento en esta área para mejora en la calidad del servicio.

La Iglesia Evangélica de Santidad y Renovación Integral considera que una limitante es que los niños(as) y jóvenes se sienten cansados por la tarde ya que vienen de sus escuelas y tienen que ir inmediatamente al programa. El contexto de violencia y peligro de la zona es alto, lo que disminuye la participación de los beneficiarios. También se encontraron diferentes limitantes al momento de implementar el programa, las colaboradoras se sienten sobrecargadas con el trabajo e incluso expresaron que varias de ellas en más de una ocasión han considerado retirarse, en el último año durante varias semanas consecutivas trabajaron de lunes a domingo. Luchan con obtener un balance entre trabajo y familia, algunas de ellas son mayores por lo que encuentran como limitante su propia salud.

Otras limitantes identificadas, se relacionan con la infraestructura. No existen espacios adecuados de juego, actualmente el espacio dentro de las iglesias es limitado. Las aulas son provisionales, y admiten que no es precisamente el mejor entorno para fomentar un aprendizaje significativo en los niños y jóvenes. Tampoco cuentan con una infraestructura en tecnología adecuada, ya que no poseen líneas de teléfono o un internet con adecuada conectividad, esto dificulta su comunicación con la organización, los padres de familia y personal en general.

Existe una limitante respecto a la remuneración económica que el personal del programa recibe, a pesar de invertir mucho de su tiempo en el mismo. Debido a que es un voluntariado, no gozan de un sueldo formal ni de beneficios adicionales como ser seguro social, solo se les ofrece una cantidad mínima de dinero en agradecimiento por el servicio brindado, el cual en la mayoría de los casos es recolectado por la iglesia a través de la ofrenda. Este factor es importante, ya que debido a esto, se presenta una alta rotación de personal debilitando la calidad del servicio ofrecido a los beneficiarios.

La satisfacción del beneficiario, según opinión de las colaboradoras del programa, es alta. Toman como indicador el alto porcentaje de asistencia de los beneficiarios en los días que hay proyecto. Los niños expresan que se sienten amados y cuidados, considerando que muchos de ellos sufren de maltrato y abuso en sus hogares. Mencionaron que incluso, varios niños y jóvenes llegan antes de la hora programada ya que se sienten muy a gusto en el programa. Algunos beneficiarios ya egresados del programa siguen asistiendo a la iglesia para apoyar en actividades operativas y administrativas. Esto es considerado como un logro por parte de la iglesia implementadora ya que significa que los niños(as) o jóvenes se sienten tan involucrados dentro en el programa, que aún cuando terminaron el mismo, deciden seguir apoyando a la iglesia como una satisfacción personal.

Uno de los principales y más recientes logros fue la graduación de la primera promoción de un laboratorio de computación.

El proyecto cuenta con varias fortalezas en relación al desarrollo del programa. Una de ellas es su mismo desempeño, intentan brindar todo el apoyo que está a su alcance, muchos expresaron que hacen labores que están fuera de sus roles todo con el fin de ayudar al niño. Se consideran hábiles en contactar al niño y comunicarse con su familia, hacen todo lo que está a su alcance en este sentido para prevenir la deserción de clientes. Consideran que hacen un buen trabajo en equipo, son interdependientes y la mayoría se encuentra capacitada para cubrir las funciones de las demás en su ausencia. Por lo que si alguien de las colaboradoras no se presenta, la labor de atender a los niños continúa.

Uno de los principales propósitos de la iglesia es la formación espiritual y moral de los beneficiarios, consideran que poseen estrategias eficientes en esta área ya que los cambios son evidentes en la vida de los niños. Como Programa de Desarrollo Integral se encuentran alineados con la misión de la iglesia en general, lo que les permite trabajar en conjunto obteniendo mayores beneficios, recursos y apoyo para ejercer sus funciones diarias. Consideran como fortaleza la

diversa gama de actividades disponibles para el desarrollo de habilidades y talentos de los beneficiarios. Cuentan con grupos de danza, música, teatro y deporte y otras actividades extra curriculares de servicio.

Otra fortaleza es el personal altamente comprometido y empoderado de la visión del Programa en trabajar con niños. Tienen muy baja rotación de personal, la mayoría tiene 10 años de estar sirviendo en el Programa de Desarrollo Integral considerando que el Programa existe hace 11 años. Se consideran capacitadas respecto a la enseñanza de las clases programadas, afirman recibir constantes capacitaciones en cómo mejorar la entrega de servicio. Cuentan con suficientes recursos didácticos de acuerdo a la demanda. El líder principal (pastor) comparte la visión de trabajar con los niños por lo que da prioridad en atender las necesidades que surjan, tanto en recurso, logística, apoyo, entre otros.

La iglesia implementadora utiliza como herramienta dentro los lineamientos la asistencia de los niños como para identificar ausencias y planificar visitas con el objetivo de motivar tanto al padre de familia como al niño(a) o joven a permanecer en el programa.

En el caso de La Iglesia Evangélica Linaje de Abraham, el pastor no se involucra directamente, tiene a una persona asignada. Como limitantes identificadas resalta el currículo repetitivo, en el caso de las edades entre 12-18 años. Cambios de domicilio de los padres y desintegración familiar, mucha carga administrativa de los colaboradores de la iglesia y alta Rotación de personal.

Las colaboradoras de la iglesia toman iniciativa y mejoran el currículo de Compassion International Honduras y también muestran un interés genuino en retener al beneficiario y darles seguimiento. Consideran que hay porcentaje de niños satisfechos, y ellos pueden ver los frutos del programa en la vida del niño. Como fortaleza el programa se inculcan valores, se da amor a los niños y los colaboradores de la iglesia se interesan genuinamente en ellos, construyen un lazo

de confianza y confidencialidad con los beneficiados, además de realizar una buena planificación del Plan Operativo Anual. También tienen conocimiento profundo del niño y joven, le visitan a sus domicilios y están atentos ante cambios de comportamiento brindando apoyo en casos de crisis familiares.

Cuentan con efectivas estrategias para motivar la asistencia, tal es el caso de la vitrina de premios donde los niños elijen su premio tras asistencias constante. Otra fortaleza es el hecho que la mayoría de niños cuentan con un patrocinador.

En términos generales las principales limitantes encontradas de parte de los colaboradores de las iglesias implementadoras en cuanto a calidad de servicio fueron:

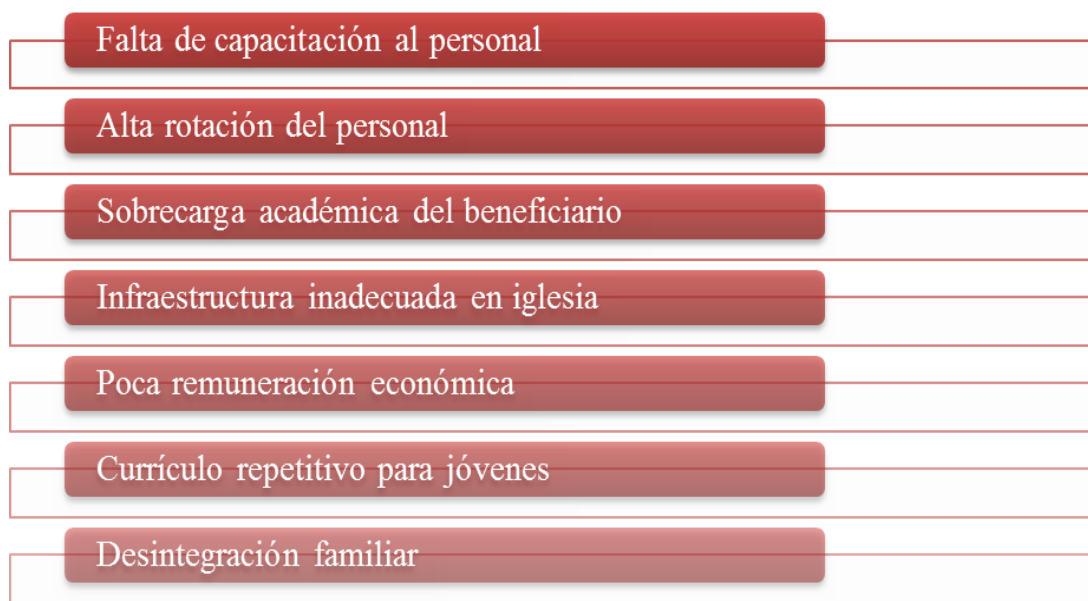


Figura 30. Causas de mayor salida identificadas por grupo focal

Fuente: Autor (2015)

En relación a la variable de *Planeación Estratégica*, cada grupo focal opina lo siguiente:

El Centro de Adoración Cántico Nuevo indica realizan visitas todos los lunes para contactar a los padres de los niños que no han estado asistiendo al programa. Estas visitas se realizan en grupo en apoyo a sus compañeras y para mayor seguridad debido a lo conflictivo de la zona. El día martes se reúne el personal para realizar la planificación académica, utilizando el currículum académico proporcionado por Compasión Internacional a través de las agendas. El programa está dividido por módulos de hasta tres meses, de acuerdo a las edades de los niños(as) y jóvenes. Se realizan clausuras por cada módulo y se invita a los padres para lograr un mayor involucramiento de este.

El programa se realiza los días jueves y viernes de cada semana a través de dos jornadas, una matutina y otra vespertina. Se ha identificado que en la jornada matutina hay mejor respuesta por parte de los niños(as) y jóvenes ya que se encuentran más enérgicos y despiertos. Por la tarde el desempeño de los niños declina por que vienen cansados de la escuela. La selección de los niños(as) y jóvenes es realizada por el personal del programa de la iglesia implementadora. Ellos van a las casas, identifican los niños(as) y jóvenes con mayor necesidad y citan a los padres para explicarles el programa y que acepten el compromiso antes de realizar el ingreso.

La Iglesia Evangélica de Santidad y Renovación Integral afirma que la selección del beneficiario es a criterio de la iglesia. Tienen reuniones mensuales de planificación de agenda, se prepara cada módulo este contiene aproximadamente ocho lecciones de acuerdo al grupo de edad. Hacen actividades calendarizadas como desayunos y charlas buscando fortalecer la comunión del grupo y avanzar en la planificación de actividades.

Cabe mencionar que aparte de las actividades y reuniones calendarizadas, estas se dan de acuerdo a la situación actual y necesidad que se presente. Los fondos son otorgados por Compassion International, realizan un Plan Operativo Anual donde se contemplan todas las

actividades y el presupuesto. El programa se desarrolla los días jueves y viernes de la semana, en tanda matutina y vespertina. Procuran ahorrar costos, especialmente en el uso de recursos didácticos. Se reúnen un día a la semana para preparar la decoración, este día es aparte del jueves o viernes para no interferir en el tiempo de los niños. Tiene una estructura organizada, cada una tiene su rol determinado. La Coordinadora de Patrocinio se encarga de supervisar la planificación de agendas.

Se hacen chequeos médicos anuales y cuentan con una estrategia para mantener la salud y dieta de los niños en óptimas condiciones. Realizan celebraciones de cumpleaños, hacen campañas de la iglesia para involucrar a padres en la iglesia, diversas actividades. Conceden de 10 a 30 minutos para atenderlos individualmente al niño, depende de la necesidad que se presente. Los niños tienen casilleros para dejar sus cosas guardadas.

En términos generales cuentan con una planificación centrada en las necesidades de los beneficiarios, flexible a la adaptación del entorno. Buscan soluciones contextualizadas ante las problemáticas que se presenten.

La Iglesia Evangélica Linaje de Abraham realiza su planeación estratégica a través de visitas programadas posteriores a inasistencias consecutivas. Mensualmente realizan actividades en las diferentes áreas de desarrollo, especialmente en el área socioemocional. Se programa cada tres meses reuniones con los padres de familia.

Se planifican charlas de acuerdo al tema que se necesite abordar según las necesidades de los beneficiarios. Realizan una agenda de calidad para programar el contenido de sus lecciones y realizan reuniones de planificación ocasionalmente. El devocional a inicio de cada jornada es esencial dentro del programa. A inicio de cada año se hace una reunión con el personal, para realizar un recuento de los procesos realizados y los conocimientos impartidos el año anterior. Se provee una inducción a nuevos colaboradores y se les da oportunidad de observar cómo se

imparten las clases para que tengan una mejor perspectiva de cómo (POA) deben implementar el programa. Todo lo anterior se realiza en base en el Plan Operativo Anual del programa.

En resumen los resultados encontrados en el grupo focal respecto a las variables fueron:

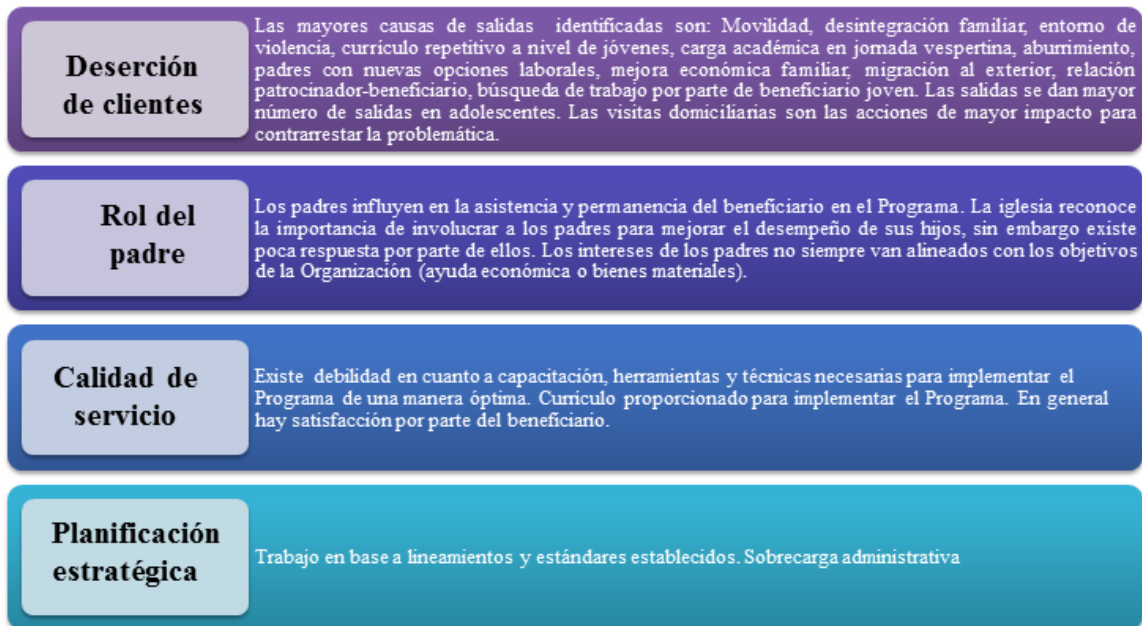


Figura 31. Resumen de resultados grupo focal

Fuente: Autor (2015)

4.2 ANÁLISIS

4.2.1 ANÁLISIS DOCUMENTAL

Respecto a los Reportes Anuales de salidas, Salidas no exitosas e Informe de corte de cinco años sobre salidas en niños y sus principales razones; se obtuvieron datos relevantes para identificar y comprender de mejor manera la problemática de deserción de clientes. Sin embargo, estos datos se expresan de manera cuantitativa por lo que limitan profundizar en las causas identificadas. Estos datos entonces son útiles para los Indicadores y registros internos de control de la organización pero no precisamente para tener un conocimiento profundo sobre la problemática.

Con respecto al Reporte de Investigación de salidas de los niños /adolescentes “Causas y medidas preventivas” este fue un recurso valioso para entender de mejor manera la opinión de los padres, sin embargo la investigación no posee un enfoque integrado sobre el estudio de la problemática de deserción de clientes. Se centra más en identificar las causas de por qué los padres retiran a sus hijos del programa, la causa principal de movilización de área del beneficiario no se desarrolla. Actualmente, de acuerdo a lo investigado, no hay registros de un estudio realizado sobre este tema. Si bien la investigación es relativamente reciente, sería valioso que este tipo de investigaciones se hiciera con mayor frecuencia considerando que mediante la investigación se identifica la raíz de la problemática. Al identificarse, la resolución del problema es más precisa y efectiva.

El Plan estratégico para la prevención de salidas revisado durante la presente investigación, es una representación del fruto de la investigación, ya que surgió en base a la misma. Este plan es un documento de tres páginas donde se detalla los retos, actividades, responsable y periodo de tiempo a llevar a cabo dichas actividades. Cabe mencionar que es un recurso limitado para abordar la problemática de deserción ya que muchas de las actividades propuestas buscan aliviar los síntomas más que trabajar en las causas de la problemática. Las actividades se detallan de

manera general, siendo más actividades informales a cumplir que un plan de acción. No existen controles formales establecidos para dar un seguimiento, lo que obstaculiza una medición del impacto del plan.

En el plan no se detallan los recursos que se necesitaran utilizar, tanto de personal como económicos. En general se observa que el Plan Estratégico para Prevención de salidas es un esfuerzo importante pero se ve informal ya que no cuenta con una estructura de carácter estratégico. No existe registro de seguimiento del mismo, de hecho cuando se elaboró no se consideró tener una sección donde se pudieran registrar los logros. Uno de los encargados de dar seguimiento al plan es el Gerente del Departamento de Implementación del Programa, sin embargo esta posición se encuentra vacante hace más de un año. Otra debilidad encontrada es que no se consideró la opinión del personal de las iglesias implementadoras, ya que son ellas quien realmente implementa el programa. En base a lo anterior, puede que las actividades consideradas no sean las más adecuadas para resolver la problemática.

En relación a los Reportes de salidas, estos contienen información general del registro de logros en las áreas de desarrollo espiritual, intelectual físico y socioemocional. Estos de acuerdo al tiempo que el beneficiario permaneció en el programa. Son preguntas sencillas de respuesta cerrada, de sí o no. Existe una sección donde se brindan la causa detallada de la salida y las acciones realizadas para prevenirlas.

En la gran mayoría de casos, las acciones tomadas para la prevención de salidas son las visitas domiciliarias. Si bien es un requerimiento que estas se lleven a cabo, al revisar los reportes se encontró que varios documentos no cuentan con esta información. Lo que implica que la calidad de servicio no está siendo completamente alcanzada. También se encontró discrepancia entre el detalle de salidas y la última sección del reporte donde se detallan las salidas más frecuentes. En esta última sección el personal del proyecto debe marcar la razón que más se asemeje el caso, sin embargo estas razones no siempre representan la verdadera causa de salida.

El empleado de CIH encargado de analizar e ingresar estos formularios, expresó que existen retos en el llenado de la información de parte de la iglesia implementadora ya que suelen haber errores en la mayoría de los formatos llenados. Esto implica duplicar esfuerzos y administrar de manera ineficiente el tiempo haciendo reprocesos. La información contenida en el reporte nuevamente es superficial, a pesar que la sección pide explicaciones estas no son proporcionadas a profundidad. En la mayoría de los casos el personal del proyecto en las iglesias se limita a solo poner a lo más cuatro líneas explicando el motivo de salida. Se observa oportunidad de mejora en la información del formulario, sería útil registrar la satisfacción del padre en la misma herramienta. Esto proporcionaría una mejor perspectiva de la problemática e inclusive las opiniones de los padres pudieran ser la base para elaborar estrategias de retención de clientes.

4.2.2 ENTREVISTA

COLABORADORES OFICINA NACIONAL CIH

Se entrevistaron a cuatro empleados de la oficina de CIH. Entre ellos el Gerente de Comunicación de Programa, Supervisora de Comunicación del Programa, Especialista en Investigación y Facilitadora de Campo.

DESERCIÓN DE CLIENTES

La deserción de clientes es un reto constante y actual para las organizaciones, en especial en las ONG, debido a que los servicios que prestan son ofrecidos e implementados en zonas de extrema pobreza, donde el nivel de educación es muy bajo o inexistente y tanto las condiciones como necesidades básicas de este sector son muy demandantes.

Para Compassion International Honduras, la problemática de deserción ha sido una variable constante a lo largo del tiempo. De acuerdo a los expertos entrevistados, se puede observar este

comportamiento desde hace aproximadamente 10 años, sin una mejora significativa por lo cual hay un supuesto de que las acciones realizadas no han sido lo suficientemente efectivas para contrarrestar la problemática. Esta información se encuentra detallada en reportes e informes anuales sobre salidas que registra la Organización y algunas acciones informales implementadas en su momento.

Se pudo identificar para este año 2015 un registro de salidas al programa de aproximadamente 3,000 personas entre niños, niñas y jóvenes, en contraste al número de 5,500 ingresos realizados, lo cual muestra una tendencia de decrecimiento en el programa, amenazando la sostenibilidad del mismo y representando una alerta inminente para la organización en donde se deben efectuar acciones inmediatas para abordar la situación.

La problemática de deserción de clientes tiene un impacto en la Organización tanto a nivel nacional como internacional. Debido a que se administran fondos recibidos de patrocinadores de países cooperantes, dichos fondos deben ser afectados cuando se registran las salidas, reduciendo las oportunidades de apoyo al beneficiario e incluso afectando la operatividad de la Organización, agregando una mayor carga administrativo debido al registro de los mismos. Se informó que actualmente hay una persona en la Organización la cual invierte el 90% de su horario de trabajo exclusivamente para registrar dichas salidas.

Los entrevistados pudieron identificar 5 causas principales de deserción de clientes en el programa, las cuales están enunciadas por orden de mayor impacto:

Movilidad: Los factores que mayormente inciden en la movilidad de las familias son la falta de vivienda propia y la búsqueda de mejores oportunidades de trabajo, esto debido a que son familias con escasos recursos lo cual provoca una inestabilidad de permanencia en la comunidad. Así mismo, la desintegración familiar incide en este comportamiento obligando a mudarse con otros familiares en otras zonas, donde en muchas ocasiones no hay una iglesia implementadora

cerca para continuar en el programa. Este movimiento constante por parte de las familias provoca inasistencia de los niños(as) y jóvenes dentro del programa.

Esta variable a pesar de ser identificada como la de mayor impacto en la deserción de clientes dentro del programa, debido a su naturaleza, se encuentra fuera del control de la Organización y por consiguiente en el presente estudio no se analiza a detalle, para establecer estrategias para contrarrestarla. Por lo cual se ha determinado estudiar a mayor profundidad aquellos esas variables que la Organización pueda incidir sobre ellas de alguna forma para obtener los resultados deseados.

Desinterés de los padres: Existe un desinterés por parte de los padres hacia el programa debido a que no hay una adecuada comunicación por parte de las iglesias implementadoras sobre el funcionamiento y los requerimientos necesarios para permanecer dentro del programa, así como los beneficio del mismo, lo cual incita a que los padres se planteen expectativas ficticias en torno a este. Esta insatisfacción por parte de los padres hacia el programa, provoca una indiferencia por cumplir con los requisitos de asistencia del hijo y en algunas ocasiones se manifiesta con el retiro del mismo, limitando las oportunidades de desarrollo del niño.

Programa no atractivo: Otro factor que incide en las salidas es cuan atractivo se proyecta el programa a los niños(as) y jóvenes, desde el nivel curricular en cuanto al contenido y estructura, como en la aplicabilidad del mismo en base a estrategias y técnicas de comunicación y sociabilización por parte de la iglesia implementadora. Se pudo identificar que el aburrimiento provoca un alto grado de desinterés en los niños(as) y jóvenes, amenazando su estabilidad dentro del programa. Los expertos identifican entre 10 a 19 salidas por iglesia implementadora debido a esta causa, por lo cual se están reuniendo esfuerzos para mejorar el currículum académico a nivel de organización y por capacitar al personal de las iglesias implementadoras para impartir los programas de una forma más dinámica y que se adecuen a las necesidades básicas e intereses de los niños(as) y jóvenes que asisten al mismo.

Se considera la capacitación del personal un elemento esencial y muy influyente en la deserción de clientes, ya que de acuerdo a la capacidad de ellos en implementar un programa atractivo de calidad, los beneficiarios perciben de una mejor forma cuales son los objetivos del programa en sus vidas y los beneficios recibidos, obteniendo satisfacción, compromiso y lealtad hacia el programa.

Bajo nivel de educación del padre: Otro factor influyente es la poca autoridad que los padres poseen sobre sus hijos jóvenes, permitiendo una indiferencia por parte de ellos en relación al la importancia en la educación y dejando que sus hijos sean los que decidan sobre su participación en el programa y nivel de compromiso, bajo una corta o errónea percepción sobre lo que es adecuado y beneficioso para sus vidas. La poca o inexistente educación en los padres de familia, limita la visión del programa en la vida de los niños(as) y jóvenes y es una amenaza constante para el programa debido a la influencia que ellos ejercen sobre sus hijos.

Selección del niño: Los expertos indicaron que se ha observado una gran debilidad en el proceso de selección del niño(a) o joven para ingresar al programa. Aunque se cuenta con lineamientos, parámetros y criterios establecidos por Compassion International Honduras para dar ingreso a un niño(a) o joven al programa, las iglesias implementadoras no están cumpliendo en su totalidad con lo anterior, aumentando la amenaza de salidas por dar ingresos que no cumplen con los requisitos establecidos y definidos. Sin embargo, CIH también es copartícipe en cuanto a la responsabilidad de brindar la capacitación adecuada para realizar este proceso así como el monitoreo y seguimiento correspondiente para asegurar una implementación exitosa.

En resumen las principales causas de salidas y sus principales impactos identificados por los colaboradores de la Organización son:

Movilidad	• Motivo de inasistencia de los niños al Programa.
Desinterés de los padres	• Expectativas no alineadas con el Programa
Programa no atractivo	• Es influenciado por la falta de capacitación al personal de la iglesia implementadora.
Bajo nivel de educación del padre	• Poco interés en el desarrollo del niño
Selección del beneficiario	• Existen debilidades e el proceso e incumplimientos en su aplicación.

Figura 32. Causas de mayor salida identificadas por la Organización y su impacto

Fuente: Autor (2015)

ROL DEL PADRE

Los entrevistados consideran que el padre de familia es muy influyente en la asistencia y desempeño del niño(a) y joven dentro del programa. El nivel de compromiso del padre de familia, es un reflejo del desempeño de su hijo dentro del programa y es un factor determinante para la completación exitosa del mismo.

Se pudo determinar que los padres de familia manejan un concepto erróneo sobre el propósito del programa y los beneficios que se obtendrán del mismo, ya sea por falta de comunicación efectiva por parte de las iglesias implementadoras, o debido a que la extrema necesidad de estas familias de tan escasos recursos provoca una distorsión en relación a lo que se recibirá por parte del programa y a quién estarán dirigidos estos beneficios.

Muchas veces los padres de familia piensan que recibirán beneficios económicos para toda la familia por parte de la Organización, debido a que está manejando es una organización

internacional que recibe ayuda por parte de patrocinadores de países cooperantes. Cuando entienden que el propósito de la Organización no es proveer sustento económico y que además los beneficios serán solo percibidos por los hijos pertenecientes al programa, caen en un estado de molestia el cual se traduce en indiferencia hacia el programa y por lo tanto no supervisan que el hijo cumpla con los requerimientos para permanecer dentro del mismo ya que consideran que el programa no aporta a su bienestar económico.

Además de eso empiezan a brindar excusas para evadir el compromiso como padres de familia y hacia el programa, argumentando cansancio e inversión de mucho de su tiempo sin recibir nada a cambio.

CALIDAD DEL SERVICIO

El programa cuenta con una estructura definida y lineamientos establecidos por Compassion International Honduras para proporcionar a los clientes beneficiarios un servicio de calidad. La iglesia es la encargada de implementar el programa y de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la Organización a través del currículum académico establecido por edades, el cual se enfoca en las cuatro áreas de desarrollo del niño(a) y joven: socio emocional, espiritual, física e intelectual.

Además la encargada de coordinar las actividades que atienden las necesidades básicas del beneficiario en el área de salud, como ser chequeos médicos, revisiones en cuanto a la nutrición, alimentación, entre otros. Así mismo es responsable de proveer charlas educacionales sobre temas relacionados a las necesidades identificadas en cada iglesia implementadora, como por ejemplo sobre VIH SIDA, prevención de embarazo, primeros auxilios, alimentación saludable, etc.

La Organización también brinda capacitaciones periódicas al personal de cada iglesia implementadora del programa sobre las mejores prácticas para impartir el currículum asignado, salud y nutrición, etc. Así mismo, las iglesias pueden solicitar capacitaciones adicionales en apoyo a temas o áreas que consideren necesarias reforzar y la organización les envía expertos para dichas capacitaciones, o en su defecto, proporciona material e insumos para ser socializado con el personal de la iglesia a través de una persona clave dentro del programa responsable de realizar dicha labor.

Para poder tener un mejor control en cuanto a la calidad del servicio proporcionado a los beneficiarios, la organización ha asignado un facilitador de programa el cual tiene a su cargo entre 12 a 15 iglesias de acuerdo a zonas, responsable de monitorear la implementación y el cumplimiento de los requerimientos establecidos en el programa. A través del mismo, se logra una comunicación y retroalimentación más efectiva entre las oficinas de la Organización y cada iglesia implementadora.

Compassion International Honduras monitorea el progreso de los beneficiarios a través del Departamento de Comunicación. En base a las herramientas establecidas para obtener dicha información, cada iglesia implementadora facilita los datos recolectados al Departamento, para luego ser documentados e ingresados en un sistema el cual refleja el progreso del beneficiario a través del tiempo, siendo actualizado cada año y medio.

Los resultados proporcionados por el sistema son reflejados por beneficiario individual, no en base a cada iglesia implementadora, lo cual dificulta tener un panorama general del desempeño de cada iglesia de acuerdo a los resultados obtenidos por beneficiario, limitando la identificación e implementación de acciones dirigidas hacia esas iglesias en las cuales el programa no está obteniendo los resultados esperados y establecidos por la Organización. Sin embargo, los entrevistados manifestaron pronto se implementará un nuevo sistema el cual condensará toda esta información con el propósito de fortalecer esta área y maximizar resultados.

Se pudo concluir que aunque existen varios canales para medir la calidad del servicio proporcionado a través del programa, entre ellos sistemas, herramientas, indicadores, auditorías, reportes, entre otros (PMAT, KRI, CDPR, Bianuales, etc.), actualmente no existe un programa integrado que concentre todos estos datos, dificultando el acceso a dicha información, tanto para la organización como para la iglesia implementadora y limitando el panorama o identificación del estado en que se encuentran los programas en las diferentes iglesias implementadoras, así como el estado general del programa a nivel de país.

Sin embargo, los expertos indicaron que la Organización está trabajando para implementar lo antes posible un programa integrado y herramientas que permitan tener un mejor acceso a la información con el fin de identificar las áreas de mejora y realizar planes de acción intencionados para alcanzar los objetivos y visión de la Organización, así como socializar y reforzar las mejores prácticas identificadas que están logrando resultados exitosos.

El factor de calidad es muy influyente e importante en cuanto a la permanencia y completación exitosa del niño(a) o joven dentro del programa. Cada iglesia implementadora es responsable de proveer a sus beneficiarios programas atractivos que se adecuen a los intereses y necesidades propias de cada zona o comunidad, proporcionando un valor agregado que incentiva y motiva al beneficiario a permanecer dentro del programa.

Aunque cabe mencionar que cada iglesia implementadora es distinta en su forma de pensar y operar, existen iglesias que sobresalen en esta práctica y son reconocidas por sus estrategias innovadoras para ofrecer programas atractivos de calidad. Estas estrategias son compartidas y socializadas a las demás iglesias a través de los facilitadores de los programas, como buenas prácticas a ser consideradas a implementar, para lograr mejores resultados en sus programas y contrarrestar la problemática de deserción de clientes que actualmente se encuentra presente en cada programa.

Además, con esto se pretende incentivar a las iglesias a ser más creativa en la adecuación a sus programas de los recursos a los cuales se tiene acceso tanto en las instalaciones de la iglesia como en la comunidad en general y al aprovechamiento máximo de todos los insumos proporcionados por la Organización.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Se pudo identificar que Compassion International Honduras ha realizado algunas acciones para contrarrestar la problemática de deserción de clientes del programa, a través de la implementación de un plan estratégico de salidas, el cual se centró en fortalecer la supervisión del proceso de salidas a través del facilitador del programa y en el monitoreo y seguimiento para procesar salidas a tiempo.

Al facilitador del programa se le asignó la responsabilidad de canalizar las solicitudes de salidas realizadas por las iglesias implementadoras a su cargo para ser procesadas por la oficina de Compassion International Honduras. Estas debían ser autorizadas por el facilitador, previo a una investigación, revisión y análisis realizado a cada caso, evitando se dieran salidas en las cuales se pudieran tomar acciones para retener al beneficiario.

Por esta razón, se reforzaron las visitas a las casas de los niños(as) y jóvenes que presentaban constantes inasistencias, con el fin de motivarlos e incentivarlos a continuar en el programa, recordándole las ventajas y beneficios percibidos a través del mismo y para mostrar a los padres de familia el fuerte interés y compromiso que la iglesia implementadora tiene para que su hijo continúe gozando de los beneficios ofrecidos por el programa.

De igual manera, el facilitador del programa es el encargado de comunicar a las iglesias sobre mejores prácticas, para implementar de forma más dinámica y atractiva el programa, así como instruir a la iglesia para fortalecer el área espiritual y utilizarla como estrategia para retener

a los beneficiarios. También se les brinda capacitación en relación al proceso de selección de los beneficiarios para evitar dar ingreso a niños(as) o jóvenes que no cumplen con los requisitos establecidos y sean una amenaza futura de deserción debido a su mala selección.

El plan estratégico también incluía acciones para monitorear y dar seguimiento a las iglesias implementadoras para procesar las salidas a tiempo. Se pudo identificar que las iglesias no estaban realizando el proceso de salidas de acuerdo a los tiempos establecidos por la Organización, reportando salidas de forma tardía, en las cuales el beneficiario en ocasiones tenía meses de haberse retirado del proyecto, pero como no había sido procesada formalmente su salida, se continuaba recibiendo fondos por parte de la Organización para este beneficiario en particular.

Esto representaba un problema tanto para la iglesia como para la Organización ya que la iglesia debía devolver a la Organización los fondos de esos meses en que el beneficiario ya no estaba en el proyecto, fondos que quizás habían sido utilizados para otros propósitos dentro del programa y la Organización debía devolver esos mismos fondos a los patrocinadores ya que no habían sido utilizados para beneficio del niño(a) o joven patrocinado. Esto es muy importante ya que se debe cuidar en todo momento la imagen de la Organización en cuanto a credibilidad y transparencia se refiere ante los países colaboradores.

De igual manera, no se estaban presentando los datos correspondientes en tiempo real sobre las salidas del programa en las iglesias implementadoras, lo cual representa una debilidad para la Organización al momento de presentar esos datos a las oficinas regionales de Compassion International.

El plan estratégico de salidas y las diferentes estrategias que lo conformaban, dieron resultados inmediatos reduciendo considerablemente las salidas en el programa por un período de tiempo, sin embargo, los expertos consideran no se le brindó el seguimiento adecuado al mismo

por lo cual su efectividad fue declinando, razón por la cual se continúa actualmente con esta problemática e incluso se ha visto un incremento considerable en deserción en los últimos años, preocupando a la Organización y urgiéndola en tomar acciones y decisiones al respecto.

PADRES DE FAMILIA DE BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA

Se entrevistaron a 6 padres de beneficiarios del Programa de Desarrollo Integral, los cuales, en términos generales, mostraron interés y satisfacción respecto al programa.

DESERCION DEL CLIENTE

En el caso de los entrevistados, expresaron que sus hijos tienen altos porcentajes de asistencia. De acuerdo a lo investigado, estos padres se involucran en las actividades del proyecto. Buscan motivar a sus hijos para su permanencia en el programa, ya que reconocen que la formación en valores y principios bíblicos es muy importante. Mencionaron que tienen fiel asistencia a las actividades programas del proyecto, tales como las reuniones de padres. También los padres entrevistados asisten puntualmente al chequeo médico de sus hijos y gran parte de ellos van a dejar a sus hijos personalmente al programa. Cabe mencionar que estos padres se encuentran involucrados en el programa, pero este no es el caso de la mayoría de los padres de acuerdo al análisis documental, entrevistas y grupos focales realizados. No hubo apertura para contactar al resto de padres, no suelen llegar al proyecto cuando son convocados y no se pudo visitar sus viviendas e vista del alto peligro de estas colonias en las cuales habitan pandillas y maras juveniles.

ROL DEL PADRE

Reconocen que como padres tienen influencia directa en la permanencia y completación exitosa del programa. Esta influencia se relaciona con el conocimiento que poseen sobre los

beneficios del programa, actividades realizadas por hijos, expectativas sobre el programa y motivación.

Los padres identificaron que el principal beneficio percibido es la formación bíblica y de valores que sus hijos reciben a través de las enseñanzas del proyecto. Reconocen que existen actividades complementarias como chequeos médicos y regalos de navidad que son también un beneficio. Los padres se sienten confiados que sus hijos están en el lugar correcto.

Con respecto a las expectativas de los padres sobre el involucramiento de sus hijos en programa, de manera general expresaron que desean que sus hijos sean personas de bien a la sociedad. Algunos padres demuestran una visión limitada del futuro de sus hijos, sin embargo independientemente lo que estos hagan en el futuro los padres consideran vital que reflejen los principios bíblicos y valores morales aprendidos. Esta última es una de las principales causas por las que consideran que vale la pena que sus hijos participen en el programa, a pesar del esfuerzo que hacen los padres por traer a sus hijos al programa. Considerando que caminan largas distancias bajo el sol, dejan de atender sus negocios, es una labor de todas las semanas y debido a las luchas que en ocasiones tienen en motivar a sus hijos a asistir al programa.

Cabe mencionar que los padres no reciben incentivos para fomentar la participación de sus hijos en el programa, esto puede disminuir el grado de compromiso de los padres. Se identifica un área de oportunidad en este sentido. Como clientes y beneficiarios indirectos del programa, se debe crear valor a través de las interacciones para aumentar las probabilidades de permanencia en el programa.

CALIDAD DEL SERVICIO

La principal fortaleza identificada por los padres respecto al programa, es la enseñanza bíblica que sus hijos reciben. Este tema surgió a lo largo de la entrevista con los padres, como se

mencionó anteriormente es la principal causa por la que consideran que vale la pena que su hijo este en el programa. En este sentido los padres se sienten satisfechos de ver los resultados en la vida de sus hijos.

Otra fortaleza identificada fue la calidad de atención que el proyecto brinda a sus hijos, en términos del alto grado de afecto que los niños reciben. Los padres se sienten confiados que sus hijos reciben un buen trato, ya que muchos expresaron que en caso que no fuera así el niño perdería la motivación de asistir al proyecto.

Las áreas de mejora identificadas tienen que ver con la infraestructura del proyecto y el grado de flexibilidad en algunos lineamientos. Con respecto a la infraestructura consideran que no hay espacios adecuados de recreación, expresaron que a veces los niños salen a jugar a la calle. A pesar que el personal del proyecto esta con los niños en todo momento, los padres se sienten intranquilos con este tipo de situaciones considerando los peligros potenciales del entorno. El personal del proyecto deberá entonces de buscar otras alternativas de recreación para los beneficiarios, como paseos fuera del proyecto.

Expresaron que existe poca flexibilidad en cuanto a ciertos lineamientos. Por ejemplo en la compra de ropa para el regalo de navidad, demostraron insatisfacción ya que el proyecto les indica la tienda específica que deben comprar y no permiten más opciones. Este tipo de inflexibilidad incide negativamente en el comportamiento del padre. Si bien el involucramiento del padre no es tan elevado, este tipo de situaciones disminuye aún más la probabilidad de su participación en el programa. Se debe buscar soluciones contextualizadas que satisfagan de la mejor manera las necesidades e intereses tanto de los niños como de sus padres o cuidadores.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Los padres conocen a nivel general las diferentes actividades que sus hijos realizan en el programa, esto indica que tienen conocimiento que existe una estructura y planeación establecida para impartir las clases en el programa. Muchos de ellos conocen que hacen sus hijos hasta el momento que les van a dejar al proyecto, en algunos casos los hijos las comparten en casa. Si bien los padres conocen de manera general lo que hacen sus hijos no parecían interesados en profundizar en esto. Lo anterior refleja un comportamiento y actitud hasta cierto punto conformista del padre, lo cual puede limitar el involucramiento del mismo ya que puede llegar a subestimar las actividades que sus hijos realizan.

4.2.3 GRUPO FOCAL

DESERCIÓN DE CLIENTES

Existen lineamientos establecidos por Compassion International para dar salidas a niños(as) o jóvenes beneficiarios del programa. Las iglesias implementadoras deben cumplir estos lineamientos en base al número o período de inasistencia del beneficiario al programa, sin embargo puede estar sujeto a consideración de acuerdo al motivo en particular identificado en cada caso.

El proceso en general de las salidas consta de aproximadamente un mes, tiempo durante el cual se realizan diferentes acciones de forma intencional para lograr la retención del beneficiario. El personal de las iglesias implementadoras identificó varias causas de deserción de clientes del programa, así como los factores que inciden en este comportamiento, los cuales se mencionan a continuación:

Movilidad: Son varios los factores que inciden en esta causa, siendo la inseguridad y violencia en la comunidad, como la desintegración familiar, los más influyentes. Debido a que

son zonas de alto riesgo que se caracterizan por estar compuestas por maras y pandillas, los padres de familia sienten temor tanto de ir a dejar a sus hijos al programa como de que ellos se vayan solos. Se identificaron casos en los cuales los padres de familias, debido a diversas razones, son amenazados a muerte por parte de estos antisociales, obligándolos a mudarse hacia otras zonas donde quizás no hay una iglesia implementadora del programa a la que sus hijos puedan asistir. Así mismo, se identificó que cuando surge una desintegración familiar, ya sea por separación de los padres o por muerte de alguno de ellos, los hijos son enviados donde familiares ubicados en otras zonas, obligando a la iglesia a dar salidas a los mismos.

Cabe mencionar que otra razón identificada fue la falta de vivienda propia por parte de las familias, las cuales debido a la falta de recursos, no podían continuar alquilando y debían buscar cómo distribuirse en las casas de familiares hasta poder conseguir nuevamente un lugar donde vivir. Aunque no fue un factor sobresaliente en la causa de movilidad, se pudo identificar una debilidad por parte de las iglesias implementadoras en cuanto al cumplimiento de los lineamientos establecidos por la organización para la selección de beneficiarios del programa.

Desintegración familiar: Se pudo identificar que la desintegración familiar es uno de los factores más influyentes en la deserción de clientes del programa. El trasfondo de la desintegración familiar es lo que más afecta a los niños(as) y jóvenes para permanecer dentro del programa. Se determinó que detrás de una familia desintegrada hay maltrato tanto entre padres como hacia los hijos, y hay casos donde el abuso tanto psicológico, emocional como físico está siempre presente. La precaria situación económica contribuye a deteriorar las relaciones dentro de la familia y propicia un ambiente hostil en donde la autoestima de los hijos se ve severamente afectada. La tristeza y preocupación por los problemas familiares provoca un desinterés e indiferencia de los beneficiarios hacia las actividades del programa amenazando su estabilidad dentro del mismo.

De igual manera, estos problemas afectan a los padres de familia, los cuales pierden interés en el programa debilitando el compromiso adquirido para con sus hijos y el programa, limitando las oportunidades de desarrollo del niño(a) o joven hacia un futuro prometedor.

Currículo repetitivo a nivel de jóvenes: Un factor que predominó en las causas de deserción de jóvenes del programa, fue el currículum establecido para los jóvenes de edades entre 12 a 15 años, el cual parece ser repetitivo y corto. Mientras los módulos para edades menores son de varios meses, los módulos para los jóvenes son de aproximadamente un mes y medio, por lo cual a medida de que los jóvenes avanzan en el programa, vuelven a ver los mismos temas, quizás con unas modificaciones leves adecuadas al siguiente nivel. Los beneficiarios manifiestan se aburren de ver lo mismo en el siguiente módulo, haciendo que su interés por el programa se vea afectado y se refleje este comportamiento a través de las inasistencias al mismo.

Sin embargo, cabe mencionar que Compassion International se encuentra trabajando para mejorar esta situación y poder proporcionar currículos más atractivos a los jóvenes y que se adecúen a sus necesidades de acuerdo se vaya avanzando en el programa.

Carga académica en jornada vespertina: Se determinó que el cansancio provocado por la jornada escolar de los niños(as) y jóvenes influye en el interés, motivación y desempeño que el beneficiario tiene durante el programa en el horario vespertino. Los padres de familia han manifestado que sus hijos muchas veces no desean ir al programa debido a que inmediatamente de llegar de la escuela, debe dirigirse a la iglesia, situación que ocasiona malestar e incomodidad y predispone al beneficiario para cumplir con su responsabilidad de asistir al programa.

Así mismo, este cansancio se ve reflejado en el desempeño del beneficiario dentro del aula de clase, donde muchas veces están somnolientos y se les dificulta seguir instrucciones y realizar las actividades asignadas por el tutor. Sumado a lo anterior, manifiestan su incomodidad y carga, debido a que tienen que realizar tareas asignadas por su escuela luego de regresar del programa,

por lo cual los beneficiarios se sienten más cargados ya que en algunas ocasiones les toma el resto de la tarde-noche, por lo cual tienen poco tiempo para descansar.

Ante esta situación, el personal del programa utiliza estrategias para hacer más dinámica la clase impartida y realizar actividades que procuren captar la atención del beneficiario para que éste pueda realmente captar todo lo impartido. Además, se trata de cambiar toda la rutina en relación a la jornada diurna, especialmente para atender sus necesidades de alimentación, considerando que muchos llegan al programa sin ingerir alimentos debido al poco tiempo que tienen desde que llegan de la escuela para dirigirse al programa. Estas acciones hacen que el beneficiario levante sus ánimos y participe activamente en el programa, sin embargo se sabe es una limitante que puede afectar el interés de los mismos para continuar asistiendo.

Aburrimiento: La iglesia identificó al aburrimiento como factor influyente en la deserción de clientes del programa. El personal manifiesta que los niños(as) y jóvenes se aburren y se quejan del espacio limitado dentro de las instalaciones de la iglesia para realizar actividades recreacionales, por lo cual deben coordinar actividades con las demás secciones aumentando su tiempo dentro del aula de clase, afectando su motivación para asistir al programa. También indican tienen pocas o ninguna opción a áreas recreativas dentro de la comunidad, como ser parques o canchas donde puedan llevar a los beneficiarios a realizar actividades dinámicas. Manifiestan que en los casos en donde sí hay estas áreas, no pueden llevarlos debido a la inseguridad de la zona por ser de alto riesgo por lo cual prefieren mantener a los beneficiarios dentro de las instalaciones de la iglesia para mayor seguridad.

Padres con nuevas oportunidades laborales: Este factor influye ya que debido al nuevo trabajo obtenido, el padre de familia no puede continuar llevando a su hijo al programa y a causa de la inseguridad que predomina en esas zonas de alto riesgo, existe una desconfianza en que otras personas que no sean ellos mismos, sean los que lleven sus hijos a las iglesias. Por lo cual, deciden retirar a sus hijos del programa y solicitan la salida a la iglesia.

Mejora económica familiar: Este factor incide en la deserción de clientes, cuando los padres logran alcanzar una mejoría en su situación económica a través de la obtención de un trabajo que proporcione los suficientes recursos económicos para sustentar de una manera adecuada, aunque siempre limitada, a su familia. Cabe señalar que es poco común que este factor se presente en las iglesias implementadoras, pero ha habido casos reportados, por lo cual siempre se debe mencionar.

Migración al exterior: Existen casos reportados en las iglesias implementadoras donde han dado salidas a beneficiarios debido a que los familiares envían a sus hijos al exterior o en donde el joven decide probar suerte migrando al exterior, en todos los casos de manera ilegal.

Embarazos no planificados: Existen casos de salidas reportados por embarazos en jóvenes beneficiarias del programa. Cada iglesia es libre de decidir, en base a sus políticas y creencias, si la joven debe continuar dentro del programa debido a su condición. También se identificó que algunas de estas jóvenes deciden mudarse con sus parejas y formar un hogar, por lo cual solicitan la salida del programa.

La iglesia en la mayoría de los casos, brinda mucho apoyo a las jóvenes embarazadas para motivarlas a permanecer y completar el programa en beneficio de su vida y la de su hijo que está por nacer. Sin embargo, sus recursos son limitados para proporcionarles las adecuaciones necesarias para atender las necesidades de su recién nacido para que puedan asistir al programa, por lo cual las inasistencias al programa se vuelven cada vez más recurrentes resultando en la deserción de la joven al programa.

Relación Patrocinador-Beneficiario: Este factor es identificado más como amenaza de deserción de clientes que como causa, debido al impacto que tiene en el área emocional del beneficiario. Se ha podido identificar casos en donde el beneficiario recibe solamente una carta por parte del patrocinador en mucho tiempo o en casos extremos donde el beneficiario está por

completar el programa y nunca recibió una carta por parte de su patrocinador. Situación que se considera una debilidad por parte de la organización, ya que existen lineamientos establecidos en relación a la comunicación entre beneficiario-patrocinador que no se están cumpliendo actualmente con algunos beneficiarios.

Esta situación provoca desánimo y tristeza en el niño(a) o joven debido a que observa cómo sus demás compañeros mantienen una comunicación constante con sus patrocinadores y en muchas ocasiones les envían regalos o ayudas para la familia en general, provocando que el beneficiario se cuestione porqué el patrocinador no le interesa comunicarse con él y establecer una relación, afectándolo emocionalmente. Esta situación ha sido reportada por parte de los padres de familia al personal del programa, quienes manifiestan que aunque como padres pueden comprender, les es difícil explicar al niño(a) o joven el porqué de la indiferencia del patrocinador.

Aunque no se ha reportado una salida del programa debido a este factor, se considera es una situación que está trascendiendo cada día y puede ser causal de salida en un futuro cercano debido al efecto que éste tiene tanto en el beneficiario como en el padre de familia.

En resumen las principales causas identificadas en el análisis del grupo focal son:



Figura 33. Causas y factores de mayor incidencia en salidas identificadas por grupo focal

ROL DEL PADRE

Las iglesias reconocieron de manera unánime que el padre influye directamente en la permanencia y completación del beneficiario en el programa. La gran mayoría de beneficiarios son menores de 18 años, por lo que dependen directamente de sus padres o cuidadores. En el caso de los niños entre 3 a 5 años, los padres los van a dejar personalmente al proyecto, por lo cual a esta edad los porcentajes de salidas son muy bajos. En el caso de los niños mayores a 6 años, muchos de ellos llegan por su propia cuenta al proyecto sin la supervisión directa de un adulto.

En muchos casos, a medida el niño o joven crece, la responsabilidad de asistir al proyecto recae más en sí mismos que en sus padres. Se identificó que muchos de los padres presentan retos en hacer que sus hijos asistan al programa, por lo que los colaboradores de las iglesias expresaron existe poca o nula autoridad de los padres sobre sus hijos. Cuando esta conducta se refleja en un niño, suele ser más propenso a salir del programa ya que no siempre puede entender el impacto y beneficios del mismo. Bajo esta condición, el niño o joven subestima la importancia de asistir al proyecto y decide quedarse en casa o realizar otro tipo de actividades.

Cabe mencionar que existen diferentes situaciones respecto al interés de los padres, por un lado se encontraron padres involucrados activamente en el programa y desempeño de su hijo y por otra parte se identificaron padres indiferentes al desarrollo de sus hijos dentro del mismo. Esta amplia brecha de comportamientos es influenciada en parte por el contexto de pobreza, nivel educativo de los padres y violencia en general.

En el contexto de pobreza las personas se caracterizan por tener una visión a corto plazo y por buscar satisfacer sus necesidades básicas inmediatas. Por lo que el padre pudiera considerar más importante conseguir un tiempo de comida, que pensar en el desarrollo a largo plazo de sus hijos. Esto también puede influir en las expectativas que tengan los padres cuando se trata de

recibir ayuda, de acuerdo a lo investigado, muchos de ellos muestran preferencia por beneficios tangibles tales como: ropa, vivienda, alimentación entre otros. En algunos casos incluso salen del programa para asistir a alguna otra organización de ayuda social en la comunidad que sí provee este tipo de beneficios.

Al tener los padres de familia un bajo nivel educativo, éstos son más propensos a subestimar los beneficios de la educación, formación y un desarrollo integral tanto para ellos como para sus hijos. También son propensos a tener trabajos temporales e inestables, tales como venta de tortillas, oficios de carpintería, venta de golosinas en la calle, entre otros, los cuales casi siempre son insuficientes para sostener económicamente a sus familias. En el caso de la violencia, muchas familias salen de sus comunidades debido a amenazas de muerte por parte de grupos antisociales a los cuales se han visto involucrados.

Otro factor que influye en la deserción de clientes, es el grado de comunicación e involucramiento entre los colaboradores del programa y los padres de familia. Los colaboradores del programa cuentan con lineamientos y actividades calendarizadas para fortalecer la comunicación con los padres, como ser las reuniones para padres denominadas “escuela para padres”. La implementación de estas actividades varía en cuanto a frecuencia y calidad, hay iglesias que son más hábiles en identificar actividades y estrategias contextualizadas para atraer e involucrar a los padres en el programa.

Parte de las actividades identificadas incluyen refrigerio, campañas de salud, buzón escolar, y campañas evangelísticas, con el fin de involucrar y motivar al padre de familia. A pesar de estos esfuerzos, la inasistencia de los padres de familia es elevada en muchos de los casos. Los padres no siempre se encuentran disponibles, lo que provoca un mayor desconocimiento de los beneficios y logros del programa en la vida de sus hijos.

Otra vía de comunicación con los padres son las visitas domiciliarias, éstas se programan a raíz de consecutivas inasistencias del niño o joven al programa. Estas visitas las realizan los colaboradores del proyecto y se identificó es una oportunidad para compartir información del programa con ellos, conocer más al padre de familia y su contexto familiar, y comunicar los logros de sus hijos para que pueda visualizar de una mejor forma los objetivos del programa. Se deben realizar al menos tres visitas domiciliarias antes de dar salida al niño(a) o joven del programa, sin embargo, esta actividad no siempre es realizada por las iglesias implementadoras, y cuando sí es realizada, no suele apegarse a los lineamientos establecidos por la organización, por lo cual la calidad de la visita es baja.

Cabe mencionar, que hay iglesias que utilizan las visitas domiciliarias como fuerte estrategia para retener a los beneficiarios al renovar el interés de los padres hacia el mismo a través del recordatorio del propósito del programa en la vida de su hijo y los beneficios que está dejando de percibir al no asistir al mismo. Al mismo tiempo es una forma de mostrar el interés que tiene el programa en apoyar y brindar mejores oportunidades de desarrollo a sus hijos, así mismo, se busca evangelizar a esos padres de familia a través de estas visitas.

En las visitas domiciliarias hay diferentes reacciones de los padres, tanto de aceptación como de rechazo. A medida hay apertura, aumenta la probabilidad de una participación más activa de los hijos en el programa. Cuando hay rechazo existe una barrera significativa para la implementación del programa, ya que el padre no motiva la participación de su hijo en el programa.

Si bien hay desinterés en algunos padres, hay otros que si se interesan en la participación de sus hijos y su permanencia en el programa. Algunos muestran un alto grado de compromiso reflejado en su participación activa en actividades del programa. Hay padres que cuando se deben mudar de comunidad, con antelación avisan al proyecto con el fin de investigar si en la nueva comunidad hay presencia de programa de Compassion Internacional Honduras. Cuando

hay un mayor involucramiento de padres los colaboradores de los proyectos se esmeran por mantener comunicación constante con los padres a través de los diferentes medios disponibles.

CALIDAD DE SERVICIO

Se pudo determinar algunos factores que inciden en la calidad del servicio proporcionado por las iglesias implementadoras del programa a los beneficiarios. Entre ellos se pudo identificar la falta de seguimiento al personal de las iglesias en cuanto a capacitación para el uso adecuado del currículum. Existe una debilidad en esta área debido a la alta rotación de personal que se da dentro de las iglesias implementadoras, por lo cual cada vez que sale personal, se pierden todos los conocimientos adquiridos y el tiempo invertido, por lo que se debe empezar de cero con los nuevos integrantes.

El personal de algunas iglesias manifestó necesitar mayor apoyo capacitándolos en técnicas y herramientas para impartir clases, controlar y atraer la atención de niños(as) en especial jóvenes. Si bien la Organización capacita a una persona clave dentro de la iglesia implementadora para compartir estos conocimientos con el resto del personal, se identifica que algunas de ellas recibieron esta capacitación hace muchos años y no se les ha realizado un reforzamiento o actualización al respecto.

Sin embargo, cabe mencionar que se identificó que el número de capacitaciones recibidas también depende de la iniciativa de cada iglesia en solicitarlas, ya que algunas iglesias manifiestan recibir capacitaciones constantes por parte de la Organización en las áreas que han solicitado e identificado necesitan se brinde reforzamiento. Por esta razón se pudo determinar que en muchas ocasiones las iglesias desconocen la apertura que la Organización tiene para brindarles apoyo, dejando al descubierto la falta de comunicación que existe entre la iglesia implementadora y la Organización.

También se identificó que no todos los beneficiarios, en especial los jóvenes, comprenden e identifican el propósito del programa en sus vidas, tanto los objetivos del mismo, como los beneficios percibidos a través de éste. Se considera quizás el personal posee cierta debilidad en cuanto a la proyección del programa a sus beneficiarios, la cual puede ser realizada a través de las actividades elaboradas dentro del aula, durante las charlas impartidas e incluso cuando reciben atenciones de valor agregado como ser chequeos médicos, de nutrición, entre otros. Durante estas y otras actividades también se debe incluir a los padres de familia para que tengan presentes la visión del programa y su rol dentro de éste en beneficio de sus hijos.

No obstante, se observó dentro de las iglesias implementadoras un personal muy comprometido con el programa y enfocados en atender las necesidades socioemocionales de los niños(as) y jóvenes. El personal hace todo lo posible por proporcionar un programa atractivo a los beneficiarios, a través del uso adecuado de los recursos e insumos brindados por la organización, manteniendo aulas visualmente atractivas, aprovechando al máximo el recurso de currículum proporcionado por la organización, realizando actividades dinámicas en donde la interacción con el beneficiario sea constante para mantener su atención e interés por el programa, proporcionando incentivos a través de recompensas o paseos grupales.

El uso de estas estrategias y aprovechamiento efectivo de los recursos es vital sobre todo para los beneficiarios que asisten a la jornada vespertina ya que, debido a su jornada escolar, llegan cansados y con poca energía al proyecto afectando el proceso de aprendizaje.

También brindan una atención de calidad proporcionando reuniones uno a uno al final del programa, con el fin de fortalecer las relaciones con los beneficiarios e identificar situaciones que pudieran estar afectando al niño(a) o joven, ya sea dentro del contexto familiar o de manera personal, para brindarles apoyo a través de consejería.

Así mismo, el programa ofrece un valor agregado a los beneficiarios a través de chequeos médicos en donde se les proporciona medicamentos o vitaminas, de ser necesario, también se dan charlas sobre temas de relevancia e importancia en la actualidad en base al contexto que los rodea, así como el acceso a cursos de computación. Los padres de familia manifiestan su gratitud ya que en muchos de los casos no cuentan con los recursos para acceder a los mismos.

Es importante mencionar que no todas las iglesias operan de esta manera, sin embargo el objetivo de la Organización es lograr que cada iglesia se apropie del programa, lo implemente y desarrolle de tal manera que obtenga resultados más que satisfactorios y que cumplan en la vida de los niños(as) y jóvenes, el propósito para el cual fue creado.

El involucramiento del pastor en el programa también es influyente en relación a la calidad del servicio brindado, ya que a través del apoyo en la asignación de recursos y al involucramiento del programa en el ministerio de la iglesia, contribuye al fortalecimiento de la estructura del programa y a alcanzar la visión de la Organización.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Las iglesias cuentan con lineamientos bien establecidos por parte de la Organización para implementar el programa. Cabe mencionar que no siempre siguen estos lineamientos en su totalidad, pero tratan de hacer lo mejor que pueden para apegarse a ellos y cumplir con lo establecido.

El programa cuenta con una estructura de personal el cual tiene asignado funciones específicas para cada rol. Este está conformado por un Director de Programa, Contador, Coordinador de Programa, Encargado de Salud (el cual a veces puede ser opcional), Tutores, Cocinera y algunas han logrado integrar aseadoras al equipo.

El programa se imparte dos días a la semana, en dos jornadas diferentes, matutina y vespertina. Se realiza una reunión con todo el personal para desarrollar el Plan Operativo Anual del programa y el presupuesto a utilizar para realizar las actividades dentro del mismo. También se realizan reuniones programadas para la planificación de las clases, haciendo uso del currículum asignado y de los recursos proporcionados. Durante esta planificación, se trata de fortalecer la comunión del grupo y de brindar apoyo entre compañeros en las diferentes áreas donde se presente debilidad. Se solicitan capacitaciones para el personal nuevo y se brinda una inducción al programa previo a su integración al mismo. También se solicitan capacitaciones para el personal en general en temas o áreas donde necesitan apoyo.

Así mismo se realiza una calendarización de las reuniones con los padres de familia denominadas “escuela para padres”, visitas a casa de beneficiarios con recurrente inasistencias, programación de citas de chequeos médicos y nutricionales para mantener la salud y dieta de los beneficiarios en óptimas condiciones, así como charlas con temas de interés y relevancia tanto para padres como para beneficiarios. Cabe mencionar, que aunque se realice esta programación, en el transcurso del tiempo se van incluyendo otras actividades que surgen en base a las necesidades identificadas dentro del contexto en que viven, en ese momento en particular.

Las iglesias son las encargadas de realizar la selección de los niños(as) y jóvenes que serán beneficiados en el programa. Por lo cual, programan visitas en la comunidad con el fin de identificar a niños(as) y jóvenes en extrema necesidad para luego citar a los padres de familia y proporcionarles toda la información sobre el programa. Una vez explicado a los padres de familia seleccionados, los objetivos, beneficios y requisitos para pertenecer al programa, se solicita el consentimiento y compromiso del mismo, previo al ingreso del hijo.

Algunas iglesias manifestaron que esta selección es en base al criterio de cada iglesia, sin embargo se conoce existen lineamientos establecidos por Compassion International Honduras para realizar dicha selección, lo cual indica no se está cumpliendo en su totalidad por parte de las

iglesias implementadoras del programa, debilitando la estructura del programa y aumentando la amenaza de deserción dentro del mismo.

4.3 HALLAZGOS

La deserción de clientes es una variable que estará siempre presente en las organizaciones, por lo cual, tanto Compassion International Honduras como las iglesias implementadoras del programa deben tener muy bien identificadas las causas y factores con mayor impacto e incidencia en la deserción, con el fin de determinar aquellas que puedan ser controlables para influir en su comportamiento hacia la obtención de los resultados deseados. Con respecto a la deserción de clientes, se identificaron diversas causas y factores que inciden en esta variable. Entre las más importantes está el contexto de pobreza, violencia y desintegración familiar.

En el contexto de pobreza, sobresale la corta visión y perspectiva que los padres de familia tienen sobre invertir en el desarrollo integral de sus hijos, esto influenciado también por el bajo nivel de educación de los mismos. Así mismo, se consideran las condiciones limitadas y en algunas veces precarias en que viven estas familias los padres de familia muchas veces están orientados a esperar beneficios económicos del programa. En el contexto de violencia, se registra un mayor número de salidas por movilización, debido al alto riesgo de las zonas por la presencia de maras y pandillas, y en ocasiones, por el involucramiento de algunos padres en éstas, recibiendo amenazas de muerte por parte de estos antisociales obligándolos a tomar decisiones y acciones improvisadas.

Muchos de los factores identificados que influyen en la deserción de clientes se basan en el contexto del niño(a) o joven, su familia y la comunidad en donde vive, por lo cual se identificó una debilidad en cuanto a la selección adecuada del niño por parte de la iglesia implementadora para ser integrado al programa. Por esta razón, se determinó que los lineamientos de selección deben ser monitoreados y supervisados por la organización en cuanto a su implementación, para

asegurar que los beneficiarios seleccionados estén bajo estos lineamientos y se reduzcan las probabilidades de deserción en el programa.

Se determinó luego de realizar la investigación, que la desintegración familiar es la causa que tiene mayor impacto en la deserción de clientes del programa. Debido a esto, existe un incremento en la movilización por cambio de domicilio del beneficiario, además de brindar un desequilibrio emocional en el niño(a) y joven, afectando el desempeño del mismo dentro del programa. Así mismo, incide en el desinterés y falta de involucramiento de los padres de familia en el programa, limitando las oportunidades de desarrollo de sus hijos.

En relación al rol del padre, el desinterés de los mismos es la segunda mayor causa de salidas identificadas por la organización, sin embargo se descubrió durante la investigación, que detrás de la causal de desinterés, existe un trasfondo mucho más complejo que involucra otros factores más incidentes, siendo uno de ellos la desintegración familiar.

Las prioridades de los padres de familia, dentro de su contexto de pobreza, difieren en la mayoría de los casos, con las de la organización. Es decir, el padre se encuentra más interesado en conseguir el alimento del día a día y un trabajo que proporcione ingresos a su familia, que en invertir en el desarrollo integral de sus hijos a largo plazo, por lo cual, debido a que estas necesidades no se encuentran alineadas con los objetivos de la organización, se produce un desinterés e indiferencia hacia el programa amenazando la sostenibilidad del mismo.

También se pudo identificar que la comunicación entre las iglesias implementadoras y los padres de familia es débil, por lo cual, si bien es cierto hay actividades programadas para fortalecer esta área, no se logra obtener el impacto deseado, considerando el alto porcentaje de inasistencias reportadas en cada reunión. Por lo cual, no se logra el involucramiento deseado para fortalecer la estructura del programa.

Respecto a la calidad del servicio, se identificó que el personal del programa es un elemento fundamental para brindar un servicio de calidad. Compassion International Honduras establece lineamientos y proporciona técnicas y herramientas sólidas para la implementación exitosa del programa, sin embargo existe una brecha significativa en el aprendizaje, asimilación y uso de las mismas por parte de la iglesia implementadora.

Otro factor que incide directamente en esta variable, es la alta rotación de colaboradores dentro del programa, lo cual duplica esfuerzos en cuanto a capacitación, recursos, entre otros. Debido a que la labor realizada por el personal del programa es un voluntariado, no gozan de un sueldo formal a pesar de tener una carga laboral fuerte, la cual consume la mayoría de su tiempo en actividades propias del programa y limita el tiempo de calidad proporcionado a sus familias. La remuneración económica provista por el servicio brindado es simbólica.

Existe una planeación estratégica muy estructurada en base a los lineamientos y procesos establecidos por la Organización. Sin embargo, una de las principales limitantes identificadas fue la falta de mecanismos de seguimiento y control en la implementación de éstas, impidiendo alcanzar los resultados esperados. Existen acciones informales implementadas que no son lo suficientemente efectivas para abordar la deserción de clientes. Los indicadores de desempeño y demás herramientas de la Organización, es convenientes sean revisadas a fin de identificar y conocer a profundidad las verdaderas causas de la problemática. Por lo tanto, podría presentarse algún tipo de debilidad en la validez y confiabilidad de estas herramientas importantes para medir la problemática de deserción de clientes dentro del programa, afectando de manera significativa al programa y a la misma Organización.

La principal limitante durante el estudio fue el poco o nulo acceso a los padres de familia de los beneficiarios en las iglesias implementadoras de mayor porcentaje de deserción. De los padres programados a entrevistar solo se pudieron contactar a 6 de ellos. El acceso fue difícil considerando que las iglesias implementadoras no mantienen fuerte relaciones con ellos, por lo

cual a pesar de los intentos de convocatoria realizadas, no se obtuvo respuesta. Tampoco se pudo realizar visitas a sus viviendas considerando el alto riesgo de las zonas en donde prevalece la presencia de maras y pandillas por lo cual podían poner en riesgo la integridad física de las investigadoras. También nos informó la iglesia implementadora que otro factor que afectaba el acceso es que muchos de los padres laboran por lo que la mayor parte del día no se encuentran en sus hogares.

Se pudo lograr coordinar con solo una de las iglesias implementadoras el acercamiento a algunos padres debido a que ese día se realizaría la actividad de chequeo médico de beneficiarios, por lo cual las madres llevaban a sus hijos al programa para aprovechar este servicio brindado. Sin embargo, se considera que la información más enriquecedora y relevante respecto al rol del padre se obtuvo a través de los grupos focales realizados al personal de la iglesia implementadora.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo, se expondrán las conclusiones sobre los aspectos más relevantes encontradas durante la investigación, con el propósito de proporcionar una perspectiva más profunda sobre la variable en estudio y la problemática identificada.

CONCLUSIONES

- La metodología utilizada en la presente investigación es de carácter cualitativo. En lo que respecta a la relevancia del tema investigado, según los expertos consultados y las teorías actuales revisadas, se concluye que la problemática de deserción de niños y jóvenes (lo que en un contexto comercial constituirían los clientes) resulta de vital importancia en toda organización. También expresan que puede ser abordada de manera más efectiva desde la perspectiva de Marketing Social, el cual a su vez toma algunos elementos del Marketing comercial y los adapta al entorno de las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs).
- De acuerdo a las opiniones consultadas y conforme a las variables objeto de estudio, se concluye que la “Calidad del Servicio” se apoya mayormente en el desempeño de los colaboradores de las iglesias implementadoras, se observaron brechas en este sentido considerando que la implementación de lineamientos establecidos por Compassion International Honduras (CIH) no es la más efectiva. Respecto a la variable “Planeación Estratégica” de parte de CIH, refieren que efectivamente, tal planeación está presente sin embargo, la planeación no esquematiza y profundiza en la problemática de deserción de clientes, por lo que las acciones realizadas necesitan ser reforzadas y reorientadas para alcanzar los objetivos deseados.

En cuanto a la variable “Rol del Padre”, las partes consultadas afirman que la influencia del padre es importante, sin embargo, de acuerdo a los hallazgos de la investigación no

se considera determinante en la deserción de clientes, por el contrario, el contexto de pobreza parecería influir mayormente en tales deserciones.

- Conforme a la consecución de objetivos planteados en la presente investigación y respecto a las variables estudiadas, se concluye que las principales causas y factores que originan la “Deserción” fueron identificados como: movilidad (cambio de casa de habitación), desintegración familiar, debilidades en la selección de candidatos para beneficiario del Programa, currículo del Programa que se considera repetitivo a nivel de jóvenes, carga académica en jornada vespertina de los beneficiarios, padres con nuevas oportunidades laborales y bajo nivel de autoridad y educación del padre del beneficiario.

Dentro de los factores más influyentes en estas causas, se encuentra el contexto de pobreza en general, riesgo por inseguridad debido a maras y pandillas, violencia doméstica, aburrimiento y cansancio por parte del beneficiario y la falta de monitoreo y control a herramientas establecidas en cuanto a la aplicabilidad de lineamientos de selección y currículum del programa.

- Existe un alto impacto tanto a nivel organizacional como de la iglesia implementadora, debido a la deserción de clientes externos del Programa de Desarrollo Integral. Las salidas de beneficiarios debilita, a nivel organizacional, la estructura del programa inhibiendo el crecimiento de CIH. Se identificó que el número de salidas de beneficiarios es casi similar al número de registro de beneficiarios que ingresan. A nivel de la iglesia implementadora, el principal impacto es el incumplimiento de los objetivos del programa en la vida del beneficiario, disminuyendo a su vez el alcance del programa y su influencia en la comunidad.

- Se identificó que las acciones realizadas para la reducción en la deserción de clientes externos en el programa, deben ser revisadas a fin de reevaluar las causas de la problemática de deserción, actividad que correspondería tanto a CIH como a las iglesias implementadoras, ya que ambos necesitan reforzar los mecanismos de control, seguimiento y supervisión. A nivel de organización se creó un plan estratégico al cual no se le dio el seguimiento y control continuo; por lo que el impacto de este importante esfuerzo no fue el deseado. A nivel de la iglesia implementadora, y como seguimiento del mencionado esfuerzo, las principales acciones realizadas para la reducción de deserción de clientes en el programa fueron las visitas domiciliarias y reuniones periódicas con padres, sin embargo estas acciones no han alcanzado el impacto requerido.
- Las principales limitantes identificadas a nivel de la Organización, respecto a implementar acciones estratégicas para disminuir la deserción, se relacionan con un mayor conocimiento de la problemática y grado de concientización hacia las iglesias implementadoras, sin embargo, en descargo de lo anterior, se debe considerar el hecho de que aún con los mejores esfuerzos realizados por CIH, en el tema de capacitación, todavía, según opiniones consultadas, se observa una alta rotación del personal de las iglesias involucradas en el programa.

La planeación estratégica, para abordar la problemática de deserción de clientes, ha sido limitada, lo cual ha incidido en el diseño de soluciones y acciones efectivas para contrarrestar la deserción de clientes. Otra limitante de la Organización, es la falta de medidas de control y seguimiento continuo, así como de planes de acción contextualizados en el marco de una estrategia para contrarrestar las salidas.

Por su parte, la iglesia implementadora muestra limitantes importantes que van desde una brecha significativa entre los lineamientos, herramientas y técnicas brindadas por la

Organización y su aplicación. En adición, la alta rotación de colaboradores del proyecto, el bajo nivel educativo de los mismos, el desinterés de los padres, la desintegración familiar y el contexto de violencia en la comunidad, son aspectos que disminuyen la eficacia del trabajo de la iglesia implementadora.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar estrategias de Marketing Social ya que, de acuerdo a los expertos y la problemática estudiada, es el más adecuado para abordar la deserción de clientes del Programa de Desarrollo Integral de CIH considerando su propuesta y bajo costo de implementación en comparación a otros tipos de marketing. Se recomienda el fortalecimiento de la entrega y venta del servicio bajo esta perspectiva ya que en la presente investigación realizada se identificaron algunas debilidades en cuanto a comunicar los beneficios y estructura del programa a nivel de padres de familia de niños (as) y jóvenes registrados en el programa. Estas acciones deberán ser monitoreadas por personal, tanto de la oficina de CIH como de la iglesia implementadora.
- Si bien las tres variables consideradas en el estudio son importantes para abordar la problemática de deserción de clientes, se recomienda a la organización realizar una investigación con mayor profundidad para identificar otras variables que pudieran ser importantes para contrarrestar la problemática. Al identificarlas aumentaran las posibilidades de una resolución exitosa en la deserción de clientes.
- En cuanto al tema de deserción de clientes, muchas de las causas y factores identificados son variables exógenas. Se recomienda reforzar el proceso de selección para evitar en la medida de lo posible algunas de las causas y comportamientos recurrentes que parecieran ser más comunes en la deserción de clientes. Se estima

adecuado que la organización invierta en aquellos aspectos endógenos, es decir aquellos que se encuentran en su control. A su vez se recomienda la elaboración de un plan de acción estratégico para reducir la deserción de clientes del programa. Este puede complementarse a través del fortalecimiento de la relación entre Compassion International Honduras y las iglesias implementadoras.

- Se recomienda fortalecer la estructura del Programa de Desarrollo Integral mediante nuevas estrategias de crecimiento, es decir inscripción de nuevos beneficiarios. Es sugerido una revisión de los criterios de selección, especialmente en cuanto al análisis del contexto de las zonas geográficas definidas para crecimiento. A su vez también se recomiendan alianzas estratégicas para complementar el apoyo de parte de CIH a los beneficiarios directos del Programa de Desarrollo Integral en las áreas socioemocionales, educativas y de salud; fortaleciendo de esta manera la estructura del programa y la organización a nivel general.
- Realizar investigaciones periódicas para identificar las principales causas y factores que inciden en la deserción de clientes a nivel nacional de las iglesias implementadoras con el fin de complementar el plan estratégico recomendado anteriormente para contrarrestar la problemática de deserción de clientes desde su raíz. Establecer lineamientos de supervisión, control y seguimiento respecto al desempeño de la iglesia a través de indicadores, a su vez elaborar planes en base a los resultados de estos indicadores para fortalecer las debilidades que se pudieran identificar así como las fortalezas. Se recomienda fortalecer las estrategias centradas en el beneficiario a modo de generar valor para su fidelización.
- Se recomienda a CIH crear procesos efectivos para identificar e implementar soluciones relevantes contextualizadas para la iglesia implementadora. Se recomienda reforzar la estructura de capacitación a la iglesia implementadora, sobre todo el monitoreo y

evaluación de la misma. Considerar actividades motivacionales a modo de reducir la alta rotación de los colaboradores de la iglesia implementadora. También se recomienda que a través de alianzas estratégicas se complemente el apoyo a los colaboradores de la iglesia implementadora especialmente en áreas educativas, esto como estrategia de retención. Finalmente se recomienda a la iglesia implementadora realizar campañas de concientización a los padres reforzando los beneficios e impacto del programa en la vida de sus hijos (as).

- Finalmente se recomienda continuar con la investigación sobre las variables identificadas en el objeto de estudio, a modo de profundizar en los hallazgos obtenidos sobre las causas y factores que inciden en la deserción de clientes del Programa de Desarrollo Integral de Compassion International Honduras, a fin de elaborar un Plan Estratégico de Marketing para contrarrestar la problemática, complementando o tomando en consideración las actividades elaboradas en el Plan de Acción propuesto por las investigadoras en esta investigación.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En el presente capítulo se presenta una propuesta de plan de acción a ser implementada por Compassion International Honduras para contrarrestar la problemática identificada y estudiada en la investigación. Se consideraron tanto la variable dependiente como las variables independientes y sus factores influyentes para lograr obtener el impacto deseado a través de la puesta en práctica de esta herramienta.

6.1 PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO PARA DISMINUIR LA DESERCIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO INTEGRAL DE CIH A TRAVÉS DE LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

6.2 INTRODUCCIÓN

El rápido crecimiento de la organización ha traído consigo retos tanto en gestión local como en retención de clientes. Desde años recientes se ha visto un aumento en la tasa de deserción de clientes del Programa de Desarrollo Integral, este es un tema de gran importancia para la organización ya que representa una amenaza a la estructura y sostenibilidad del programa y por ende a la organización en general. Se han identificado de manera general las causas principales de deserción, sin embargo de acuerdo a la investigación realizada estas son superficiales y no son precisamente una representación de la realidad.

La organización ha realizado esfuerzos informales para abordar esta problemática, sin embargo no han sido efectivos para el logro de los objetivos deseados. Se identificó entonces la necesidad de elaborar un plan de acción para abordar la problemática. Este será solo el primer paso para abordar la problemática de deserción considerando la complejidad de la misma.

El plan de acción propuesto busca primordialmente brindar alternativas para la reducción de clientes del Programa de Desarrollo integral de CIH en la ciudad de Tegucigalpa. Propone actividades para fidelizar a los clientes a través de estrategias de marketing social, entre ellas

marketing interno, marketing de relaciones externas e internas y estrategias de involucramiento. Se consideró estas áreas en base a los hallazgos más relevantes de la investigación realizada. Estas áreas se encuentran estrechamente vinculadas con las estrategias organizacionales considerando la filosofía de trabajo de la Organización respecto a la iglesia, niños (as) y jóvenes del programa.

El público objetivo son los beneficiarios directos del Programa de Desarrollo Integral. Las actividades propuestas son coherentes con el análisis situacional de la organización respecto a la deserción de clientes, el cual se refleja en el análisis FODA. Cabe mencionar que el plan está enmarcado en un periodo de un año, pretende brindar los pasos iniciales para contrarrestar la deserción de clientes sirviendo como base para la creación de futuros planes estratégicos en base a una perspectiva a nivel general de toda la organización y sus iglesias implementadoras.

6.3 OBJETIVOS

6.3.1 OBJETIVO GENERAL

Reducir la deserción de clientes en el Programa de Desarrollo Integral de Compassion International Honduras a través de la implementación de un plan de acción en base a las principales áreas de mejora identificadas para fidelizar a los clientes y fortalecer la sostenibilidad del programa.

6.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fortalecer la estructura de capacitación dentro del Programa de Desarrollo Integral con el objetivo de mejorar el desempeño del personal para la implementación de un programa de calidad.

- Crear alianzas estratégicas entre las iglesias implementadoras del programa y entidades dentro del ámbito educativo y de desarrollo vocacional a beneficio de padres de familia, niños (as) y jóvenes registrados en el programa.
- Fortalecer las relaciones entre Compassion International Honduras y las iglesias implementadoras del programa para beneficio de los niños (as) y jóvenes registrados en el programa.
- Fortalecer el Programa de Desarrollo Integral de Compassion International Honduras a través de la participación activa de la congregación de las iglesias implementadoras y beneficiarios directos del programa.

6.4 PÚBLICO OBJETIVO

El plan de acción estratégico está dirigido a los niños (as) y jóvenes beneficiarios del Programa de Desarrollo Integral de CIH de la ciudad de Tegucigalpa. Los cuales están comprendidos entre las edades de 4-18 años, se caracterizan por vivir en condiciones de extrema pobreza y en zonas de riesgo social. Viven en las cercanías del proyecto al que pertenecen y solamente son beneficiados por CIH, es decir no perciben ayuda de otras ONGs.

Se elige este público objetivo considerando que los niños (as) y jóvenes son la razón de existir de la organización, en torno a ellos se desarrolla el programa. Cabe mencionar que el plan de acción se orienta a aquellos beneficiarios ya registrados en el programa, no a aquellos beneficiarios potenciales.

6.5 ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis realizado es en base a la problemática de deserción de clientes del Programa de Desarrollo Integral de CIH. Se han tomado los elementos más relevantes del entorno externo e

interno que inciden en la problemática. Se identifican las principales fortalezas y debilidades de la organización en relación a la deserción. Se ofrece un conjunto de oportunidades y amenazas del entorno los cuales influyen en la problemática estudiada.

Tabla 3. FODA Compassion International Honduras en base a la variable de deserción.

Fortaleza
<p>El trabajar con la iglesia les permite llegar a zonas de extrema pobreza en áreas tanto rurales como urbanas Credibilidad del Programa de Desarrollo Integral de Compassion en las iglesias. Diseño de Implementación del Programa de Desarrollo Integral a través de las iglesias. Estructura, lineamientos y procesos solidos del Programa de Desarrollo Integral Personal altamente comprometido con la visión de la organización. Abordaje integral en el desarrollo del beneficiario Conocimiento profundo del beneficiario del programa</p>
Oportunidades
<p>Se cuenta con estadísticas o información que refiere a Honduras como uno de los países más pobres en LA Existen necesidades reales o problemática sociales identificadas en el país. Libertad de contar con alianzas con otras organizaciones. Intervenciones complementarias disponibles para que la Iglesia muestre sus necesidades de apoyo. Acceso a personas dentro de la congregación de la iglesia interesadas en voluntariado. Alto Porcentaje de población infantil en el país</p>
Debilidades
<p>Sistemas no integrados para procesar información del beneficiarios Falta de monitoreo y seguimiento de los lineamientos del Programa de Desarrollo Integral Relación entre Compassion Internacional e Iglesia implementadora Procesos administrativos muy complejos para la iglesia Falta de inclusión de aspectos cualitativos en el sistema de procesamiento de salidas. Alta rotación del personal de la iglesia implementadora Inadaptabilidad del Currículo al contexto de cada iglesia</p>
Amenazas
<p>Contexto de pobreza Contexto de delincuencia, violencia e inseguridad Presencia de crimen organizado y el narcotráfico en el país Desintegración familiar Personas busquen atender otras necesidades básicas Bajo nivel educativo en el país</p>

Fuente: (Autor, 2015)

6.6 ESTRATEGIAS DE MARKETING SOCIAL

En la investigación se identificaron cuatro áreas estratégicas para abordar la problemática de deserción de clientes del Programa de Desarrollo Integral de Compassion International Honduras. Estas áreas son importantes para incidir en la fidelización y retención de beneficiarios directos del programa. Si bien existen muchas aéreas estratégicas aplicables al tema de deserción, éstas han sido seleccionadas en base a los hallazgos de la investigación realizada.

Estrategia de marketing interno

La primera área identificada es el cliente interno, es decir los colaboradores de la iglesia implementadora del programa. Esta área está directamente relacionada a la estrategia organizacional de implementar el programa únicamente a través de la iglesia local, por lo cual el desarrollo y equipamiento de ésta resulta esencial para un crecimiento adecuado y efectivo del programa. La adecuada implementación depende del desempeño de los colaboradores de la iglesia implementadora ya que son ellos los que determinan en gran manera la calidad del servicio ofrecido.

La consistencia en la entrega del servicio aumenta la calidad del programa y fortalece la estructura del programa considerando su impacto en la satisfacción del beneficiario directo. Actualmente existen lineamientos para la entrega de un servicio/programa de calidad, sin embargo se identifica una debilidad en cuanto a su implementación por lo cual se requiere tomar acciones para fortalecer esta área.

Estrategia de marketing de relaciones externas

También se pudo identificar la importancia de crear alianzas significativas entre las iglesias implementadoras del programa con entidades del sector educativo para beneficio de los padres de familia de los niños(as) y jóvenes beneficiarios, a fin de involucrarlos de una manera más integral

en el programa al proporcionarles oportunidades de desarrollo que brinden estabilidad en el entorno familiar e impactando de una manera favorable en la vida del beneficiario.

Estrategia de marketing de relaciones internas

La siguiente prioridad estratégica identificada es el fortalecimiento de las relaciones internas de las partes involucradas en el Programa de Desarrollo Integral, siendo estas Compassion International Honduras y la iglesia implementadora. Esta área se considera importante debido a que la Organización considera que la iglesia local es la apropiada para identificar y entender las verdaderas necesidades de la comunidad y de esa forma alcanzar a aquellos niños(as) y jóvenes que se encuentran en una situación de extrema pobreza. Se ha podido identificar que a medida se fortalece la relación entre estas dos partes, el crecimiento y sostenibilidad del programa es mayor, siendo el niño(a) o joven quien recibe el mayor beneficio.

Estrategia de involucramiento

La última área estratégica identificada en la investigación es la del involucramiento tanto por parte de la comunidad, a través de la congregación de las iglesias implementadoras como apoyo a la estructura del programa de la comunidad, así como la de los beneficiarios del programa hacia las actividades realizadas dentro del currículo para lograr un sentido de pertenencia dentro del programa. La organización mantiene la filosofía de que entornos transformados ayudan a los niños, pero que niños transformados inevitablemente impactaran su entorno, por lo que el involucramiento deberá ir en todo sentido orientado a beneficiar al niño (a) o joven dentro del programa.

6.7 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

A. Estrategia de Marketing Interno

Actividad	Objetivo	Público Objetivo	Tiempo	Costos	Resultados Esperados	Indicadores	Responsables
1. Incorporación de la figura de capacitador en la estructura del Programa de Desarrollo Integral dentro de las iglesias implementadoras.	Fortalecer la estructura de capacitación en el programa para un mejor desempeño del personal.	Colaboradores del programa dentro de las iglesias implementadoras.	5 meses	A definir por las partes involucradas.	1. Personal más capacitado en las áreas de mejora previamente identificadas. 2. Mayor monitoreo y control por parte de CIH sobre la implementación efectiva de las capacitaciones brindadas. 3. Programa de mayor calidad.	1. Metas de desempeño del personal de las iglesias implementadoras. 2. Reportes de resultados de capacitación a la oficina de CIH.	Departamento de Recursos Humanos de CIH. Director y Coordinador del Programa en las iglesias implementadoras.
Descripción							
<p>1. Diseño del perfil de colaborador por parte de CIH, deberá incluir aspectos importantes como: antigüedad dentro del programa, edad, estado civil, disponibilidad de tiempo, entre otros.</p> <p>2. Establecimiento del enlace de capacitación entre las oficinas de Compassion Internacional Honduras y las iglesias implementadoras.</p> <p>3. Persona clave dentro del programa por parte de las iglesias implementadoras para ocupar el cargo de acuerdo al perfil establecido.</p> <p>4. Proporcionar a la figura de Capacitador el entrenamiento necesario en las áreas de desarrollo integral manejadas en el programa para su adecuada implementación y seguimiento.</p> <p>5. Diseño de formato para evaluar el impacto de la figura de Capacitador a través de indicadores de desempeño del personal de la iglesia implementadora.</p> <p>6. Reuniones periódicas para seguimiento del cumplimiento de objetivos de parte del capacitador de la iglesia implementadora.</p>							
Actividad	Objetivo	Público Objetivo	Tiempo	Costos	Resultados Esperados	Indicadores	Responsables
2. Adecuación del nivel de lenguaje utilizado en el currículo en base a una segmentación urbana y rural de las iglesias implementadoras.	Comprensión adecuada del contenido del currículo en base al contexto educativo de las iglesias implementadoras para su exitosa implementación.	Colaboradores del Programa de Desarrollo Integral de las iglesias implementadoras.	12 meses	A definir por partes involucradas.	1. Mejor comprensión y asimilación del contenido del currículo a ser impartido a los beneficiarios del programa. 2. Infromes sobre Aprovechamiento de la herramienta de currículo proporcionada por CIH para proporcionar un programa de calidad.	1. Metas de desempeño del personal de las iglesias implementadoras. 2. Infromes sobre implementación de currículo.	Especialista de currículo en CIH y Coordinador de Programa en Iglesia implementadora.
Descripción							
<p>1. Realizar investigación para determinar el nivel educativo promedio en las iglesias implementadoras del área rural y urbana.</p> <p>2. Revisión al currículo para determinar el nivel de lenguaje utilizado en el documento y compararlo con el nivel educativo promedio de las iglesias implementadoras del área rural y urbana.</p> <p>3. Adecuar el lenguaje del currículo actual al nivel educativo promedio del área rural de las iglesias implementadoras, con el fin de proporcionar dos diferentes opciones para el entendimiento del mismo de acuerdo al área de ubicación de cada iglesia.</p> <p>4. Realizar pruebas de adecuación de currículo a muestra seleccionada en área rural, a través de capacitaciones al personal de las iglesias implementadoras con el fin de identificar y medir el nivel de asimilación de contenido en base al nuevo currículo.</p> <p>5. Brindar monitoreo y seguimiento a la implementación del currículo por parte del personal de las iglesias implementadoras a través del Coordinador de Programa.</p>							

Actividad	Objetivo	Público Objetivo	Tiempo	Costos	Resultados Esperados	Indicadores	Responsables
3. Diseño de campaña de concientización sobre el llenado de información en formularios del Proceso de Salidas	Mejorar la calidad de información en los formularios del proceso de salidas.	Padres de familia de beneficiarios del Programa de Desarrollo Integral.	6 meses	A definir por partes involucradas	1. Información de calidad en formularios de proceso de salidas 2. Información completa que registre la realidad de la problemática.	1. Validación de parte del proccesorador de formularios de procesos de salida 2. Formularios de Proceso de salidas.	Personal de Iglesia Implementadora; Tutores y Director del Programa y Asociado del Departamento de Comunicaciones de CIH.
Descripción							
<ol style="list-style-type: none"> Diseño de campaña de parte de empleados de CIH en base a las necesidades identificadas y recursos disponibles. Socialización de campaña de concientización a través de boletines, correos electrónicos y afiches enviados a colaboradores de iglesia implementadora. Evaluar el conocimiento adquirido de parte de colaboradores de iglesias implementadoras. Como complemento al paso 2, realizar reunión presencial para reforzar contenido de campaña de concientización. Monitoreo de seguimiento de lineamientos brindados en cuanto a la calidad de información en los formularios del proceso de salidas. Obtener retroalimentación del proceso en general de parte de iglesia implementadora. 							

B. Estrategia de Marketing de Relaciones Externas

Actividad	Objetivo	Público Objetivo	Tiempo	Costos	Resultados Esperados	Indicadores	Responsables
4. Establecimiento de alianzas estratégicas en el área de desarrollo vocacional para padres de familia de beneficiarios del Programa de Desarrollo Integral.	Fortalecimiento integral del beneficiario a través del involucramiento de la figura del padre de familia en el Programa de Desarrollo Integral.	Padres de familia de beneficiarios del Programa de Desarrollo Integral.	4 meses	Dependerá del Acuerdo entre las partes involucradas.	1. Involucramiento de los padres de familia en la estructura del programa. 2. Oportunidades de desarrollo económico para padres de familia de beneficiarios. 3. Estabilidad del entorno familiar con impacto favorable en vida del beneficiario.	1. Firma de documentos de acuerdos por partes involucradas. 2. Reportes de asistencia a curso 3. Informes de desempeño del padre de familia.	Tutores de Iglesias implementadora y Padres de familia de beneficiarios
Descripción							
<ol style="list-style-type: none"> Identificar entidades de desarrollo vocacional en la comunidad para encontrar oportunidades de alianzas estratégicas. Convocatoria de padres de familia de los beneficiarios por parte de iglesia implementadora del programa para concientizarlos en la importancia de la educación y aprendizaje vocacional. Coordinación de actividades entre iglesias implementadoras y entidades de desarrollo vocacional. Monitoreo de la asistencia de padres de familia registrados en talleres vocacionales de parte de la iglesia implementadora. Charlas motivacionales: post programa de desarrollo vocacional para incentivar a padres de familia en la implementación de conocimientos. Monitoreo y seguimiento sobre la aplicabilidad del programa de desarrollo vocacional a través de las vistas programadas a beneficiarios del programa. Difusión de casos de éxito en reuniones de "Escuela para padres". 							

C. Estrategia de Marketing de Relaciones Internas

Actividad	Objetivos	Público Objetivo	Tiempo	Costos	Resultados Esperados	Indicadores	Responsables
7. Diseño y programación de reuniones de retroalimentación entre CIH y la Iglesia implementadora.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una cultura participativa entre CIH y la iglesia implementadora a través de la comunicación bidireccional. 2. Identificar fortalezas y áreas de mejora en relación entre CIH y la iglesia implementadora 	Colaboradores de Compassion, Internacional Honduras e Iglesias implementadoras.	3 meses	L. 325,000.00 (13 clusters) Ver Anexo 2.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor colaboración entre CIH y la iglesia implementadora. 2. Generar valor para ambas partes a través de una relación de trabajo sabdable. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acuerdos de reunión con objetivos y plazos definidos. 2. Monitoreo de acuerdos establecidos. 	Gerente de CIH (Departamento de Implementación del programa) Director del Programa de Iglesia implementadora con el apoyo del Pastor General.
Descripción							
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar la estructura de las reuniones de retroalimentación a nivel de clusters (definir participantes, duración de la misma, lugar, entre otros) y ser intencionales en crear una cultura participativa. 2. Calendarizar las fechas de las reuniones de retroalimentación. 3. Llevar a cabo reuniones de acuerdo a lineamientos establecidos. 4. Obtener retroalimentación respecto a la relación y el trabajo realizado en el periodo de tiempo establecido, tanto los logros como retos. 4. Crear Documentos de Acuerdos sobre las reuniones de retroalimentación realizadas. 5. Asignar responsables de cada parte para el monitoreo y seguimiento de los acuerdos definidos. 6. Verificar el cumplimiento de los mismos en la siguiente reunión programada. 							

D. Estrategia de Involucramiento

Actividad	Objetivos	Público Objetivo	Tiempo	Costos	Resultados Esperados	Indicadores	Responsables
8. Inclusión del niño(a) o joven a una participación activa dentro del diseño del plan de actividades del programa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer mas atractivo el programa buscando un mayor porcentaje de asistencia. 2. Reforzar el conocimiento adquirido por el niño (a) o joven a través de una construcción participativa de dicho conocimiento. 	Beneficiarios directos del Programa de Desarrollo Integral (Niños (as) y jóvenes).	3 meses	L. 1,020,000.00 (204 Iglesias implementadoras)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer el sentido de pertenencia e incrementar la asistencia de parte de los beneficiarios directos del programa. 2. Obtener un aprendizaje significativo en los temas vistos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de asistencia. 2. Participación en el actividades programadas . 3. Evaluaciones periodicas de las lecciones vistas. 	Colaboradores de la Iglesia implementadora.Tutores, Coordinador de Programa y Director del Programa.
Descripción							
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incluir dentro del diseño del plan de actividades la calendarización de actividades que involucren la participación de los beneficiarios directos en un porcentaje no menor al 50% . 2. Definir las maneras de participación activa de los beneficiarios directos (A través de murales, exposiciones, presentaciones frente a la comunidad, elaboración de productos disponibles para venta, entre otros). 3. Definir al menos 6 temas para realizar estas actividades (Deberan ser temas relevantes en el contexto sobre desarrollo social como: Importancia de la educación, importancia de cuidar el medio ambiente, buenas practicas de salud, valores morales y principios biblicos, entre otros). 4.Desarrollar sistemáticamente las actividades planificadas. 5. Evaluar el impacto de las actividades programadas a través de retroalimentación de parte de la audiencia (una muestra de quienes realizan las actividades como de quienes se benefician de las mismas). 6. Registrar las retroalimentaciones (informes, reportes, hojas de evaluación, entre otros). 7. Reunir a los colaboradores involucrados de la iglesia implementadora para intercambiar retroalimentación con el fin de conocer las fortalezas y oportunidades de mejora de las actividades realizadas. 							

Actividad	Objetivo	Público Objetivo	Tiempo	Costos	Resultados Esperados	Indicadores	Responsables
9. Involucramiento de la Congregación de la Iglesia implementadora al Programa de Desarrollo Integral.	Fortalecer la estructura del Programa de Desarrollo Integral a través de la participación de la comunidad.	Congregación de la Iglesia implementadora Programa de Desarrollo Integral	3 meses	No aplica.	1. Apoyo al programa en áreas de oportunidad identificadas a través del voluntariado. 2. Involucramiento de la comunidad en el bienestar social general.	1. Ficha de inscripción de personas de la congregación interesadas en realizar el voluntariado. 2. Reportes trimestrales sobre actividades realizadas.	Pastor General de la Iglesia implementadora y Director del Programa.
Descripción							
<p>1. Convocatoria a Pastores de las iglesias implementadoras para concientizar sobre la importancia del involucramiento de la congregación como estrategia para el fortalecimiento de la estructura del Programa de Desarrollo Integral.</p> <p>2. Socializar a la congregación la estrategia de apoyo al Programa de Desarrollo Integral a través del voluntariado ya sea de forma permanente, temporal o de acuerdo a las necesidades que surjan en el transcurso del tiempo.</p> <p>3. Identificar a las personas que deseen participar en el voluntariado a través de una ficha de inscripción, en donde indiquen su profesión o habilidades a tomar en cuenta en las diferentes áreas de desarrollo del programa así como la información de contacto.</p> <p>4. Coordinación entre personal del programa y congregación voluntaria para establecer el desarrollo de actividades en base a disponibilidad de tiempo o programación de actividad.</p> <p>5. Realización de reportes e informes sobre actividades realizadas en el programa con la congregación voluntaria y los resultados obtenidos.</p>							

6.8 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Diagrama de Gantt							Año 2015						Año 2016					
No.	Actividad	Duración	Comienzo	Final	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
1	Incorporación de la figura de capacitador en la estructura del Programa de Desarrollo Integral dentro de las iglesias implementadoras.	5 meses	01-jun-15	30-oct-15														
2	Adecuación del nivel de lenguaje utilizado en el currículo en base a una segmentación urbana/rural de las iglesias implementadoras	12 meses	01-jun-15	30-may-16														
3	Diseño de campaña de concientización sobre el llenado de información en formularios del Proceso de Salidas	6 meses	01-jun-15	30-nov-15														
4	Establecimiento de alianzas estratégicas en el área de desarrollo vocacional para padres de familia de beneficiarios del Programa de Desarrollo Integral.	4 meses	01-jun-15	30-sep-15														
5	Establecimiento de alianzas estratégicas en el área educativa para beneficio de los padres de familia de beneficiarios del Programa de Desarrollo Integral.	4 meses	01-oct-15	30-ene-16														
6	Establecimiento de alianzas estratégicas en área socioemocional, de salud y educación en beneficio de los niños(as) y jóvenes registrados en el programa.	3 meses	01-jun-15	30-ago-15														
7	Diseño y programación de reuniones de retroalimentación entre CIH y la Iglesia implementadora.	3 meses	01-jun-15	30-ago-15														
8	Inclusión del niño(a) o joven a una participación activa dentro del diseño del plan de actividades del programa.	3 meses	01-jun-15	30-ago-15														
9	Involucramiento de la Congregación de la Iglesia implementadora al Programa de Desarrollo Integral.	3 meses	01-jun-15	30-ago-15														

PRESUPUESTO ACTIVIDAD No.7 PLAN DE ACCIÓN

Actividad 7. (Presupuesto Aproximado Por Reunión)					
Item	Concepto	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Total
1	Movilización 2 Vehículos CIH	Días	2	L. 3,000.00	L. 6,000.00
2	Alimentación	Personas	20	L. 200.00	L. 4,000.00
3	Viáticos	Personal CIH	3	L. 1,500.00	L. 4,500.00
4	Alquiler Local	Días	1	L. 2,000.00	L. 2,000.00
5	Personal CIH (honorarios profesionales)	Personas	3	L. 1,700.00	L. 5,100.00
6	Recursos Didácticos	Global	1	L. 2,000.00	L. 2,000.00
7	Imprevistos	Global	1	L. 1,400.00	L. 1,400.00
Sub total					L. 25,000.00
No. Reuniones					13
TOTAL					L. 325,000.00

La Organización mensualmente asigna un fondo a cada iglesia implementadora, el cual varía de acuerdo a la cantidad de niños registrados. De este fondo la iglesia realiza un Plan Operativo Anual, donde detalla las actividades programadas. Los gastos de cada reunión serían compartidos entre la iglesia y la Organización, por parte de la iglesia lo presupuestaría en sus respectivos planes. Los gastos cubiertos por la Organización serían el de movilización, viáticos, personal de CIH y recursos didácticos. En el caso de la iglesia cubriría los gastos restantes, es decir alimentación, alquiler local e imprevisto. Cabe mencionar que el costo por reunión podría variar de acuerdo a la zona geográfica, a su vez podría reducirse considerando que la organización ya cuenta con varios de los recursos antes mencionados, así como la iglesia implementadora.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso Vázquez, M. (2006). *Marketing social corporativo*. Retrieved from <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/mav/>
2. Armstrong, G., & Kotler, P. (2008). *Fundamentos de Marketing* (8th ed.). México.
3. Baquero, S., Klein, F., & Emilio. (2012). *Políticas de mercado de trabajo y pobreza rural en América Latina. Tomo II*. Italia: D - FAO. Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10609141>
4. Burgos, R. (2005). *Centroamérica en cifras 1980-2005*. Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10609736>
5. Casado Díaz, A. B., & Sellers Rubio, R. (2013). *Introducción al marketing*. España: ECU. Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10757920>
6. Cervantes Tarazona, D. (2012). *Psicología y lucha contra la pobreza*. Perú. Retrieved from <http://www.slideshare.net/daxtc/psicologia-y-lucha-contra-la-pobreza>
7. CHILDFUND. (2013). CHILDFUND. Retrieved February 18, 2015, from <http://prahonduras.org/component/k2/241-childfund>
8. ChildFund. (2015). Retrieved from <https://www.childfund.org/>
9. Cohen, M. (2011). *El comportamiento del consumidor: quienes son, por qué compran y cómo se puede anticipar cada uno de sus movimientos*. México: McGraw-Hill Interamericana. Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10450010>
10. Compassion International Honduras. (2015). Compassion [Corporativa]. Recuperado 8 de marzo de 2015, a partir de <http://www.compassionhn.org/quienes-somos/mision-y-vision/>
11. Concepto de cliente. Qué es, Significado y Definición. (n.d.). Retrieved from <http://concepto.de/cliente/>
12. Delgado Brito, Y. (2009). *Conceptualización de la pobreza: un enfoque sociológico del tema*. Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10337650>

13. Enz, A., Franco, V., & Spagnuolo, V. (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa* (1st ed.). Argentina: Asociación Civil Comunia.
14. Ferrell, O. ., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing* (5th ed.). México. Retrieved from ww.capitaldemarca.com/wp-content/uploads/2014/05/Estrategia-de-Marketing.pdf
15. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF Honduras. (2011). *La infancia en Honduras*. Tegucigalpa, Honduras.
16. FOPRIDEH. (2009). ONG en Honduras. Retrieved February 22, 2015, from http://foprideh.org/index.php?option=com_content&view=article&id=34&Itemid=43
17. Gallardo, M., & Berrios, M. (2013). *Encuesta empresarial de Honduras 2012: Análisis de resultados* (p. 137). Tegucigalpa, Honduras: Oficina Internacional del trabajo. Retrieved from http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_237075.pdf
18. García, E. B. (2007). *Marketing Relacional.: Cree Un Plan de Incentivos Eficaz*. Netbiblo.
19. Gómez Escobar, I. (2009). Si el producto es el ser... el cliente es la razón del ser. Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10312343>
20. Guijarro Tarradellas, E., & de Miguel Molina, M. (n.d.). *El Marketing Social*. Universidad Politécnica de Valencia. Retrieved from [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/39432/Objetivo%20Aprendizaje Marketing%20social.pdf?sequence=1](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/39432/Objetivo%20Aprendizaje%20Marketing%20social.pdf?sequence=1)
21. Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4th ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
22. J. Best, R. (2007). *Marketing estratégico* (4th ed.). Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
23. J. Stanton, W., J. Etzel, M., & J. Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14th ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

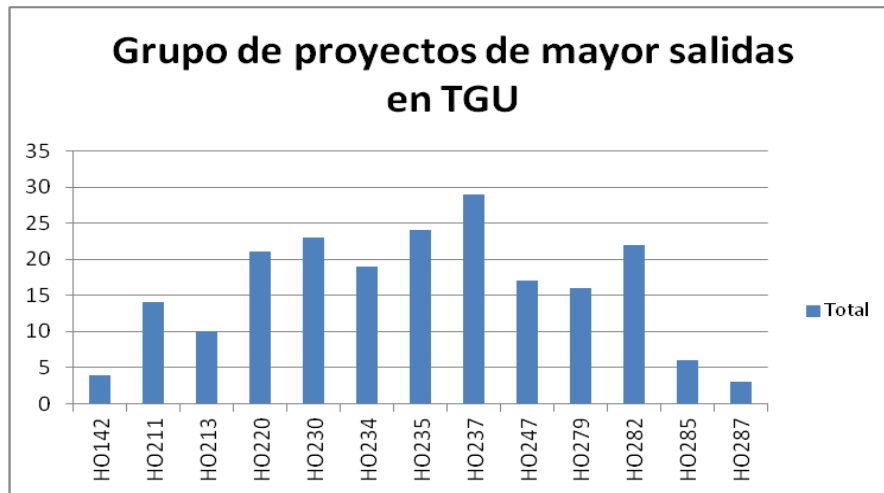
24. Kotler. (2008). *Fundamentos de Marketing* (11th ed.). México: Pearson Educación.
25. Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11th ed.). México: Pearson Educación.
26. Kotler, P., & Roberto, E. L. (1992). *Marketing social: estrategias para cambiar la conducta pública*. Ediciones Díaz de Santos.
27. Larrea, P. (2008). Calidad de servicio: del marketing a la estrategia. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10204119>
28. Lerma y Kirchner, A. E., & Bárcena Juárez, S. (2012). Planeación estratégica por áreas funcionales: guía práctica. México: Alfaomega Grupo Editor. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10741444>
29. Limas Suárez, S. J. (2012). *Marketing empresarial: dirección como estrategia competitiva*. Colombia: Ediciones de la U. Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10560159>
30. Marketing Publishing. (2007^a). *El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10202990>
31. Marketing Publishing. (2007^b). *La lealtad de sus clientes: el activo más importante de su empresa*. España: Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10179611>
32. Martínez Sánchez, J. M., & Jiménez, E. (2010). *Marketing*. USA: Firmas Press. Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10360832>
33. Mataix Aldeanueva, C. (2001). Dirección estratégica para las ONG. España: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10584453>
34. Mendoza Aquino, J. A. (2009). Medición de la calidad del servicio. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10316508>

35. Mesa Holguín, M. (2012b). *Fundamentos de marketing*. Colombia: Ecoe Ediciones. Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10536136>
36. Montecino, L. (2010). *Discurso, pobreza y exclusión en América Latina*. Chile: Editorial ebooks Patagonia - Editorial Cuarto Propio. Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10504995>
37. Montero Simó, M. J. (2003). *El marketing en las ONGD: la gestión del cambio social*. España: Editorial Desclee de Brouwer. Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10526907>
38. Palacios Acero, L. C. (2010). *Dirección estratégica*. Colombia: Ecoe Ediciones. Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10515305>
39. Pastén V., V., Sefair V., E., & Valencia P., V. (n.d.). *MARKETING SOCIAL*. Retrieved March 27, 2015, from <https://es.scribd.com/doc/499916/MARKETING-SOCIAL>
40. Pérez Romero, L. A. (2004). *Marketing social. Teoría y práctica*. México: Pearson Educación.
41. Pinilla Peña, M. (2011). *CONTRIBUCIÓN DEL MARKETING SOCIAL A LA SOSTENIBILIDAD DE FUNDACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO: UN ESTUDIO DE CASO*. Universidad Nacional de Colombia, Colombia. Retrieved from <http://www.bdigital.unal.edu.co/3534/1/maricelapinillapena.2011.pdf>
42. Philip Kotler, & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (12th ed.). México: Pearson Educación.
43. Poeta71. (2010). *Teoría Humanista, Abraham Maslow y Carls Rogers*. Retrieved from <http://islainternet.blogspot.com/2010/08/teoria-humanista-abraham-maslow-y-carls.html>

44. Reyes, M. A. (n.d.). ENFOQUES PARA INDUCIR AL CAMBIO DE COMPORTAMIENTOS. Retrieved April 1, 2015, from <http://www.mailxmail.com/curso-introduccion-marketing-social/enfoques-inducir-cambio-comportamientos>
45. Renart, L. G. (2004). Marketing relacional: ¿café para todos? Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10063692>
46. Rodríguez Estrada, M., Pellicer de Flores, G., & Domínguez Eyssautier, M. (2013). Planeación
47. Rodríguez Estrada, M., Pellicer de Flores, G., & Domínguez Eyssautier, M. (2013). Planeación de vida y trabajo. Vol. 7 (2ª. ed.). México: Editorial El Manual Moderno. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10820654>
48. Sangri Coral, A. (2014). *Introducción a la mercadotecnia*. México: Larousse - Grupo Editorial Patria. Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=11013822>
49. Schnarch Kirberg, A. (2011). *Marketing de fidelización: ¿cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana?*. Colombia: Ecoe Ediciones. Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10552820>
50. Spicker, P., Alvarez Leguizamón, S., & Gordon, D. (2010). *Pobreza: un glosario internacional*. Argentina: CLACSO. Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10390367>
51. Unidas, C.-N. (n.d.). CEPAL - Indicadores de pobreza y pobreza extrema utilizadas para el monitoreo de los ODM en América Latina. Retrieved February 16, 2015, from <http://www.cepal.org/cgi-bin/getprod.asp?xml=/MDG/noticias/paginas/1/40211/P40211.xml&xsl=/MDG/tpl/p18fst.xml&base=/MDG/tpl/top-bottom.xsl>

52. Vision Mundial. (2015). Honduras | World Vision International. Retrieved February 18, 2015, from <http://www.wvi.org/es/honduras>
53. W. Lamb, C., F. Hair, Jr., J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing* (11th ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
54. Zambrana Vega, M. J. (2012). *Marketing Social Aplicación Práctica*: Editorial IEPALA y Librería “Tercer Mundo.” Editorial IEPALA y “Librería Tercer Mundo

ANEXO 1. GRÁFICO REPORTE ANUAL DE SALIDAS AÑO 2014



ANEXO 2. FOTOGRAFÍAS CONDICIONES DE POBREZA EN HONDURAS






ANEXO 3. FOTOGRAFÍAS NIÑOS DEL PROGRAMA DE DESARROLLO INTEGRAL DE CIH



ANEXO 4. FORMATO CUESTIONARIO ENTREVISTA

COLABORADORES OFICINA NACIONAL COMPASSION INTERNATIONAL HONDURAS

ENCUESTA		
Trabajo de investigación Tesis: "Fidelización de clientes en Organizaciones No Gubernamentales (ONG)", previa investidura al título de Máster en Dirección Empresarial.		
Nombre Entrevistador(es): Ingrid Sierra/ Alejandra Barrientos	Fecha:	
Nombre Entrevistado:	Area:	Cargo Desempeñado:

Objetivo de la investigación: Determinar los factores que influyen en la deserción de clientes del Programa de Desarrollo Integral de Compassion International Honduras, así como las acciones que pueden contrarrestarla, a fin de proponer una estrategia que contribuya al fortalecimiento del programa y al mismo tiempo al desarrollo sostenible de la organización.

1. ¿Qué antecedentes existen sobre la deserción de clientes en el Programa de Desarrollo Integral?
2. ¿Cuáles son las principales causas de deserción de clientes del programa y qué factores considera influyen en estas variable?
3. ¿Cómo incide el rol del padre en la deserción de clientes del programa y cuál es su importancia para el cumplimiento exitoso del mismo?
4. ¿Cuáles son los lineamientos que se llevan a cabo para proporcionar a los clientes un programa de calidad que cumpla con los objetivos de la organización
5. ¿Se realiza alguna medición en cuanto a la calidad del servicio proporcionado por las iglesias implementadoras? Explique.
6. ¿Cómo influye el factor de calidad del servicio en la deserción de clientes del programa?
7. ¿Qué acciones ha realizado la organización para abordar el tema de deserción de clientes y cuál ha sido el resultado?
8. ¿Se encuentran alineadas estas acciones a los objetivos de la organización? Explique.
9. ¿Cuál es el grado de apertura con que cuenta la organización para la implementación de un plan estratégico o esfuerzos dirigidos para contrarrestar la problemática de deserción de clientes del programa?
10. ¿Cuáles son las limitantes que presenta la organización para implementar un plan estratégico de marketing en retención de clientes?

PADRES DE FAMILIA ESCUELAS IMPLEMENTADORAS



ENCUESTA

Trabajo de investigación Tesis: "Fidelización de clientes en Organizaciones No Gubernamentales (ONG)", previa investidura al título de Máster en Dirección Empresarial.

Nombre Entrevistador(es): Ingrid Sierra/ Alejandra Barrientos	No. hijos en el programa:	Fecha:
Nombre Padre de Familia Entrevistado:	Nombre Iglesia Implementadora:	Tiempo hijos en el programa:

Objetivo de la investigación: Determinar los factores que influyen en la deserción de clientes del Programa de Desarrollo Integral de Compassion International Honduras, así como las acciones que pueden contrarrestarla, a fin de proponer una estrategia que contribuya al fortalecimiento del programa y al mismo tiempo al desarrollo sostenible de la organización.


Preguntas

1. ¿Cuáles son los beneficios que su hijo(a) obtiene al pertenecer al programa de Compassion International Honduras?
2. ¿Cuáles son las actividades que realiza su hijo(a) dentro del programa?
3. ¿Qué espera el programa haga en la vida de su hijo(a)?
4. ¿Cuáles son las cosas que considera el programa hace bien y cuales necesita mejorar?
5. ¿Cómo es la comunicación y relación que tiene con los tutores, pastor y demás personas dentro del programa?
6. ¿Por qué cree que vale la pena que su hijo asista al programa?
7. ¿Cómo influye usted para que su hijo asista y complete el programa?

ANEXO 5. FOTOGRAFÍA ENTREVISTA PADRES DE FAMILIA IGLESIA EVANGÉLICA LINAJE DE ABRAHAM



ANEXO 6. FORMATO CUESTIONARIO GRUPO FOCAL

GRUPO FOCAL		
Trabajo de investigación Tesis: "Fidelización de clientes en Organizaciones No Gubernamentales (ONG)", previa investidura al título de Máster en Dirección Empresarial.		
Nombre Entrevistador(es): Ingrid Sierra/ Alejandra Barrientos	Fecha:	
Nombre Iglesia Implementadora:	Área:	
Objetivo de la investigación: Determinar los factores que influyen en la deserción de clientes del Programa de Desarrollo Integral de Compassion International Honduras, así como las acciones que pueden contrarrestarla, a fin de proponer una estrategia que contribuya al fortalecimiento del programa y al mismo tiempo al desarrollo sostenible de la organización.		
Variables a discutir:		
<ul style="list-style-type: none">• Deserción de clientes:<ul style="list-style-type: none">✓ Descripción de situación actual✓ Factores que influyen✓ Consecuencias principales y acciones preventivas • Rol del padre:<ul style="list-style-type: none">✓ Situación actual (¿Es apropiado? ¿Necesita incentivos?)✓ Hablar sobre influencia del padre✓ Comunicación con los padres • Calidad del servicio:<ul style="list-style-type: none">✓ Conocer las fortalezas y limitantes✓ Identificar conocimiento sobre lineamientos✓ Identificar forma de evaluación de su desempeño en el servicio ofrecido y sus limitantes • Planeación estratégica:<ul style="list-style-type: none">✓ Descripción de su forma de trabajo✓ Fortalezas y limitantes✓ Opinión sobre las herramientas y técnicas proporcionadas		

ANEXO 7. GRUPO FOCAL LISTADO COLABORADORES IGLESIAS IMPLEMENTADORAS

Centro de Adoración Cántico Nuevo (Aldea Los Pinos)		
1	Maria Merz	Coordinadora Patrocinio
2	Ruth Alcántara	Coordinadora Área Cocina
3	Deysi Murillo	Coordinadora Área Salud
4	Lizeth Sugon	Tutora
5	Diana López	Tutora
6	Carmen Hernández	Tutora
7	Lorena López	Tutora
8	Keidy Fortin	Tutora

Iglesia Evangélica de Santidad y Renovación Integral (Colonia Nueva Suyapa)		
1	Orfa Hernández	Directora
2	Gladys Carias	Coordinadora Patrocinio
3	Elia Sánchez	Coordinadora Programa
4	Yesenia Sosa	Tutora
5	Diana Hernández	Tutora
6	Maria Castañeda	Tutora

Iglesia Evangélica Linaje de Abraham (Colonia Villa Nueva)		
1	Ericka Rodriguez	Directora
2	Yaneth Torres	Coordinadora Patrocinio
3	Cynthia Aguilar	Coordinadora Programa
4	César Vargas	Tutor
5	Beatriz Perruffino	Tutora
6	Dunia Bonilla	Tutora
7	Carmen López	Cuerpo de Apoyo/Representación de Pastor

ANEXO 8. FOTOGRAFÍA GRUPO FOCAL

