

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



PLAN ESTRATÉGICO PARA GESTIONAR PATROCINADORES POTENCIALES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CENTRO DE APOYO A LA LACTANCIA MATERNA “CALMA”, UBICADA EN SAN SALVADOR.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

HERNÁNDEZ SANTOS, DAVID ANTONIO	SS 04016
MOLINA CASTRO, DAVID ERNESTO	MC 05137
VALLE DELGADO, JOEL DE JESÚS	VD 04002

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JULIO 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector interino:

Lic. José Luis Argueta Antillón

Secretaria general:

Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS:**

Decano:

Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria:

Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

M.B.A. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Lic. Alfonso López Ortiz

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino (Docente asesor)

JULIO 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar agradezco a Dios omnipotente por haberme permitido llegar a la meta, por darme fuerzas en los momentos difíciles y no dejarme caer, a mi familia y esposa por su apoyo incondicional y creer que llegaría con paciencia y perseverancia hasta el final; además a los compañeros que durante la carrera han contribuido a superar cada obstáculo y me brindaron su amistad, en especial a los compañeros del trabajo de graduación con quienes hemos superado las dificultades manteniendo la armonía del equipo, también a los catedráticos que han compartido su conocimiento y darme experiencias para la vida. Un agradecimiento especial a la Universidad de El Salvador por abrir sus puertas y formarme como profesional durante estos años.

### **David Antonio Hernández Santos.**

A Dios todopoderoso por su gracia y misericordia, a mi madre: Ángela del Carmen Durán por ser mi respaldo en el transcurso y desarrollo de mi vida. Por apoyarme con sus oraciones, darme una palabra de aliento cuando más lo necesité, por no dejarme ni un momento solo y sobre todo por el esfuerzo y lucha constante que realizó con el propósito de sacarme adelante; brindándome su amor y apoyo por ser una excelente madre y que siempre y confió plenamente en mis capacidades. A mis docentes: por formarme en el transcurso de estos años, confiando en mí, y en mi potencial A mis compañeros de trabajo de graduación, por ser parte del desarrollo y culminación de este proyecto, y mi asesor; por motivarme y ser mi guía en la realización de mi trabajo, además de la confianza que tuvo en mí.

### **David Ernesto Molina Castro**

A Dios todo poderoso, a mi familia; mis padres que de ellos es cuanto logro poseo, a mi hermana que me acompaña en toda batalla y a mi sobrino quién me dio nueva razón de existir.

A todos los maestros y catedráticos que Dios puso en mi enseñanza; a quienes terminaron de forjarme como profesional, M.A.E. José Ciriaco Contreras, licda. Marseilles Aquino y Lic. Alfonso López Ortiz. Al mejor grupo de trabajo de investigación del cual formé parte, futuros licenciados David Antonio Hernández Santos y David Ernesto Molina Castro.

A aquellos que nunca creyeron en mí y me obligaron a ser lo que hoy soy, a alcanzar lo que ahora tengo y a obtener los logros que ahora disfruto.

### **Joel de Jesús Valle Delgado.**

## ÍNDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
CAPÍTULO I .....	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES, LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CENTRO DE APOYO A LA LACTANCIA MATERNA “CALMA”, PLANEACIÓN, ESTRATEGIA, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, GESTIÓN Y MERCADEO NO LUCRATIVO.....	1
A. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.....	1
1. Antecedentes de las organizaciones no gubernamentales.....	1
2. Concepto.....	1
3. Tipos de ONG .....	2
a) Organizaciones voluntarias.....	2
b) Agencias u organismos de servicios no lucrativos.....	2
c) Organizaciones comunitarias o populares.....	2
d) Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo .....	2
4. Características de una ONG.....	3
5. Historia de las ONG en El Salvador .....	3
6. Las ONG en la actualidad.....	4
7. Importancia económica, social y cultural de las ONG.....	5
a) Importancia económica.....	5
b) Importancia social.....	5
c) Importancia cultural .....	5
8. Marco legal de las organizaciones sin fines de lucro.....	6
a) Control contable.....	6
b) Control Fiscal.....	6
c) Control Registral.....	7
d) Control Administrativo .....	7
e) Control de propiedades .....	7
B. GENERALIDADES SOBRE EL CENTRO DE APOYO DE LACTANCIA MATERNA (CALMA).....	7
1. Antecedentes .....	7
2. Visión.....	8

3.	Misión .....	9
4.	Objetivos.....	9
5.	Valores institucionales.....	9
6.	Estructura organizativa .....	10
7.	Servicios.....	12
8.	Aliados de CALMA .....	14
C.	GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN .....	16
1.	Plan .....	17
2.	Planear.....	17
3.	Planeación.....	17
a)	Definición .....	18
b)	Importancia .....	18
c)	Elementos de la planeación.....	19
d)	Tipos de planes .....	21
e)	Niveles de la planeación .....	22
D.	GENERALIDADES DE ESTRATEGIA .....	23
1.	Origen. ....	23
2.	Definición. ....	23
E.	GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
1.	Definición .....	25
2.	Importancia .....	26
3.	Elementos del plan estratégico.....	26
4.	Modelo básico de planeación estratégica.....	27
5.	El proceso de la planeación estratégica.....	29
F.	GENERALIDADES DE GESTIÓN.....	35
G.	GENERALIDADES DEL MERCADEO NO LUCRATIVO. ....	36
1.	Patrocinio, cooperación y donación.....	36
2.	Mercadeo no lucrativo: .....	37
3.	Conceptualización del mercadeo no lucrativo .....	38
4.	Características del mercadeo no lucrativo.....	39
5.	Funciones en el mercadeo no lucrativo.....	40
6.	La mezcla de mercadotecnia en las organizaciones no lucrativas .....	42

CAPÍTULO II .....	44
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE PATROCINADORES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CENTRO DE APOYO DE LACTANCIA MATERNA “CALMA” .....	44
A. Importancia .....	44
B. Objetivos .....	44
C. Métodos y técnicas utilizadas en la investigación.....	44
1. Métodos.....	44
a) Analítico.....	45
b) Sintético .....	45
c) Inductivo. ....	45
2. Tipo de investigación .....	45
3. Tipo de diseño de la investigación.....	45
4. Fuentes de información.....	45
a) Primarias .....	45
b) Secundarias .....	45
5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	46
a) Técnicas de recolección de la información .....	46
b) Instrumentos de recolección de la información .....	46
6. Ámbito de la investigación .....	47
7. Unidades de análisis.....	47
8. Determinación de universo y muestra.....	47
a) Universo.....	47
b) Muestra .....	47
9. Procesamiento de la información.....	48
a) Tabulación.....	48
b) Interpretación de datos .....	48
D. Diagnóstico de la situación actual de la gestión de patrocinadores de la organización no gubernamental Centro de Apoyo de Lactancia Materna “CALMA” .....	48
1. Diagnóstico de la Planeación Estratégica .....	48
Etapa 1. Identificación de misión, objetivos y estrategias actuales de la organización. ....	48

Etapa 2. Análisis externo. ....	50
1) Factores económicos:.....	50
2) Factores políticos: .....	51
3) Factores sociales: .....	51
4) Factores tecnológicos:.....	52
5) Factores competitivos: .....	52
6) Factores geográficos y/o medioambientales: .....	52
Etapa 3. Análisis interno. ....	52
1) Filosofía Organizacional:.....	52
2) Psicosocial: .....	53
3) Estructura: .....	53
4) Tecnología: .....	54
5) Gerencia: .....	54
Etapa 4. Formulación de estrategias.....	54
1) Fortalezas: .....	55
2) Oportunidades: .....	56
3) Debilidades: .....	58
4) Amenazas:.....	58
E. Alcances y limitaciones .....	60
1. Alcances .....	60
2. Limitaciones.....	60
F. Conclusiones y recomendaciones .....	62
1. Conclusiones .....	62
2. Recomendaciones .....	62
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>64</b>
<b>PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA GESTIONAR PATROCINADORES POTENCIALES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CENTRO DE APOYO DE LACTANCIA MATERNA “CALMA” .</b> ....	<b>64</b>
A. Generalidades de la propuesta.....	64
B. Importancia .....	64
1. Para la organización CALMA: .....	64

2.	Para los organismos patrocinadores.....	65
3.	Para el sistema económico y de salud de El Salvador.....	65
4.	Para los beneficiarios de los proyectos.....	65
C.	Objetivos de la propuesta.....	66
D.	Alcances de la propuesta.....	66
E.	Desarrollo del plan estratégico de gestión de patrocinadores potenciales .....	67
1.	Diseño de estrategias.....	67
a)	Estrategias ofensivas (F, O) .....	67
b)	Estrategias defensivas (F, A) .....	67
c)	Estrategias adaptativas y de reorientación (D, O).....	67
d)	Estrategias de supervivencia (D, A).....	67
2.	Análisis de las estrategias y formulación de tácticas correspondientes: .....	68
3.	Objetivos estratégicos .....	69
4.	Metas estratégicas: .....	70
5.	Ejecución de las estrategias.....	71
a)	Plan de implementación.....	71
b)	Plan de acción.....	72
c)	Recursos necesarios para la implementación.....	74
d)	Presupuesto y fuentes de financiamiento.....	76
e)	Cronograma de actividades para implementación del plan estratégico.....	77
6.	Evaluación y control .....	79
a)	Evaluación y seguimiento.....	79
1)	Evaluación.....	79
2)	Seguimiento.....	83
3)	Determinación de posibles escenarios: .....	84
b)	Plan de contingencia .....	87
	Glosario.....	88
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	91



## Índice de tablas.

Tabla 1 Análisis FODA y formulación de estrategias. ....	59
Tabla 2 Análisis de estrategias y formulación de tácticas (1ª parte).....	68
Tabla 3 Análisis de estrategias y formulación de tácticas. (2a parte) .....	69
Tabla 4 Plan de acción (1a parte).....	72
Tabla 5 Plan de acción. (2a parte).....	73
Tabla 6 Recursos necesarios para implementar plan estratégico. ....	74
Tabla 7 Descripción de recursos necesarios para plan estratégico.....	75
Tabla 8 Presupuesto y fuentes de financiamiento del plan estratégico. ....	76
Tabla 9 Cronograma de actividades del plan estratégico. ....	77
Tabla 10 Determinación de periodicidad del cronograma de actividades. ....	78
Tabla 11 Montos mínimos esperados.....	80
Tabla 12 Generación esperada de mensajes en aplicación android. ....	81
Tabla 13 Cálculo de pago de planilla y recursos para campañas con org. religiosas.....	81
Tabla 14 Generación de fondos a partir de campañas informativas en org. Religiosas.....	82
Tabla 15 Escenarios. ....	85
Tabla 16 Construcción de escenarios futuros. ....	86
Tabla 17 Plan de contingencia. ....	87

## RESUMEN

La obtención de recursos es una necesidad vital para las organizaciones. Esta se vuelve una difícil tarea en las no gubernamentales cuando sus ingresos no provienen de la comercialización de bienes y servicios, sino de donaciones y otras actividades para captar fondos, haciendo necesario establecer estrategias que permitan gestionar patrocinadores para obtener los recursos y ejecutar proyectos de beneficio social que la entidad pretende realizar.

El Centro de Apoyo de Lactancia Materna, CALMA, no es ajeno a este problema. Fundado hace 35 años como una iniciativa entre salvadoreños y estadounidenses para proteger, fomentar y rescatar la práctica de la alimentación a través de pecho materno en El Salvador, busca erradicar la desnutrición, enfermedades y muerte, no sólo infantil, sino en todas las edades de la población salvadoreña hasta donde tiene trascendencia la lactancia materna. Desde los inicios y a través de los años ha establecido alianzas con organizaciones nacionales e internacionales de quienes ha obtenido apoyo mayormente en especie, haciendo necesario establecer nuevas estrategias para atraer patrocinadores.

El presente documento tiene por objetivo principal elaborar un plan estratégico para gestionar patrocinadores potenciales de CALMA, para ello, se presenta la base teórica en el primer capítulo que sustenta el plan. El segundo capítulo tiene por objeto la realización de una investigación de campo para conocer la situación actual y por último, se propone un plan estratégico para gestionar patrocinadores potenciales, desarrollado en el tercer capítulo.

En cuanto la metodología utilizada, mediante el método analítico se describe y enumeran las partes que conforman el plan estratégico de CALMA, es decir las variables y sus relaciones. Posteriormente, mediante el método sintético se reúne la información recopilada y relacionándola para obtener los resultados necesarios para proponer un plan estratégico para gestionar patrocinadores. Por otro lado, el método inductivo permitió dirigir la investigación a un número específico de patrocinadores actuales, conociendo sus percepciones y opiniones para luego inducir el comportamiento de los potenciales.

Luego de la realización de la investigación de campo, se obtuvieron como principales conclusiones, que la filosofía de la organización es comunicada efectivamente y refleja claramente la razón de ser de la institución y forma de actuar. Así mismo no se observan inconveniencias en la estructura organizacional actual. Por otra parte, la organización contribuye

al desarrollo a través de diversos proyectos incluyendo en cada uno de ellos la promoción de la lactancia materna y cuenta con diversidad de servicios que satisfacen las necesidades de los usuarios. Existen cualidades favorables, tales como la capacidad de generar nuevos mecanismos para la promoción de la lactancia materna, contar con el apoyo del personal voluntario en los diferentes proyectos y actividades de la organización y el apoyo de medios de comunicación para la promoción y difusión de la lactancia materna. Estas cualidades son útiles para mejorar la gestión de patrocinadores, por medio de la realización de más actividades para atraerlos, además de promover la imagen de la organización.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como objeto proporcionar un plan estratégico para gestionar patrocinadores potenciales de la organización no gubernamental Centro de Apoyo a la Lactancia Materna CALMA, legalmente “Centro de Apoyo de Lactancia Materna” en lo sucesivo ONG CALMA, ubicada en San Salvador.

Como primer capítulo se presenta un marco teórico de referencia con generalidades de las organizaciones no gubernamentales y sobre CALMA, para mostrar una noción sobre estas. Posteriormente se abordan aspectos teóricos de planeación estratégica así como de gestión.

En el mismo marco teórico se expone conceptos de mercadeo no lucrativo, por ser una herramienta de gestión que están usando las organizaciones no gubernamentales en todo el mundo para obtención de recursos y mejoramiento de las relaciones con sus patrocinadores.

Luego se presenta el capítulo II en el cual se detalla el análisis de la situación actual de la gestión de patrocinadores en la organización CALMA, iniciando con la metodología utilizada para la realización de la investigación de campo que permitió recopilar la información necesaria, se hace uso del análisis descrito en el capítulo I para formular un plan estratégico, posteriormente la problemática se sintetiza en la matriz “FODA” en donde se cruzan las variables que permitieron la formulación de conclusiones y recomendaciones.

En el tercer capítulo, haciendo uso de las conclusiones y recomendaciones del capítulo II se formulan estrategias y el plan necesario para llevarlo a cabo.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES, LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CENTRO DE APOYO A LA LACTANCIA MATERNA “CALMA”, PLANEACIÓN, ESTRATEGIA, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, GESTIÓN Y MERCADEO NO LUCRATIVO.

#### A. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.

##### 1. Antecedentes de las organizaciones no gubernamentales<sup>1</sup>.

En el período de la segunda guerra mundial (1939-1945), dentro de los países del llamado “tercer mundo”, se constituye un fenómeno que abre paso a la reestructuración de la cultura y de la economía política global, logrando que la guerra esta vez sea contra la pobreza. Esta se da como estrategia de adaptación a la globalización con dominación mundial, a través de un proceso por el cual se produce la transformación de los pobres y posibilita el establecimiento de nuevos mecanismos de control por medio de una multiplicidad de acciones que significaron la creación de lo social como nuevo campo de intervención o podría entenderse como una verdadera oportunidad de progreso.

A partir de lo anterior, nacen las organizaciones no gubernamentales por sus siglas ONG, conocidas como organizaciones sin fines de lucro, que en el ámbito del desarrollo y la cooperación, se han incrementado notablemente a nivel mundial, en busca de contribuir al bienestar social

##### 2. Concepto.

“Es un grupo no lucrativo de ciudadanos voluntarios, que están organizados a nivel local, nacional o internacional, con funciones orientadas y dirigidas por personas con un interés común”.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Durán Rosales y otros, Diseño de un plan de marketing estratégico que mejore la gestión de recursos destinados al cumplimiento de programas de desarrollo social de las organizaciones no gubernamentales, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Francisco Gavidia, 2008

<sup>2</sup>Wikipedia, la Enciclopedia Libre. Consultado en Mayo 2015.

Con base al concepto anterior se concibe la siguiente definición: organización no gubernamental es un conjunto organizado de personas con un ideal común que busca el bienestar social por medio del desarrollo de proyectos comunitarios sin fines lucrativos.

### **3. Tipos de ONG<sup>3</sup>**

Las organizaciones no gubernamentales se pueden clasificar en:

#### **a) Organizaciones voluntarias**

Son una de las formas posibles de expresión de la sociedad civil. Si bien la acción voluntaria o altruismo ha existido siempre en todas las sociedades, la importancia que toma en los últimos años es por el desarrollo de su organización y su institucionalización del trabajo voluntario.

#### **b) Agencias u organismos de servicios no lucrativos**

Conforman un tejido económico y social de indudable importancia, en atención a su tamaño, caracterización y su impacto en la generación de riqueza y empleo. Además, desempeñan un significativo papel de cohesión social, al actuar como agentes sociales innovadores, que presentan y promueven valores sociales como la democracia y la participación ciudadana. Estimulan la solidaridad y facilitan el encauzamiento de las iniciativas de carácter altruista.

#### **c) Organizaciones comunitarias o populares<sup>4</sup>**

Tienen la posibilidad de contribuir en el desarrollo de la zona donde radican por medio de su participación. No obstante, depende de la organización y la ocasión. Esto representa el papel que juegan las organizaciones comunitarias y qué lugar tomar en la escala de participación. En primer lugar el municipio y los actores externos son responsables por el desarrollo de la población. La participación en el proceso de desarrollo ocurre generalmente por medio de una representación de la población en organizaciones comunitarias.

#### **d) Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo**

El desarrollo es labor que muchas entidades, asociaciones y ONG realizan en materia de cooperación internacional para países o zonas empobrecidas del planeta.

---

<sup>3</sup><http://www.slideshare.net/murillocaballer/las-ong>

<sup>4</sup><http://www.slideshare.net/murillocaballer/las-ong>

Son unidades ejecutoras, responsables de identificar y ejecutar acciones y/o proyectos con aportes de la cooperación técnica internacional, en coordinación con el Gobierno Central, regional y local según corresponda, en áreas priorizadas en los planes de desarrollo.

#### 4. Características de una ONG<sup>5</sup>

Las organizaciones no gubernamentales poseen tres características clave:

**a) Son independientes del Estado:** De ahí su nombre de "no gubernamentales". Nacen con iniciativa privada, y en principio están sostenidas por las aportaciones de particulares y de organismos internacionales, así como por los fondos generados de las operaciones o proyectos que realizan.

Son organizaciones no gubernamentales, separadas de las administraciones públicas. Este hecho no significa que las asociaciones no puedan recibir el apoyo económico de las administraciones públicas.

**b) No lucrativas:** La actividad de este tipo de organizaciones no se orienta a la obtención de lucro, es una entidad constituida para prestar un servicio que mejore o mantenga la calidad de vida de la sociedad; formada por un grupo de personas que aporta su trabajo voluntario; no dedicada al lucro personal de ninguno de sus miembros, socios o fundadores; y que no tiene carácter gubernamental.

**c) Son voluntarias:** Este fenómeno pretende explicar actividades como la filantropía y las donaciones como fuente de recurso voluntario. Además en el máximo nivel directivo y en muchos otros niveles de la organización se encuentran personas que realizan su tarea de forma voluntaria.

#### 5. Historia de las ONG en El Salvador<sup>6</sup>

El surgimiento de las ONG en El Salvador, data de 1885 siendo la cruz roja salvadoreña la primera organización sin fines de lucro con personería jurídica, otorgada por acuerdo ejecutivo el 13 de marzo de 1885 por el Dr. Rafael Antonio Zaldívar, presidente de la república de El Salvador. Después de cruz roja salvadoreña, en los siguientes años no se registra el surgimiento

---

<sup>5</sup>Comunicación y Sociedad, Universidad de Navarra, Vol. XI, 1998

<sup>6</sup> González, Víctor: Las Organizaciones no Gubernamentales ONG, Nueva Expresión de la Sociedad Civil Salvadoreña, Editoriales Preis, El Salvador, 1991, P 37.

de otras ONG en el país. Fue hasta la década de 1940 y 1950, que nacen más ONG, con el objetivo de satisfacer las necesidades básicas de la población salvadoreña. En la década de 1960, la iglesia católica y la protestante utilizaron este tipo de organizaciones para buscar alternativas de solución a problemas sociales de la realidad nacional. Durante el año de 1970 el número de ONG en El Salvador comienzan a incrementarse significativamente y a tener cambios ideológicos, además se enfocan en dos áreas de trabajo: La primera, vinculada a planteamientos reivindicativos (justicia social, igualdad), y la segunda, centrada en acciones asistenciales (ayuda de emergencia, proyectos sociales).

En la década de 1980 fue un reto difícil, ya que la población atravesaba la guerra, pobreza, destrucción y una infinidad de problemas sociales; en éste momento la misión de las ONG se tornaba hacia la búsqueda de apoyo de organismos internacionales, así como de convencer a los organismos nacionales de la importancia de lo social.

## **6. Las ONG en la actualidad.**

En El Salvador existe un importante grupo de organizaciones no gubernamentales, que surgen en un inicio con fines benéficos, pero que con el tiempo se ven inmersas en el conflicto de la guerra y su misión cambia de perspectiva a una más social. Fue a partir del año de 1990 en que surgieron con nuevos enfoques ideológicos, políticos, económicos, sociales, religiosos y empresariales.

Las ONG no tienen la capacidad de argumentar frente a los donantes potenciales de la empresa privada, las ventajas de contribuir con donaciones a proyectos. Esta situación frena en forma significativa las donaciones, impidiendo el beneficio para la propia ONG como para las comunidades en general.

Luego de la firma de los acuerdos de paz en 1992, se abren nuevas condiciones y nuevos espacios para la operación de las organizaciones sin fines de lucro, las cuáles crecieron cuantitativa y cualitativamente en estos años, asumiendo papeles de asistencia y desarrollo e integración con las comunidades, pero a las vez exigiendo al Estado el cumplimiento de garantías de los derechos humanos individuales, como los derechos económicos, sociales y culturales.

La captación de fondos proviene de las ayudas públicas, las cuotas de los socios y donaciones que representan sus fuentes de financiamiento. No siendo estas suficientes para subsistir, las



ONG se ven obligadas a buscar otras alternativas. Esta necesidad ha posibilitado la adopción de un enfoque de mercadeo por parte de las ONG.

El registro de organizaciones sin fines de lucro del Ministerio de Gobernación consta de más de cinco mil organizaciones de las cuales mil ochocientas son iglesias, setecientas fundaciones y dos mil seiscientas asociaciones aproximadamente.

## **7. Importancia económica, social y cultural de las ONG.<sup>7</sup>**

### **a) Importancia económica.**

Como parte de los propósitos que las ONG realizan, está proporcionar herramientas a las personas que lo necesitan, estas incluyen además de apoyo social, educación, técnicas y materiales de apoyo, consiste en dotarles de instrumentos básicos para su desarrollo. El enfoque de trabajo es eminentemente participativo, se conforman grupos y centros, organizados por afinidad, por las actividades y por similitud. Así asumen una responsabilidad y compromisos solidarios, que luego les permiten tener acceso en actividades económicas.

### **b) Importancia social.**

Las ONG orientadas al beneficio social, ya sea con enfoque de género o no, forman promotores integrales para velar por distintas causas, como por ejemplo evitar la violencia, promover la buena alimentación, evitar el consumo de drogas, el abuso infantil, entre muchos otros ejemplos.

### **c) Importancia cultural**

La importancia cultural reviste un doble sentido, individual y colectivo. El primero es el autoreconocimiento de su propia cultura y el colectivo está ligado a la forma como el conjunto de comunidades se vincula con su territorio y con la sociedad nacional. Es innegable que en las sociedades actuales la cultura es un sector productivo e incluso estratégico. Las ONG promueven y defienden la identidad cultural de los pueblos. De esta manera, permite el trabajo de gestión de todos estos grupos y líderes culturales, en la búsqueda de recursos de todo tipo para financiar las diversas propuestas de carácter cultural, artístico o comunitario, que benefician a un determinado grupo de habitantes de distintos sectores.

---

<sup>7</sup><http://www.isis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/361.763-M672p/361.763>

## **8. Marco legal de las organizaciones sin fines de lucro<sup>8</sup>.**

Es competencia del Ministerio de Gobernación a través de la Dirección del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, contar con un mecanismo que permita obtener un instrumento de publicidad formal de su creación, organización y dirección que brinde seguridad jurídica a dichas organizaciones, a sus miembros y a terceros que contraten con ellas.

Existen diferencias entre asociaciones y fundaciones. Las primeras están constituidas por personas y las segundas por un patrimonio que se establece para disposición social, por consiguiente las asociaciones crecen en membresía y las fundaciones en patrimonio, no obstante ambas son consideradas organizaciones no gubernamentales.

La Fiscalía y la Procuraduría General de la República, intervienen para verificar y dar el visto bueno a las modificaciones de los estatutos de las fundaciones para los casos que la ley así lo requiera.

Para regular el funcionamiento de estas organizaciones el decreto 894 dio origen a la Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro que establece los siguientes tipos de control:

### **a) Control contable**

Las fundaciones y asociaciones sin fines de lucro con un capital de trabajo inferior a un mil ciento cuarenta y tres Dólares, (\$ 1,143.00), solamente están obligados a llevar un libro legalizado, donde asentarán separadamente los gastos, compras y ventas.

Estas entidades deberán enviar al registro, dentro de los dos meses siguientes al cierre de su ejercicio económico, el balance general y estados financieros debidamente dictaminados por un auditor, para efectos de su inscripción.

### **b) Control Fiscal**

La ley prevé la fiscalización de fondos cuando las asociaciones o fundaciones sin fines de lucro, manejen fondos provenientes del Estado, esto no será así para aquellas que no reciben fondos del Estado.

---

<sup>8</sup> Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, Decreto legislativo N° 894 del 27 de noviembre de 1996 publicado en el Diario Oficial en el N° 238 tomo N° 333 el 17 de diciembre de 1996.

Esta fiscalización la llevarán a cabo el Ministerio de Hacienda y la Corte de Cuentas de la República, según su competencia.

Cuando las entidades se disuelven y hayan manejado fondos públicos tendrán que obtener un finiquito de la Corte de Cuentas de la República para que se apruebe legalmente su liquidación.

#### **c) Control Registral**

El Estado obliga a las fundaciones y asociaciones sin fines de lucro, a su inscripción en el registro de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, inscrito en el Ministerio de Gobernación, para efecto de obtener su personería jurídica, la sede del registro estará en San Salvador. Actualmente se tienen registradas más de cinco mil organizaciones.

#### **d) Control Administrativo**

En caso que una de estas entidades incurra en cualquiera de las infracciones previstas en el art. 83 de la Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, puede verse afectada por una sanción según la gravedad y su reiteración.

#### **e) Control de propiedades**

Las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro pueden adquirir los bienes inmuebles que necesiten para su funcionamiento. Si llegasen a adquirir bienes que no sean indispensables para la realización de sus fines o los que están en su poder dejan de tener la finalidad, tienen que enajenarlos a título oneroso en los dos años siguientes a la fecha de su adquisición o de aquella en que dejaren de prestar la utilidad mencionada.

### **B. GENERALIDADES SOBRE EL CENTRO DE APOYO DE LACTANCIA MATERNA (CALMA)<sup>9</sup>.**

#### **1. Antecedentes**

El Centro de Apoyo a la Lactancia Materna CALMA, legalmente Centro de Apoyo de Lactancia Materna CALMA es una institución sin fines de lucro que nace en El Salvador en el año de 1979 y se constituye legalmente el 20 de agosto de 1980, como una iniciativa para proteger, fomentar y rescatar la práctica de la alimentación a través del pecho materno en El Salvador, que a causa

---

<sup>9</sup> Perfil de CALMA, 2015

de la promoción indiscriminada de sucedáneos (sustancia o elemento que puede reemplazar a otro por tener propiedades similares) se encontraba en decadencia, incrementando las enfermedades gastrointestinales, desnutrición y mortalidad infantil.

La iniciativa en ese entonces emanó de profesionales de diferentes ramas, entre salvadoreños y estadounidenses con el propósito de promover en beneficio de la niñez, las madres y familias, la frecuencia y duración del amamantamiento.

A través de los años, la institución ha realizado diferentes estrategias, entre ellas un proceso constante de abogacía e incidencia encaminado a lograr que el país cuente con un marco legal de apoyo, promoción y protección hacia la alimentación al seno materno.

De igual manera se han realizado diferentes campañas de sensibilización e información, capacitación, asistencia técnica y servicios de consultoría a instituciones gubernamentales y no gubernamentales, así como realizado un trabajo constante de concientización y educación hacia las madres, familias y grupos de estudiantes sobre la importancia de la lactancia materna.

A través de los años se ha beneficiado a una población diversa, social y económicamente vulnerable y el compromiso es seguir buscando apoyo para que la alimentación al pecho sea retomado en los distintos programas del país, desarrollando estrategias innovadoras, buscando la intervención de la población, de alianzas con instituciones públicas y privadas, de la cooperación internacional, así como la participación y compromiso de actores comunitarios, quienes desde el ámbito de sus acciones han contribuido a los logros institucionales, permitiendo a CALMA el alcance y fijación de nuevas metas, lo cual encamina a la institución a proyectarse ante nuevos retos.

## **2. Visión<sup>10</sup>**

Ser una institución líder, reconocida a nivel nacional e internacional por los resultados de sus intervenciones en el desarrollo integral de la familia, y que promueve una mejor calidad de vida mediante la protección, promoción y apoyo de la lactancia materna como una práctica integradora fundamental en su quehacer.

---

<sup>10</sup> Perfil de CALMA, 2015

### **3. Misión<sup>11</sup>**

Contribuir al desarrollo integral de la niñez, adolescencia, mujer, familia y sociedad, protegiendo y promoviendo la lactancia materna, la cual se constituye en el eje integrador de las acciones en salud, seguridad alimentaria nutricional y salud ambiental, mediante servicios de información, asistencia, capacitación, investigación e incidencia en políticas públicas.

### **4. Objetivos.**

- Proteger, promover y apoyar la práctica de la lactancia materna, así como el logro de la seguridad alimentaria nutricional en la población.
- Favorecer la salud integral en las diferentes etapas del ciclo de vida de la persona, respetando el género y la diversidad sexual, sin estigma y discriminación.
- Contribuir al desarrollo humano integral, fundamentados en la investigación científica, educación, generación de ingresos, comunicación, información y tecnologías adaptadas a la población.
- Promover el cumplimiento de los derechos humanos con equidad e igualdad y propiciar la cultura de paz en la sociedad.
- Contribuir a conservar los recursos naturales con enfoque de sostenibilidad para el mejoramiento permanente en la calidad de vida de la población.
- Contribuir a la construcción de un marco de ciudadanía mediante la abogacía e incidencia en diferentes espacios del quehacer nacional e internacional.

### **5. Valores institucionales<sup>12</sup>.**

Se practica la excelencia porque se cree que actuar con efectividad en el desempeño de esta labor es vital para alcanzar mejores resultados, mejorar continuamente los procesos y lograr un impacto en sus acciones.

Se cree en la transparencia y en la ética reflejada en el trabajo cotidiano, así como se valora la transparencia en cada acción que repercute en su gestión al servicio de la sociedad salvadoreña

---

<sup>11</sup> Perfil de CALMA, 2015

<sup>12</sup> Perfil de CALMA, 2015

Se practica la solidaridad convencidos que haciendo esfuerzos compartidos y coordinados se alcanzan metas comunes para generar mejores condiciones de vida en la niñez, los adolescentes y las mujeres del país.

Se respetan los derechos fundamentales de los seres humanos porque se cree en la dignidad sin distinciones y con equidad, especialmente de la niñez y su derecho a una vida mejor y a una alimentación adecuada.

## **6. Estructura organizativa**

La estructura está definida en función de su organigrama, y demuestra las líneas de autoridad y responsabilidad. Las instancias de dirección de la institución son: la asamblea general de socios, la junta directiva y la dirección ejecutiva, como niveles establecidos según los estatutos, para la administración de la asociación; funcionando cada uno dentro de sus atribuciones y facultades.

La dirección ejecutiva cuenta con un equipo técnico gerencial, de apoyo directo a su gestión, constituido por el área de comunicaciones y asistencia a la gerencia.

Las unidades con las que cuenta CALMA son:

- Gerencia administrativa, integrada por: área de contabilidad, recursos humanos, de compras e inventarios y de logística.
- Gerencia de lactancia materna, que cuenta con el área jurídica, el área de desarrollo territorial, área de capacitaciones y área de consejería en lactancia materna.
- Gerencia de seguridad alimentaria nutricional, integrada por el área de proyectos SAN (seguridad alimentaria nutricional).
- Gerencia de gestión y monitoreo, conformada por el área de mercadeo y publicidad y el área de proyectos.

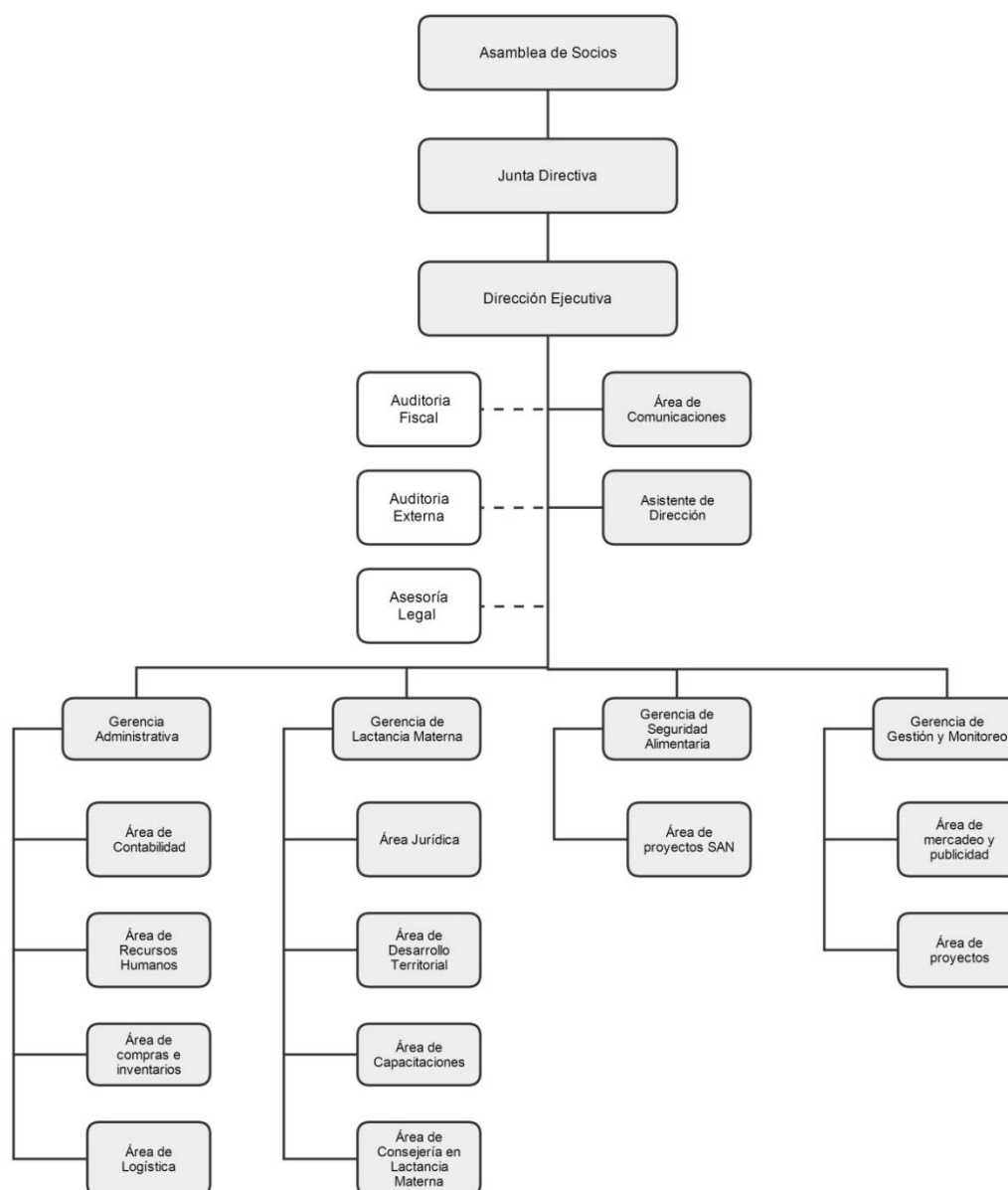
CALMA, cuenta en la actualidad con una planilla de 206 empleados de los cuales 65 forman parte del personal técnico y el resto es personal operativo. Cabe mencionar que la mayor parte de estos empleados lo representan personal no fijo, dedicado a proyectos de forma adhonorem y por servicio social, como parte de apoyo de instituciones cooperantes, mientras que la cantidad fija de empleados es de 24 personas remuneradas por CALMA.

El personal técnico está compuesto por profesionales con formación técnica, universitaria y maestrías, siendo las materias de especialización: administración de empresas, contaduría

pública, medicina, enfermería, salud maternoinfantil, nutrición, salud pública, educación para la salud, ciencias de la educación, ingeniería agronómica, trabajo social, entre otras.

El personal operativo de la Institución está conformado, por facilitadores, promotores comunitarios y de salud, que ejecutan actividades en los distintos proyectos que desarrolla la institución.

Organigrama del Centro de Apoyo de Lactancia Materna (CALMA)<sup>13</sup>



**Ilustración 1 Organigrama de CALMA**

<sup>13</sup>Organigrama proporcionado por la Dirección Ejecutiva de CALMA. (Mayo 2015)

## 7. Servicios

Entre los servicios que CALMA ofrece están:

### Consejería personalizada

Consiste en servicios de atención directa en lactancia materna a través del desarrollo de consejería personalizada en lactancia y nutrición materna e infantil dirigida a mujeres embarazadas y lactantes. Los canales de este servicio son vía telefónica, consulta personalizada o en línea por medio de formulario de consulta. El objetivo es educar a las madres sobre la importancia de la lactancia materna y aclarar cualquier duda sobre este tema.

### Educación en lactancia materna y nutrición

Capacitaciones y fortalecimiento de personal (profesionales y no profesionales) en el tema de lactancia materna y nutrición infantil en instituciones públicas y privadas, estudiantes, profesionales o asesoría en trabajos de grado.

Estos programas educativos brindan información valiosa a madres lactantes como al público en general, concientizando la importancia y los beneficios de la leche materna.

A partir de la aprobación de la Ley de Promoción, Protección y Apoyo a la Lactancia Materna la divulgación de la misma ha sido incluida en las jornadas educativas brindadas a madres trabajadoras de diferentes empresas, lo anterior para que conozcan sus derechos.

### Sistema de información

CALMA se encuentra implementando un sistema de información denominado SICALMA, que permite la obtención y almacenamiento de datos sobre los servicios y programas con los que cuenta la institución, así como de otros aspectos relacionados a la lactancia materna, como contar con información actualizada y sistematizada para realizar abogacía en temas específicos, compartir estos datos con otras instituciones, nacionales e internacionales, además de ser una fuente de información útil y confiable para trabajos de investigación de diversa índole.

### Información y comunicación en lactancia materna

Se diseña, valida y reproduce material educativo e informativo en lactancia materna, alimentación del niño menor de dos años y de la mujer durante el embarazo y lactancia, así como



otros temas de interés durante estos períodos, que pueden servir de material de consulta para diversos sectores que lo solicitan con el propósito de informar adecuadamente.

Dicho material ha sido elaborado por profesionales en el tema, facilitando su comprensión y análisis, asegurando que el mensaje sea percibido por el lector.

### Abogacía e incidencia

Abogacía para el establecimiento de un marco legal de apoyo a la lactancia materna: actividades de sensibilización con legisladores, con el objetivo de apoyar y proteger la práctica de la lactancia materna a través de regulaciones o marcos legales para establecer prestaciones que permitan a la mujer el acceso a mejores condiciones para la práctica del amamantamiento y el ejercicio de sus derechos como madres lactantes.

A través de ello se logró la elaboración de un anteproyecto de ley que protegiera a la niñez y a la mujer en materia de lactancia materna que ahora se ha convertido en la Ley de Lactancia Materna.

### Clínica de salud integral a la familia CALMA

Está ubicada en el Municipio del Puerto de La Libertad. Busca en la institución nuevos espacios donde poder contribuir con la mejora de la salud de la población como resultado de las ideas de negocios desarrolladas en cumplimiento del plan estratégico de la institución. Ofrece consulta médica general, terapia respiratoria, inyecciones, curaciones, toma de exámenes de laboratorio, disponibilidad de medicamentos de emergencia, entre otros.

### Banco de leche humana

Los bancos de leche humana son considerados una de las más importantes estrategias a favor de la promoción de la lactancia materna y la disminución de la morbi-mortalidad infantil<sup>14</sup>.

Es un servicio especializado, responsable de la promoción, protección y apoyo de la lactancia materna a través del proceso de recolección, pre-almacenaje, transporte, recepción, selección, clasificación, acondicionamiento, pasteurización, cuarentena, control de calidad, almacenaje y distribución de la leche materna.

---

<sup>14</sup> La morbi-mortalidad infantil es el indicador demográfico que señala el número de defunciones de niños en una población de cada mil nacimientos vivos registrados, durante el primer año de su vida.  
Mortalidad infantil - Wikipedia, la enciclopedia libre es.wikipedia.org/wiki/Mortalidad\_infantil

CALMA, institución reconocida por su trabajo a favor de la lactancia materna en el país, fue designada por la alianza neonatal de El Salvador, para impulsar y apoyar al ministerio de salud en la instauración del primer banco de leche humana, el cual se ubicó en el hospital nacional de maternidad, Dr. Raúl Arguello Escolán, desde el 8 de octubre de 2012. En la actualidad, El Salvador dispone de tres bancos de leche humana los cuales se ubican en los hospitales nacionales de la Mujer, en San Salvador y el San Juan de Dios, en Santa Ana y San Miguel, respectivamente.

El propósito del banco de leche es contribuir a que los recién nacidos prematuros (nacidos antes de los 9 meses) o recién nacidos con bajo peso, tengan menos riesgos de enfermedades y puedan desarrollarse normalmente, puesto que al nacer en estas condiciones su sistema inmunológico es más vulnerable y sus órganos no están suficientemente desarrollados. Regularmente el tiempo de gestación dura entre 37 y 42 semanas (alrededor de nueve meses) pero por diversos factores puede darse un nacimiento anticipado, comúnmente desde 5 a 7 meses. Ver anexo 1

CALMA apoya al banco de leche motivando a las madres lactantes que solicitan consejería en las oficinas de CALMA o en la clínica asistencial para que donen. El banco de leche realiza una entrevista y exámenes pertinentes para corroborar si la donante es apta. Asimismo le brindarán información de cómo extraer y conservar la leche en caso que la extracción no se realice en el hospital, para asegurar la calidad de la leche el banco pasteuriza la leche para eliminar virus, bacterias y otros microbios que puedan contaminar la leche.

#### Asesoría jurídica en lactancia materna

Para madres lactantes del sector laboral, patronos, personal de recursos humanos, centros formadores de recursos, otras ONG, entre otros. La asesoría jurídica de CALMA, es un servicio técnico asistencial cuyo ámbito inicial de intervención se extiende a las mujeres y demás interesados en lo relacionado a las garantías por lactancia materna establecidas en otros marcos normativos como la Constitución de la República, Código de Trabajo y la Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia o ley LEPINA.

### **8. Aliados de CALMA**

CALMA desde sus inicios ha establecido alianzas estratégicas que posibilitan el posicionamiento y la promoción de la práctica y adopción de lactancia materna como una

oportunidad para mejorar la nutrición y superar la mortalidad infantil. Los principales aliados de CALMA son:

1. Ministerio de Salud de El Salvador

Esta institución ha realizado junto con CALMA el establecimiento de bancos de leche humana, la incidencia en conjunto para la aprobación de la Ley de Apoyo, Promoción y Protección a la Lactancia Materna, apoyo del personal de salud en el cumplimiento de la ley a la lactancia materna, la actualización en contenidos de lactancia materna al personal de salud, entre otros.

2. El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (United Nations International Children's Emergency Fund) o UNICEF.

CALMA con UNICEF ha desarrollado diferentes iniciativas, como la ejecución de convenios de cooperación enfocados a la implementación de los primeros tres bancos de leche humana en El Salvador, el apoyo para la aprobación de la ley de lactancia materna y posteriormente para desarrollar un proceso de divulgación de la misma.

3. Organización Panamericana de la Salud (OPS)

Se trabaja en apoyo a diferentes iniciativas de promoción de la lactancia materna, principalmente relacionadas a la protección de la madre trabajadora, para lograrlo se ha coordinado con diferentes instancias de dicho ente.

4. Alianza Neonatal de El Salvador

CALMA es parte de este espacio desde su fundación el 5 de marzo del año 2010. Alianza neonatal de El Salvador pretende alcanzar la reducción de la mortalidad infantil.

5. Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CONASAN)

Como punto focal del movimiento SUN (scaling up nutrition) en El Salvador, hizo una convocatoria a diversas organizaciones de la sociedad civil, entre ellas CALMA, para presentar una propuesta de proyecto a dicho movimiento. Consistente en la denominada: "Movilización de la sociedad civil para la erradicación de la malnutrición con enfoque integral, intersectorial y de género".

6. Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)

CALMA ha apoyado al ISSS en la actualización de contenidos en lactancia materna dirigidos a recursos humanos en salud. De igual manera el ISSS ha sido parte importante para la ejecución de la estrategia "centros de trabajo amigos de la niñez y la mujer", al permitir que sus clínicas

empresariales la conozcan esa estrategia y se adhieran a ella, proporcionando un lugar en el que la mujer embarazada o lactante pueda ejercer su derecho a una hora de permiso para la lactancia y la extracción y conservación de la leche materna para luego transportarla a su casa de manera adecuada.

7. Foro Regional Permanente de Oriente en Seguridad Alimentaria y Nutricional (FOROSAN)  
CALMA es miembro de FOROSAN desde su fundación en el año 2007, apoyando en la realización de acciones enfocadas a la SAN (seguridad alimentaria nutricional) en la zona oriental del país.

8. Grupo SAMIX

La promoción y difusión de la lactancia materna a través de los medios de comunicación es invaluable porque la fomenta como un valor de vida de la población salvadoreña. Es así que CALMA mantiene una relación de cooperación con el grupo radial SAMIX y sus 14 estaciones de radio, para la transmisión de cuñas radiales, así como la participación en diferentes espacios de entrevista.

9. Corporación Cristiana de Radio y Televisión (CCR-TV)

Entre los apoyos recibidos de dichos medios de comunicación destaca la presencia mensual en espacios de entrevista en el “programa en femenino”, revista matutina dirigida a mujeres en donde se abordan una serie de temáticas de interés las cuales son propuestas por CALMA.

Y si los radioescuchas tienen alguna pregunta pueden hacerla vía telefónica y es respondida por el representante de CALMA que se encuentra en la estación de radio.

Educando a la población a través de los medios de comunicación y concientizando la importancia de la lactancia materna.

### **C. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN**

Toda organización necesita decidir con anticipación lo que pretende lograr, así como todas las acciones a seguir para el logro de sus objetivos, por lo que planear es vital para alcanzarlos. Pero surge la interrogante ¿qué es planear? Es pensar antes de actuar y luego actuar de acuerdo a lo planeado, planear es una actividad común en el día a día; a partir de esto se plantea la definición de plan y planeación según el aporte de diferentes autores.

## **1. Plan**

Para el autor Guillermo Ceja Gómez “plan es determinar los distintos cursos de acción en forma concreta que habrá de seguirse con el fin de orientar la secuencia de operaciones necesarias para alcanzar los objetivos.”<sup>15</sup> Mientras que el autor Vicente Ambrosio lo define de la siguiente manera: “Plan es una guía, la línea central del camino que nos lleva hacia el objetivo”<sup>16</sup>

Como bien puede observarse, la idea vertida en las definiciones de estos autores en esencia es la misma, con el detalle que cada uno lo expone de distinta manera; en consecuencia plan se define como: una secuencia de pasos relacionados entre sí, en orden cronológico que sirve para el desarrollo de actividades establecidas y que tienen un objetivo en común para ser alcanzados.

## **2. Planear**

A partir del término plan se deriva el de “planear” y del cual se extrae la siguiente definición:

Según Staton, “planear es decir ahora lo que se hará más adelante, especificando cómo y cuándo se hará.”<sup>17</sup> Los directivos deben decidir que desean lograr como organización y luego trazar un plan estratégico para obtener esos resultados”.

Al haberse analizado cada uno de los conceptos anteriores se define que, Planear es prever las diferentes formas que permitirán alcanzar un objetivo; de igual forma, decidir ahora que se hará después, incluyendo cuando y como se llevará a cabo.

## **3. Planeación**

Al hacer mención del término planeación es inevitable concebir la idea de toma de decisiones anticipada, donde se decide lo que se va hacer y cómo se va a realizar antes de que se necesite actuar. Es así como diferentes autores conciben y definen planeación desde una perspectiva individual.

---

<sup>15</sup> Gómez Ceja, Guillermo 1995, Planeación y Organización de Empresas. Editorial Mc Graw Hill. México: p. 4

<sup>16</sup> Vicente Ambrosio. 2000, Plan de Marketing Paso a Paso. Editorial Prentice Hall, Colombia: p. 2

<sup>17</sup> Staton William J. 1987, Fundamentos de Mercadotecnia, McGraw-Hill, Séptima edición México pág. 75

### **a) Definición**

Stoner James A. F. Freeman, R. Edward & Gilbert Jr., Daniel R definen planificación como: “el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas”<sup>18</sup>.

Al mismo tiempo, Koontz Harold define la planeación de la siguiente manera: “es un procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futuros”.<sup>19</sup>

De acuerdo a las definiciones anteriores se visualiza que en la primera definición el autor se refiere a proceso mientras que el segundo hace referencia a procedimientos pero el común denominador de ambos puntos de vista es la anticipación de escenarios futuros. Por consiguiente de acuerdo a estos autores se concluye que planeación es determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la organización, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

Con base a los conceptos antes citados se manifiesta que planeación es un proceso de toma de decisiones para el logro de los objetivos, que se hace antes de ejecutar una acción; es decir una toma de decisiones anticipada, donde se decide lo que se va hacer y cómo se va a realizar; antes de que se necesite actuar.

### **b) Importancia**

La importancia de la planeación radica en que es un elemento básico del proceso administrativo que permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos; de manera que reduce los niveles de incertidumbre, de igual modo permite hacer frente a las contingencias o probables escenarios, dicho de otra manera se utiliza para poder visualizar lo que se tendrá que hacer en el futuro, sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni su recurso. Las organizaciones trabajan activamente para obtener el rendimiento deseado, es decir deben prever para determinar cuáles factores se necesitan para alcanzar esa meta. Mediante la planeación se

---

<sup>18</sup> Stoner James A. F. Freeman, R. Edward & Gilbert Jr., Daniel R. (1996). Administración, Mexico. Prentice Hall. Pág. 290

<sup>19</sup> Koontz Harold, Heinz Wehrich. Administración: una perspectiva global. México D. F. McGraw Hill 2004. Pág. 122.

puede dar respuesta a las preguntas ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? por tanto gran parte del éxito de cualquier organización depende de la planeación.

### c) Elementos de la planeación

En el proceso de la planeación intervienen los siguientes elementos:

#### 1. Misión.

Toda organización requiere una misión; una declaración de su propósito; es decir, la misión es la razón de ser de una empresa, constituye el objetivo primordial de la misma y determina el curso de acción a seguir. Debe ser redactada en forma breve, entendible, alcanzable y principalmente debe responder a las preguntas qué se hace, por qué se hace y para qué se hace. La definición de la misión obliga a los gerentes a identificar qué es lo que tiene que hacer la organización. En este sentido, la declaración de la misión revela lo que una organización quiere ser y a quien quiere servir e identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa.

#### 2. Visión.

El primer concepto de visión tal como lo define el consultor, conferencista y capacitador Fleitman Jack “visión viene a ser el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”<sup>20</sup>. En otras palabras, es una imagen clara del futuro traída al presente de lo que la organización espera ser, hacer y lograr, y sobre lo cual se funda y se construye todo lo que se hace

#### 3. Objetivo.

Los objetivos son el propósito o fin que se pretende alcanzar al llevar a cabo una operación, actividad, función o proceso<sup>21</sup>. Koontz hace referencia que “los objetivos son los fines que se persiguen por medio de actividades de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, integración de

---

<sup>20</sup><http://www.barandilleros.com/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>

<sup>21</sup>Enrique Benjamín Franklin, organización de empresas, tercera edición, 2009, pág. 353

personal, la dirección y el control”<sup>22</sup>. Para Stanton “los objetivos son simplemente un resultado deseado”<sup>23</sup>.

La determinación de objetivos es precisar lo que la organización desea lograr o lo que pretende alcanzar orientando los planes principales.

#### 4. Metas

Es la cuantificación del objetivo que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios, de tal forma que permite medir la eficacia del cumplimiento de un programa.<sup>24</sup> Para el autor Agustín Cejas las metas tienden a dar guía y estabilidad a los siguientes esfuerzos de la planeación de la empresa.

Se derivan de los objetivos, también son fines que persigue la organización con las características especiales de ser mensurables, específicas y generalmente a corto plazo<sup>25</sup>.

#### 5. Estrategia.

“Es la determinación de la misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para cumplirlos”<sup>26</sup>.

En síntesis las estrategias están estrechamente relacionadas con los objetivos ya que la realización de estos depende de las estrategias que se apliquen.

#### 6. Políticas.

Se definen como enunciado o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administrativos en la toma de decisiones, por lo general no demandan acciones, ya que su intención se reduce a guiar a los administradores en su compromiso con la decisión que finalmente tomen. La esencia de las políticas es la sensatez.

---

<sup>22</sup>Koontz Harold, Heinz Wehrich. Administración: una perspectiva global. México D. F. McGraw Hill 2004. pág. 126.

<sup>23</sup>Stanton William J. 1987, Fundamentos de Mercadotecnia, McGraw-Hill, Séptima edición México pág. 76.

<sup>24</sup><http://www.definicion.org/meta>

<sup>25</sup><http://www.barandilleros.com/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>

<sup>26</sup>Harold Koontz, Heinz Wehrich. Administración: una perspectiva global. México D. F. McGraw Hill 2004. pág. 156.



#### 7. Procedimientos.

Son planes que establecen un método de manejo necesario para actividades futuras. Son secuencias cronológicas de acción requeridas; son guías para la acción, detallan la manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades. En cambio para Reyes Ponce los procedimientos “son la secuencia de operaciones o métodos”<sup>27</sup>.

#### 8. Reglas.

Según Koontz establecen acciones específicas necesarias, o falta de acción las cuales no permitirán que existan desviaciones. En las reglas se exponen acciones o prohibiciones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona<sup>28</sup>.

También explican con claridad las acciones requeridas, son un tipo de plan muy sencillo que guía la acción sin especificar un orden de tiempo.

#### 9. Programas.

Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado<sup>29</sup>.

#### 10. Presupuesto.

Es la formulación de resultados esperados expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa llevado a números<sup>30</sup>. Son necesarios al planear ya que a través de estos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir los objetivos trazados dado que es un cómputo anticipado de gastos.

### **d) Tipos de planes**

Las organizaciones utilizan tres tipos de planes dependiendo del nivel jerárquico en que se realice, del ámbito de la organización que abarque y el periodo comprendido, estos tipos pueden ser:

---

<sup>27</sup>Staton William J. 1987, Fundamentos de Mercadotecnia, McGraw-Hill, Séptima edición México pág.

<sup>28</sup>Harold Koontz, Heinz Weihrich. Administración: una perspectiva global. México D. F. McGraw Hill 2004. pág. 128.

<sup>29</sup>Harold Koontz, Heinz Weihrich. Administración: una perspectiva global. México D. F. McGraw Hill 2004. Pág. 111.

<sup>30</sup><http://es.wikipedia.org/wiki/Planeamiento>

### 1. Planes estratégicos:

Diseñados por los altos niveles de la organización. Se refieren a la planeación general; regularmente es a mediano y a largo plazo, y partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la organización.

### 2. Planes operativos:

Diseñados de acuerdo con los planes tácticos; tal como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos.

### 3. Planes tácticos o funcionales:

Abarca los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.<sup>31</sup>

## **e) Niveles de la planeación**

### 1. Estratégica

Es el proceso mediante el cual los ejecutivos trazan la dirección a largo plazo de una entidad estableciendo objetivos específicos en el desempeño, tomando en cuenta circunstancias internas y externas para llevar a cabo los planes de acción seleccionados.

### 2. Táctica

La parte táctica es un proceso continuo y permanente, orientado al futuro cercano, racionalizando la toma de decisiones, determinando las acciones y es sistémico, ya que es una totalidad formada por el sistema y subsistemas. Se convierte en planes que se pueden emprender y, a su vez, subdividir y detallar en planes operacionales a ejecutarse en el nivel operativo.

### 3. Operativa

Se manifiesta en los empleados, en el nivel más bajo de la organización. Realiza un micro planeamiento de las organizaciones de carácter inmediato, que detalla cómo deberán alcanzarse

---

<sup>31</sup> Munch, Lourdes. Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, Pearson Educación, Primera edición México 2010. Pág 41

las metas. Se trata de convertir una idea en realidad, o ejecutar el propósito de una acción a través de varias vías, se trabaja a corto plazo generalmente a menos de un año.

#### 4. Normativa

Se refiere a la conformación de normas, políticas y reglas establecidas para el funcionamiento de una organización. Se apoya en la conformación de estándares, metodologías y métodos para el correcto funcionamiento de las actividades planeadas.

### **D. GENERALIDADES DE ESTRATEGIA**

#### **1. Origen.**

El término estrategia es de origen griego y es de carácter militar, estrategia, estrategos procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar). Es decir, el arte del general en la guerra, porque desde hace muchos años los generales planifican la mejor manera de utilizar sus recursos para derrotar al enemigo; sin embargo es necesario precisar la utilidad de la estrategia no solo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes, sino también se centra en convertirse en acciones y buenos resultados; en función de brindar a las organizaciones una guía para el logro efectivo en la administración de todos los recursos y el cumplimiento de la misión y es así como la definen estos autores:

#### **2. Definición.**

Lourdes Munch proporciona estas definiciones de estrategia: “alternativas o cursos de acción que muestran los medios y recursos que deben emplearse para lograr los objetivos.”<sup>32</sup>

También la define, como: “determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento”<sup>33</sup>

Por definición estrategia es un plan de acción que establece la manera en que se logrará la misión y objetivos y en consecuencia alcanzar las metas de la organización.

---

<sup>32</sup> Munch, Lourdes. Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, Pearson Educación, Primera edición México 2010. Pág 45

<sup>33</sup> Koontz Harold y Weihrich Heinz.1999.Administración. Una perspectiva Global. Onceava Edición. McGraw Hill.México.pág. 130

En resumen las estrategias son los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer, como competir exitosamente y atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos.

De manera que, las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones cruciales de quienes dirigen la organización, de modo que se maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva. La buena ejecución de la estrategia depende de trabajar bien con y a través de otros, asignar recursos y fortalecer capacidades competitivas, alcanzar una mejora continua en las operaciones lo cual en consecuencia produce efectos en las funciones y divisiones de la organización y exigen que se tomen en cuenta los factores externos e internos que enfrenta la institución.

Al hablar de estrategias generalmente se consideran tres niveles:<sup>34</sup>

- a. Estrategia a nivel corporativo: es formulada por la alta dirección en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocio y producto.
- b. Estrategia de negocios: También llamada estrategia de la línea de negocio. Se refiere a la administración de los intereses y las operaciones de una línea particular de negocios, hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una corporación en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio dado sus recursos y las condiciones de mercado.
- c. Estrategia a nivel funcional: este enfoque adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos es decir, crea un marco para los gerentes que están a cargo de cada función, para que pongan en práctica las estrategias de la unidad de negocios y las de la empresa. Así, las estrategias en el ámbito funcional completan la jerarquía de las estrategias.

---

<sup>34</sup> Stoner James A.F. Freeman, R. Edward & Gilbert Jr., Daniel R. (1996).Administración.México.Prentice Hall. Pág. 296.

Habiendo mencionado antes las diversas definiciones de plan, planear, planeación y estrategia se fusionan dichos conceptos para darle paso a la bien ponderada planeación estratégica y en lo sucesivo se puntualiza en la temática.

## **E. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Las prioridades para la formación de la organización en el proceso de establecer y ejecutar estrategias es la necesidad de crear y fortalecer de manera competitiva las capacidades organizacionales y las competencias esenciales valiosas; es decir, que la capacidad de una organización para desempeñar las actividades creadoras de valor que exprese su estrategia se desprende de sus recursos y capacidades.

Las capacidades de una organización deben renovarse continuamente para que permanezcan alineadas con el cambiante entorno; por lo general es mucho más fácil y expedito actualizar y remodelar las capacidades existentes conforme cambian las condiciones externas y su estrategia que crearlas desde cero.

### **1. Definición**

Se define planeación estratégica como “un proceso administrativo por medio del cual se desarrolla y mantiene una concordancia entre metas y capacidades de la empresa y sus oportunidades cambiantes de mercadotecnia.”<sup>35</sup>

Al mismo tiempo, planificación estratégica es el proceso para producir dicha estrategia y actualizarla conforme se necesite<sup>36</sup>

En efecto, planeación estratégica es un proceso sistemático que permite establecer lineamientos de acción de forma coherente con los objetivos a largo plazo de la organización, alcanzado los resultados en los periodos establecidos previamente.

Otra forma de definir planeación estratégica es lo que hacen los gerentes para implantar y desarrollar las estrategias de la organización. Es una importante tarea que involucra todas las funciones básicas de administración, como planeación, organización, dirección y control.

---

<sup>35</sup> Kotler, Philip y Armstrong, Gary (1991). Fundamentos de Mercadotecnia. México. Prentice Hall. pág. 30.

<sup>36</sup> Janes A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilibert. Administración. Mexico. Prentice Hall. 1996

El propósito de la planeación estratégica es prever, explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro, cuyo objetivo es permitir que las organizaciones se adapten con eficacia a los cambios a largo plazo. Es decir, se desarrolla con el fin de tomar buenas decisiones en el presente ante posibles cambios en el futuro ya sean en el ambiente interno como externo y lograr de esta forma obtener resultados favorables para la empresa.

## 2. Importancia

La planeación estratégica permite a una organización ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la organización tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de solo responder), ejerciendo control en su propio destino, el principal beneficio ha sido, es y será contribuir a plantear mejores estrategias por medio del uso de un abordaje más sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación de las oportunidades y amenazas, que combinadas con el análisis interno referente a fortalezas, debilidades y recursos disponibles en la organización proporcionan la base para que la cúpula de la empresa tome mejores decisiones, permitiendo a las organizaciones dar una respuesta rápida a los constantes cambios que se presentan en el mercado en que opera. Además brinda las directrices para la consecución de los objetivos de la empresa.

## 3. Elementos del plan estratégico<sup>37</sup>.

Los elementos que lo conforman son:

**Filosofía.** Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa.

**Misión.** La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente.

**Visión.** La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.

---

<sup>37</sup> Munch, Lourdes. Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, Pearson Educación, Primera edición México 2010. Pág 41

Asimismo, la visión fija el rumbo de la institución, plantea retos, sirve como punto de consenso, estimula la creatividad y coordina esfuerzos.

**Objetivos estratégicos.** Son los resultados específicos que se desea alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.

**Políticas.** Se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción.

**Estrategias.** Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.

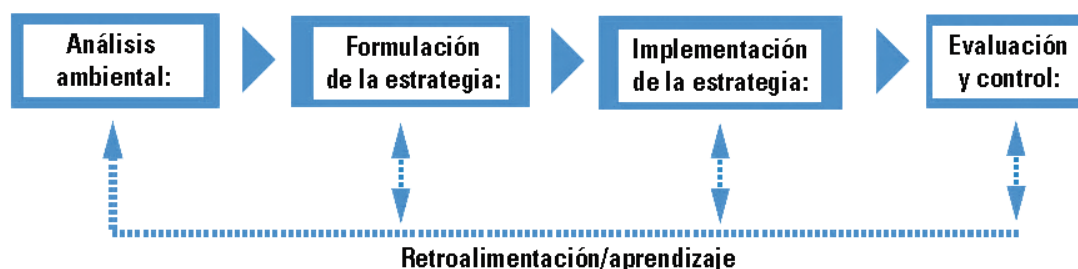
**Programas.** En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.

**Presupuestos.** Son indispensables al planear, ya que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos. Su principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que permite controlar las actividades de la organización en términos financieros.

#### 4. Modelo básico de planeación estratégica.

La planeación estratégica consta de cuatro elementos básicos:

- a) Análisis ambiental
- b) Formulación de la estrategia
- c) Implementación de la estrategia
- d) Evaluación y control



**Ilustración 2** Modelo básico de planeación estratégica

En la figura se ilustra la manera en que interactúan los cuatro elementos.

**El análisis ambiental** perfila el contexto de desarrollo y elementos de juicio para el desarrollo de estrategias. Aquí es importante detectar las tendencias en relación con el entorno en el que se mueve la organización, detectando las causas motivantes de la situación actual. Tales tendencias influyen sobre uno o más factores claves de éxito en forma positiva o negativa. Su propósito es identificar los elementos internos y externos que determinarán el futuro de la corporación. La forma más sencilla de conducir la observación ambiental es a través del análisis FODA (fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas), utilizado para describir los factores estratégicos de la organización.

**La formulación de la estrategia:** incluye desarrollar la visión, la misión y los valores institucionales, identificar oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y las debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las que se habrán de seguir. Dentro de la formulación de la estrategia están decidir que nuevos negocios emprender, cuales abandonar, como asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y como evitar una toma de poder hostil.

**La implementación de la estrategia:** requiere que la organización establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a sus colaboradores y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. Implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de mercadeo, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información. Implementar la estrategia significa obtener acción, es decir movilizar a los colaboradores y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas.

**La evaluación de la estrategia:** es la etapa final de la planeación estratégica, en la cual se necesita saber de inmediato que estrategias no están funcionando bien, y la evaluación es el principal medio para obtener dicha información. Cabe mencionar que todas son susceptibles a futuras modificaciones por que los factores externos como internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son: 1) revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) realizar acciones correctivas.



## 5. El proceso de la planeación estratégica

El proceso de la planeación estratégica comprende seis etapas que abarcan la planeación, implementación y evaluación de resultados.<sup>38</sup>

### **Etapas 1. Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.**

Como se mencionó anteriormente Toda organización necesita una misión para hacer una declaración de su finalidad u objetivo principal, para inducir comportamientos y crear compromiso, determinar los cursos de acción a seguir basada en principios y valores, para definir en qué mercado está enfocado, cuáles son sus principales productos o servicios, y quienes son sus clientes.

Identificar los objetivos o metas es otro de los elementos que son necesarios para realizar una planeación estratégica, porque se evalúa y se determina si deben modificarse. Es a través de la evaluación que se establece un marco de referencia sobre si se están cumpliendo las metas planteadas o si se tienen que modificar.

### **Etapas 2. Análisis Externo.**

El **ambiente externo** está integrado por variables (oportunidades y amenazas) que se encuentran fuera de la organización y que no están comúnmente bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. Estas variables forman el contexto en el que existe la corporación. Son generalmente fuerzas y tendencias que están en el ambiente social general o factores específicos que operan dentro del ambiente de tareas de una organización, llamado con frecuencia su industria. Analizar el ambiente externo es identificar cómo se está comportando la competencia, cómo se encuentra el producto de la empresa en el mercado, es decir evaluar la oferta y demanda del producto, quiénes son los nuevos competidores, conocer cuáles son los nuevos reglamentos o políticas gubernamentales que pueden afectar el giro de la empresa, cambios tecnológicos, conocer las nuevas exigencias de los clientes, sus necesidades. Generalmente todas estas fuerzas se consideran fijas o dadas. No obstante, éstas pueden ser influidas por la estrategia que se elija. Es necesario identificar las fuerzas importantes del

---

<sup>38</sup> Robbins, Stephen P. Coulter, Mary, Administración, Prentice Hall, Inc, Octava Edición México, 2005.

ambiente, evaluarlas y hacerles un seguimiento. Para efectuar un análisis externo, toda organización debe centrarse en seis áreas claves, ellas son: <sup>39</sup>

**Factores económicos:** Relacionados con el comportamiento de la economía, flujo de dinero, bienes y servicios, fluctuaciones de precios, tanto a nivel nacional como internacional.

**Factores políticos:** Se refieren al uso o asignación de poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales y locales. Los gobiernos estatales locales y extranjeros son importantes empleadores y clientes de las corporaciones, además de que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades. Estos representan oportunidades y amenazas clave.

**Factores sociales:** Originan oportunidades y amenazas dado que afectan el modo de vivir de las personas, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura). Algunos indicadores socioculturales son: programas de seguridad social, responsabilidad social, la actitud hacia la actividad comercial, estilos de vida, actitud hacia el ahorro, hábitos de compra, nivel promedio de educación, entre otros.

**Factores tecnológicos:** Relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, entre otros. Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios están teniendo un efecto drástico en las organizaciones. Estas fuerzas o factores representan importantes oportunidades y amenazas que se deben considerar al formular las estrategias.

Entre los indicadores tecnológicos relevantes figuran: innovaciones en maquinaria y equipo, la información técnica nueva, los sistemas de capacitación tecnológica, la tecnología de producción sofisticada, la tecnología electrónica con sistemas de información gerencial, entre otros.

**Factores competitivos:** Determinados por los productores, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio. La intensidad de la competencia entre las organizaciones varía bastante de una industria a otra.

**Factores geográficos y/o medioambientales:** Relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales. Los cambios en el medioambiente físico, es otro factor que puede generar oportunidades y amenazas para las organizaciones. Además

---

<sup>39</sup> Serna Gómez, Humberto, Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. 3R. 7ª Edición. Colombia. 2000.

constituyen una sacudida y un reto para las corporaciones, pequeñas, medianas y grandes, con y sin ánimo de lucro.

Los indicadores medioambientales claves son: el control de la contaminación, la conservación de la energía, el reciclaje, el manejo de los desperdicios, la contaminación del aire y del agua, el agotamiento del ozono, el desarrollo de una producción limpia (amigable con el ambiente natural), entre otros.

Si bien se dan por hechos fuera del control de las organizaciones, una vez situados y entendidos es posible desarrollar una estrategia que permita reaccionar con anticipación a dichos factores. En conclusión, al analizar el ambiente externo se podrán determinar las oportunidades para aprovecharlas y prever las amenazas para amortiguarlas.

### **Etapa 3. Análisis Interno.**

El **ambiente interno** de una corporación está integrado por variables (fortalezas y debilidades) presentes dentro de la organización misma y que generalmente no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. Estas variables forman el contexto en el que se realiza el trabajo e incluyen la estructura, la cultura y los recursos de la empresa. Las fortalezas forman una serie de competencias clave que las empresas pueden usar para lograr una ventaja competitiva.

El análisis interno es una forma de determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de una organización, es decir evaluar cuáles son las capacidades o destrezas de los empleados, sus experiencias, en que deben mejorar, evaluar los recursos financieros y la tecnología que posee, para enfrentar los retos que se le presentan y de esa forma aprovechar las oportunidades.

Las fortalezas se determinan en aquellas condiciones que a nivel interno de una organización pueden potenciar metas y objetivos, éstas deben utilizarse en función de los servicios brindados. Las debilidades son las condiciones a nivel interno que entorpecen el desarrollo normal de las actividades que se ejecutan, incidiendo en un avance lento o no avance de los proyectos o programas. Para realizar el análisis interno se deben de identificar los principales subsistemas de la organización, para que se evalúen sus fuerzas y debilidades. Estos subsistemas son:<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Gestión Norsud, La Gerencia en las ONG. Ediciones Gestión Norsud Costa Rica, 1991.

**Razón de ser:** Se analizan sus principales orientaciones, como lo son, misión, valores, objetivos, políticas, áreas de gestión, servicios ofrecidos, entre otros.

**Psico-social:** Se refiere a los fenómenos individuales y colectivos que afectan los comportamientos de las personas que están en la organización.

**Estructura:** Se formaliza la especialización y la coordinación de las tareas y actividades.

**Tecnología:** Se refiere al conjunto de medios técnicos utilizados para la transformación de los recursos en servicios o productos.

**Gerencia:** Este es el más importante, debido a que posee una doble responsabilidad al asegurar relaciones equilibradas en su medio ambiente y el armonizar sinérgicamente las interrelaciones entre los diferentes componentes externos.

En definitiva podemos decir que analizar el ambiente interno, es evaluar los recursos de la organización, que hace bien y que necesita para lograr sus metas u objetivos.

#### **Etapa 4. Formulación de Estrategias.**

El análisis FODA consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes. Está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio y las capacidades internas de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de sus amenazas. Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía.<sup>41</sup>

**Fortalezas.** Son puntos fuertes y características de la organización que facilitan el logro de los objetivos.

**Oportunidades.** Son factores del entorno externo que propician el logro de los objetivos.

**Debilidades.** Factores propios de la empresa que obstaculizan el logro de los objetivos.

**Amenazas.** Factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.

---

<sup>41</sup> Serna Gómez, Humberto, Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. 3R. 7ª Edición. Colombia. 2000

La finalidad del FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. También es conocido como DOFA o SWOT (por sus siglas en inglés).

Para realizar el análisis FODA, se puede emplear la siguiente matriz:

	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA

**Ilustración 3 Matriz FODA.**

Al confrontar cada uno de los factores claves de éxito, deberán aparecer estrategias FO – FA – DO – DA. Es decir, una forma de generar opciones a partir de conocimientos sobre la posición estratégica de una organización es la matriz FODA, donde cada cuadrante de esta matriz, se utiliza para identificar opciones que ofrecen una combinación distinta de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).<sup>42</sup>

Estrategias FO: Adecuar las Fortalezas a las Oportunidades, de este modo se utilizan las fuerzas internas para aprovechar las tendencias o sucesos externos.

Estrategias DO: Adecuar las Debilidades a las Oportunidades, con este tipo de estrategia se pretenden superar las debilidades de una organización aprovechando las oportunidades externas.

Estrategias FA: Adecuar las Fortalezas a las Amenazas, se utilizan las fuerzas de una organización para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas.

Estrategias DA: Adecuar las Debilidades a las Amenazas, estas son estrategias tácticas defensivas que disminuyen las debilidades de una organización y evitan las amenazas del entorno.

### **Etapa 5. Puesta en marcha de las estrategias.**

Consiste en poner andar el plan estratégico de una manera apropiada para que tenga éxito. El que un plan logre sus objetivos no se basa únicamente en establecer buenos planes sino que se deben

<sup>42</sup> Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington. Dirección Estratégica. Pearson Educación. 7ª Edición. Madrid. 2006.

implementar de manera adecuada. Una vez elaborado el plan y que la gerencia haya dado su aprobación es fundamental que éste sea conocido por los diferentes niveles de la organización, por lo que debe diseñarse un programa para la venta interna del plan. La venta interna es una estrategia de mercadeo comparativo que tiene como objetivo:<sup>43</sup>

- a) Consolidar el proceso de comunicación interna en la organización.
- b) Estimular el compromiso de los colaboradores, a partir del conocimiento que tiene sobre los principios, misión, visión, objetivos, proyectos estratégicos y planes de acción de la organización.
- c) Preparar la participación de los colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción.
- d) Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.
- e) Facilitar y propiciar el trabajo en grupo.
- f) Facilitar la medición de resultados con base en índices de gestión a partir del conocimiento del plan estratégico.
- g) Estimular la retroalimentación y monitoreo del plan.

La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.<sup>44</sup>

Esta es la etapa activa de la planeación estratégica, porque implementar significa que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas. Además se suele considerar la más difícil del proceso debido a que requiere disciplina, dedicación y sacrificios personales.

La puesta en marcha de las estrategias afecta a todos los empleados y los gerentes de la organización. El reto de la implementación consiste en estimular al personal para que trabajen con entusiasmo a efecto de alcanzar los objetivos establecidos.

---

<sup>43</sup> Serna Gómez, Humberto, Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. 3R. 7ª Edición. Colombia, 2000.

<sup>44</sup> David, Fred R., Conceptos de Administración Estratégicas. Pearson Educación, 5ª Edición. México 1997.

## **Etapa 6. Evaluación de los Resultados.**

Se desarrolla con el fin de conocer que tan efectivas han sido las estrategias implementadas para el logro de la visión y que ajustes, si los hubiera, son necesarios efectuar. Para que la evaluación de resultados logre sus objetivos es preciso que se cumplan ciertos requisitos: Debe ser realizada por los más altos niveles gerenciales, exige una adecuada planeación, demanda efectuarse periódicamente, se realiza con base en hechos y datos, a la vez se requiere disciplina y persistencia.<sup>45</sup>

### **F. GENERALIDADES DE GESTIÓN<sup>46</sup>.**

Según la Real Academia Española (RAE), en su diccionario de la lengua española, gestión es “la acción y efecto de gestionar” y “la acción y efecto de administrar”. Lourdes Münch toma como equivalente la palabra “gestión” con “administración” parafraseando a la RAE de la siguiente manera: “gestión es el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado”<sup>47</sup>, mientras que la web wordreference a partir de la definición de la RAE concluye que gestión es “el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto” y “dirección, administración de una empresa, negocio, entre otros”<sup>48</sup>

Por último para Fantova, gestión es la aceptación o admisión, y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso, es decir, sobre un conjunto de actividades, que incluye la preocupación por la disposición de los recursos, la coordinación de sus actividades y la rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene<sup>49</sup>.

Para el caso de la presente investigación se tomará como gestión: asumir y ejercer la coordinación del conjunto de actividades y trámites enmarcados en obtener recursos de posibles aportadores o patrocinadores para la organización CALMA.

---

<sup>45</sup> Serna Gómez, Humberto, Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. 3R. 7ª Edición. Colombia. 2000.

<sup>46</sup> Real Academia Española. 2001. Diccionario de la Lengua Española, 22ª. Ed. Madrid, España. Recuperado en: <<http://lema.rae.es/drae/?val=gestión>>. Consultado el 21 de mayo de 2015.

<sup>47</sup> Münch, Lourdes. Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, primera edición. Pearson educación. México. 2010. P. 3

<sup>48</sup> <http://www.wordreference.com/definicion/gestión>

<sup>49</sup> Fantova, F. 2005. Manual para la gestión de la intervención social: políticas, organizaciones y sistemas para la acción Madrid, España. Editorial CCS. p. 43.

## G. GENERALIDADES DEL MERCADEO NO LUCRATIVO.

Anteriormente se responden las interrogantes sobre qué son las ONG, qué es la ONG CALMA y qué es planeación estratégica así como qué es gestión. Pero, ¿cómo es que las organizaciones no gubernamentales o sin fines de lucro obtienen financiamiento si como lo dice su nombre, son sin fines de lucro?, es decir, sus ingresos no provienen de la comercialización de bienes y servicios, sino de donaciones otras actividades para captar fondos. Entonces ¿cómo hacen estas organizaciones para gestionar esas donaciones? La respuesta surge del mercadeo, en específico, el mercadeo no lucrativo, por ello es necesario que se tome en cuenta en el presente marco conceptual y efectivamente corresponde al mercadeo que se utiliza en la ONG CALMA. Pero antes es necesario diferenciar los términos patrocinio, cooperación y donación.

### 1. Patrocinio, cooperación y donación.

**Patrocinio:** El término “patrocinio” proviene del latín “patrocinium” que significa amparo, protección, auxilio, según el diccionario de la lengua española de la Real Academia Española (RAE). Surge en el siglo XVI haciendo referencia a la protección o el patronato que se le daba a una persona o una institución.

El mismo diccionario de la RAE define el verbo “patrocinar” como “apoyar o financiar una actividad frecuentemente con fines publicitarios”. Incluyendo en esta definición la frecuente “finalidad publicitaria” de esta acción, cosa que no hace el propio diccionario en la definición de “patrocinio”, muy genérica, del párrafo anterior.

Sleight<sup>50</sup> lo define como “una relación entre un suministrador de fondos, de recursos y servicios con una persona, un acontecimiento o una organización, que ofrece a cambio algunos derechos y una asociación que puede utilizarse para conseguir una ventaja comercial”.

Por su parte, Montse Serret<sup>51</sup> lo define como “una asociación de una marca o empresa con una determinada persona o actividad buscando la notoriedad rentable del patrocinador”.

Entonces, patrocinio es el aporte realizado de una empresa o institución a una actividad o una institución, dirigida a materializar un supuesto beneficio para públicos objetivos predefinidos, a cambio de un mérito por ese aporte. Por tanto para calma, un patrocinador es aquel del cual

<sup>50</sup> Sleight, S. (1992), Patrocinadores. Un nuevo y eficaz sistema de marketing, McGraw-Hill, Barcelona,

<sup>51</sup> Serret, M. (1999), Patrocinio y Mecenazgo, en Barquero, J.D., Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.



recibe un aporte ya sea financiero o de otra índole, el cual espera un beneficio por ese aporte, ya sea deducción fiscal, u otro tipo de mérito.

**Cooperación:** El concepto de cooperación supone sujetos múltiples que colaboran entre sí para lograr fines comunes. El trabajo cooperativo no compite, sino que suma fuerzas hacia el objetivo<sup>52</sup>.

Para calma, cooperantes son todas aquellas instituciones que realizan funciones sociales similares a CALMA y que aportan recursos para que esta realice proyectos de aquella institución. Es decir que cualquier tipo de aporte que reciba CALMA de cooperantes estará condicionado a los fines que estos persiguen.

**Donación:** Es el traslado de recursos que se conceden a instituciones sin fines de lucro, organismos descentralizados y fideicomisos que proporcionan servicios sociales y comunales para estimular actividades educativas, hospitalarias, científicas y culturales de interés general<sup>53</sup>.

Las donaciones de CALMA provienen de programas de alcancías propias de la institución.

## 2. Mercadeo no lucrativo:

El mercadeo, en la perspectiva de no lucrativo, es una filosofía corporativa destinada a enfocar a toda la organización hacia el mercado y hacia las relaciones humanas. Su fin no son las ventas, sino es establecer y mantener relaciones en el largo plazo, las cuales van a generar a la empresa beneficios y una posición competitiva sostenible.

Es importante contar con una idea clara acerca de cuál es la diferencia entre el mercadeo en organizaciones lucrativas con las no lucrativas: el fin principal de las primeras es obtener una rentabilidad y beneficio, las segundas tienen un fin social, actúan en interés de la comunidad y sin ánimo de lucro. A su vez, entre organizaciones no lucrativas privadas y gubernamentales existe una diferencia importante, en las primeras las donaciones son normalmente voluntarias, en las segundas existe la responsabilidad de contribuir, además muchas ONG son parcialmente financiadas por fondos públicos. Para el caso, CALMA como la mayoría de ONG en El Salvador, no reciben apoyo estatal, más que el hecho de que sus patrocinadores reciban deducciones de impuesto sobre la renta por sus donaciones.

---

<sup>52</sup> <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/cooperacion>

<sup>53</sup> <http://www.definicion.org/donacion>

### 3. Conceptualización del mercadeo no lucrativo

Entre los conceptos sobre el término mercadeo o marketing no lucrativo existen algunos que resaltan las características de la oferta como diferencia fundamental. La Asociación Americana de Marketing define el mercadeo no lucrativo como “el mercadeo de un producto o servicio en el que la oferta no pretende obtener un beneficio monetario”. En esta misma tendencia está la conceptualización de Moliner<sup>54</sup> para quien el mercadeo en las organizaciones no lucrativas consiste en la aplicación de los principios del mercadeo a un tipo de organización que se caracteriza porque sus actividades no persiguen el beneficio monetario, independientemente de su carácter público o privado.

Otros conceptos se enfocan hacia la satisfacción como carácter diferencial del mercadeo no lucrativo, dentro de los que se encuentran los emitidos por una parte por Wolf<sup>55</sup> quien señala que el mercadeo en las organizaciones no lucrativas es el proceso de satisfacción de las necesidades de un variado grupo de personas, desde los usuarios de los servicios de la organización, hasta los patrocinadores, directivos, voluntarios y todas aquellas personas que pueden influir en el éxito de la organización, incluyendo los medios de comunicación y al público en general, así como el de Di Sciullo<sup>56</sup>, para quien el mercadeo en el contexto de las ONG se puede definir como “el mecanismo social a través del cual individuos y grupos satisfacen sus necesidades y deseos por medio de la creación e intercambio de productos y otras entidades, que tienen valor para el prójimo”.

Considerando los rasgos distintivos del mercadeo no lucrativo, es decir su finalidad, la multiplicidad de públicos a los que dirige su acción y los intercambios no lucrativos que lo caracterizan, Álvarez<sup>57</sup> propone que “por mercadeo no lucrativo se puede entender el proceso de gestión de los intercambios de valor que llevan a cabo las organizaciones sin ánimo de lucro buscando generar, con una diversidad de formas (bienes, servicios o ideas) y participantes (individuales u organizados), un beneficio social, y no estrictamente económico-financiero, a un grupo más o menos amplio de elementos de la sociedad”.

---

<sup>54</sup> Moliner, M. (1998). Marketing social: la gestión de las causas sociales. Madrid

<sup>55</sup> Wolf, J. (1990). Managing change in nonprofit organizations. Nueva York: The Foundation Center. Citado por Herrera, M. (1998) en La especificidad organizativa del tercer sector: tipos y dinámicas. Págs. 56. pp. 163-196.

<sup>56</sup> Di Sciullo, J. (1993). Marketing i comunicación de les instituciones. Barcelona, España: Colección Animación cultural 9. Ediciones Pleniluni. Citado por Peris, P. (2000) en Comunicación e imagen en las ONG.

<sup>57</sup> Álvarez, L., Santos, M., Sanzo, M., Vázquez, R. (2002). Revisión actualizada del concepto del marketing no lucrativo. Clasificación de las disciplinas que lo integran. ICADE. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales. N° 55. Enero-Abril. Páginas 121-144.

En líneas generales el carácter diferencial de éste tipo de mercadeo está en la naturaleza del gestor de mercadeo y en su influencia sobre las actividades comercializadoras. La comercialización en este caso se lleva a cabo a fin de financiar otras actividades de tipo social. En consecuencia, el objetivo del mercadeo en las organizaciones no lucrativas no es vender, sino proporcionar intercambios satisfactorios para los usuarios, para la empresa y para el bienestar a largo plazo de la sociedad<sup>58</sup>.

#### **4. Características del mercadeo no lucrativo**

El mercadeo de las organizaciones no lucrativas se caracteriza por los siguientes aspectos<sup>59</sup>

- a) El carácter de los productos que ofrecen es plural; puede implicar a personas, organizaciones, lugares, ideas, causas sociales, bienes o servicios.
- b) Su fin no es la obtención de un beneficio económico, sino alcanzar los objetivos propuestos. Las ONG persiguen beneficios sociales los cuales son más difíciles de evaluar. El éxito de una ONG no puede medirse únicamente en términos financieros.
- c) Sus acciones se dirigen a múltiples públicos (donantes y clientes) a los que hay que satisfacer simultáneamente. En una ONG los clientes que reciben los servicios/atenciones pueden no tener ninguna relación con los donantes que financian estos servicios. Por esta razón la ONG debe prestar atención tanto a la satisfacción de las necesidades de los dos grupos así como a los voluntarios, la opinión pública, las empresas, el gobierno, entre otros.
- d) Tienen capacidad de obtener recursos en forma gratuita. Como las ONG prestan servicios sin ningún coste o por un precio inferior a este, se hace necesario utilizar un financiamiento adicional a través de donaciones, subvenciones, trabajo voluntario, exención de impuestos, entre otros.
- e) Sus ofertas son más servicios que productos, es decir, raras veces su oferta principal son bienes: Las ONG ofrecen servicios, adhesión a una causa, cambios de comportamiento social, u otros.

---

<sup>58</sup>Kotler, P. y Andreasen, A. (1991). Strategic marketing for nonprofit organizations. 4ta edición. New Jersey: Prentice Hall

<sup>59</sup> Vázquez, R. y Trespalacios, J. (1997). Marketing: Estrategias y aplicaciones sectoriales. Madrid: Civitas.

- f) Están expuestas al escrutinio público y a presiones externas del mercado debido al papel de proveedoras de servicios públicos que afectan a las comunidades donde están inmersas. Asimismo a veces se espera que atiendan determinados segmentos del mercado porque para las empresas no son rentables económicamente.
- g) Su misión no puede cambiar con las modas: Una ONG defiende una causa que no puede cambiar.

### **5. Funciones en el mercadeo no lucrativo**

El mercadeo de las ONG agrupa cinco funciones principales, las cuales constituyen simultáneamente sus dificultades<sup>60</sup>:

- a) Necesidad de recursos financieros: la organización debe vender la solicitud de donaciones.
- b) Darse a conocer y compartir sus ideas: la organización se vende a sí misma.
- c) Movilizar al personal (asalariados, socios y voluntarios): la organización vende su proyecto de empresa.
- d) Ejecutar prestación de servicios: la organización vende sus conocimientos y la calidad del servicio prestado.
- e) Convencer a los diferentes públicos de cambiar su comportamiento: la organización vende persuasión social.

Por su parte las ONG tienen separadas las dimensiones de financiamiento y satisfacción. En general los beneficiarios de sus actividades no son quienes contribuyen con su financiamiento. A raíz de esto, en muchos casos las ONG están sujetas a solicitudes conflictivas por diversos grupos sociales, especialmente los donantes-financiadores y los usuarios. En estos casos el mercadeo puede ser utilizado para unir estas dos dimensiones y asegurar un flujo constante de información sobre la satisfacción de las necesidades de los beneficiarios, al mismo tiempo que los contribuyentes perciben los beneficios, de modo que también se sientan satisfechos.

El trabajo del responsable de mercadeo en las ONG consiste básicamente en ayudar a la dirección a determinar los siguientes aspectos:

---

<sup>60</sup>I Peris, Pau Salvador. Comunicación e imagen en las ONG. Universidad de Jaume, 2000

- Cuál es la misión de la organización, es decir quiénes son sus patrocinadores o donantes, cuáles son sus clientes a servir y cómo los servirán, revisando esto a medida que se vayan dando cambios.
- Qué es lo que necesita el consumidor y cuáles son sus preferencias y necesidades a través de encuestas públicas, por ejemplo, sobre las actitudes y valores del público. Esta labor estará muy marcada por estudios sociológicos, y por la psicología social que ayudará a desarrollar acciones para llegar a la psicología del consumidor.
- Cuáles son los cambios que se están dando en el entorno.
- Cuál es la competencia actual y potencial.
- Proponer acciones de mercadeo que deben estar basadas en actitudes éticas y socialmente aceptadas, al menos por los grupos a los que van destinadas.
- Definir y realizar un plan de comunicaciones distinto para cada uno de sus dos principales inversores (que pueden o no coincidir); consumidores (destino de los recursos) y donantes (origen de los recursos) sin los cuáles determinadas ONG no existirían. En ambos casos se busca satisfacer sus necesidades. En los primeros, ofreciéndoles productos o servicios, en los segundos ofreciéndoles la posibilidad de satisfacer sus necesidades de colaborar o compartir sus recursos con la sociedad, con los animales, con el medio ambiente, entre otros.

Ambos planes han de desarrollarse conjuntamente, ya que un eficiente plan de persuasión y captación de recursos puede no ir acompañada de un eficiente plan de emplear esos recursos y de ofrecer un buen servicio a los consumidores. Existen conflictos entre ambos grupos que el director de mercadeo tendrá que intentar solucionar. Por ejemplo; que el destino de los fondos no sea el que los patrocinadores deseaban, que exista una mala gestión de los mismos, que no se lleguen a cumplir las expectativas de los donantes, entre otras. Para solucionar las posibles disparidades de intereses es fundamental una comunicación clara con ellos, donde se expliquen antes de empezar la relación, un plan detallado del destino de sus fondos. Por ejemplo, CALMA tiene que gestionar eficientemente la cooperación recibida de patrocinadores internacionales mediante la planeación adecuada, de tal forma que la ejecución de los programas a los que fueron destinados dicha cooperación cumpla los objetivos para los cuales se hizo el aporte.

## 6. La mezcla de mercadotecnia en las organizaciones no lucrativas

El uso de los principios del mercadeo en las organizaciones no lucrativas no supone el simple traslado de los conceptos, métodos y técnicas del mercadeo empresarial a estas organizaciones. Implica el análisis de las actividades llevadas a cabo y del proceso de comercialización de las mismas con la finalidad de que se produzca un beneficio para las partes que intervienen en la relación de intercambio y para la sociedad en general.

Para ello debe contemplar, según Kotler tres aspectos<sup>61</sup>:

- a) El análisis del mercado, es decir, de los consumidores, segmentos de mercado, entorno, tendencias, etc.
- b) El análisis de los recursos: lo que implica determinar los puntos fuertes y débiles propios y de la competencia, así como las oportunidades y amenazas del entorno.
- c) El análisis de la misión: que supone definir el negocio o actividad en la que se halla la organización y los clientes a los que se dirige.

Desde el punto de vista del mercadeo existen cuatro aspectos determinantes denominados a la mezcla de mercadotecnia: producto, promoción, precio y plaza. Es igual para el mercadeo no lucrativo sólo que con unas características particulares<sup>62</sup>:

- a) Producto: El elemento más obvio para que un consumidor decida comprar son las características mismas del producto. En este caso los productos ofrecidos por las organizaciones no empresariales son de tres tipos: bienes, servicios y comportamientos sociales. Los servicios representan la mayor parte de las transacciones realizadas por las organizaciones no empresariales.

Los comportamientos sociales son productos que en ocasiones no es la organización quien los crea, sino el propio consumidor, actuando a requerimiento de la organización. Llevar a cabo un comportamiento social determinado exige, a veces, tiempo y molestias para el individuo, que pueden exceder los posibles beneficios personales; los beneficios reales, en cambio, seguramente los recibirán otras personas o la sociedad en general.

---

<sup>61</sup>Kotler, P. (1979). Strategies for introducing marketing into nonprofit organizations. *Journal of marketing*. enero de 1979. Citado por Santemas, M. (2004). *Marketing. Conceptos y estrategias*. 3era edición. Madrid: Editorial Pirámide.

<sup>62</sup> Wolf, J. (1990). *Managing change in nonprofit organizations*. Nueva York: The Foundation Center. Citado por Herrera, M. (1998) en *La especificidad organizativa del tercer sector: tipos y dinámicas*. Págs. 56. pp. 163-196.

- b) **Promoción:** Las ONG pueden promocionar su imagen, sus productos, programas y servicios de varias formas: a través de la cobertura gratuita en medios de comunicación, de campañas organizadas utilizando sus voluntarios, del pago de publicidad, de presentaciones organizadas en conferencias, organizaciones de servicios, clubes, iglesias, comercios. Igualmente pueden desarrollar una agenda política con el fin de influir en la legislación o buscando ganar la atención de organismos públicos y privados.
- Las ONG necesitan utilizar el mercadeo como medio para desarrollar los proyectos que pretendan llevar a cabo. Una de estas estrategias es el desarrollo de una imagen.
- c) **Precio:** Ayuda a establecer la percepción del valor de un producto o servicio. La estrecha relación entre el precio y el valor percibido es evidente ahora más que nunca en el sector no lucrativo pues la competencia aumenta cada día. Un consumidor que intenta distinguir entre dos organizaciones que trabajan en el mismo campo probablemente concluirá que aquella cuyos precios son más altos ofrece mejores productos y servicios. En el sector no lucrativo el precio incluye la escala establecida para las contribuciones de los donantes, así que crear un rango apropiado le dará mayores oportunidades a una organización de recibir más contribuciones al definirse a sí misma como de gran valor para este grupo de destinatarios.
- d) **Distribución:** Es la localización en la cual el producto está disponible para el consumidor. Muchas organizaciones no lucrativas han comenzado a entender que si los consumidores, clientes o usuarios no pueden o no se movilizan hasta la oficina central de la organización, esta debe llevar el producto hasta ellos. Así desarrollar un sistema apropiado para la distribución de los productos y servicios es tan importante para este tipo de organizaciones como para las empresas privadas. No importa cuán buenos sean los productos o servicios ofrecidos, los usuarios no los emplearán si no están convenientemente disponibles.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE PATROCINADORES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CENTRO DE APOYO DE LACTANCIA MATERNA “CALMA”.

#### A. Importancia

Desde su creación CALMA ha contribuido a la búsqueda del bien social y velar por los derechos de los más desprotegidos. Llevar a cabo esa labor es una tarea difícil, principalmente por la escasez de recursos económicos, razón que ha conducido a buscar patrocinadores que apoyen su causa y le aporten el apoyo financiero que necesita.

Para mejorar esta situación es importante conocer la gestión de patrocinadores a través de una investigación de campo, elaborando un diagnóstico de la situación actual que permita obtener información sobre los recursos y necesidades de la institución para proponer un plan estratégico que solviente la necesidad de atraer nuevos patrocinadores y poder realizar sus proyectos.

#### B. Objetivos

##### General:

Realizar una investigación de campo para conocer la situación actual de la gestión de patrocinadores de la organización no gubernamental Centro de Apoyo de Lactancia Materna “CALMA”.

##### Específicos:

1. Elegir los métodos y técnicas para la realización de la investigación que permita recopilar información necesaria para el diagnóstico de la situación actual de la gestión de patrocinadores de la ONG CALMA.
2. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión de patrocinadores de la organización no gubernamental Centro de Apoyo de Lactancia Materna “CALMA”.
3. Formular conclusiones sobre la situación actual de la gestión de patrocinadores de la organización CALMA y las recomendaciones acerca de cómo mejorarla.

#### C. Métodos y técnicas utilizadas en la investigación

##### 1. Métodos

Los métodos utilizados en la investigación fueron el analítico, sintético e inductivo, detallados a continuación:



### **a) Analítico**

El análisis permitió determinar las posibles causas de la problemática dentro de los planes estratégicos de CALMA respecto a la gestión de patrocinadores potenciales, describiendo y enumerando cada una de las partes que conforman dicha problemática, es decir las variables y sus relaciones.

### **b) Sintético**

Con este método se efectuaron suposiciones sobre la relación entre las variables, reuniendo la información recopilada, relacionándola y lograr así obtener los resultados necesarios para proponer un plan estratégico útil para la ONG CALMA.

### **c) Inductivo.**

Este método permitió dirigir la investigación a un número específico de patrocinadores actuales, conociendo sus percepciones y opiniones para luego inducir el comportamiento de patrocinadores potenciales.

## **2. Tipo de investigación**

Se utilizó el tipo correlacional, consistente en la medición de dos variables, causa y efecto, para establecer el grado en que ambas se correlacionan.

## **3. Tipo de diseño de la investigación**

El diseño utilizado en la investigación es el no experimental, que se realiza sin manipular deliberadamente variables.

## **4. Fuentes de información**

### **a) Primarias**

Consistió en recopilar información a través de las personas consideradas objeto de estudio, por medio de técnicas e instrumentos de recolección de información como la encuesta, entrevista y guía de observación, utilizadas en la investigación.

### **b) Secundarias**

Son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias), es decir, reprocesan información de primera

mano, entre los cuales se tomaron en cuenta: libros, trabajos de graduación y documentos oficiales.

## **5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **a) Técnicas de recolección de la información**

Para la obtención de información y conocer la situación del problema planteado fue necesaria la utilización de técnicas de investigación, de acuerdo a la circunstancia temporal, espacial y personal.

#### 1) La entrevista

Con esta técnica se obtuvo información en forma directa y se dirigió al personal directivo de la organización CALMA. El motivo de utilizar la entrevista fue obtener información precisa de parte de los miembros de la organización a la que iba dirigida, sobre la situación actual.

#### 2) La encuesta

Para efectos de la investigación se dirigió al personal operativo de CALMA y a 6 patrocinadores, facilitando de manera sistemática la recolección de la información que ellos proporcionaron.

#### 3) La observación.

Realizada de manera presencial en el lugar de la investigación, con el propósito de validar o localizar información no contenida en los otros instrumentos.

### **b) Instrumentos de recolección de la información**

Se detallan los instrumentos utilizados en la investigación para auxiliar las técnicas seleccionadas.

#### 1) Guía de entrevista

Consistió en un modelo para realizar la entrevista, en el cual se plantearon anticipadamente las preguntas sobre la información que se necesitaba obtener del entrevistado. Se utilizó con el propósito de asegurar el orden de la información al realizar la entrevista. Fue de gran utilidad por su flexibilidad al permitir profundizar sobre situaciones que se plantearon durante la entrevista al personal de CALMA.

#### 2) El cuestionario

Se estructuró con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, con el objetivo de recopilar información acerca de percepciones y opiniones del personal operativo y patrocinadores.

### 3) Lista de cotejo.

Incluyó una serie de anotaciones hechas en libretas u otro medio, como audios en grabadora digital, sobre nuevos hallazgos e informaciones que necesitaron ser confirmados y que no se encontraron contemplados en los otros instrumentos.

## **6. Ámbito de la investigación**

La investigación se desarrolló en el Centro de Apoyo de Lactancia Materna CALMA, ubicado en final 67 avenida sur, pasaje "A", n° 3, Colonia Roma, San Salvador, específicamente en el área de mercadeo y publicidad de la gerencia de gestión y monitoreo.

## **7. Unidades de análisis**

Se consideraron como unidades de análisis los empleados y patrocinadores de CALMA.

## **8. Determinación de universo y muestra**

### **a) Universo**

Para la realización y análisis de la investigación el universo se constituyó de la siguiente manera:

- 1) Empleados: De acuerdo con la información proporcionada por la organización son 24 empleados (incluidos directivos y gerentes) con los que cuenta CALMA en sus cuatro departamentos, estos fueron el universo a estudiar.
- 2) Patrocinadores: Según la gerencia de gestión y monitoreo de 9 patrocinadores son 6 los que aportan recursos financieros con el fin de que la organización realice sus programas de trabajo. Estas son:
  - ✓ Organización panamericana de la salud (OPS)
  - ✓ Alianza neonatal de El Salvador
  - ✓ Consejo nacional de seguridad alimentaria y nutricional (CONASAN)
  - ✓ Foro regional permanente de oriente en seguridad alimentaria y nutricional (FOROSAN)
  - ✓ Grupo SAMIX
  - ✓ Corporación cristiana de radio y televisión (CCR-TV)

### **b) Muestra**

La muestra para la investigación fue igual al universo, definida de la siguiente manera:

- ✓ Empleados: La totalidad del universo lo conforman 24 empleados fijos de las cuatro áreas funcionales de la organización. Por ese motivo se realizó un censo.
- ✓ Patrocinadores: El universo fue de 6 patrocinadores permitiendo tomar el total del universo como muestra. De igual forma se realizó un censo.

## **9. Procesamiento de la información**

### **a) Tabulación**

La información recopilada mediante cuestionarios fue tabulada detallando la pregunta y el objetivo que persigue, apoyado mediante el uso de cuadros que muestran las respectivas frecuencias de grupos de respuestas comunes, expresando también su relación porcentual.

### **b) Interpretación de datos**

Se interpretaron los resultados obtenidos con la ayuda de los instrumentos de recopilación de información. Dicha interpretación fue el producto de la operación realizada entre el análisis y la síntesis.

## **D. Diagnóstico de la situación actual de la gestión de patrocinadores de la organización no gubernamental Centro de Apoyo de Lactancia Materna “CALMA”**

### **1. Diagnóstico de la Planeación Estratégica**

El proceso de la planeación estratégica comprende seis etapas que abarcan la planeación, implementación y evaluación de resultados.<sup>63</sup>

#### **Etapas 1. Identificación de misión, objetivos y estrategias actuales de la organización.**

Se pretende evaluar la situación actual de los planes estratégicos de la organización CALMA. Por medio del método analítico, a través de los datos provenientes de los instrumentos de recolección de información, se ha comprobado si se está cumpliendo lo siguiente:

1. Si la misión es realmente la declaración de la finalidad u objetivo principal.
2. Si induce comportamientos y crea compromiso en la organización.
3. Si los cursos de acción están basados en principios y valores.

---

<sup>63</sup> Robbins, Stephen P. Coulter, Mary, Administración, Prentice Hall, Inc, Octava Edición México, 2005.

4. Si define el mercado, los productos o servicios y los clientes.
5. Si se están cumpliendo los objetivos y metas estratégicos o necesitan ser modificados.

La misión de CALMA es: “Contribuir al desarrollo integral de la niñez, adolescencia, mujer, familia y sociedad, protegiendo y promoviendo la lactancia materna, la cual se constituye en el eje integrador de las acciones en salud, seguridad alimentaria nutricional y salud ambiental, mediante servicios de información, asistencia, capacitación, investigación e incidencia en políticas públicas”.

1. Efectivamente declara la finalidad u objetivo principal de la organización que es la protección y promoción de la lactancia materna como eje integrador de los servicios que presta.
2. Induce comportamiento, tal y como se comprueba en la encuesta realizada a los colaboradores de la organización, no sólo porque la totalidad de los encuestados identifica la misión y su esencia, sino además porque crea compromiso al ser motivo por el cual la mayoría labora en la organización (compromiso social) y cumple la función designada.  
(Encuesta a empleados, pregunta 1 y 4)
3. Los cursos de acción están basados en principios y valores figurados en el capítulo I de este documento<sup>64</sup>, para lograr los objetivos organizacionales.
4. El mercado lo constituye el de promoción y protección de la lactancia materna (que en las organizaciones sin fines de lucro lo constituye el fin social que persigue, no el estrato económico al que aplica); además de las acciones en salud, seguridad alimentaria nutricional y salud ambiental. Luego están definidos los servicios de información, asistencia, capacitación, investigación e incidencia en políticas públicas. Por último contribuir al desarrollo integral de la niñez, adolescencia, mujer, familia y sociedad define los clientes a quien va dirigida la organización.
5. Respecto a si se están cumpliendo los objetivos y metas estratégicos o necesitan ser modificados, de acuerdo a lo manifestado por las gerencias a través de las entrevistas, cada unidad tiene su plan operativo, cuyo alcance depende de cada una de ellas. No obstante por política debe tener al mes 75% alcanzado y anualmente el 100%, que en la práctica es así según se manifiesta. Luego se encuentra la principal limitante que se enfrenta: cada vez es más difícil la captación de recursos y fondos, provocando pese a que todos los proyectos y programas se ejecutan, que la ampliación de los mismos sea limitada, primordialmente los proyectos de lactancia materna y sanidad alimentaria nutricional donde se necesitan más

---

<sup>64</sup> Capítulo I, generalidades de CALMA

recursos para llevarse a cabo. (Entrevista a gerencias, administración estratégica, pregunta 3)

### **Identificación de las estrategias actuales de la organización.**

Actualmente existen estrategias para comunicar efectivamente la razón de ser institucional por diversos medios, aprovechar las alianzas nacionales e internacionales coordinando esfuerzos para alcanzar objetivos en común además del uso del mercadeo social.

Dentro de la estrategia de gestión se incluye la búsqueda de apoyo financiero y otros recursos para el fin institucional. La gestión de patrocinadores forma parte de esta estrategia.

Promoción de la salud, busca gestionar proyectos preventivos para el mejoramiento de salubridad poblacional, incluyendo en ellos la lactancia materna.

Propiciar la organización y fortalecimiento de actores locales busca involucramiento en las acciones que CALMA realiza en zonas determinadas donde ejecuta algún proyecto.

La investigación desarrolla nuevos métodos y técnicas aplicables al ramo de la institución.

Por último con la abogacía e incidencia se busca la trascendencia política y jurídica que aseguren el cumplimiento de la promoción, protección de la lactancia materna y la reducción del uso de sucedáneos. (Entrevista a gerencias, administración estratégica, pregunta 2)

### **Etapa 2. Análisis externo.**

#### **1) Factores económicos:**

Uno de los principales problemas económicos es la inflación, significando que cada vez se pueden adquirir menos bienes o servicios por la misma cantidad de dinero, consecuentemente si el nivel de financiamiento hacia la organización se estanca, el cumplimiento de su finalidad disminuirá.

Otro factor determinante es que El Salvador ha sido clasificado con nivel de ingreso de renta media, que es una calificación en función del ingreso per cápita declarado por el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, los organismos financieros y el Organismo de Cooperación para el Desarrollo Económico durante el mandato del expresidente Francisco Flores<sup>65</sup>, implicando que ya no sea sujeto de donativos de países y organismos, afectando a

---

<sup>65</sup> Declaraciones en entrevista de Diario la Pagina de Jaime Miranda, Viceministro de Cooperación para el Desarrollo, del Ministerio de Relaciones Exteriores durante el mandato del presidente Mauricio Funes dadas el 09 de septiembre de 2011.

organizaciones como CALMA que depende del apoyo internacional. (Entrevista a gerencias, gestión de patrocinadores, pregunta 1)

## **2) Factores políticos:**

En lo político se han abierto brechas gracias al apolitismo de CALMA al trabajar con gobiernos de diferentes ideologías por medio de la abogacía e incidencia política, logrando la ley de Promoción, Protección y Apoyo a la Lactancia Materna en 2013<sup>66</sup>, Teniendo así fundamento legal el principal objetivo de la organización. No obstante existe limitante respecto al nivel de cumplimiento de dicha ley por parte de los responsables de la misma, además del trabajo constante que se requiere a nivel legislativo. (Entrevista a gerencias, análisis interno y externo, pregunta 3)

Algo importante es que CALMA es la única organización en El Salvador experta en el tema de lactancia materna, haciendo que otras instituciones, incluidas las gubernamentales se avoquen a ella para capacitarse en el rubro. (Entrevista a gerencias, análisis interno y externo, pregunta 2)

## **3) Factores sociales:**

Los programas sociales existentes en el país a través de instituciones como el FISDL, UNICEF, son una palanca que mueve a CALMA, al optar por ser ejecutora de estos programas permite obtener asignación de recursos y zonas a las que atender.

Una tendencia en auge entre las empresas es la responsabilidad social, factor que lleva a apoyar a instituciones de beneficio social, cuestión que es aprovechable.

Dentro de la sociedad salvadoreña, ante la desinformación sobre el tema de lactancia materna hay uso indiscriminado de sucedáneos. Esta situación también es influenciada por el gremio médico. No obstante la era de la información se abre paso en el país provisionando de herramientas poderosas de información como la telefonía móvil, la web, redes sociales, entre otras, útiles para educación en el tema que la organización pretende. La situación educativa escolar es determinante al no contar con suficientes programas de información sobre educación en lactancia materna, contribuiría a mejorar esta situación amparándose en la incidencia legal.

---

<sup>66</sup> Según decreto 404, publicado en el Diario Oficial el 12 de agosto de 2013.

#### **4) Factores tecnológicos:**

Siempre en el ámbito externo de la organización, respecto a los factores tecnológicos que más afectan a la organización, son el desarrollo de sucedáneos que reemplazan la lactancia materna y en contraparte, los estudios que demuestran que la lactancia materna es la mejor opción para la nutrición infantil.

Otro factor tecnológico considerable, mencionado anteriormente como factor social, son las redes sociales y los dispositivos informáticos, que mediante ellos facilita la educación en el ámbito de la lactancia materna, además de poder contactar personas que quieran apoyar a la organización.

#### **5) Factores competitivos:**

CALMA no posee competencia directa en lo referente a la promoción y protección de la lactancia materna, no obstante, si en cuanto a licitar proyectos relacionados con la nutrición y seguridad alimentaria infantil con organizaciones aportadoras de recursos. (Entrevista a gerencias, análisis interno y externo, pregunta 4)

#### **6) Factores geográficos y/o medioambientales:**

No se encontraron aspectos externos relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales o acerca de cambios en el medioambiente físico que pueda generar oportunidades y amenazas a la organización, además de no encontrarse indicadores medioambientales como el control de la contaminación, la conservación de la energía, el reciclaje, el manejo de los desperdicios, la contaminación del aire y del agua, el agotamiento del ozono, el desarrollo de una producción limpia (amigable con el ambiente natural), entre otros, que afecten directamente la gestión de patrocinadores potenciales.

### **Etapas 3. Análisis interno.**

#### **1) Filosofía Organizacional:**

El análisis de la filosofía de CALMA comprende la declaración de la visión, misión y valores de la organización y determinar si son comunicables, útiles, mensurables y creíbles.



**a) Comunicable**

La misión y visión de CALMA son comprensibles. El mensaje para los grupos de interés como clientes, patrocinadores y empleados es claro: su razón de ser es contribuir al desarrollo integral de la niñez a través de la promoción de la lactancia materna.

**b) Utilidad**

La utilidad de la filosofía permite formular estrategias. CALMA tiene como eje integrador la promoción de la lactancia materna, extendiendo su función social a las áreas de salud, seguridad alimentaria, nutricional y salud ambiental.

**c) Mensurable**

La filosofía de CALMA está en los parámetros alcanzables, enunciando los indicadores que permitirán evaluar el logro de objetivos.

**d) Credibilidad**

CALMA trabaja en el cumplimiento de su filosofía realizando acciones que contribuyan al desarrollo integral de la niñez. Los logros alcanzados son el reflejo de la efectividad de su quehacer social. (Encuesta a empleados, pregunta 4 y 10)

**2) Psicosocial:**

El sentido de pertenencia a la organización, el trabajo en equipo, la buena relación laboral y el compromiso son factores favorables dentro del personal que labora en la organización, reflejados en los instrumentos de recolección de información dirigidos a los colaboradores, llegando a ser punto clave para el desarrollo de los planes estratégicos.

Al no tener problemas el personal, la organización no se estanca solucionando problemas laborales. El entendimiento entre las personas ayuda al trabajo en equipo y a su vez permite que las funciones se desarrollen de mejor manera y en el tiempo necesario.

**3) Estructura:**

El tipo de estructura de CALMA es de línea, horizontal, es decir que no posee muchos niveles jerárquicos con vector vertical, por consiguiente la comunicación es efectiva al no tener que recorrer muchos peldaños de jerarquía del nivel más alto al más bajo y viceversa.

La gerencia administrativa está centralizada. Aparentemente constituiría una desventaja si otros departamentos necesitan hacer un trámite administrativo: tendería a ser burocrático. No obstante, como se mencionó la estructura no es completamente vertical y esta vicisitud no representaría mayor problema. (Organigrama de CALMA)

Existe un área de comunicación asistiendo a la dirección ejecutiva, esto indica que la organización posee un enfoque a la comunicación, y efectivamente así es: CALMA aprovecha el patrocinio de medios para promover su razón de ser, la lactancia materna y seguridad alimentaria como parte de la estrategia de comunicación para el desarrollo.

Cabe mencionar que la cantidad de personal que representa la estructura orgánica no es numerosa y la dirección general tiene una participación en la función comunicativa en los medios de difusión.

En conclusión, no se observan inconveniencias en la estructura organizacional actual de CALMA. La única opción de cambio sería implementar un enfoque al cliente de todas las unidades que representaría una reingeniería de toda la organización, que no es el objetivo del trabajo de investigación.

#### **4) Tecnología:**

La organización tiene la posibilidad de utilizar tecnología que mejore los servicios que presta, además de hacer uso de ellos para atraer patrocinadores. Por ejemplo, con el mercadeo electrónico, los anuncios en internet o en redes sociales como Facebook, los sistemas de mensajería por pagar ligadas a empresas de comunicaciones de telefonía móvil, esto haciendo uso de aplicaciones para celulares inteligentes.

#### **5) Gerencia:**

La gerencia se involucra en todas las actividades por eso está informada sobre estas y tiene conocimiento de todas las áreas, permitiendo la toma de decisiones acertadas y dirigir a la organización rumbo al desarrollo.

#### **Etapas 4. Formulación de estrategias.**

Después de haberse recopilado la información acerca de la situación actual de los planes estratégicos de la ONG CALMA y en especial respecto a la gestión de patrocinadores, esta información se ha presentado a continuación por medio del modelo de análisis de fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas, por sus siglas FODA, luego partiendo de este análisis se han formulado las estrategias mediante una matriz.

### **1) Fortalezas:**

F1: Talento humano idóneo y capacitado.

De acuerdo con la información obtenida por medio de la entrevista realizada a las gerencias, este es un elemento importante que ayuda al cumplimiento de programas y proyectos, consecuentemente se convierte en una fortaleza aprovechable para ponerlo al servicio del propósito que la institución persigue. (Entrevista a gerencias, análisis interno y externo, pregunta 2)

F2: Gran experiencia en la ejecución de proyectos.

Según la gerencia de CALMA, durante muchos años se han ejecutado diversidad de proyectos que son puestos a licitación y financiados por instituciones nacionales e internacionales para el desarrollo, al punto de que la estructura organizativa está diseñada para gestionarlos. Este hecho permite a la organización una ventaja competitiva ante otras ONG y ganar licitaciones de proyectos para poder financiarse y canalizar la razón de ser de CALMA. (Entrevista a gerencias, análisis interno y externo, pregunta 2)

F3: Pionera en el área de lactancia materna.

Ser una organización pionera en el área de lactancia materna en el país le otorga a CALMA la ventaja de poseer un sello distintivo respecto al trabajo que realiza. (Entrevista a gerencias, análisis interno y externo, pregunta 2)

F4: Personal técnico compuesto por profesionales con formación técnica, universitaria y maestrías.

El perfil técnico de los programas de salud de CALMA referido en el capítulo I, menciona que el apoyo de profesionales calificados respalda el profesionalismo, compromiso y seriedad de la institución. (Entrevista a gerencias, análisis interno y externo, pregunta 2)

F5: Diversidad de servicios.

Ofrecer diversos servicios fortalece significativamente a CALMA, generando proyección y darse a conocer, consecuentemente es posible que así logre atraer y captar posibles patrocinadores.

F6: Definición de razón de ser y visión del futuro.

Tener claridad de qué se es y qué se quiere llegar a ser es fundamental en la organización; CALMA posee como fortaleza la definición de su razón de ser y como se ve en el futuro.

F7: Posee valores institucionales.

Representan una fortaleza y sirven como instrumento de orientación del comportamiento de los miembros de la organización enfocándose en el bienestar de sus colaboradores como clientes internos, propiciando un clima laboral sano y mayor productividad, prestando buen servicio y así llenar las expectativas de los usuarios. (Ficha técnica de CALMA)

F8: Ubicación de oficinas accesible.

La ubicación geográfica es un punto trascendental para efectos de accesibilidad y CALMA está ubicada en una zona céntrica, considerándose una fortaleza dicha situación.

F9: Habilidad para integrar y crear equipos de trabajo.

CALMA posee la capacidad de fomentar equipos de trabajo y de esta forma obtiene mejores resultados que el trabajo individual, es decir, la generación de sinergia. (Encuesta a empleados, pregunta 10)

## **2) Oportunidades:**

O1: Atraer nuevos patrocinadores.

Así como se refleja en la entrevista realizada a las gerencias, CALMA posee apoyo de diferentes aliados, el reconocimiento internacional por promover la lactancia materna en El Salvador, lo cual permite contar con apoyo de instituciones a nivel global, además de relacionarse con instituciones de Gobierno. (Entrevista a gerencias, gestión de patrocinadores, pregunta 4)

O2: Licitación de proyectos potenciales.

De acuerdo a las gerencias de CALMA, desde hace años la institución se ha mantenido licitando proyectos con FISDL, OPS y Ministerio de Relaciones Exteriores, haciendo posible recibir

patrocinio de esta forma, además de poder licitar aún más proyectos para generar sostenibilidad. (Entrevista a gerencias, gestión de patrocinadores, pregunta 4)

O3: Desarrollo de alianzas con diferentes instituciones

CALMA es la única institución que promueve la lactancia materna en El Salvador, además de ser pionera, esto permite aprovechar la creación de alianzas con instituciones que buscan bienestar en alimentación y en salud, pudiendo lograr apoyo para financiar proyectos propios de la institución.

O4: Se ampara bajo la ley de promoción, protección y apoyo a la lactancia materna.

Obtenido gracias a la incidencia legal, permitiendo que el objetivo principal sobre el fomento de la lactancia materna, pueda ser respaldado legalmente.

O5: Posee una estrecha relación con organismos cooperantes e instituciones que comparten los mismos objetivos.

Los organismos pueden proporcionar respaldo y contacto con otras instituciones internacionales afines que puedan proporcionar patrocinio.

O6: Cuenta con el apoyo de medios de comunicación para la promoción y difusión de la lactancia materna.

El espacio radial y televisivo es una excelente herramienta a disposición de la institución para promover la imagen así como buscar apoyo de otras instituciones.

O7: Satisfacción de los usuarios.

La satisfacción de los beneficiarios de los proyectos y programas de CALMA podrían dar cumplimiento al deseo de llevar a cabo la responsabilidad social de muchas empresas e instituciones a través de la ONG.

O8: Apoyo de personas voluntarias en los diferentes proyectos que realiza.

La existencia de instituciones que disponen de voluntariado en servicio social puede aprovecharse por ser una organización de beneficio público para obtener personal dispuesto a colaborar en los distintos proyectos y programas de la ONG.

### **3) Debilidades:**

D1: Escasez de patrocinadores financieros

Expresado por la dirección como principal problema que enfrenta la institución para realizar sus proyectos. (Entrevista a gerencias, análisis interno y externo, pregunta 4)

D2: Carencia de nuevas fuentes de financiamiento para el desarrollo de sus actividades.

Según la dirección, anualmente se incrementa solo en un 10% el aporte de los patrocinadores observándose la necesidad de búsqueda de nuevos patrocinadores. Entrevista a gerencias, gestión de patrocinadores, pregunta 9)

D3: Falta de reconocimiento de la contribución social al no darse a conocer efectivamente.

Se necesita realizar más actividades para atraer patrocinadores, además de promover la imagen de la organización y así atraer nuevos patrocinadores. Entrevista a gerencias, gestión de patrocinadores, Pregunta 13)

### **4) Amenazas:**

A1: Promoción indiscriminada de sucedáneos

Las acciones de CALMA se ven afectadas ante la distribución y promoción de alimentos sustitutos de la lactancia materna. (Pregunta 4)

A2: Desinterés de patrocinadores actuales por brindar cooperación

No se reporta crecimiento en el número de patrocinadores y al establecer comunicación con algunos potenciales muestran poco interés. (Entrevista a gerencias, gestión de patrocinadores, Pregunta 9)

A3: Problemas de índole política

A pesar de haberse aprobado la ley de lactancia materna hay poco esfuerzo de los legisladores para su divulgación y el cumplimiento de la misma.

A4: Existencia de otras ONG en licitación de proyectos.

Los proyectos ofertados son de interés común para otras organizaciones creando competencia al realizarse la licitación de los mismos. (Entrevista a gerencias, análisis interno y externo, pregunta 2)

## Tabla resumen análisis FODA y formulación de estrategias.

	<p><b>OPORTUNIDADES:</b>  O1: Atraer nuevos patrocinadores  O2: Licitación de proyectos potenciales.  O3: Desarrollo de alianzas con diferentes instituciones  O4: Se ampara bajo la ley de promoción, protección y apoyo a la lactancia materna  O5: Posee una estrecha relación con Organismos cooperantes e instituciones que comparten los mismos objetivos.  O6: Cuenta con el apoyo de medios de comunicación para la promoción y difusión de la lactancia materna.  O7: Satisfacción de los usuarios.  O8: Apoyo de personas voluntarias en los diferentes proyectos que realiza.</p>	<p><b>AMENAZAS:</b>  A1: Promoción indiscriminada de sucedáneos  A2: Desinterés de patrocinadores actuales por brindar cooperación  A3: Problemas de índole política  A4: Existencia de otras ONG en licitación de proyectos.</p>
<p><b>FORTALEZAS:</b>  F1: Talento humano idóneo y capacitado  F2: Gran experiencia en la ejecución de proyectos.  F3: Pionera en el área de lactancia materna.  F4: Personal técnico compuesto por profesionales con formación técnica, universitaria y maestrías.  F5: Diversidad de servicios  F6: Definición de razón de ser y visión del futuro  F7: Posee valores institucionales  F8: Ubicación de oficinas accesible.  F9: Habilidad para integrar y crear equipos de trabajo.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por ser una organización para el desarrollo puede adoptar diversos proyectos e introducir de esta manera el fomento de lactancia materna.</li> <li>2. Promover la diversidad de servicios que ofrece la organización a través de la referencia de usuarios satisfechos.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar nuevos mecanismos para la promoción de la lactancia materna. PE. Eficiencia en costos, mejora de servicios.</li> <li>2. Motivar a los empleados a participar activamente en las tareas de atracción de patrocinadores potenciales a cambio de incentívación.</li> </ol>
<p><b>DEBILIDADES:</b>  D1: Escasez de patrocinadores financieros  D2: Carencia de nuevas fuentes de financiamiento para el desarrollo de sus actividades.  D3: Falta de reconocimiento de la contribución social al no darse a conocer efectivamente.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitar apoyo de medios de comunicación y otros patrocinadores para aumentar la presencia de la imagen de CALMA, así como de sus benefactores.</li> <li>2. Divulgación y reconocimiento a patrocinadores. O6, D3</li> <li>3. Promoción de actividades socioculturales O8, D3</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar apoyo en instituciones religiosas a cambio de servicios que presta CALMA.</li> <li>2. Crear nuevas formas de atraer patrocinadores potenciales por medio de retribuciones de índole fiscal entre otras.</li> </ol>

Tabla 1 Análisis FODA y formulación de estrategias.

## **E. Alcances y limitaciones**

La investigación tuvo como propósito, la elaboración de un instrumento que permita aprovechar las oportunidades existentes además la creación de nuevas y la búsqueda de estrategias exitosas que contribuyan al crecimiento de CALMA por medio de la gestión de patrocinadores potenciales. Se presentaron los siguientes alcances y limitaciones:

### **1. Alcances**

Dentro de la búsqueda de bases que sustenten la creación de una propuesta de plan estratégico para gestionar patrocinadores potenciales de la ONG CALMA, se identifican aspectos que contribuyen a la organización, sus empleados, y a la sociedad; tales como:

1. Desarrollo de una propuesta que cuente con la adopción de nuevas estrategias, en el plan estratégico para gestionar patrocinadores potenciales que permita a CALMA continuar con su labor de proteger, fomentar y rescatar la práctica de la alimentación a través del pecho materno.
2. Contribuir al fortalecimiento de gestión de patrocinadores potenciales para que CALMA continúe con el desarrollo de la promoción y protección de la lactancia materna y así logre el cumplimiento de su misión, a través de una propuesta estratégica que aporte a la ONG factores claves de éxito.
3. La recolección de datos para la unidad de análisis de empleados fue de 20 encuestas y 4 guías de entrevistas a gerentes y directivos, contribuyendo a la validación de la propuesta investigación.
4. A partir del presente documento, la gerencia de la ONG, contará con un instrumento denominado “plan estratégico para gestionar patrocinadores potenciales” que contribuirá a emplear estrategias de gestión, fortaleciendo la generación de fondos para beneficio de CALMA en función de la protección y promoción de la lactancia materna.

### **2. Limitaciones**

Como toda investigación se pueden presentar diferentes limitantes que, dificultan el logro de los objetivos propuestos. Para el caso son los siguientes:

1. El personal de CALMA se ocupa de la celebración en el aniversario de la organización, que comprende del 21 al 25 de septiembre. Esto mantuvo al personal más ocupado de lo regular,



motivo por el que se postergó la actividad de recolección de información para el diagnóstico.

2. Las entrevistas, fueron realizadas en sesiones diferentes, por las múltiples ocupaciones del personal administrativo de la ONG CALMA, no permitiendo que las entrevistas se realizaran en una sola visita.
3. Dificultad en la obtención de información bibliográfica, relacionada a las ONG y mercadeo lucrativo y no lucrativo, debido a la poca existencia de libros y teoría a fines al tema de investigación.

## **F. Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

1. La filosofía de la organización es comunicada efectivamente y refleja claramente la razón de ser de la institución y forma de actuar de la misma.
2. No se observan inconveniencias en la estructura organizacional actual de CALMA.
3. La organización contribuye al desarrollo a través de diversos proyectos incluyendo en cada uno de ellos la promoción de la lactancia materna.
4. CALMA cuenta con diversidad de servicios que satisfacen las necesidades de los usuarios.
5. La organización tiene la capacidad de generar nuevos mecanismos para la promoción de la lactancia materna, por ejemplo: Eficiencia en costos, mejora de servicios, entre otros.
6. Se cuenta con el apoyo del personal voluntario en los diferentes proyectos y actividades de la organización.
7. Existe apoyo de medios de comunicación para la promoción y difusión de la lactancia materna.
8. Se necesita realizar más actividades para atraer patrocinadores, además de promover la imagen de la organización y así atraer nuevos patrocinadores.

### **2. Recomendaciones**

1. Mantener la filosofía organizacional hasta la fecha preestablecida en el plan estratégico actual, más si se recomienda la revisión de su cumplimiento periódicamente como se ha estado realizando.
2. La estructura orgánica es adecuada, se recomienda se mantenga.
3. Buscar mayor participación en licitaciones de proyectos de desarrollo para obtener apoyo de las instituciones que los promueven.
4. A través de los mecanismos mercadológicos, promocionar los servicios que la institución brinda haciendo énfasis en la satisfacción de los usuarios.
5. Utilizar la vasta experiencia, la capacidad del personal, el uso de la tecnología de la información y el apoyo de los medios de comunicación para generar nuevos mecanismos de promoción de la lactancia materna.
6. Motivar a los empleados a participar activamente en las tareas de atracción de patrocinadores potenciales a cambio de incentivos.

7. Solicitar apoyo de medios de comunicación y otros patrocinadores para aumentar la presencia de la imagen de CALMA, así también la imagen de sus benefactores.
8. La divulgación y reconocimiento a patrocinadores que motive a estos a dar continuidad con el apoyo que aportan.
9. Promoción de actividades socioculturales.
10. Buscar apoyo en instituciones religiosas a cambio de servicios que presta CALMA.
11. Crear nuevas formas de atraer patrocinadores potenciales por medio de retribuciones de índole fiscal entre otras.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA GESTIONAR PATROCINADORES POTENCIALES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CENTRO DE APOYO DE LACTANCIA MATERNA “CALMA”.**

### **A. Generalidades de la propuesta**

El presente capítulo consiste en una propuesta del plan estratégico, dirigida a la organización no gubernamental Centro de Apoyo de Lactancia Materna CALMA. Tiene el fin de mejorar la gestión de patrocinadores potenciales mediante la aplicación de estrategias y tácticas de mercadeo no lucrativo, que permita la obtención de recursos destinados a programas que la organización realiza.

Asimismo se recomienda una serie de acciones para la implementación del plan estratégico de gestión de patrocinadores, que facilite a la organización, la puesta en marcha de las estrategias propuestas.

### **B. Importancia**

#### **1. Para la organización no gubernamental Centro de Apoyo de Lactancia Materna CALMA:**

Este plan estratégico contribuirá al ordenamiento funcional concerniente a:

- Contar con mecanismos para solicitar y gestionar financiamiento de los proyectos o programas cuyo fin primordial se oriente al beneficio de la sociedad por medio de lactancia materna como eje integrador.
- Que permita verificar y/o controlar en forma eficiente que la dotación de recursos financieros cubra las necesidades identificadas previamente.
- Mejorar gradualmente la imagen o proyección institucional de CALMA en el sentido de disponer de herramientas que permitan un ordenamiento sustancial en la ejecución de los proyectos.
- Identificar otras fuentes de financiamiento sea nacionales o internacionales, para el desarrollo de proyectos y disponer de otras alternativas para la cobertura de la demanda.

- Establecer los mecanismos que orienten la posibilidad de autofinanciamiento, en mediano plazo.

## **2. Para los organismos patrocinadores.**

- Asegurará que la asignación o dotación de recursos se canalizará de forma adecuada a los beneficiarios de los proyectos de CALMA.
- Les permitirá conocer oportunamente el grado o nivel de satisfacción de los beneficiarios de los programas.
- Mejorará la imagen del patrocinador mediante el reconocimiento de su responsabilidad social hacia la lactancia materna.

## **3. Para el sistema económico y de salud de El Salvador.**

- Se considera importante a nivel económico, en el sentido de que la aplicación del plan propuesto permitirá la disposición de herramientas para mantener y fortalecer los proyectos de CALMA, logrando los beneficios comprobados científicamente que genera la lactancia materna, consistentes en la reducción de enfermedades, no solo en la niñez, sino también en la edad adulta. Se traduce en un bajo ausentismo laboral por enfermedad del trabajador o de sus hijos, mejorando la calidad de salud de los mismos y la productividad laboral, además de la reducción de gastos médicos. También la economía familiar se beneficiaría con el ahorro en compra de sucedáneos y medicamentos.
- Es importante para el sistema de salud, que ante la mejora de la calidad de salud de las personas, podrá reducir el nivel de consumo de recursos en salud pública por parte del Gobierno y así concentrar los recursos a combatir otras enfermedades.

## **4. Para los beneficiarios de los proyectos.**

- Permitirá mayor cobertura de los programas que ejecuta CALMA, además de la introducción de otros proyectos beneficiando la salud de la población mediante la lactancia materna. Al gestionarse más patrocinadores, se fortalecerá el aporte que reciben los proyectos de CALMA, por esta razón, los beneficiarios de los proyectos experimentarán en forma directa la puesta en marcha de la propuesta.

### **C. Objetivos de la propuesta.**

General.

Elaborar una propuesta de un plan estratégico para gestionar patrocinadores potenciales de la organización no gubernamental Centro de Apoyo de Lactancia Materna “CALMA”.

Específicos.

1. Crear estrategias a mediano y largo plazo que mejoren la gestión de patrocinadores potenciales de CALMA.
2. Diseñar planes de acción que orienten la gestión de patrocinadores potenciales de la organización.
3. Identificar los beneficios que se obtendrán a partir de la implementación del plan para la gestión de patrocinadores potenciales.
4. Fortalecer la imagen corporativa mediante alianzas estratégicas con organizaciones religiosas y actividades que promuevan la lactancia materna.
5. Incentivar patrocinadores potenciales a donar recurso financiero para la promoción de la lactancia materna.
6. Desarrollar nuevos servicios para mejorar la atención al usuario con apoyo de herramientas informáticas.
7. Formular un plan de implementación para la puesta en marcha del plan estratégico propuesto.
8. Definir medidas de evaluación y seguimiento del plan estratégico.

### **D. Alcances de la propuesta**

Por medio del plan estratégico de gestión de patrocinadores potenciales que se propone, la ONG CALMA logrará la mejora gradual de los procesos en la gestión de recursos destinados al cumplimiento de programas de lactancia materna. En tal sentido, el alcance de la propuesta comprenderá principalmente a la gerencia de gestión y monitoreo, conformada por el área de mercadeo y publicidad y por el área de proyectos, la organización CALMA y los usuarios de sus servicios, además de patrocinadores actuales y potenciales. La duración prevista del plan es de 5 años, tiempo durante el cual deberá evaluarse anualmente el contenido del mismo, y al menos cada 6 meses el desarrollo de las estrategias que configuran en él.

## **E. Desarrollo del plan estratégico de gestión de patrocinadores potenciales**

### **1. Diseño de estrategias**

A partir del análisis de la situación actual de la organización CALMA se han generado estrategias como resultado del cruce de las variables del análisis FODA, del cual se desglosan estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas o de reorientación y de supervivencia.

Por tratarse de un plan estratégico con enfoque en gestión de patrocinadores, han sido dispuestas en estrategias de tipo mercadológicas, con base en el mercadeo no lucrativo que representa la teoría de la investigación, desarrollado de la siguiente manera:

#### **a) Estrategias ofensivas (F, O)**

1. Buscar mayor participación en licitaciones de proyectos de desarrollo para obtener apoyo de las instituciones que los promueven. (Plaza)
2. Promover la diversidad de servicios que ofrece la organización a través de la referencia de usuarios satisfechos. (Promoción)

#### **b) Estrategias defensivas (F, A)**

1. Generar nuevos mecanismos de promoción de la lactancia materna para atraer patrocinadores. (Servicio)
2. Motivar a los empleados a participar activamente en las tareas de atracción de patrocinadores potenciales a cambio de incentivación. (Promoción)

#### **c) Estrategias adaptativas y de reorientación (D, O)**

1. Solicitar apoyo de medios de comunicación y otros patrocinadores para aumentar la presencia de la imagen de CALMA, así como de sus benefactores. (Promoción)
2. Divulgación y reconocimiento a patrocinadores mediante el uso de publicidad. (Promoción)
3. Promoción de actividades socioculturales aprovechando el apoyo del personal de voluntariado. (Promoción)

#### **d) Estrategias de supervivencia (D, A)**

1. Convenio con organizaciones religiosas. (Promoción, Plaza)
2. Atraer patrocinadores por medio de la creación de nuevas formas de retribución. (Promoción)

## 2. Análisis de las estrategias y formulación de tácticas correspondientes:

### ESTRATEGIAS DE SERVICIO

#### a) Generar nuevos mecanismos para la promoción de la lactancia materna para atraer patrocinadores.

Descripción	Objetivo	Tácticas o acciones
Utilizar la vasta experiencia, capacidad del personal, el uso de la tecnología de la información y el apoyo de los medios de comunicación para generar nuevos mecanismos de promoción de la lactancia materna.	Hacer eficiente el uso de los recursos e implementar nuevos mecanismos de promoción de lactancia materna para atraer patrocinadores.	1. Programa de eficiencia de costos. 2. Generación de nuevos mecanismos de promoción de la lactancia materna a través de medios de comunicación e informáticos.

### ESTRATEGIAS DE PLAZA

#### a) Buscar mayor participación en licitaciones de proyectos de desarrollo para obtener apoyo de las instituciones que los promueven.

Descripción	Objetivo	Tácticas o acciones
Por ser una organización para el desarrollo, adoptar diversos proyectos e introducir el fomento de la lactancia materna.	Incrementar la participación en licitaciones con instituciones que promueven proyectos para aumentar el apoyo al objetivo de la organización.	1. Conformar grupos multidisciplinarios para formular ventajas competitivas que mejoren la ejecución de los proyectos y ganar más licitaciones.

#### b) Convenio con organizaciones religiosas.

Descripción	Objetivo	Tácticas o acciones
Promover campañas informativas sobre lactancia materna en iglesias solicitando apoyo por medio de donaciones.	Desarrollar actividades informativas sobre lactancia materna y de atracción de donaciones a través de instituciones religiosas.	1. Reuniones con dirigentes de organizaciones religiosas. 2. Campañas informativas sobre la importancia de la lactancia materna.

### ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

#### a) Promover la diversidad de servicios que ofrece la organización a través de la referencia de usuarios satisfechos.

Descripción	Objetivo	Tácticas o acciones
A través de los mecanismos mercadológicos, cómo página web o espacio en medios de comunicación, y haciendo uso de referencias de usuarios, promover los servicios que brinda CALMA para persuadir y atraer patrocinadores.	Promocionar los servicios que la institución brinda haciendo énfasis en la satisfacción de los usuarios.	1. Realizar anuncios publicitarios de televisión y radio con mensajes de satisfacción de usuarios de CALMA. 2. Presentar informes de investigaciones realizadas sobre la satisfacción de usuarios en diversos medios.

#### b) Motivar a los empleados a participar activamente en las tareas de atracción de patrocinadores potenciales a cambio de incentivación.

Descripción	Objetivo	Tácticas o acciones
Incentivar al personal para que se comprometa a buscar patrocinadores, ya sea por correr la voz de boca en boca o haciendo alusión del eficiente desempeño de la organización.	Comprometer al personal a la orientación de acciones individuales hacia la común necesidad de atraer patrocinadores.	1. Realizar charlas motivacionales y capacitaciones.

Tabla 2 Análisis de estrategias y formulación de tácticas (1ª parte).



<b>c) Solicitar apoyo de medios de comunicación y otros patrocinadores para aumentar la presencia de la imagen de CALMA, así como de sus benefactores.</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tácticas o acciones</b>
Buscar apoyo en medios de comunicación para que patrocinen la transmisión de anuncios publicitarios acerca de CALMA, además de atraer patrocinadores por medio de promoverlos en los anuncios.	Desarrollar una campaña publicitaria en medios de comunicación para posicionamiento de CALMA en la conciencia del público.	1. Buscar el apoyo de medios de comunicación dispuestos a brindar espacios publicitarios. 2. Buscar apoyo de empresas o instituciones para el desarrollo de anuncios publicitarios.
<b>d) Divulgación y reconocimiento a patrocinadores mediante el uso de la publicidad.</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tácticas o acciones</b>
Por medio de la página web institucional, periódicos murales, carteles y boletines hacer énfasis en el apoyo aportado por los patrocinadores, además de los reconocimientos otorgados por parte de CALMA hacia ellos.	Divulgar y reconocer a los patrocinadores para motivar a la continuidad del apoyo que brindan.	1. Adaptación de la página web institucional para la divulgación y reconocimiento a patrocinadores. 2. Adaptación de boletines, carteles y periódicos murales.
<b>e) Promoción de actividades socioculturales aprovechando el apoyo del personal de voluntariado.</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tácticas o acciones</b>
Realización de eventos sociales y culturales de beneficencia para solicitar explícitamente apoyo financiero.	Obtener recursos financieros directamente de donantes.	1. Realización de cocteles, pasarelas, musicales y maratones con apoyo de patrocinadores para recaudación de fondos.
<b>f) Atraer patrocinadores por medio de la creación de nuevas formas de retribución.</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tácticas o acciones</b>
Crear formas más efectivas para atraer patrocinadores a CALMA.	Definir y poner en práctica nuevas formas de gratificar a patrocinadores.	1. Programa de reconocimiento a patrocinadores.

**Tabla 3 Análisis de estrategias y formulación de tácticas. (2a parte)**

### **3. Objetivos estratégicos**

1. Hacer eficiente el uso de los recursos e implementar nuevos mecanismos de promoción de lactancia materna para atraer patrocinadores.
2. Incrementar la participación en licitaciones de proyectos con instituciones que los promueven para aumentar el apoyo al objetivo de la organización.
3. Desarrollar actividades informativas sobre lactancia materna y de atracción de donaciones a través de instituciones religiosas.
4. Promocionar los servicios que la institución brinda haciendo énfasis en la satisfacción de los usuarios.
5. Comprometer al personal a la orientación de acciones individuales hacia la común necesidad de atraer patrocinadores.
6. Desarrollar una campaña publicitaria en medios de comunicación para posicionamiento de CALMA en la conciencia del público.
7. Divulgar y reconocer a los patrocinadores para motivar a la continuidad del apoyo que brindan.

8. Obtener recursos financieros directamente de donantes para utilizarlos en proyectos exclusivos de lactancia materna.
9. Definir y poner en práctica nuevas formas de gratificar a patrocinadores.

#### **4. Metas estratégicas:**

Las siguientes metas son relativas a los objetivos estratégicos, en ellas se explica en cifras qué se pretende lograr, o en qué servirá el logro de los objetivos planteados.

1. Atender 30% más de personas al año en asesorías y consejería personalizada haciendo uso de los nuevos mecanismos de promoción de lactancia materna y del ahorro en recursos estimado en \$200.00 anuales.
2. Incrementar en 40% la participación en licitaciones de proyectos con instituciones que los promueven para realizar 50 charlas anuales referentes a lactancia materna en centros educativos de tal forma de garantizar la concientización de tres mil estudiantes al año.
3. Informar mediante actividades sobre lactancia materna a un promedio de 300 personas de instituciones religiosas trimestralmente acerca de lactancia materna.
4. Promocionar los servicios que la institución brinda haciendo énfasis en la satisfacción de los usuarios con el objetivo de obtener aportes que se invertirán en horas persona de asesoría jurídica laboral y abogacía e incidencia legal.
5. Realizar al menos dos charlas motivacionales o capacitación al personal de la organización enfocada a la necesidad de atraer patrocinadores.
6. Desarrollar al menos una campaña publicitaria en medios de comunicación que permita posicionamiento de CALMA en la conciencia del público teleaudiente.
7. Obtener más espacio en medios de comunicación y utilizar los medios propios de la institución como periódicos murales, página web, entre otros para divulgar y reconocer a los patrocinadores y afianzar así su apoyo.
8. Recolectar al menos \$5,000 en recursos financieros directamente de donantes para utilizarlos en proyectos exclusivos de lactancia materna.
9. Reconocer anualmente a los patrocinadores de la organización y entregar galardón a los 15 patrocinadores con mayor participación.

## 5. Ejecución de las estrategias

### a) Plan de implementación.

Antes de echar a andar el plan estratégico es necesario la implementación de medidas que comprenden la toma de decisiones y acciones siguientes:

<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
1. Exposición del plan estratégico a la junta directiva y encargados de las diferentes unidades.	Área de mercadeo y publicidad.
2. Establecer y actualizar los objetivos que se persiguen con la puesta en marcha del plan estratégico.	Junta directiva.
3. Informar sobre el plan estratégico al personal involucrado, para dar respuesta a las preguntas que se formulan; ¿qué se busca con este plan?, ¿cuándo se hará, con que periodos y en que fases?, ¿cuáles acciones concretas se van a desarrollar?, ¿quiénes participan y que se espera de cada uno?	Área de mercadeo y publicidad.
4. Disponer del talento humano necesario para el desempeño de todas las funciones establecidas.	Área de recursos humanos y área de mercadeo y publicidad.
5. Incorporar anualmente al presupuesto de recursos necesarios para la continuidad del plan.	Gerencia administrativa.
6. Establecer instrumentos de evaluación del desempeño de asesoramiento, reconociendo los logros alcanzados por los empleados.	Área de recursos humanos.

### b) Plan de acción.

El plan de acción consiste en definir de quién será responsabilidad cada estrategia, el tiempo en el cual será ejecutada y en forma resumida, los recursos económicos que serán necesarios para su puesta en marcha.

#### ESTRATEGIAS DE SERVICIO

a) Generar nuevos mecanismos para la promoción de la lactancia materna para atraer patrocinadores.				
Tácticas o acciones	Alcance o cobertura	Responsable	Tiempo	Recursos necesarios
1. Programa de eficiencia de costos.	Medios de comunicación de patrocinadores, personal de CALMA y empresas de telecomunicaciones.	Gerencia de gestión y monitoreo y gerencia administrativa.	Tres meses para el estudio e implementación	\$200 honorarios por asesoría en eficiencia en costos.
2. Generación de nuevos mecanismos de promoción de la lactancia materna a través de medios de comunicación e informáticos.			Tres meses para el estudio e implementación	\$1,000.00 en el estudio y desarrollo de nuevos mecanismos.

#### ESTRATEGIAS DE PLAZA

a) Por ser una organización para el desarrollo, adoptar diversos proyectos e introducir el fomento de la lactancia materna.				
Tácticas o acciones	Alcance o cobertura	Responsable	Tiempo	Recursos necesarios
1. Conformar grupos multidisciplinarios para formular ventajas competitivas que mejoren la ejecución de los proyectos y ganar más licitaciones.	CALMA y organismos cooperantes.	Área de proyectos y área de recursos humanos.	Al inicio de cada año y cada vez que se detecte un impase	\$0
b) Convenio con organizaciones religiosas.				
Tácticas o acciones	Alcance o cobertura	Responsable	Tiempo	Recursos necesarios
1. Reuniones con dirigentes de organizaciones religiosas.	CALMA e instituciones religiosas.	Gerencia de gestión y monitoreo.	Cada tres meses.	\$80.00 en viáticos y combustible.
2. Campañas informativas sobre la importancia de la lactancia materna.			Cada tres meses.	\$1,180.00 anuales en gastos de documentación y viáticos.

#### ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

a) Promover la diversidad de servicios que ofrece la organización a través de la referencia de usuarios satisfechos.				
Tácticas o acciones	Alcance o cobertura	Responsable	Tiempo	Recursos necesarios
1. Realizar anuncios publicitarios de televisión y radio con mensajes de satisfacción de usuarios de CALMA.	Usuarios, CALMA, medios de comunicación.	Área de mercadeo y publicidad.	Todo el año	\$300.00 si la realización es patrocinada. \$1,000.00 si corren a cargo de la organización.
2. Presentar informes de investigaciones realizadas sobre la satisfacción de usuarios en diversos medios.			Todo el año	\$850.00 en documentación. \$300.00 en investigación y realización de informes.

**Tabla 4 Plan de acción (1a parte)**

<b>b) Motivar a los empleados a participar activamente en las tareas de atracción de patrocinadores potenciales a cambio de incentiviación.</b>				
<b>Tácticas o acciones</b>	<b>Alcance o cobertura</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos necesarios</b>
1. Realizar charlas motivacionales y capacitaciones.	Personal de CALMA	Área de recursos humanos.	15 días al año.	\$100.00 anuales en refrigerio. \$550.00 si son
<b>c) Solicitar apoyo de medios de comunicación y otros patrocinadores para aumentar la presencia de la imagen de CALMA, así como de sus benefactores.</b>				
<b>Tácticas o acciones</b>	<b>Alcance o cobertura</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos necesarios</b>
1. Buscar el apoyo de medios de comunicación dispuestos a brindar espacios publicitarios.	CALMA y medios de comunicación patrocinadores	Dirección ejecutiva, área de comunicaciones y área de mercadeo y publicidad.	Una vez al año.	\$0
2. Buscar apoyo de empresas o instituciones para la producción de anuncios publicitarios.			Una vez al año.	\$0
<b>d) Divulgación y reconocimiento a patrocinadores mediante el uso de la publicidad.</b>				
<b>Tácticas o acciones</b>	<b>Alcance o cobertura</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos necesarios</b>
1. Adaptación de la página web institucional para la divulgación y reconocimiento a patrocinadores.	CALMA	Dirección ejecutiva, área de comunicaciones, técnicos de la página web y área de mercadeo y publicidad.	3 Meses para la adaptación de la página web.	\$250.00 en honorarios profesionales por modificación de la página
2. Adaptación de boletines, carteles y periódicos murales.			Dos veces al año.	\$0
<b>e) Promoción de actividades socioculturales aprovechando el apoyo del personal de voluntariado.</b>				
<b>Tácticas o acciones</b>	<b>Alcance o cobertura</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos necesarios</b>
1. Realización de cocteles, pasarelas, musicales y maratones con apoyo de patrocinadores para recaudación de fondos	CALMA y patrocinadores como hoteles, medios de comunicación, grupos musicales, agencias de modelaje, empresas	Dirección ejecutiva, área de comunicaciones y área de mercadeo y publicidad.	Por lo menos dos eventos cada año, uno en agosto y otro en diciembre.	\$5,000.00
<b>f) Atraer patrocinadores por medio de la creación de nuevas formas de retribución.</b>				
<b>Tácticas o acciones</b>	<b>Alcance o cobertura</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos necesarios</b>
1. Programa de reconocimiento a patrocinadores	CALMA y patrocinadores	Área de mercadeo y publicidad.	Una vez al año, específicamente en diciembre en evento sociocultural.	\$250.00 en 5 premios. \$225.00 en otros premios.

**Tabla 5 Plan de acción. (2a parte)**

En el anexo 4 se amplía el detalle de algunas tácticas del plan de acción.

**c) Recursos necesarios para la implementación.**

<b>RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO</b>		
Generar nuevos mecanismos para la promoción de la lactancia materna para atraer patrocinadores.	Programa de eficiencia de costos.	\$ 200.00
	Generación de nuevos mecanismos de promoción de la lactancia materna a través de medios de comunicación e informáticos.	\$ 1,000.00
Adoptar diversos proyectos e introducir el fomento de la lactancia materna.	Conformar grupos multidisciplinarios para formular ventajas competitivas que mejoren la ejecución de los proyectos y ganar más licitaciones.	\$ -
Convenio con organizaciones religiosas.	Reuniones con dirigentes de organizaciones religiosas.	\$ 80.00
	Campañas informativas sobre la importancia de la lactancia materna.	\$ 1,180.00
Promover la diversidad de servicios que ofrece la organización a través de la referencia de usuarios satisfechos.	Realizar anuncios publicitarios de televisión y radio con mensajes de satisfacción de usuarios de CALMA.	\$ 1,000.00
	Presentar informes de investigaciones realizadas sobre la satisfacción de usuarios en diversos medios.	\$ 1,150.00
Motivar a los empleados a participar activamente en las tareas de atracción de patrocinadores potenciales a cambio de incentivación.	Realizar charlas motivacionales y capacitaciones.	\$ 650.00
Solicitar apoyo de medios de comunicación y otros patrocinadores para aumentar la presencia de la imagen de CALMA, así como de sus benefactores.	Buscar el apoyo de medios de comunicación dispuestos a brindar espacios publicitarios.	\$ -
	Buscar apoyo de empresas o instituciones para la producción de anuncios publicitarios.	\$ -
Divulgación y reconocimiento a patrocinadores mediante el uso de la publicidad.	Adaptación de la página web institucional para la divulgación y reconocimiento a patrocinadores.	\$ 250.00
	Adaptación de boletines, carteles y periódicos murales.	\$ -
Promoción de actividades socioculturales aprovechando el apoyo del personal de voluntariado.	Realización de cocteles, pasarelas, musicales y maratones con apoyo de patrocinadores para recaudación de fondos	\$ 5,000.00
Atraer patrocinadores por medio de la creación de nuevas formas de retribución.	Programa de reconocimiento a patrocinadores	\$ 475.00
		<u>\$ 10,985.00</u>

**Tabla 6 Recursos necesarios para implementar plan estratégico.**

DESCRIPCIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO		
Táctica	Recurso	Descripción
Programa de eficiencia de costos.	\$ 200.00	Honorarios profesionales por asesoría en eficiencia en costos. *
Generación de nuevos mecanismos de promoción de la lactancia materna a través de medios de comunicación e informáticos.	\$ 1,000.00	Incluyen aplicación para teléfonos móviles “inteligentes” para recibir información acerca de lactancia materna a cambio del pago de una tarifa.
Conformar grupos multidisciplinarios para formular ventajas competitivas que mejoren la ejecución de los proyectos y ganar más licitaciones.	\$ -	A cargo del personal de CALMA; área de proyectos asumirá iniciativa y se ejecutará a través del área de recursos humanos.
Reuniones con dirigentes de organizaciones religiosas.	\$ 80.00	Viáticos por transporte para la realización de las reuniones de gestión con dirigentes de iglesias (\$10 por visita, 2 visitas trimestrales).
Campañas informativas sobre la importancia de la lactancia materna.	\$ 1,180.00	En concepto de documentación y papelería a utilizar en las charlas informativas que se impartirán en las iglesias a cambio de solicitar colaboración. **
Realizar anuncios publicitarios de televisión y radio con mensajes de satisfacción de usuarios de CALMA.	\$ 1,000.00	\$300.00 si son patrocinados por instituciones como la Universidad Don Bosco que imparte carreras de comunicaciones y/o multimedia, de lo contrario, tendrían que gestionarse \$700.00 adicionales de patrocinadores o del presupuesto general de la institución.
Presentar informes de investigaciones realizadas sobre la satisfacción de usuarios en diversos medios.	\$ 1,150.00	\$850.00 dólares anuales en documentación (papelería, folletos, carteles, volantes, etc.) y \$300.00 anuales en la investigación para generar los informes.
Realizar charlas motivacionales y capacitaciones.	\$ 650.00	\$100.00 en refrigerios y \$550.00 si se trata de capacitaciones especializadas.***
Buscar el apoyo de medios de comunicación dispuestos a brindar espacios publicitarios.	\$ -	Presupuesto de la organización para la gestión de patrocinadores.
Buscar apoyo de empresas o instituciones para la producción de anuncios publicitarios.	\$ -	Presupuesto de la organización para la gestión de patrocinadores.
Adaptación de la página web institucional para la divulgación y reconocimiento a patrocinadores.	\$ 250.00	Honorarios profesionales para modificación de página web institucional de \$250.00 anual.
Adaptación de boletines, carteles y periódicos murales.	\$ -	El gasto ya es parte del presupuesto institucional.
Realización de cocteles, pasarelas, musicales y maratones con apoyo de patrocinadores para recaudación de fondos	\$ 5,000.00	\$5,000.00 dólares anuales para las dos fechas de actividades programadas.
Programa de reconocimiento a patrocinadores	\$ 475.00	\$250.00 anuales en concepto de premios y \$225.00 anuales en otras gratificaciones.
	<u>\$ 10,985.00</u>	

**Tabla 7 Descripción de recursos necesarios para plan estratégico.**

\* A cargo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional INSAFORP.

\*\* Los fondos requeridos provendrán de los ingresos que generen estas actividades.

\*\*\* A cargo de RRHH o INSAFORP.

#### d) Presupuesto y fuentes de financiamiento.

El siguiente paso después de estimar los recursos necesarios para la implementación del plan, consiste en mostrar específicamente cuánto financiamiento correrá a cargo del presupuesto ordinario de la organización y cuanto se tendrá que gestionar con patrocinadores. El siguiente cuadro se elaboró tomando en cuenta los datos descritos en el literal anterior y en él se conglomeran los montos por estrategias. Por ejemplo, para la estrategia de generar nuevos mecanismos para la promoción de la lactancia materna será necesario contar con \$200.00 dólares por honorarios para la eficiencia en costos, además de \$1,000.00 en el estudio y desarrollo de los nuevos mecanismos, haciendo un total de \$1,200.00 dólares anuales para esta estrategia, de los cuales, \$200.00 dólares estarían a cargo de lo aportado en el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) tomándose como un financiamiento externo. La misma forma aplica para las siguientes estrategias.

PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO			
ESTRATEGIAS DE SERVICIO		CALMA	EXTERNO
a) Generar nuevos mecanismos para la promoción de la lactancia materna para atraer patrocinadores.	\$ 1,200.00	\$ 1,000.00	\$ 200.00
ESTRATEGIAS DE PLAZA			
a) Adoptar diversos proyectos e introducir de esta manera el fomento de lactancia materna.	\$ -	\$ -	\$ -
b) Convenio con instituciones religiosas.	\$ 1,260.00	\$ 80.00	\$ 1,180.00
ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN			
a) Promover la diversidad de servicios que ofrece la organización a través de la referencia de usuarios satisfechos.	\$ 2,150.00	\$ 1,450.00	\$ 700.00
b) Motivar a los empleados a participar activamente en las tareas de atracción de patrocinadores potenciales a cambio de incentívación.	\$ 650.00	\$ 100.00	\$ 550.00
c) Solicitar apoyo de medios de comunicación y otros patrocinadores para aumentar la presencia de la imagen de CALMA, así como de sus benefactores.	\$ -	\$ -	\$ -
d) Divulgación y reconocimiento a patrocinadores mediante el uso de la publicidad.	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ -
e) Promoción de actividades socioculturales aprovechando el apoyo del personal de voluntariado.	\$ 5,000.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
f) Atraer patrocinadores por medio de la creación de nuevas formas de retribución.	\$ 475.00	\$ 475.00	\$ -
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 10,985.00</b>	<b>\$ 5,855.00</b>
	<b>IMPREVISTOS (10%)</b>	<b>\$ 1,098.50</b>	<b>\$ 585.50</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12,083.50</b>	<b>\$ 6,440.50</b>
		<b>\$ 5,643.00</b>	

Tabla 8 Presupuesto y fuentes de financiamiento del plan estratégico.



## e) Cronograma de actividades para implementación del plan estratégico.

Cronograma de actividades del plan estratégico		(Diagrama de Gantt)																							
		2017												2018											
N°	Estrategia	Táticas o acciones	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC				
	Plan de implementación.																								
1	Generar nuevos mecanismos para la promoción de la lactancia materna para atraer patrocinadores.	Programa de eficiencia de costos. Generación de nuevos mecanismos de promoción de la lactancia materna a través de medios de comunicación e informáticos.																							
2	Adoptar diversos proyectos e introducir el fomento de la lactancia materna.	Conformar grupos multidisciplinarios para formular ventajas competitivas que mejoren la ejecución de los proyectos y ganar más licitaciones. Reuniones con dirigentes de organizaciones																							
3	Convenio con organizaciones religiosas.	Campañas informativas sobre la importancia de la lactancia materna.																							
4	Promover la diversidad de servicios que ofrece la organización a través de la referencia de usuarios satisfechos.	Realizar anuncios publicitarios de televisión y radio con mensajes de satisfacción de usuarios de Presentar informes de investigaciones realizadas sobre la satisfacción de usuarios en diversos medios. Realizar charlas motivacionales y capacitaciones.																							
5	Motivar a los empleados a participar activamente en las tareas de atracción de patrocinadores potenciales a cambio de incentivos.																								
6	Solicitar apoyo de medios de comunicación y otros patrocinadores para aumentar la presencia de la imagen de CALMA, así como de sus beneficiarios.	Buscar el apoyo de medios de comunicación dispuestos a brindar espacios publicitarios. Buscar apoyo de empresas o instituciones para la producción de anuncios publicitarios.																							
7	Divulgación y reconocimiento a patrocinadores mediante el uso de la publicidad.	Adaptación de la página web institucional para la divulgación y reconocimiento a patrocinadores. Adaptación de boletines, carteles y periódicos murales.																							
8	Promoción de actividades socioculturales aprovechando el apoyo del personal de voluntariado.	Realización de cocteles, pasarelas, musicales y maratones con apoyo de patrocinadores para recaudación de fondos																							
9	Atraer patrocinadores por medio de la creación de nuevas formas de retribución.	Programa de reconocimiento a patrocinadores																							

Tabla 9 Cronograma de actividades del plan estratégico.

**DETERMINACIÓN DE PERIODICIDAD DE CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO**

N°	Estrategia	Tácticas o acciones	Periodicidad
	Plan de implementación.		Antes de iniciar el plan.
1	Generar nuevos mecanismos para la promoción de la lactancia materna para atraer patrocinadores.	Programa de eficiencia de costos. Generación de nuevos mecanismos de promoción de la lactancia materna a través de medios de comunicación e informáticos.	3 meses al año. 3 meses al año.
2	Adoptar diversos proyectos e introducir el fomento de la lactancia materna.	Conformar grupos multidisciplinarios para formular ventajas competitivas que mejoren la ejecución de los proyectos y ganar más licitaciones.	Al inicio de cada año.
3	Convenio con organizaciones religiosas.	Reuniones con dirigentes de organizaciones religiosas.	Cada 3 meses.
4	Promover la diversidad de servicios que ofrece la organización a través de la referencia de usuarios satisfechos.	Campañas informativas sobre la importancia de la lactancia materna. Realizar anuncios publicitarios de televisión y radio con mensajes de satisfacción de usuarios de CALMA. Presentar informes de investigaciones realizadas sobre la satisfacción de usuarios en diversos medios.	2 Charlas cada 3 meses. Todo el año. Todo el año.
5	Motivar a los empleados a participar activamente en las tareas de atracción de patrocinadores potenciales a cambio de incentivarlos.	Realizar charlas motivacionales y capacitaciones.	En julio de cada año cuando se hace evaluación de personal.
6	Solicitar apoyo de medios de comunicación y otros patrocinadores para aumentar la presencia de la imagen de CALMA, así como de sus benefactores.	Buscar el apoyo de medios de comunicación dispuestos a brindar espacios publicitarios. Buscar apoyo de empresas o instituciones para la producción de anuncios publicitarios.	Una vez al año, antes de agosto, mes de aniversario de CALMA.
7	Divulgación y reconocimiento a patrocinadores mediante el uso de la publicidad.	Adaptación de la página web institucional para la divulgación y reconocimiento a patrocinadores. Adaptación de boletines, carteles y periódicos murales.	Prepara últimos 2 meses del año y aplicar cambios en enero de siguiente año. Aplicar en enero y julio de cada año.
8	Promoción de actividades socioculturales aprovechando el apoyo del personal de voluntariado.	Realización de cocteles, pasarelas, musicales y maratones con apoyo de patrocinadores para recaudación de fondos.	Maratones y otras actividades en agosto y evento de beneficencia al final del año.
9	Atraer patrocinadores por medio de la creación de nuevas formas de retribución.	Programa de reconocimiento a patrocinadores.	Al fin de cada año en evento de beneficencia.

Tabla 10 Determinación de periodicidad del cronograma de actividades.

## **6. Evaluación y control**

### **a) Evaluación y seguimiento.**

#### **1) Evaluación.**

Esta etapa consiste en evaluar si se alcanzaron los objetivos que se persiguen con el diseño del plan estratégico a través de la recopilación y de la evaluación de datos para su identificación.

El presente plan estratégico, en un inicio busca gestionar patrocinadores potenciales para la ONG CALMA, no obstante implica no sólo buscar formas de cómo atraer más patrocinadores sino que dicha gestión se traduzca en términos de generación de apoyo financiero a la organización.

Llevar a cabo la evaluación es responsabilidad de las gerencias para que la efectividad del plan se vea reflejada en los informes que la dirección ejecutiva de la ONG presente sobre la gestión que realiza y dependerá de ella y del personal a su cargo el buen funcionamiento del plan estratégico.

La recopilación de información que servirá de insumo para las gerencias, se obtendrá por medio del o las personas encargadas de recibir llamadas o correos de entidades o personas interesadas en apoyar a la organización, quien como parte de los datos generales requeridos sobre el patrocinador potencial, solicitará información sobre que lo motivo a apoyar. De esta manera se evaluará junto con los montos aportados, qué estrategia está dando resultado.

Recopilada la información, esta se comparará con los montos mínimos esperados que genere mensualmente el plan a nivel táctico, así se evaluará cuál de ellas está generando ingresos que cubran al menos los recursos que incurrió.

En otras palabras, se trata de reunir información acerca de qué táctica generó cierto aporte y luego determinar si ese aporte es superior al recurso que necesitó, de esta forma tomar decisiones respecto si la táctica está dando los resultados esperados o no y si se debe de dejar de aplicar o corregir su ejecución.

A continuación se presenta un cuadro donde se describen los montos mínimos esperados generados por la puesta en marcha del plan estratégico.

MONTOS MÍNIMOS ESPERADOS				
Táctica	Recurso	Anual	Mensual	Detalle
Programa de eficiencia de costos.	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 16.67	En ahorro
Generación de nuevos mecanismos de promoción de la lactancia materna a través de medios de comunicación e informáticos.	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 83.33	En mensajes
Conformar grupos multidisciplinarios para formular ventajas competitivas que mejoren la ejecución de los proyectos y ganar más licitaciones.	\$ -	\$ -	\$ -	
Reuniones con dirigentes de organizaciones religiosas.	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 6.67	Por las charlas impartidas en organizaciones religiosas.
Campañas informativas sobre la importancia de la lactancia materna.	\$ 1,180.00	\$ 1,180.00	\$ 98.33	
Realizar anuncios publicitarios de televisión y radio con mensajes de satisfacción de usuarios de CALMA.	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 83.33	En aportes que hayan generado los anuncios publicitarios.
Presentar informes de investigaciones realizadas sobre la satisfacción de usuarios en diversos medios.	\$ 1,150.00	\$ 1,150.00	\$ 95.83	En fondos que hayan sido instados por los informes.
Realizar charlas motivacionales y capacitaciones.	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 54.17	Aportes que hayan sido promovidos por el personal.
Buscar el apoyo de medios de comunicación dispuestos a brindar espacios publicitarios.	\$ -	\$ -	\$ -	
Buscar apoyo de empresas o instituciones para la producción de anuncios publicitarios.	\$ -	\$ -	\$ -	
Adaptación de la página web institucional para la divulgación y reconocimiento a patrocinadores.	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 20.83	Aportes generados a partir de referencia en la página web
Adaptación de boletines, carteles y periódicos murales.	\$ -	\$ -	\$ -	
Realización de cocteles, pasarelas, musicales y maratones con apoyo de patrocinadores para recaudación de fondos	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 416.67	Aportes realizadas hacia la organización en los eventos.
Programa de reconocimiento a patrocinadores	\$ 475.00	\$ 475.00	\$ 39.58	Aportes generadas por los programas de reconocimiento.
	<u>\$ 10,985.00</u>	<u>\$ 10,985.00</u>	<u>\$ 915.42</u>	

**Tabla 11 Montos mínimos esperados.**

En el cuadro anterior sólo se toma en cuenta las tácticas que se les estimó un presupuesto financiero para ejecutarlas, debido a que representan una prioridad que generen aportes que cubran los recursos utilizados. No obstante todas las estrategias con sus respectivas tácticas tienen importancia en el plan, significando que todas estarán sujetas al mismo carácter de evaluación.

En el caso de la generación de nuevos mecanismos de promoción de lactancia materna incluye un sistema de mensajes por cobrar a través de aplicación para teléfonos android que puede controlarse de acuerdo al siguiente detalle:

GENERACIÓN ESPERADA DE MENSAJES EN APLICACIÓN ANDROID						
Costo por mensaje	Comisión compañía telefónica.	Mensajer solicitados diários.	Ingresos diarios. (\$0.40 -\$0.05)*30 mensajes	Ingreos anuales \$10.50*365 días	Recurso anual	Beneficio
\$ 0.40	\$ 0.05	30	\$ 10.50	\$ 3,832.50	\$ 1,000.00	\$ 2,832.50

**Tabla 12 Generación esperada de mensajes en aplicación android.**

Para las campañas informativas en organizaciones religiosas se estima el siguiente cálculo de planilla y recursos necesarios en atención a 300 personas, en jornada de 4 horas en día domingo con 4 personas de la organización:

#### CÁLCULO DE PAGO DE PLANILLA Y RECURSOS NECESARIOS PARA LAS CAMPAÑAS INFORMATIVAS EN ORGANIZACIONES RELIGIOSAS.

Valor de hora -----	\$	1.43
(\$251.70 ÷ 176 horas)		
Valor de hora en día de descanso -----	\$	3.58
(\$1.43 x 250%)		
<hr/>		
Valor de planilla por 4 horas de jornada y 4 personas	\$	57.20
(\$3.58 x 4 horas x 4 personas)		
Más viáticos	\$	40.00
Total pago de planilla por jornada	\$	97.20
Recursos necesarios por jornada	\$	51.00
Personas por jornada	Recurso en material informativo por persona	Total requerido en material informativo
300	\$ 0.17	\$ 51.00
<hr/>		
TOTAL REQUERIDO POR JORNADA	\$	148.20

**Tabla 13 Cálculo de pago de planilla y recursos para campañas con org. religiosas.**

Con base a la estimación anterior se estiman las siguientes opciones de generación de aportes por campañas informativas divididas en 8 jornadas al año:

<b>GENERACIÓN ESPERADA DE FONDOS A PARTIR DE CAMPAÑAS INFORMATIVAS EN ORGANIZACIONES RELIGIOSAS</b>					
Número de personas	Aporte por persona	Total aporte	Menos gasto por jornada	Beneficio percibido por jornada	Beneficio anual (8 jornadas)
300	\$ 1.00	\$ 300.00	\$ 148.20	\$ 151.80	\$ 1,214.40
300	\$ 2.00	\$ 600.00	\$ 148.20	\$ 451.80	\$ 3,614.40
300	\$ 3.00	\$ 900.00	\$ 148.20	\$ 751.80	\$ 6,014.40

**Tabla 14 Generación de fondos a partir de campañas informativas en org. Religiosas.**

Cabe recalcar que las campañas informativas en organizaciones religiosas se han previsto realizarse 2 charlas trimestralmente, y en la tabla 11 de montos mínimos esperados se aplica el monto esperado mensual de \$98.33; no obstante aun así el monto anual mostrado en la tabla 14 sobre la generación esperada por jornada, aplicado mensualmente, supera lo que se había estimado si fuese mensual.

En la tabla 11 se observan tácticas a las cuales no se le asignó monto mínimo esperado al no tener una base cuantitativa para hacer el estimado. Pese a ello la medida es, por ejemplo, para la táctica de conformar grupos multidisciplinarios para formular ventajas competitivas, el incremento de las licitaciones que en promedio obtiene la organización.

Con respecto a buscar el apoyo de medios de comunicación dispuestos a brindar espacios publicitarios y buscar apoyo de empresas o instituciones para la producción de anuncios publicitarios, se esperaba, además de encontrar instituciones dispuesto a brindar dichos tipos de apoyo, que ese apoyo se traduzca en atraer más patrocinadores y por consiguiente el aporte que ellos puedan proporcionar.

### **Medidas para evaluar el impacto del plan estratégico:**

#### **Reacción a cambios.**

Es necesario recolectar información, acerca de cómo el personal evalúa los cambios realizados en la organización, con el fin de corroborar que las estrategias implementadas eran las necesarias para el fortalecimiento y desarrollo de la organización.

### **Sobre el desarrollo de las estrategias.**

Es de vital importancia observar y evaluar si las estrategias están siendo desarrolladas de la manera que fueron planteadas; y si no se tuvo ninguna complicación en la implementación de las mismas.

### **Sobre los resultados de las estrategias.**

Dentro de la evaluación el equipo tendrá que determinar si las estrategias están arrojando los resultados esperados, de no ser así, se definirán acciones correctivas que contribuirán al buen desarrollo y resultados esperados.

## **2) Seguimiento.**

Para que el plan estratégico de buenos resultados, no solo es necesario crear medios para difundir la misión, visión y valores; sino también darle seguimiento, para conocer si están siendo aplicados los valores que la ONG promueve, de tal manera que se vean expresados en la conducta de los voluntarios.

La ONG debe de confirmar que todos los involucrados, estén llevando a cabo todas las actividades necesarias que van destinadas a cumplir con los objetivos trazados para un adecuado desarrollo del plan estratégico. La ONG debe de darle seguimiento posteriormente a las capacitaciones que se impartirán para poder evaluar si se está aplicando lo aprendido y visualizar cuales son los resultados del desempeño de cada uno de los participantes.

Se le debe de dar retroalimentación a todo el personal tanto administrativo y voluntarios, quienes intervienen en el desarrollo del plan para que siempre estén conscientes de la importancia de aplicar procesos adecuados en el desarrollo de las actividades.

Se deben identificar los puntos fuertes del plan para poder mantener y mejorar las medidas tomadas en la ejecución y así establecer una mejora continua en las estrategias que permitan siempre tomar las medidas necesarias para actualizarlas según la necesidad.

## **Identificación y medidas de control:**

### **Medidas de control:**

- En las reuniones que realizan los directores de manera mensual es necesario que se informe la experiencia que han tenido con el personal que tienen bajo su dirección y si han identificado algún cambio sustancial su conducta.
- En las reuniones masivas de eventos que se realizan en diferentes periodos, poner en agenda un espacio en el cual se les pregunte al azar si conocen la filosofía de la ONG y que valores son los que más practican y de ésta manera conocer si los directores les recuerdan en las reuniones con cada uno de los equipos la misión y visión de la organización.
- Hacer evaluaciones en la cuales puedan medir conocimiento de las capacitaciones recibidas y las personas que no tengan buenos resultados poder reforzarlos y asignar a las personas que si han aprendido a que les retroalimente y estos de igual manera sean los encargados de instruir al nuevo personal que se integre al equipo.

Con periodicidad anual, se realizará un informe completo de la situación de cada una de las estrategias contenidas en el plan, que será remitido a la gerencia de gestión y monitoreo, área encargado de efectuar el seguimiento del nivel de consecución de los objetivos.

Estos informes de seguimiento serán también presentados públicamente, para su conocimiento y difusión de la organización y conocer el nivel de consecución de los objetivos trazados.

### **3) Determinación de posibles escenarios:**

#### **Escenario Actual.**

El Centro de Apoyo de Lactancia Materna CALMA se dedica actualmente a la protección, promoción y apoyo de la lactancia materna. Los servicios que presta tienen como objetivo principal la satisfacción de sus usuarios rescatando la práctica de la alimentación a través del pecho materno.

A pesar de tener una necesidad social específica que atender, los servicios para los usuarios son relativamente accesibles. CALMA se encuentra en una etapa de prosperidad, con una tendencia de crecimiento y sostenible a largo plazo.



### Horizonte de Tiempo.

Considerando que la lactancia materna no posee amenazas más que el de sucedáneos, y tampoco existe competencia intensiva de los servicios que CALMA ofrece, se considera el horizonte de tiempo del plan de 5 años.

### ESCENARIOS

Factor clave	Optimista	Realista	Pesimista
1. Calidad en los servicios	Aumenta la calidad de sus servicios, Implementando nuevas estrategias	Aumenta poco a poco la calidad de sus servicios considerando sus limitantes.	Disminuye la calidad, de sus servicios por la carencia de estrategias.
2. Promoción y publicidad eficaz	Aumenta su publicidad e intensifica mecanismos de promoción de la lactancia materna impactando positivamente en los patrocinadores y usuarios.	Mantiene pocos mecanismos de promoción sobre lactancia materna.	Disminuye la promoción y publicidad sobre lactancia materna.
3. Ventaja competitiva	Se mantienen los servicios adicionando nuevos beneficios que ayudaran a mantener y a mejorar el posicionamiento y crecimiento en el mercado.	Se mantienen los mismos servicios.	Disminuyen considerablemente los servicios a usuarios.
4. Lealtad de los patrocinadores	Se mantienen los patrocinadores actuales y se atraen patrocinadores potenciales.	Poca colaboración de patrocinadores hacia la ONG.	Los patrocinadores tienen preferencia por colaborar con otras ONG.
5. Expansión de servicios	Desarrolla campañas publicitarias y apertura de nuevos centros de atención a usuarios a nivel nacional.	Desarrolla campañas publicitarias y mantiene actuales centros de atención a usuarios de servicios	Entra en una etapa de recesión.

**Tabla 15 Escenarios.**

## CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS FUTUROS

Escenario Optimista	Escenario Realista	Escenario Pesimista
Aumenta la calidad de sus servicios, Implementando nuevas estrategias.	Aumenta poco a poco la calidad de sus servicios considerando sus limitantes.	Disminuye la calidad de sus servicios por la carencia de estrategias.
Aumenta su publicidad e intensifica mecanismos de promoción de la lactancia materna impactando positivamente en los patrocinadores y usuarios.	Mantiene pocos mecanismos de promoción sobre lactancia materna.	Disminuye la promoción y publicidad sobre lactancia materna.
Se mantienen los servicios adicionando nuevos beneficios que ayudaran a mantener y a mejorar el posicionamiento y crecimiento en el mercado.	Se mantienen los mismos servicios.	Disminuyen considerablemente los servicios a usuarios
Se mantienen los patrocinadores actuales y se atraen patrocinadores potenciales.	Poca colaboración de patrocinadores hacia la ONG.	Los patrocinadores tienen preferencia por colaborar con otras ONG.
Desarrolla campañas publicitarias y apertura de nuevos centros de atención a usuarios a nivel nacional.	Desarrolla campañas publicitarias y mantiene actuales centros de atención a usuarios de servicios	Entra en una etapa de recesión.
Aumenta su departamentalización, de forma especializada con orientación al compromiso del personal para contribuir al logro de objetivos	Mantiene su misma estructura con personal comprometido	Elimina departamentos, provocando recargo de trabajo.

**Tabla 16 Construcción de escenarios futuros.**

### b) Plan de contingencia

Para poner en funcionamiento el plan estratégico es necesario recursos financieros con los que tal vez no cuente la organización. Esto podría llevar al fracaso de todo el plan estratégico. Para ello se propone un plan contingencial consistente en el desarrollo de rifas, aprovechando que se cuenta con personal voluntario, y patrocinadores que pueden aportar artículos promocionales.

Desarrollo de rifas con nuevos patrocinadores.		
Descripción	Objetivo	Tácticas o acciones
Solicitar a patrocinadores potenciales artículos promocionales para entregar a los ganadores de las rifas.	Atraer nuevos patrocinadores de artículos promocionales para las rifas.	1. Visita a patrocinadores potenciales para mostrarles el plan.
Reclutar al personal de voluntariado para la venta de boletos en centros comerciales y lugares de mucha afluencia.	Recaudar fondo mediante actividades que den a conocer el trabajo que la organización realiza.	1. Realización de rifas trimestrales. 2. Elaboración de talonarios que contengan instrucciones de la rifa, detalle de CALMA y sus patrocinadores.
Publicar en periódicos de mayor circulación el listado de los ganadores, los patrocinadores del evento y acerca de CALMA.	Informar a los ganadores el lugar, fecha y hora de entrega de los premios y mostrar los patrocinadores del evento.	1. Publicación de ganadores en medios de comunicación escritos e internet.
Entrega de premios a ganadores y mostrar dar a conocer el evento en medios impresos y digitales.	Entregar los premio a ganadores y anunciar a los patrocinadores	1. Organización de evento social para entrega de premios. 2. Publicación de la entrega de los premios por su respectivo patrocinador.

**Tabla 17 Plan de contingencia.**

## Glosario

**Abogacía:** Profesión libre e independiente, constituida por juristas dedicados al asesoramiento jurídico y la dirección y defensa de las partes en todo tipo de procesos.

**Adhesión:** Acción y efecto de adherir o adherirse.

**Burocracia:** proviene del francés *bureaucratie*, cuya raíz es *bureau* (“oficina”). Permite nombrar a la organización que está regulada por normas que busca un orden racional en la gestión y distribución de sus asuntos.

**Centralización:** es la acción y efecto de centralizar. Este verbo, por otra parte, refiere a reunir varias cosas en un centro común o a hacer que distintas cosas dependan de un poder central.

**Cohesión:** Der. del lat. *cohaesus*, part. pas. de *cohaerēre* 'estar adherido', Acción y efecto de reunirse o adherirse las cosas entre sí o la materia de que están formadas.

**Contingencia:** Posibilidad de que algo suceda o no suceda.

**Diagnóstico:** es una palabra que tiene su origen etimológico en el griego y más aún en la unión de tres vocablos de dicha lengua. En concreto, es un término que está formado por el prefijo *diag-* que significa “a través de”; la palabra *gnosis* que es un sinónimo de “conocimiento”, y finalmente el sufijo *-tico* que se define como “relativo a”. Consistente en recabar datos para analizarlos e interpretarlos, lo que permite evaluar a una cierta condición.

**Economía política:** viene de la combinación de tres palabras griegas *oikos* (casa), *nomos* (ley) y *polis* (estado). Etimología de la palabra se remonta al objeto de estudio de la economía política que consiste en observar el comportamiento del hombre ante el problema de la satisfacción de las necesidades individuales en condiciones de escasez de recursos. El campo de investigación de estudios económicos es muy amplio.

**Efectividad:** adquiere su origen del verbo latino "efficere", que quiere decir ejecutar, llevar a cabo u obtener como resultado.

**Enajenar:** Del lat. mediev. *inalienare*, y este del lat. *in-* 'in-1' y *alienāre* 'enajenar'. Vender o ceder la propiedad de algo u otros derechos.

**Escrutinio:** Examen y averiguación exacta y diligente que se hace de algo para formar juicio de ello.

**Implantar:** Establecer y poner en ejecución doctrinas nuevas, instituciones, prácticas o costumbres.

**Inflación:** del latín *inflatio*, el término inflación hace referencia a la acción y efecto de inflar. La utilización más habitual del concepto tiene un sentido económico: la inflación es, en este caso, la elevación sostenida de los precios que tiene efectos negativos para la economía de un país.

**Mensurable:** Que se puede medir.

**Mercadeo:** es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular. Las palabras claves en esta definición son todo y base regular."

**Mercadotecnia:** Ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo por un beneficio. La mercadotecnia identifica las necesidades insatisfechas y deseos como la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo por un beneficio. La mercadotecnia identifica las necesidades insatisfechas y deseos.

**Productividad:** es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales.

**Reingeniería:** es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez.

**Sinergia:** Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la sumas de los efectos individuales.

**Sistémico:** Perteneciente o relativo a la totalidad de un sistema; general, por oposición a local.

**Sostenibilidad:** cualidad de sostenible, refiere a algo que está en condiciones de conservarse o reproducirse por sus propias características, sin necesidad de intervención o apoyo externo. El término puede aplicarse sobre diversas cuestiones: métodos productivos, procesos económicos, entre otros.

**Técnica:** proviene de *téchne*, un vocablo de raíz griega que se ha traducido al español como “arte” o “ciencia”. Esta noción sirve para describir a un tipo de acciones regidas por normas o un cierto protocolo que tiene el propósito de arribar a un resultado específico, tanto a nivel científico como tecnológico, artístico o de cualquier otro campo. En otras palabras, una técnica es un conjunto de procedimientos reglamentados y pautas que se utiliza como medio para llegar a cierto fin.

**Título oneroso:** Acto o negocio jurídico realizado entre dos o más partes que supone la realización de contraprestaciones recíprocas, en principio equivalentes. Se opone a lucrativo.

**Topografía:** Arte de describir y delinear detalladamente la superficie de un terreno.

**Vicisitud:** un término que deriva del vocablo latino *vicissitūdo*. Trata del orden disyuntivo o periódico de alguna cosa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LIBROS:

1. Ambrosio, Vicente. Plan de marketing paso a paso. Editorial Pearson. Tercera Edición. 2000. P.2
2. Di Sciullo, J., Marketing i comunicación de les instituciones. Ediciones Pleniluni, Barcelona, España, 1993.
3. Fantova, F. 2005. Manual para la gestión de la intervención social: políticas, organizaciones y sistemas para la acción Madrid, España. Editorial CCS. p. 43.
4. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, Organización de Empresas, Tercera Edición, 2009.
5. Fred R. David. Conceptos de administración estratégica. 14ª edición. Pearson Educación. México. 2013.
6. Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington. Dirección Estratégica. 7ª Edición Pearson Educación. Madrid. 2006
7. Gomez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Editorial Mc Graw Hill. México, 1995. P. 4
8. González, Víctor: Las Organizaciones no Gubernamentales ONG, Nueva Expresión de la Sociedad Civil Salvadoreña, Editoriales Preis, El Salvador, 1991, P 37.
9. James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilibert, Administración. Prentice Hall. Mexico 1996.
10. Koontz Harold, Heinz Weihrich. Administración: Una Perspectiva Global. 12ª Edición McGraw Hill México D. F. 2004.
11. Kotler, P., Strategies for introducing marketing into nonprofit organizations. Journal of marketing, Editorial Pirámidem, Madrid, 1979.
12. Kotler, Philip y Armstrong, Gary Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice Hall. México. (1991).
13. Moliner Tena, M., Marketing social: la gestión de las causas sociales. Editores Madrid, España, 1998.

14. Münch, Lourdes. Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, primera edición. Pearson educación. México. 2010. P. 3
15. Real Academia Española. 2001. Diccionario de la Lengua Española, 22ª. Ed. Madrid, España. Consultado el 21 de mayo de 2015.
16. Robbins, Stephen P. Coulter, Mary. Administración. Prentice Hall Inc. 8ª Ed. México. 2005.
17. Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. 3R Editores. 7ª Edición. Colombia. 2000
18. Sleight, S. Patrocinadores. Un nuevo y eficaz sistema de marketing. MacGraw-Hill editores. Barcelona España. 1992.
19. Serret, M. Patrocinio y mecenazgo, en barquero, manual de relaciones públicas empresariales e institucionales. Ediciones Gestión 200. Barcelona, España. 1999.
20. Staton William J. Fundamentos de Mercadotecnia, Séptima edición McGraw-Hill, México 1987. P. 75
21. Stoner James A.F. Freeman, R. Edward & Gilbert Jr., Daniel R. Administración. Prentice Hall. México. (1996).
22. Vázquez, R. y Trespalacios, J. Marketing: Estrategias y aplicaciones sectoriales, Editoriales Civitas, Madrid, 1997.
23. Wolf, Jacquelyn, Managing change in nonprofit organizations, Brooks/Cole, California, 1990.

#### TRABAJOS DE GRADUACIÓN

- Durán Rosales y otros, Diseño de un plan de marketing estratégico que mejore la gestión de recursos destinados al cumplimiento de programas de desarrollo social de las organizaciones no gubernamentales, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Francisco Gavidia, 2008.

#### LEYES:

- Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.  
Decreto legislativo N° 894 del 27 de noviembre de 1996  
Publicado en el Diario Oficial en el N° 238 el 17 de diciembre de 1996 en el tomo N° 333.



- Ley de Promoción, Protección y Apoyo a la Lactancia Materna. Decreto legislativo N° 404 del 9 de agosto de 2013, Publicado en el Diario Oficial el N° 145 del 12 de agosto de 2013 en el tomo 400.

#### DOCUMENTOS:

- Comunicación y Sociedad, Universidad de Navarra, Vol. XI, 1998.
- I Peris, Pau Salvador. Comunicación e imagen en las ONG. Universidad de Jaume, 2000
- Álvarez, L, Santos, M., Sanzo, M., Vázquez, R. (2002). Revisión actualizada del concepto del marketing no lucrativo. Clasificación de las disciplinas que lo integran. ICADE. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales. N° 55. Enero-Abril. Páginas 121-144.
- Ficha técnica de CALMA, versión 2015.
- La gerencia en las ONG, revista de Gestión Norsud. 1991.

#### OTROS: (PÁGINAS WEB)

- <http://www.barandilleros.com/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Mortalidad\\_infantil](http://es.wikipedia.org/wiki/Mortalidad_infantil).
- <http://www.definicion.org/meta>
- <http://www.slideshare.net/murillocaballer/las-ong>
- <http://www.isis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/361.763-M672p/361.763>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Planeamiento>
- <http://www.wordreference.com/definicion/gestión>
- <http://Conceptos.com/ciencias-sociales/cooperación>
- <http://www.definicion.org/donación>.
- <http://www.lapagina.com.sv/nacionales/55652/2011/09/07/Jaime-Miranda-No-se-puede-depender-de-la-cooperacion-para-solucionar-los-problemas-del-pais>.
- Información de cursos en eficiencia de costos brindados por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP):
- <http://www.insaforp.org.sv/>
- Construcción de mensajería de texto móvil en sus aplicaciones web:
- <https://www.ibm.com/developerworks/ssa/library/mo-sms-web/>

**ANEXOS**

**ANEXO N° 1  
(CLASIFICACIÓN DE LA  
PREMATURIDAD)**

### **La clasificación de la prematuridad**

Se considera prematuro a todo nacimiento que se produce antes de la semana 37 de gestación. De acuerdo a esto, los bebés se clasifican como prematuros tardíos, con un tiempo de gestación que oscila entre las 34 y 36 semanas; prematuros moderados entre la semana 32 y 33 de gestación, y grandes prematuros, cuando la edad gestacional es de 28 a 31 semanas. Si el embarazo ha durado menos de 28 semanas entran en la categoría de extremadamente prematuros.

Fuente:<http://www.abc.es/familia-padres-hijos/20141117/abci-nacimientos-prematuros-201411171202.html>

**ANEXO N° 2**  
**(DISEÑO DE INSTRUMENTOS)**



**GUÍA DE ENTREVISTA**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Guía de entrevista dirigida a Dirección y Gerencias de la ONG CALMA

**Objetivo:** Conocer la situación actual de los planes estratégicos y la gestión de patrocinadores en CALMA.

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

**Análisis interno y externo**

1. ¿En qué aspectos se capacita a los empleados? **I-FD**  
*Objetivo: conocer en qué aspectos se capacita a los empleados de CALMA.*
2. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la organización? **I-FD**  
*Objetivo: Conocer los factores internos que afectan a CALMA.*
3. ¿Qué ventaja competitiva posee CALMA ante otras ONG? **E-O**  
*Objetivo: Identificar que ventaja posee CALMA ante la competencia.*
4. ¿A qué problemas estratégicos se enfrenta la organización? **E-A**  
*Objetivo: A qué problemas estratégicos se enfrenta la organización.*

**Administración estratégica**

1. ¿Cuál es la vigencia del plan estratégico actual y con qué frecuencia se revisa?  
*Objetivo: Conocer el período de vigencia y revisión del plan estratégico actual.*
2. ¿Cuáles son las principales estrategias de la organización?  
*Objetivo: Conocer las estrategias de CALMA.*
3. ¿Trabaja la organización bajo objetivos y metas y en qué nivel se han alcanzado?  
*Objetivo: determinar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización*
4. ¿Qué acción se toma ante un bajo rendimiento de los colaboradores?  
*Objetivo: Determinar si se capacita al personal ante un bajo nivel de desempeño laboral*

## **Gestión de patrocinadores**

1. ¿Cuáles son las principales limitantes en las aportaciones de los patrocinadores a CALMA?  
*Objetivo: Determinar en qué aspectos la deficiencia de aportaciones limita la acción que realiza CALMA.*
2. ¿Qué acciones toma CALMA para contrarrestar estos problemas?  
*Objetivo: Conocer las estrategias que utiliza CALMA para solucionar los problemas generados por la falta de aportaciones.*
3. ¿Cómo establecen contacto con las instituciones para gestionar patrocinadores?  
*Objetivo: Conocer las acciones que realiza CALMA para gestionar patrocinadores.*
4. ¿Qué entidades patrocinan financieramente a CALMA?  
*Objetivo: Identificar las instituciones que representan el soporte financiero de CALMA*
5. ¿Cómo obtienen las aportaciones de los organismos? (Por proyectos, por licitaciones, otros)  
*Objetivo: Identificar los medios por los cuales CALMA obtiene el financiamiento*
6. ¿Con qué frecuencia reciben aportes?  
*Objetivo: Conocer la frecuencia con que CALMA recibe los aportes de los patrocinadores.*
7. ¿Qué porcentaje de sus proyectos no pueden ser ejecutados por carencia de fondos?  
*Objetivo: Conocer en qué medida se necesita aporte financiero de parte de patrocinadores*
8. ¿Cómo evalúa las relaciones con sus patrocinadores?  
*Objetivo: Determinar la situación actual de la relación de CALMA con sus patrocinadores.*
9. ¿Ha incrementado el aporte de patrocinadores anualmente? ¿En qué porcentaje?  
*Objetivo: Determinar la eficacia de la gestión de patrocinadores.*
10. ¿En qué consiste la estrategia de “Comunicación para el desarrollo” que se menciona en la ficha técnica institucional?  
*Objetivo: Determinar en qué consiste la estrategia de comunicación para el desarrollo.*
11. ¿Por qué medio informa a los organismos acerca del uso de fondos recibidos y con qué frecuencia lo hacen?  
*Objetivo: Conocer los medios que utiliza CALMA para la divulgación de la ejecución de fondos.*
12. ¿Qué tipo de proyectos atrae más aportaciones de patrocinadores?

*Objetivo: Conocer qué tipo de proyectos motiva a los patrocinadores a realizar aportes*

13. ¿Con qué frecuencia realizan actividades para atraer patrocinadores?

*Objetivo: Conocer la periodicidad con la cual CALMA realiza actividades de gestión de patrocinadores.*





**ENCUESTA**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Cuestionario dirigido a empleados de la ONG CALMA

Buenos días (tardes), Señor(a) (ita) le solicitamos amablemente nos proporcione información para realizar un estudio acerca de su opinión sobre el plan estratégico de CALMA. La información recopilada por este medio es estrictamente confidencial y se utilizará únicamente para fines académicos. Le anticipamos nuestros agradecimientos por su colaboración.

**Objetivo:** Conocer la opinión de los empleados de CALMA acerca de su participación en los planes estratégicos.

1. ¿Conoce la esencia de la misión de la organización?

*Objetivo: Identificar si la organización promulga la misión organizacional.*

Sí  No

2. ¿Cuál es para usted la esencia de la misión de la organización?

*Objetivo: Identificar si los empleados conocen la misión y visión de la organización.*

---

3. ¿Cuántos años tiene de laborar en la organización?

*Objetivo: Determinar el índice de rotación laboral en CALMA*

De 0 a 1  1 a 2  3 a 4  5 a 7  8 a 10  más de 10

4. ¿Cómo contribuye usted al logro de los objetivos de la organización? ¿Podría en una frase explicar?

*Objetivo: Conocer el compromiso de los empleados para el alcance de los objetivos de la organización.*

---

---

5. ¿Qué es lo que le gusta de trabajar en CALMA?

*Objetivo: Determinar si existe motivación laboral en los empleados.*

---

6. ¿Conoce usted que la institución realiza gestión de patrocinadores?

*Objetivo: Saber si la institución involucra al personal en la gestión de patrocinadores.*

Sí  No

7. ¿Qué considera usted que mejoraría la gestión de patrocinadores?

*Objetivo: Conocer la opinión de los empleados acerca de cómo mejorar la gestión de patrocinadores.*

---

8. ¿Qué incentivos laborales le proporciona CALMA?

*Objetivo: Conocer que incentivos laborales reciben los colaboradores.*

---

9. ¿Representan un incentivo para usted?

*Objetivo: Conocer si los incentivos que reciben los colaboradores son eficientes.*

Sí  No  Algunos no  ¿Cuáles?\_\_\_\_\_

---

10. ¿Cuál de las siguientes opciones se asemeja más a su situación de trabajo en equipo?

*Objetivo: Conocer si se fomenta el trabajo en equipo en la organización.*

- a) La organización le exige trabajar en equipo
- b) La organización le motiva a trabajar en equipo
- c) Usted trabaja en equipo porque así lo prefiere
- d) Usted prefiere trabajar solo
- e) La organización no le permite trabajar en equipo

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

## ENCUESTA

### UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Encuesta dirigida a patrocinadores actuales de la ONG CALMA

Buenos días (tardes), Señor(a) (ita) le solicitamos amablemente nos proporcione información para realizar un estudio acerca de su percepción y expectativas de patrocinar a CALMA. La información recopilada por este medio es estrictamente confidencial y se utilizará únicamente para fines académicos. Le anticipamos nuestros agradecimientos por su colaboración.

**Objetivo:** Conocer la percepción y expectativas que poseen los patrocinadores actuales de CALMA.

**Indicaciones:** Marque con una "X" la respuesta que considere conveniente o complete según corresponda.

1. ¿Por qué considera importante la función de CALMA para la sociedad?

*Objetivo: Conocer la percepción que tienen los patrocinadores acerca de la importancia de la función de CALMA para la sociedad.*

2. ¿Cuáles son los beneficios que obtiene al patrocinar a CALMA?

Imagen y prestigio  Deducción fiscal  Otras

¿Podría especificar? \_\_\_\_\_

*Objetivo: Conocer cuáles son los beneficios que obtienen los patrocinadores al aportar a CALMA.*

3. ¿Qué beneficios adicionales le gustaría que brindara CALMA a cambio de recibir patrocinio?

*Objetivo: Conocer que beneficios adicionales motivarían a los patrocinadores a mantener su aportación.*

4. ¿CALMA le brinda información del uso de los recursos aportados?

Sí  No

*Objetivo: Conocer si CALMA le brinda información a los patrocinadores del uso de los recursos aportados.*

5. Si la respuesta anterior fue afirmativa, ¿por qué medios le brinda información?

*Objetivo: Identificar por qué medios CALMA brinda información acerca del uso de fondos a sus patrocinadores.*

6. ¿Cómo evalúa el manejo de los fondos por parte de CALMA?

Excelente  Muy bueno  Bueno  Debe mejorar

*Objetivo: Determinar si los patrocinadores aprueban el manejo de los recursos aportados.*

7. ¿Cómo evalúa la imagen de CALMA?

*Objetivo: Determinar cómo perciben la imagen de CALMA los patrocinadores actuales.*

8. ¿Recomendaría a otra empresa patrocinar a CALMA?

Sí  No

*Objetivo: Determinar posibles patrocinadores para CALMA.*

9. ¿Qué tipo de empresas invitaría?

*Objetivo: Conocer qué tipo de empresa son potenciales patrocinadores.*

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

ANEXO N° 3  
(TABULACIÓN DE DATOS Y  
DESARROLLO DE ENTREVISTAS)

## Cuestionario dirigido a empleados de la ONG CALMA

### 1. ¿Conoce la esencia de la misión de la organización?

*Objetivo: Identificar si la organización promulga la misión organizacional.*

	Val. Abs. (Fr)	Val. Rel.
Si	20	100%
No	<u>0</u>	<u>0%</u>
Totales:	20	100%

Interpretación: La totalidad de los empleados manifiesta conocer la esencia de la misión de CALMA, dato que refleja que la institución divulga su misión efectivamente en todos los niveles de la organización.

### 2. ¿Cuál es para usted la esencia de la misión de la organización?

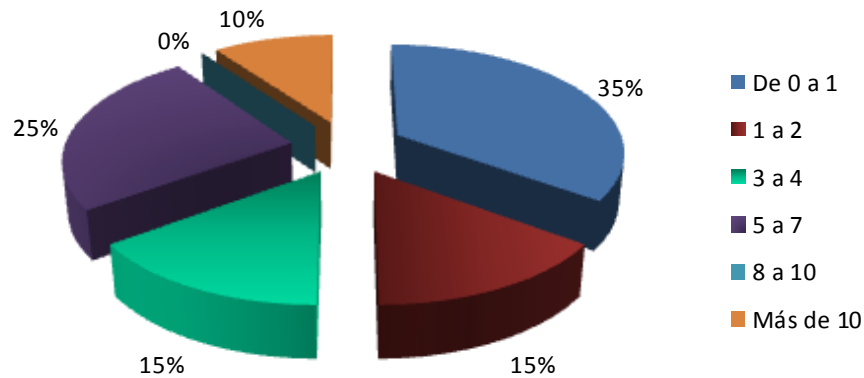
*Objetivo: Identificar si los empleados conocen la misión y visión de la organización.*

	Val. Abs. (Fr)	Val. Rel.
Apoyo a la lactancia materna	<u>20</u>	<u>100%</u>
Totales:	20	100%

Interpretación: Todos los encuestados consideran que el apoyo de la lactancia materna es la esencia de la misión, esto confirma que los empleados tienen claro la razón de ser de la organización y cómo contribuyen en la sociedad.

### 3. ¿Cuántos años tiene de laborar en la organización?

Objetivo: Determinar el índice de rotación laboral en CALMA



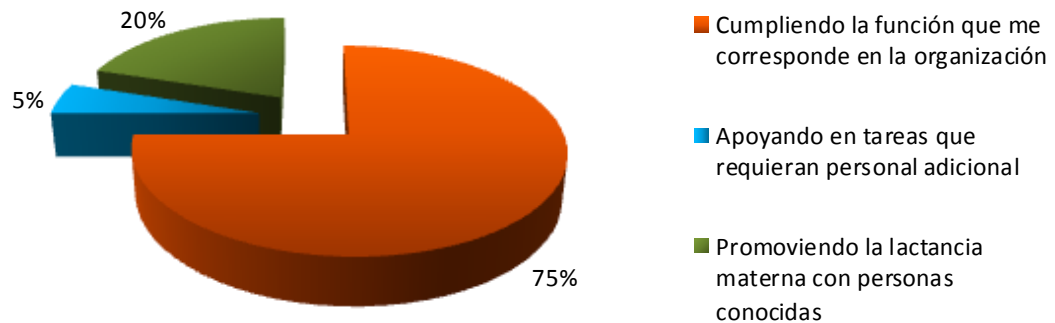
	Val. Abs. (Fr)	Val. Rel.
De 0 a 1	7	35%
1 a 2	3	15%
3 a 4	3	15%
5 a 7	5	25%
8 a 10	0	0%
Más de 10	<u>2</u>	<u>10%</u>
Totales:	20	100%

Interpretación: La organización tiene alto índice de rotación de personal, esto influiría a que los empleados no estén muy comprometidos con la organización por asumir inestabilidad laboral. La razón principal de esta tendencia es ocasionada por las plazas por proyecto cuya duración depende de la amplitud del proyecto.

#### 4. ¿Cómo contribuye usted al logro de los objetivos de la organización?

##### ¿Podría en una frase explicar?

*Objetivo: Conocer el compromiso de los empleados para el alcance de los objetivos de la organización.*



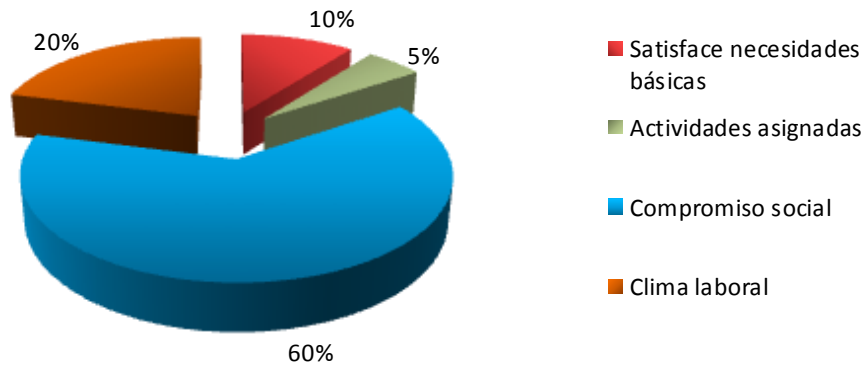
	Val. Abs. (Fr)	Val. Rel.
Cumpliendo la función que me corresponde en la organización	15	75%
Apoyando en tareas que requieran personal adicional	1	5%
Promoviendo la lactancia materna con personas conocidas	4	20%
Totales:	20	100%

Interpretación: Tres cuartas partes de los empleados considera que su contribución al logro de los objetivos institucionales es cumpliendo sus funciones, por encima de la promoción individual de la lactancia materna. Esto es válido considerando que al cumplir con su función contribuyen directamente a la promoción de la lactancia materna que es la razón de ser de CALMA.



## 5. ¿ Qué es lo que le gusta de trabajar en CALMA?

Objetivo: Determinar si existe motivación laboral en los empleados.

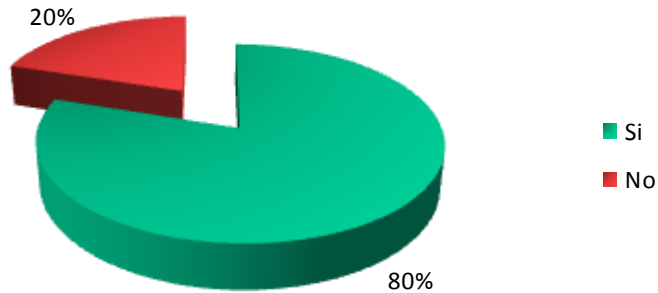


	Val. Abs. (Fr)	Val. Rel.
Experiencia Adquirida	1	5%
Satisface necesidades básicas	2	10%
Actividades asignadas	1	5%
Compromiso social	12	60%
Clima laboral	<u>4</u>	<u>20%</u>
Totales:	20	100%

Interpretación: Una parte muy representativa asocia su gusto por laborar en CALMA por el compromiso social de esta y otra parte por el buen ambiente de trabajo. Consiguientemente se considera que la mayoría de empleados tienen preferencia por trabajar en la organización para satisfacer su necesidad de apoyo a la causa de la misma.

**6. ¿Conoce usted que la institución realiza gestión de patrocinadores?**

*Objetivo: Saber si la institución involucra al personal en la gestión de patrocinadores.*

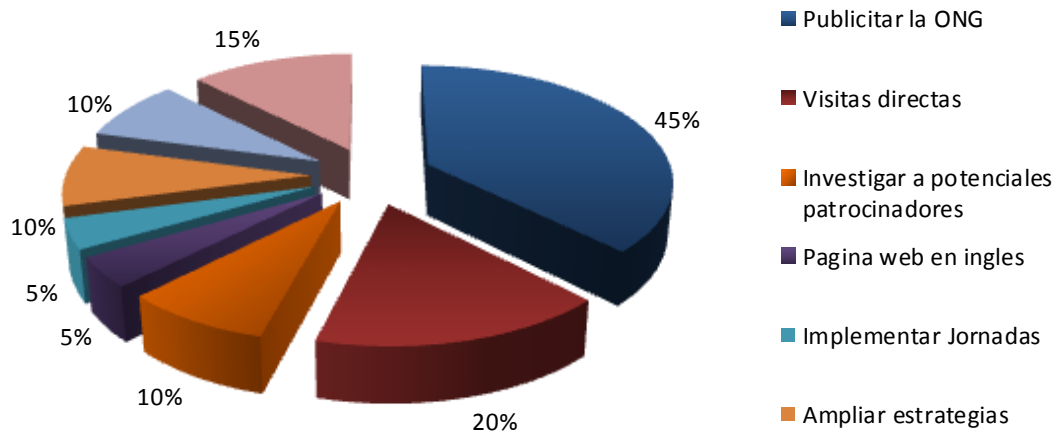


	Val. Abs. (Fr)	Val. Rel.
Si	16	80%
No	<u>4</u>	<u>20%</u>
Totales:	20	100%

Interpretación: El objetivo de esta pregunta era conocer que porcentaje de los empleados de CALMA conocen que la organización realiza gestión de patrocinadores y luego su opinión acerca de cómo mejorar la gestión, dando por resultado que la mayoría de empleados la conocen.

## 7. ¿Qué considera usted que mejoraría la gestión de patrocinadores?

*Objetivo: Conocer la opinión de los empleados acerca de cómo mejorar la gestión de patrocinadores.*

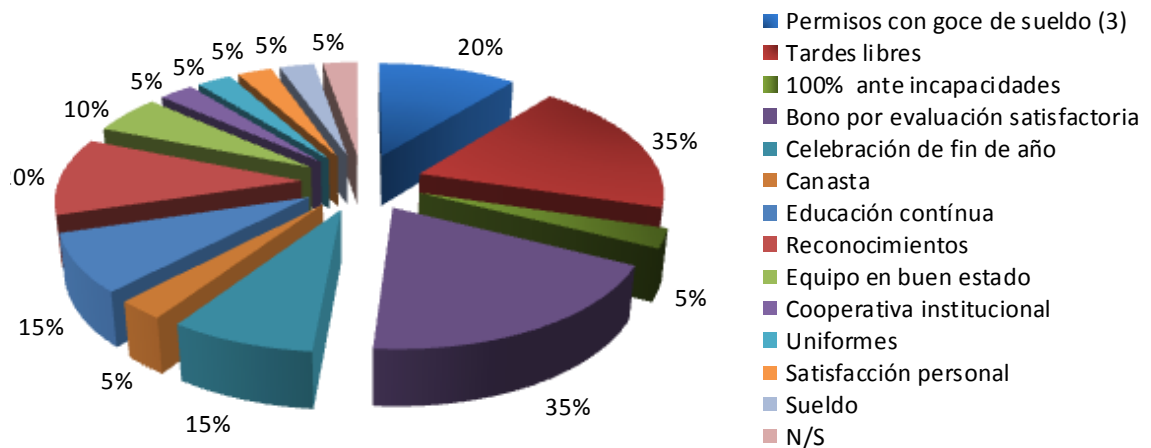


	Val. Abs. (Fr)	Val. Rel.
Publicitar la ONG	9	45%
Visitas directas	4	20%
Investigar a potenciales patrocinadores	2	10%
Pagina web en ingles	1	5%
Implementar Jornadas	1	5%
Ampliar estrategias	2	10%
rendición de cuentas	2	10%
Gestionar más proyectos	3	15%
N/S	<u>1</u>	<u>5%</u>

Interpretación: Más de la tercera parte de las opiniones de los encuestados sugieren que para mejorar la gestión de patrocinadores se incremente la publicidad de la organización a través de diferentes medios. Menos de la cuarta parte opina que deberían realizarse visitas directas ofreciéndoles un extra para motivar las donaciones hacia la institución.

## 8. ¿Qué incentivos laborales le proporciona CALMA?

Objetivo: Conocer que incentivos laborales reciben los colaboradores.



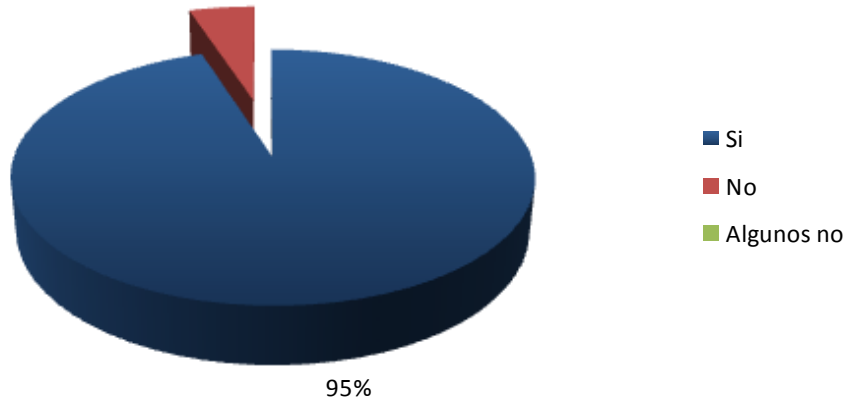
	Val. Abs. (Fr)	Val. Rel.
Permisos con goce de sueldo (3)	4	20%
Tardes libres	7	35%
100% ante incapacidades	1	5%
Bono por evaluación satisfactoria	7	35%
Celebración de fin de año	3	15%
Canasta	1	5%
Educación continua	3	15%
Reconocimientos	4	20%
Equipo en buen estado	2	10%
Cooperativa institucional	1	5%
Uniformes	1	5%
Satisfacción personal	1	5%
Sueldo	1	5%
N/S	1	5%

Interpretación: La mayor parte de empleados concordó que los principales incentivos recibidos son: medio día libre en el mes de cumpleaños con goce de sueldo y el bono por evaluación satisfactoria, además identifican otros beneficios recibidos por la organización.

En ese sentido se determina que los empleados perciben los incentivos que la organización proporciona, siendo los mejor vistos la tarde libre y el bono por buen desempeño.

### 9. ¿Representa un incentivo para usted?

*Objetivo: Conocer si los incentivos que reciben los colaboradores son eficientes.*



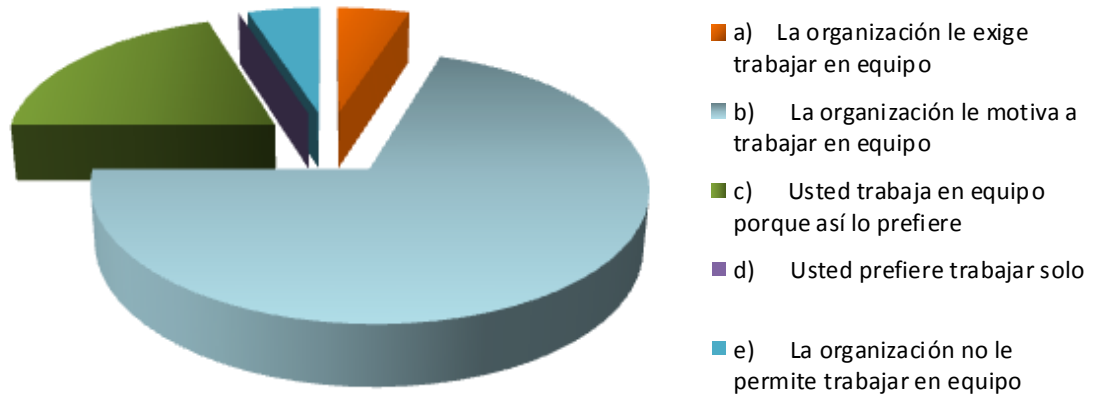
	Val. Abs. (Fr)	Val. Rel.
Si	19	95%
No	1	5%
Algunos no	<u>0</u>	<u>0%</u>
Totales:	20	100%

Interpretación: La totalidad de los empleados considera que si representan un incentivo para ellos.

El objetivo de esta pregunta es determinar si las prestaciones generan sentido de pertenencia y motivación a los empleados, por ende le hagan tener fidelidad y compromiso con la institución.

**10. ¿Cuál de las siguientes opciones se asemeja más a su situación de trabajo en equipo?**

*Objetivo: Conocer si se fomenta el trabajo en equipo en la organización.*



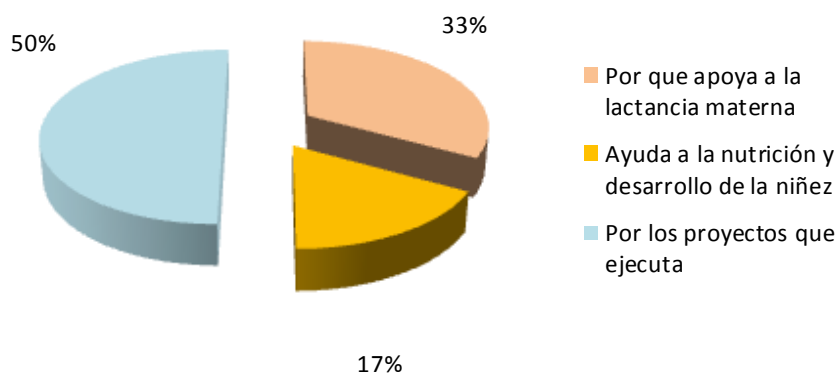
	Val. Abs. (Fr)	Val. Rel.
a) La organización le exige trabajar en equipo	1	5%
b) La organización le motiva a trabajar en equipo	14	70%
c) Usted trabaja en equipo porque así lo prefiere	4	20%
d) Usted prefiere trabajar solo	0	0%
e) La organización no le permite trabajar en equipo	<u>1</u>	<u>5%</u>
Totales:	20	100%

**Interpretación:** Mas de dos tercios de los encuestados expresan que la organización le motiva a trabajar en equipo. Esto indica que no existe imposición de trabajo en equipo y hay poca inclinación por trabajar individual, traduciéndose en una situación laboral de armonía y cooperación entre empleados.

## Encuesta dirigida a patrocinadores actuales de la ONG CALMA

### 1. ¿Por qué considera importante la función de CALMA para la sociedad?

*Objetivo: Conocer la percepción que tienen los patrocinadores acerca de la importancia de la función de CALMA para la sociedad.*

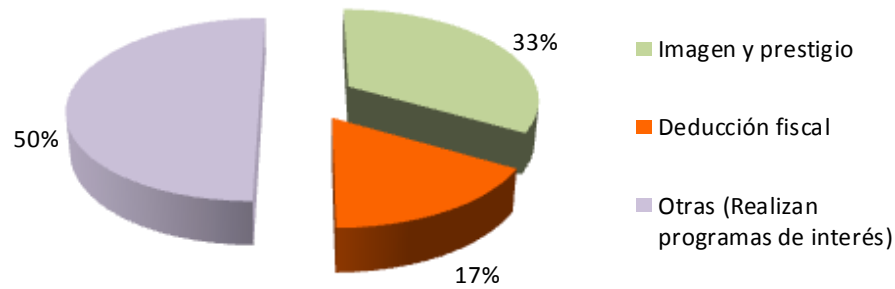


	Val. Abs. (Fr)	Val. Rel.
Por que apoya a la lactancia materna	2	33%
Ayuda a la nutrición y desarrollo de la niñez	1	17%
Por los proyectos que ejecuta	<u>3</u>	<u>50%</u>
Totales:	6	100%

Interpretación: La mitad de los patrocinadores encuestados consideran que la función de CALMA para la sociedad radica en los proyectos que ejecuta y otra parte el apoyo a la lactancia materna. Consecuentemente esa es la imagen que la organización ha plasmado y podría explotar aún más.

## 2. ¿Cuáles son los beneficios que obtiene al patrocinar a CALMA?

*Objetivo: Conocer cuáles son los beneficios que obtienen los patrocinadores al aportar a CALMA.*



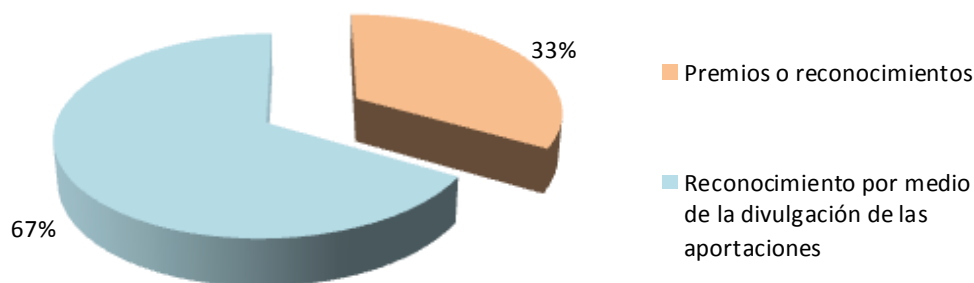
	Val. Abs. (Fr)	Val. Rel.
Imagen y prestigio	2	33%
Deducción fiscal	1	17%
Otras (Realizan programas de interés)	3	50%
Totales:	6	100%

Interpretación: La mitad de los encuestados opinan que los beneficios que recibe por patrocinar es la realización de los programas de interés del patrocinador. Esto demuestra cuál es el mayor interés de parte de los patrocinadores y sería la forma en que CALMA incrementaría el número de patrocinadores y beneficios que de ellos recibe. En segundo lugar se encuentran instituciones que se benefician de la imagen y prestigio que reciben al patrocinar y por último las que buscan una deducción fiscal por ello.



### 3. ¿Qué beneficios adicionales le gustaría que brindara CALMA a cambio de recibir patrocinio?

*Objetivo: Conocer que beneficios adicionales motivarían a los patrocinadores a mantener su aportación.*



	Val. Abs. (Fr)	Val. Rel.
Premios o reconocimientos	2	33%
Reconocimiento por medio de la divulgación de las aportaciones	<u>4</u>	<u>67%</u>
Totales:	6	100%

Interpretación: Los patrocinadores esperan un reconocimiento de notoriedad por sus aportaciones por medio de divulgación además de premios o reconocimientos y es donde se deben aumentar esfuerzos por parte de CALMA para atraer más patrocinadores.

**4. ¿CALMA le brinda información del uso de los recursos aportados?**

*Objetivo: Conocer si CALMA le brinda información a los patrocinadores del uso de los recursos aportados.*

	Val. Abs. (Fr)	Val. Rel.
Si	6	100%
No	<u>0</u>	<u>0%</u>
Totales:	6	100%

Interpretación: Ninguno de los encuestados manifiesta deficiencia en rendición de cuentas de parte de CALMA, haciendo ver que no es necesario mejorar este tipo de reporte.

**5. Si la respuesta anterior fue afirmativa, ¿por qué medios le brinda información?**

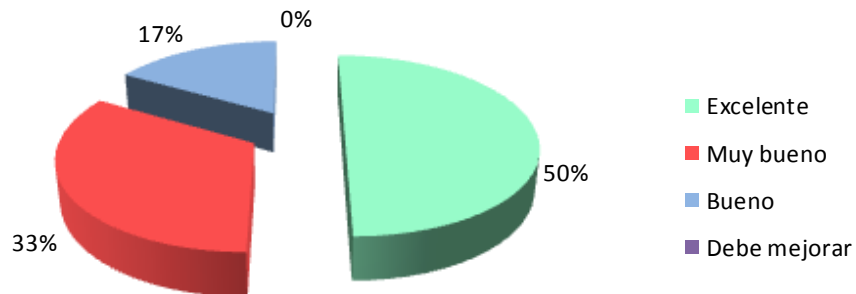
*Objetivo: Identificar por qué medios CALMA brinda información acerca del uso de fondos a sus patrocinadores.*

	Val. Abs. (Fr)	Val. Rel.
Informes de uso de fondos	<u>6</u>	<u>100%</u>
Totales:	6	100%

Interpretación: El objetivo de esta pregunta es únicamente identificar cuál forma es en que CALMA reporta el uso de fondos a sus patrocinadores, siendo únicamente por informes .

## 6. ¿Cómo evalúa el manejo de los fondos por parte de CALMA?

Objetivo: Determinar si los patrocinadores aprueban el manejo de los recursos aportados.



	Val. Abs. (Fr)	Val. Rel.
Excelente	3	50%
Muy bueno	2	33%
Bueno	1	17%
Debe mejorar	0	0%
Totales:	6	100%

Interpretación: La mitad de los patrocinadores evalúan que el manejo de los fondos por parte de CALMA es excelente. El manejo de fondos no es deficiente para esta porción. No obstante la organización debe trabajar para que las proporciones restantes lo consideren de igual manera.

### 7. ¿Recomendaría a otra empresa patrocinar a CALMA?

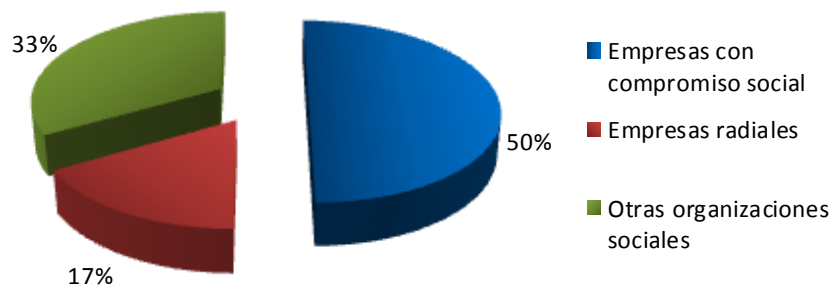
Objetivo: Determinar posibles patrocinadores para CALMA.

	Val. Abs. (Fr)	Val. Rel.
Si	6	100%
No	0	0%
Totales:	6	100%

Interpretación: Se puede contar con la totalidad de los encuestados para que recomienden a otras empresas patrocinar con CALMA. Esto indica que los patrocinadores poseen una buena imagen de CALMA al punto de recomendar a otra institución que la patrocine.

### 8. ¿Qué tipo de empresas invitaría?

Objetivo: Conocer qué tipo de empresa son potenciales patrocinadores.



	Val. Abs. (Fr)	Val. Rel.
Empresas con compromiso social	3	50%
Empresas radiales	1	17%
Otras organizaciones sociales	2	33%
Totales:	6	100%

Interpretación: La mitad de los encuestados eligen a las empresas con compromiso social como las que podrían invitar a ser patrocinadores de calma, después están las organizaciones sociales y por último las empresas radiales. Con esta información se definen potenciales patrocinadores.

## **Guía de entrevista dirigida a Dirección y Gerencias de la ONG CALMA**

**E1** Nombre: Josefa Blanco Noyola Cargo: Directora.

**E2** Nombre: Ana Leisy Calderón Jiménez Cargo: Gerente de lactancia materna.

**E3** Nombre: Sara Abigail Cabrera de Serrano Cargo: Gerente administrativo.

**E4** Nombre: Mirna Aracely Linares Pérez Cargo: Gerente de programas.

### ***Análisis interno y externo***

#### **1. ¿En qué aspectos se capacita a los empleados? I-FD**

**E1** Cuenta con un plan de educación continua, en áreas que más necesita el personal, plan estratégico, motivación y redacción de informes, en el área de mercadeo, en mercadeo, en el de inventario en control de inventario y sobre lactancia materna.

Genérica: Motivación y estratégica, redacción de informes, lactancia materna y seguridad nutricional.

**E2** Se capacita a los empleados a través de un plan de educación continua el cual incluye temas sobre lactancia materna, elaboración de proyectos, informes entre otros, los temas dependen del nivel jerárquico.

**E3** Lactancia materna, seguridad alimentaria nutricional, gestión de proyectos, hábitos saludables, seguridad, redacción y ortografía, fotografía, marco lógico, etiqueta, áreas bien particulares de cada uno, es variable, se focaliza dependiendo de la “especificidad” del área. Hay temas que de hecho todos deben conocer.

**E4** Ejes transversales de la organización, que conozca el funcionamiento de la organización, formulación de proyectos.

#### **2. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la organización? I-FD**

##### **Fortalezas.**

**E1** F: personal comprometido, A: Por ser una ONG que capta fondos, el país es calificado como de renta media, eso significa que las donaciones extranjeras disminuirían al no colocar el país como prioridad.

D: El espacio reducido en infraestructura para desarrollar proyectos

**E2** Las fortalezas son la experiencia de los 35 años, personal responsable, la función social que promueven y la participación en el 40% de los municipios del país.

**E3** Referente a nivel nacional e internacional en el tema de lactancia materna, es la única organización que trabaja este tema en específico en el país. Formar parte de redes

internacionales por manejar los temas. Son reconocidos por eficiencia a la hora de ejecutar algo y de la transparencia. Control interno bastante riguroso cuando ejecutan algún proyecto lo cual les otorga calificación A al momento de incluirlos en algún proyecto, Cuentan con un equipo multidisciplinario de profesionales.

**E4** El tiempo de existencia de la organización que la posiciona en el lugar que está.

### **Debilidades.**

**E3** No hay una cartera de fondos que sea dedicado específicamente para el tema de lactancia materna, lo cual les obliga a inventar sobre la gestión. Infraestructura limitada, falta de espacio. No tienen sedes en todo el país lo que limita su gestión. Limitante de recursos.

**E4** Falta de financiamiento.

### **3. ¿Qué ventaja competitiva posee CALMA ante otras ONG? E-O**

**E1** La experiencia de 35 años. Interinstitucionales, apolitismo al trabajar con gobiernos de ambos cortes. “Interpartidismo” ante la abogacía e incidencia.

**E2** Tienen como ventaja el liderazgo, personal comprometido, los logros de los 35 años, el compromiso y el posicionamiento.

**E3** Ser una organización con mucha experiencia y un nivel diferente en cuanto a la gestión de la lactancia materna. Ser pioneros en el país.

**E4** Ser reconocida en el trabajo de la lactancia materna.

### **4. ¿A qué problemas estratégicos se enfrenta la organización? E-A**

**E1** Trabajar con personal reducido, sobrecarga de trabajo.

**E2** Como ONG, la deficiencia de las oportunidades de financiamiento

**E3** A la pelea por los fondos, la cooperación ha disminuido por considerar al país de renta media, la competencia permanente que se tiene por los fondos, asumen muchos gastos administrativos, muchos de los fondos se están dedicando hacia otros temas.

**E4** La violencia que influye en la cuestión de los territorios.

### ***Administración estratégica***

#### **1. ¿Cuál es la vigencia del plan estratégico actual y con qué frecuencia se revisa?**

**E1** Termina en el 2015, 2012 – 2015. Se revisa cada dos meses el operativo

**E2** 3 Años termina 2015, se revisa cada 3 meses, cada 2 meses se revisa el cumplimiento de los indicadores

**E3** Su vigencia es de 5 años, inició en 2011 y concluye en 2015. Anualmente hacen refrescamiento de plan operativo que depende del plan estratégico.

**E4** Revisión anual

## **2. ¿Cuáles son las principales estrategias de la organización?**

**E1** Apoyo a la lactancia materna a nivel nacional e internacional, el fortalecimiento de la capacidad de CALMA por medio de su capacidad financiera, incrementar el nivel de financiamiento por medio de diferentes fuentes de ingreso y mantener la “efectiva, motivada y estable.

**E2** Estrategias de la promoción de la lactancia, participación comunitaria, favorecer la cooperación, investigación en general, como parte de cada estratégica.

**E3** Tema de lactancia materna introduciendo comunicación, información y educación, gestión de fondos a través de gestión de proyectos, licitaciones, búsqueda de socios estratégicos, las alianzas y los convenios, estrategia de gestión de fondos.

**E4** El trabajo en cooperación con otras organizaciones.

## **3. ¿Trabaja la organización bajo objetivos y metas y en qué nivel se han alcanzado?**

**E1** Si, cada unidad tiene su POA “Programa Operativo” y cada uno su meta a cumplir

¿En qué nivel se han logrado? 80%

**E2** Cada unidad tiene su plan operativo, alcanza según la unidad la cual debe tener al mes 75% alcanzado y anualmente el 100%

**E3** En el plan estratégico se establecen los objetivos cada uno con sus metas y acciones, están designados para cada área en particular.

## **4. ¿Qué acción se toma ante un bajo rendimiento de los colaboradores?**

**E1** Inicialmente se evalúa anualmente, informándole al empleado que debe mejorar, luego se hace otra evaluación a los 3 meses y se le da un seguimiento ante un bajo rendimiento, se fortalece, si no se toman medidas recurrentes.

**E2** Ante bajo rendimiento, el sistema de evaluación establece que el empleado se evalúa anualmente y debe de tener mínimo 8, y se reevalúa 3 meses después, si no llega al a nota se forma un comité que evalúa su continuidad. Aparte del plan de seguimiento respectivo y el compromiso adquiere el empleado

**E3** Se hace una evaluación del desempeño a mediados de año, donde se rescatan elementos negativos y positivos, se hacen acciones de personal en algunos casos y que influye en la evaluación, las llamadas de atención. Teóricamente se hace la observación se da un periodo de

tiempo establecido para que la persona supere esa debilidad que tiene con acompañamiento de su jefe inmediato si no lo supera, viene otro tipo de medidas

**E4** hay un seguimiento.

### ***Gestión de patrocinadores***

#### **1. ¿Cuáles son las principales limitantes en las aportaciones de los patrocinadores a CALMA?**

**E1** Actualmente el país está calificado como renta media, por tanto para los organismos extranjeros ya no es prioridad brindarle al país el apoyo como anteriormente cuando se calificaba de renta baja.

**E2** Cada vez es más difícil la captación de recursos y fondos

**E3** Que no identifican en la lactancia materna algo que ellos pueden vender fácil o rápido, no lo ven como algo que rápido puede dar resultados. Aunque la lactancia materna tiene un impacto toda la vida, no hay manera de (hacer tangible) dicho impacto.

**E4** El país está siendo menos llamativo para invertir.

#### **2. ¿Qué acciones toma CALMA para contrarrestar estos problemas?**

**E1** Hacer actividades de recaudación de fondos por medio de promocionales a cambio de donaciones, rifas, estrategias de recaudación de fondos para 3 años por medio de la clínica en el puerto de la libertad,

**E2** Por el plan estratégico, el análisis del entorno

**E3** Tratando de aterrizar en el tema de lactancia materna, es decir de segregar más el tema de lactancia materna de manera que se pueda identificar en cada etapa del desarrollo de la niñez, en la mujer, en la familia. Incluirse en temas de país para ver de qué manera se ofertan

**E4** Trabajar en otras temáticas que son prioridad para el país.

#### **3. ¿Cómo establecen contacto con las instituciones para gestionar patrocinadores?**

**E1** Por medio de la unidad de gestión, realiza actividades con el área de mercadeo.

**E2** Depende del programa, el grupo que financia, según el plan de patrocinio, por estrategia hay un mecanismo.

**E3** Es variable y depende de las diferentes áreas de CALMA. Desde el área de gestión y mercadeo ven las cuentas donde están las licitaciones empiezan a buscar y seleccionar empresas para empezar a motivarlos para que aporten.

**E4** A través de concursos de licitación, invitándolos a eventos de la institución.



#### **4. ¿Qué entidades patrocinan financieramente a CALMA?**

**E1** Entidades: 4 proyectos, 2 con FISDL, 1 UNICEF y 1 Con viceministerio de cooperación extranjera del ministerio de gobernación.

**E2** Entidades que financian MINSAL anteriormente, FISDL, UNICEF, Luxemburgo... actualmente.

**E3** Se gestionan proyectos y dan contrapartida a excepción de Grupo radial SAMIX con la parte de publicidad y promoción en radio, canal 33 con el programa “de mujer a mujer, no les dan en efectivo, pero les brindan los espacios para a través de ahí obtener efectivo. Tienen alcancías en ANDA.

#### **5. ¿Cómo obtienen las aportaciones de los organismos? (Por proyectos, por licitaciones, otros)**

**E1** Por licitación de proyectos y presentación de los mismos, además de las donaciones del público y los servicios que brinda calma agregado al servicio de la clínica

**E2** Todos los proyectos son licitados.

**E3** En función de la contrapartida de proyectos, proyectos como alcancías, YOSIDONO es una estrategia interna de recaudación de fondos, consiste en una aportación mensual desde \$0.50 en adelante, misma que no es obligatoria.

**E4** A través de los proyectos.

#### **6. ¿Con qué frecuencia reciben aportes?**

**E1** Mensualmente

**E2** Varía, depende, por ejemplo con el FISDL es anual.

**E3** Es variable, en el tema de proyectos el proyecto determinará cada cuanto son las aportaciones, puede ser cada dos meses. Depende de lo que se pretende hacer.

**E4** eso depende de cada donante, sujeto a la duración de los proyectos.

#### **7. ¿Qué porcentaje de sus proyectos no pueden ser ejecutados por carencia de fondos?**

**E1** 0% aunque el donante se atrase con el pago

**E2** Todos se ejecutan, pero se quisiera ampliar, más que todo en cuanto a la lactancia materna y sanidad alimentaria nutricional, se necesitan más recursos.

**E3** Permanentemente se están creando y planificando proyectos; el área de gestión está para ello, dependiendo de la cantidad que se logre crear, en esa medida se estará obteniendo

financiamiento. No obstante no manejan un porcentaje de los proyectos que no pueden ejecutarse.

**8. ¿Cómo evalúa las relaciones con sus patrocinadores?**

**E2** Buena relación pues se cumplen con los informes y los resultados exigidos.

**E3** Transparente y muy clara, les reconocen mucho su valor y eficiencia en la ejecución de los proyectos.

**9. ¿Ha incrementado el aporte de patrocinadores anualmente? ¿En qué porcentaje?**

**E1** Acciones bajan y el número de patrocinadores ha aumentado más no las aportaciones, 40%, antes con el MINSAL, FISDL, UNICEF, ahora con cooperación para el desarrollo, soluciones.

**E2** Es variable, pero ha disminuido.

**E3** Se mantienen los mismos, solo con la variación que en un año aportan más unos, respecto a otros.

**10. ¿En qué consiste la estrategia de “Comunicación para el desarrollo” que se menciona en la ficha técnica institucional?**

**E2** Plan comunicacional, es un programa para comunicar diferentes temas, tanto lactancia como programas en ejecución. Entrevista en AL.

**E3** Busca construir mejores condiciones de vida, va enfocado a la parte de educar, comunicar y transformar.

**11. ¿Por qué medio informa a los organismos acerca del uso de fondos recibidos y con qué frecuencia lo hacen?**

**E1** Área de comunicaciones, hace un boletín mensual acerca de los alcances de la organización para incentivar a los donantes a proporcionar aportes. Por políticas de estos. Trimestralmente.

**E2** Por la revista de 35 años de CALMA, respecto a que ha hecho con los aportes, comunicados de prensa, actividades por proyectos, memoria de labores anual, boletines mensuales, informes para donantes, dependiendo de cómo se necesite.

**E3** Lo determinan los proyectos específicamente, varía del donante y del periodo de ejecución, según la duración del proyecto, aproximadamente cada 3 meses. Es a través de un informe que se informa o a través de correos electrónicos.

**E4** A través de informes.

**12. ¿Qué tipo de proyectos atrae más aportaciones de patrocinadores?**

**E1** Proyectos sociales y de salud

**E2** Los proyectos de violencia atraen más patrocinadores.

**E3** Tema de Seguridad alimentaria nutricional, violencia, hábitos saludables, niñez, violencia de género, mujer.

**E4** Los que son relevantes para el Gobierno.

**13. ¿Con qué frecuencia realizan actividades para atraer patrocinadores?**

**E1** Mensualmente

**E2** Actividades para atraer no se hacen como se necesita, es necesaria una estrategia, plan de recaudación de fondos, y sus métodos.

**E3** No muy frecuente. Rifas, alcancías son permanente, y los proyectos es a través de la gestión

**ANEXO N° 4**  
**(DESCRIPCIÓN DE TÁCTICAS)**

### **Generación de nuevos mecanismos de promoción de lactancia materna a través de medios de comunicación e informáticos.**

En un principio consiste en una aplicación para teléfonos inteligentes, mediante la cual los usuarios recibirán información acerca de la lactancia materna a cambio del pago de una cuota que incluye la comisión para la compañía telefónica. Para ello es necesario contratar un técnico en informática que realice la aplicación descargable desde la página web y el sistema para controlar y enviar los mensajes a través de la red de telefonía de una determinada compañía. El mensaje tendría un costo de \$0.40.

### **Conformación y disposiciones generales de grupos multidisciplinarios.**

Para la conformación de grupos multidisciplinarios (GM), será responsabilidad del área de proyecto detectar impases a resolver en la ejecución y licitación de proyectos, conjuntamente con el área de recursos humanos que será el encargado de elegir a los colaboradores para integrar los GM. Deberán ser conformados por un número ideal de seis personas, las cuales se reunirán periódicamente hasta dar solución de impases que impidan mejorar proyectos de la institución o ganar licitaciones de los mismos. Se compondrá de una persona de cada área involucrada en la problemática y deberá existir un animador del grupo nombrado por sus miembros, aplicando unos principios de funcionamiento que se expondrán más adelante.

Antes de la reunión del grupo, el animador ha de recoger hechos e información de los problemas que se presentan en el entorno afectado.

El desarrollo de las reuniones será el siguiente:

- Elegir un tema y definir el objetivo.
- Analizar el problema con los datos de partida.
- Investigar las causas.
- Proponer soluciones escuchando todo tipo de opiniones.
- Recoger el consenso del grupo.
- Hacer el balance final precisando quién hará qué y cuándo.
- Controlar la aplicación de las decisiones tomadas.

Algunas reglas y consejos prácticos.

- Escribir en un lugar visible el enunciado del problema durante las reuniones.

- Escribir en un lugar visible el método a seguir.
- Seguir las etapas de la metodología.
- Pedir la opinión de todo el grupo, es el grupo y no el animador quién debe resolver el problema.

Principios de funcionamiento:

- Fase 1, definir el problema.  
Definir y responder las preguntas ¿qué?, ¿quién?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿por qué?
- Fase 2, búsqueda de causas.
- Fase 3, búsqueda de soluciones.
- Fase 4, definir criterios de elección de soluciones.
- Fase 5, confrontar las posibles soluciones con los criterios.
- Fase 6, elección final de una alternativa.
- Fase 7, aplicar la solución.
- Fase 8, seguimiento de resultados.

### **Realización de cocteles, pasarelas, musicales y maratones con apoyo de patrocinadores para recaudación de fondos**

Para ellos se necesitaría el apoyo de patrocinadores que aporten los recursos para cada evento, por ejemplo para la realización de cocteles (también podría ser una cena benéfica) quien provea el local, alimentación, decoración, mobiliario, sistema de audio, utilería, elaboración de tarjetas de invitación y personal de servicio. Se puede considerar un patrocinador diferente para cada necesidad. Por otra parte para las pasarelas y musicales sería necesario el alquiler de tarimas.

En las maratones se requeriría de elaboración de camisetas alusivas al evento y a patrocinadores, los permisos necesarios para utilizar la vía pública, apoyo de la Policía Nacional Civil para brindar seguridad, asistencia médica, boletos de inscripción, venta de bebidas, pago de promoción de eventos en medios de comunicación.

### **Programa de reconocimiento a patrocinadores.**

Se elaborará un listado de los patrocinadores que se comprometan al aporte de recursos financieros y de otra especie a la organización durante un año, se llevará un registro de las

aportaciones individuales totalizando al final del año, clasificando a los patrocinadores que hayan tenido mayor participación.

Se entregarán tres reconocimientos principales en las categorías: patrocinador oro al tercer lugar, patrocinador platino al segundo lugar y patrocinador diamante al primer lugar. El reconocimiento podrá ser un trofeo o un diploma con enmarcado de lujo para ser exhibido en las instalaciones de la empresa y sus clientes puedan verlo, además se entregarán otros reconocimientos a otros patrocinadores que hayan tenido un papel importante durante el año en su apoyo al fomento y protección de la lactancia materna, la entrega se realizará en la actividad sociocultural programada para el mes de diciembre y se agradecerá en la página web y otros medios a los patrocinadores galardonados.

### **Adaptación de la página web institucional.**

Parte de la información a incluir dentro del área de donaciones en la página web sería la siguiente:

## **Como ayudar**

¡Ayúdanos a ayudar... y se parte del esfuerzo de CALMA en el fomento de la lactancia materna!

El aporte del sector privado es de vital importancia para la construcción de un mejor futuro para la niñez salvadoreña. CALMA cree en el trabajo coordinado de actores estratégicos que permitan abonar a nuestra labor, mediante alianzas y esfuerzos de colaboración en conjunto. Nuestro interés es trabajar con diferentes tipos de empresas con el objetivo de que motivarles a unirse, mediante su responsabilidad social, a las intervenciones en lactancia materna, salud y nutrición que realizamos.

Gracias a ello, lograremos mejorar la calidad de vida de niñas y niños, sus familias y comunidades de El Salvador, retomando el cumplimiento de sus necesidades primordiales en aspectos de salud, seguridad alimentaria y nutricional.

Comuníquese con nosotros al departamento de donaciones:

- En San Salvador - PBX: (503) 2298- 6755
- E-Mail: donaciones@calma.org.sv"

Las donaciones que usted realiza para ayudar a CALMA son deducibles del impuesto sobre la Renta; en el momento de dar su donativo reporte su número de NIT. y al finalizar el año se le extenderá la constancia anual de donaciones.

Contamos con diversas maneras en las que puede aportar su valioso donativo, el cual puede realizar de forma mensual, trimestral, anual, eventual, según sea su disponibilidad.

## Formas de realizar donativos

### Donaciones a través de instituciones bancarias

Puede efectuar su donativo a través de los diferentes Bancos del Sistema o en los Kioscos de Bancos ubicados en los centros comerciales del país.

Las cuentas están a nombre de: Centro de Apoyo de Lactancia Materna .Si su cuenta tiene la opción de servicio On-Line, puede realizar una transferencia electrónica. Las cuentas bancarias son las siguientes:

- BANCO SCOTIABANK # 0123-45678
- BANCO DAVIVIENDA # 001-23-00012345
- BANCO CITY BANK # 2001-12345
- BANCO AGRICOLA # 120-012345-6
- BANCO AMERICA CENTRAL # 1000-01234
- BANCO HIPOTECARIO # 0010-012-345-6
- PROCREDIT # 100203004005

### Donaciones a domicilio

- Se retiran donativos en su lugar de trabajo, negocio y/o residencia, siempre y cuando sea en la zona metropolitana de San Salvador y sus alrededores y/o en casos especiales se visitan los diferentes departamentos.
- Las visitas se realizan en las fechas que usted nos indique, nuestro colector de donaciones le entregara a cambio un comprobante de donación.

### Donaciones a través de tarjetas de crédito y débito

- Comuníquese con nuestro departamento de donaciones a los teléfonos (503) 2298- 6755
- Escribanos a nuestro correo electrónico [donaciones@calma.org.sv](mailto:donaciones@calma.org.sv) para que proporcione sus datos y se realice un cargo automático a su cuenta.



## Donaciones desde el extranjero

- Enviando su donativo a través de MoneyGram, Western Union, Remesas Familiares Cuscatlán y sus afiliadas, a nombre de Centro de Apoyo de Lactancia Materna. Teléfono: (503) 2298- 6755.
- El cheque debe especificar lo siguiente en la parte donde dice MEMO: Centro de Apoyo de Lactancia Materna, nombre del donante y dirección completa del donante.

## Donaciones en alcancías en puntos estratégicos.

- Gasolineras ALBA, Superselectos, Ferreterías EPA.