

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



**CONSULTORIA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA EN LA ASOCIACION
RADIO MARÍA EL SALVADOR**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

DANIEL ALEJANDRO COELLO YANES

OSCAR RICARDO CUELLAR RODRIGUEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

MAYO DE 2017

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : LIC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO, M.Sc.

SECRETARIO GENERAL : LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

VICEDECANO : LIC. MARIO WILFREDO CRESPIÓN ELÍAS, MSc

SECRETARIA : LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO

ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

TRIBUNAL EXAMINADOR : LIC. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN, MSC

LIC. MELIDA ESPERANZA CARDONA GARCIA, MSC

LIC. MARISOL SARA VIA REYES, MSC

MAYO DE 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

Contenido

Introducción	i
Agradecimientos	iii
Capítulo I: Marco Referencial.....	5
1.1 Antecedentes de la Organización.....	5
1.2 Generalidades.....	8
1.3 Situación Problemática.....	9
1.4 Enunciado del Problema	10
1.5 Objetivos	11
1.6 Justificación.....	11
1.7 Cobertura de la Investigación	12
1.8 Metodología de la Investigación	13
Capítulo II: Marco Teórico-Conceptual.....	19
2.1 Marco Legal.....	19
2.2 Marco Histórico.....	20
2.3 Marco Teórico.....	37
Capítulo III: Diagnóstico.....	47
3.1 Diagnóstico Inicial	47
3.2 Análisis de Brechas.....	50
3.3 Planeación Operativa	55
3.4 Análisis de Respuestas del Cuestionario de Clima Organizacional	57
3.5 Análisis Respuestas del Cuestionario de Opinión de Medios Católicos.....	62
3.6 Análisis Financiero	65
3.7 Análisis de Puestos	76
3.8 Análisis de Organigramas	77
Capítulo IV Propuesta de Consultoría Financiero-Administrativo en La Asociación Radio María El Salvador	78

4.1 Breve Descripción de la Consultoría Financiero- Administrativo.....	78
4.2 Cuadro Sinóptico de la Consultoría Financiero- Administrativo	79
4.3 Objetivos de la Propuesta	79
4.4 Definición de Áreas Estratégicas.....	80
4.5 Diseño de Objetivos por Área.....	81
4.6 Diseño de Estrategias	84
4.7 Búsqueda de Valores y Carismas	86
4.8 Definición de Misión y Visión	94
4.9 Planes de Capacitación.....	94
4.10 Planes de Acción.....	95
4.11 Implementación de la Consultoría Financiero- Administrativo.....	95
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones de la Consultoría	97
5.1 Conclusiones.....	97
5.2 Recomendaciones.....	99
Bibliografía.....	101
Anexos	103
Anexo A: Cronograma y Presupuesto	103
Anexo B: Definición de las Variables de Estudio	104
Anexo C: Diseño de Instrumentos de Evaluación.....	106
Anexo D: Leyes.....	120
Anexo E: Análisis de respuestas del cuestionario de clima organizacional.....	131
Anexo F: Análisis de respuestas del cuestionario de opinión de medios católicos	144
Anexo G: Análisis de puestos.....	195
Anexo H: Análisis de organigramas.....	213
Anexo I: Plan de capacitación	216
Anexo J: Planes de acción	245

Introducción

La importancia de la radiodifusión en el país se ha venido incrementando durante el tiempo debido a su facilidad de acceso y a su gran alcance, por lo que se ha convertido en uno de los medios de comunicación más utilizados por los salvadoreños en general.

La Asociación Radio María El Salvador tiene como misión la de difundir la buena nueva de la evangelización, oración, catequesis y promoción humana, todo esto siguiendo los lineamientos y carismas de la Familia Mundial; y utiliza como medio principal para hacer llegar su mensaje el de la radiocomunicación; teniendo la dualidad de ser a la vez una obra de la iglesia y una asociación sin fines de lucro.

Sobre este contexto, se brinda una introducción al presente trabajo de investigación, el cual tiene por finalidad brindar a la Asociación Radio María El Salvador de un Plan Financiero, Administrativo a mediano y largo plazo; en el cual se describen los hallazgos y brechas encontradas durante las diferentes investigaciones realizadas en los rubros financiero, administrativo y operativo de la Asociación; y cuáles son las propuestas de solución para el cierre de dichas brechas.

El trabajo de investigación se divide de la siguiente manera:

Capítulo I: En este se describe la situación actual en la que se encuentra la Asociación y se brindan sus antecedentes, el planteamiento de la problemática, los objetivos de la investigación y su justificación; así como la delimitación y alcance propuestos; para terminar mostrando la metodología que se empleará para la realización de la investigación.

Capítulo II: Se presenta el marco teórico conceptual de la investigación, detallando las bases legales, hisstóricas y conceptuales necesarias para la comprensión del documento y las teorías aplicadas; así como las bases sobres las cuales se realiza la investigación.

Capítulo III: En este capítulo se brinda el diagnóstico de la investigación; el análisis de las brechas encontradas y los resultados de las diferentes herramientas aplicadas y su interpretación, para las áreas de: clima organizacional, análisis financiero, análisis de puestos, análisis de organigrama y la encuesta realizada para el área operativa.

Capítulo IV: Contiene la propuesta del Plan Administrativo Financiero para la Asociación Radio María El Salvador; el cual se desgloza en una breve descripción de los objetivos del plan, los resultados del diagnóstico realizado a la asociación, el análisis de las brechas identificadas, la propuesta de un plan operativo, una propuesta de plan de capacitación, la propuesta del plan de acción y la propuesta de implementación.

Finalmente se muestran las conclusiones y recomendaciones que se derivan de este trabajo de investigación y que buscan ser de utilidad para que la Asociación Radio María El Salvador cumpla con su objetivo de transmitir la buena nueva de la evangelización a todo El Salvador y sus obligaciones como una Organización sin fines de lucro.

Agradecimientos

A Dios Nuestro Señor y La Virgen Santísima

Gracias Padre por la bendición de la vida y por haberme permitido culminar ese escalón en mi vida y que siempre me sigas guiando por el buen camino. A ti Buena Madre como te llamaba San Marcelino Champagnat gracias por cubrirme con tu manto protector e interceder por mi ante Dios Nuestro Señor.

A mis padres

Daniel Ernesto y Teresa de Jesús, primeramente por haberme dado la vida y haberme enseñado a confiar en Dios para tener éxito en la vida, también gracias por estar siempre a mi lado y nunca darme la espalda aun cuando no siempre fui un excelente hijo.

A mis hermanas y Cuñados

Karla, Álvaro, Glenda y Kai, por aguantar todas mis locuras y cóleras durante el tiempo que vivimos juntos, y sobre todo por darme siempre ánimos y ser excelentes apoyos, ejemplos y guías en los momentos difíciles.

A mis Sobrinos

Gabo, Dany, Andrea y Diego, por ser una parte medular en mi vida ya que en mis días de stress fueron ustedes los que me hacían olvidar un poco los problemas y hacerme sonreír con sus ocurrencias.

A mi familia

Gracias primeramente a los que ya no están conmigo (Papa Daniel, Mama Luisa, Mama Carmen, Papa Raúl Mama Miriam) que sé que me cuidan desde el cielo, a toda mi demás familia por siempre seguir apoyándome y dándome ánimos de luchar por mis objetivos.

A mi compañero de tesis

Oscar Ricardo, por ser un excelente compañero y apoyo en las buenas y en las malas y sobre todo por aguantarnos mutuamente, yo sé que no fue fácil pero con la bendición de Dios salimos adelante.

A nuestra asesora

Msc. Melida Cardona, muchas gracias por su guía y apoyo durante todo este proceso que no ha sido fácil, pero con su ayuda logramos nuestra meta.

A la Asociación Radio María

Gracias a todos los miembros de la junta directiva y personal de la asociación que nos apoyaron con paciencia e interés durante este proyecto, que sin su ayuda no hubiéramos superado.

A mis amig@s y compañeros

Gracias por estar siempre a mi lado apoyándome y dándome ánimos para salir adelante en este proyecto de superación.

En General

A todas las personas que de una u otra manera colaboraron a que esta meta fuera lograda, mis más sinceros agradecimientos.

Daniel Alejandro Coello Yanes

Primeramente agradecer a Dios y nuestra madre María

Por haberme guiado por el trayecto de mi carrera y por haberme brindado la oportunidad de obtener este tan ansiado logro profesional, y personal.

Le doy gracias a mis padres Wilfredo y Margarita

Porque siempre han sido mi apoyo y mi fuerza especialmente en los momentos en los que más lo necesitaba. Por haberme comprendido y ayudado durante tanto tiempo a ser una mejor persona y un mejor profesional y por ser el vivo ejemplo de fortaleza y rectitud les estaré siempre agradecido.

A mi hermana

Porque aunque muchas veces nos encontramos inmiscuidos en nuestros propios trabajos ella siempre encuentra el tiempo para ayudarme y apoyarme en el día a día, para brindarme una muestra de cariño y por creer en mí.

A mi familia

Por ser aquellas personas en las que siempre puedo confiar y que a lo largo de mi vida me han enseñado y demostrado como se debe vivir la vida de una manera honrada y con los principios de humildad y valentía.

A Daniel

Por haberme permitido ayudarlo en este proyecto, y porque nunca ha perdido la fe en que juntos íbamos a poder completarlo y brindad una herramienta tan necesaria para una obra como lo es la Asociación Radio María,

A la Asociación Radio María El Salvador

Por brindarnos la oportunidad y darnos cabida dentro de su organización; así como a su personal por dedicarnos el tiempo necesario para poder desarrollar nuestra investigación

A la MAECE y mis profesores

Por fomentar la educación en nuestro país y a mis profesores por impartir su valioso conocimiento a las personas que desean superarse.

Aquellas personas que directa e indirectamente colaboraron en el proyecto

Por haber brindado los recursos necesarios para la culminación de este trabajo y por habernos regalado parte de su valioso tiempo.

Oscar Ricardo Cuellar Rodríguez

Capítulo I: Marco Referencial

1.1 Antecedentes de la Organización

Entre 1996 y 1997 Monseñor Jesús Delgado Acevedo, encargado de los medios de comunicación social del Arzobispado de San Salvador en esa época, realizó un viaje a Italia y se enteró que existe Radio María en el ámbito mundial he hizo gestiones para crear y organizar dicho medio de comunicación en El Salvador. Y es así como solicitó entrevistarse con el señor Emanuele Ferrario, Presidente de Radio María, en Italia, quien envió a El Salvador al Padre Leo Masburg como representante, quien realizó viajes a nuestro país hasta lograr que el Arzobispado de San Salvador cediera la frecuencia de la emisora católica YSAX, que por años fuera la Radio de la Arquidiócesis, la cual pasó a ser Radio María El Salvador en los 800 kilociclos de Amplitud Modulada (AM) un 15 de diciembre de 1997, situación que se legalizó al suscribirse a los estatutos de la Asociación Radio María, que se caracteriza por ser una organización sin fines de lucro. El 15 de septiembre de 2001 salió al aire la señal de Radio María El Salvador en la frecuencia 800 AM, y a la vez se inauguró su primera sede, el primer Director de Radio María fue el Padre Jorge Grande. En la Tabla 1 se muestran los diferentes presbíteros que han sido asignados para la dirección de la Asociación.

Periodo	Director
2001 – 2003	P. Jorge Grande
2003 – 2006	P. Luis Eduardo Ramirez
2006 – 2007	P. Luis Enrique Amaya
2007 – 2012	P. Hilario María Contrán OFM
2012 – 2015	P. Simeón Reyes
2015 - ...	P. Neftali Rogel

Tabla 1. Directores asignados a Radio María El Salvador.

En octubre de 2007 se obtuvo un inmueble propio para ubicar la nueva sede de Radio María en El Salvador; las obras de remodelación se iniciaron en enero de 2008, ese mismo año se suscribió el documento de donación, con la Asociación de Padres Franciscanos, quienes brindaron el inmueble que habían recibido, de parte de la Familia Dada; en agosto del mismo año se recibieron de Italia los nuevos equipos para las cabinas, que fueron donados por la Familia Mundial de Radio María, quienes a su vez enviaron personal técnico y auxiliares para realizar la instalación de dichos equipos. El 8 de septiembre se iniciaron las transmisiones de la señal de la frecuencia en 800 AM cuyas instalaciones están ubicadas en el Km. 2 ½ carretera Planes de Renderos; y se inauguraron y bendijeron por Monseñor Fernando Sáenz Lacalle, Arzobispo de San Salvador, acto al cual asistió el Presidente de la República. El 02 de febrero de 2011 se iniciaron las transmisiones en la nueva frecuencia 107.3 FM; y el 22 de abril de 2013 comenzó la transmisión vía satélite y se ha convertido en la primera radio en El Salvador con este tipo de transmisión y tecnología.

Misión: “Difundir por medio de la programación de la radio y del trabajo del voluntariado, la buena nueva de la evangelización, oración, catequesis y promoción humana a todas aquellas personas que más la necesiten, confiando siempre en la Divina Providencia y la dirección de la Virgen María, respetando los lineamientos y carismas entregado por la Familia Mundial”.

Visión: “ser la más eficaz e importante radio Evangelizadora, Cristocéntrica, Mariana y Misionera, al servicio de la Iglesia Católica y que sea escuchada por todos los salvadoreños a nivel nacional, logrando con ello la conversión, santificación y salvación de las almas”.

Valores: Honestidad, Tolerancia, Solidaridad, Amor, Caridad, Responsabilidad, Excelencia, Humildad, Respeto, Agradecimiento, Laboriosidad, Puntualidad, Espiritualidad, Entrega, Comunión, Confianza, Ética y Confidencialidad

La Asociación Radio María se basa en los siguientes carismas (índoles propias de la asociación) que comparte con la Familia Mundial de Radio María:

- Es un don de Dios que anuncia la conversión, promoviendo un camino espiritual por medio de la oración, la catequesis y la promoción humana.
- Es un instrumento de la Nueva Evangelización en las manos de la Divina Providencia, hecho realidad por medio del Voluntariado, a imagen de María y al servicio de la Iglesia Católica.
- Es una radio católica, evangelizadora, misionera y Mariana.

Al momento, el organigrama que presenta la Asociación es el representado en la Ilustración 1



Ilustración 1. Organigrama de la Asociación Radio María El Salvador

ExCom (Executive Commission) es la entidad conformada por: el Presidente de la Asociación, el Director de Programación y el Coordinador Administrativo y es la encargada de servir como nexo entre la Junta Directiva y el personal, así como realizar propuestas de mejora a la Junta Directiva.

1.2 Generalidades

La Asociación Radio María, trabaja bajo los carismas de la Familia Mundial de Radio María y uno de los principales es que no se trabaja con pautas publicitarias y el funcionamiento de la Asociación se basa en el apoyo económico que brinda la feligresía católica en el país para el mantenimiento del proyecto; gran parte de sus actividades se realizan con el apoyo de voluntarios altruistas que brindan su tiempo, conocimiento y esfuerzo para sacar adelante el proyecto.

La Asociación cuenta con dos tipos de personal fundamental en el proyecto: el personal asalariado (35) y los voluntarios (600 distribuidos en 10 redes de voluntariado). El personal asalariado con el que cuenta la Asociación es limitado y en ocasiones no posee la capacidad de afrontar las actividades del día a día.

El producto que ofrece la Asociación es la programación de Radio María y es la forma de llegar a cada uno de los fieles católicos del territorio nacional, ha llevado a cabo acciones para que la señal de la radio llegue a cada rincón del territorio nacional; sin embargo, es necesario realizar una planeación integral de su programación para poder llegar a cada uno de sus escuchas.

Actualmente se realizan actividades para la recaudación de fondos a nivel nacional y con esto cubrir las deudas que día a día se tienen para mantener y sacar adelante la emisora y su apostolado y contribuir a que las personas tengan una verdadera opción positiva de la programación que día a día se brinda; estas actividades son parte de una programación establecida y de actividades de recaudación de fondos provenientes de las donaciones, aunque no se cuenta con una metodología de medición de la efectividad de estas actividades.

Es necesario que cada vez más personas conozcan de este proyecto y adopten su objetivo y con esto poder recaudar mes a mes los fondos necesarios para la subsistencia y además la rentabilidad para poder realizar nuevos proyectos para cumplir los objetivos.

1.3 Situación Problemática

La Asociación Radio María además de dedicarse al área espiritual, no debe dejar de lado las obligaciones legales y es por esto que se rige por la legislación que establece el Ministerio de Hacienda, Fondo de Ahorro para Pensiones (AFP), Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), Ministerio de Trabajo, Ministerio de Gobernación, Ministerio de Economía, Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones (SIGET), entre otros, además de acoplarse a los estatutos internacionales de la Familia Mundial de Radio María.

Un pilar fundamental para la Asociación es la transparencia, ya que al ser una institución que subsiste de los donativos de la feligresía es importante que la utilización de estos sea tratada de una forma clara y así seguir manteniendo la confianza de sus donadores altruistas, hacer crecer la audiencia y mantenerse sin la venta de pautas publicitarias como lo ha hecho hasta el momento.

Uno de los objetivos más importantes es crear un clima organizacional agradable para todos los empleados que laboran tanto en el modelo asalariado como aquellas personas que brindan su tiempo como voluntarios; sobre lo cual se han hecho progresos durante los últimos años con la incorporación de un conjunto de normativas y propuestas de mejora para el ambiente dentro de la Asociación.

Actualmente la asociación se sostiene en su totalidad de las donaciones que realiza la feligresía de las cuales el 48.57% viene de actividades programadas y el 51.43% viene de ingresos fijos por donaciones, los cuales provienen de empresas (5%) y en gran medida de personas de buen corazón que creen en este proyecto (95%) y que se encuentran dentro de tres diferentes programas: donadores fijos, amigos de corazón y coronas de estrellas. Aun con toda esta recaudación la asociación no presenta superávit en sus finanzas y esto no le permite crecer en su proyecto.

De acuerdo a información recabada de los primeros acercamientos con la asociación, ellos mencionan que la programación de la radio no es muy conocida por parte de la feligresía, esto debido a que Radio

María no es una radio comercial lo que la hace poco difundida y el contenido de su programación es considerado como no acorde a los gustos de la feligresía, lo que hace que muchos de ellos no recuerden los programas o no les llamen la atención los mismos y busquen en otros medios de comunicación católicos programación que se acople más a sus gustos o necesidades.

1.4 Enunciado del Problema

¿En qué medida la Consultoría administrativo-financiera para La Asociación Radio María El Salvador contribuiría a la utilización racional de los recursos financieros, y a mejorar las actividades de difusión a la feligresía?

Preguntas de investigación

- 1- ¿Qué repercusiones conlleva la falta de un control adecuado de los fondos en el funcionamiento de La Asociación Radio María El Salvador?
- 2- ¿Cuál es la forma óptima de asignación y uso de los fondos captados por la Asociación Radio María, en sus diferentes áreas?
- 3- ¿En qué medida la falta de herramientas administrativas afecta su funcionamiento?
- 4- ¿Cuál es la opinión que poseen los empleados asalariados y voluntarios de la comunicación, liderazgo, identidad, pertenencia, y motivación dentro de las operaciones de la Asociación?
- 5- ¿Cuáles son las herramientas necesarias para alcanzar un mayor volumen de financiamiento de parte de la feligresía?

1.5 Objetivos

1.5.1 General

- Elaborar y presentar a La Asociación Radio María El Salvador una consultoría administrativo-financiera que contribuya a la captación y utilización racional de los recursos financieros, así como a la difusión de la palabra a través de la tecnología que posee.

1.5.2 Específicos

- Definir cuáles son las repercusiones que conlleva la falta de un control adecuado de los fondos en su funcionamiento.
- Definir cuál es la forma óptima de asignación y utilización de los fondos captados, en sus diferentes áreas.
- Determinar en qué medida la falta de herramientas administrativas afecta el funcionamiento de la Asociación.
- Descubrir cuál es la opinión que poseen los empleados asalariados en relación a la comunicación, liderazgo, identidad, pertenencia, y motivación dentro de las operaciones de la asociación.
- Proporcionar las herramientas necesarias para alcanzar un mayor volumen de financiamiento de parte de la feligresía.

1.6 Justificación

En la actualidad muchas ONG'S han estado siendo cuestionadas por el manejo de sus fondos, tanto en los orígenes como en el destino de estos por lo que se hace imprescindible realizar una consultoría en las áreas administrativa- financiera de la Asociación Radio María esto contribuirá a un mejor manejo de los recursos administrativos financieros, a generar un clima organizacional que permita mejorar las relaciones laborales y por ende la satisfacción de los donantes en cuanto a los fondos asignados al

Proyecto con una rendición de cuentas clara y oportuna coadyuvando para engrandecer aún más la obra y el fin que como Asociación se tiene que es el de llevar a cada lugar de El Salvador “Una Voz Católica, Cristo céntrica, Mariana y Misionera en su Hogar” y para esto se tienen muchos retos, uno de los más grandes es incrementar las actividades propias de manera que como proyecto se alcance la auto sostenibilidad.

La realización de esta Consultoría contribuirá a que el proyecto de la Asociación logre expandirse cada vez más a través de proporcionar la información oportuna sobre una buena administración financiera que genere fidelidad en los donantes y que estos sean reproductores del proyecto y con esto convertirse en la opción preferida de los radioescuchas dentro de la feligresía católica, que según estudios realizados constituyen el 50.4%¹ de la población del país, siendo la religión predominante, además servirá de apoyo para que este instrumento de evangelización llegue a más personas y con esto sopesar el problema de la falta de parroquias o guía espiritual religiosa en muchos lugares del territorio nacional.

1.7 Cobertura de la Investigación

1.7.1 Cobertura Temporal

La investigación cubrirá la información historia de 6 años (2009-2014) de la Asociación (Ver Anexo A. Cronograma y Presupuesto).

1.7.2 Cobertura Espacial

La investigación se realizará en las instalaciones de Radio María ubicadas en el kilómetro dos y medio de la Carretera a los Planes de Renderos en la colonia Alfa de San Salvador, además de en 20

¹ Boletín de Prensa Año XXIV, No. 4: La Religión para las y los salvadoreños, Instituto Universitario de Opinión Pública (IUDOP-UCA) 2009, Pág. 1.

parroquias ubicadas en las Diócesis de Zacatecoluca, Chalatenango, San Vicente y la Arquidiócesis de San Salvador.

1.7.3 Cobertura Económica

La cobertura económica de esta consultoría es de \$33,325 desglosado de acuerdo a lo expresado en la Tabla 2, lo cual incluye el tiempo de los consultores así como el conjunto de recursos, sean estos humanos o materiales, que se destinarán para esta investigación y que harán posible el éxito de la misma y con ello traer éxito a la Asociación, además se incorpora un 10% de imprevistos dentro del proyecto. (Ver detalles en Anexo A Cronograma y Presupuesto)

Rubro	Presupuesto
Honorarios Consultores	\$28,000.00
Honorarios Asesor	\$300.00
Viáticos	\$1,525.00
Papelería	\$500.00
Varios	\$0.00
Imprevistos	\$3,000.00
TOTAL	\$33,325.00

Tabla 2. Detalle de los gastos realizados en la consultoría

1.8 Metodología de la Investigación

1.8.1 Tipo de Investigación

Se ha planteado una investigación de tipo correlacional y explicativa.

- Correlacional, debido a que se realiza un estudio integral de la Asociación Radio María El Salvador en el cual se interrelacionan las variables tanto dependientes como independientes, de las diferentes áreas de estudio, para poder comprobar cuál es el efecto neto de los cambios en éstas.

- Explicativa, se debe encontrar las causas principales que históricamente han llevado a la situación actual de la Asociación Radio María El Salvador, y se deben brindar pautas y sugerencias orientadas a controlar y guiar estas variables a futuro.

1.8.2 Método de Muestreo

Para la investigación se implementará:

- Muestro dirigido intencional, el cual se utilizará para realizar la evaluación del aspecto administrativo y financiero de la Asociación.
- Muestreo por conglomerados, el cual se utilizará debido a los aspectos, temporales y geográficos únicos del universo de estudio, ambas deben ser tomadas en cuenta al momento de llevar a cabo la evaluación de la percepción que el público tiene de la Asociación.
- Muestreo probabilístico aleatorio sin remplazo: Debido a que todas las opciones posibles de la muestra seleccionada previamente tienen la misma probabilidad de ser escogidas.

1.8.3 Población de Estudio

1.8.3.1 Área Financiera

Para el área financiera el universo de la investigación se reduce a un censo a los encargados del área financiera, la administración y junta directiva los cuales son 10 personas distribuidos de la siguiente manera: 7 miembros de la junta directiva. 2 encargados de la contabilidad y auditoría y 1 que es la administradora de la asociación.

1.8.3.2 Área Administrativa

Se trabajará con el personal fijo de la Asociación por medio de un censo a las 14 personas destacadas dentro de la sede central de la misma ubicadas en la Carretera a los Planes de Renderos en la colonia Alfa de San Salvador.

1.8.3.3 Área Operativa

Se realizará la investigación operativa para la zona central y paracentral del país que son a criterio de los investigadores las zonas y departamentos donde el proyecto de Radio María tiene su apogeo, el trabajo fuera de las instalaciones de Radio María se realizará según lo planificado con el personal encargado de la promoción y difusión de la Asociación, en las principales parroquias y con los feligreses que conforman las diferentes diócesis de la Zona Central y Paracentral con el apoyo de las redes de voluntariado de la Asociación.

1.8.4 Muestra

1.8.4.1 Área Financiera

Tomando como base la población estudio, se le aplicará un censo, y por tanto se trabajará con las 10 personas involucradas en las diferentes tareas que se realizan en esta área.

1.8.4.2 Área Administrativa

En el área administrativa se aplicará un censo de evaluación a las 14 personas que directamente trabajan en la Asociación, de acuerdo a lo mostrado en la Tabla 3.

Dependencia	Número de Personas
Administración	3
Radiofrecuencia	0
Promoción y Difusión	1
Donaciones	2
Dirección de Programación	0
Asistencia Editorial	1
Operaciones	4
Producción	2
Mantenimiento	1
TOTAL	14

Tabla 3. Detalle del personal administrativo a evaluar

1.8.4.3 Área Operativa

Dentro del área operativa la investigación se realizará por medio del muestreo por conglomerados agrupando la población geográficamente, y el método dirigido intencional delimitando la población de estudio según la solicitud de la persona encargada de la promoción y difusión de la Asociación específicamente a las diócesis de San Salvador, Zacatecoluca, San Vicente y Chalatenango y dentro de éstas a las principales parroquias de cada diócesis (5 por diócesis) y con un total de 50 personas entrevistadas dando como resultado alrededor de 1000 persona entrevistadas. La selección de la muestra se realiza de esta manera para tener un panorama completo de la aceptación del producto tomando una muestra selectiva e intencional al limitar las parroquias de cada diócesis según criterios de amplia cobertura.

La selección de estas parroquias y el número de entrevistas fue dirigido intencionalmente y no según población católica de las zonas debido a que actualmente no se cuenta con un estudio que permita determinar el número de fieles católicos por cada una de las zonas del país y el único dato con el que se cuenta es que para el año 2009 el catolicismo en El Salvador era del 50.4% de la población total.

Se aplicará el instrumento diseñado únicamente entre la población de las parroquias previamente seleccionadas como se muestra en la Tabla 4.

Diócesis	Parroquia	Muestra
Arquidiócesis de San Salvador	Parroquia Cristo Rey (Soyapango).	50
	Parroquia Santa Catarina (Apopa).	50
	Parroquia Santa Lucía (Suchitoto).	50
	Parroquia San Sebastián (Cojutepeque).	50
	Parroquia San Antonio (Santa Tecla)	50
Diócesis de Zacatecoluca	Catedral de Zacatecoluca (Zacatecoluca)	50
	Parroquia San Lorenzo (Tecoluca)	50
	Parroquia Santiago Apóstol (Santiago Nonualco)	50
	Parroquia Nuestra Señora del Rosario (Rosario de La Paz).	50
	Parroquia San Francisco de Asís (San Francisco Chinameca)	50

Diócesis	Parroquia	Muestra
Diócesis de San Vicente	Catedral de San Vicente (San Vicente)	50
	Parroquia San José Verapaz (Verapaz)	50
	Parroquia Santiago Apóstol (Apastepeque)	50
	Parroquia San Esteban Catarina (San Esteban Catarina)	50
	Parroquia Santo Domingo (Santo Domingo)	50
Diócesis de Chalatenango	Catedral San Juan Bautista (Chalatenango)	50
	Parroquia Dulce Nombre de María (Dulce Nombre de María)	50
	Parroquia Dulce Nombre de María (La Palma)	50
	Parroquia Santo Tomas (Tejutla)	50
	Parroquia San José (San José Las Flores)	50
Total		1000

Tabla 4. Detalle de las muestras por parroquia y diócesis.

1.8.5 Recolección y Tratamientos de los Datos

1.8.5.1 Naturaleza de los Datos

En el estudio se tienen tanto datos de tipo cuantitativos como cualitativos, debido a la combinación de herramientas de recolección.

1.8.5.2 Técnicas de Recolección de Datos

Se utilizarán las técnicas de la entrevista, la encuesta y la observación; cada una de ellas aplicadas a la muestra seleccionada para el estudio de cada una de las áreas de investigación.

1.8.5.3 Instrumentos de Recolección de Datos

Para la entrevista se utilizará la guía de entrevista, la cual se desarrolla específicamente para recabar la información necesaria para la investigación. Para la aplicación de la encuesta se usará el cuestionario, el cual va dirigido a la muestra seleccionada y que se estructura con preguntas cerradas o de opinión múltiple de acuerdo a las diferentes variables dependientes e independientes que se

derivan de una operacionalización de variables e indicadores (Ver anexo B: Definición de las Variables de Estudio). Para llevar a cabo la observación, se utilizan las notas de observación, en las cuales se puede dejar escrito todo aquello que al observador le parece relevante a partir del fenómeno que estudia.

El diseño y muestra de los instrumentos a utilizar para el desarrollo de la investigación puede encontrarse en el Anexo C e incluye los siguientes:

- Encuesta de opinión de medios de comunicación social católicos.
- Cuestionario de conocimiento del puesto de trabajo personal administrativo.
- Cuestionario de clima organizacional.
- Diseño de instrumentos del área financiera.

1.8.5.4 Procedimiento de Recolección de Datos

1. Determinación del universo de estudio.
2. Determinación de la muestra apropiada.
3. Planificación de aplicación de las herramientas de recolección de datos.
4. Aplicación de las herramientas.
5. Verificación de los requisitos mínimos de los instrumentos utilizados, para poder validar la información como verídica.

1.8.5.5 Procedimiento de Tratamiento de los Datos

Después de obtener la información completa de los instrumentos administrados a las diferentes muestras, se procederá al ordenamiento y la respectiva tabulación de los datos en cuadros de doble entrada, donde se presentan los indicadores de las variables independiente y dependiente de cada pregunta de investigación y las alternativas de respuestas.

Capítulo II: Marco Teórico-Conceptual

2.1 Marco Legal

Las organizaciones no gubernamentales se encuentran normadas por el contenido del Código Civil que data de 1860, y son reconocidas con personería jurídica, siendo consideradas como privadas de carácter no lucrativo.

Las diversas disposiciones a las que la Asociación está sujeta incluyen las legales, laborales, tributarias, mercantiles, fiscales y cualquier otro tipo que sea requerido por ley.

A continuación mencionamos las más importantes; ver detalle en Anexo D:

- Constitución de la república de El Salvador.
- Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro.
- Reglamento de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro.
- Norma de Contabilidad Financiera No. 21 Registro de las operaciones financieras en las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro.
- Ley De Impuesto A La Transferencia De Bienes Muebles Y A La Prestación De Servicio (IVA).
- Ley De Impuesto Sobre La Renta.
- Ley De Telecomunicaciones.
- Código Tributario.
- Seguro Social.
- Código de trabajo.

2.2 Marco Histórico

2.2.1 Historia de la Iglesia Católica ²

Primeramente hay que tener claro el concepto de historia y para nuestro caso la entenderemos como el recuerdo, desarrollo, causas y efectos de un hecho que ha sucedido en el mundo y que podemos comprobar. No se trata de fantasías sino de cosas y casos verdaderos y concretos.

La historia de la Iglesia Católica es una historia completamente diferente de otras historias (pueblos, imperios, instituciones e incluso de la Historia Universal), porque, a pesar de estar constituida la Iglesia por hombres de este mundo, tiene un elemento divino además del elemento humano, único éste del que constan las demás historias.

La Historia de la Iglesia es algo palpable, con elementos de este mundo material, el terrestre en que vivimos. Pero está animada por un elemento sobrenatural, de otro mundo, espiritual, divino, que no lo vemos sensiblemente y que es objeto de la Fe.

Por eso, la Historia de la Iglesia —más que otras historias— exige siempre objetividad e imparcialidad para juzgar de los hechos, agradables o desagradables. Aunque hay que evitar la perspectiva falsa de los males que han sacudido a la Iglesia. Los ha habido, y muy graves. Pero hay que tener muy en cuenta que en la Historia lo que resalta es el mal y se escribe precisamente lo que se sale de la normalidad. El bien sigue su camino silencioso, sin hacer nunca ruido ni llamar la atención.

La historia de la Iglesia se puede dividir en cuatro edades desde su formación:

- **Edad Antigua**, del año 1 al 692, dividida en dos períodos:
 - Primero: del 1 al 313, año del fin de las persecuciones Romanas.

² Basado en documento “Historia de la Iglesia Católica” de Pedro García Cfm, Parroquia Corazón de María, San Salvador, El Salvador.

- Segundo: del 313 al 692, conversión del Imperio Romano y pueblos bárbaros invasores.
- **Edad Media**, del 692 al 1303, también con dos períodos:
 - Primero: La Iglesia y la formación de Europa, del año 692 al 1073.
 - Segundo: El apogeo o gran influencia de los Papas, del 1073 al 1303.
- **Edad Nueva**, del 1303 al 1648, con otros dos períodos:
 - Primero: Las grandes ansias de reforma, de 1303 a 1517.
 - Segundo: La revolución protestante y la verdadera reforma católica, de 1517 a 1648.
- **Edad Moderna**, del 1648 hasta nuestros días, siglo XX, con estos dos períodos:
 - Primero: La Iglesia y el cambio de mentalidad europea, de 1648 al 1789.
 - Segundo: La Iglesia en las grandes revoluciones sociales, desde la francesa de 1789 hasta las grandes Guerras Mundiales del siglo XX.

Llegada de la Iglesia a América

Dentro de la investigación de la historia se tomará desde la llegada del Cristianismo a América, fue desde ese 12 de octubre de 1492 con la llegada de los españoles a América que comienza la historia de la Iglesia en el Nuevo Continente, el sacerdote secular Pedro Arenas, compañero de Cristóbal Colón, elevaba al cielo por primera vez en nuestras tierras la Santa Hostia y el Cáliz de salvación. Era en la isla de San Salvador. En su segundo viaje, Colón ya llevaba consigo una expedición misionera compuesta por dos padres jerónimos y tres franciscanos. Se fundó en 1504 las primeras diócesis, que se reestructuran en 1511 con San Domingo como Primada, y la importante de San Juan de Puerto Rico que recibía en ese mismo año a veintidós misioneros franciscanos. A Cuba llegaban los franciscanos ya en 1495; en 1515 se fundó la diócesis de Baracoa y en 1522 la de Santiago.

Los misioneros católicos empezaron la evangelización de Centro América después de la conquista y la ocupación de la región por los españoles en los años 1520. Aunque los amerindios en El Salvador tenían una religión bien desarrollada basada en la adoración de las fuerzas de la naturaleza, había

ciertos paralelos entre las prácticas de su religión y el catolicismo, lo cual facilitó los esfuerzos de los misioneros españoles.

Después de haber sido derrotados los ejércitos amerindios por Pedro de Alvarado en 1525, los antiguos dioses parecían no tener poder ante los conquistadores españoles y su nueva religión. Los frailes franciscanos, después de deshacerse de los sacerdotes indígenas y de destruir las imágenes de sus dioses, les ofrecieron a los amerindios un sistema religioso nuevo, que fue generalmente aceptado por ellos y lo sobrepusieron a sus antiguas creencias. Miles de amerindios fueron convertidos al catolicismo durante el periodo colonial español, cuando El Salvador era una provincia y una parroquia de la Capitanía General de Guatemala.

Sin embargo, debido a la falta de crónica de sacerdotes católicos y trabajadores de otras religiones, las personas de los pequeños pueblos y villas aprendieron a llevar su vida religiosa con solo la visita ocasional del clero católico. Para llenar esta necesidad, la cofradía, una asociación voluntaria religiosa, se desarrolló entre la gente para planear, organizar y pagar las celebraciones religiosas de la localidad durante el año.

2.2.2 La Iglesia en El Salvador³

El estado de la Iglesia Católica en el periodo postcolonial cambió dependiendo de quién gobernaba el país, los Conservadores o los Liberales. Las primeras leyes anticlericales fueron establecidas por el gobierno Liberal de Juan Vicente Villacorta Días en 1824. En 1871, la revolución Liberal proclamó la libertad de pensamiento y religión, removi6 el control de los cementerios de parte de los clérigos, legalizó el matrimonio civil, hizo que la educación no fuera clerical, y abolió las órdenes monásticas. A los sacerdotes se les prohibió enseñar en las escuelas públicas, pero se permitían las escuelas

³ Basada en el documento: "Enciclopedia de Religión en las Américas y la Península Ibérica: El Salvador" PROLADES 2009

privadas religiosas. Estas políticas se han mantenido hasta la fecha, excepto por la prohibición de las órdenes religiosas. El gobierno no contribuye con ninguna iglesia, pero desde 1962, a la iglesia se le permite adquirir bienes raíces mientras no sean para la iglesia misma. No hay concordancia entre el Gobierno salvadoreño y el Vaticano, pero sí se intercambian representantes diplomáticos. La Constitución de 1962 reiteró la separación de la Iglesia y el Estado y garantiza la libertad de religión para todos los cultos, pero excluye al clero de los partidos políticos y de puestos públicos.

En El Salvador ha habido una escasez de sacerdotes católicos y otros trabajadores religiosos. En 1944, había 106 parroquias con 203 sacerdotes y 357 religiosas, lo cual aumentó a 175 parroquias, 373 sacerdotes y 803 monjas en 1968. En 1980, entre las 229 parroquias, había 373 sacerdotes (173 diocesanos y 200 religiosos), 70 hermanos laicos y 735 monjas. En 1970, cerca del 62 por ciento de los sacerdotes y 19 por ciento de las monjas eran nativas salvadoreñas, lo cual es un alto porcentaje de sacerdotes nacionales y una baja proporción de monjas nativas comparado con otros países latinoamericanos de la época. La proporción de sacerdotes por habitante en El Salvador, cayó de 1 por cada 7,692 en 1970 a 1 por cada 9,090 en 1975 y en 1980 era 1 por cada 12,860 habitantes.

En 1980, 200 sacerdotes católicos en El Salvador pertenecían a órdenes religiosas. La cantidad mayor era de los salesianos y de los jesuitas. Cerca del 50 por ciento del clero religioso era dedicado a las parroquias, 20 por ciento a la enseñanza, 10 por ciento a la capacitación y preparación de sacerdotes, y el resto trabajaba en la arquidiócesis. Los sacerdotes religiosos asignados a las parroquias eran mayormente misioneros extranjeros, principalmente de Italia y España. La Iglesia Católica también auspició 161 escuelas privadas con más de 35.000 estudiantes.

Desde los años 1920, la Iglesia Católica se ha venido dividiendo grandemente de forma interna entre los que apoyan el status quo – la alianza Conservadora de la Iglesia y el Estado – y los que han apoyado a los Liberales y la agenda progresiva, basada en la defensa de los derechos humanos de los marginados de la sociedad.

Se han suscitado varias tensiones entre la Iglesia Católica Salvadoreña durante los años 1960 y los siguientes años, que resultó de los retos impuestos por el Segundo Concilio Vaticano (1962-1965), la Conferencia Latinoamericana de Obispos llevada a cabo en Medellín (Colombia) en 1968, la Teología Latinoamericana de Liberación, y el movimiento de Renovación Carismático Católico. Estas nuevas y poderosas corrientes polarizaron en varias facciones a los obispos católicos, sacerdotes (diocesanos y religiosos), hermanos laicos y hermanas (miembros de órdenes religiosas), y los legos en general. Los tradicionalistas querían que la Iglesia se mantuviera igual a como era antes de las reformas aprobadas por el Segundo Concilio Vaticano (mediados de 1960), con énfasis en la autoridad apostólica, la teología ortodoxa, los sacramentos y la piedad personal. Los reformistas generalmente apoyaban la propuesta de la Iglesia después del Segundo Concilio Vaticano hacia la modernización y la tolerancia a la diversidad basada en su Doctrina Social oficial. Los progresistas, inspirados en las reformas aprobadas en el Segundo Concilio Vaticano y en las conferencias de Medellín, buscaba implementar la nueva visión de “una opción preferencial hacia los pobres” a través de la acción política y social dirigida hacia la transformación de la sociedad salvadoreña y al establecimiento de mayor justicia social a través de una democracia pacífica. Los radicales adoptaron la Teología de la Liberación inspirada por el marxismo y llamaron a la gente a realizar una violenta revolución como una forma de remover la dictadura Conservadora y crear un Estado Socialista que sirviera a las masas pobres y marginadas. Los agentes carismáticos buscaban transformar la vida comunal y espiritual de los católicos a través del poder y los dones del Espíritu Santo (incluyendo el “bautismo del Espíritu Santo y el habla en lenguas”), en vez de un activismo social y político. Muchas familias católicas habían sido destruidas por los conflictos armados y las reubicaciones geográficas forzadas a raíz de la guerra civil y por los conflictos internos entre Conservadores, Liberales y Progresistas, tanto en la arena política como en la religiosa.

Monseñor Luis Chávez y González fue el Arzobispo de San Salvador entre 1939 y 1977. Durante su desempeño, la Iglesia Católica Salvadoreña pasó por varios cambios significativos. La condición

marginada de los campesinos, quienes habían sido ignorados por la jerarquía de la iglesia, se convirtió en un asunto preocupante. El enfoque tradicional de la caridad fue visto como ineficiente; el crecimiento del protestantismo en el país apareció como una amenaza para la fe católica romana. Monseñor se dirigió a la situación prometiendo la organización de cooperativas en el campo, lo cual dio como resultado la formación de comunidades de base católicas.

Muchos campesinos tuvieron esperanzas al encontrar un nuevo significado religioso por medio de un mensaje en el cual Jesús se comprometía socialmente y buscaba la liberación de la opresión política y económica., lo cual trajo repercusiones significativas. Después de las escaramuzas armadas entre el ejército y las guerrillas inspiradas por el marxismo, empezó la guerra civil en los años 1980 y las comunidades de base católicas radicalizaron sus actividades y se formaron algunas de las asociaciones de campesinos que apoyaban al Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN).

La característica principal de la Iglesia Católica Salvadoreña en 1980, fue su fuerte postura a favor de los derechos humanos y la justicia social, basada en la pastoral “opción por los pobres” anunciada durante la reunión de los obispos latinoamericanos en Medellín en 1968, y reiterada en Puebla en 1979. Entre 1977 y la firma de los Acuerdos de Paz en 1992, muchos sacerdotes católicos en El Salvador eran presionados por las fuerzas militares del gobierno y los grupos terroristas derechistas que apoyaban al gobierno y su guerra en contra de la insurrección encabezada por los marxistas. Éstos premiando a los que levantaban la voz en contra del gobierno con la tortura y el asesinato.

Los grupos de la muerte derechistas llevaron a cabo una “guerra no santa” en contra de los sacerdotes católicos y laicos quienes eran socialmente activos en apoyo a los derechos de los pobres y oprimidos. El Arzobispo Oscar Arnulfo Romero fue asesinado en 24 de marzo de 1980 de un disparo al corazón mientras celebraba misa en la Capilla del Hospital de la Divina Misericordia de San Salvador. Durante los años 1970, la Iglesia Católica de El Salvador experimentó una severa persecución por el gobierno

militar del General Romero, quien fue condenado por los obispos católicos de América Latina y de Norte América a través de cartas pastorales y declaraciones oficiales, junto con el apoyo de la Comisión Internacional de Derechos Humanos y otras organizaciones.

Uno de los actos heroicos del Arzobispo Romero fue el establecimiento de un servicio de ayuda civil, Socorro Jurídico, para ayudar a la gente con acciones legales en contra de violaciones de derechos humanos, y también para documentar y publicar hechos de asesinatos, secuestros, violaciones sexuales, torturas, y la destrucción de casas, cosechas e inclusive pueblos enteros.

Una de las atrocidades reportadas fue la masacre de 600 campesinos indefensos en el Río Sumpul en mayo de 1980 por las fuerzas militares salvadoreñas, mientras estos refugiados trataban de cruzar la frontera hacia Honduras. La mayor parte de los campesinos eran mujeres y niños, junto con algunos viejos, quienes habían huido de las zonas de combate en donde sus pueblos y casas habían sido quemados y destruidos por fuerzas gubernamentales. Sin embargo, la oficina de ayuda legal fue destruida por las tropas militares en julio de 1980, cuando más de 100 soldados la rodearon y ocuparon el Colegio Jesuita donde estaban las oficinas de Socorro Jurídico. Semana a semana, la estación de radio católica reportaba estos y otras atrocidades para que todo el país lo escuchara, pero esta voz fue silenciada por bombas que fueron lanzadas en varias ocasiones. La Iglesia Católica trabajaba con la Cruz Roja Internacional y otras organizaciones de ayuda para asistir a los refugiados en muchas áreas del país.

El gobierno de El Salvador cada día desconfiaba más de los sacerdotes y monjas católicas, especialmente de los misioneros extranjeros, debido al creciente compromiso de la Iglesia hacia los derechos humanos y la justicia social, en medio de la represión oficial y la violencia dirigida en contra de todos los que estuvieran a favor de un cambio y una reforma a favor de los pobres y oprimidos. Mientras algunos misioneros católicos fueron deportados alegando estar involucrados en actividades políticas, doce sacerdotes fueron asesinados por organizaciones terroristas derechistas que apoyaban

fuertemente el gobierno militar. La mayor parte de los sacerdotes asesinados eran jesuitas, pero también dos hermanas Maryknoll y dos laicas de los EUA, formaron parte de la lista de las víctimas en un trágico accidente en diciembre de 1980. Más de 30 sacerdotes salvadoreños fueron forzados al exilio debido a que se sospechaba de su participación en actividades políticas. Por lo tanto, en 1980 la mayor parte de los misioneros extranjeros se involucraron en el trabajo pastoral debido a la escasez de sacerdotes para las parroquias.

Las escuelas católicas, iglesias y otras instituciones fueron víctimas de la violencia, incluyendo la ocupación y la destrucción de muchos edificios por las fuerzas de seguridad del gobierno y los terroristas derechistas, quienes golpeaban, torturaban y asesinaban a miles de víctimas inocentes. Algunos edificios pertenecientes a la Iglesia Católica se convirtieron en blancos para la destrucción, incluyendo la estación de radio católica y la universidad católica en San Salvador, pero muchas otras iglesias también fueron atacadas por ametralladoras y bombas, aun estando presentes refugiados creyentes. La mutilación de cuerpos era una de las tácticas favoritas de los terroristas derechistas, quienes justificaron sus acciones alegando “defender la democracia y ser guardianes de la madre tierra.”

Mientras el Arzobispo Romero, en medio de la confusión y la violencia, se convirtió en la voz de un profeta de una Iglesia Católica despierta que proclamaba las “buenas noticias a los pobres” y se mantuvo con los oprimidos durante su sufrimiento, su sucesor el Arzobispo Arturo Rivera y Damas S.D.B. (1983-1994) expresó su apoyo a la junta de gobierno, que según él mantenía su lugar en la lucha política entre las fuerzas de la extrema derecha y la izquierda. El Arzobispo Rivera y Damas consideraba “la extrema derecha” (la oligarquía y sus aliados militares y políticos) como la causa verdadera de la mayor parte de los males sociales y políticos que enfrentaba el país, mientras denunciaba a las fuerzas de la extrema izquierda (la guerrilla inspirada en el marxismo dirigida por el FMLN) por fomentar la revolución violenta en el país con el apoyo de Cuba y la Unión Soviética para establecer un Estado socialista. Después de la muerte del Arzobispo Rivera y Damas en 1994, el

Obispo Fernando Sáenz Lacalle fue nombrado como su reemplazo y sirvió hasta su retiro en 2008. El Arzobispo actual es Monseñor José Luis Escobar Alas.

En 2002, la Iglesia Católica salvadoreña reportó ocho diócesis con 376 parroquias servidas por 429 sacerdotes seculares y 233 sacerdotes religiosos (un total de 662), además de 394 trabajadores religiosos (hermanos no ordenados de órdenes religiosas) y 1,542 monjas religiosas. La primera diócesis fue establecida en San Salvador en 1842, mientras las diócesis de Santa Ana y San Miguel fueron formadas en 1913. San Vicente fue añadida en 1943, Santiago de María en 1958, y Chalatenango y Zacatecoluca en 1987. La diócesis de San Salvador se convirtió en arquidiócesis en 1913 bajo el Arzobispo Antonio Adolfo Pérez y Aguilar, quien sirvió hasta su muerte en 1926.

2.2.3 Historia Organizaciones Sin Fines de Lucro⁴

El término Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL) es acuñado en el siglo XX por los economistas, pero su origen se remonta a la antigua Grecia entre (800 aC – 431 aC) y a Roma (465 aC – 492 dC). Los griegos preocupados por el bienestar de su comunidad y su calidad de vida realizaban obras para estos fines, aunque no practicaban la caridad hacia los necesitados. Cuando Roma conquistó a Judea en el año 63 aC., entró en contacto con la tradición judía del diezmo, dirigido a ayudar a los menesterosos. Con el nacimiento de Jesús de Nazaret y sus enseñanzas, lo que hoy en día conocemos OSFL reciben un ímpetu, el cual llega a nuestros días y aunque Flavio Claudio crea el vocablo filantropía (filos – amor, antropos – hombre) o (caridad romana) para detener la expansión del cristianismo, pero no lo pudo hacer. Del siglo VI al XIII, la Edad Media, la religión acaparó y monopolizó el ejercicio de la caridad, al extremo de convertir estas actividades en el vehículo de la salvación. El gobierno tenía un rol limitado y estaba sometido a la voluntad de la iglesia. De acuerdo a Burger (2001) la filantropía en tiempo “la filantropía en tiempos pre-modernos, siglo XIV, fue

⁴ Basado en recopilación de informes sobre asociaciones sin fines de lucro y entrevistas con asociaciones de este tipo.

predominantemente un asunto de las iglesias y unos pocos individuos adinerados. El rol del gobierno era limitado. Las OSFL pre-modernas operaban principalmente las áreas clásicas de acción de este sector a veces combinando estas funciones.

Durante la Edad Moderna, del siglo XV al XVIII la filantropía comenzó a dejar a un lado la inclinación o motivación religiosa para transformarse en una actividad más utilitarista; esta tendencia continúa hasta nuestros días, donde la filantropía busca resolver los problemas de forma metódica y organizada empleando buenas prácticas de administración. En la actualidad se conoce a las OSFL como el tercer sector por su influencia en el desarrollo de todos los aspectos sociales alrededor del mundo.⁵

Las Organizaciones Sin Fines de Lucro, suelen ser organizaciones no gubernamentales (ONG), particularmente cuando su ámbito de actuación excede las fronteras de un determinado país.

Las ONG's han existido aproximadamente desde el siglo XIX. Una de las más antiguas es la Cruz Roja, aunque propiamente no es una ONG por tener características particulares según sus estatutos y al ser consecuencia de Convenios Internacionales. El reconocimiento formal de las ONG es a partir del artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas (1945):

“El Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con organizaciones no gubernamentales que se ocupen de asuntos de competencia del Consejo.”

Además de participar del sistema de las Naciones Unidas, también lo hacen a nivel de los Estados nacionales que correspondan en calidad de observadores, consultores, ejecutantes de proyectos, como una forma de presión social ciudadana, etc.

⁵ Tercer Sector Informativo a la Orden. Breve Historia de las Organizaciones sin fines de Lucro. www.sites.google.com

Desde entonces el Consejo Económico y Social ha pasado de 41 ONG reconocidas con el status de consultivas en 1946 a unas 2350 ONG (2003). Número mucho mayor si se incluyen a las que actúan sólo a nivel local y regional.

A nivel local pueden ser creadas para ayudar a los niños de la calle, alfabetización, superación de la pobreza, facilitar el acceso a vivienda y bienes, realizar investigación social, educación popular, defensa del medio ambiente, defensa de los derechos de los consumidores, ayuda social, promoción cultural, integración social, entre muchas otras.

Las ONG's. en El Salvador.

Las organizaciones no gubernamentales de El Salvador son entidades que históricamente han contribuido a solucionar los problemas sociales por lo que atraviesa la población de escasos recursos.

Según la obra de Víctor Manuel González, titulada "las Organizaciones no Gubernamentales una nueva expresión de la sociedad civil salvadoreña" relata la evolución de las ONG's en El Salvador remontándose a seis décadas atrás y se desarrolla de la siguiente manera:

"Periodo de 1950 a 1960, en esta década se conoce la existencia de las primeras ONG's en una publicación de 1955, en la cual se discute sobre las relaciones de las ONG's con los organismos especializados y técnicos de las Naciones Unidas.

En El Salvador las ONG's en esta década fueron fundadas y dirigidas por distinguidos elementos de los diversos sectores sociales, llevando acabo obras de magnífica colaboración con los Organismos Internacionales encargados de desarrollar en este país los programas de asistencia de Naciones Unidas.

En este periodo se identifican las siguientes ONG's: Cruz Roja Salvadoreña, Asociación Pro-infancia, Cruz Blanca, Sociedad Benéfica Femenina, Defensa Social Salvadoreña, Asociación Amigos de la Tierra, Asociación Amigos de la Cultura.

Periodo de 1960 a 1970, las experiencias de trabajo de las ONG's en este periodo se diversifican con la creación del círculo salvadoreño de Educación y Cultura, CARITAS de El Salvador, y la Fundación promotora de Cooperativas. En esta década también existía presencia de ONG's internacionales que atendían a poblaciones en su mayoría marginales como el plan de padrinos Internacional. En este periodo hubo una diversificación, lo que contribuyó en cierta forma a que cada ONG desarrollara competencias institucionales.

Periodo de 1970 a 1980. La existencia de factores de orden estructural generadores de la pobreza y miseria en la mayoría de la población y la limitada atención a este tipo de necesidades hacen que en la década de los 70 se genere un movimiento social de amplio aspecto que demanda mejores condiciones de vida para la población y comienza un periodo de confrontaciones sociales y política, como huelgas, manifestaciones callejeras, secuestros y asesinatos de personas importantes.

En esta época, la necesidad de atender las diversas situaciones de emergencias generadas por las poblaciones motivo el surgimiento de nuevas ONG's, laicas y otras vinculadas a la Iglesia Católica e iglesias protestantes, entre otras tenemos la Federación de Cooperativas de Ahorro y Créditos de El Salvador (FEDECACES).

Periodo de 1980 a 1990. En esta década se inicia la guerra armada, la privatización de un sector de la banca y del comercio exterior lo que originó una amenaza para la población civil desplazada a nivel nacional. Muchos de los recursos del Gobierno escasearon y la población no alcanza puede ser atendida.

Lo anterior contribuyó al surgimiento de numerosas ONG's de diferente naturaleza orientadas a desarrollar programas de salud, asistencia técnica, desarrollo comunal, capacitación, defensa de derechos humanos, desarrollo agrícola, créditos etc.

Es importante hacer notar que también en esta década (1985) se crea la primera instancia de trabajo coordinado de ONG's a través del Consejo Coordinador de Instituciones Privadas de Promoción Humana de El Salvador (CIPHES)

El trabajo de las ONG's fue aceptado por la población debido a que el gobierno no cubría sus necesidades, y porque estas organizaciones estimulaban la participación de la población en la solución de sus problemas.

Periodo de 1990 a 1993. En la década de los 90 el proceso de paz tomó un giro serio y decidido para el logro de la misma, que culminó con los Acuerdos de Paz.

Los desafíos para la reconciliación, pacificación, consolidación de la democracia y la reconstrucción nacional llevaron a la población salvadoreña y a las organizaciones que trabajan con ella a desarrollar voluntades para unir esfuerzos y superar los retos que antes no les permitían compararse en sus acciones”.

Se generaron diversas instancias de interlocución y negociación entre el gobierno de El Salvador, ONG's fuerzas sociales, partidos políticos. El gobierno al aplicar las medidas de ajuste cultural refleja la tendencia de que sean las ONG's las que ejecuten los programas de compensación social, por lo cual diferentes ONG's han decidido participar activamente en la ejecución de dichos problemas.

Un aporte de las ONG's salvadoreñas a la sociedad ha sido el haber logrado instancias de concertación nacional para resolver problemas importantes en la vida nacional.

2.2.4 Historia de Radio María⁶

Las cosas más grandes tienen principios modestos. El pueblo de Arcellasco se pronuncia “Archelasco”— forma parte del municipio de Erba, en la provincia de Como, en Lombardía, que para lo eclesiástico depende de la archidiócesis de Milán.

En 1980 el párroco de Arcellasco, Don Mario Galbiati, hizo instalar en su parroquia una pequeña antena para emitir la Santa Misa y el Rosario a los fieles de la parroquia que no podían asistir a los oficios. Otros párrocos en Italia hicieron lo mismo pero Galbiati fue más allá: comprendiendo que todos los párrocos no tenían por qué tener talento radiofónico ni tiempo para ocuparse de su emisora, procuró crear una programación religiosa estándar. Así nació y empezó a expandirse a nivel local y regional Radio María, un verdadero fenómeno radiofónico en la Italia de los ochenta.

Cuatro años después, el 12 de enero de 1987, se constituyó la Associazione Radio María, compuesta por laicos y religiosos con la idea de independizar la radio de la parroquia y pretendiendo una expansión a mayor escala. Esta fecha es considerada como el origen del modelo de Radio María ya que los estatutos de las demás Radio María del mundo están calcados de la fórmula iniciada en 1987. Entre los laicos destaca, desde la misma fundación, el empresario Emanuele Ferrario, quien puso a disposición de la cadena su experiencia adquirida en el negocio familiar, *Burrificio Campo dei Fiori*. De este modo los yogures, la leche y la mozzarella alimentaron la nueva evangelización.

En 1990 Radio María era ya en Italia una emisora de ámbito nacional. En septiembre de 1991, disensiones entre el padre Galbiati y la Asociación —no tanto sobre los contenidos como sobre la gestión— llevaron al fundador a dejar la organización. Galbiati fundó en 1994 Radio Mater, que a su ya avanzada edad sigue dirigiendo desde su pueblo de Arcellasco.

⁶ Basado en Libro: “Radio María en el Mundo”, World Family of Radio María, 2007

En los noventa, la experiencia Radio María sedujo a religiosos y laicos católicos de otras naciones y continentes. Bajo el impulso, primero, de Radio María Italia, empezaron a surgir otras Radio María en el mundo. En 1998 surgió la Familia Mundial de Radio María, presidida por Ferrario.

A partir de 1998 La Familia Mundial de Radio María se expandió rápidamente por los 5 continentes teniendo a la fecha 68 emisoras, 1,707 repetidoras y llegando a una población de aproximadamente 485,720,000 habitantes, de conformidad a la Tabla 5:

Continente	Radios	Repetidoras	Población
África	18	76	125,100,000
América	23	436	155,900,000
Asia/Oceanía	4	14	6,300,000
Europa	23	1,181	198,420,000

Tabla 5. Distribución de estaciones y repetidoras por continente de Radio María

2.2.4.1 La Comunicación Radiofónica y los Aspectos de la Organización Interna

La Familia Mundial es una asociación civil sin fines de lucro, ente constituido según las disposiciones de la ley en materia de asociaciones civiles en el Estado italiano y tiene como miembros otras asociaciones que operan en el mundo con las mismas finalidades y modelos operativos. A estas asociaciones que se convierten en socios de la Familia Mundial se concede el nombre de Radio María. En el año 2005 la Familia Mundial fue reconocida por el Ministerio de Asuntos Exteriores Italiano como organización no gubernamental que trabaja en el campo de la cooperación al desarrollo. La organización de la World Family of Radio María tiene como finalidad principal la de ayudar a desarrollar el proyecto radiofónico Radio María, donde se reconozcan las condiciones para iniciarlo, y promocionarlo en las sociedades civiles y con las jerarquías eclesiósticas. La directiva, que tiene una representación continental y una permanente, elabora las estrategias y es garante de los valores del proyecto Radio María. El presidente de la directiva por lo tanto trabaja, junto con un comité ejecutivo

instituido por la misma directiva, las estrategias administrativas, el presupuesto, la definición de los servicios, y además las políticas de gestión y técnicas.

2.2.4.2 El Contexto Cultural y los Desafíos del Proyecto

No hay duda que los desafíos que debe enfrentar la Familia Mundial son muchos y complejos. El mundo de la comunicación está en gran fermento, los aspectos de la distribución de las señales está atravesando un periodo de gran evolución. Es suficiente pensar en la famosa llegada del digital que podría abrir nuevos espacios importantes en la difusión de la señal radiofónica. Eso seguramente implicará también un cambio en la oferta del producto radiofónico, volviéndolo mucho más variado y necesariamente más flexible. La Familia Mundial por lo tanto deberá ser una institución lista a recibir los cambios tecnológicos para ofrecer un servicio de auxilio eficaz a las redes nacionales, estudiando las inversiones según las diferencias de los diversos mercados y los impactos culturales locales. Desarrollando sus actividades y sus esfuerzos principalmente en aquellos países que la comunidad internacional define en desarrollo o con un especial régimen de tutela o de ayuda. Por lo tanto, la misión ve la organización actuar en campos muy delicados, donde los medios de comunicación tienen un papel fundamental en el desarrollo de las sociedades civiles. Un interés especial por la persona humana, como testimonio activo de la misión de la organización, hace que las asociaciones nacionales puedan ser soportadas en su trabajo de la evangelización y de cercanía a los problemas reales de la gente y de la presencia en el territorio. Es evidente que los aspectos formativos se vuelven fundamentales, y la organización de la Familia Mundial se ve involucrada en un proceso de formación que requerirá de los recursos de asociaciones locales e internacionales para poder enfrentar los desafíos del desarrollo. Una última importante tarea será el desafío del Continente Asiático. Actualmente las actividades de la Familia Mundial se desarrollan fundamentalmente en tres continentes. Si el gran empuje y entusiasmo en América Latina ha sido el primer verdadero desafío de la Familia Mundial, que hoy podría decirse que esta generalmente ganado, en los últimos años se ha expandido a Europa Oriental, región del Continente Europeo de imprescindibles impactos culturales;

con un mercado de comunicación de monopolio estatal en manos de los países ex comunistas, que se ha abierto a la economía del mercado privado en los últimos años. El compromiso en África es un discurso aparte ya que es el objetivo a futuro. Es un compromiso de todos, también por los problemas que sufre el Continente Africano. La Familia Mundial, durante los últimos años, se ha encontrado sumergida de llamadas de obispos y sacerdotes africanos, que han visto en Radio María un verdadero símbolo de esperanza tanto para la evangelización, como para el desarrollo de sus poblaciones. Los impactos y las dificultades no faltan y hoy en día se puede decir que la Familia Mundial en su estructura se está comprometiendo en un proyecto que es único en el continente. Solamente la gran fe y la fidelidad a los valores por parte de cada asociado podrán hacer ganar también esta apuesta.

2.2.4.3 Historia de Radio María El Salvador⁷

Luego de conocer como Radio María se ha desarrollado en el mundo y su historia, ahora se debe conocer la historia de esta Organización sin Fines de Lucro en el país, conocer la historia de Radio María es un poco complicado ya que no se cuenta con fuentes bibliográficas que entren en detalle sobre la evolución de este gran proyecto, pero se ha retomado la historia que de boca en boca y en algunos documentos se encuentra sobre ella.

Tal como se menciona en los antecedentes todo comenzó entre los años 1996 y 1997 cuando se conoció la existencia de Radio María en el mundo y se cuenta el proceso que se llevó para traerla a El Salvador. Pero todo se legalizó cuando la Asociación Radio María suscribió sus estatutos según el acuerdo de aprobación número 293 de fecha 11 de mayo de 1998 del Ministerio del Interior y publicados en el diario oficial el 17 de septiembre de 1998, los estatutos establecen que se creara una asociación Apolítica, No Lucrativa y de Carácter Religioso y como sus objetivos el servicio de la actividad de la radiodifusión sonora con carácter cultural y religioso, la transmisión de programas

⁷ Información recolectada de entrevistas a voluntarios e investigación documental de la asociación, además de artículos en revista "The Miracle of Volunteers". World Family of Radio María, 2012.

variados, auto producidos o adquiridos de terceros, la transmisión de programas informativos sobre sucesos religioso, económicos, sociales y culturales y como objetivo primordial la promoción de la difusión del mensaje evangélico de alegría y de esperanza para la familia de enfermos, según el espíritu y la doctrina de la Iglesia Católica.

Para mayores detalles sobre la historia de Radio María en El Salvador, ver antecedentes de este documento.

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Religión

Según la Real Academia de la Lengua Española se define como: “el conjunto de creencias o dogmas acerca de la divinidad, de sentimientos de veneración y temor hacia ella, de normas morales para la conducta individual y social y de prácticas rituales, principalmente la oración y el sacrificio”.

La religión se puede clasificar tomando varios criterios como lo son la concepción teológica (Teísta, No Teísta y Panteísmo), por revelación (reveladas y no reveladas) y por origen o familia (abrahamicas, indicas, iranianas, neopaganas, tradicionales africanas y tradicionales nativo americanas).

2.3.2 Iglesia

Según la Real Academia de la Lengua Española se define como la congregación de los fieles cristianos en virtud del bautismo, en términos más sencillos se define como la reunión de personas que profesan una misma religión o creencia. En el ámbito del mundo europeo occidental helenístico no cristiano, denotaba una asamblea o reunión de ciudadanos congregados en razón de una convocatoria pública (generalmente el llamado de un mensajero oficial o heraldo), para asuntos usualmente de orden político.

Las iglesias basadas en el cristianismo son las que toman su base en la enseñanza de Cristo y que han venido surgiendo en diferentes denominaciones, el siguiente cuadro sinóptico (Ilustración 2) muestra la relación histórica de las principales denominaciones Cristianas.

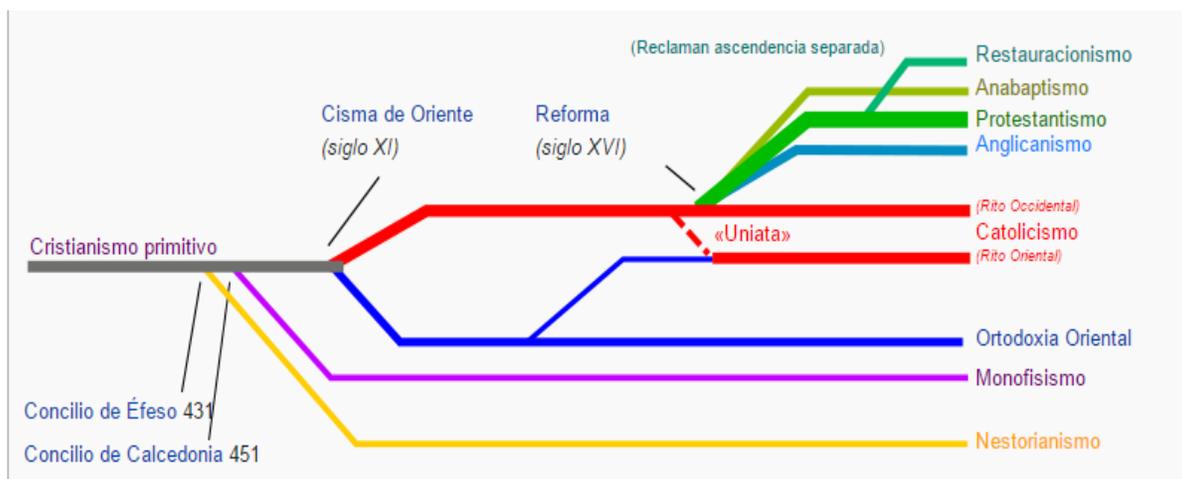


Ilustración 2. Cronología Cristianismo

2.3.3 Iglesia Católica⁸

La Iglesia católica es conocida de diversos modos, por ejemplo como Iglesia católica apostólica romana o como Iglesia católica romana. Católica es término originario del idioma griego καθολικός, 'katholikós', que significa "universal".

La Iglesia católica se ve a sí misma y se proclama como la encargada por Jesucristo para ayudar a recorrer el camino espiritual hacia Dios viviendo el amor recíproco y por medio de la administración de los sacramentos, a través de los cuales Dios otorga la gracia al creyente.

La Iglesia católica se concibe a sí misma como la única Iglesia fundada por Cristo, y por tanto, la única auténtica frente a las demás iglesias y denominaciones cristianas que han surgido históricamente después de ella.

⁸ Iglesia Católica (https://es.wikipedia.org/wiki/Iglesia_catolica)

La Iglesia católica considera que tiene encomendada la misión de elaborar, impartir y propagar la enseñanza cristiana, así como la de cuidar de la unidad de los fieles. Debe también disponer la gracia de los sacramentos a sus fieles por medio del ministerio de sus sacerdotes. Además, la Iglesia católica se manifiesta como una estructura jerárquica y colegial, cuya cabeza es Cristo, que se sirve del colegio de los apóstoles, y que en la historia ejerce la autoridad mediante sus sucesores: el papa y los obispos.

La autoridad para enseñar el Magisterio de la Iglesia basa sus enseñanzas en la Revelación, que está expresada tanto en las Sagradas Escrituras como en la Sagrada Tradición.

2.3.4 Organizaciones sin Fines de Lucro

Según la Real Academia de la Lengua Española, son toda organización de iniciativa social, independiente de la administración pública, dedicadas a actividades humanitarias, sin fines lucrativos.

Por actividad no lucrativa, debe entenderse que eventualmente podrá solicitarse un pago a compradores si lo que se les entrega a cambio son bienes y/o servicios, pero el precio cobrado por los mismos debe corresponderse aproximadamente con la cuantía de gastos asumidos por la asociación para obtener o generar esos bienes y servicios, así como para cubrir un prorrateo de otros gastos, como ser almacenaje, transporte, energía consumida, reparación de locales, etc. En definitiva, las actividades de la institución no deberían generar ni beneficios ni pérdidas en sumas importantes, y si beneficios hubiere, los mismos no deberán ser distribuidos a sus miembros sino reinvertidos en la propia institución y/o destinados a obras sociales comunitarias.

2.3.5 Medios de Comunicación⁹

Con el término medio de comunicación se hace referencia al instrumento o forma de contenido por el cual se realiza el proceso comunicacional o comunicación. Usualmente se utiliza el término para hacer referencia a los medios de comunicación masivos (MCM, medios de comunicación de masas o mass media); sin embargo, otros medios de comunicación, no son masivos sino interpersonales.

Los medios de comunicación son instrumentos en constante evolución. Muy probablemente la primera forma de comunicarse entre humanos fue la de los signos y señales empleados en la prehistoria, cuyo reflejo en la cultura material son las distintas manifestaciones del arte prehistórico. La aparición de la escritura se toma como hito de inicio de la historia. A partir de ese momento, los cambios económicos y sociales fueron impulsando el nacimiento y desarrollo de distintos medios de comunicación, desde los vinculados a la escritura y su mecanización (impresión -siglo XV-) hasta los medios audiovisuales ligados a la era de la electricidad (primera mitad del siglo XX) y a la revolución de la informática y las telecomunicaciones (revolución científico-técnica o tercera revolución industrial -desde la segunda mitad del siglo XX-), cada uno de ellos esenciales para las distintas fases del proceso de globalización.

2.3.6 Radiodifusión

La Real Academia de la Lengua Española la define como la emisión radiotelefónica destinada al público, también se define como un medio de comunicación que se basa en el envío de señales de audio a través de ondas de radio, aunque aplica para otras formas de envío de audio a distancia como Internet.

Aunque es difícil comprender de manera correcta el término de radio o radiodifusión son conceptos bastantes complejos que podemos describir como un conjunto de dispositivos para transmitir a

⁹ Medio de Comunicación (https://es.wikipedia.org/wiki/Medio_de_comunicacion)

distancia la voz y música, haciéndolas así accesibles a las personas. Para realizar esto se requiere de un proceso que consiste en una serie de transformaciones de ondas de señales de radio originales en otro tipo de oscilaciones para que pueda enviarse la señal a distancia.

A la radio se le considera un elemento a la que se le ha dado por llamar “comunicación social”, debido a que tiene la posibilidad de poner en relación a grupos sociales grandes.

2.3.7 Contabilidad¹⁰

Es una disciplina que se encarga de estudiar, medir y analizar en forma teórico-científica la realidad económica, financiera, social y ambiental de una empresa u organización, con el fin de interpretar las situaciones económicas que se derivan de transacciones monetarias, facilitando la toma de decisiones encaminadas hacia el mejoramiento de la productividad, gestión de la empresa u organización, la responsabilidad con el impacto ambiental y el impacto de bienestar social en la comunidad de la que se beneficia la entidad económica en la obtención de utilidad - ganancia, presentando la información contable previamente registrada de manera sistemática según un modelo contable determinado, esta información es útil para los distintos grupos de interés que rodean la empresa u organización.

La Contabilidad registra la información relacionada con las transacciones de la firma. Al tener ese registro, puede suministrar información sobre el estado en que se encuentra la firma en un instante dado o mostrar qué ocurrió durante un determinado período de tiempo. La Contabilidad produce los Estados Financieros. Estos son modelos matemáticos que simplifican la realidad, y la hacen comprensible.

En la Contabilidad se manejan dos principios básicos:

¹⁰ Contabilidad (<https://es.wikipedia.org/wiki/Portal:Contabilidad>)

- La causación, Hay algunas sumas que aparecen en el Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias, que no han ocurrido todavía. En estos casos se habla de causación. Se hace una causación cuando se reconoce un gasto, por ejemplo, que tendrá que desembolsarse después, pero que ha sido ocasionado por la operación del período.
- La partida doble, este principio básico, establece que cuando ocurre una transacción en la firma, se afectan por lo menos dos cuentas. Una en el debe y otra en el haber.

Dentro de la contabilidad se usan los siguientes estados financieros:

- Balance General.
- El Estado de Ingresos y Egresos o Estado de Resultados.
- Estado de Cambios en el Patrimonio.

2.3.8 Análisis Financiero

Es una técnica o herramienta que, mediante el empleo de métodos de estudio, permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de una entidad y conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia.

El análisis financiero se lleva a cabo mediante el empleo de métodos, mismos que pueden ser horizontales y verticales. Los métodos horizontales permiten el análisis comparativo de los estados financieros. Los métodos verticales son efectivos para conocer las proporciones de los diferentes conceptos que conforman los estados financieros con relación al “todo”.

La utilidad del análisis financiero es para realizar estudios externos e internos sobre la situación financiera de la empresa y para esto se utilizan varios instrumentos de medición:

- Análisis Horizontal: Comparación hecha entre los estados financieros de años anteriores, o bien, con estados financieros de otras empresas del mismo ramo a la misma fecha, lo que se busca es

determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

- **Análisis Vertical:** lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros con respecto a un todo. Que en el caso del balance general ese todo o 100% base es el activo, y en el caso del estado de ingresos y egresos son los totales; permite visualizar el peso de cada partida del estado financiero que se trate con respecto a la base, todo esto correspondiente al mismo año fiscal.
- **Razones Financieras:** El análisis de razones evalúa el rendimiento de la empresa mediante métodos de cálculo e interpretación de razones financieras. La información básica para el análisis de razones se obtiene del estado de resultados y del balance general de la empresa. Pueden dividirse en:
 - Razones de Solvencia.
 - Razones de Estabilidad.
 - Razones de Estudio de Ciclo Económico.
 - Razones de Análisis de Productividad de la Empresa.
 - Razones de Rentabilidad.
- **Comparación Industrial:** este instrumento permite analizar la empresa en base a los estándares de la industria y así saber cómo se encuentra esta con respecto a sus competidores, y para esto se hace tanto el análisis vertical como horizontal en comparación con la industria.
- **Análisis de Tendencia:** consiste en observar el comportamiento de los diferentes rubros del Balance General y el Estado de Resultados, para detectar algunos cambios significativos que pueden tener su origen en errores administrativos. Este método permite conocer la dirección y velocidad de los cambios que se han dado en la situación financiera de la empresa a través del

tiempo, ayuda a la determinación de las fallas que se han tenido en la administración financiera de la empresa.

2.3.9 Papeles de Trabajo¹¹

En las investigaciones se puede afirmar que los papeles de trabajo son todas aquellas cédulas y documentos que son elaborados por el investigador u obtenidos por él durante el transcurso de cada una de las fases del examen.

Los papeles de trabajo son la evidencia de los análisis, comprobaciones, verificaciones, interpretaciones, etc., en que se fundamenta el investigador, para dar sus opiniones y juicios sobre el sistema de información examinado. Los papeles de trabajo constituyen un medio de enlace entre los registros de contabilidad de la empresa que se examina y los informes que proporciona el investigador. Algunos papeles de trabajo son elaborados por el propio investigador, y se denominan Cédulas. Otros son obtenidos por medio de su cliente o por terceras personas (cartas, certificaciones, estado de cuentas, confirmaciones, etc.) pero al constituirse en pruebas o elementos de comprobación y fundamentación de la opinión, se incorporan al conjunto de evidencia que constituyen en general, los papeles de trabajo.

Los papeles de trabajo deben contener los productos del sistema de información financiera sujeto a examen, desglosados en su mínima unidad de análisis, las técnicas y procedimientos que el investigador aplicó, la extensión y oportunidad de las pruebas realizadas, los resultados de las técnicas y procedimientos tales como confirmaciones de tipo interno o externo y las conclusiones que obtuvo en cada una de las áreas examinadas.

Por lo tanto, los papeles de trabajo están constituidos por:

¹¹ Concepto de Papeles de Trabajo (fccea.unicaica.edu.co/old/tgarf/tgarfse120.html)

- Programas de trabajo.
- Planillas con análisis y anotaciones obtenidas de la empresa.
- Las cartas de confirmación enviadas por terceros.
- Manifestaciones obtenidas de la compañía
- Extractos de documentos y registros de la compañía.
- Planillas con comentarios preparados por el Investigador.
- Memorandos preparados por el Investigador, para exponer algunos hechos, que complementan la información de las planillas.

Los papeles de trabajo deberán adecuarse a cada trabajo en particular, pero deben poseer las características que les permitan servir de suficiente soporte para demostrar que los estados financieros u otra información sobre los que el investigador está emitiendo su opinión, concuerden con los registros contables de la compañía, o han sido conciliados con los mismos.

También los papeles de trabajo deben demostrar que la eficiencia del sistema de control interno de la compañía ha sido revisada y evaluada al determinar el alcance y oportunidad de las pruebas a los cuales se limitaron los investigadores.

Las cédulas que elabora el investigador pueden tener variadas formas de acuerdo a su criterio, pero en la práctica común se utilizan hojas multicolumnares manuales o electrónicas

2.3.10 Hoja de Trabajo ¹²

Son hojas multicolumnares en las cuales se listan agrupamientos de cuentas de mayor con los saldos sujetos a examen. Sirven de resumen y guía o índice de las restantes cédulas que se refieran a cada cuenta. Estos papeles representan los estados financieros en conjunto. Aquí se inicia la técnica del

¹² Concepto hojas de trabajo (fccea.unicaica.edu.co/old/tgarf/tgarfse120.html)

análisis pues se empieza a descomponer el todo en unidades de estudio más pequeñas. El método usado es el deductivo. Puede hacerse este listado como simple balance de comprobación, sin buscar orden alguno en las cuentas; pero se encontrará muy conveniente hacerlo siguiendo el ordenamiento del Balance General y del Estado de Resultados.

2.3.11 Plan Operativo Administrativo Financiero¹³

Es un plan estratégico que está estructurado para el área administrativa y financiera, que comprende en forma coherente y precisa la dirección de las diferentes acciones que dirección habrá de realizar, para lograr la efectividad en el desarrollo de sus actividades.

2.3.12 Clima Organizacional

Se han definido varios conceptos teóricos de diferentes autores quienes van a ser la base teórica para el logro de la propuesta planteada:

Definiciones, características y enfoques del clima organizacional.

“El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” Mendez Alvarez, 2006, 108.

¹³ Investigación sobre “Incidencia de la Reforma Administrativa Financiera en la Gestión de la Modalidad CDE, en los Centros Escolares del Distrito Educativo del Municipio de El Divisadero, en el Departamento de Morazán”, 2005

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). Alexis Goncalves.

Capítulo III: Diagnóstico

3.1 Diagnóstico Inicial

Luego de terminado el análisis exhaustivo de los resultados que arroja la investigación realizada para Asociación Radio María, se puede determinar una situación actual de la misma para cada una de las áreas que la componen:

1. Área legal.
2. Área administrativa
3. Área financiera
4. Área Operativa

A continuación se detallan los resultados para cada una de las áreas:

3.1.1 Área Legal

Asociación Radio María pertenece a las asociaciones sin fines de lucro, las cuales se rigen principalmente por las siguientes leyes y normativas dentro de la legislación salvadoreña:

- Primeramente por la Constitución de la Republica.
- Ley de Asociaciones Sin Fines de Lucro.
- Reglamento de Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro.
- Normas de Contabilidad Financiera # 21 Registro de las operaciones financieras en las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro.

- Ley De Impuesto A La Transferencia De Bienes Muebles Y A La Prestación De Servicio (IVA).
- Ley de Impuestos sobre la Renta.
- Ley de Telecomunicaciones.
- Código Tributario.
- Ley del Seguro Social.
- Código de Trabajo.

Además de estas regulaciones obligatorias dentro de la legislación salvadoreña, Asociación Radio María debe de cumplir todos los lineamientos de la Familia Mundial de Radio María, la cual da desde su sede central en Italia los lineamientos para el funcionamiento de sus diferentes representaciones a nivel mundial.

Luego de analizar todas las leyes, normas y lineamientos que debe de cumplir la asociación, se puede determinar que no hay ningún incumplimiento de la mayoría de ellas, pero se observa que hay un gran vacío en el conocimiento de las mismas por parte de la administración de la misma. Es por esto que se considera de vital importancia la capacitación en materia legal para el personal administrativo de la asociación así como de sus directivos.

3.1.2 Área Administrativa

En el ámbito administrativo la asociación no presenta un lineamiento claro debido a la rotación del personal en esa área, además no posee implementado un manual de puestos y funciones para cada uno de sus empleados y la administración no cuenta con documentación que respalde las acciones o decisiones administrativas, según entrevistas al personal ellos manifiestan la poca claridad de sus funciones y la falta de una línea de mando establecida administrativamente hablando, por otra parte en los procesos administrativos se evidencia una falta de capacitación en esta área del personal a cargo de la administración de la asociación, también cabe mencionar que no se cuenta con evaluaciones de desempeño, documentación legal como contratos de empleados, no se cuenta con política de

realización de estudios de clima organizacional. Es por esto que se considera necesaria la capacitación del personal administrativo en manejo de personal y técnicas de administración para que este personal se vuelva multiplicador de este conocimiento dentro de la asociación.

3.1.3 Área Financiera

En la actualidad y tal como lo establecen sus estatutos las decisiones financieras son tomadas por la junta directiva, avalada por el consejo de socios en cumplimiento de los lineamientos de la Familia Mundial de Radio María, la contabilidad y decisiones financieras se ven influenciadas externamente por la asesoría profesional del contador de la empresa. La asociación cumple con todas sus obligaciones legales de documentación tributaria y contable, pero se observa un vacío grande en el conocimiento de los procesos contables y financieros por parte de la administración de la asociación, dentro de la investigación fue limitada o nula la información detallada de las transacciones a nivel financiero que se brindaron, el control de documentos no se observa esto debido a la falta de políticas de manejo de documentos o la puesta en marcha de instrumentos estandarizados que permitan un mejor control de las finanzas a nivel de detalle, para esto se observa la gran necesidad de capacitación del personal involucrado en el proceso financiero de la asociación y que dentro de los perfiles de puestos se definan conocimientos básicos para desempeñarse en estos puestos. Una buena medida que puede tomarse es explotar el conocimiento y experiencia de la persona contratada externamente para el control de la contabilidad ya que en reuniones entabladas con dicha persona se observa que su experiencia es amplia en este rubro y su disposición es grande para con el proyecto de Asociación Radio María.

3.1.4 Área Operativa

El área operativa dentro de la asociación es el encargado de dar a conocer el proyecto y hacer que la señal de Radio María llegue a cada hogar católico del país, es por eso que debe de velar por la imagen y la calidad del producto que ofrece la Radio que es su programación, dentro de la

investigación se observa que aunque la gente conoce del proyecto, la programación no es conocida, por lo que se requiere una revisión constante de la misma para enfocarse a la población objetivo de la radio y con esto hacer que la programación sea recordada y genere un impacto en la población, el conocimiento de los eventos o formas de apoyar el proyecto es bien reducido y en opinión de las personas entrevistadas dentro de la investigación tienden a llegar a dar a conocer el proyecto solo cuando necesitan recursos financiero y no apoyan las actividades de las parroquias, es por esto que se debe trabajar en un plan integral de rejuvenecimiento del proyecto y de capacitación del personal operativo para que con técnicas innovadoras den a conocer el proyecto y logren el impacto esperado.

3.2 Análisis de Brechas

Consiste en identificar las brechas o diferencia que existen entre el desempeño actual dentro de la Asociación y el desempeño que se espera, con el propósito de cerrar esas brechas y/o diferencias encontradas en la gestión que se realiza.

3.2.1 Análisis de Brechas del Área Legal

La parte legal de la empresa se encuentra enmarcada dentro de la normativa legal de las Asociaciones sin fines de lucro, y las brechas se encuentran detalladas en la Tabla 6.

Brecha	Cierre de brecha
No se tiene el Libro de Acuerdos y/o Actas de Junta Directiva para respaldar todas las decisiones importantes dentro de la Asociación.	Implementar el Libro de Acuerdos y/o Actas de Junta Directiva para respaldar todas las decisiones importantes dentro de la Asociación
Existen diferencias entre los documentos internos y los documentos presentados a las entidades estatales, en cuanto a la cantidad de personas laborando.	Llevar a cabo una revisión mensual de los reportes internos y externos; y anexar una explicación de las desviaciones que se den.
Se requiere tener a la mano la base legal sobre la cual se exenta del pago de impuestos municipales a la ONG.	Obtener y mantener una copia del documento que ampara la exención del pago de los impuestos municipales.

Tabla 6. Detalle de las brechas y cierres de brecha del área legal

3.2.2 Análisis de Brechas del Área Administrativa (Recursos Humanos)

A continuación se presenta el detalle de las brechas encontradas en el área administrativa de acuerdo a las respuestas del instrumento utilizado por cada una de las dimensiones evaluadas.

3.2.2.1 Análisis de Brechas del Área Administrativa para la Dimensión de Liderazgo

Brechas	Cierre de brechas
No existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar.	Creación e implementación de un manual de puestos coherente con la organización, en el cual se especifiquen las funciones y responsabilidades de cada persona.
Casi nadie se esfuerza en cumplir con sus obligaciones.	Promover una cultura de cooperación dentro de todas las áreas de la organización.
Los jefes en la asociación no se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal.	Llevar a cabo series de capacitaciones para los jefes y mandos medios para que estos obtengan la cultura de respeto y cooperación que se necesita
El jefe no permite que otra persona del área lo ayude a organizar el trabajo.	Promover la apertura de opiniones entre los empleados y los jefes
Cuando uno no sabe cómo hacer algo nadie le ayuda.	Crear manuales de trabajo para solventar los problemas que se presenten.
Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo.	Brindar una serie de prioridades en las tareas a fin de tener todo el detalle de los problemas

Tabla 7. Detalle de las brechas y cierres de brecha del área administrativa para la dimensión de liderazgo

3.2.2.2 Análisis de Brechas del Área Administrativa para la Dimensión de Motivación

Brecha	Cierre de brecha
La asociación no cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo.	Crear un plan de trabajo y de carrera para los empleados de la asociación
Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.	Promover el empoderamiento de los empleados en la realización del trabajo.
Normalmente no se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.	Brindar reconocimientos públicos al buen desempeño de los empleados.
En esta organización no se busca que cada quien tome decisiones de cómo realizar nuestro trabajo.	Promover la libertad de implementación de nuevas prácticas que permitan una mejora de los procesos.
Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.	Promover una política de manejo de toma de decisiones que permita a los empleados tomar decisiones cuando y ejecutarlas cuando es necesario.

Tabla 8. Detalle de las brechas y cierres de brecha del área administrativa para la dimensión de motivación

3.2.2.3 Análisis de Brechas del Área Administrativa para la Dimensión de Reciprocidad

Brecha	Cierre de brecha
Las personas no se auto motivan para la realización del trabajo.	Avivar la fe de los colaboradores para poder motivarlos a realizar su trabajo de manera más expedita.
El personal siente que no le alcanza el tiempo para completar el trabajo.	Optimizar los procesos de la empresa, con esto se logran mejorar los tiempos de entrega.
Brecha	Cierre de brecha
La asociación no otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores. No se brindan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo. Las remuneraciones no están al nivel de los sueldos colegas en el mercado.	Crear un plan de remuneración y salarios adecuado para todos los trabajadores
No se ofrecen oportunidades de progreso a los buenos trabajadores.	Crear un plan de desarrollo de carrera para los empleados de la asociación.
No se piensa que las personas que trabajan bien, sean premiadas con un mejor trabajo en la organización.	Se debe crear un cronograma de eventos en los cuales se lleve a cabo el reconocimiento para los empleados más destacados.

Tabla 9. Detalle de las brechas y cierres de brecha del área administrativa para la dimensión de reciprocidad

3.2.2.4 Análisis de Brechas del Área Administrativa para la Dimensión de Participación

Brecha	Cierre de brecha
Lo importante es cumplir con los objetivos del departamento, lo demás no interesa.	Llevar a cabo capacitaciones para que las personas comprendan los objetivos conjuntos de la asociación.
Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos. Y cada departamento trabaja por su lado	
Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos. Cuando necesitamos información de otra área, tardan en dárnosla. Los que poseen información no nos la dan a conocer fácilmente. Aquí la información está concentrada en pocos grupos. La adopción de nuevas tecnologías no son bien aceptadas	

Tabla 10. Detalle de las brechas y cierres de brecha del área administrativa para la dimensión de participación

3.2.3 Análisis de Brechas del Área Financiera

Brecha	Cierre de brecha
No se cuenta con documentación que ampare la decisión de Junta Directiva de la realización de préstamos tanto a corto como a largo plazo,	Documentar todo movimiento de capital; llámese solicitud o uso de una manera adecuada.
No se encontró documentación que ampare los aumentos en el patrimonio de la asociación (2014) y los superávits por revaluación (2013).	Documentar todo movimiento de capital; llámese solicitud o uso de una manera adecuada.
En la documentación no se encontró el comprobante de liquidación de préstamos a corto plazo para el año 2014.	Documentar todo movimiento de capital; llámese solicitud o uso de una manera adecuada.
No se tiene claro dentro de la documentación que se contempla en la cuenta de Otros Activos llamada "Cuentas Transitorias" que ha mantenido un saldo elevado en el periodo de estudio.	Definir a detalle el contenido de "Cuentas Transitorias"
No se encontró ningún documento que ampare el aumento significativo en los bienes no depreciables en el año 2013 y los activos no depreciables en 2014.	Detallar los bienes y los activos no depreciables en un documento adicional.
Se ve una tendencia al alza en los gastos administrativos de la asociación.	Crear una política de manejo de los gastos administrativos y controlar el detalle de estos.
No se cuenta con una política para la relación Capital Ajeno a Capital Propio.	Crear una política de manejo de la relación Capital Ajeno a Capital Propio
No se cuenta con una política establecida para la relación Deuda a Corto Plazo a Capital Propio.	Crear una política de manejo de la relación Deuda a Corto Plazo a Capital Propio
No se cuenta con una política establecida para la relación Deuda Total a Activo Total.	Crear una política de manejo de la relación Deuda Total a Activo Total
No se cuenta con una política establecida para la relación Deuda a Largo Plazo a Capital Contable.	Crear una política de manejo de la relación Deuda a Largo Plazo a Capital Contable
No se cuenta con una política establecida para la relación Activo Fijo a Capital Propio.	Crear una política de manejo de la relación Activo Fijo a Capital Propio
No se cuenta con una política establecida para la relación Capital Contable a Capital Social	Crear una política de manejo de la relación Capital Contable a Capital Social
No se cuenta con una política establecida para la relación Cobertura de Intereses.	Crear una política de manejo de la relación de Cobertura de Intereses
No se cuenta con una política establecida para la relación de Ingreso Neto a Capital Contable.	Crear una política de manejo de la relación de Ingreso Neto a Capital Contable
No se cuenta con una política establecida para la relación de Ingresos Netos a Capital de Trabajo	Crear una política de manejo de la relación de Ingresos Netos a Capital de Trabajo
No se cuenta con una política establecida para la relación de Ingresos Netos a Activos Totales	Crear una política de manejo de la relación de Ingresos Netos a Activos Totales
No se cuenta con una política establecida para la relación de Margen Bruto	Crear una política de manejo de la relación de Margen Bruto
No se cuenta con una política establecida para la relación de Margen de Utilidad Neta	Crear una política de manejo de la relación de Margen de Utilidad Neta
No se cuenta con una política establecida para la relación de Rentabilidad con Respecto a las Inversiones	Crear una política de manejo de Rentabilidad con Respecto a las Inversiones
No se cuenta con una política establecida para la relación de Rentabilidad de Capital Contable	Crear una política de manejo de la relación de Rentabilidad de Capital Contable

Tabla 11. Detalle de las brechas y cierres de brecha del área financiera

3.2.4 Análisis de Brechas del Área Operativa

Brecha	Cierre de Brecha
El número de personas que escuchan programación católica globalmente en el estudio es de un 76% en su gran mayoría adultos mayores (más de 50 años) y jóvenes entre 15 y 25 años, los extremos de la población dentro de la investigación y una mínima parte de la población económicamente activa.	Trabajar en planes de acción enfocados a ganar la audiencia de la población económicamente activa, con la inclusión de más temas de interés dentro de la programación de la radio.
En conocimiento de la gente Radio María se encuentra en un segundo lugar de menciones de la gente con un 15% de la gente superado únicamente por Radio Luz con un 25% y seguido muy de cerca por Radio Paz, Radio Santa Biblia y Agape TV con un 11 % cada uno.	Revisar constantemente la medición de ratings de la radio dentro de la preferencia de la población objetivo, para mejorar la opinión de estos y hacer que la emisora se convierta en el top of mind de los medios de comunicación católicos en el país.
La motivación de las personas para escuchar programación católica está influenciada en gran medida por la programación y los conductores. Las personas que conocen y han escuchado Radio María lo hacen en las franjas matutina y nocturna en su gran mayoría (80%).	Evaluar constantemente la programación de la emisora y realizar los cambios necesarios para complacer a la audiencia y que estos recomienden la emisora y su programación.
Las personas que han dejado de escucharla en gran medida lo han hecho porque escuchan otro medio de comunicación (49%) o y no les gusto la programación (29%).	Incluir la opinión de los escuchas y de los voluntarios a la hora de realizar la programación para lograr un mejor impacto dentro ellos y con esto ganar más escuchas.
Aunque gran número de personas la escuchan o han escuchado la programación, no se identifican con ningún programa ya que al consultarles por su programa favorito o el que se recuerdan mencionan: "Misa" (42%), o "Santo Rosario" (22%) y esto es debido a la poca promoción que se hace de la programación.	Fortalecer la publicidad de la programación para que los escuchas se identifiquen con ellos y que sirvan como guía en su caminar. Velar por que todo el personal técnico y voluntarios conozcan y vivan los objetivos de proyecto para así lograr hablar con propiedad del mismo a la feligresía y con esto animarlos a conocer más y apoyar esta gran obra de evangelización.
Aunque la gente no se identifica con la programación, esta es considerada entre excelente y muy buena al igual que su señal, pero si se recomiendan más temas juveniles y de adultos dentro de la programación.	Calendarizar revisiones periódicas de la calidad de la señal y el mantenimiento preventivo de los equipos. Formalizar los roles del personal operativo e incluir dentro del mismo puestos o funciones que ayuden a elevar el perfil de la radio en la redes sociales y medios de streaming, así como en el aprovechamiento de las herramientas informáticas que permitan la llegada a cada vez más personas con herramientas innovadoras.
La mayoría de las personas (71%) que conocen Radio María conocen sus actividades de recaudación de fondos, siendo las alcancías y las actividades consideradas grandes (Rifa, Mariatón y Cena de Nazareth) las que reciben un 91% de las menciones, pero solamente un 59% de ellos han donado y el medio en el que más personas han donado es las alcancías (60%) seguido por la Rifa del vehículo (18%), por otro lado el 58% de las personas indican que para mejorar su recaudación de fondos Radio María debe de realizar más visitas parroquiales.	Realizar un estudio periódico del impacto y el beneficio de las actividades de recaudación de fondos, esto con la creación de un plan de promoción y difusión. Capacitar al personal técnico y voluntarios en el cuidado y uso de los equipos y herramientas que son utilizadas para realizar la producción de programas y el funcionamiento de la emisora. Incluir más acercamiento con las parroquias para crear un vínculo estrecho entre la feligresía y la asociación.

Tabla 12. Detalle de las brechas y cierres de brecha del área operativa

3.3 Planeación Operativa

3.3.1 Situación del Desempeño

FORTALEZAS Documentación legal casi en su totalidad al día. Infraestructura e instalaciones propias que permiten la implementación de un mejor clima organizacional y la realización de actividades para la recaudación de fondos. Buen posicionamiento en la mente de las personas que es posible explotar para el crecimiento del proyecto. Sistema contable bien definido y actualizado. Nivel alto de voluntariado que permite el apoyo en las diversas actividades para expandir el proyecto de la asociación. Gran cantidad de actividades para recaudación de fondos.	DEBILIDADES Poco conocimiento del personal encargado de la administración de temas legales, administrativos y financieros. Falta de lineamientos administrativos bien definidos dentro de la asociación. Poco o nula preocupación por escuchar a la feligresía para la revisión de la programación o la realización de actividades. Falta de interés para conocer la opinión del voluntariado y poca apertura a nuevas ideas. Canales de comunicación deficientes entre administración y el personal. Falta de trabajo en equipo. Falta de perfiles y manual de puestos bien definidos. Falta de personal clave para el funcionamiento de la Asociación. Falta de documentación de control interno tanto administrativo como financiero.
OPORTUNIDADES El conocimiento de Radio María por medio de la figura de Padre Hilario Contrán. Alta Tecnología no aprovechada. Poca explotación de la frecuencia FM. Gran número de personas con interés en el proyecto. Gran experiencia de parte de la Familia Mundial de Radio María en promoción y difusión. Segmentos de población no explotados que pueden apoyar el proyecto (Empresas y Organizaciones)	AMENAZAS Programación tropicalizada de las demás estaciones de programación católica. Propaganda agresiva por parte de las demás estaciones de programación católica. Fuga de personal y voluntarios a otros proyectos de evangelización. Presiones externas por adquisición de frecuencia. Cambios en políticas de préstamos internacionales con Familia Mundial de Radio María. Cambios en regulaciones provenientes de Familia Mundial de Radio María. Cambios en políticas tributarias.

Tabla 13. Tabla de FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) de la Asociación.

3.3.2 Definición y Requerimiento de Grupos de Interés

Los grupos de interés que se encuentran dentro de la Asociación Radio María para el funcionamiento administrativo financiero de la misma se encuentran:

- Junta Directiva
- Administración
- Área Técnica
- Operaciones
- Voluntarios

Área	Grupo de Interés	Requerimiento
Legal	Junta Directiva Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de todos los grupos involucrados sobre los requerimientos legales que como asociación se tenga con todas instituciones que velan por el funcionamiento legal de las asociaciones y las emisoras radiales y la Iglesia Católica. • Revisión y cumplimiento de todos los aspectos legales con el gobierno y/o entidades internacionales. • Revisión y Cumplimiento de regulaciones por el rubro de la radiodifusión. • Revisión y Cumplimiento de requerimientos laborales con los trabajadores, el gobierno y las entidades reguladoras.
Administrativa	Junta Directiva Administración Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de políticas de control interno que permitan el trabajo administrativo más eficiente. • Documentación de los procesos administrativos dentro de la asociación para evitar desórdenes administrativos que puedan repercutir en el funcionamiento de la asociación. • Definición de un manual de puestos y funciones que brinde un mejor panorama para el personal, al saber cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la asociación y dar a conocer los requisitos para cada una de las plazas dentro de la misma. • Crear un plan de crecimiento e incentivos al personal para que se tengan claras las posibilidades de crecimiento dentro de la asociación. • Generar un mejor clima organizacional y a la vez definir política de la misma. • Implementar evaluaciones de desempeño que permitan medir el cumplimiento del personal.

Área	Grupo de Interés	Requerimiento
Financiera	Junta Directiva Administración	<ul style="list-style-type: none"> Definir políticas relacionadas a inversión, endeudamiento, capital contable, capital social, entre otros. Elaboración de presupuestos anuales para las diferentes áreas de la asociación, que permitan prever las necesidades de capital y los métodos de recaudación de fondos para suplirlas. Tener un control más detallado sobre los ingresos y egresos de la asociación. Revisar el impacto de cada una de las actividades de recaudación de fondos, evaluando su costo beneficio. Buscar el mayor aprovechamiento de los recursos y los activos tangibles e intangibles de la asociación a fin de explotarlos para elevar la recaudación de fondos. Estudiar nuevas oportunidades de recaudación de fondos con entidades nacionales e internacionales. Capacitación en temas financieros para los involucrados en el manejo de las finanzas de la asociación.
		<ul style="list-style-type: none"> Crear un plan de acción para la promoción y difusión. Revisión continúa de las actividades de promoción y difusión. Crear un mayor acercamiento con las parroquias del territorio nacional para conocer sus necesidades y apoyar con sus actividades. Realizar una revisión constante de la programación con el afán de siempre tener a los oyentes pendientes de la programación. Crear planes de mantenimiento de los equipos repetidores para que con esto se pueda llegar a más personas y lugares y así hacer el proyecto cada día más grande. Fomentar la buena comunicación con los radioescuchas para conocer su opinión y que esto sirva de insumo para mejorar día a día. Capacitar constantemente al personal operativo al igual que al voluntariados en conocimiento del proyecto y las formas de hacer que más personas lo conozcan.
Operativa	Junta Directiva Administración Área Técnica Operaciones Voluntarios	

Tabla 14. Tabla de definición de los grupos de interés de la Asociación.

3.4 Análisis de Respuestas del Cuestionario de Clima Organizacional

A continuación, se presentan el detalle porcentual de las respuestas por variable. Para tener la información detallada de las respuestas de cada una de las preguntas ver Anexo E

3.4.1 Análisis Global de la Dimensión Liderazgo

Dimensiones de la variable liderazgo	Promedio	Categorización
Dirección	4.29	Satisfactorio
Estímulo de la excelencia	3.59	Poco Satisfactorio
Estímulo del trabajo en equipo	3.80	Poco Satisfactorio
Solución de conflictos	4.14	Satisfactorio
Promedio de liderazgo	3.95	Poco Satisfactorio

Tabla 15. Promedio y categorización de la dimensión liderazgo y sus variables.

En la Tabla 15 se puede observar que la variable liderazgo obtuvo una calificación global poco satisfactoria (3.95), es de hacer notar que las dimensiones de Dirección y Solución de conflictos son satisfactorias, a diferencia de las de Estímulo de la excelencia y Estímulo del trabajo en equipo.

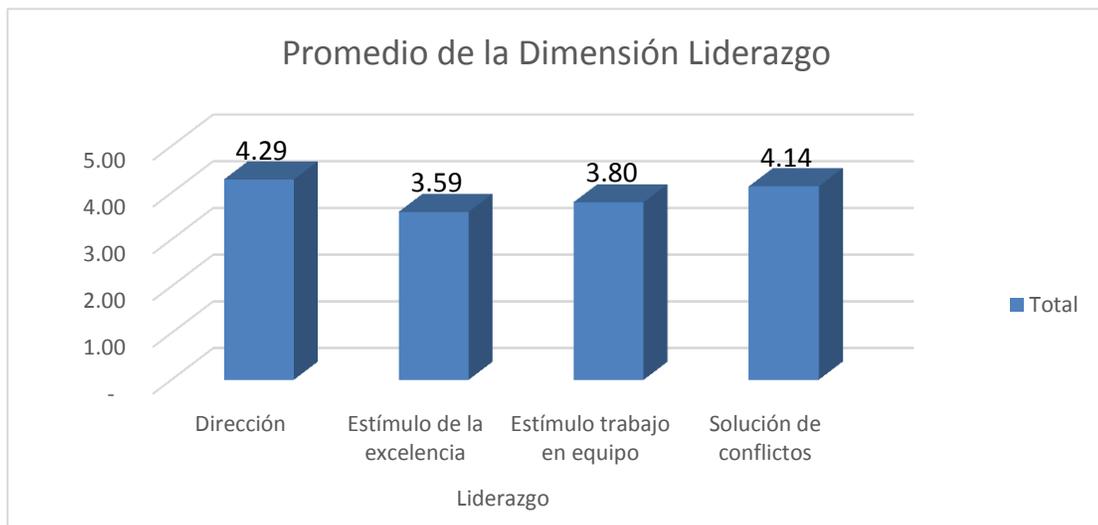


Gráfico 1. Promedio y categorización de la dimensión liderazgo y sus variables. Diagnóstico de clima organizacional Radio María El Salvador.

3.4.2 Análisis Global de la Dimensión Motivación

En la variable de motivación, según la Tabla 16, se puede observar que el promedio final es de 3.98 (satisfactorio), siendo la única variable que se considera satisfactoria, la dimensión mejor evaluada es la de adecuación de las condiciones de trabajo (4.38); junto a la categoría de Realización personal (4.34); mientras que las otras dimensiones caen en categoría de poco satisfactoria.

Dimensiones de la variable motivación	Promedio	Categorización
Realización personal	4.34	Satisfactorio
Reconocimiento de la aportación	3.66	Poco Satisfactorio
Responsabilidad	3.54	Poco Satisfactorio
Adecuación de las condiciones de trabajo	4.38	Satisfactorio
Promedio de motivación	3.98	Satisfactorio

Tabla 16. Promedio y categorización de la dimensión motivación y sus variables.

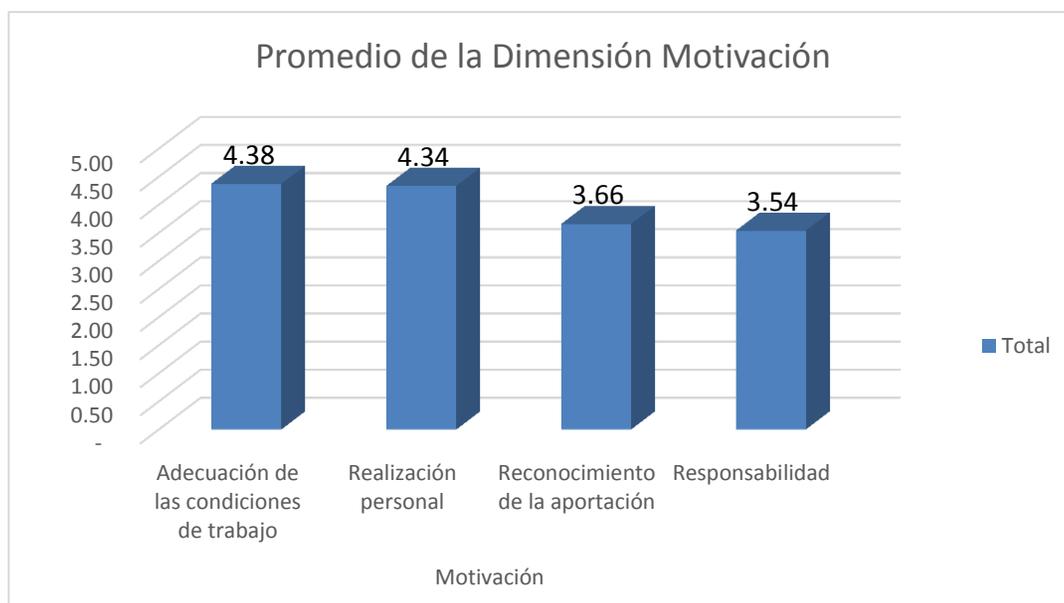


Gráfico 2. Promedio y categorización de la dimensión motivación y sus variables. Diagnóstico de clima organizacional Radio María El Salvador.

3.4.3 Análisis Global de la Dimensión Reciprocidad

Dimensiones de la variable reciprocidad	Promedio	Categorización
Aplicación al trabajo	3.83	Poco Satisfactorio
Cuidado del patrimonio institucional	4.57	Satisfactorio
Retribución	3.11	Poco Satisfactorio
Equidad	3.95	Poco Satisfactorio
Promedio de reciprocidad	3.87	Poco Satisfactorio

Tabla 17. Promedio y categorización de la dimensión reciprocidad y sus variables.

Esta Tabla 17 muestra que la dimensión de retribución es la más baja con una categorización de poco satisfactoria (3.11), mientras que cuidado del patrimonio institucional, con categorización de satisfactorio, es la más alta (4.57), dando en la variable de reciprocidad una categorización de poco satisfactoria (3.87).

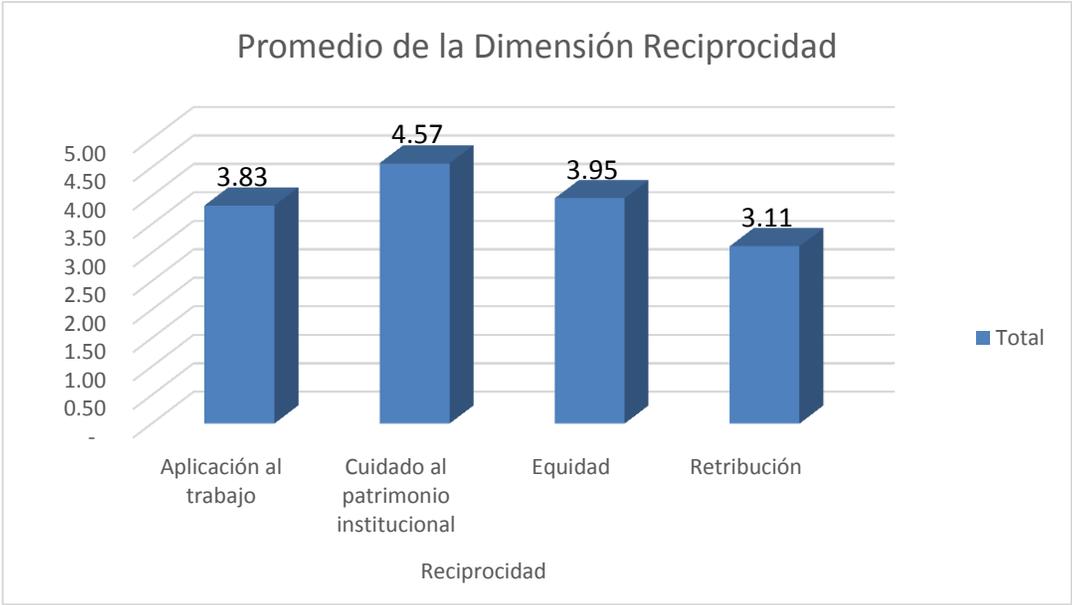


Grafico 3. Promedio y categorización de la dimensión reciprocidad y sus variables. Diagnóstico de clima organizacional Radio María El Salvador.

3.4.4 Análisis Global de la Dimensión Participación

Dimensiones de la variable participación	Promedio	Categorización
Compromiso con la productividad	3.78	Poco Satisfactorio
Compatibilización de intereses	4.26	Satisfactorio
Intercambio de información	3.65	Poco Satisfactorio
Involucramiento en el cambio	3.36	Poco Satisfactorio
Promedio de participación	3.76	Poco Satisfactorio

Tabla 18. Promedio y categorización de la dimensión participación y sus variables.

La Tabla 18 muestra las dimensiones de la variable participación, en donde se puede observar que la dimensión de compatibilización de intereses es la única que tiene una categoría de satisfactorio, ya

que las demás caen en poco satisfactorio, siendo de estas, el involucramiento en el cambio la que menor calificación obtuvo.

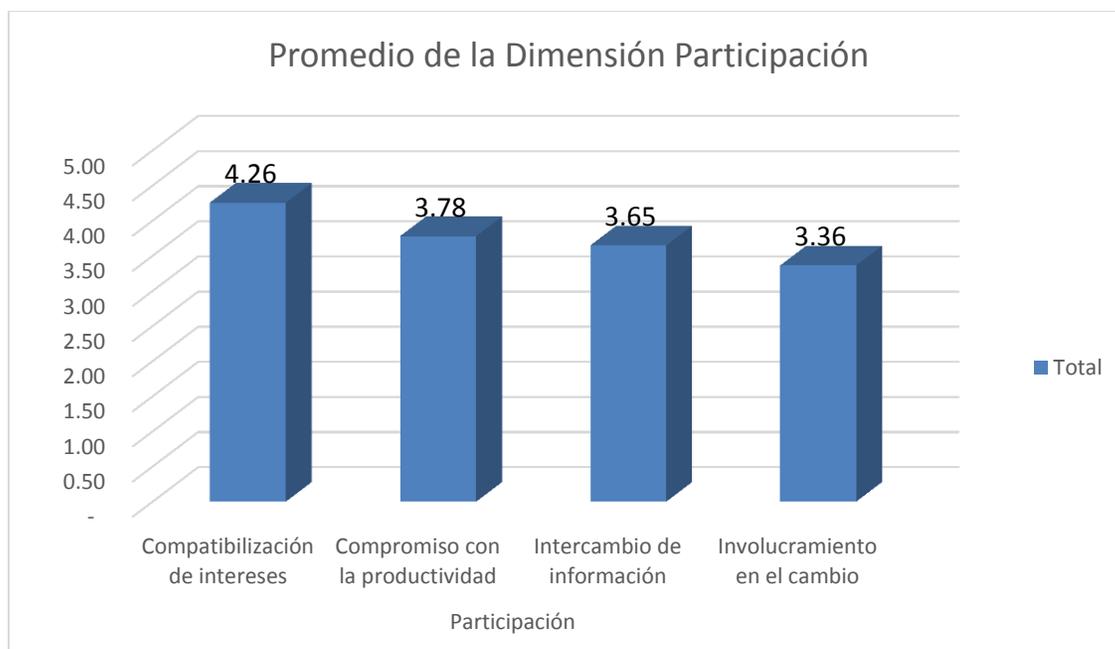


Grafico 4. Promedio y categorización de la dimensión participación y sus variables. Diagnóstico de clima organizacional Radio María El Salvador.

3.4.5 Resultado y Hallazgos Globales

Dimensiones del clima organizacional	Promedio	Categorización
Liderazgo	3.95	Poco satisfactorio
Reciprocidad	3.87	Poco satisfactorio
Participación	3.76	Poco satisfactorio
Motivación	3.98	satisfactorio
Promedio del clima organizacional	3.89	Poco satisfactorio

Tabla 19. Promedio de las cuatro dimensiones de clima organizacional de Radio María El Salvador.

La Tabla 19 da un panorama general de la situación actual sobre el clima organizacional que prevalece, notando que este es poco satisfactorio, ya que obtuvo una calificación de 3.89, siendo la

variable motivación la que mejor se calificó (3.98) y la variable participación la más baja calificación obtuvo (3.76).

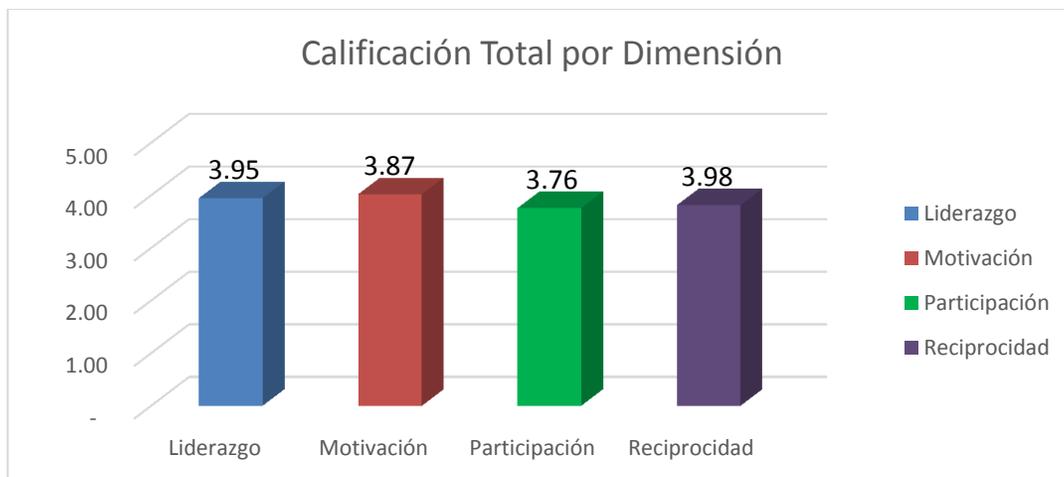


Grafico 5. Promedio de las dimensiones de clima organizacional.

3.5 Análisis Respuestas del Cuestionario de Opinión de Medios Católicos

A continuación se presentan en la Tabla 20 los hallazgos más importantes de las respuestas al cuestionario de opinión de medios católicos; para ver el detalle consultar el Anexo F

3.5.1 Hallazgos por Diócesis del Cuestionario de Opinión de Medios Católicos

Hallazgos por Diócesis			
Zacatecoluca	San Vicente	Chalatenango	San Salvador
El número de personas que escuchan programación católica dentro de la diócesis es de un 79% en su gran mayoría adultos mayores (mayores de 50 años) y jóvenes entre 15 y 30 años, los extremos de la población los cuales aun sin ser la fuerza laboral en su totalidad es una sección importante de las personas económicamente activas.	El número de personas que escuchan programación católica dentro de la diócesis es de un 72% en su gran mayoría adultos mayores (mayores de 50 años), jóvenes entre 15 y 20 años y adultos entre los 36 y 40 años, los extremos de la población de estudio y una porción importante de la población económicamente activa.	El número de personas que escuchan programación católica dentro de la diócesis es de un 75% en su gran mayoría adulto mayores (mayores de 46 años) y jóvenes entre 15 y 25 años, los extremos de la población de estudio y una porción mínima de la Población Económicamente Activa.	El número de personas que escuchan programación católica dentro de la diócesis es de un 75% en su gran mayoría jóvenes entre 15 y 30 años, la población más joven y una parte importante de la población económicamente activa.

Hallazgos por Diócesis			
Zacatecoluca	San Vicente	Chalatenango	San Salvador
<p>En conocimiento de la gente Radio María se encuentra en un segundo lugar de menciones de la gente con un 16% de la gente solamente superado por Radio Luz con un 28% y seguido muy de cerca por Agape TV con un 14 %.</p>	<p>En conocimiento de la gente Radio María se encuentra en un segundo lugar de menciones de la gente con un 17% de la gente solamente superado por Radio Luz con un 26% y seguido muy de cerca por Radio Paz con un 10 %.</p>	<p>En conocimiento de la gente Radio María se encuentra en un segundo lugar de menciones de la gente con un 20% de la gente solamente superado por Radio Luz con un 22% y seguido por Agape TV con un 14 % y Radio Paz con un 13%.</p>	<p>En conocimiento de la gente Radio María se encuentra en un sexto lugar de menciones de la gente con un 8% de la gente superado por Radio Luz con un 23%, Radio Renacer con un 18%, Radio Santa Biblia con un 15%, Radio Paz con un 11% y EWTN con un 9% y seguido muy de cerca por Agape TV con un 7 %.</p>
<p>La motivación de las personas para escuchar programación católica está influenciado en gran medida por la programación y los mensajes de los conductores y las personas que conocen y han escuchado Radio María y han dejado de hacerlo en gran medida lo han hecho porque no les gusto la programación y por ende escuchan otro medio de comunicación y aunque un gran número de personas la escuchan o han escuchado la programación no se identifican con ningún programa ya que al consultarles por su programa favorito o el que se recuerdan mencionan: "Misa"(59%) o "Santo Rosario"(20%), y aun así consideran la programación entre excelente y muy buena al igual que su señal, pero si se recomiendan más temas juveniles y de adultos dentro de la programación.</p>	<p>La motivación de las personas para escuchar programación católica está influenciado en gran medida por los mensajes de los conductores y aspectos externos no detallados, además las personas que conocen y han escuchado Radio María y han dejado de hacerlo en gran medida lo han hecho porque no les gusto la programación(43%) y por ende escuchan otro medio de comunicación (48%) y aunque un gran número de personas la escuchan o han escuchado la programación, no se identifican con ningún programa ya que al consultarles por su programa favorito o el que se recuerdan mencionan: "Misa"(57%) o "Santo Rosario"(21%), y aun así consideran la programación entre excelente y muy buena al igual que su señal, pero si se recomiendan más temas juveniles y de adultos dentro de la programación.</p>	<p>La motivación de las personas para escuchar programación católica está influenciado en gran medida por la programación y los mensajes de los conductores, además las personas que conocen y han escuchado Radio María y han dejado de hacerlo en gran medida lo han hecho porque no les gusto la programación(33%) y por ende escuchan otro medio de comunicación (48%) y aunque un gran número de personas la escuchan o han escuchado la programación, no se identifican con ningún programa ya que al consultarles por su programa favorito o el que se recuerdan mencionan: "Misa"(36%) o "Santo Rosario"(30%), y aun así consideran la programación entre excelente y muy buena al igual que su señal, pero si se recomiendan más temas juveniles y de adultos dentro de la programación.</p>	<p>La motivación de las personas para escuchar programación católica está influenciado en gran medida por la programación, los mensajes de los conductores y aspectos externos no detallados, además las personas que conocen y han escuchado Radio María y han dejado de hacerlo en gran medida lo han hecho porque escuchan otro medio de comunicación (52%), no conocen el dial (24%) y no les gusto la programación(17%). aunque un gran número de personas la escuchan o han escuchado la programación, no se identifican con ningún programa ya que al consultarles por su programa favorito o el que se recuerdan mencionan: "Misa"(29%), "Monseñor Morao"(18%), "Director"(16%) o "Santo Rosario"(15%), y aun así consideran la programación entre excelente y muy buena al igual que su señal, pero si se recomiendan más temas juveniles y de adultos dentro de la programación.</p>

Hallazgos por Diócesis			
Zacatecoluca	San Vicente	Chalatenango	San Salvador
La gran mayoría de las personas (77%) que conocen Radio María conocen sus actividades de recaudación de fondos, siendo las alcancías y las actividades consideradas grandes (Rifa, Mariatón y Cena de Nazareth) las que reciben un 82% de las menciones, pero solamente un 73% de ellos han donado y el medio en el que más personas han donado es las alcancías (57%) seguido por la Rifa del vehículo (24%), por otro lado el 69% de las personas indican que para mejorar su recaudación de fondos Radio María debe de realizar más visitas parroquiales.	La gran mayoría de las personas (77%) que conocen Radio María conocen sus actividades de recaudación de fondos, siendo las alcancías y las actividades consideradas grandes (Rifa, Mariatón y Cena de Nazareth) las que reciben un 93% de las menciones, pero solamente un 53% de ellos han donado y el medio en el que más personas han donado es las alcancías (64%) seguido por la Rifa del vehículo (16%), por otro lado el 67% de las personas indican que para mejorar su recaudación de fondos Radio María debe de realizar más visitas parroquiales.	La mayoría de personas (72%) que conocen Radio María conocen sus actividades de recaudación de fondos, siendo las alcancías y las actividades consideradas grandes (Rifa, Mariatón y Cena de Nazareth) las que reciben un 88% de las menciones, pero solamente un 65% de ellos han donado y el medio en el que más personas han donado es las alcancías (69%) seguido por la Mariatón con un (11%), por otro lado el 51% de las personas indican que Radio María debe de realizar más visitas.	La mayoría de las personas (57%) que conocen Radio María conocen sus actividades de recaudación de fondos, siendo las alcancías y las actividades consideradas grandes (Rifa, Mariatón y Cena de Nazareth) las que reciben un 94% de las menciones, pero solamente un 44% de ellos han donado y el medio en el que más personas han donado es las alcancías (49%) seguido por la Rifa del vehículo (22%), por otro lado el 50% de las personas indican que para mejorar su recaudación de fondos Radio María debe de realizar más visitas parroquiales.

Tabla 20. Hallazgos por diócesis del cuestionario de opinión de medios católicos.

3.5.2 Hallazgos Globales del Cuestionario de Opinión de Medios Católicos

- El número de personas que escuchan programación católica globalmente en el estudio es de un 76% en su gran mayoría adultos mayores (más de 50 años) y jóvenes entre 15 y 25 años, los extremos de la población dentro de la investigación y una mínima parte de la población económicamente activa.
- En conocimiento de la gente Radio María se encuentra en un segundo lugar de menciones de la gente con un 15% de la gente superado únicamente por Radio Luz con un 25% y seguido muy de cerca por Radio Paz, Radio Santa Biblia y Agape TV con un 11 % cada uno.
- La motivación de las personas para escuchar programación católica está influenciado en gran medida por la programación y los mensajes de los conductores

- Las personas que conocen y han escuchado Radio María lo hacen en las franjas matutina y nocturna en su gran mayoría (80%).
- Las personas que han dejado de escucharla en gran medida lo han hecho porque escuchan otro medio de comunicación (49%) o y no les gusto la programación (29%).
- Aunque gran número de personas la escuchan o han escuchado la programación, no se identifican con ningún programa ya que al consultarles por su programa favorito o el que se recuerdan mencionan: “Misa” (42%), o “Santo Rosario” (22%) y esto es debido a la poca promoción que se hace de la programación.
- Aunque la gente no se identifica con la programación, esta es considerada entre excelente y muy buena al igual que su señal, pero si se recomiendan más temas juveniles y de adultos dentro de la programación.
- La mayoría de las personas (71%) que conocen Radio María conocen sus actividades de recaudación de fondos, siendo las alcancías y las actividades consideradas grandes (Rifa, Maríatón y Cena de Nazareth) las que reciben un 91% de las menciones, pero solamente un 59% de ellos han donado y el medio en el que más personas han donado es las alcancías (60%) seguido por la Rifa del vehículo (18%), por otro lado el 58% de las personas indican que para mejorar su recaudación de fondos Radio María debe de realizar más visitas parroquiales.

3.6 Análisis Financiero

El análisis financiero realizado a la Asociación Radio María El Salvador se encuentra compuesto por el resultado de las diferentes razones financieras aplicables a una ONG de su tipo y por el correspondiente análisis y los hallazgos encontrados en las mismas.

A continuación se presenta en la Tabla 21 el resultado del análisis realizado a partir de los estados contables de los años 2009 al 2014.

3.6.1 Resultado de las Razones Financieras

Razón	Formula	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Razones de Solvencia							
Razón Circulante	Activo Circulante	0.91	18.94	4.69	4.19	1.57	95.64
	Pasivo Circulante						
Razón de Liquidez	Activo Circulante – Inventario	0.91	18.94	4.69	4.19	1.57	95.64
	Pasivo Circulante						
Razones de Estabilidad							
Capital Ajeno a Capital Propio	Pasivo Total	0.07	1.04	1.25	0.72	0.39	0.30
	Patrimonio Total						
Deuda a Corto Plazo a Capital Propio	Pasivo Circulante	0.07	0.07	0.07	0.08	0.06	0.00
	Patrimonio Total						
Deuda Total a Activo Total	Deuda Total	0.07	0.51	0.56	0.42	0.28	0.23
	Activos Totales						
Deuda a Largo Plazo a Patrimonio Total	Pasivo a Largo Plazo	0.00	0.97	1.18	0.64	0.33	0.30
	Patrimonio Total						
Activo Fijo a Capital Propio	Activo Fijo	0.85	0.77	0.40	0.27	0.75	0.68
	Patrimonio Total						
Patrimonio Total a Capital Social	Patrimonio Total	8.45	9.55	16.20	23.90	32.02	9.08
	Capital Social						
Cobertura de Intereses	UAII	33.62	125.36	7.00	7.09	4.69	10.51
	Intereses Pagados						
Razones de Productividad							
Ventas Netas a Patrimonio Total	Ventas Netas	0.78	0.80	1.01	0.75	0.39	0.37
	Patrimonio Total						
Ventas Netas a Capital de Trabajo Neto	Ventas Netas	-115.49	0.66	3.76	3.10	11.82	2.61
	Capital de Trabajo Neto						

Razón	Formula	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas Netas a Activos Totales	Ventas Netas	0.73	0.39	0.45	0.44	0.28	0.28
	Activos Totales						
Razones de Rentabilidad							
Margen Bruto	Utilidad Bruta	0.52	0.50	0.70	0.73	0.59	0.68
	Ventas Netas						
Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta Después Impuestos	0.05	0.14	0.41	0.43	0.21	0.30
	Ventas Netas						
Rentabilidad con Respecto a las Inversiones	Utilidad Neta Después Impuestos	0.04	0.06	0.18	0.19	0.06	0.08
	Activos Totales						
Rentabilidad del Patrimonio Total	Utilidad Neta Después Impuestos	0.04	0.12	0.41	0.32	0.08	0.11
	Patrimonio Total						

Tabla 21. Resultado del análisis de razones financieras de Radio María El Salvador.

3.6.2 Detalle de Razones de Solvencia

En la Tabla 22 se presenta el resultado del análisis de las razones de solvencia para la Asociación.

Razón	Razones de Solvencia	
	Razón Circulante	Razón de Liquidez
Interpretación	Exceptuando el año 2009 los demás años comprendidos en el periodo de estudio (2009-2014) han presentado una solvencia estable aunque un poco disparada en los años 2010 y 2014, y esto revisando los estados financieros se debe a que para el año 2010 se adquirieron préstamos a largo plazo y para el año 2014 la solvencia se genera debido a un aumento en el patrimonio de la asociación, ambos incrementos se ven reflejados en el aumento del efectivo de la asociación, para los demás años vemos que la solvencia ha venido a la baja esto debido al incremento en los préstamos a corto plazo.	No se evalúan ya que la asociación no es una entidad comercial y por ende no cuenta con inventarios de productos
Criterio	Si se tiene como estrategia mantenerlo más alto posible esta razón se puede tener por seguro que las obligaciones a corto plazo serán siempre resguardadas por activos circulantes que permitirán saldarlas en situaciones de dificultades.	
Política	Asociación Radio María no cuenta con una política con respecto a su solvencia.	
Conclusión	La Asociación Radio María es una empresa que cuenta con liquidez y es solvente, aunque esto indique endeudamiento a largo plazo	

Tabla 22. Resultado del análisis de razones de solvencia de Radio María El Salvador.

3.6.3 Detalle de Razones de Estabilidad

En la Tabla 23 y Tabla 24 se presenta el resultado del análisis de las razones de estabilidad.

Razón	Razones de Estabilidad			
	Razón de Capital Ajeno a Capital Propio	Razón de Deuda a Corto Plazo a Capital Propio	Razón de Deuda Total a Activos Totales	Razón de Deuda a Largo Plazo a Patrimonio Total
Interpretación	En el periodo de estudio (2009-2014) se puede observar que la razón de Capital Ajeno a Capital Propio ha venido mejorando ya que en 2011 tener una relación de por cada \$1 de capital se tenía una deuda de \$1.25, para el año 2014 se tiene una proporción de por cada dólar de pasivo total \$0.70 son de patrimonio y \$0.30 vienen de inversionistas foráneos (Acreedores).	Para el periodo analizado (2009-2014) se observa que por cada \$1 invertido en Activos Circulantes más de \$0.90 está siendo aportado por el patrimonio de la asociación hasta llegar a aportarlo completamente para el año 2014.	Para el periodo en estudio (2009-2014) se puede observar que la asociación en el año 2011 experimento una razón no tan favorable ya que por cada \$1 invertido en activos fijos o circulantes se estaban financiando \$0.56 con fondos de deuda y solamente \$0.44 con capital propia, pero esta relación ha ido mejorando y se ha llegado en 2014 a tener una proporción de \$0.23 financiados con deuda y \$0.77 con capital propio, lo que habla bien de la asociación.	Para el periodo de análisis (2009-2014) se puede observar que para el año 2011 la relación de Deuda a Largo Plazo a Patrimonio Total mostraba una situación desfavorable ya que por cada \$1 que se invertía en activos la asociación se endeudaba a largo plazo con \$1.18, situación que se ha ido mejorando hasta llegar a un nivel de que por cada \$1 invertido en activos \$0.70 son aportados por el capital de la asociación y solamente \$0.30 son adeudados a largo plazo.
Criterio	La proporción para esta razón se recomienda que debe de ser mayor para el aporte del patrimonio y cada vez más pequeña de los acreedores.	Entre más bajo sea el porcentaje de aporte por parte de entes externo a la asociación, más saludable a corto plazo serán las finanzas.	Una empresa o asociación saludable es aquella que esta proporción la mantiene con una mayor aportación por parte del capital de la empresa y no de deuda.	Para mantener una sanidad en temas financieros dentro de la empresa, lo mejor o más idóneo es que la inversión del capital en la razón de Deuda a Largo Plazo a Patrimonio Total sea mayor que la de la deuda a largo plazo.
Política	Asociación Radio María no cuenta con una política con respecto a su relación Capital Ajeno a Capital Propio	Asociación Radio María no cuenta con una política de Deuda a Corto Plazo a Capital Propio	Asociación Radio María no cuenta con una política con respecto a su relación Deuda Total a Activo Total.	Asociación Radio María no cuenta con una política con respecto a su relación Deuda a Largo Plazo a Patrimonio Total.
Conclusión	Se puede concluir basados en el análisis de los estados financieros que La Asociación Radio María ha venido evolucionando para ir estabilizando su situación de capital.	En general se puede concluir que por el comportamiento de esta relación, la asociación en el corto plazo es una empresa estable.	Analizando el comportamiento de la relación Deuda Total a Activo Total podemos determinar que la asociación va evolucionando para convertirse en una empresa saludable financieramente.	Luego del análisis del comportamiento de la razón de Deuda a Largo Plazo a Patrimonio Total, dentro del periodo en estudio se puede determinar que la asociación ha tenido una muy buena evolución en lo que respecta a su estabilidad financiera en temas de deuda a largo plazo.

Tabla 23. Resultado del análisis de razones de estabilidad parte 1 de Radio María El Salvador.

Razón	Razones de Estabilidad		
	Razón de Activo Fijo a Capital Propio	Razón de Patrimonio Total a Patrimonio Social	Razón de Cobertura de Intereses
Interpretación	Para el periodo de estudio (2009-2014) se puede observar que la relación de Activo Fijo a Capital Propio ha mantenido un comportamiento fluctuante que para los años 2011 y 2012 mostraba que el activo fijo estaba siendo financiado en mayor porcentaje por el endeudamiento (hasta un 73% en el 2012), posteriormente esta relación ha venido mejorando aunque muestra un leve decremento para el año 2014.	Para el periodo analizado (2009-2014) se puede observar que el comportamiento de la relación de Patrimonio Total a Patrimonio Social ha experimentado una fluctuación anormal que aunque se mantiene positiva para la asociación es muy cambiante y se observa que por ejemplo para el año 2013 por cada \$1 de Patrimonio Social la asociación contaba con \$32 de Patrimonio Total, pero para el año 2014 se vio una reducción significativa en dicha relación.	Para el periodo de análisis (2009-2014) se puede observar que la cobertura de intereses ha sido positiva con una tendencia diferente en los años 2009 y 2010 ya que no se tenían mayores obligaciones financieras, luego para el año 2013 se ve una disminución para estabilizarse a una razón de \$10.51 por cada \$1 de intereses.
Criterio	El valor de inversión en activo fijo debe de ser parte importante en el rubro de la asociación ya que el producto que está brinda es su programación, es por eso que la inversión en activos fijos deben de ser superiores al 50% del valor contable, pero debe de tenerse una política de un piso y techo para este rubro.	El valor que se tiene de patrimonio total siempre debe de ser mayor al Patrimonio Social, ya que esto representa el desarrollo que ha tenido la asociación al momento del estudio y esto se refleja en los superávits o excedentes positivos.	La lógica y las buenas prácticas empresariales nos dicen que entre mayor sea esta razón de cobertura de intereses, mayor solvencia se tiene tanto en intereses como en deuda.
Política	Asociación Radio María no cuenta con una política con respecto a su relación Activo Fijo a Capital Propio.	Asociación Radio María no cuenta con una política con respecto a su relación Patrimonio Total a Patrimonio Social.	Asociación Radio María no cuenta con una política con respecto a su relación de Cobertura de Intereses
Conclusión	Luego de analizar la tendencia de la relación de Activo Fijo a Patrimonio Total se puede determinar que aun que la relación es superior al 50% es característico que tiende a la bajo por lo que se debe de determinar bien una política de aceptación de estos rangos fluctuantes.	Luego del análisis de la tendencia de la razón de Patrimonio Total a Capital Social se puede determinar que aun teniendo una razón elevada, los cambios entre los diferentes periodos son muy abruptos y aunque la asociación es estable esta fluctuación debe de controlarse.	Luego del análisis y la tendencia de esta relación de cobertura de intereses se puede determinar que aun teniendo un pequeño declive en 2013 la Asociación es solvente con respecto a sus obligaciones financieras por interés.

Tabla 24. Resultado del análisis de razones de estabilidad segunda parte de Radio María El Salvador.

3.6.4 Detalle de Razones de Productividad

En la Tabla 25 se presenta el resultado del análisis de las razones de productividad.

Razón	Razones de Productividad		
	Razón de Ingresos Netos a Patrimonio Total	Razón de Ingresos Netos a Capital de Trabajo	Razón de Ingresos Netos a Activos Totales
Interpretación	Para el periodo de análisis (2009-2014) se muestra que la relación de Ingresos Netos a Patrimonio Total exceptuando el año 2011 ha tenido un comportamiento por debajo de \$1 esto indica que por cada \$1 de Patrimonio Total la asociación está recibiendo un ingreso de menos de \$1 y este ingreso va en bajada hasta llegar en el 2014 a ser de \$0.37 de ingreso por cada \$1 de Patrimonio Total.	Para el periodo de análisis (2009-2014) se muestra que la relación de Ingresos Netos a Capital de Trabajo ha tenido un comportamiento no regular ha ido desde un comportamiento que nos hace la relación negativa como en 2009 debido a que el capital de trabajo era negativo por los pasivos, hasta tener una relación de por cada \$1 de capital de trabajo tener \$11.80 de ingresos, pero para el año 2014 se vio reducido a tener \$2.61 por cada \$1 de capital de trabajo.	Para el periodo de análisis (2009-2014) se muestra que la relación de Ingresos Netos a Activos Totales se puede observar que esta relación ha venido en decremento pasando de tener un ingreso de \$0.78 por cada \$1 que se posee en inversión en activo total a tener \$0.28 de ingreso por cada \$1 invertido en activo total.
Criterio	A medida que esta relación sea más grande, mayor productividad tiene la asociación y eso indica mayores ingresos.	Para una asociación productiva, esta relación debe de ser lo más alta posible.	Esta relación debe de mantenerse lo más alto posible ya que esto indicaría que se está sacando provecho a la inversión en activo total de la asociación.
Política	Asociación Radio María no cuenta con una política con respecto a su relación de Ingresos Netos a Patrimonio Total.	Asociación Radio María no cuenta con una política con respecto a su relación de Ingresos Netos a Capital de Trabajo.	Asociación Radio María no cuenta con una política con respecto a su relación de Ingresos Netos a Activos Totales
Conclusión	Luego del análisis de la tendencia de la razón de Ingreso Neto a Patrimonio Total se puede determinar que la asociación no está generando los ingresos necesarios para poderse denominar una asociación productiva.	Luego del análisis de la tendencia de la razón de Ingresos Netos a Capital de Trabajo se puede determinar que aunque la asociación presenta un relación favorable y se podría considerar productiva con respecto al capital de trabajo, se debe de tener cuidado con los cambios abruptos en esta relación ya que son presentan una tendencia regular.	Luego del análisis de la tendencia de la razón de Ingresos Netos a Activos Totales se puede determinar que los ingresos relacionados con los activos de la asociación son muy bajos lo que indica que no se está explotando los recursos con los que se cuenta para lograr generar mayores ingresos.

Tabla 25. Resultado del análisis de razones de estudio de ciclo económico de Radio María El Salvador.

3.6.5 Detalle de Razones de Rentabilidad

En la Tabla 26 se presenta el resultado del análisis de las razones de rentabilidad.

Razón	Razones de Rentabilidad			
	Razón de Margen Bruto	Razón de Margen de Utilidad Neta	Razón de Rentabilidad con Respecto a las Inversiones	Razón de Rentabilidad de Patrimonio Total
Interpretación	<p>Para el periodo de análisis (2009-2014) se muestra que la relación de Margen Bruto se puede observar que la asociación ha presentado un comportamiento que indica que al menos por cada \$1 de ingreso la asociación se está obteniendo un margen bruto de \$0.50 y para el año 2014 se obtienen \$0.68 que representa una recuperación luego de la caída que se presentó en 2013</p>	<p>Para el periodo de análisis (2009-2014) se muestra que la relación de Margen de Utilidad Neta de la asociación ha tenido una evolución a la alza, pasando de tener un margen de utilidad de \$0.05 por cada \$1 de ingresos a tener \$0.30 por cada \$1, esto luego de una recuperación luego de un decremento en 2013.</p>	<p>Para el periodo de análisis (2009-2014) se muestra que la relación de Rentabilidad con Respecto a las Inversiones ha tenido un comportamiento muy bajo ya que no se alcanzado un ingreso mayor de los \$0.20 por cada \$1 invertido en activos totales y se tuvo para el cierre de 2014 una relación de \$0.08 por cada \$1 de inversión en activos.</p>	<p>Para el periodo de análisis (2009-2014) se muestra que la relación de Rentabilidad de Patrimonio Total se ha comportado de una forma irregular ya que de tener para 2011 un relación de \$0.41 de ingresos por cada \$1 de capital de la asociación se ha reducido a tener para 2014 \$0.11 de ingreso por cada \$1 de capital de la asociación.</p>
Criterio	<p>El margen bruto es un indicador que la gerencia de la asociación debe tener muy en cuenta ya que debe mantenerse elevado el superávit al final del ejercicio; ya que luego con este se deben afrontar los gastos administrativos y de eventos.</p>	<p>El Margen de Utilidad debe de mantenerse lo más elevado posible para que la asociación se considere rentable.</p>	<p>Esta relación debe de mantenerse en un valor elevado para indicar que la inversión en la asociación es rentable.</p>	<p>Entre mayor sea esta relación esto indica mejor rentabilidad de la asociación con respecto al capital de la misma.</p>
Política	<p>Asociación Radio María no cuenta con una política con respecto a su relación de Margen Bruto.</p>	<p>Asociación Radio María no cuenta con una política con respecto a su relación de Margen de Utilidad Neta</p>	<p>Asociación Radio María no cuenta con una política con respecto a su relación de Rentabilidad con Respecto a las Inversiones</p>	<p>Asociación Radio María no cuenta con una política con respecto a su relación de Rentabilidad de Patrimonio Total</p>

Razón	Razones de Rentabilidad			
	Razón de Margen Bruto	Razón de Margen de Utilidad Neta	Razón de Rentabilidad con Respecto a las Inversiones	Razón de Rentabilidad de Patrimonio Total
Conclusión	Luego del análisis de la tendencia de la razón de Margen bruto se puede observar que aunque el margen se ha mantenido arriba del 50% se debe trabajar en políticas para aumentarlo y con esto obtener mejores superávits a futuro, actualmente se puede determinar que la asociación no posee una eficiencia en sus operaciones.	Luego del análisis de la tendencia de la razón de Margen de Utilidad Neta se puede determinar que aunque el comportamiento de esta relación presenta un comportamiento a la alza, no deja un margen considerable de utilidad y esto debido a los aumentos en los gastos administrativos.	Luego del análisis de la tendencia de la razón de Rentabilidad con Respecto a las Inversiones se puede determinar que la asociación no es rentable debido a su baja relación entre la inversión en activos y su recaudación de ingresos.	Luego del análisis de la tendencia de la razón de Rentabilidad de Patrimonio Total se puede determinar que la asociación no es rentable con respecto a la inversión de capital de la misma ya que sus caídas son mucho más grandes que sus recuperaciones.

Tabla 26. Resultado del análisis de razones de rentabilidad de Radio María El Salvador.

3.6.6 Hallazgos del Análisis Financiero

En la Tabla 27, 28, 29, 30 y 31 se presentan los hallazgos de las diferentes razones financieras evaluadas para la Asociación.

Hallazgos	Razones de Solvencia	
	Razón Circulante	Razón de Liquidez
No se cuenta con documentación que ampare la decisión de Junta Directiva de la realización de préstamos tanto a corto como a largo plazo	X	
En la documentación no se encontró el comprobante de liquidación de préstamos a corto plazo para el año 2014	X	
No se cuenta con una política para la relación	X	X
No se encontró documentación que ampare los aumentos en el patrimonio de la asociación (2014) y los superávits por revaluación (2013).		
En la documentación no se encontró documentación de préstamos a largo plazo.		
En la documentación no se encontró acuerdos de Junta Directiva para Préstamos.		
En la documentación no se encontró el comprobante de liquidación de préstamos a corto plazo para el año 2014.		
No se encontró ningún documento que ampare el aumento significativo en los bienes no depreciables en el año 2013 y los activos no depreciables en 2014.		
No se tiene claro dentro de la documentación que se contempla en la cuenta de Otros Activos llamada "Cuentas Transitorias" que ha mantenido un saldo elevado en el periodo de estudio.		
Se ve una tendencia al alta en los gastos administrativos de la asociación.		

Tabla 27. Hallazgos de las razones de solvencia de Radio María El Salvador

Hallazgos	Razones de Estabilidad			
	Razón de Capital Ajeno a Capital Propio	Razón de Deuda a Corto Plazo a Capital Propio	Razón de Deuda Total a Activos Totales	Razón de Deuda a Largo Plazo a Capital Contable
No se cuenta con documentación que ampare la decisión de Junta Directiva de la realización de préstamos tanto a corto como a largo plazo				
En la documentación no se encontró el comprobante de liquidación de préstamos a corto plazo para el año 2014				
No se cuenta con una política para la relación	X	X	X	X
No se encontró documentación que ampare los aumentos en el patrimonio de la asociación (2014) y los superávits por revaluación (2013).	X	X		X
En la documentación no se encontró documentación de préstamos a largo plazo.	X		X	X
En la documentación no se encontró acuerdos de Junta Directiva para Préstamos.	X	X	X	X
En la documentación no se encontró el comprobante de liquidación de préstamos a corto plazo para el año 2014.		X	X	
No se encontró ningún documento que ampare el aumento significativo en los bienes no depreciables en el año 2013 y los activos no depreciables en 2014.			X	
No se tiene claro dentro de la documentación que se contempla en la cuenta de Otros Activos llamada "Cuentas Transitorias" que ha mantenido un saldo elevado en el periodo de estudio.			X	
Se ve una tendencia al alta en los gastos administrativos de la asociación.				

Tabla 28. Hallazgos de las razones de estabilidad parte 1 de Radio María El Salvador.

Hallazgos	Razones de Estabilidad		
	Razón de Activo Fijo a Capital Propio	Razón de Patrimonio Total a Patrimonio Social	Razón de Cobertura de Intereses
No se cuenta con documentación que ampare la decisión de Junta Directiva de la realización de préstamos tanto a corto como a largo plazo			
En la documentación no se encontró el comprobante de liquidación de préstamos a corto plazo para el año 2014			
No se cuenta con una política para la relación	X	X	X
No se encontró documentación que ampare los aumentos en el patrimonio de la asociación (2014) y los superávits por revaluación (2013).	X	X	
En la documentación no se encontró documentación de préstamos a largo plazo.			
En la documentación no se encontró acuerdos de Junta Directiva para Préstamos.			
En la documentación no se encontró el comprobante de liquidación de préstamos a corto plazo para el año 2014.			
No se encontró ningún documento que ampare el aumento significativo en los bienes no depreciables en el año 2013 y los activos no depreciables en 2014.	X		
No se tiene claro dentro de la documentación que se contempla en la cuenta de Otros Activos llamada "Cuentas Transitorias" que ha mantenido un saldo elevado en el periodo de estudio.			
Se ve una tendencia al alta en los gastos administrativos de la asociación.			X

Tabla 29. Hallazgos de las razones de estabilidad parte 2 de Radio María El Salvador.

Hallazgos	Razones de Productividad		
	Razón de Ingresos Netos a Patrimonio Total	Razón de Ingresos Netos a Capital de Trabajo	Razón de Ingresos Netos a Activos Totales
No se cuenta con documentación que ampare la decisión de Junta Directiva de la realización de préstamos tanto a corto como a largo plazo			
En la documentación no se encontró el comprobante de liquidación de préstamos a corto plazo para el año 2014			
No se cuenta con una política para la relación	X	X	X
No se encontró documentación que ampare los aumentos en el patrimonio de la asociación (2014) y los superávits por revaluación (2013).	X		
En la documentación no se encontró documentación de préstamos a largo plazo.			
En la documentación no se encontró acuerdos de Junta Directiva para Préstamos.			
En la documentación no se encontró el comprobante de liquidación de préstamos a corto plazo para el año 2014.			
No se encontró ningún documento que ampare el aumento significativo en los bienes no depreciables en el año 2013 y los activos no depreciables en 2014.			X
No se tiene claro dentro de la documentación que se contempla en la cuenta de Otros Activos llamada "Cuentas Transitorias" que ha mantenido un saldo elevado en el periodo de estudio.			X
Se ve una tendencia al alta en los gastos administrativos de la asociación.			

Tabla 30. Hallazgos de las razones de estudio de ciclo económico de Radio María El Salvador.

Hallazgos	Razones de Rentabilidad			
	Razón de Margen Bruto	Razón de Margen de Utilidad Neta	Razón de Rentabilidad con Respecto a las Inversiones	Razón de Rentabilidad de Patrimonio Total
No se cuenta con documentación que ampare la decisión de Junta Directiva de la realización de préstamos tanto a corto como a largo plazo				
En la documentación no se encontró el comprobante de liquidación de préstamos a corto plazo para el año 2014				
No se cuenta con una política para la relación	X	X	X	X
No se encontró documentación que ampare los aumentos en el patrimonio de la asociación (2014) y los superávits por revaluación (2013).				X
En la documentación no se encontró documentación de préstamos a largo plazo.				
En la documentación no se encontró acuerdos de Junta Directiva para Préstamos.				
En la documentación no se encontró el comprobante de liquidación de préstamos a corto plazo para el año 2014.				
No se encontró ningún documento que ampare el aumento significativo en los bienes no depreciables en el año 2013 y los activos no depreciables en 2014.				
No se tiene claro dentro de la documentación que se contempla en la cuenta de Otros Activos llamada "Cuentas Transitorias" que ha mantenido un saldo elevado en el periodo de estudio.				
Se ve una tendencia al alta en los gastos administrativos de la asociación.		X		

Tabla 31. Hallazgos de las razones de rentabilidad de Radio María El Salvador.

3.7 Análisis de Puestos

Para el análisis de puestos se realizó una comparación sobre la descripción de puestos detallada en el manual de puestos de la Asociación y el descriptor de puestos que resultó luego de las entrevistas a los empleados, además se incorporó el organigrama que la asociación divulga para presentarse ante nuevos socios o contribuyentes retomado de los antecedentes de este documento, el detalle del análisis de puestos puede encontrarse en el Anexo G.

3.7.1 Hallazgos del Análisis de Puestos

- No se cuenta con una divulgación efectiva de las responsabilidades de cada uno de los empleados administrativos y operativos de la asociación, lo que se puede comprobar con las diferencias entre las responsabilidades que cada uno de los empleados describió dentro de las entrevistas realizadas a cada uno de ellos y las descritas en el manual de puestos que la administración facilitó para este estudio.
- Al realizar una comparación de organigramas entre el presentado por administración, el realizado en base al manual de puestos y el realizado luego de las entrevistas, se determina que no hay una claridad del organigrama definitivo de la asociación.
- Dentro de las entrevistas realizadas se logró identificar claras dudas por parte del personal en las líneas de mando dentro de la asociación.
- Se observa una clara falta de control interno dentro de la administración y esto se debe a la falta de contratos y documentación administrativa de los empleados.
- Se identificaron dependencias laborales entre personas que comparten vínculos familiares.
- Se encontraron publicaciones indebidas dentro de las redes sociales, sin ninguna acción de personal, aun siendo esta una función del Asistente Editorial.

3.8 Análisis de Organigramas

El análisis de organigramas muestra las diferentes variantes que existen entre el organigrama actual que se maneja dentro de la Asociación, el diagrama obtenido a partir de las impresiones de los empleados y aquel que se encuentra contemplado dentro del manual de puestos de Radio María; el detalle de estos se encuentra en el Anexo H.

Capítulo IV Propuesta de Consultoría Financiero-Administrativo en La Asociación Radio María El Salvador

4.1 Breve Descripción de la Consultoría Financiero- Administrativo

La Consultoría Financiero- Administrativo comprende algunas fases principales de planeación estratégica aplicada en la gestión de la Asociación Radio María, el cual tiene además aspectos relacionados con las necesidades y/o debilidades encontradas mediante el diagnóstico realizado a las diferentes áreas de la misma (Legal, Administrativa, Financiera y Operativa) y que dejan en evidencia la necesidad de dar respuesta a dichas debilidades.

El esquema planteado es un proceso integral diseñado por el equipo investigador, el cual tiene vigencia a largo plazo por el hecho de que la junta directiva de la asociación se renueva constantemente y es necesario que los nuevos miembros del Consejo posean los suficientes conocimientos sobre aspectos legales, administrativos, operativos y financieros para desarrollar con eficiencia las actividades que les corresponden, como parte de la asociación. Es por lo anterior que este plan comprende los siguientes aspectos:

- a. Objetivos: General y específicos de la propuesta (1)
- b. Definición de las áreas estratégicas (2)
- c. Diseño de objetivos por área(3)
- d. Diseño de estrategias (4)
- e. Valores y carismas (5)
- f. Definición de misión y visión (6)
- g. Diseño de los planes de capacitación(7)
- h. Diseño de los planes de acción(8)
- i. Implementación del Plan Operativo Administrativo -Financiero (9)

4.2 Cuadro Sinóptico de la Consultoría Financiero- Administrativo

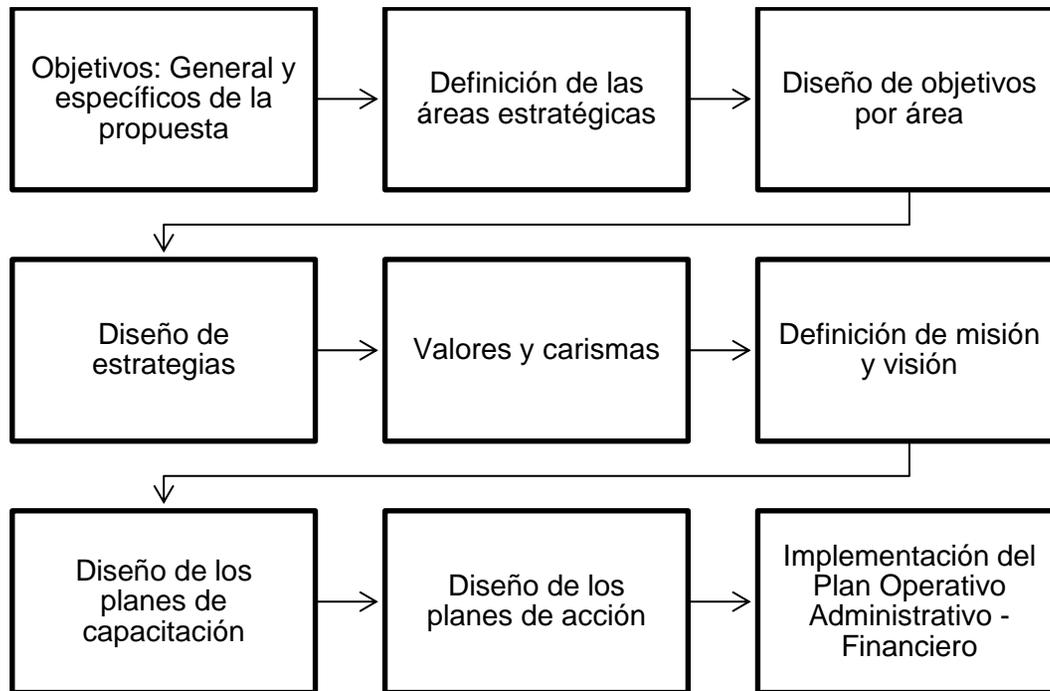


Ilustración 3. Cuadro sinóptico de la Consultoría, administrativo-financiero para Radio María El Salvador

4.3 Objetivos de la Propuesta

4.3.1 General

Proponer la aplicación de una consultoría administrativo - financiero para mejorar el funcionamiento y la gestión de la Asociación Radio María.

4.3.2 Específicos

- Realizar un diagnóstico general, a través del análisis de los insumos obtenidos mediante la aplicación de instrumentos; para conocer la situación actual de la asociación.

- Identificar las brechas existentes en la gestión de la asociación, y brindar propuestas de solución a las mismas.
- Establecer la planificación como elemento principal en las actividades de la asociación; para que sirva como base para determinar las necesidades prioritarias que existen en esta.
- Lograr el fortalecimiento de la gestión Administrativo Financiera dentro de la asociación, mediante la implementación del plan Administrativo Financiero.
- Desarrollar planes de acción en las diferentes áreas de gestión dentro de la asociación; para que puedan ser aplicados y sirvan para cerrar las brechas detectadas.
- Determinar los planes de contingencia necesarios para implementar el modelo administrativo – financiero propuesto; para que sean aplicados de ser necesarios.

4.4 Definición de Áreas Estratégicas

Las áreas estratégicas deben de definirse con el propósito de lograr una mayor comprensión de los objetivos que persigue la asociación, a través de su estructura organizativa y un mayor conocimiento de las funciones de cada una de las áreas que conforman la asociación.

4.4.1 Área Legal

El área legal es de una gran importancia ya que contiene todos los lineamientos legales que la asociación debe de cumplir, definido por su rubro tanto con el gobierno como con instituciones que son reguladoras de las asociaciones, estaciones de radio y la iglesia católica.

4.4.2 Área Administrativa

Es el área encargada de mantener una administración transparente dentro de la asociación y velar por el buen funcionamiento de la misma, es la encargada de realizar la función de mediadora entre las demás áreas para velar por el trabajo en conjunto entre las mismas, además es la encargada de

brindar los lineamientos administrativos para las demás áreas y velar por el cumplimiento de las disposiciones de la junta directiva de la asociación y velar por el ambiente laboral del personal fijo como del voluntariado.

4.4.3 Área Financiera

Definitivamente es un área imprescindible ya que es la que se encarga de velar por el sostenimiento de la asociación, con la implementación de las mejores políticas de inversión y de recaudación de ingresos, además es la encargada de velar por la presentación de informes a los socios y la feligresía que son los que con sus aportes sostienen este proyecto, por otra parte el área financiera es la encargada de estudiar las posibilidades de nuevas actividades para la recaudación de fondos, también son los encargados de llevar un control de los estados financieros de la empresa y de sus diferentes análisis para la toma de decisiones por parte de la junta directiva y los socios.

4.4.4 Área Operativa

Es el área que se encarga de llegar a la feligresía por medio del producto de la asociación que es su programación y el mensaje de la buena nueva a la feligresía, por lo tanto su labor es de vital importancia ya que si no se realiza bien la labor de cuidar lo que se dice o se hace con la programación los radio escuchas pueden perder el interés en el proyecto, dentro del área operativa cada uno de sus miembros juega un papel muy importante y son los encargados de hacer que cada vez más personas conozcan del proyecto y se enamoren de él.

4.5 Diseño de Objetivos por Área

Para poder lograr los objetivos de la asociación deben de plantearse objetivos por cada una de las áreas estratégicas, es por esto que luego de la investigación se proponen los siguientes:

4.5.1 Área Legal

- Socializar con los involucrados en el proyecto los requerimientos legales con los que se debe de regir la asociación, para con esto hacer que todos tengan claras las reglas o regulaciones que se deben de acatar.
- Revisar periódicamente los cambios en las leyes y normas que rigen la asociación para evitar caer en ilegalidades dentro del funcionamiento.
- Velar por el total cumplimiento de las leyes y normas que rigen el funcionamiento de las asociaciones sin fines de lucro y de las estaciones de radio, así como los lineamientos que rigen la a las filiales de la Familia Mundial de Radio María alrededor del mundo.

4.5.2 Área Administrativa

- Diseñar la documentación que regule la administración de la asociación tanto con el personal como con sus obligaciones administrativas.
- Desarrollar normas de control interno que permitan una mejor administración de la asociación.
- Gestionar capacitación continua para el personal en sus áreas laborales, así como en el desarrollo organizacional.
- Crear un ambiente de trabajo idóneo para el personal contratado así como el voluntariado.
- Fomentar la participación activa de los empleados en talleres de planificación para crear un vínculo positivo entre la administración y el personal.
- Generar un plan de carrera que permita el desarrollo de los colaboradores

4.5.3 Área Financiera

- Realizar una revisión periódica de las finanzas de la asociación para poder tomar las medidas necesarias al encontrarse inconsistencias.

- Priorizar las áreas de inversión mediante un diagnóstico general para conocer las necesidades más urgentes que presenta la asociación.
- Controlar rigurosamente los procesos de adquisiciones tanto de bienes como de servicios dentro de la asociación, mediante el uso de documentación financiera que ayude a evitar la malversación de los recursos económicos de la asociación.
- Revisar constantemente las actividades de recaudación de fondos para definir la efectividad de las mismas dentro de las finanzas de la asociación.
- Gestionar capacitaciones para el personal involucrado en el área financiera para que conozcan las buenas prácticas del manejo de las finanzas.
- Promover el uso de documentos de control para el área financiera para poder auditar los ingresos y egresos de la asociación.
- Fortalecer las actividades de recaudación de recursos para el sostenimiento del proyecto.

4.5.4 Área Operativa

- Velar por que la señal de Radio María llegue a todos los lugares de cobertura de una forma clara.
- Revisar constantemente la parrilla de programación para mantenerla actualizada y con temas que sean enfocados a la necesidad de los radioescuchas.
- Capacitar al personal operativo en sus funciones y a los conductores de programas en locución y manejo de los equipos con los que cuenta la asociación.
- Dar mantenimiento preventivo y correctivo del equipo que permite las operaciones de Radio María.
- Escuchar la opinión de los radioescuchas para mejorar la parrilla de programación y que esta se acople a sus necesidades.
- Velar por el cumplimiento de las normas de funcionamiento de los equipos dadas por la Familia Mundial de Radio María.

4.6 Diseño de Estrategias

4.6.1 Área Legal

- Proporcionar material de lectura a los miembros que contenga información sobre los documentos legales que posee la Asociación.
- Efectuar reuniones informativas con nuevos miembros de la Junta Directiva y administración, aplicar casos prácticos, para el mejor entendimiento de la información proporcionada.
- Elaboración de carteles informativos y ubicarlos en la sala de reuniones de la Asociación.
- Efectuar la elección de la Junta Directiva, según lo estipula la normativa correspondiente.
- Informar a la Junta Directiva entrante cuales son las responsabilidades y funciones a través de reuniones periódicas.
- Desempeñar las funciones de acuerdo a lo que dicta el reglamento de Radio María Mundial.

4.6.2 Área Administrativa

- Desarrollo de reuniones periódicas para dar a conocer detalladamente el desarrollo de las actividades propuestas por la Asociación.
- Elaborar boletines informativos para la comunidad sobre las actividades a realizar en Radio María.
- Trabajar en equipo en las actividades propuestas.
- Tomar las decisiones de manera consensuada para que los miembros de la Junta Directiva estén conscientes de la importancia de las actividades a realizar.
- Generar un ambiente cordial en el interior de la asociación, para que los miembros cooperen a través de la generación de ideas para el mejoramiento de la Radio.
- Desarrollo de módulos de capacitación en aspectos administrativos financieros para la Junta Directiva y el Área Administrativa.
- Motivar a la Junta Directiva para que participe en el desarrollo de los módulos de capacitación.

4.6.3 Área Financiera

- Elaborar un plan de inversión.
- Desarrollar el presupuesto del plan de inversión.
- Desarrollar el análisis económico para la adquisición de bienes y servicios.
- Cotización de precios de bienes y/o servicios a contratar.
- Visitar a varios posibles proveedores de bienes y servicios.
- Pedir documentos que respalden la adquisición de bienes y servicios.
- Capacitar al comité financiero para que funcione adecuadamente en el manejo de los recursos financieros.
- Dar mayor poder de decisión a los miembros de la Junta Directiva y el Área Financiera.
- Que las actividades que tengan relación con los aspectos financieros sean desarrollados solamente por el comité financiero.

4.6.4 Área Operativa

- Monitorear y modificar la señal de Radio María llegue a todos los lugares de cobertura de una forma clara.
- Llevar a cabo encuestas para revisar constantemente la parrilla de programación para mantenerla actualizada y con temas que sean enfocados a la necesidad de los radioescuchas.
- Llevar a cabo capacitaciones para el personal operativo en sus funciones y a los conductores de programas en locución y manejo de los equipos con los que cuenta la asociación.
- Programar y realizar el mantenimiento preventivo y correctivo del equipo que permite las operaciones de Radio María.

4.7 Búsqueda de Valores y Carismas

La búsqueda de valores y carismas consiste en retomar todos los aspectos que la asociación necesita para su buen funcionamiento y para cumplir con sus obligaciones y objetivos. La búsqueda de valores y carismas en la planeación estratégica involucra una revisión profunda de los siguientes elementos:

- Valores personales de cada miembro de la asociación.
- Alinear los valores institucionales y personales.
- Carismas de la asociación
- Filosofía operativa de la asociación
- Cultura de la asociación
- Grupos de interés de la asociación

4.7.1 Valores Personales de Cada Miembro de la Asociación.

Iniciar buscando valores personales dentro de la asociación tiene razones importantes, primeramente la diferencia en los valores personales entre los miembros de la asociación tiene un gran impacto en la planeación estratégica, por otro lado son importantes porque constituyen la base de los valores de toda la asociación. La técnica más efectiva para saber los valores que cada miembro de la asociación tiene es pedir a los demás miembros que ayuden enumerando los valores que cada miembro posee y dentro de la asociación se pide que sus miembros tengan los siguientes valores:

- **Honestidad:** es el valor de decir la verdad, ser decente, recatado, razonable y justo, cada miembro de la asociación debe de ser honesto en todas las actividades que le competen dentro de la asociación, cumplir fielmente con las funciones que le han sido encomendadas.
- **Tolerancia:** es un valor moral que implica el respeto íntegro hacia el otro, hacia sus ideas, prácticas o creencias, independientemente de que choquen o sean diferentes de las nuestras,

cada miembro de la asociación debe de ser tolerante, ya que debe de escuchar y respetar la opinión de cada uno de los miembros de la asociación sin importar si se está de acuerdo o no.

- **Solidaridad:** es un valor por excelencia que se caracteriza por la colaboración mutua que existe entre los individuos, lo que sin duda permite lograr la superación de los más terribles desastres, también se puede aplicarlo con la familia, amigos y/o conocidos que se encuentren en situaciones difíciles y con la ayuda recibida permita salir adelante y mejorar en cierto modo la situación, cada miembro de la asociación debe de fomentar y ser solidario para hacer más grande el proyecto de la asociación.
- **Amor:** es la fuerza para impulsarnos hacia cualquier cosa de bien. El amor es intangible que induce fuerza, paz, tranquilidad, alegría y por ende un bienestar en el ser humano, cada miembro de la asociación debe de fomentar y vivir el amor como valor ya que con esto aportaran cosas buenas al proyecto de la asociación.
- **Caridad:** es un valor, sentimiento o actitud que impulsa a interesarse por los demás y a querer ayudar a los necesitados, cada miembro de la asociación debe interesarse y practicar este valor ya que se debe estar en sintonía de buscar un bien común para la sociedad con el vivir de la asociación.
- **Responsabilidad:** se considera una cualidad y un valor del ser humano. Se trata de una característica positiva de las personas que son capaces de comprometerse y actuar de forma correcta, cada miembro de la asociación debe de tener bien cimentado este valor ya que deben de actuar correctamente con sus designaciones o funciones dentro de la asociación.
- **Excelencia:** es la característica de ser bueno, de hacer las cosas de manera óptima, cada miembro de la asociación debe de vivir a diario este valor y con esto hacer que todas sus responsabilidades dentro de la asociación se harán de la manera más óptima.
- **Humildad:** es una cualidad humana independiente de la posición económica o social: una persona humilde no pretende estar por encima ni por debajo de nadie, sino que sabe que todos somos

iguales, y nuestra existencia tiene el mismo grado de dignidad, cada miembro de la asociación debe de practicar la humildad y fomentarla en todas sus actividades para el mejor resultado dentro de la asociación.

- **Respeto:** es uno de los valores morales más importantes del ser humano, pues es fundamental para lograr una armoniosa interacción social. Una de las premisas más importantes sobre el respeto es que para ser respetado es necesario saber o aprender a respetar, a comprender al otro, a valorar sus intereses y necesidades, cada miembro de la asociación debe de tener claro el significado de este valor y ponerlo en práctica en su vida diaria y en sus actividades dentro de la asociación ya que es un valor esencial en el buen vivir.
- **Agradecimiento:** es el sentimiento de gratitud que se experimenta normalmente como consecuencia de haber recibido de parte de alguien algo que se esperaba o que se necesitaba, de haber sido ayudado en alguna circunstancia difícil, entre otras situaciones, cada miembro de la asociación debe de ser agradecido ya que cada una de las cosas o situaciones que vivimos tienen un objetivo y dentro de la asociación se debe de agradecer la oportunidad de servir y poder aportar a la sociedad en este gran proyecto.
- **Laboriosidad:** significa hacer con cuidado y esmero las tareas, labores y deberes que son propios de las circunstancias, cada miembro de la asociación debe de cumplir sus roles con laboriosidad para el éxito del proyecto de la asociación.
- **Puntualidad:** es la disciplina de estar a tiempo para desempeñar las obligaciones, cada miembro de la asociación debe de fomentar la puntualidad ya que de este valor depende el éxito de las actividades ya que la pérdida de tiempo significa pérdida de oportunidades.
- **Espiritualidad:** es el valor que sirve para guiar a cada persona de hoy en su búsqueda de significado, de religión y de lo trascendental, cada miembro de la asociación debe de fomentar y vivir la espiritualidad católica y ponerla en práctica en sus actividades ya que es parte de la guía para la buena realización de sus labores cotidianas dentro de la asociación.

- **Entrega:** es la atención y esfuerzo que se dedica al desarrollo de una actividad o trabajo, cada miembro de la asociación debe de poseer entrega al proyecto para apoyar en el cumplimiento de los objetivos de la asociación.
- **Comunión:** es la unión o acuerdo en las ideas, las opiniones o los sentimientos, cada miembro de la asociación debe de vivir en comunión dentro de la misma y con esto fomentar las buenas relaciones entre los miembros.
- **Confianza:** es la seguridad o esperanza firme que alguien tiene de otro individuo o de algo. También se trata de la presunción de uno mismo y del ánimo o vigor para obrar, cada miembro de la asociación debe de fomentar la confianza tanto personal como para con los miembros de la asociación y así salir adelante en las funciones que se poseen dentro de la misma.
- **Ética:** es el valor que estudia la moral y determina cómo deben actuar los miembros de una sociedad, cada miembro de la asociación debe de trabajar por fomentar y vivir la ética en sus labores para el éxito del proyecto de la asociación.
- **Confidencialidad:** Es de alguna manera lo que se dice o hace en confianza y con seguridad recíproca entre dos o más individuos. Cada miembro de la asociación debe de guardar todo lo relacionado con la asociación como confidencial y con esto resguardar la información.

4.7.2 Carismas de la Asociación

Luego de conocer los valores personales que deben de cumplir los miembros de la asociación se deben de tener claros los carismas de la asociación los cuales vienen dados expresamente por la Familia Mundial de Radio María y son los siguientes:

- **Radio María es un don de María:** A pesar de su extraordinaria difusión en el mundo, Radio María aparece como una realidad original y única en el panorama de los medios católicos. Desde su inicio ella se ha distinguido por características propias y ha tenido que remar contra corriente para hacerse comprender y aceptar.

Todavía hoy uno de los problemas más arduos de resolver es hacer comprender en qué consiste Radio María y cómo puede hacerse que crezca dentro de su auténtico espíritu. La tentación de realizar una Radio diferente de Radio María está siempre acechando a la vuelta de la esquina, como también la posibilidad para las Radio María existentes de alejarse de la raíz originaria. La comprensión del carisma de Radio María y la fidelidad al mismo es una gracia que cada Radio María del mundo debe pedir diariamente.

- **Radio María anuncia la conversión:** No se capta plenamente el espíritu de Radio María limitándose a definirla como una emisora de inspiración religiosa. Indudablemente, todos sus programas, de maneras distintas, anuncian a Dios.

La abierta profesión de la fe católica por parte de los locutores es un aspecto típico de Radio María.

También los programas de promoción humana y de entretenimiento están abiertos a lo sobrenatural.

- **La oración está en el primer lugar:** El anuncio de la conversión se realiza en Radio María sobre todo a través de la oración. La oración es la actividad fundamental de Radio María, como también lo es para la Iglesia. El programa más importante de Radio María es la oración. Rezando, Radio María anuncia y es testimonio de Dios. Mediante la oración alimenta y conserva la fe. Gracias a la oración que lleva a las almas lejanas a Dios. Una Radio María que reza poco tendrá poco público. Los programas de oración son, a diferencia, de otros los que más se agradecen y los más seguidos a través del instrumento de Radio María Nuestra Señora quiere introducir la oración en los corazones, en las casas y en las familias, y finalmente en el mundo entero, como un río de gracia y de vida.
- **Radio María, instrumento para la nueva evangelización:** Junto a la oración, y en simbiosis con ella, está la evangelización como medio fundamental para llamar a la conversión. No se trata de un “pensamiento espiritual” para insertar en un guion seglar, como sucede generalmente en las demás Radios católicas. Por el contrario consiste en estructurar la totalidad del programa

Radiofónico de modo que la extraordinaria riqueza de la Sagrada Escritura, de la doctrina de la fe, de la moral, de la espiritualidad, de la cultura y de la tradición propias del catolicismo queden a disposición del gran público.

- **Radio María promueve un camino espiritual:** La obra de oración y de evangelización que caracterizan el guion de Radio María tiene como objetivo la santificación de las almas. El crecimiento de los oyentes en la fe, la esperanza y la caridad es el fin último de todas las transmisiones. Estas han alcanzado su objetivo cuando llegan testimonios de personas que afirman haber hecho con Radio María un camino espiritual.
- **Radio María se confía a la Divina Providencia:** Renunciando a la publicidad y a otros sostenes económicos que no sean la colaboración de los fieles, Radio María renuncia a las seguridades humanas y de este modo rinde testimonio de su origen sobrenatural. Este aspecto es aquél que causa un mayor impacto en los hombres de mundo y llama su atención, suscitando una sincera simpatía. También muchas Radios protestantes son de corte religioso, pero al mismo tiempo tienen sobre sus hombros montañas de dólares. Del mismo modo la mayor parte de las Radios católicas se apoyan en instituciones eclesíásticas que aseguran su supervivencia y a menudo se financian con la publicidad misma.
- **Radio María obra de voluntariado:** Cuando se habla de voluntariado en Radio María es necesario hacerlo de un modo muy específico.
- **Radio María al servicio de la Iglesia:** No cabe duda de que Nuestra Señora ha suscitado a Radio María para que esté al servicio de la Iglesia en el ámbito difícil pero actualmente decisivo de los medios. La iniciativa en su modo ordinario reúne sacerdotes y laicos que operan usando como instrumento una asociación civil. Ella es el sujeto jurídico titular de la propiedad, que gestiona, a través de sus órganos, las varias actividades conectadas a la Radio. Se trata de un compromiso de católicos que, sin implicar de modo oficial a la Iglesia, está sin embargo a su servicio.

- **Radio María instrumento e imagen de María:** Cada don es una semilla depositada por el cielo en el terreno del corazón. Es una gran responsabilidad obrar para que dé fruto, no solo al treinta o al sesenta, sino hasta el ciento por ciento. Es necesario vigilar no solo para que la semilla no quede sofocada, sino también poner manos a la obra para que crezca hasta llegar a ser una espiga madura. Esto sucede solo si Radio María consigue ser un instrumento humilde y dócil en manos de Nuestra Señora. Sin la sumisión, el amor y la entrega filial de los dirigentes, de los locutores y de los diversos colaboradores, a la Madre de Dios, no es posible cooperar con los planes del cielo. Cuando un instrumento no responde, Nuestra Señora escoge otro. En este sentido todos somos siervos inútiles, porque Nuestra Señora puede hacer a través de otros aquello que no ha conseguido, por culpa nuestra, hacer a través de nosotros.

4.7.3 Filosofía Operativa de la Asociación

Dentro de las asociaciones sus miembros deben de organizarse y plantear una filosofía operativa con la cual deben de enfocar su trabajo y manejar los asuntos tanto internos como externos, siempre enfocados en los objetivos de la asociación, sin dejar a un lado la opinión de los voluntarios y radioescuchas, es por eso que deben de realizarse reuniones periódicas de revisión de los planes de acción del área operativa y con esto mejorar el producto de la asociación que es la parrilla de programación, dando programas de calidad y sobre todo que lleguen con claridad a cada uno de los miembros de la población objetivo.

4.7.4 Cultura de la Asociación

La cultura dentro de la asociación se genera mediante el conjunto de presunciones de una organización acerca de la forma de cómo funciona su entorno, los valores de sus miembros, los carismas de la asociación y su filosofía de operaciones.

La cultura de la asociación fomenta la comunicación y la unión de sus miembros y da un sentido y propósito a sus labores dentro de la misma.

Día a día queda evidenciado que las asociaciones cuentan con una misión establecida de forma clara y que poseen un conjunto evidente de reglas que dan a conocer la manera en la que deben de comportarse sus miembros y la posibilidad de que el ambiente entre los mismos sea grato.

Las asociaciones más sobresalientes son aquellas en las que su cultura está dirigida por su misión visión y objetivos, y para la construcción de estos es necesario involucrar a todos sus miembros.

Es por esto que la asociación debe de tener claro que deben de realizarse reuniones de trabajo que involucren a sus asociados, empleados y voluntarios para crear un ambiente de comunión y con esto crear una cultura organizacional sobresaliente.

4.7.5 Grupos de Interés de la Asociación

Los grupos de interés dentro de la asociación están conformados por aquellas personas o individuos que están involucrados dentro de la asociación sea por ser asociados, empleados o voluntarios del proyecto y que tienen injerencia en las decisiones para cada una de las áreas estudiadas. Dentro de la asociación se han detectado son la junta directiva, administración, área técnica, operaciones y voluntarios. El objetivo de la asociación no consiste en servir a todos los grupos de interés a expensas de otros, sino más bien en servir a todos los grupos de interés al incrementar su capacidad para lograr el cumplimiento de sus propios objetivos de una manera eficiente y efectiva.

4.8 Definición de Misión y Visión

4.8.1 Misión.

“Nuestra única y principal Misión es Evangelizar y llevar la palabra de Jesucristo a todos los Salvadoreños”.

“Difundir por medio de la PROGRAMACION de la radio y del trabajo del VOLUNTARIADO, la buena nueva de la EVANGELIZACIÓN, ORACIÓN, CATEQUESIS Y PROMOCIÓN HUMANA a todos aquellas personas que más la necesiten, confiando siempre en la DIVINA PROVIDENCIA Y LA DIRECCIÓN DE LA VIRGEN MARÍA, respetando los lineamientos y carismas entregado por la Familia Mundial”

4.8.2 Visión.

“Ser la más eficaz e importante radio Evangelizadora, Cristocéntrica, Mariana y Misionera, al servicio de la Iglesia Católica y que sea escuchada por todos los Salvadoreños a nivel nacional logrando con ello la conversión, santificación y salvación de las almas.”

4.9 Planes de Capacitación

De acuerdo al diagnóstico elaborado para la Asociación Radio María, se identificaron algunas deficiencias en las diferentes áreas que conforman el quehacer administrativo financiero, entre estas se pueden mencionar: área legal, área administrativa, área de recursos financieros. A continuación, se presentan los módulos de capacitación con los que se pretende reforzar las debilidades que se tienen en las áreas antes mencionadas. El detalle de los planes de capacitación se encuentra en el Anexo I.

4.10 Planes de Acción

A partir de la información desglosada en los planes de capacitación, se detallan los diferentes planes de acción a implementar para cada una de las áreas involucradas. Este detalle se encuentra en el Anexo J. El cual está dividido en los diferentes planes para las áreas: legal, administrativa, financiera y operativa de la Asociación.

4.11 Implementación de la Consultoría Financiero- Administrativo

La implementación de la Consultoría Financiero-Administrativo, operativo involucra los diversos elementos del quehacer de la Asociación Radio María, siendo responsables de efectuar los diversos planes de acción cada área de la Asociación. Para llevar a cabo la implementación del plan operativo es necesario considerar los siguientes aspectos:

4.11.1 Responsabilidades

- La Asociación y en especial la Junta Directiva será la encargada de difundir e implementar el plan operativo.
- El Director, dando énfasis a la importancia que tiene así como los beneficios que puede generar su ejecución en las diferentes áreas.
- Cada elemento de la Asociación debe velar porque se obtengan beneficios a través del contenido del plan operativo en el desarrollo de las actividades internas y externas de la Asociación.

4.11.2 Difusión

Se debe convocar a reunión a los miembros de la Asociación: Junta Directiva, Administración, área técnica, operaciones y voluntarios, para darles a conocer el contenido del plan y los beneficios que le proporcionará en su implementación.

4.11.3 Recomendaciones

Área	Implementación
Legal	Dar a conocer a los miembros de la Junta Directiva y de la Asociación en general, los lineamientos legales que esta debe cumplir para funcionar efectivamente. Cumplir los requisitos legales establecidos para que la Asociación funcione correctamente.
Recursos Humanos	Capacitar a los miembros de la Junta Directiva y de la Asociación en general, con elementos administrativos para que desarrollen adecuadamente sus funciones al interior de la asociación. Capacitar en aspectos financieros a los miembros de la Asociación en general, para darle buen uso al recurso financiero que recibe la Asociación.
Recursos Financieros	Desarrollo del plan de inversión para satisfacer realmente las necesidades prioritarias de inversión. Elaboración de análisis técnico y económico para la adquisición de bienes y servicios para la Asociación.

Tabla 32. Recomendaciones para la implementación del Plan de acción.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones de la Consultoría

5.1 Conclusiones

1. Se identificaron las brechas existentes para evitar la utilización irracional de los recursos económicos; a nivel legal, administrativo y financiero.
2. La Consultoría administrativo-financiero para La Asociación Radio María El Salvador contribuye a un mejor control de la utilización de los recursos económicos, ya que se tiene un mayor conocimiento de las implicaciones legales, administrativas y financieras.
3. El plan administrativo-financiero contribuye a mejorar las actividades de difusión mediante el estudio de mercado realizado y las conclusiones obtenidas a partir de este.
4. El plan administrativo-financiero contribuye a mejorar el impacto de las actividades de recaudación de fondos, brindando un estudio que revela cuales son las que tienen mayor aceptación dentro de la feligresía, que logran que se difunda más el proyecto.
5. Se concluye que las actividades que más contribuyen a la Asociación a cumplir sus objetivos financieros son aquellas de poco tiempo, gran promoción y envergadura como las rifas y cenas.
6. Las actividades económicas que son más conocidas por la audiencia de la Asociación Radio María son las alcancías; por lo que se debe fomentar su uso y fiscalización permanente.
7. La falta de un control adecuado de los fondos repercute directamente en los ingresos económicos de la Asociación e indirectamente en su capacidad para ampliar sus zonas de cobertura.
8. Las herramientas necesarias para alcanzar un mayor volumen de financiamiento incluyen, la creación de nuevos medios electrónicos de donación y la facilitación del rastreo de las donaciones.
9. Con la implementación del plan administrativo financiero se desarrollaron las estrategias para la óptima distribución de los recursos ya que basándose en objetivos organizacionales se dará la distribución idónea de dichos recursos.

10. Al incorporar los presupuestos basados en objetivos se obtendrá el mayor beneficio de la distribución de recursos y se fortalecerán las estrategias de crecimiento y difusión del proyecto y por ende el incremento de la recolección de donaciones.
11. La falta de verdaderas estrategias administrativas han repercutido en el buen funcionamiento de la asociación ya que no se cuenta con el conocimiento sobre herramientas administrativas que permitan la mayor optimización de los procesos administrativos y el mejor aprovechamiento del tiempo y los recursos de la asociación.
12. La poca capacitación del personal administrativo en todos los niveles trae dificultades para el óptimo funcionamiento y esto no permite enfocar los esfuerzos en los objetivos organizacionales, ya que el conocimiento de los métodos y procedimientos no son de dominio de las personas encargadas de la toma de decisiones dentro de la asociación.
13. La medición del clima organizacional es un elemento que hasta el momento no se le ha dado la importancia requerida.
14. La apertura del personal para la realización de una medición del clima organizacional se tornó contraproducente por el temor de los mismos a repercusiones pese a que se puso en claro la confidencialidad del proceso, esto indica que el clima no se encuentra en óptimas condiciones.
15. El conocimiento del proceso de medición de clima organizacional dentro del área administrativa es hasta cierto punto bajo por la falta de capacitación o formación de los administradores de la asociación, lo que deja evidenciado la falta de cumplimiento o puesta en marcha de perfiles de puestos y manual de funciones.

5.2 Recomendaciones

1. Se deben de realizar revisiones periódicas al cumplimiento del plan administrativo-financiero para la creación de indicadores de cumplimiento de lo planificado.
2. Una actividad primordial para mejorar operativamente es capacitar al personal técnico y voluntarios en el cuidado y uso de los equipos y herramientas utilizadas en la producción de programas, el funcionamiento de la emisora y sus activos en general.
3. Revisar constantemente la programación de la emisora por medio del uso de ratings, mediciones de señal, encuestas de satisfacción y la opinión de los escuchas y voluntarios, para mejorar la programación y hacer que la emisora se convierta en el top of mind de los medios de comunicación católicos en el país.
4. Es fundamental la implementación un plan de recaudación de ingresos, que incluya estudios de impacto y beneficios económico de las actividades, además de un plan de promoción, difusión y publicidad de la Asociación.
5. Dado el impacto de las actividades consideradas grandes y de corto tiempo como rifas y cenas se debe de poner mayor énfasis en fomentar su difusión al público y estudiar la posibilidad de realizar mayor número de estas para aumentar la recaudación de ingresos.
6. Se debe de implementar un sistema de control y fiscalización de las diferentes actividades de recaudación, especialmente de las alcancías.
7. Se debe de implementar los controles documentales para respaldar todas las operaciones que influyan en la toma de decisiones e inversiones dentro de la Asociación.
8. Es importante definir una política de solvencia para evitar la fluctuación abrupta de la misma y así tener un parámetro que permita a los encargados del área administrativa y financiera de la asociación la toma de decisiones respecto a este tema.
9. Es primordial capacitar a los encargados administrativos en el tratamiento de la documentación financiera de la Asociación.

10. Se debe de realizar un análisis de las políticas de préstamos y su plan de pago para verificar la mejor manera de afrontar los pasivos dentro de la asociación.
11. Es tarea fundamental de la administración y dirección definir políticas de solvencia, estabilidad, ciclo económico y rentabilidad para tener lineamientos dentro de los análisis financieros.
12. Es necesaria la revisión, adecuación, divulgación y puesta en marcha de un manual de puestos bien definido para homogenizar el conocimiento de los puestos de trabajo.
13. Es importante la realización de estudios de clima organizacional frecuentes, debido a la importancia de este rubro en el éxito de la Asociación.
14. Los encargados de las operaciones de la asociación deben velar porque todo el personal técnico y voluntarios conozcan y vivan los objetivos y carismas del proyecto, para así lograr hablar con propiedad del mismo a la feligresía y con esto animarlos a conocer más y apoyar esta gran obra de evangelización.
15. Se debe de revisar y adecuar el organigrama de la asociación para que sea congruente con el manual de puestos autorizado por la junta directiva de la asociación, además de la creación de una política de crecimiento la cual incluya capacitaciones constantes acordes al puesto que requiere con la creación de expedientes para los empleados.

Bibliografía

- Boletín de Prensa Año XXIV, No. 4: La Religión para las y los salvadoreños, Instituto Universitario de Opinión Pública (IUDOP-UCA) 2009, Pág. 1.
- Constitución de la República de El Salvador, 1983
- Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, 1996
- Reglamento de Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, 1997
- Norma de Contabilidad Financiera No. 21, 2005
- Ley De Impuesto A La Transferencia De Bienes Muebles Y A La Prestación De Servicio (IVA), 1992
- Ley De Impuesto Sobre La Renta, 1991
- Ley De Telecomunicaciones, 1997
- Código Tributario, 2000
- Seguro Social, 1953
- Código de trabajo, 1962
- “Historia de la Iglesia Católica” de Pedro García Cfm, Parroquia Corazón de María, San Salvador, El Salvador.
- “Enciclopedia de Religión en las Américas y la Península Ibérica: El Salvador” PROLADES 2009
- Recopilación de informes sobre asociaciones sin fines de lucro y entrevistas con asociaciones de este tipo.
- Tercer Sector Informativo a la Orden. Breve Historia de las Organizaciones sin fines de Lucro. www.sites.google.com
- “Radio María en el Mundo” , World Family of Radio María, 2007.
- “The Miracle of Volunteers”. World Family of Radio María, 2012.
- Iglesia Católica (https://es.wikipedia.org/wiki/Iglesia_catolica)

- Medio de Comunicación (https://es.wikipedia.org/wiki/Medio_de_comunicacion)
- Contabilidad (<https://es.wikipedia.org/wiki/Portal:Contabilidad>)
- Concepto de Papeles de Trabajo (fccea.unicaica.edu.co/old/tgarf/tgarfse120.html)
- Concepto hojas de trabajo (fccea.unicaica.edu.co/old/tgarf/tgarfse120.html)
- Investigación sobre “Incidencia de la Reforma Administrativa Financiera en la Gestión de la Modalidad CDE, en los Centros Escolares del Distrito Educativo del Municipio de El Divisadero, en el Departamento de Morazán”, 2005

Anexos

Anexo A: Cronograma y Presupuesto

Semana	Accion	Honorarios	Viaticos	Papeleria	Varios	Total
1	Revisión de Marco Teorico de la Investigación	\$ 1,000.00	\$ 25.00	\$ 5.00		\$ 1,030.00
2	Revisión de Marco Teorico de la Investigación	\$ 1,000.00	\$ 25.00	\$ 5.00		\$ 1,030.00
3	Presentación de Marco Teorico de la Investigación	\$ 1,000.00	\$ 25.00	\$ 75.00		\$ 1,100.00
4	Vacaciones de Semana Santa					\$ -
5	Definición de Plan de Accion por Area de Investigación	\$ 1,000.00	\$ 25.00	\$ 5.00		\$ 1,030.00
6	Planeación y preparacion de Entrevistas y Encuestas	\$ 1,000.00	\$ 25.00	\$ 100.00		\$ 1,125.00
7	Realización de Entrevistas de Clima Organizacional	\$ 1,000.00	\$ 25.00	\$ 5.00		\$ 1,030.00
8	Realización de Entrevistas de Clima Organizacional	\$ 1,000.00	\$ 25.00	\$ 5.00		\$ 1,030.00
9	Inicio de Verificación de Información Financiera	\$ 1,000.00	\$ 25.00	\$ 5.00		\$ 1,030.00
10	Revisión de Información Administrativa y Viaje de Campo 1 (La Palma-Telutía)	\$ 1,000.00	\$ 100.00	\$ 5.00		\$ 1,105.00
11	Revisión de Información Administrativa y Viaje de Campo 2 (Chalatenango-San José Las Flores)	\$ 1,000.00	\$ 100.00	\$ 5.00		\$ 1,105.00
12	Revisión de Información Administrativa y Viaje de Campo 3 (Apopa-Dulce Nombre de María)	\$ 1,000.00	\$ 100.00	\$ 5.00		\$ 1,105.00
13	Revisión de Información Administrativa y Viaje de Campo 4 (Suchitoto)	\$ 1,000.00	\$ 75.00	\$ 5.00		\$ 1,080.00
14	Revisión de Información Financiera y Viaje de Campo 5 (San Vicente-Apastepeque-San Esteban Catarina)	\$ 1,000.00	\$ 100.00	\$ 5.00		\$ 1,105.00
15	Revisión de Información Financiera y Viaje de Campo 6 (Verapaz- Santo Domingo)	\$ 1,000.00	\$ 100.00	\$ 5.00		\$ 1,105.00
16	Vacaciones de Agosto					
17	Revisión de Información Financiera y Viaje de Campo 7 (Cojutepeque)	\$ 1,000.00	\$ 75.00	\$ 5.00		\$ 1,080.00
18	Revisión de Información Financiera y Viaje de Campo 8 (Zacatecoluca-Tecoluca)	\$ 1,000.00	\$ 100.00	\$ 5.00		\$ 1,105.00
19	Revisión de Información Financiera y Viaje de Campo 9 (Santiago Nonualco-Rosario de La Paz)	\$ 1,000.00	\$ 100.00	\$ 5.00		\$ 1,105.00
20	Revisión de Información Clima Organizacional y Viaje de Campo 10 (San Francisco Chinameca)	\$ 1,000.00	\$ 75.00	\$ 5.00		\$ 1,080.00
21	Revisión de Información Clima Organizacional y Viaje de Campo 11 (Soyapango-Santa Tecla)	\$ 1,000.00	\$ 100.00	\$ 5.00		\$ 1,105.00
22	Revisión de Datos Recolectados en Viajes de Campo y Viaje de Campo 12 (Comodin)	\$ 1,000.00	\$ 100.00	\$ 5.00		\$ 1,105.00
23	Revisión y Analisis de Datos Recolectados en Viajes de Campo	\$ 1,000.00	\$ 25.00	\$ 5.00		\$ 1,030.00
24	Definición de Plan Administrativo-Financiero	\$ 1,000.00	\$ 25.00	\$ 5.00		\$ 1,030.00
25	Definición de Plan Administrativo-Financiero	\$ 1,000.00	\$ 25.00	\$ 5.00		\$ 1,030.00
26	Definición de Plan Administrativo-Financiero	\$ 1,000.00	\$ 25.00	\$ 5.00		\$ 1,030.00
27	Preparación de Documentos Finales	\$ 1,000.00	\$ 25.00	\$ 5.00		\$ 1,030.00
28	Preparación de Documentos Finales	\$ 1,000.00	\$ 25.00	\$ 5.00		\$ 1,030.00
29	Preparación de Documentos Finales	\$ 1,000.00	\$ 25.00	\$ 5.00		\$ 1,030.00
30	Preparación de Documentos Finales	\$ 1,000.00	\$ 25.00	\$ 200.00		\$ 1,225.00
		\$ 28,000.00	\$ 1,525.00	\$ 500.00	\$ -	\$ 30,025.00
				Asesor		\$ 300.00
				Subtotal		\$ 30,325.00
				Imprevistos 10 % del Subtotal		\$ 3,000.00
				Total		\$ 33,325.00

Tabla 33. Cronograma y presupuesto de la creación del plan administrativo-financiero para la Asociación Radio María.

Anexo B: Definición de las Variables de Estudio

Tema: "Consultoría Administrativa Financiera En La Asociación Radio María El Salvador"

V(X): Variable independiente: "Plan administrativo-financiero en La Asociación Radio María"

V (Y): Variable dependiente: "Captación y utilización racional de los recursos financieros, así como la difusión de la palabra a través de la tecnología que posee"

B.1 Variables de investigación

V(X) Plan administrativo-financiero en La Asociación Radio María.	V(Y) Captación y utilización racional de los recursos financieros, y difusión de la palabra a través de la tecnología que posee.
X1 Actividades administrativas y financieras.	Y1 Cumplimiento de los objetivos.
X2 Control de los fondos.	Y2 Repercusiones en el funcionamiento
X3 Asignación y utilización de los fondos captados.	Y3 Forma óptima de asignación y utilización en sus diferentes áreas.
X4 Herramientas administrativas.	Y4 Funcionamiento de la Asociación.
X5 Opinión de los empleados asalariados.	Y5 Operaciones de la asociación (opinión de los radio-escuchas)
X6 Volumen de financiamiento de parte de la feligresía	Y6 Herramientas necesarias

Tabla 34. Variables de investigación.

B.2 Indicadores

<p>X1 Actividades administrativas y financieras. Políticas, normas y procedimientos para la administración de los recursos físicos y financieros. Formulación, dirección y control de los planes, programas y proyectos de las áreas de trabajo. Creación y presentación de los estados financieros a las entidades correspondientes.</p>	<p>Y1 Cumplimiento de los objetivos. Creación y actualización constante de las políticas, normas y procedimientos de administración de los recursos físicos y financieros de la entidad. Cumplimiento de los planes, programas y proyectos de las áreas de trabajo.</p>
<p>X2 Control de los fondos. Dirección y control de la ejecución de las actividades contables y de tesorería de la Asociación. Implementación de mecanismos de control para el manejo de los fondos utilizados para cada una de las áreas de la Asociación.</p>	<p>Y2 Repercusiones en el funcionamiento. Efecto de las actividades contables dentro de las finanzas de la Asociación. Variación del nivel de efectividad en el manejo de los fondos para cada una de las áreas de la Asociación</p>
<p>X3 Asignación y utilización de los fondos captados. Distribución de los recursos para cada una de las áreas de la Asociación Documentación adecuada de la utilización de los recursos asignados a cada área de la Asociación.</p>	<p>Y3 Forma óptima de asignación y utilización de los recursos en sus diferentes áreas. Obtención de la máxima productividad de los recursos asignados a cada área de la Asociación</p>
<p>X4 Herramientas administrativas. Reglamento interno. Libros de actas. Manuales de funciones y puestos. Manual de procedimientos administrativos</p>	<p>Y4 Funcionamiento de la Asociación. Acatamiento de las reglas internas de la Asociación. Cumplimiento de las funciones administrativas Apego a los procedimientos administrativos</p>
<p>X5 Opinión de los empleados asalariados. Comunicación Liderazgo Identidad Pertenencia Motivación Fidelidad</p>	<p>Y5 Operaciones de la asociación Nivel de coordinación de las operaciones de la Asociación. Aceptación en la toma de decisiones. Conocimiento, empatía y compromiso con el proyecto de la Asociación.</p>
<p>X6 Volumen de financiamiento de parte de la feligresía. Niveles de financiamiento. Tipo de eventos de recaudación de fondos. Análisis del historial de eventos y resultados obtenidos.</p>	<p>Y6 Herramientas necesarias Estrategias de marketing. Planeamiento del modelo de recaudación de fondos. Políticas de promoción de eventos de recaudación de fondos. Organización de eventos de recaudación de fondos. Herramientas de ejecución de eventos de recaudación de fondos.</p>

Tabla 35. Indicadores de la investigación.

Anexo C: Diseño de Instrumentos de Evaluación

C.1 Encuesta de opinión de medios de comunicación social católicos

El Objetivo del instrumento es conocer la opinión sobre los medios de comunicación católicos, su programación, su forma de administración y financiamiento, para conocer el impacto que esta tiene en el éxito de los proyectos representados.

1. ¿Escucha usted programación católica? **Si**____ (pasa pregunta) **2) No**____ (Termina encuesta)

El Objetivo de esta pregunta es determinar que tantas personas de las encuestadas tienen dentro de sus hábitos escuchar programación católica ya sea radio o televisión. Dependiendo de la respuesta se sigue con la encuesta o se finaliza la misma.

2. Edad:

	15-20		21-25		26-30		31-35		36-40		41-45		46-50		> 50
--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	------

Tabla 36 Opciones múltiples de la pregunta 2 de la encuesta de Opinión

El objetivo de la pregunta es determinar el rango de edades de las personas encuestadas para determinar la población objetivo de las estrategias.

3. ¿Qué medios de Comunicación Católicos conoce?:

	Radio Luz		Radio Santa Biblia		Radio María		TVCa		Radio Renacer
	Radio Paz		Radio Parroquial		EWTN		Agape TV		Otro

Tabla 37 Opciones múltiples de la pregunta 3 de la encuesta de Opinión

El objetivo de la pregunta es determinar entre los principales medios de comunicación conocidos.

4. ¿Qué lo motiva a escuchar un medio de comunicación católico?

	La programación		Las Santas Misas		Otros:
	Los mensajes de los conductores		El Rezo del Rosario		

Tabla 38 Opciones múltiples de la pregunta 4 de la encuesta de Opinión

El objetivo de la pregunta es determinar la principal motivación para que los encuestados escuchen medios de comunicación católicos.

5. Conoce usted Radio María El Salvador:

<input type="checkbox"/>	SI (Pasa a pregunta 6)	<input type="checkbox"/>	NO (Fin de la encuesta)
--------------------------	------------------------	--------------------------	-------------------------

Tabla 39 Opciones múltiples de la pregunta 5 de la encuesta de Opinión

El objetivo de la pregunta es conocer cuántos de los encuestados que escuchan programación católica han escuchado acerca de Radio María, Dependiendo de la respuesta se sigue con la encuesta o se finaliza la misma.

6. ¿Es usted oyente de Radio María?

<input type="checkbox"/>	SI(Pasa a pregunta 6.1)	<input type="checkbox"/>	NO (Pasa a pregunta 6.2)
--------------------------	-------------------------	--------------------------	--------------------------

Tabla 40 Opciones múltiples de la pregunta 6 de la encuesta de Opinión

El objetivo de la pregunta es determinar cuántos de los encuestados que escuchan programación católica y conocen Radio María la escuchan. Dependiendo de la respuesta se sigue con la encuesta en la pregunta 6.1 o 6.2.

6.1 En ¿qué horarios prefiere escuchar a Radio María?

<input type="checkbox"/>	Matutino	<input type="checkbox"/>	Vespertino	<input type="checkbox"/>	Nocturno
--------------------------	----------	--------------------------	------------	--------------------------	----------

Tabla 41 Opciones múltiples de la pregunta 6.1 de la encuesta de Opinión

(Continúa pregunta 7)

El objetivo de la pregunta es determinar de entre los encuestados que escuchan Radio María, cual es el horario en el que más es escuchada la Radio, para poder determinar cuáles son los programas que atraen a más personas.

6.2 ¿Cuál de los siguientes motivos puede indicar, por el cuál usted no es oyente de Radio María?

No conozco el dial	La escuché una vez y no me gusto la programación	Escucho otras radios católicas	Otro motivo (describir)
--------------------	--	--------------------------------	-------------------------

Tabla 42 Opciones múltiples de la pregunta 6.2 de la encuesta de Opinión

(Fin de la encuesta)

El objetivo de la pregunta es determinar por qué los encuestados no escuchan Radio María y finaliza la encuesta.

7. ¿Conoce la programación de Radio María?

SI (Pasa a pregunta 7.1)	NO (Pasa a pregunta 7.2)
--------------------------	--------------------------

Tabla 43 Opciones múltiples de la pregunta 7 de la encuesta de Opinión

El objetivo de la pregunta es conocer si los encuestados conocen la programación de Radio María y dependiendo de la respuesta se prosigue con la pregunta 7.1 ó 7.2.

7.1 ¿Cuál programa escucha usted? _____ (Continúa en pregunta 8)

El objetivo de la pregunta es determinar que programas de Radio María son los que se han posicionado dentro de la mente de los encuestados.

7.2 ¿Por qué motivos considera usted que no conoce la programación de Radio María? (Pasa pregunta 9)

El objetivo de la pregunta es determinar las razones por las que los encuestados no conocen la programación de Radio María.

8. ¿Qué opinión merece la programación de Radio María?

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
-----------	-----------	-------	---------	------

Tabla 44 Opciones múltiples de la pregunta 8 de la encuesta de Opinión

El objetivo de la pregunta es determinar qué opinión merece la programación de Radio María.

9. ¿Que opinión merece la señal de Radio María?

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
-----------	-----------	-------	---------	------

Tabla 45 Opciones múltiples de la pregunta 9 de la encuesta de Opinión

El objetivo de la pregunta es determinar qué opinión merece la señal de Radio María, en cuanto a calidad y cobertura de la señal.

10. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que puede mejorar la programación de Radio María?

Programar más música	Más Temas Infantiles	Más Temas Juveniles	Más Temas de Adultos	Más Temas Doctrinales	Más Temas Sociales	Más Temas Educativos	Otros
----------------------	----------------------	---------------------	----------------------	-----------------------	--------------------	----------------------	-------

Tabla 46 Opciones múltiples de la pregunta 10 de la encuesta de Opinión

El objetivo de la pregunta es determinar qué aspectos deben de ser tomados en cuenta para mejorar la programación de Radio María.

11. Conoce usted las actividades que se realiza radio María para recaudar fondos:

SI (Pasa 11.1)	NO (Fin de la encuesta)					
11.1						
Maríaton	Rifa	Cena Nazareth	Alcancías	Corona de Estrellas	Amigos de Corazón	Otro

Tabla 47 Opciones múltiples de la pregunta 11 de la encuesta de Opinión

El objetivo de la pregunta es determinar si los encuestados conocen las actividades de recaudación de fondos que realiza Radio María y cuáles de ellas son las conocidas, dependiendo de la respuesta termina la encuesta.

12. Ha donado usted alguna vez a Radio María?

SI	NO					
12.1						
Maríaton	Rifa	Cena Nazareth	Alcancías	Corona de Estrellas	Amigos de Corazón	Otro

Tabla 48 Opciones múltiples de la pregunta 12 de la encuesta de Opinión

El objetivo de la pregunta es determinar si los encuestados han donado fondos a Radio María y por cuál de las actividades.

13. ¿Qué puede mejorar Radio María dentro de sus actividades para recaudar fondos?

Mayor acercamiento al radioescucha	Mayor promoción	Más actividades de recaudación de fondos	Más visitas parroquiales	Otros
------------------------------------	-----------------	--	--------------------------	-------

Tabla 49 Opciones múltiples de la pregunta 13 de la encuesta de Opinión

El objetivo de la pregunta es determinar que se puede mejorar en las actividades para recaudar fondos que realiza Radio María.

C.2 Cuestionario de conocimiento del puesto de trabajo del personal administrativo

El objetivo del instrumento es medir el conocimiento de su puesto de trabajo por parte del personal administrativo de la Asociación Radio María para determinar su concordancia con los manuales de puestos institucionales.

1. ¿Qué tipo de contratación posee usted dentro de Asociación Radio María?

___ Contrato ___ Turno

El objetivo de la pregunta es determinar la cantidad de empleados que se encuentran dentro de las dos modalidades de contratación con las que cuenta la asociación.

2. ¿Cuál es su puesto actual dentro de Asociación Radio María?

El objetivo de la pregunta es determinar si los empleados conocen a cabalidad el nombre de sus puestos dentro de la asociación.

3. ¿Según su experiencia cuáles son sus principales funciones dentro de Asociación Radio María?

El objetivo de la pregunta es determinar que tanto conoce cada empleado sus funciones dentro de la asociación.

4. ¿Según su experiencia cuáles son sus principales responsabilidades dentro de Asociación Radio María?

El objetivo de la pregunta es determinar que tanto conoce cada empleado sus responsabilidades dentro de la asociación.

5. ¿Quién es su jefe inmediato dentro de Asociación Radio María? (Puesto no persona)

El objetivo de la pregunta es determinar si los empleados conocen quien es su jefe inmediato dentro de la estructura organizativa dentro de la asociación.

1. ¿Posee subordinados dentro de sus funciones en Asociación Radio María? Mencione los puestos y número de personas

El objetivo de la pregunta es determinar si los empleados conocen si algún otro empleado depende de ellos dentro de la estructura organizativa de la asociación.

C.3 Diseño de instrumentos del área financiera

Cedulas de comprobación

Para el tratamiento de la información financiera se realizaron cedulas de comprobación las cuales se han dividido en 7 áreas:

- Cedula de retención mensual de renta, en esta cedula se pretende recopilar las retenciones mensuales de renta y compararlo con lo presentado en las declaraciones de Pago a Cuenta e Impuesto Sobre la Renta.
- Cedula de tabulación de declaraciones, se diseñó para recopilar las declaraciones de pago a cuenta e impuesto sobre la renta mensual, el número de declaración y sus fechas de pago.
- Cedula de integración de planillas y gastos laborales, se diseñó para recopilar la información de la presentación y pago de las planillas del ISSS, pagos de AFP y la diferencia entre estas planillas, además se recoge el total mensual de los aportes patronales para ISSS, INSAFORP y AFP.
- Cedula de integración de salarios, esta cedula se diseñó para recolectar los pagos de planillas y realizar su comparación con las planillas presentadas para el pago de ISSS y observar la diferencia entre ellas.
- Cedula de análisis de ingresos registrados en declaración de donaciones, reporte de ingresos y registros contables, se diseñó para recolectar la información de los ingresos de la asociación registrados en declaraciones, donaciones y contabilidad general y así determinar las diferencias entre ellos.
- Cedula de análisis comparativo de registro de gastos y registro contable, se diseñó para recolectar la información de los gastos según reporte de gastos y la contabilidad general, además de la diferencia entre las mismas.

C.4 Diseño de la encuesta de clima organizacional

El modelo de análisis de clima organizacional propuesto, define 4 grandes dimensiones de evaluación que, a su vez, se dividen 4 variables.

C.4.1 Liderazgo

Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.

- Dirección: Proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.
- Estimulo de la excelencia: Pone énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos. Promueve y asume la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados y el impacto efectivo de la actividad institucional.
- Estimulo del trabajo en equipo: Busca el logro de objetivos comunes. Conocer y compartir hacia donde se quiere llegar.
- Solución de conflictos: Diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad, por lo que el grupo debe confrontar estos problemas para resolverlos.

C.4.2 Motivación.

Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.

- Realización personal: Se lleva a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual la persona aplica sus habilidades.
- Reconocimiento de la aportación: Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona, en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos, posee un alto potencial motivador, ya que satisface las necesidades de realce del ego.

- Responsabilidad: Capacidad de las personas a responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.
- Adecuación de las condiciones de trabajo: Las condiciones ambientales, físicas y psicosociales, en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, debe ser congruente con la naturaleza misma del trabajo.

C.4.3 Reciprocidad.

Relación de dar y recibir, mutuamente, entre el individuo y la organización.

- Aplicación del trabajo: Las personas deben sentir la necesidad de responder, en forma adecuada y favorable, por el desarrollo del medio que los rodea, mediante su trabajo.
- Cuidado del patrimonio institucional: Cuidado que los funcionarios exhiben de los bienes o las cosas materiales de la institución, además del fortalecimiento y defensa del prestigio y valores de la imagen institucional.
- Retribución: La organización tiene que optimizar los contenidos retributivos, de las relaciones laborales, en beneficio de sus empleados, para contribuir a su realización personal y desarrollo social.
- Equidad: Acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad en trabajo y beneficios.

C.4.4 Participación

Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.

- Compromiso por la productividad: Se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones conforme a

estándares de calidad y cantidad preestablecidos. Para lograr que exista un compromiso con la productividad, es necesario que se establezcan ciertas condiciones:

- Parámetro de referencia de la productividad.
 - Parámetro de referencia del rendimiento.
 - Aceptación de metas comunes.
 - Responsabilidad común.
 - Intercambio de evaluaciones sobre el rendimiento.
- Compatibilidad de intereses: Integrar diversidad de componentes en una sola dirección y cumplir objetivos institucionales. Existen retos para lograr la participación organizada:
 - Competencia para obtener recursos limitados.
 - Distribución del poder.
 - Tendencias a la autonomía.
 - Intercambio de información: La existencia del flujo de información, entre los grupos, es fundamental para el desarrollo de metas comunes.
 - Involucramiento en el cambio: Los organismos se encuentran en constante movimiento y el hombre no puede quedarse atrás, por lo que debe adoptar una postura y una actitud que se comprometa al cambio, lo oriente y promueva, para un buen desarrollo de la organización.

Sobre esta base de conocimiento se ha creado el siguiente instrumento con el cual se va a evaluar el clima organizacional de la Asociación, a partir del uso de preguntas de falso o verdadero distribuidas de manera aleatoria y dirigidas a las diferentes dimensiones que se van a evaluar.

Definición conceptual y operacional	Indicador	Dimensiones	Definición operacional	Indicador		
Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.	Promedio de los resultados obtenidos en las 4 dimensiones de la motivación	Realización Personal	Se entenderá por realización personal de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtenga una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de realización personal de la variable motivación	Sumatoria de los resultados de los ítems		
			No. ítem	Valor	V	F
			3	1	0	0
			18	1	0	0
Se entenderá por motivación satisfactoria o de nivel alto cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando de obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y un nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtenga una calificación menor o igual a 2.5 en el apartado de motivación del cuestionario de clima organizacional		Reconocimiento de la aportación	Se entenderá por reconocimiento de la aportación de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5 en la dimensión de reconocimiento de la aportación, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtenga una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de reconocimiento de la aportación de la variable motivación	Sumatoria de los resultados de los ítems		
			No. ítem	Valor	V	F
			19	1	0	0
			32	1	0	0
		Responsabilidad	Se entenderá por responsabilidad de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de responsabilidad de la variable motivación	Sumatoria de los resultados de los ítems		
			No. ítems	Valor	V	F
			4	1	0	0
			20	0	1	1
		Adecuación de las condiciones de trabajo	Se entiende por adecuación de las condiciones de trabajo de nivel alto (satisfactorio): cuando se obtiene una calificación de 4 a 5 nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de adecuación de las condiciones de trabajo	Sumatoria de los resultados de los ítems		
			No. ítems	Valor	V	F
			5	0	1	1
			21	1	0	0

Tabla 50. Operacionalización de la variable motivación.

Definición conceptual y operacional	Indicador	Dimensiones	Definición operacional	Indicador		
Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.	Promedio de los resultados obtenidos en las 4 dimensiones de la variable liderazgo	Dirección	Se entiende por dirección de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de dirección de la variable liderazgo	Sumatoria de los resultados de los ítems		
				No.	Valor	
				Ítem	V	F
				1	1	0
		14	0	1		
		33	0	1		
		51	0	1		
		67	1	0		
		Sumatoria de los resultados de los ítems				
		No.	Valor			
		Ítem	V	F		
		15	1	0		
30	1	0				
34	1	0				
52	0	1				
70	0	1				
Sumatoria de los resultados de los ítems						
No.	Valor					
Ítems	V	F				
2	1	0				
17	1	0				
35	0	1				
50	0	1				
73	0	1				
Sumatoria de los resultados de los ítems						
No.	Valor					
Ítems	V	F				
16	1	0				
31	0	1				
36	0	1				
55	0	1				
Se entenderá por liderazgo de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en el apartado de liderazgo del cuestionario de clima organizacional		Estimulo de excelencia	Se entiende por estímulo de la excelencia de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de estímulo de la excelencia de la variable liderazgo			
		Estimulo de trabajo en equipo	Se entiende por estímulo de trabajo en equipo de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de estímulo de trabajo en equipo de la variable liderazgo			
		Solución de conflictos	Se entiende por solución de conflictos de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de solución de conflictos de la variable liderazgo			

Tabla 51. Operacionalización de la variable liderazgo.

Definición conceptual y operacional	Indicador	Dimensiones	Definición operacional	Indicador
Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.		Compromiso por la productividad	Se entiende por participación de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de compromiso por la productividad de la variable participación	Sumatoria de los resultados de los ítems
				No. Valor ítem V F
				10 0 1
Se entiende por participación de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en el apartado de participación del cuestionario de clima organizacional	Promedio de los resultados obtenidos en las 4 dimensiones de la variable participación	Compatibilidad de intereses	Se entiende por compatibilidad de intereses de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de compatibilidad de intereses de la variable participación	Sumatoria de los resultados de los ítems
				No. Valor
				11 1 0
		Intercambio de información	Se entiende por intercambio de información de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de intercambio de información de la variable participación	Sumatoria de los resultados de los ítems
				No. Valor
				12 0 1
		Involucramiento en el cambio	Se entiende por involucramiento de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de involucramiento en el cambio de la variable participación	Sumatoria de los resultados de los ítems
				No. Valor
				13 0 1

Tabla 52. Operacionalización de la variable participación.

Definición conceptual y operacional	Indicador	Dimensiones	Definición operacional	Indicador			
<p>Relación de dar y recibir, mutuamente, entre el individuo y la organización.</p> <p>Se entiende por reciprocidad de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en el apartado de reciprocidad del cuestionario de clima organizacional</p>	<p>Promedio de los resultados obtenidos en las 4 dimensiones de la variable reciprocidad</p>	<p>Aplicación al trabajo</p>	<p>(satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5 , nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de Aplicación al trabajo de la variable reciprocidad</p>	Sumatoria de los resultados de los ítems	No.	Valor	
				Ítem	V	F	
				6	1	0	
				22	1	0	
				42	0	1	
				58	1	0	
		71	1	0			
		<p>Cuidado del patrimonio institucional</p>	<p>Se entiende por cuidado del patrimonio institucional de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 4 a 5 , nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtiene una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (No satisfactorio cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de Cuidado del patrimonio institucional de la variable reciprocidad</p>	<p>Sumatoria de los resultados de los ítems</p>	No.	Valor	
					Ítem	V	F
					7	0	1
					23	1	0
					44	1	0
60	1				0		
72	0	1					
<p>Retribución</p>	<p>Se entiende por retribución de nivel alto (satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 4 a 5, nivel medio (poco satisfactorio) cuando se obtenga una calificación de 2.6 a 3.9 y nivel bajo (no satisfactorio) cuando se obtiene una calificación menor o igual a 2.5 en la dimensión de retribución de la variable reciprocidad</p>	<p>Sumatoria de los resultados de los ítems</p>	No.	Valor			
			Ítems	V	F		
			8	1	0		
			24	1	0		
			39	1	0		
			54	1	0		
66	1	0					
<p>Equidad</p>	<p>Nivel alto (satisfactorio): obtener una calificación de 4 a 5 en la dimensión de equidad de la variable reciprocidad Nivel medio (poco satisfactorio): obtener una calificación de 2.6 a 3.9 en la dimensión de equidad de la variable reciprocidad y nivel bajo (No satisfactorio): obtener una calificación menor a 2.5 en la dimensión de equidad de la variable reciprocidad</p>	<p>Sumatoria de los resultados de los ítems</p>	No.	Valor			
			Ítems	V	F		
			9	0	1		
			25	0	1		
			45	0	1		
			53	0	1		
76	1	0					

Tabla 53. Operacionalización de la variable participación.

Anexo D: Leyes

D.1 Constitución de la República de El Salvador.

La Constitución Política de la República de El Salvador data del año 1983, contiene un conjunto de disposiciones legales aplicables a personas naturales y jurídicas.

El artículo 7 inciso primero de la Constitución de la República de El Salvador menciona:

“Es obligación del Estado garantizar a los habitantes de El Salvador el derecho de asociarse libremente”, en base a esto las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro han logrado llevar a cabo sus operaciones en el territorio salvadoreño.

D.2 Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.

La Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro data de 1996, y tiene como objetivo primordial regular las actividades y funciones de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro que operan en El Salvador, sirviendo como instrumento para brindarles una personería jurídica y seguridad a sus miembros y a los terceros que hagan uso de éstas.

Art. 1: Objeto de la ley. La presente Ley tiene por objeto establecer un régimen jurídico especial, que se aplicará a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.

Art. 2 Denominación de la ley. En el texto de la presente ley, las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, podrán ser denominadas como “asociaciones” y “fundaciones”. El registro de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro como “El Registro”.

Art. 6.- Las asociaciones y fundaciones estarán sujetas a las mismas obligaciones tributarias que establecen las leyes para las personas naturales y jurídicas, en cuanto no estén expresamente excluidas por dichas leyes.

Art. 7. Las Asociaciones y fundaciones podrán ser declaradas de utilidad pública, previa calificación de la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda.

Art. 9. Se entenderá que una asociación y fundación es sin fines de lucro, cuando no persiga el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y administradores. En consecuencia, no podrán distribuir beneficios, remanentes o utilidades entre ellos, ni disponer la distribución del patrimonio en la entidad entre los mismos al ocurrir la disolución y liquidación de la entidad. Las asociaciones y fundaciones, no podrán ser fiadoras, caucioneras o avalistas de obligaciones.

Art. 11. Son asociaciones todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal.

Art. 12 Las asociaciones se constituirán por escritura pública en el cual los miembros fundadores establezcan la nueva entidad, aprueben el texto de sus estatutos y elijan los primeros administradores. Podrán comparecer a la constitución de una asociación los extranjeros que acrediten su residencia en el país.

Art. 18. Se entenderán por fundaciones, las entidades creadas por una o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines.

Art. 19. Las fundaciones se constituirán por escritura pública o por testamento en los que el fundador establezca la nueva entidad, señale sus fines aporte su patrimonio y dicte los estatutos que la regirán.

Art. 26 Las asociaciones y fundaciones tienen derecho a solicitar el reconocimiento de su personalidad jurídica por el Estado, a través del Ministerio de Gobernación.

Art. 28. Los estatutos de las asociaciones y fundaciones, constituyen el ordenamiento básico que rige sus actividades y serán de obligatorio cumplimiento para todos los administradores y miembros de las mismas, sin perjuicio de las disposiciones contenidas en la presente ley.

Los estatutos deberán incluirse en la escritura pública de constitución de entidad correspondiente y contendrán al menos, lo siguiente:

1. Denominación, domicilio y plazo o declaración si este fuere indeterminado;
2. Naturaleza jurídica, según se trate de asociación o fundación sin fines de lucro y apolítica;
3. Objeto o finalidad.
4. Patrimonio inicial en el caso de las fundaciones, con indicación precisa de la cuantía de dinero que se aporta o de los bienes muebles o inmuebles en su caso, que habrán de transferirse a la entidad, una vez reconocida su personalidad jurídica. Las asociaciones deberán determinar los bienes que conforman su patrimonio y podrán incluir la obligación de las aportaciones de los miembros.
5. Órganos de administración de la entidad, funciones y atribuciones de los mismos y de quien asuma el cargo de administrador; forma o procedimiento de elección y duración en el ejercicio de sus funciones; régimen de responsabilidad y rendición de cuentas, con indicación de la persona que tendrá la representación legal de la entidad.
6. Modalidad de afiliación, clases o categorías, condiciones o requisitos de los afiliados, así como los deberes y derechos de los mismos;

Art. 30.- El domicilio de una asociación o fundación se fijará de acuerdo al municipio que señalen sus estatutos, sin perjuicio de desarrollar sus actividades en todo el territorio nacional.

Art. 40.- Las asociaciones y fundaciones quedan obligadas a llevar contabilidad formal de su patrimonio, de acuerdo con algunos de los sistemas contables generalmente aceptados y conforme a las normas tributarias, autorizada por la Dirección General del Registro.

Las asociaciones y fundaciones deberán llevar los registros contables exigidos por la técnica contable y necesidades propias de la entidad, siempre que llenen los requisitos establecidos por la ley.

Las entidades cuyo activo en giro sea inferior a diez mil colones solamente están obligadas a llevar un libro encuadernado y legalizado, en el que asentarán separadamente los gastos, compras y ventas. En dicho libro harán al final de cada año un balance general de todas las operaciones, con especificación de los valores que forman el activo y pasivo.

D.3 Reglamento de Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro.

El reglamento es el encargado de definir cuál es la manera en que se aplicará la ley.

Art. 2.- El registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro es una dependencia del Ministerio de Gobernación, y su organización interna será determinada por el Ministerio de Gobernación de conformidad a las necesidades de dicho Registro para el cumplimiento de sus fines.

Competencia del Registro en Cuanto a las Asociaciones y Fundaciones Nacionales.

Art. 5. Tratándose de las asociaciones y fundaciones nacionales corresponderán al Registro de las siguientes actividades:

1. Tramitar y resolver las solicitudes de obtención de personalidad jurídica, aprobación de estatutos, reformas de estatutos, disolución y liquidación de dichas entidades;
2. Extender certificaciones de todos los registros que se lleven y que le fueren solicitadas;
3. Practicar la inscripción en el Registro de las asociaciones y fundaciones, así como la adecuación de estatutos a la ley, su disolución y liquidación y las demás que señale la ley;
4. Practicar la inscripción de las sentencias ejecutoriadas proveídas por juez o tribunal que se relacionen con las competencias del Registro;
5. Practicar la inscripción de credenciales, poderes, revocatorias, nombramientos, y sustituciones;

6. Practicar la inscripción de las nóminas de miembros; y
7. Practicar el registro de cualquier otro documento sujeto a inscripción.

Art. 7. Otras Atribuciones del Registro

1. Tramitar y resolver solicitudes de legalización de libros u hojas de contabilidad, así como de su sistema contable.
2. Legalizar los libros u hojas de actas de los órganos de administración, de Miembros y demás que se consideren necesarios para el funcionamiento de las entidades.
3. Practicar el registro de estados financieros de las entidades debidamente autorizadas.
4. Compilar, clasificar y preparar toda aquella información que por ley deba ser publicada en el Diario Oficial.
5. Ser fuente de información para los organismos estatales y privados y para el público en general, de los documentos registrados.
6. Llevar los índices y el archivo general del Registro, utilizando técnicas y equipos modernos que garanticen la eficiencia del servicio, la seguridad y conservación de los documentos, expedientes y libros;
7. Llevar estadísticas de los asientos o datos que consten en los libros del Registro; y, emitir en su caso los mandamientos de ingreso para los pagos de derechos que establece la ley.

D.4 Norma de Contabilidad Financiera No. 21 Registro de las operaciones financieras en las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro.

En esta norma se tratan cada uno de los elementos de la contabilidad que requieren una consideración especial por el tipo de entidades a las que se aplica, por lo cual el contenido debe apoyarse en otras normas de contabilidad financiera para efectos de complementar los requerimientos que no se han considerado, por tratarse de elementos que no presentan novedad para la contabilidad.

Sistemas de Contabilidad

Art. 4. Las entidades sin fines de lucro y orientadas hacia el desarrollo, realizan diversas actividades de carácter económico-social. Sin embargo, la contabilidad debe cumplir su finalidad de registrar y resumir la información que esos eventos generan, para lo cual se deben seguir los criterios siguientes:

- a) En las entidades que se dedican a una sola disciplina, el sistema contable puede tener dentro de sus elementos un solo plan de cuentas que estandarice las anotaciones en un solo módulo contable, de manera que en la obtención de resultados se tenga que obviar los procedimientos de consolidación de la información, éste sistema es denominado “sistema de contabilidad lineal”.
- b) Otras entidades que poseen una variedad de programas heterogéneos, deben llevar una contabilidad por fondos, de tal forma que se pueda extraer la información segmentada para cumplir su objetivo de coadyuvar a la toma de decisiones. Para el caso de esta modalidad deben contemplarse los mecanismos de consolidación de la información al final de cada período contable.

Base Contable

Art. 5. La base contable que las entidades sin fines de lucro deben usar debe cumplir con particularidades propias de la operación a que se dedican, las cuales son:

- a) Generar información íntegra sobre los desembolsos en efectivo que se han hecho para la ejecución de las operaciones, de manera que no presenten distorsiones por cargos de partidas no monetarias. Sin embargo, deben reflejarse aquellas operaciones que representen erogaciones de proyectos que estén pendientes de desembolso.
- b) El tratamiento de los ingresos debe computarse por lo realmente percibido, ya que la captación de fondos depende de factores incontrolables por la entidad, como: altruismo de terceras personas (naturales o jurídicas), el grado de responsabilidad de los socios para cumplir con sus cuotas, la disponibilidad de fondos gubernamentales y el éxito que pueden alcanzar sus programas de

autosuficiencia económica, lo cual hace incierto el cumplimiento de las promesas de recursos, o los que se espera recibir son menores a los ofrecidos, lo cual contradice el principio de lo devengado para el registro de los ingresos.

- c) Las actividades económicas de estas entidades son recursos de terceras personas para fines específicos como: desarrollo o fortalecimiento institucional, salud comunitaria, desarrollo agrícola, etc.; por lo que no aplica el concepto de “pérdidas o ganancias” en los resultados. Estos últimos deben medirse bajo el concepto de “ingresos netos y gastos” del períodos que se está midiendo, para obtener lo que se conoce como “excedente del período”, el cual difiere de las propiedades intrínsecas del lucro. Lo establecido en los literales anteriores soporta el esquema fundamental de la base contable que se recomienda utilizar en estas entidades y se define como base contables “efectivo modificado, acumulación modificado”,

Activos

Art. 6. En las organizaciones sin fines de lucro, los activos están constituidos por aquellos bienes que son de propiedad de la institución para llevar a cabo su finalidad, así como también los derechos adquiridos.

El tratamiento de los activos, es análogo al de las entidades lucrativas, sin embargo en este tipo de entidades se recomienda tomar en cuenta los siguientes elementos:

- a) Debe considerarse un inventario de donaciones en especie, el cual debe ser evaluado en los términos que se establezca en la donación o el valor de costo o mercado el que sea más bajo; sin embargo, es recomendable que la valuación sea efectuada por un perito valuador cuando se realice la transacción.
- b) El activo fijo debe registrarse en la entidad, tiene que ser aquel que será utilizado por la entidad para la prestación de sus servicios a terceros. Esta aceptación puede ser influenciada por la compra de bienes que corresponden a la ejecución de las obras o actividades, que serán

propiedad de terceros o para beneficio de estos, en este último caso se recomienda tratar estas operaciones de acuerdo a lo establecido en el apartado de los egresos.

- c) Se recomienda considerar dentro de los activos, los fondos constituidos para la implementación de sistemas de crédito alternativo, rotativo o comunitario, siempre que el servicio sea prestado por la entidad y que dicho programa sea propiedad de la misma. En el caso de que sean fondos que tengan la misma funcionalidad, pero que serán transferidos a la administración de los beneficiarios deben ser considerados como obligaciones.

D.5 Ley De Impuesto A La Transferencia De Bienes Muebles Y A La Prestación De Servicio (IVA)

Esta Ley entró en vigencia el 1 de septiembre de 1992 con el Decreto Legislativo número 83 del mismo año. Los artículos 1 y 2 de dicha ley expresan que este es un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; de acuerdo con las normas establecidas en la misma. Este impuesto se aplicará sin perjuicio de la imposición de otros impuestos que graven los mismos actos o hechos, tales como: la producción, distribución, transferencia, comercialización, importación e internación de determinados bienes y la prestación, importación e internación de ciertos servicios. En el concepto de transferencia de dominio, como hecho generador del impuesto se entienden comprendidos, entre otros, los siguientes actos, convenciones o contratos que se refieran a bienes muebles corporales provenientes de:

- a) Transferencias efectuadas en pública subasta, adjudicaciones en pago o remate de bienes muebles corporales pertenecientes a contribuyentes del impuesto. Esta Ley se aplica a las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, ya que éstas entidades realizan algunas de estas operaciones, como comisiones por otorgamientos contrataciones de préstamos y como exentos intereses normales y penales por consiguiente se convierten en sujetos de esta ley, y están obligadas a cumplir con obligaciones formales como son:

- b) Presentación de declaraciones mensuales sobre sus operaciones (gravadas y exentas), (b)
Emisión y control de documentos como facturas, comprobantes de crédito fiscal, y otros.

D.6 Ley De Impuesto Sobre La Renta.

La Ley de Impuesto sobre la Renta entró en vigencia desde el 19 de diciembre de 1963, mediante decreto legislativo 472, fue creada debido a la necesidad de una ley que resguarde los principios tributarios elementales, que elimine la doble tributación, y provea una tabla impositiva única, con tasas reguladas en todos los escalones y una tasa máxima similar para personal naturales y jurídicas. Además que la Ley está centrada en proporcionar certeza, transparencia, neutralidad y facilidad en los procedimientos. De acuerdo al artículo 1 se establece como hecho generador: “La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta ley”, también de la obligación como agente de retención; de conformidad al artículo 58 de dicha ley el cual dice: “Es agente de retención todo sujeto obligado por esta ley, a retener una parte de las rentas que pague o acredite a otro sujeto, así como también, aquellos que designe como tales la Dirección General cuando lo considere conveniente a los intereses del fisco”.

D.7 Ley De Telecomunicaciones

La actual Ley de Telecomunicaciones entró en vigencia el 21 de noviembre de 1997, y tiene por objeto normar las actividades del sector telecomunicaciones, especialmente la regulación del servicio público de telefonía, la explotación del espectro radioeléctrico, el acceso a los recursos esenciales y el plan de numeración, incluyendo la asignación de claves de acceso al sistema multiportador.

Especialmente dirigido a los operadores de difusión sonora se tiene el capítulo VIII.

REGIMEN ESPECIAL PARA LOS SERVICIOS DE DIFUSION DE LIBRE RECEPCION Y DE SUSCRIPCION

ALCANCE

Art. 114.- Este régimen especial se aplica a los operadores de servicios de difusión sonora y servicios de difusión de televisión, tanto de libre recepción como por suscripción.

CONCESIONES Y LICENCIAS

Art. 115.- La explotación del espectro radioeléctrico para la prestación de servicios de radiodifusión sonora y servicios de radiodifusión de televisión, tanto de libre recepción como por suscripción, requiere de concesión.

La solicitud de esta concesión deberá hacerse conforme a las reglas generales aplicables a las frecuencias de uso regulado, debiendo especificarse el servicio que se prestará y su área de cobertura.

Estas concesiones serán otorgadas por un plazo de veinte años, prorrogables automáticamente en períodos iguales.

Los servicios de difusión sonora y de televisión por medios alámbricos requieren de licencia, la cual deberá ser otorgada por la SIGET. Para el uso de estas concesiones y licencias, los concesionarios y licenciatarios deberán comprobar ante la SIGET que cuentan con los permisos o autorizaciones de los propietarios de los programas para poder proceder a su transmisión.

CONTRIBUCIÓN ESPECIAL

Art. 116.- Las concesiones o licencias para la prestación de los servicios antes indicados causarán derechos, cuyo importe se deberá pagar anualmente al finalizar cada año y se medirá en vatios de acuerdo a la potencia nominal del transmisor, o del número de canales transmitidos, de conformidad a la tabla 2, cuyos montos serán incrementados anualmente en el mismo porcentaje del IPC del año anterior:

Estaciones en Frecuencia Modulada, FM: 88 - 108 MHz.	Colones
Transmisores de hasta 500 vatios	3,500
501 - 1500 vatios	4,000
1501 - 2500 vatios	5,500
2501 - 3500 vatios	7,500
3501 - 5000 vatios	10,000
5001 en adelante	16,000

Tabla 54. Pago por transmisores según intensidad

Las estaciones cuya concesión haya sido otorgada para prestar el servicio fuera del radio urbano de la zona metropolitana de San Salvador, se les aplicará una reducción de la tabla anterior del cincuenta por ciento.

Anexo E: Análisis de respuestas del cuestionario de clima organizacional

E.1 Liderazgo

La dimensión de liderazgo evalúa la capacidad que tiene la dirección para influir y conducir al grupo a alcanzar las metas.

E.1.1 Dirección

Preguntas	A favor	%
1. Mi jefe inmediato se preocupa por que entendamos bien nuestro trabajo	V	86
14. La distribución del trabajo se hace en forma desorganizada	F	71
33. No existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar	F	54
51. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen	F	100
67. Nosotros conocemos las metas de nuestra área de trabajo	V	100
90. En la asociación las funciones están claramente definidas	V	96
93. Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades	V	89
97. Mi jefe me proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo	V	89

Tabla 55 Respuestas a favor de la variable dirección.

La tabla 64, muestra el porcentaje de personas que ofrecieron respuestas a favor de un clima organizacional satisfactorio, en relación a la dimensión de dirección, en donde se puede observar que la peor evaluada es la claridad de las funciones que cada persona debe desempeñar. Esto nos indica que no existen las suficientes directrices para que cada una de las personas logre delimitar sus responsabilidades dentro de la empresa.

E.1.2 Estímulo de la excelencia

Preguntas	A favor	%
15. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar la calidad del mismo.	V	71
30. Aquí la calidad del trabajo debe ser excelente	V	100
34. Casi nadie se esfuerza en cumplir con sus obligaciones	V	39
52. Mi jefe no se preocupa por ofrecer ideas que mejoren la calidad del trabajo	F	75
70. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo	F	79
86. Los jefes en la asociación se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal	V	57
98. Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño	V	75
107. Recibe capacitaciones con frecuencia	V	79

Tabla 56. Respuestas a favor de la variable estímulo de la excelencia.

De acuerdo a los resultados expuestos en la tabla 65, los empleados perciben que casi nadie, dentro de la institución, se esfuerza por cumplir sus obligaciones, además de que no se preocupan por mantenerlos informados de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo, sin embargo si perciben que la calidad de este, debe ser excelente.

E.1.3 Estímulo de trabajo en equipo

Preguntas	A favor	%
2. El jefe no permite que otra persona del área lo ayude a organizar el trabajo	V	32
17. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo	V	93
35. Cuando uno no sabe cómo hacer algo nadie le ayuda	F	46
50. En toda organización las diferentes áreas compiten más que trabajar juntos	F	86
73. Aquí el trabajo solo lo hacen unos pocos	F	89
81. En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo	V	93
87. La relación entre compañeros de trabajo en la asociación es agradable	V	93

Tabla 57. Respuestas a favor de la variable estímulo de trabajo en equipo.

La tabla 66 nos muestra que el personal siente que los jefes no permiten que se les ayude a organizar el trabajo, y que no tienen la suficiente ayuda si en algún momento se encuentran con una situación que no sepan cómo debe ser tratada.

E.1.4 Solución de conflictos

Preguntas	A favor	%
16. Aquí todos los problemas se discuten de buena manera	V	71
31. A nuestro superior sólo le podemos decir lo que quiere oír	F	100
36. Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo	F	57
55. Cuando hay un problema se deja pasar como si nada hasta que se olvida	F	89
68. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras	F	82
94. Mi jefe me respalda frente a sus superiores	V	96

Tabla 58. Respuestas a favor de la dimensión solución de conflictos.

En la tabla 67, se observa que la mayoría de los empleados perciben una falta de interés por parte de las demás personas para ayudar a solucionar un problema; además que sienten que las soluciones y posiciones de sus compañeros pueden no ser sinceras.

E.1.5 Análisis global de la dimensión liderazgo

Dimensiones de la variable liderazgo	Promedio	Categorización
Dirección	4.28	Satisfactorio
Estímulo de la excelencia	3.59	Poco Satisfactorio
Estímulo del trabajo en equipo	3.80	Poco Satisfactorio
Solución de conflictos	4.14	Satisfactorio
Promedio de liderazgo	3.95	Poco Satisfactorio

Tabla 59. Promedio y categorización del liderazgo y sus dimensiones.

En la tabla 68 se puede observar que la variable liderazgo obtuvo una calificación global poco satisfactoria (3.95), es de hacer notar que las dimensiones de Dirección y Solución de conflictos son satisfactorias, a diferencia de las de Estímulo de la excelencia y Estímulo del trabajo en equipo.



Grafico 6. Promedio de liderazgo. Diagnóstico de clima organizacional.

E.2 Motivación

E.2.1 Adecuación de las condiciones de trabajo

Preguntas	A favor	%
5. El ambiente que se respira es tenso	F	79
21. Las condiciones de trabajo son buenas	V	100
41. Aquí se despide a la gente con facilidad	F	100
59. La mayor parte de los trabajadores nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de la asociación	V	100
65. Aquí se preocupan por mejorar constantemente las condiciones de trabajo	V	86
82. Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es desagradable	F	96
88. La asociación cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo	V	57
99. El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es el necesario	V	82

Tabla 60. Respuestas a favor de la variable adecuación de las condiciones de trabajo

Según la percepción de los trabajadores, la gente no es despedida con facilidad, a pesar de ello, observan que las condiciones de trabajo son tensas y no se sienten satisfechos con el ambiente físico del lugar. Es especialmente preocupante ver que los empleados no piensas que exista un plan de acción para la mejora de su situación de trabajo (ver tabla 69).

E.2.2 Realización personal

Preguntas	A favor	%
3. La mayoría de trabajos en esta unidad exigen raciocinio	V	79
18. Con este trabajo me siento realizado profesionalmente	V	86
37. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo	F	57
49. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad	V	93
74. Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución	V	100
95. Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades	V	93
104. ¿Calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la asociación como muy bueno?	V	100

Tabla 61. Respuestas a favor de la variable realización personal.

En relación a la dimensión de realización personal, se puede observar que la mayoría de los empleados afirmaron sentirse orgullosos de pertenecer a la institución y de realizar un buen trabajo, aunque afirman que existe poca libertad de acción para realizarlo (ver tabla 70).

E.2.3 Reconocimiento de la aportación

Preguntas	A favor	%
19. En esta institución se premia a la persona que trabaja bien	V	61
32. El superior sabe reconocer los trabajos de buena calidad	V	89
40. Aquí únicamente están pendientes de los errores	F	86
56. La dedicación en este departamento merece reconocimiento	V	93
69. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo	V	21
100. Los jefes reconocen y valoran trabajo	V	89

Tabla 62. Respuestas a favor de la variable reconocimiento de la aportación

De acuerdo a lo mostrado en la tabla 71, se puede observar que los empleados no sienten que se les brinde un reconocimiento al tener un buen desempeño, y además sienten que no se premia a las personas que trabajan bien; esto puede deberse a que no existe un tipo de incentivos palpables para los trabajadores; o que por el contrario si estos existieran no se consideran acordes a los logros que se están alcanzando.

E.2.4 Responsabilidad

Preguntas	A favor	%
4. En esta organización se busca que cada quien tome decisiones de cómo realizar nuestro trabajo	V	68
20. Los trabajadores de esta área no se sienten seguros del trabajo que tienen que hacer	F	79
43. Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad del trabajo	V	93
57. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica	F	11
75. Únicamente al finalizar el trabajo es cuando se revisa	V	86
92. El nivel de compromiso para apoyar el trabajo de los demás en la asociación es muy alto	V	89

Tabla 63. Respuestas a favor de la variable responsabilidad.

De acuerdo a la tabla 72, en la institución se percibe que la mayoría de las decisiones que las personas toman en el desempeño de sus labores debe pasar primero por la aprobación de los superiores antes de poder ser puesta en práctica, este comportamiento limita la creatividad y la agilidad en la resolución de los problemas que se enfrentan en el día a día.

Sin embargo puede verse que de acuerdo a las respuestas de la encuesta las personas si están dispuestas a brindar ideas para que se pueda mejorar la calidad del trabajo, falta investigar si estas ideas llegan a ser tomadas en cuenta por las personas encargadas.

E.2.5 Análisis global de la dimensión motivación

Dimensiones de la variable motivación	Promedio	Categorización
Realización personal	4.34	Satisfactorio
Reconocimiento de la aportación	3.66	Poco Satisfactorio
Responsabilidad	3.54	Poco Satisfactorio
Adecuación de las condiciones de trabajo	4.38	Satisfactorio
Promedio de motivación	4.02	Satisfactorio

Tabla 64. Promedio y categorización de motivación y sus dimensiones.

En la variable de motivación, según la tabla 73, se puede observar que el promedio final es de 4.02 (satisfactorio), siendo la única variable que se considera satisfactoria, la dimensión mejor evaluada es la de adecuación de las condiciones de trabajo (4.38); junto a la categoría de Realización personal (4.34); mientras que las otras dimensiones caen en categoría de poco satisfactoria.

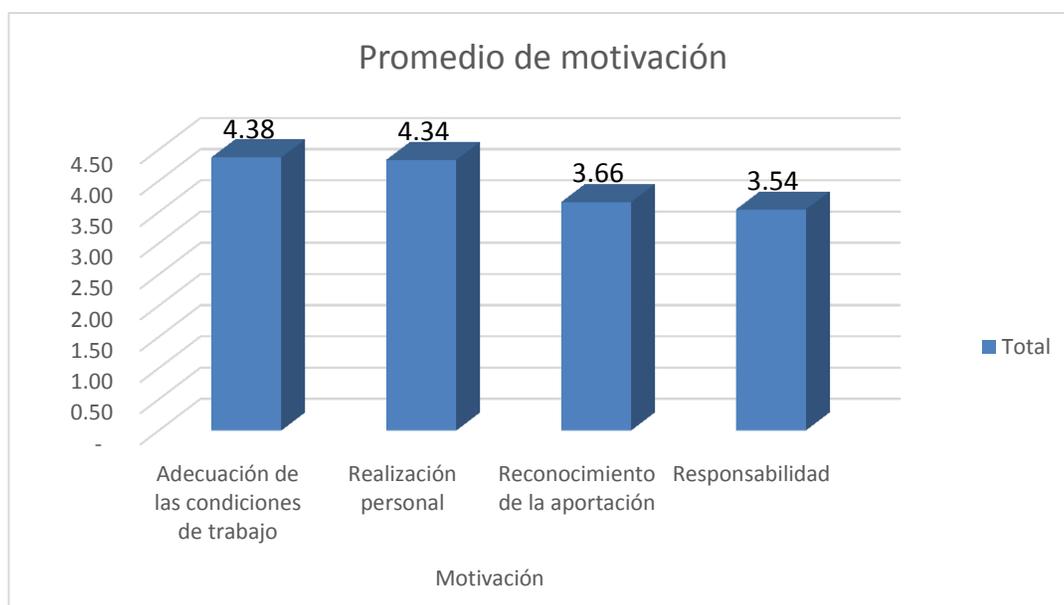


Grafico 7. Promedio de motivación y sus dimensiones. Diagnóstico de clima organizacional.

E.3 Reciprocidad

E.3.1 Aplicación al trabajo

Preguntas	A favor	%
6. La gente se esfuerza por cumplir sus obligaciones	V	79
22. Aquí uno se auto motiva para la realización del trabajo	V	46
42. En general, el trabajo se hace superficial y mediocrementemente	F	82
58. Todos nos preocupamos por hacer el trabajo con exactitud y orden	V	86
71. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos que es necesario realizarse	V	79
85. Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo	F	64
103. ¿Se siente satisfecho de pertenecer a la asociación?	V	100

Tabla 65. Respuestas a favor de la variable aplicación al trabajo.

En la tabla 74, se puede observar que la gente no se motiva a realizar sus tareas, además no les gusta hacerse cargo de ellas. Por otro lado, los trabajadores afirman que están satisfechos de pertenecer a la asociación.

E.3.2 Cuidado del patrimonio institucional

Preguntas	A favor	%
7. Con frecuencia los compañeros hablan mal de la institución	F	89
23. Realmente nos preocupa el prestigio de la organización	V	86
44. Tratamos con respeto a los usuarios de nuestro servicio	V	100
60. Defendemos con energía el trabajo y la imagen de nuestro departamento	V	89
72. En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización	F	93

Tabla 66. Respuestas a favor de la variable cuidado del patrimonio institucional

De acuerdo a las respuestas de la tabla 75 todos los empleados están de acuerdo en que se trata con respecto a los usuarios de la institución, además nos muestra que estos se sienten preocupados por el prestigio y el cuidado de los bienes institucionales.

E.3.3 Equidad

Preguntas	A favor	%
9. Aquí las promociones carecen de objetividad	F	100
25. Las normas disciplinarias se aplican arbitrariamente	F	71
45. Aunque haga bien su trabajo, nadie se lo reconoce	F	82
53. Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos	F	82
76. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado	V	75
89. La asociación otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores	V	64
102. La distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es buena	V	79

Tabla 67. Respuestas a favor de la variable equidad

Según la información que se tiene en la tabla 76 podemos ver que de acuerdo el total de los encuestados está de acuerdo en que las promociones si tienen objetividad y son bien brindadas, sin embargo vemos que los empleados piensan que no se otorgan beneficios equitativos.

E.3.4 Retribución

Preguntas	A favor	%
8. Esta institución ofrece oportunidades de capacitación para todos	V	75
24. Aquí se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo	V	29
39. Aquí se ofrecen oportunidades de progreso a los buenos trabajadores	V	61
54. En esta organización el personal con capacidad para presentar mayores desafíos es promovido	V	79
66. Por lo general las personas que trabajan bien, son premiadas con un mejor trabajo en la organización	V	46
91. Las remuneraciones están al nivel de los sueldos colegas en el mercado	V	61
101. Mi remuneración, comparada con lo que otros ganan y hacen en la Asociación, está acorde con las responsabilidades de mi cargo	V	86

Tabla 68. Respuestas a favor de la variable retribución

Se puede observar según la tabla 77, que la mayoría de las respuestas se encuentran dirigidas hacia un clima organizacional no satisfactorio, ya que, aseguran no recibir incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo, además de no ofrecer oportunidades de progreso.

E.3.5 Análisis global de la dimensión reciprocidad

Dimensiones de la variable reciprocidad	Promedio	Categorización
Aplicación al trabajo	3.83	Poco Satisfactorio
Cuidado del patrimonio institucional	4.57	Satisfactorio
Retribución	3.95	Poco Satisfactorio
Equidad	3.11	Poco Satisfactorio
Promedio de reciprocidad	3.81	Poco Satisfactorio

Tabla 69. Promedio y categorización de reciprocidad y sus dimensiones.

Esta tabla 78 muestra que la dimensión de equidad es la más baja con una categorización de poco satisfactoria (3.11), mientras que cuidado del patrimonio institucional, con categorización de satisfactorio, es la más alta (4.57), dando en la variable de reciprocidad una categorización de poco satisfactoria (3.81).

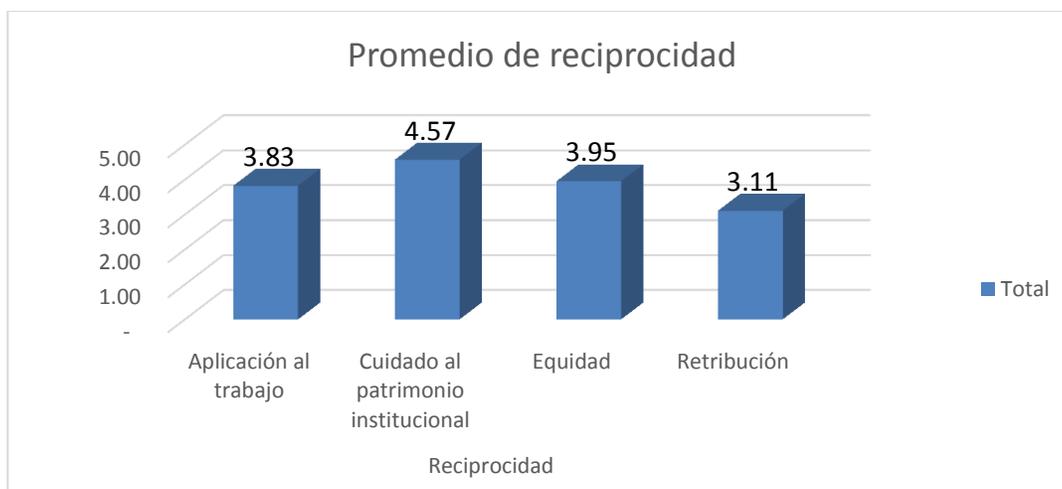


Grafico 8. Promedio de reciprocidad. Diagnóstico de clima organizacional.

E.4 Participación

E.4.1 Compatibilidad de intereses

Preguntas	A favor	%
11. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización	V	100
27. Lo importante es cumplir con los objetivos del departamento, lo demás no interesa	F	64
47. Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos	F	64
62. Los recursos limitados de nuestro departamento los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución	V	93
78. Aquí los departamentos viven en conflicto permanente	F	96
96. Participo de las actividades culturales y recreacionales que la asociación realiza	V	93

Tabla 70. Respuestas a favor de la variable compatibilidad de intereses

En la tabla 79, se puede observar que si se tiene una percepción positiva o satisfactoria con respecto a la congruencia entre los objetivos de los departamentos con los de la organización. Por otro lado afirman que fácilmente comparten los recursos limitados de su departamento, además de sentir que el poder está concentrado únicamente en algunos departamentos de la organización.

E.4.2 Compromiso con la productividad

Preguntas	A favor	%
10. En la práctica, este grupo rara vez logra alcanzar sus objetivo	V	71
26. Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución	V	86
46. Aquí cada departamento trabaja por su lado	V	50
61. El espíritu de equipo en esta organización es excelente	V	79
77. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos	V	68
102. ¿Está completamente identificado con la Asociación?	V	100

Tabla 71. Respuestas a favor de la variable compromiso con la productividad

En relación a la dimensión de compromiso por la productividad, se puede observar que no existe espíritu de equipo, ya que cada departamento trabaja por su lado y los diferentes niveles jerárquicos de la organización, no colaboran entre ellos (ver tabla 80).

E.4.3 Intercambio de información

Preguntas	a favor	%
12. Cuando necesitamos información de otra área, tardan en dárnosla	F	61
28. Generalmente cuando se va a hacer algo en la organización, mi departamento es el último en enterarse	F	82
48. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de chismes y rumores	F	71
63. Los que poseen información no nos la dan a conocer fácilmente	F	68
79. Aquí la información está concentrada en pocos grupos	F	57
83. Existe buena comunicación dentro de mi grupo de trabajo	V	93
84. Existe comunicación fluida entre las unidades de la Asociación	V	79

Tabla 72. Respuestas a favor de la variable intercambio de información

La tabla 81, ofrece un panorama con respecto a la situación, sobre el intercambio de información en la institución; se puede observar que ésta fluye de manera lenta, además de estar concentrada en pocos departamentos, lo que genera un grave problema debido al surgimiento de chismes y rumores, y la falta de disponibilidad de las personas para compartir el conocimiento.

E.4.4 Involucramiento en el cambio

Preguntas	a favor	%
13. La adopción de nuevas tecnologías no son bien aceptadas	F	61
29. Las iniciativas de los trabajadores no reciben respaldo de sus jefes	F	82
38. Existen grupos o personas cuyas normas y valores no favorecen al trabajo de la institución	F	71
64. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios	F	79
80. Los niveles superiores no propician cambios positivos a la institución	F	82
106. La Asociación tiene un plan de desarrollo para los empleados	V	29

Tabla 73. Respuestas a favor de la variable involucramiento en el cambio

En la tabla 82 se puede observar que las iniciativas de los trabajadores en su mayoría, no tiene el respaldo de sus jefes. Por otro lado, existen personas dentro de la organización cuyas normas y valores no favorecen al trabajo de la institución, además de oponerse a los pocos cambios positivos que los niveles superiores propician a la institución

E.4.5 Análisis global de la variable participación

Dimensiones de la variable participación	Promedio	Categorización
Compromiso con la productividad	3.78	Poco Satisfactorio
Compatibilización de intereses	4.26	Satisfactorio
Intercambio de información	3.65	Poco Satisfactorio
Involucramiento en el cambio	3.36	Poco Satisfactorio
Promedio de reciprocidad	3.76	Poco Satisfactorio

Tabla 74. Promedio y categorización de la variable participación y sus dimensiones.

La tabla 83 muestra las dimensiones de la variable participación, en donde se puede observar que la dimensión de compatibilización de intereses es la única que tiene una categoría de satisfactorio, ya que las demás caen en poco satisfactorio, siendo de estas, el involucramiento en el cambio la que menor calificación obtuvo.

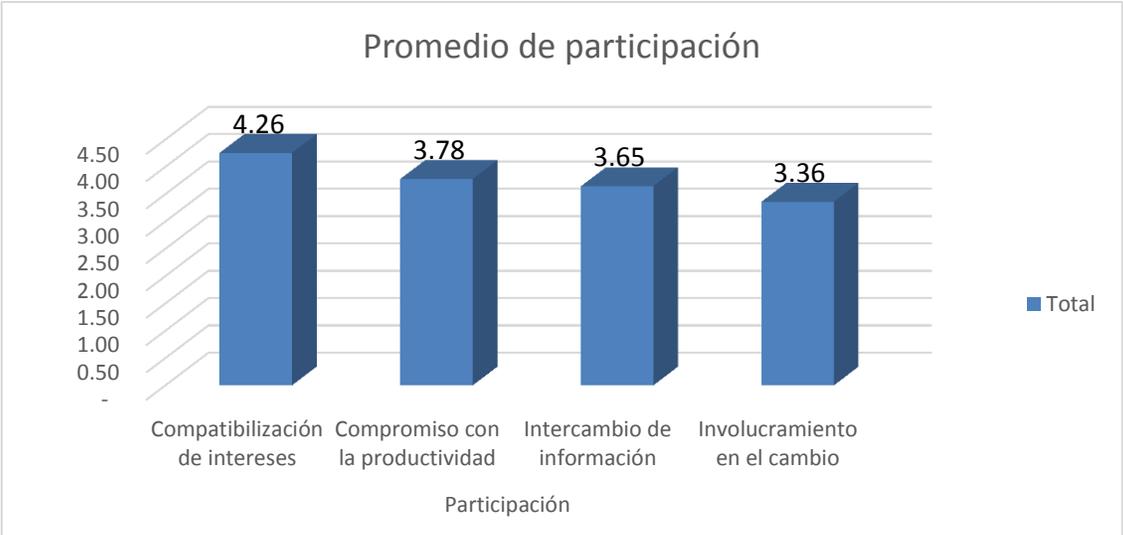


Grafico 9. Promedio de participación y sus dimensiones. Diagnóstico de clima organizacional

Anexo F: Análisis de respuestas del cuestionario de opinión de medios católicos

F.1 Resultados del cuestionario de opinión de medios católicos

A continuación se presenta el resumen de las respuestas obtenidas en el cuestionario de opinión de medios católicos.

#	Pregunta	Respuestas	Zacatecoluca	San Vicente	Chalatenango	San Salvador	Global
1	¿Escucha usted programación católica?	Si	79%	72%	75%	75%	76%
		No	21%	28%	25%	25%	24%
2	Edad	15-20	18%	15%	16%	22%	18%
		21-25	13%	9%	12%	17%	13%
		26-30	12%	7%	10%	17%	11%
		31-35	8%	8%	8%	9%	8%
		36-40	9%	13%	8%	10%	10%
		41-45	9%	6%	8%	8%	8%
		46-50	7%	11%	12%	6%	9%
> 50	24%	31%	26%	11%	23%		
3	¿Qué medios de comunicación Católicos conoce?	Radio Luz	28%	26%	22%	23%	25%
		Radio Paz	9%	10%	13%	11%	11%
		Radio Santa Biblia	10%	9%	10%	15%	11%
		Radio Parroquial	2%	6%	2%	5%	4%
		Radio María	16%	17%	20%	8%	15%
		EWTN	9%	7%	9%	9%	9%
		TVCa	1%	1%	2%	3%	1%
		Agape TV	14%	9%	14%	7%	11%
		Radio Renacer	10%	7%	7%	18%	10%
Otro	1%	8%	1%	1%	3%		
4	¿Qué lo motiva a escuchar un medio de comunicación católico?	La Programación	34%	9%	29%	24%	30%
		Los mensajes de los conductores	22%	36%	22%	33%	25%
		Las Santas Misas	12%	6%	18%	8%	13%
		El Rezo de Rosario	18%	18%	20%	13%	17%
		Otros	14%	31%	11%	22%	15%
5	¿Conoce usted Radio María El Salvador?	Si	81%	72%	80%	77%	77%
		No	19%	28%	20%	23%	23%

#	Pregunta	Respuestas	Zacatecoluca	San Vicente	Chalatenango	San Salvador	Global
6	¿Es usted oyente de Radio María El Salvador?	Si	80%	82%	86%	74%	80%
		No	20%	18%	14%	26%	20%
6.1	¿En qué horarios prefiere escuchar a Radio María?	Matutino	47%	40%	38%	45%	42%
		Vespertino	17%	20%	24%	17%	20%
		Nocturno	36%	40%	38%	38%	38%
6.2	¿Cuál de los siguientes motivos puede indicar, por el cuál usted no es oyente de Radio María?	No conozco el dial	10%	9%	9%	24%	16%
		La escuché una vez y no me gustó la programación	39%	43%	33%	17%	29%
		Escucho otras radios católicas	45%	48%	48%	52%	49%
		Otro motivo	6%	0%	10%	7%	6%
7	¿Conoce la programación de Radio María?	Si	78%	88%	69%	59%	72%
		No	22%	12%	31%	41%	28%
7.1	¿Cuál programa escucha usted?	El Santo Rosario	20%	21%	30%	15%	22%
		Moseñor Morao	9%	5%	8%	18%	11%
		Misa	59%	57%	36%	29%	42%
		Alabanzas	0%	5%	9%	6%	5%
		Padre Ramiro	0%	2%	5%	1%	2%
		Encuentro con Jesus	0%	2%	7%	1%	3%
		Predicas	0%	0%	1%	9%	3%
		Padre Simeón	12%	8%	4%	16%	10%
		Todos	0%	0%	0%	3%	1%
		Gotas de Virtud	0%	0%	0%	2%	1%
7.2	¿Por qué motivos considera usted que no conoce la programación de Radio María?	No respondió/ No Sabe	16%	39%	52%	17%	30%
		Poca promoción	21%	23%	12%	40%	26%
		Solo la escucha	21%	23%	9%	33%	22%
		Por el trabajo	42%	15%	27%	10%	22%
8	¿Qué opinión merece la programación de Radio María?	Excelente	57%	51%	54%	51%	54%
		Muy Bueno	38%	33%	36%	37%	36%
		Bueno	5%	13%	9%	10%	9%
		Regular	0%	3%	1%	2%	1%
		Malo	0%	0%	0%	0%	0%
9	¿Qué opinión merece la señal de Radio María?	Excelente	32%	25%	31%	42%	33%
		Muy Bueno	46%	36%	35%	45%	41%
		Bueno	18%	21%	22%	8%	17%
		Regular	4%	13%	11%	5%	8%
		Malo	0%	5%	1%	0%	1%

#	Pregunta	Respuestas	Zacatecoluca	San Vicente	Chalatenango	San Salvador	Global
10	¿Cuál de los siguientes aspectos considera que puede mejorar la programación de Radio María?	Programar más música	13%	17%	17%	12%	15%
		Más temas infantiles	10%	13%	12%	14%	12%
		Más temas juveniles	32%	28%	22%	26%	26%
		Más temas de adultos	28%	27%	19%	19%	23%
		Más temas doctrinales	10%	7%	12%	12%	11%
		Más temas sociales	3%	2%	8%	9%	6%
		Más temas educativos	3%	5%	8%	7%	6%
		Otros	1%	1%	2%	1%	1%
11	¿Conoce usted las actividades que se realiza radio María para recaudar fondos?	Si	77%	77%	72%	57%	71%
		No	23%	23%	28%	43%	29%
11.1	¿Qué actividades de recaudación de fondos conoce?	Maríaton	19%	10%	16%	23%	18%
		Rifa	20%	29%	15%	31%	23%
		Cena de Nazareth	9%	5%	7%	9%	7%
		Alcancías	43%	49%	50%	31%	43%
		Corona de Estrellas	7%	7%	10%	3%	7%
		Amigos de Corazón	1%	0%	1%	1%	1%
		Otro	1%	0%	1%	2%	1%
12	¿Ha donado usted alguna vez a Radio María?	Si	73%	53%	65%	44%	59%
		No	27%	47%	35%	56%	41%
12.1	¿En qué actividad donó a Radio María?	Maríaton	7%	7%	11%	5%	7%
		Rifa	24%	16%	7%	22%	18%
		Cena de Nazareth	4%	5%	5%	20%	7%
		Alcancías	57%	64%	69%	49%	60%
		Corona de Estrellas	1%	4%	4%	2%	3%
		Amigos de Corazón	6%	4%	4%	2%	4%
		Otro	1%	0%	0%	0%	1%
13	¿Qué puede mejorar Radio María dentro de sus actividades para recaudar fondos?	Mayor acercamiento con radioescuchas	15%	14%	17%	21%	17%
		Mayor promoción	11%	13%	18%	15%	14%
		Más actividades de recaudación de fondos	5%	5%	13%	14%	10%
		Más visitas parroquiales	69%	67%	51%	50%	58%
		Otros	0%	1%	1%	0%	1%

Tabla 75. Resultados del cuestionario de opinión de medios católicos.

F.2 Análisis de las respuestas de la diócesis de Zacatecoluca

Su sede es la Catedral de Zacatecoluca, cabecera de La Paz, y está dividida en 32 parroquias. Tiene 51 sacerdotes de los cuales 47 son seculares y 4 regulares.

Las preguntas realizadas son las siguientes:

F.2.1 Pregunta 1, ¿Escucha usted programación católica?



Grafico 10. Resultados de la pregunta 1 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Zacatecoluca.

El gráfico presenta la distribución de personas que escuchan programación católica en la diócesis de Zacatecoluca y se observa que más del 75% de los encuestados escuchan este tipo de programación.

F.2.2 Pregunta 2, Edad

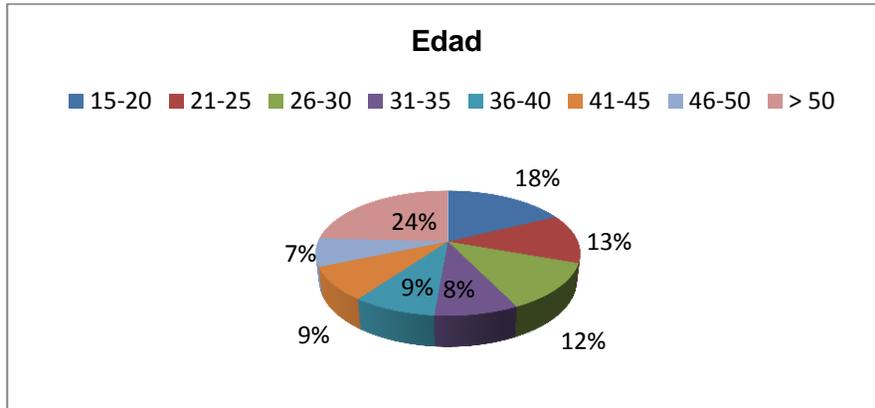


Grafico 11. Resultados de la pregunta 2 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Zacatecoluca.

Para la diócesis de Zacatecoluca se observa que la mayoría de personas que escuchan programación católica se encuentran en la franja de adultos mayores (> 50 años) y los adolescentes (15-20 años).

F.2.3 Pregunta 3, ¿Qué medios de comunicación Católicos conoce?

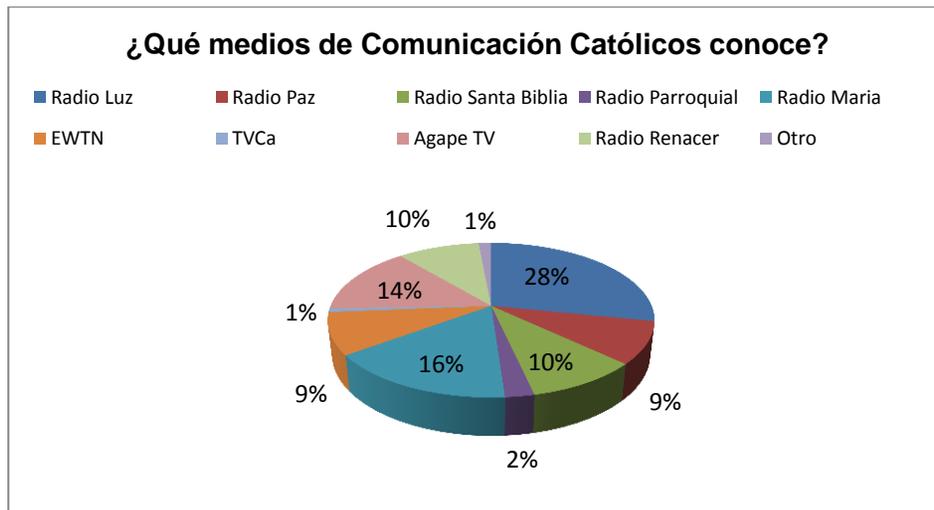


Grafico 12. Resultados de la pregunta 3 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Zacatecoluca.

En el conocimiento de los medios de comunicación católicos para la diócesis de Zacatecoluca se observa que Radio María se posiciona en segundo lugar detrás de Radio Luz

F.2.4 Pregunta 4, ¿Qué lo motiva a escuchar un medio de comunicación católico?

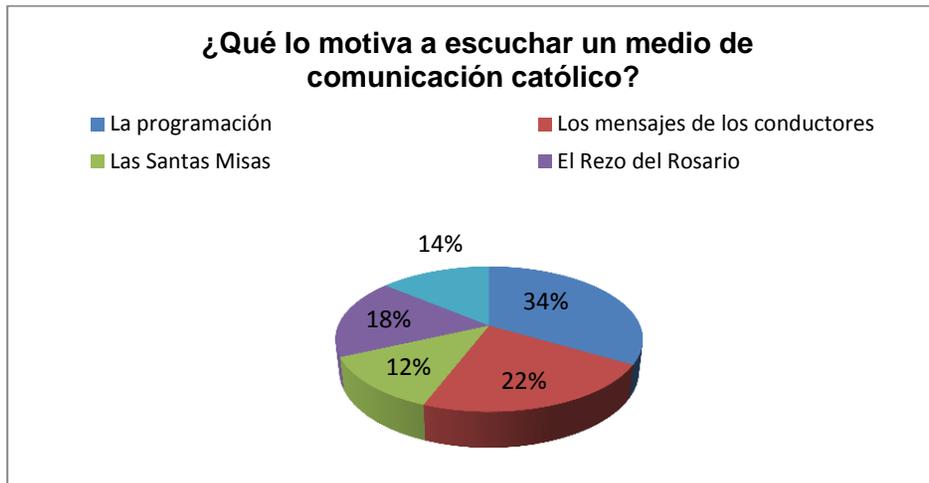


Grafico 13. Resultados de la pregunta 4 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Zacatecoluca.

La programación y los mensajes de los conductores son los motivos que la gran mayoría de la población de la diócesis de Zacatecoluca escucha un medio de comunicación católico.

F.2.5 Pregunta 5, ¿Conoce usted Radio María El Salvador?

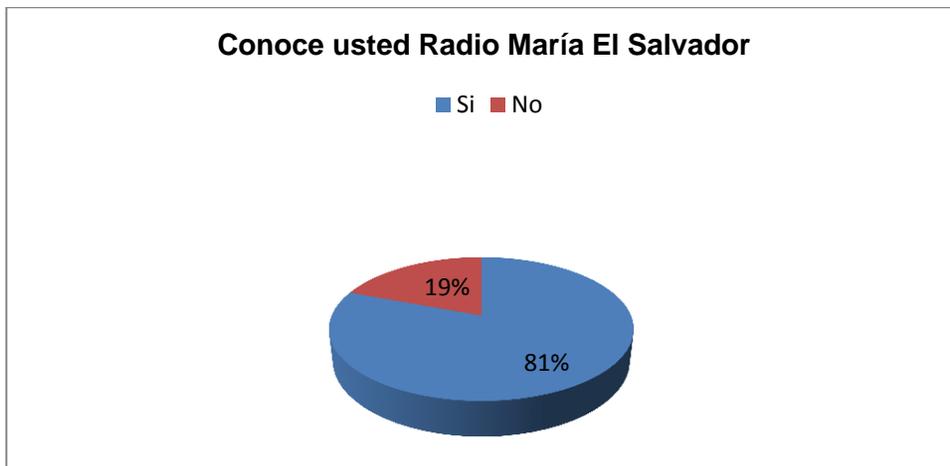


Grafico 14. Resultados de la pregunta 5 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Zacatecoluca.

En la diócesis de Zacatecoluca la gran mayoría (81%) de las personas que escuchan medios de comunicación católicos conocen Radio María.

F.2.6 Pregunta 6, ¿Es usted oyente de Radio María El Salvador?

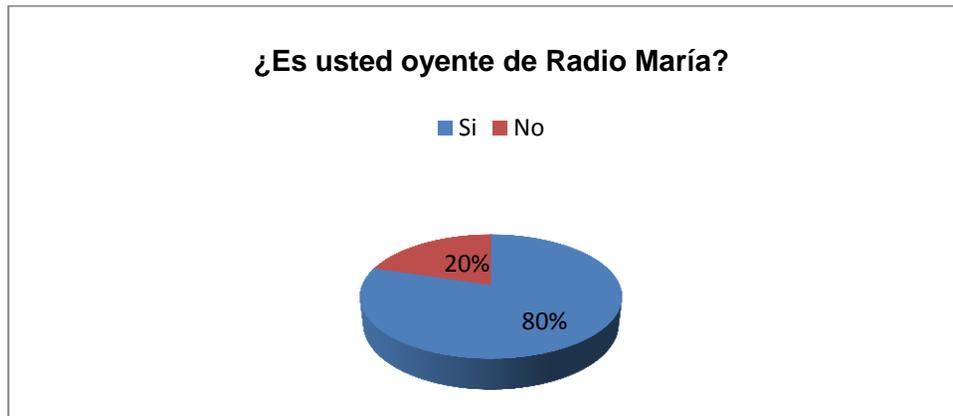


Grafico 15. Resultados de la pregunta 6 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Zacatecoluca.

En la diócesis de Zacatecoluca la gran mayoría (80%) de las personas que conocen Radio María, también se consideran sus escuchas.

F.2.7 Pregunta 6.1, ¿En qué horarios prefiere escuchar a Radio María?

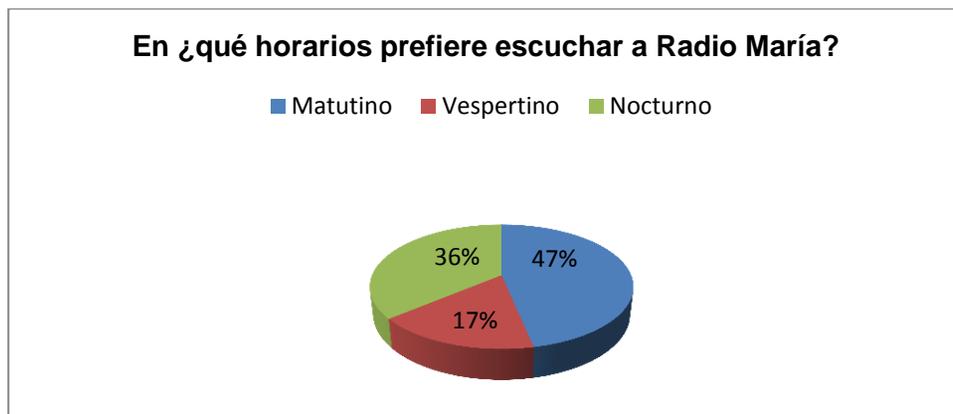


Grafico 16. Resultados de la pregunta 6.1 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Zacatecoluca.

Para la diócesis de Zacatecoluca el horario que mayor escucha tiene es la franja matutina con casi la mitad de los escuchas.

F.2.8 Pregunta 6.2, ¿Cuál de los siguientes motivos puede indicar, por el cuál usted no es oyente de Radio María?

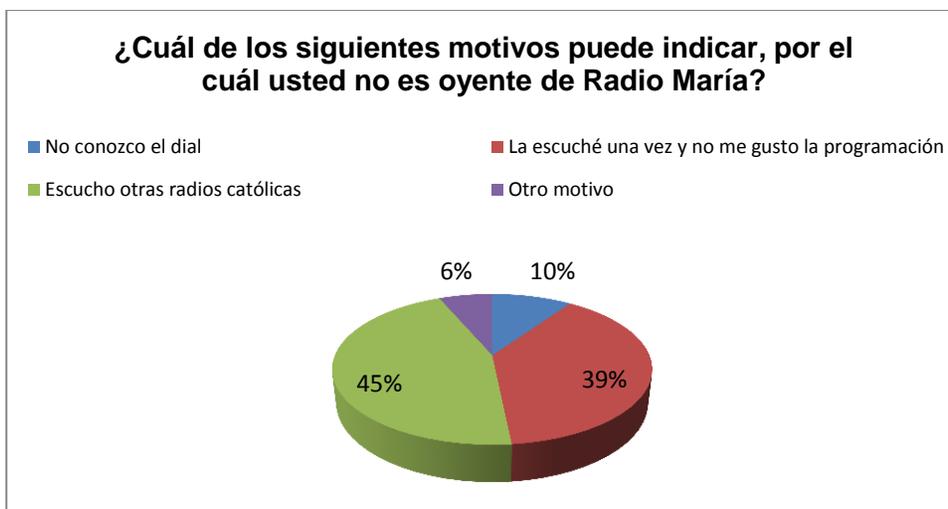


Grafico 17. Resultados de la pregunta 6.2 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Zacatecoluca.

Las razones principales por las que las personas en la diócesis de Zacatecoluca no escuchan Radio María son que al escucharla no les gusto y eso conlleva a que escuchan otras estaciones católicas.

F.2.9 Pregunta 7, ¿Conoce la programación de Radio María?

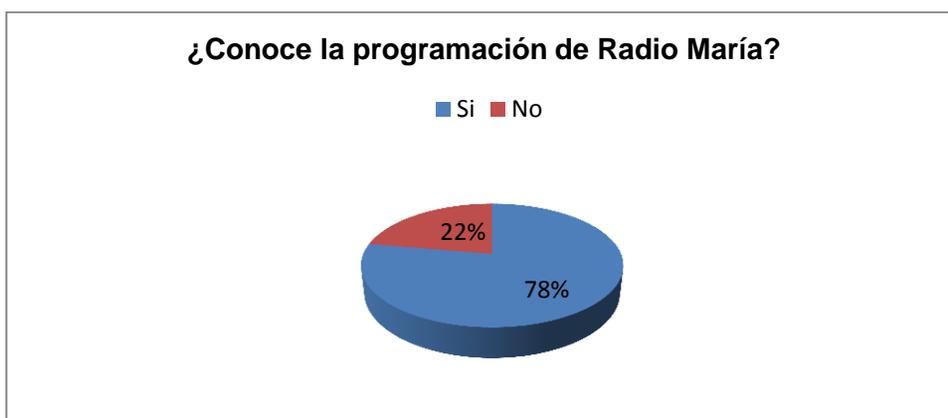


Grafico 18. Resultados de la pregunta 7 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Zacatecoluca.

El 78% de los escuchas de Radio María en la diócesis de Zacatecoluca dicen conocer la programación de Radio María.

F.2.10 Pregunta 7.1, ¿Cuál programa escucha usted?

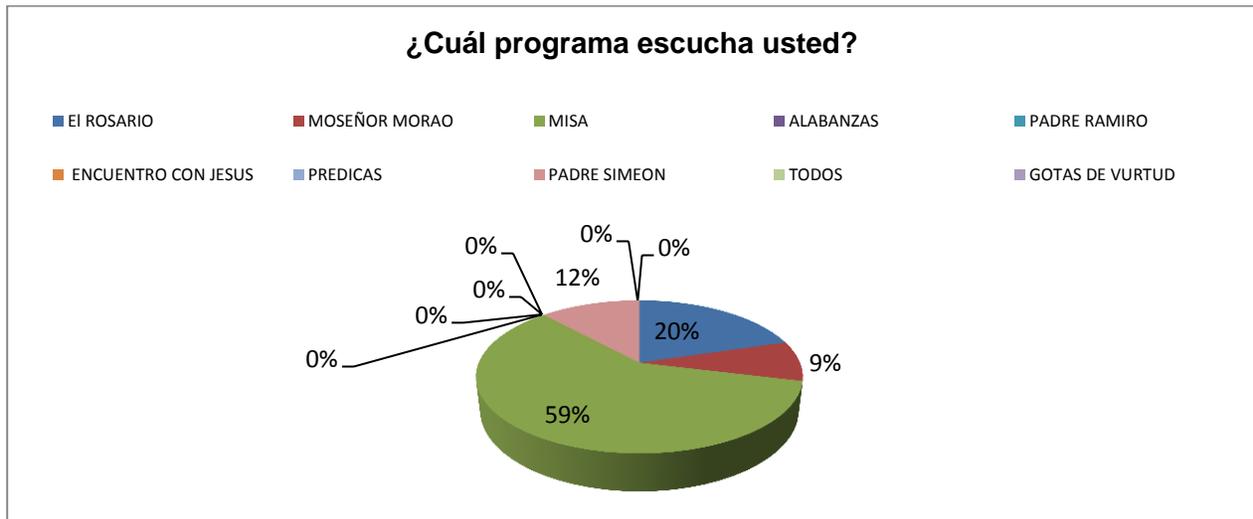


Grafico 19. Resultados de la pregunta 7.1 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Zacatecoluca.

Para la diócesis de Zacatecoluca el programa que más recuerdan las personas es la Misa alcanzando más del 50%.

F.2.11 Pregunta 7.2, ¿Por qué motivos considera usted que no conoce la programación de Radio María?

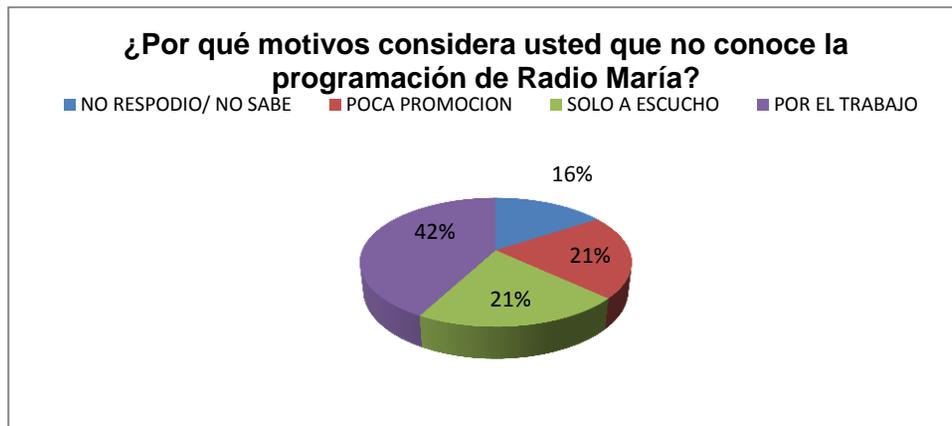


Grafico 20. Resultados de la pregunta 7.2 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Zacatecoluca.

El trabajo es el mayor motivo por el que las personas en la diócesis de Zacatecoluca no conocen la programación de Radio María.

F.2.12 Pregunta 8, ¿Qué opinión merece la programación de Radio María?

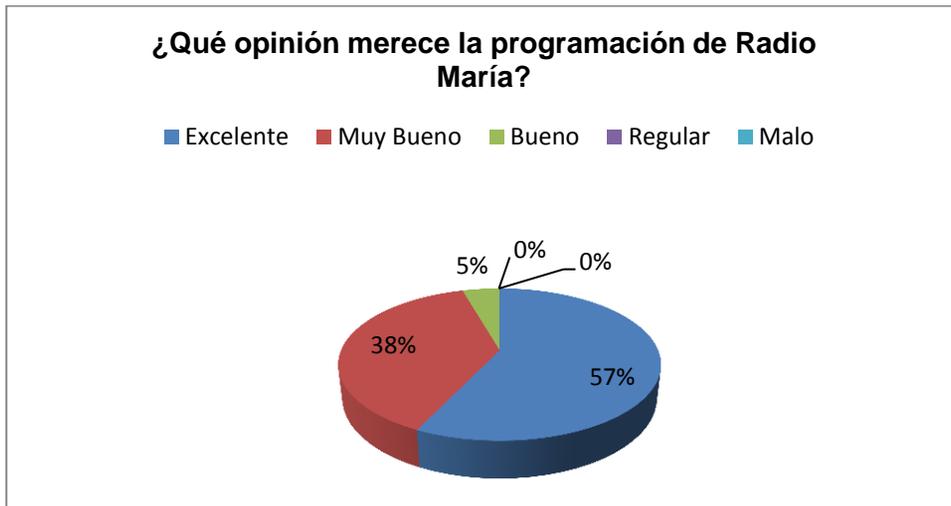


Grafico 21. Resultados de la pregunta 8 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Zacatecoluca.

Una gran parte de los radioescuchas de la diócesis de Zacatecoluca consideran que la programación de Radio María es Excelente.

F.2.13 Pregunta 9, ¿Qué opinión merece la señal de Radio María?

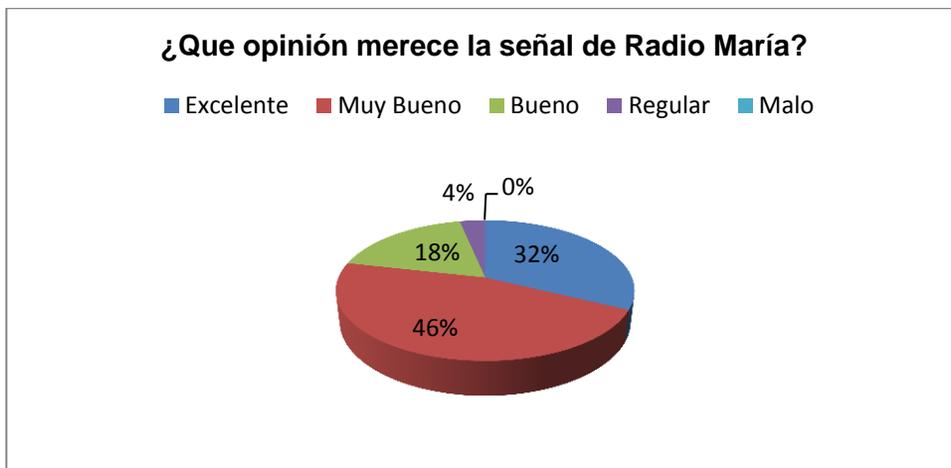


Grafico 22. Resultados de la pregunta 9 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Zacatecoluca.

Una gran parte de los radioescuchas de la diócesis de Zacatecoluca consideran que la señal de Radio María es Muy Buena.

F.2.14 Pregunta 10, ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que puede mejorar la programación de Radio María?

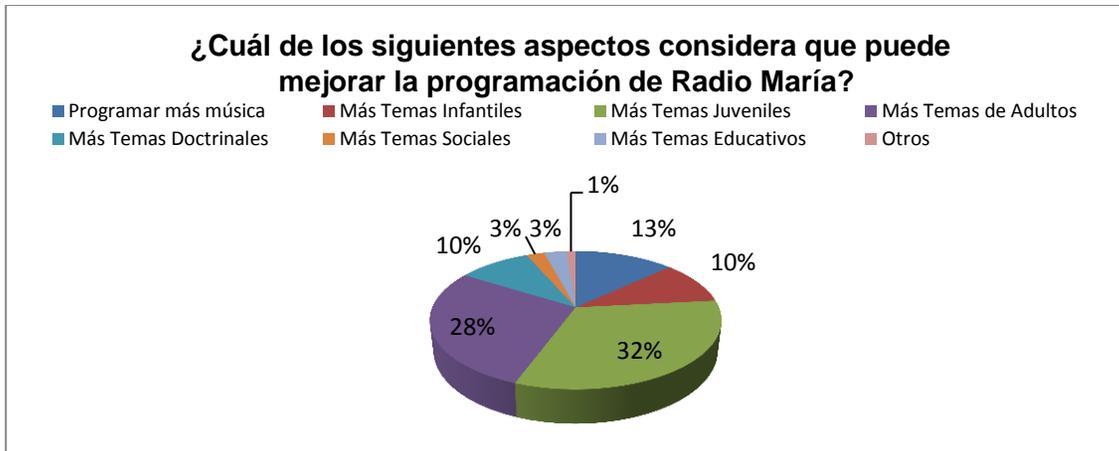


Grafico 23. Resultados de la pregunta 10 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Zacatecoluca.

Más temas juveniles y de adultos son los aspectos que los escuchas de la diócesis de Zacatecoluca consideran se debe mejorar dentro de la programación de Radio María.

F.2.15 Pregunta 11, ¿Conoce usted las actividades que se realiza radio María para recaudar fondos?



Grafico 24. Resultados de la pregunta 11 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Zacatecoluca.

El 77% de los escuchas de Radio María en la diócesis de Zacatecoluca conocen las actividades de recaudación de fondos que realiza la asociación.

F.2.16 Pregunta 11.1, ¿Qué actividades de recaudación de fondos conoce?

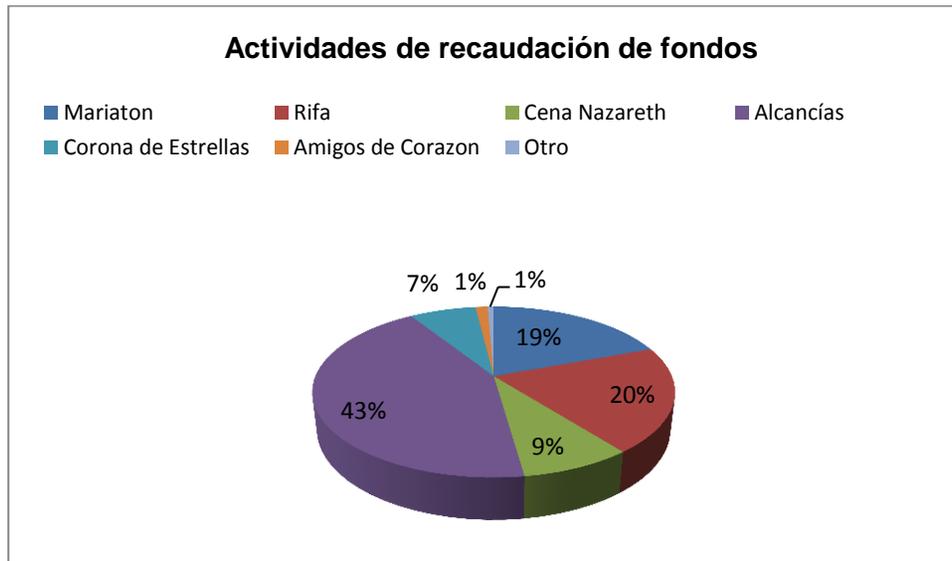


Gráfico 25. Resultados de la pregunta 11.1 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Zacatecoluca.

Una gran parte de los escuchas en la diócesis de Zacatecoluca, identifican a las alcancías como la actividades de recaudación de fondos que más se conoce de las que realiza Radio María.

F.2.17 Pregunta 12, ¿Ha donado usted alguna vez a Radio María?

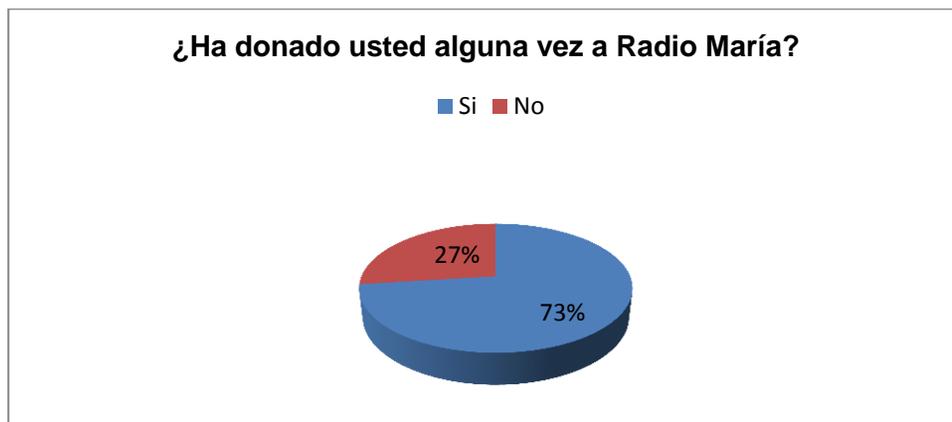


Gráfico 26. Resultados de la pregunta 12 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Zacatecoluca.

El 73% de los escuchas de Radio María en la diócesis de Zacatecoluca han donado en las actividades de recaudación de fondos que realiza la asociación.

F.2.18 Pregunta 12.1, ¿En qué actividad donó a Radio María?

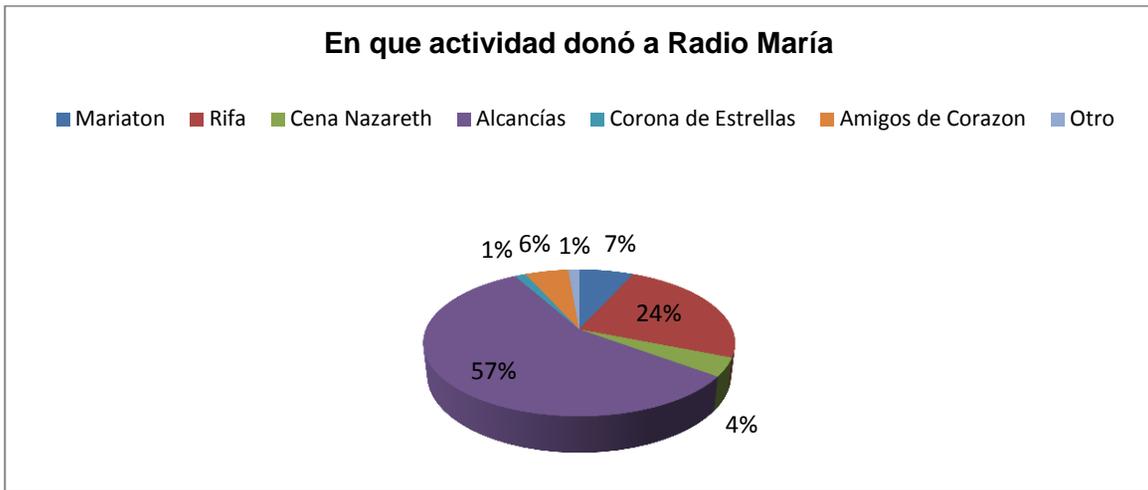


Grafico 27. Resultados de la pregunta 12.1 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Zacatecoluca.

Una gran parte de los escuchas de la diócesis de Zacatecoluca, identifican a las alcancías como la actividad de recaudación de fondos en la que han donado a Radio María.

F.2.19 Pregunta 13, ¿Qué puede mejorar Radio María dentro de sus actividades para recaudar fondos?

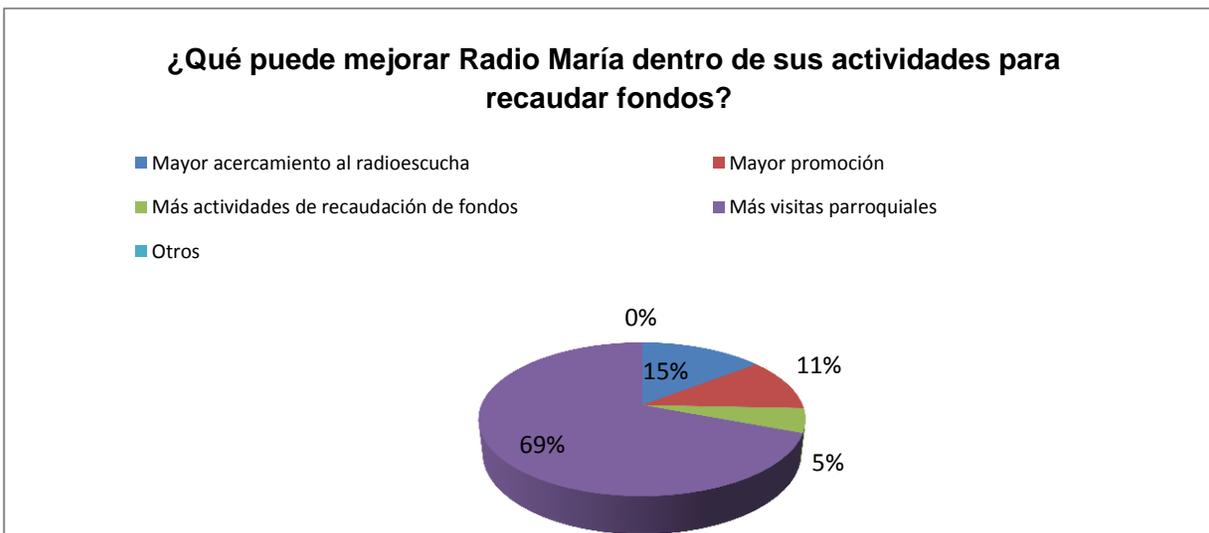


Grafico 28. Resultados de la pregunta 13 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Zacatecoluca.

Más visitas a las parroquias es lo que los escuchas de la diócesis de Zacatecoluca consideran que se debe mejorar dentro de las actividades de recaudación de fondos.

F.3 Análisis de las respuestas de la diócesis de San Vicente

F.3.1 Pregunta 1, ¿Escucha usted programación católica?

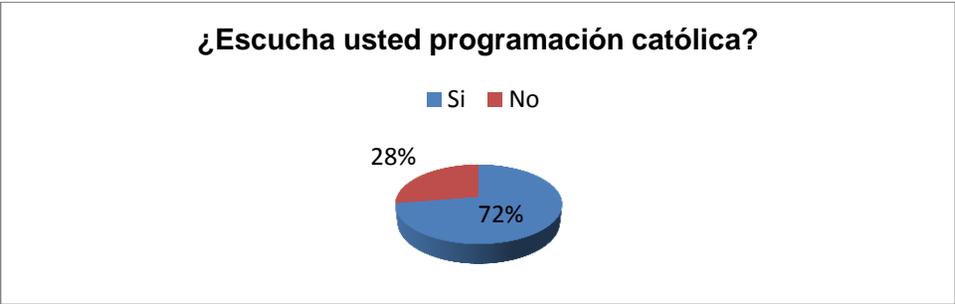


Grafico 29. Resultados de la pregunta 1 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de San Vicente.

El grafico presenta la distribución de personas que escuchan programación católica en la diócesis de San Vicente y se observa que el 72% de los encuestados escuchan este tipo de programación.

F.3.2 Pregunta 2, Edad

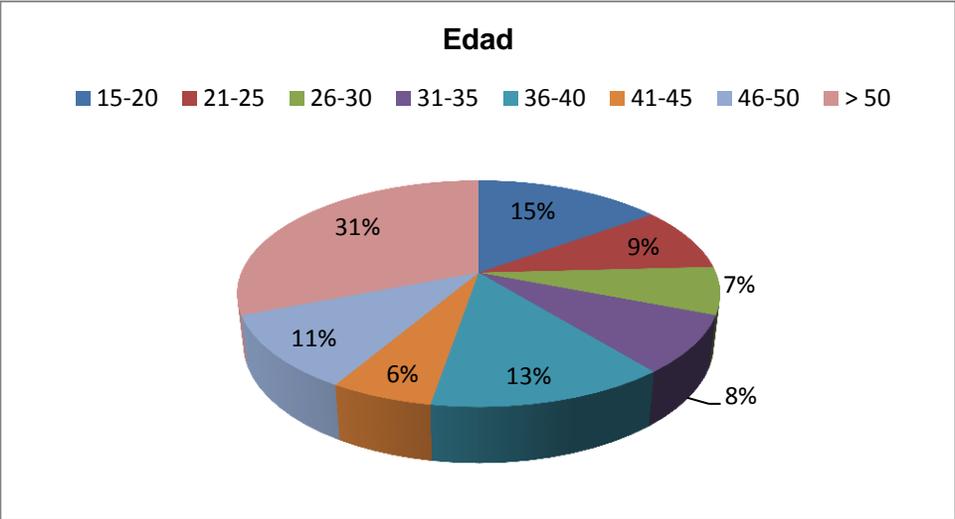


Grafico 30. Resultados de la pregunta 2 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de San Vicente.

Para la diócesis de San Vicente se observa que la mayoría de personas que escuchan programación católica se encuentran en la franja de adultos mayores (> 50 años) y los adolescentes (15-20 años).

F.3.3 Pregunta 3, ¿Qué medios de comunicación Católicos conoce?

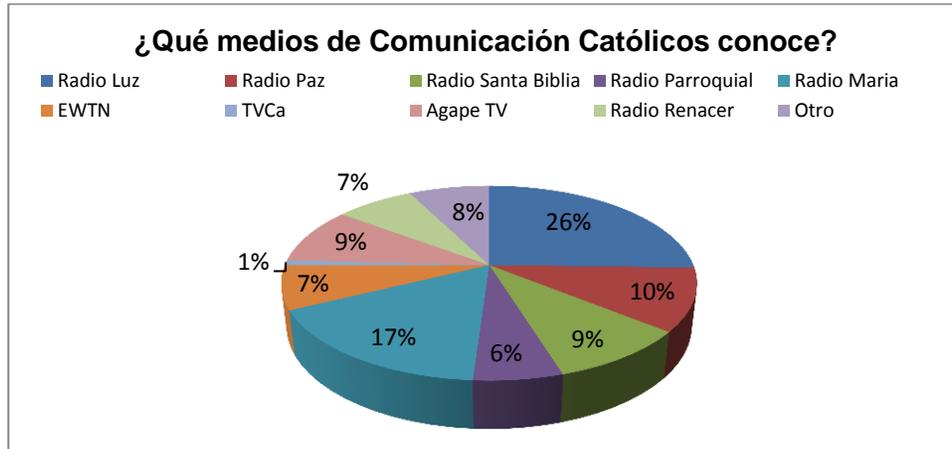


Grafico 31. Resultados de la pregunta 3 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de San Vicente.

En el conocimiento de los medios de comunicación católicos para la diócesis de San Vicente se observa que Radio María se posiciona en segundo lugar detrás de Radio Luz.

F.3.4 Pregunta 4, ¿Qué lo motiva a escuchar un medio de comunicación católico?

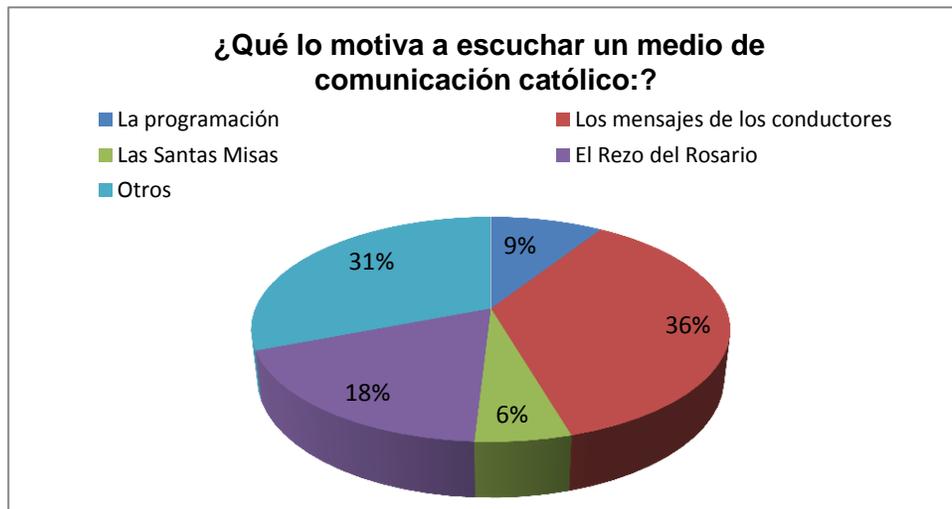


Grafico 32. Resultados de la pregunta 4 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de San Vicente.

El mensaje de los conductores es el motivo que la gran mayoría de la población de la diócesis de San Vicente escucha un medio de comunicación católico.

F.3.5 Pregunta 5, ¿conoce usted Radio María El Salvador?

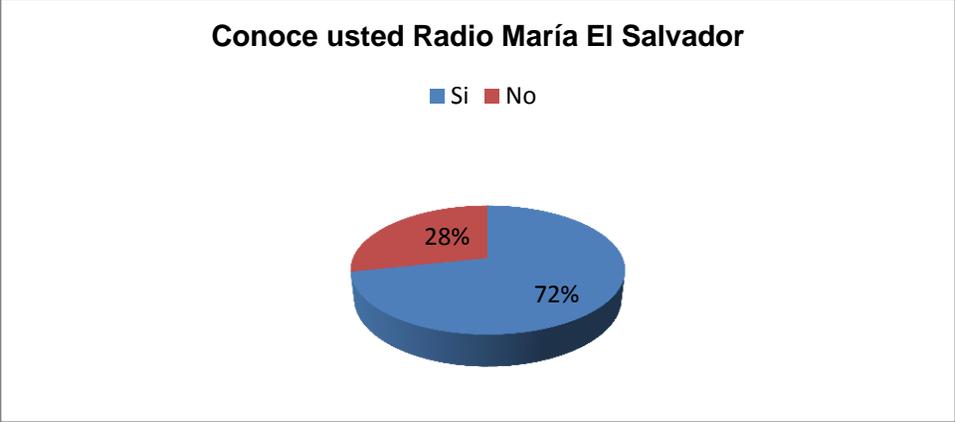


Grafico 33. Resultados de la pregunta 5 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de San Vicente.

En la diócesis de San Vicente la gran mayoría (72%) de las personas que escuchan medios de comunicación católicos conocen Radio María.

F.3.6 Pregunta 6, ¿Es usted oyente de Radio María El Salvador?

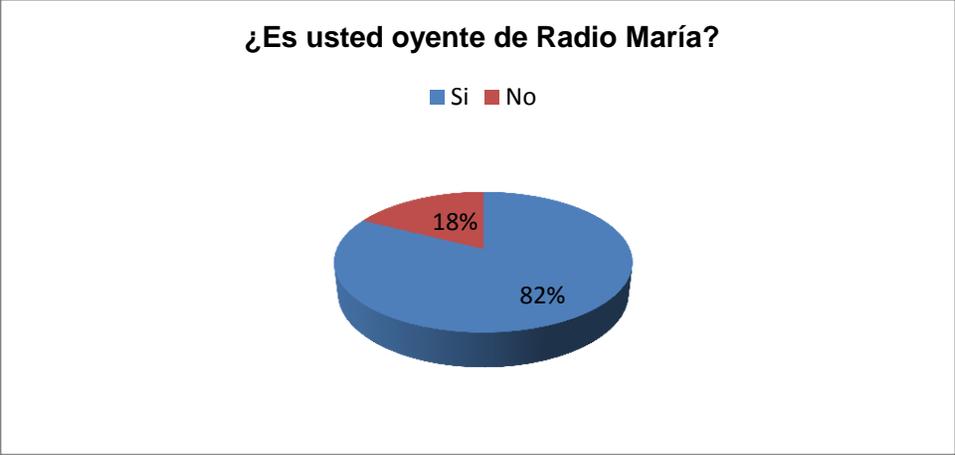


Grafico 34. Resultados de la pregunta 6 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de San Vicente.

En la diócesis de San Vicente la gran mayoría (82%) de las personas que conocen Radio María, también se consideran sus escuchas.

F.3.7 Pregunta 6.1, ¿en qué horarios prefiere escuchar a Radio María?

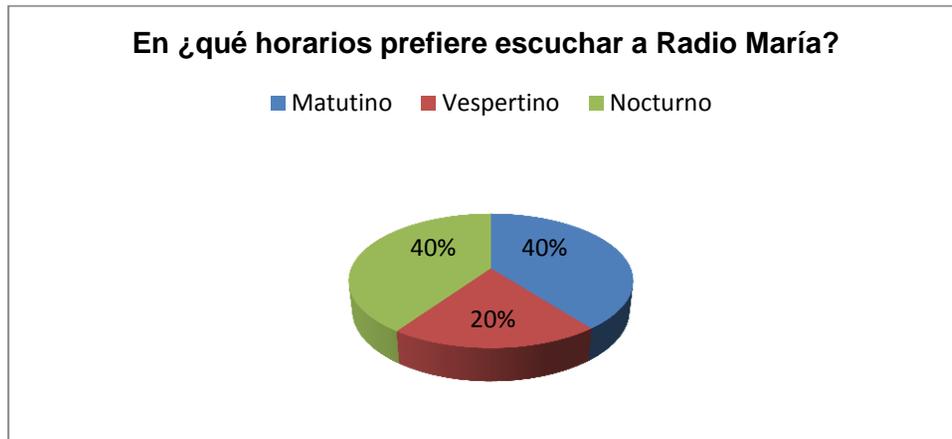


Grafico 35. Resultados de la pregunta 6.1 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de San Vicente.

Para la diócesis de San Vicente los horarios que mayor escucha tiene es la franja matutina y Nocturna con un 80% de los escuchas.

F.3.8 Pregunta 6.2, ¿Cuál de los siguientes motivos puede indicar, por el cuál usted no es oyente de Radio María?



Grafico 36. Resultados de la pregunta 6.2 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de San Vicente.

Las razones principales por las que las personas en la diócesis de San Vicente no escuchan Radio María son que al escucharla no les gusta y eso conlleva a que escuchan otras estaciones católicas.

F.3.9 Pregunta 7, ¿Conoce la programación de Radio María?



Grafico 37. Resultados de la pregunta 7 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de San Vicente.

El 88% de los escuchas de Radio María en la diócesis de San Vicente dicen conocer la programación de Radio María.

F.3.10 Pregunta 7.1, ¿Cuál programa escucha usted?

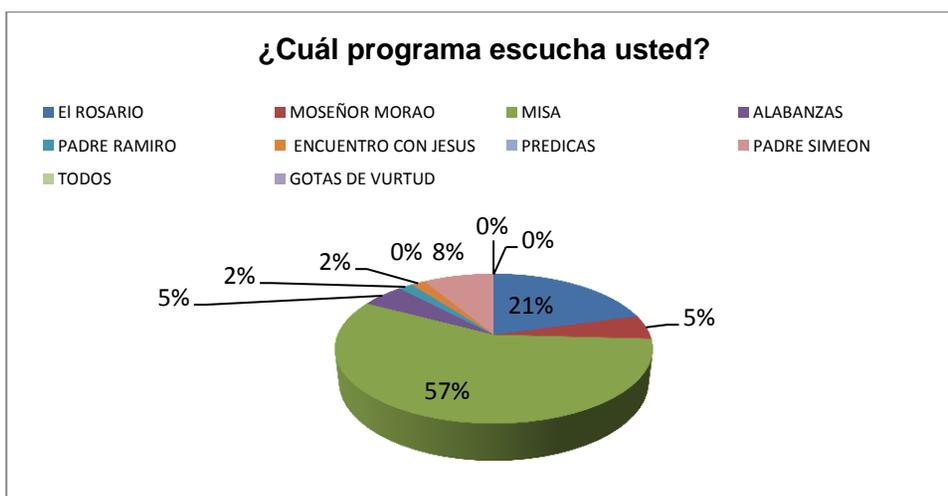


Grafico 38. Resultados de la pregunta 7.1 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de San Vicente.

Para la diócesis de San Vicente el programa que más recuerdan las personas es la Misa alcanzando más del 50%.

F.3.11 Pregunta 7.2, ¿Por qué motivos considera usted que no conoce la programación de Radio María?



Grafico 39. Resultados de la pregunta 7.2 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de San Vicente.

No se tiene definido el principal motivo por el que las personas en la diócesis de San Vicente no conocen la programación de Radio María.

F.3.12 Pregunta 8, ¿Qué opinión merece la programación de Radio María?

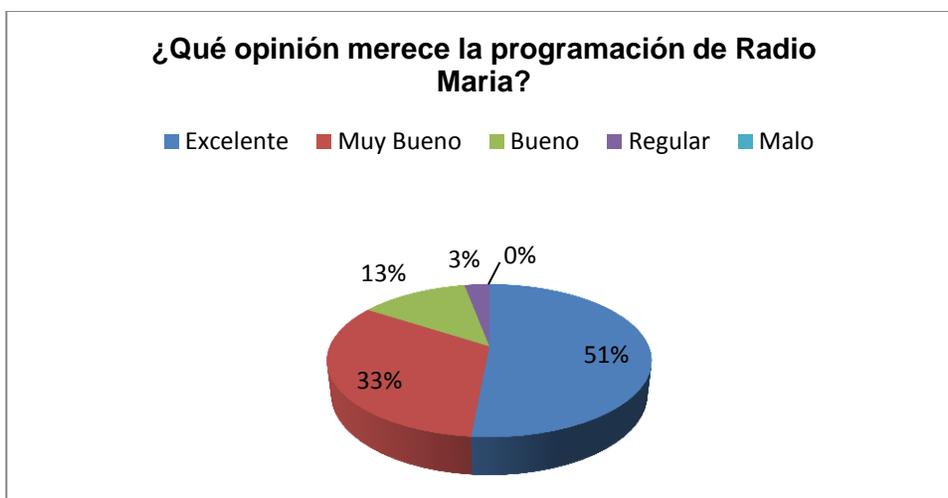


Grafico 40. Resultados de la pregunta 8 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de San Vicente.

Una gran parte de los radioescuchas de la diócesis de San Vicente consideran que la programación de Radio María es Excelente.

F.3.13 Pregunta 9, ¿Que opinión merece la señal de Radio María?

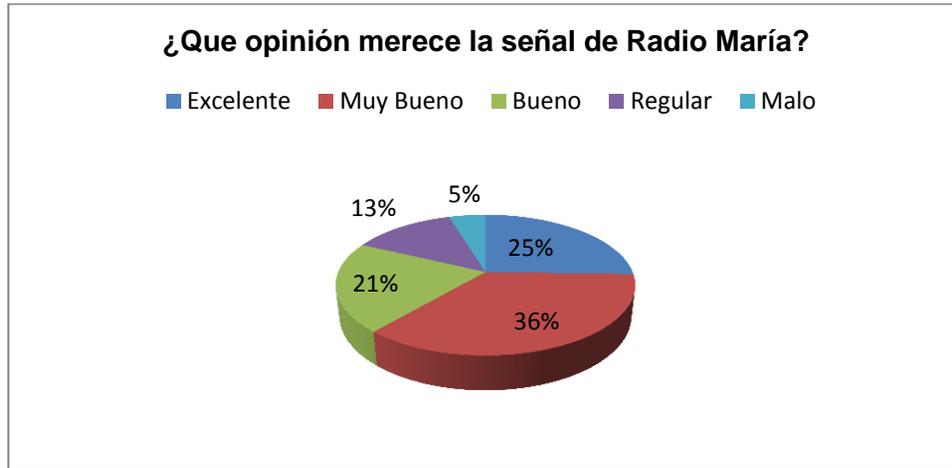


Grafico 41. Resultados de la pregunta 9 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de San Vicente.

Una gran parte de los radioescuchas de la diócesis de San Vicente consideran que la señal de Radio María es entre Excelente y Muy Buena.

F.3.14 Pregunta 10, ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que puede mejorar la programación de Radio María?

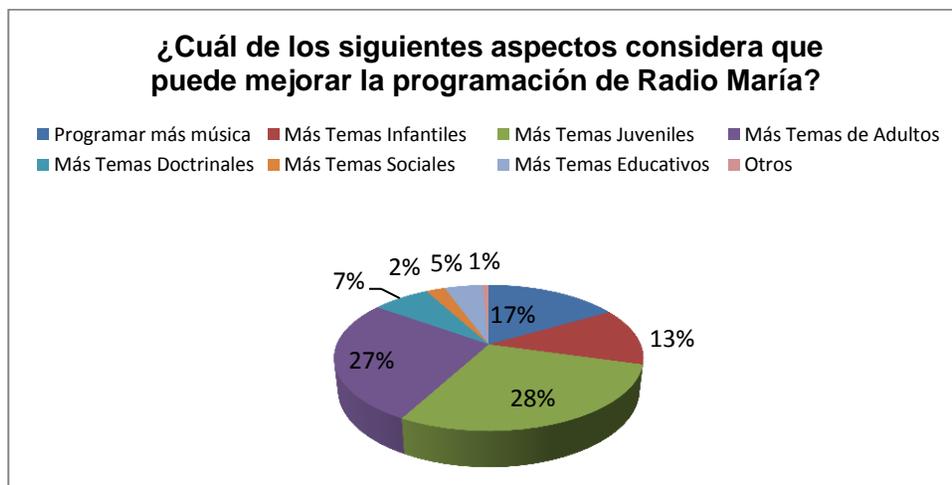


Grafico 42. Resultados de la pregunta 10 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de San Vicente.

Mas temas juveniles y de adultos son los aspectos que los escuchas de la diócesis de San Vicente consideran se debe mejorar dentro de la programación de Radio María.

F.3.15 Pregunta 11, ¿Conoce usted las actividades que se realiza radio María para recaudar fondos?

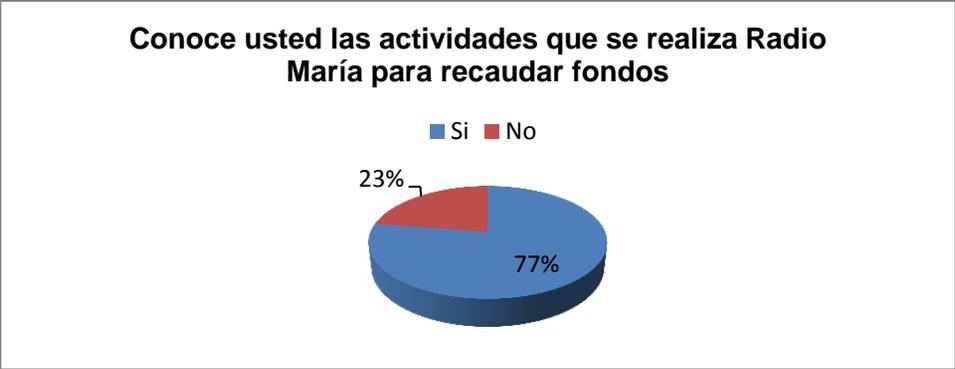


Grafico 43. Resultados de la pregunta 11 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de San Vicente.

El 77% de los escuchas de Radio María en la diócesis de San Vicente conocen las actividades de recaudación de fondos que realiza la asociación.

F.3.16 Pregunta 11.1, ¿Qué actividades de recaudación de fondos conoce?

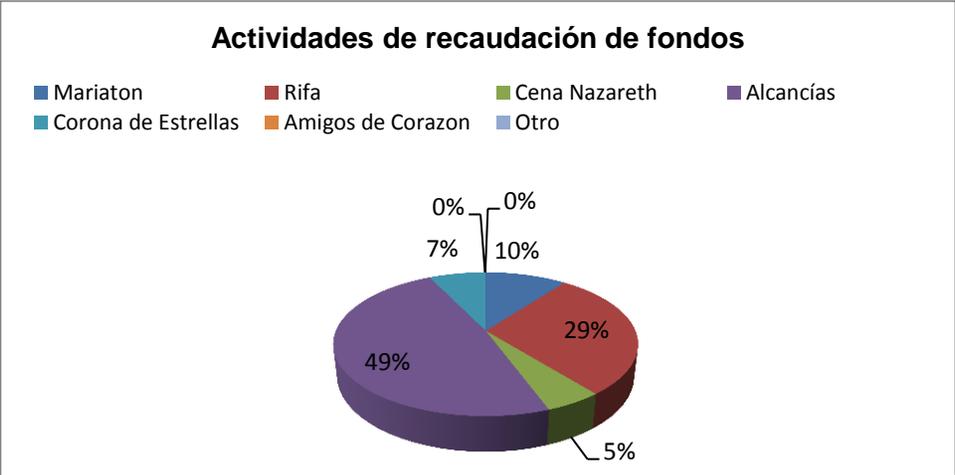


Grafico 44. Resultados de la pregunta 11.1 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de San Vicente.

Una gran parte de los escuchas en la diócesis de San Vicente, identifican a las alcancías como la actividades de recaudación de fondos que más se conoce de las que realiza Radio María.

F.3.17 Pregunta 12, ¿Ha donado usted alguna vez a Radio María?

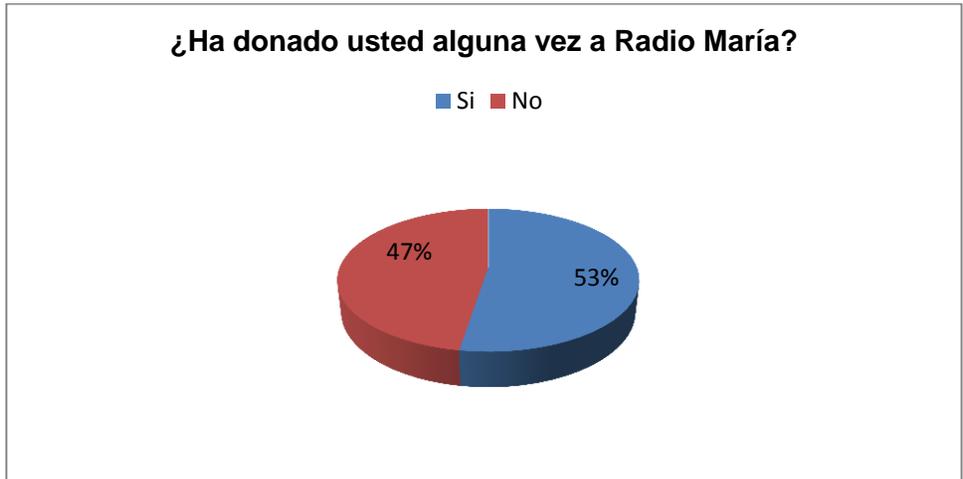


Grafico 45. Resultados de la pregunta 12 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de San Vicente.

El 53% de los escuchas de Radio María en la diócesis de San Vicente han donado en las actividades de recaudación de fondos que realiza la asociación.

F.3.18 Pregunta 12.1, ¿En qué actividad donó a Radio María?

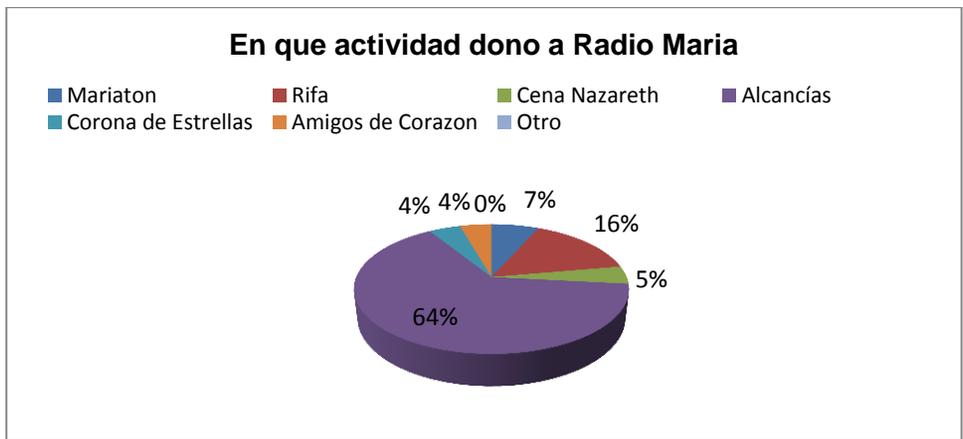


Grafico 46. Resultados de la pregunta 12.1 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de San Vicente.

Una gran parte de los escuchas de la diócesis de San Vicente, identifican a las alcancías como la actividad de recaudación de fondos en la que han donado a Radio María.

F.3.19 Pregunta 13, ¿Qué puede mejorar Radio María dentro de sus actividades para recaudar fondos?

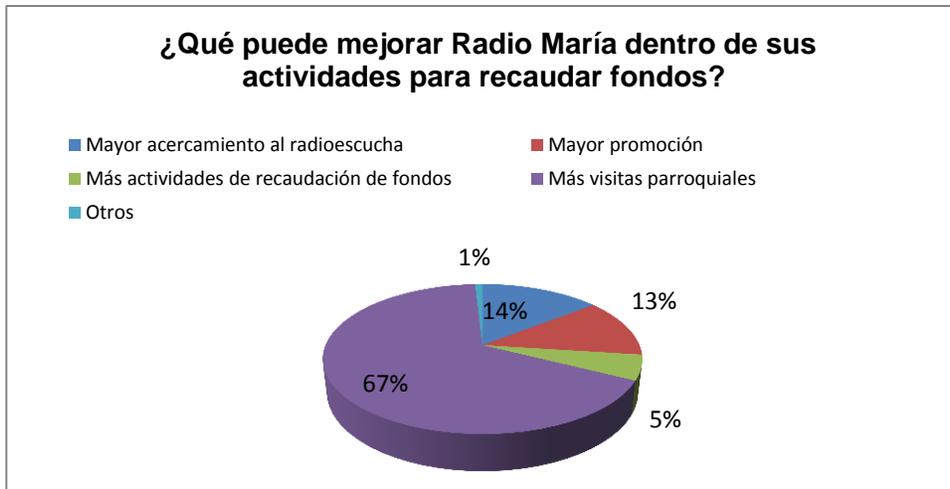


Grafico 47. Resultados de la pregunta 13 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de San Vicente.

Más visitas a las parroquias es lo que los escuchas de la diócesis de San Vicente consideran que se debe mejorar dentro de las actividades de recaudación de fondos.

F.4 Análisis de las respuestas de la diócesis de Chalatenango

F.4.1 Pregunta 1, ¿Escucha usted programación católica?

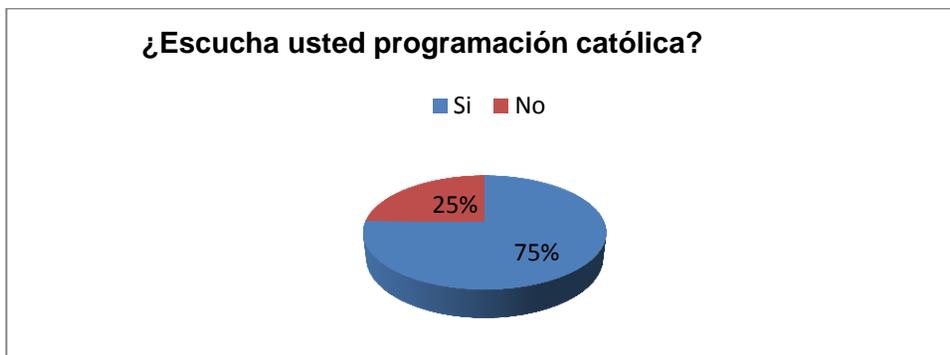


Grafico 48. Resultados de la pregunta 1 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Chalatenango.

El grafico presenta la distribución de personas que escuchan programación católica en la diócesis de Chalatenango y se observa que más del 70% de los encuestados escuchan este tipo de programación.

F.4.2 Pregunta 2, Edad

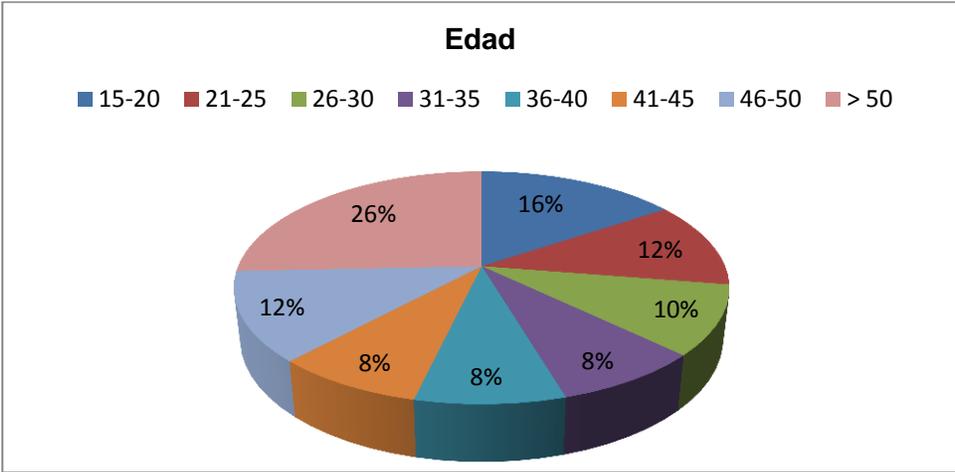


Grafico 49. Resultados de la pregunta 2 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Chalatenango.

Para la diócesis de Chalatenango se observa que la mayoría de personas que escuchan programación católica se encuentran en la franja de adultos mayores (> 50 años) y los adolescentes (15-20 años).

F.4.3 Pregunta 3, ¿Qué medios de comunicación Católicos conoce?

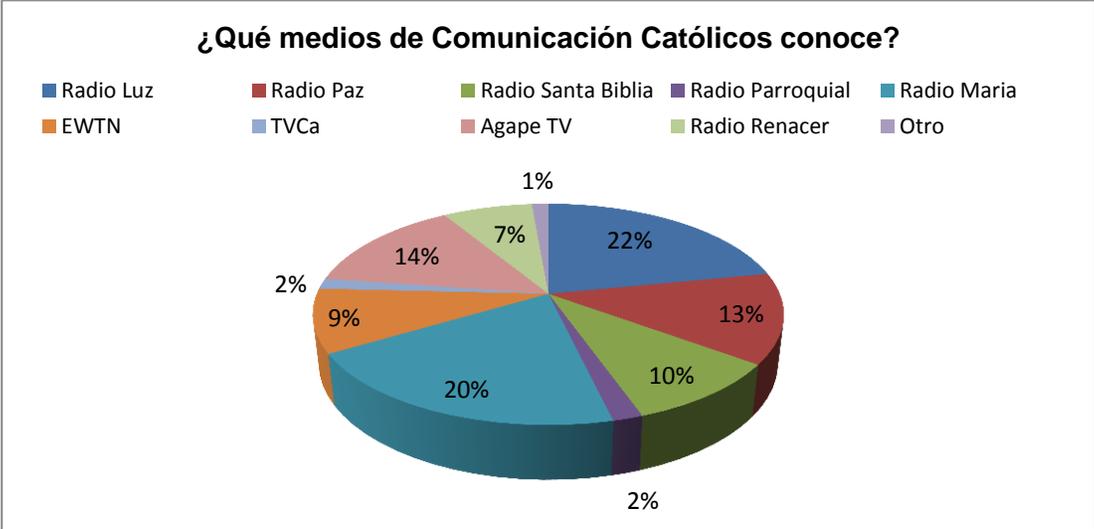


Grafico 50. Resultados de la pregunta 3 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Chalatenango.

En el conocimiento de los medios de comunicación católicos para la diócesis de Chalatenango se observa que Radio María se posiciona en segundo lugar detrás de Radio Luz.

F.4.4 Pregunta 4, ¿Qué lo motiva a escuchar un medio de comunicación católico?

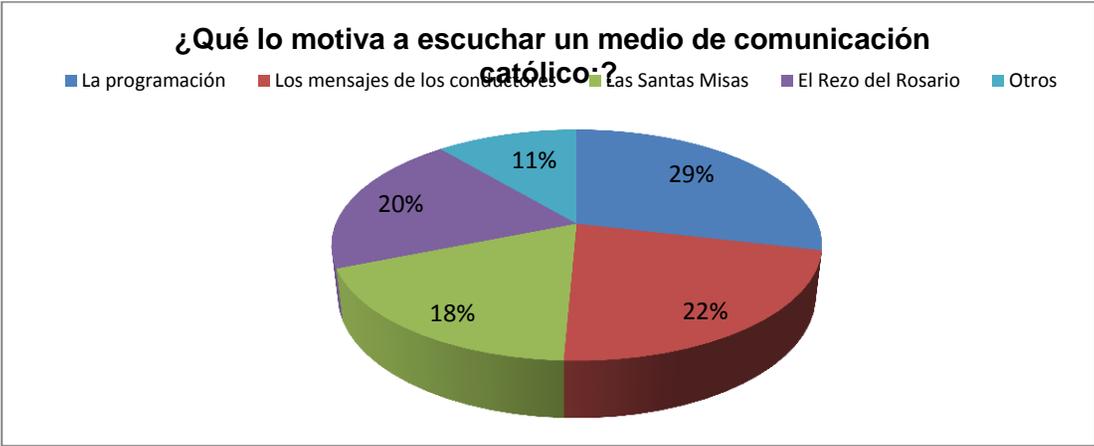


Grafico 51. Resultados de la pregunta 4 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Chalatenango.

La programación y el mensaje de los conductores son los motivos que la gran mayoría de la población de la diócesis de Chalatenango escucha un medio de comunicación católico.

F.4.5 Pregunta 5, ¿conoce usted Radio María El Salvador?

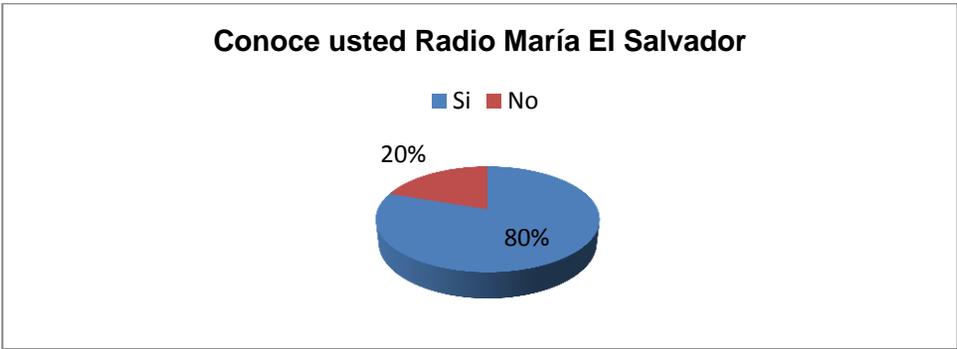


Grafico 52. Resultados de la pregunta 5 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Chalatenango.

En la diócesis de Chalatenango la gran mayoría (80%) de las personas que escuchan medios de comunicación católicos conocen Radio María.

F.4.6 Pregunta 6, ¿Es usted oyente de Radio María El Salvador?

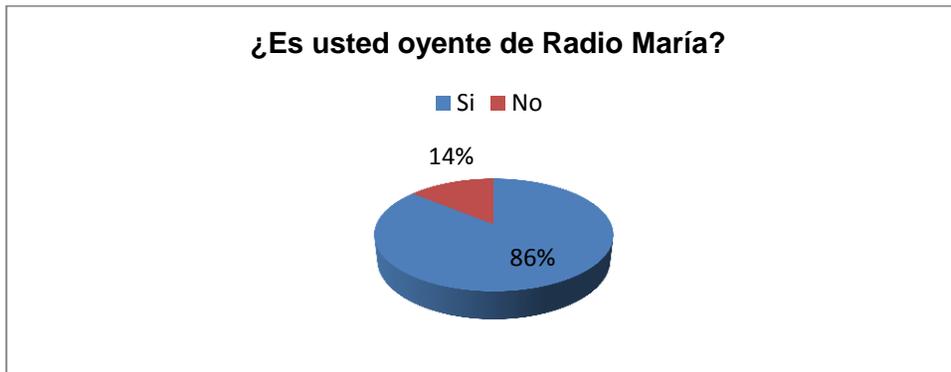


Grafico 53. Resultados de la pregunta 6 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Chalatenango.

En la diócesis de Chalatenango la gran mayoría (86%) de las personas que conocen Radio María, también se consideran sus escuchas.

F.4.7 Pregunta 6.1, ¿en qué horarios prefiere escuchar a Radio María?

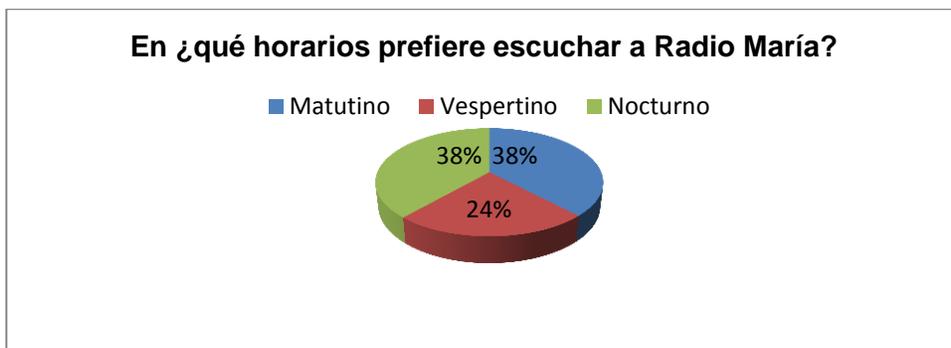


Grafico 54. Resultados de la pregunta 6.1 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Chalatenango.

Para la diócesis de Chalatenango los horarios que mayor escucha tiene es la franja matutina y Nocturna con un 76% de los escuchas.

F.4.8 Pregunta 6.2, ¿Cuál de los siguientes motivos puede indicar, por el cuál usted no es oyente de Radio María?

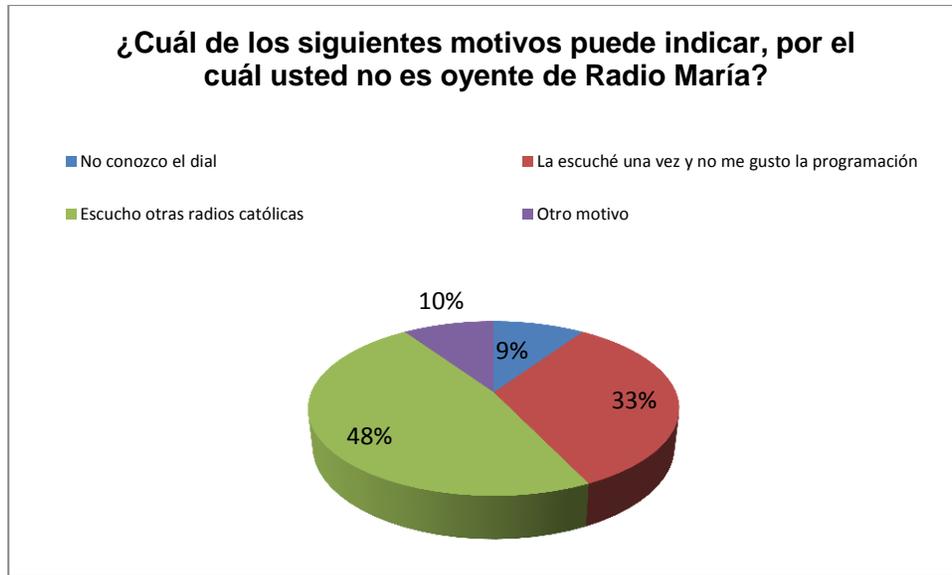


Grafico 55. Resultados de la pregunta 6.2 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Chalatenango.

Las razones principales por las que las personas en la diócesis de Chalatenango no escuchan Radio María son que al escucharla no les gusto y eso conlleva a que escuchan otras estaciones católicas.

F.4.9 Pregunta 7, ¿Conoce la programación de Radio María?

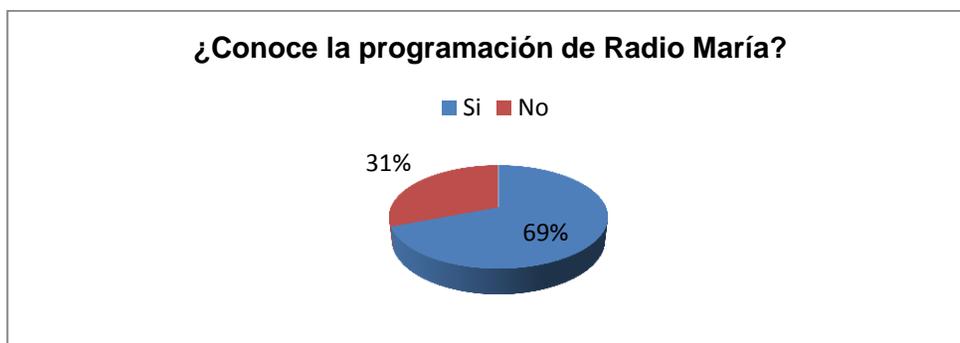


Grafico 56. Resultados de la pregunta 7 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Chalatenango.

El 69% de los escuchas de Radio María en la diócesis de Chalatenango dicen conocer la programación de Radio María.

F.4.10 Pregunta 7.1, ¿Cuál programa escucha usted?

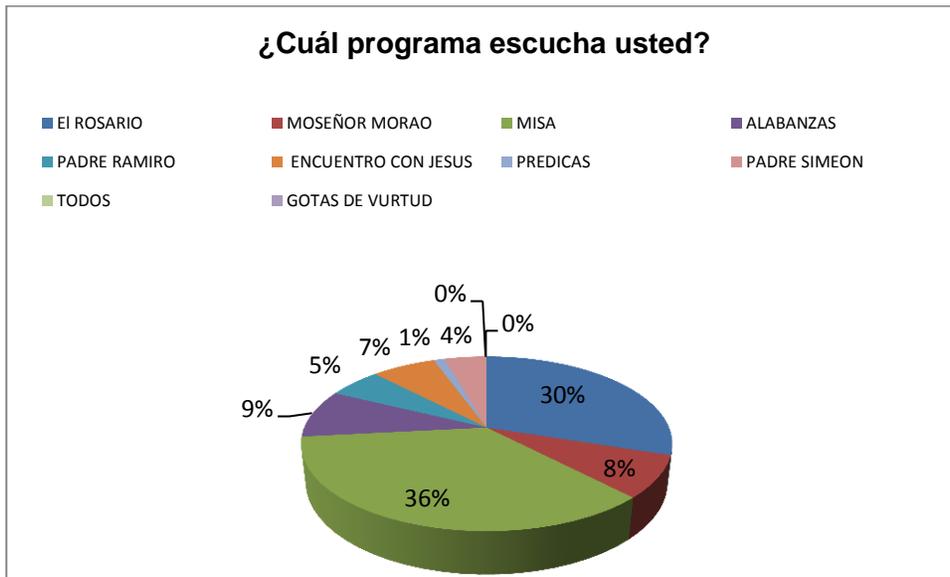


Grafico 57. Resultados de la pregunta 7.1 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Chalatenango.

Para la diócesis de Chalatenango el programa que más recuerdan las personas es la Misa alcanzando más del 35%

F.4.11 Pregunta 7.2, ¿Por qué motivos considera usted que no conoce la programación de Radio María?

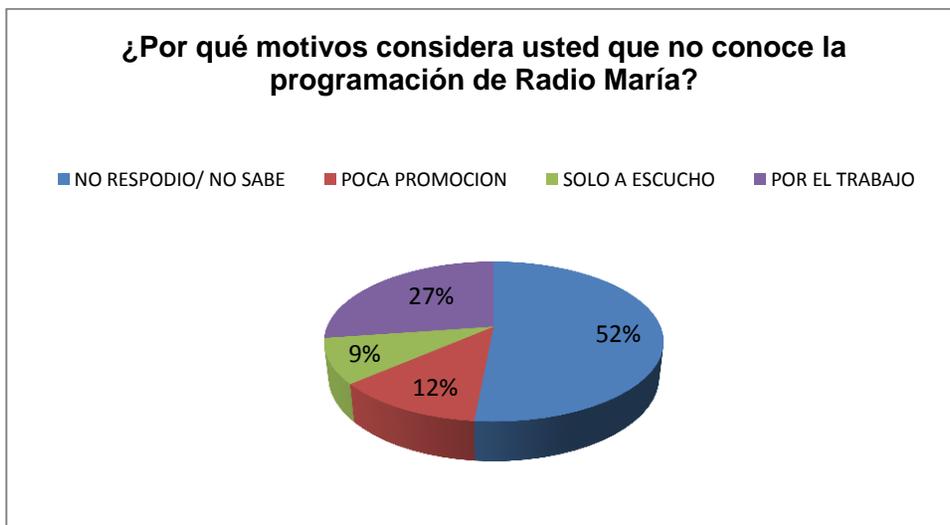


Grafico 58. Resultados de la pregunta 7.2 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Chalatenango.

No se tiene definido el principal motivo por el que las personas en la diócesis de Chalatenango no conocen la programación de Radio María.

F.4.12 Pregunta 8, ¿Qué opinión merece la programación de Radio María?

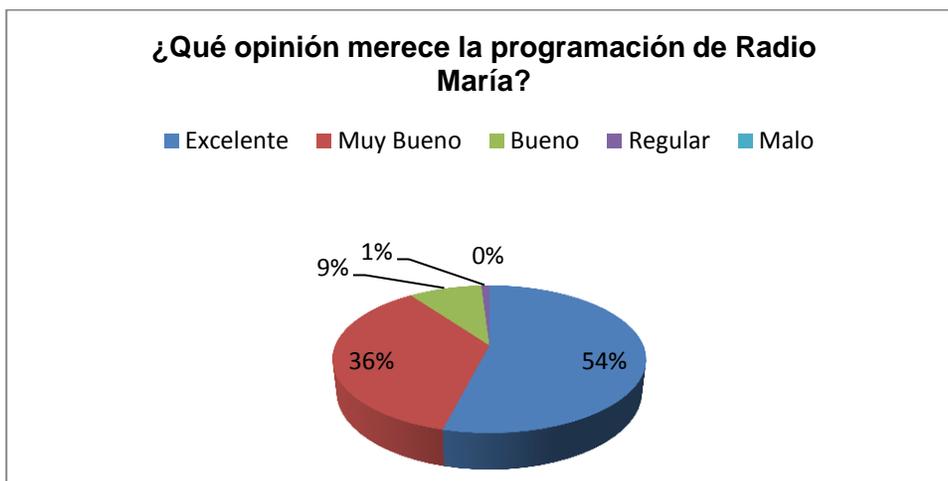


Grafico 59. Resultados de la pregunta 8 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Chalatenango.

Una gran parte de los radioescuchas de la diócesis de Chalatenango consideran que la programación de Radio María es Excelente.

F.4.13 Pregunta 9, ¿Que opinión merece la señal de Radio María?

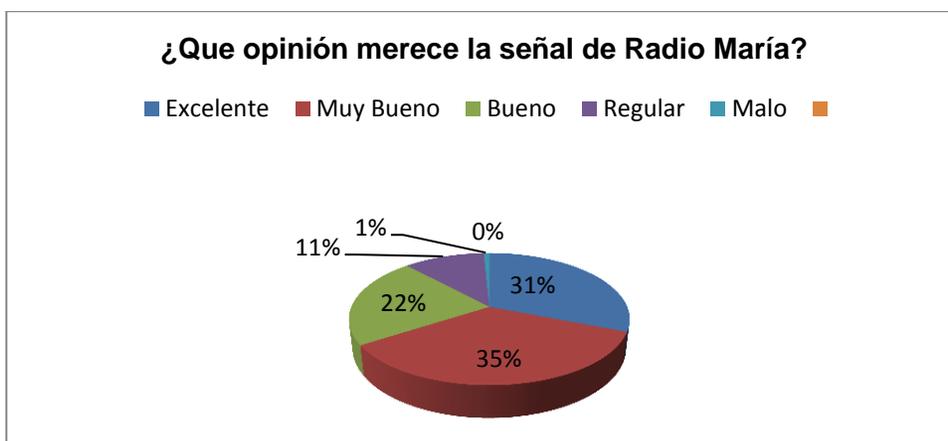


Grafico 60. Resultados de la pregunta 9 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Chalatenango.

Una gran parte de los radioescuchas de la diócesis de Chalatenango consideran que la señal de Radio María es entre Excelente y Muy Buena.

F.4.14 Pregunta 10, ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que puede mejorar la programación de Radio María?

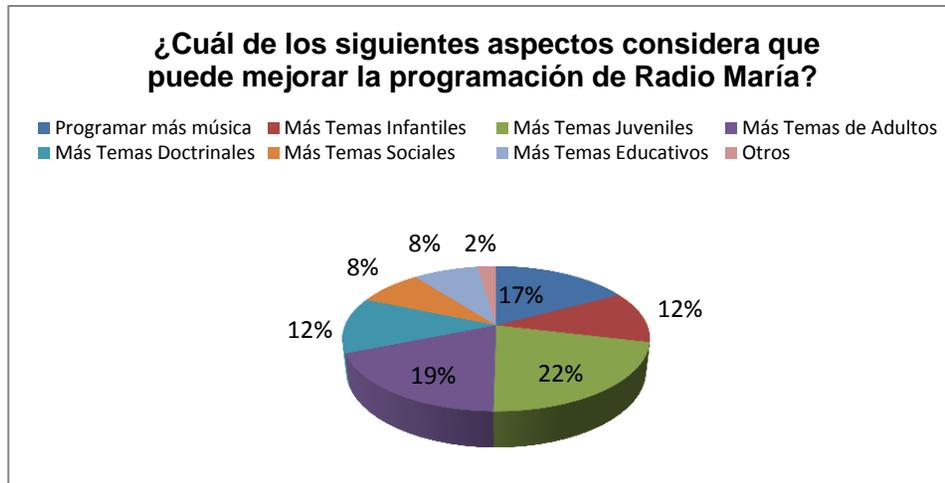


Grafico 61. Resultados de la pregunta 10 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Chalatenango.

Mas temas juveniles y de adultos son los aspectos que los escuchas de la diócesis de Chalatenango consideran se debe mejorar dentro de la programación de Radio María.

F.4.15 Pregunta 11, ¿Conoce usted las actividades que se realiza radio María para recaudar fondos?



Grafico 62. Resultados de la pregunta 11 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Chalatenango.

El 72% de los escuchas de Radio María en la diócesis de Chalatenango conocen las actividades de recaudación de fondos que realiza la asociación.

F.4.16 Pregunta 11.1, ¿Qué actividades de recaudación de fondos conoce?

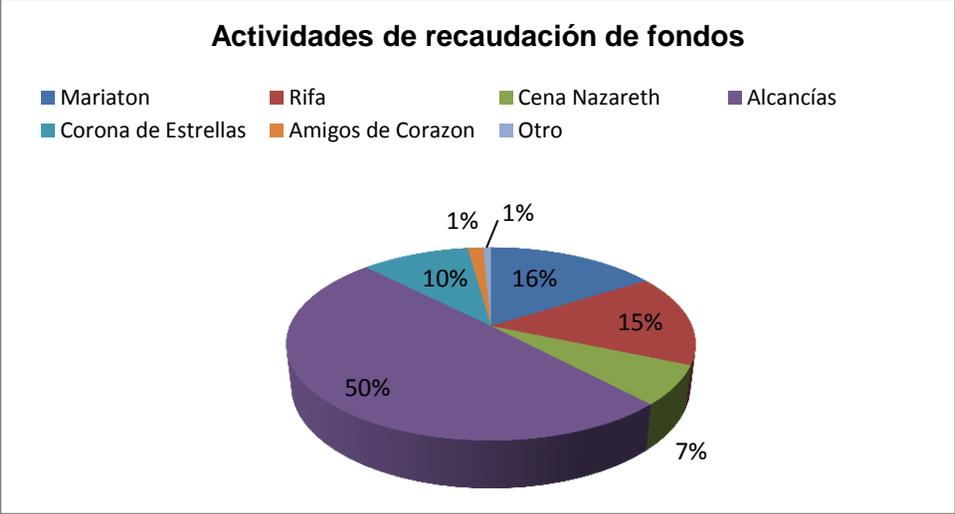


Grafico 63. Resultados de la pregunta 11.1 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Chalatenango.

Una gran parte de los escuchas en la diócesis de Chalatenango, identifican a las alcancías como la actividades de recaudación de fondos que más se conoce de las que realiza Radio María.

F.4.17 Pregunta 12, ¿Ha donado usted alguna vez a Radio María?

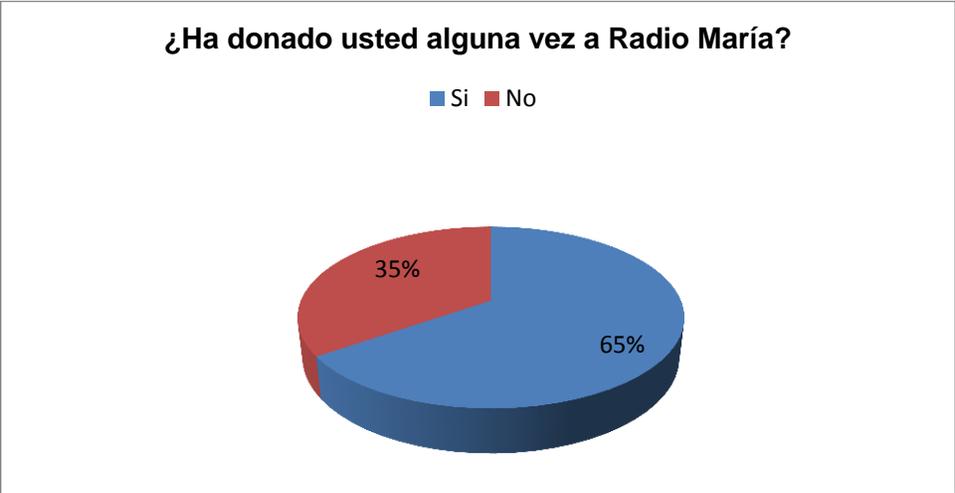


Grafico 64. Resultados de la pregunta 12 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Chalatenango.

El 65% de los escuchas de Radio María en la diócesis de Chalatenango han donado en las actividades de recaudación de fondos que realiza la asociación.

F.4.18 Pregunta 12.1, ¿En qué actividad donó a Radio María?

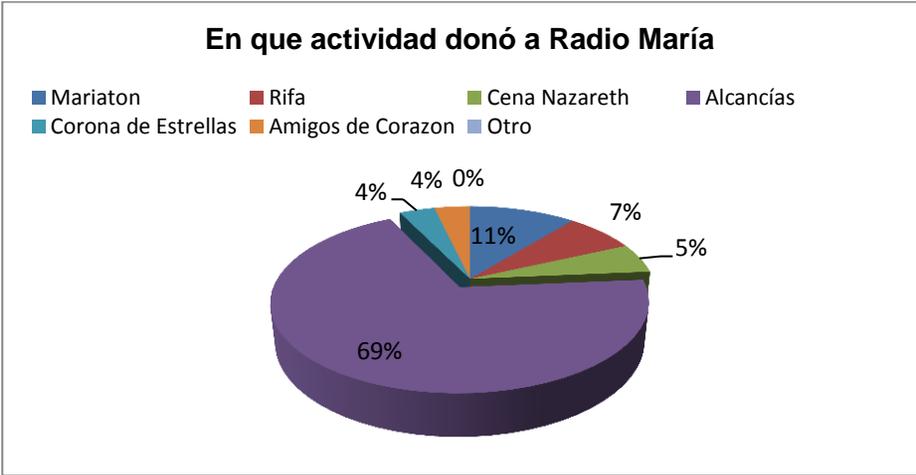


Grafico 65. Resultados de la pregunta 12.1 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Chalatenango.

Una gran parte de los escuchas de la diócesis de Chalatenango, identifican a las alcancías como la actividad de recaudación de fondos en la que han donado a Radio María.

F.4.19 Pregunta 13, ¿Qué puede mejorar Radio María dentro de sus actividades para recaudar fondos?

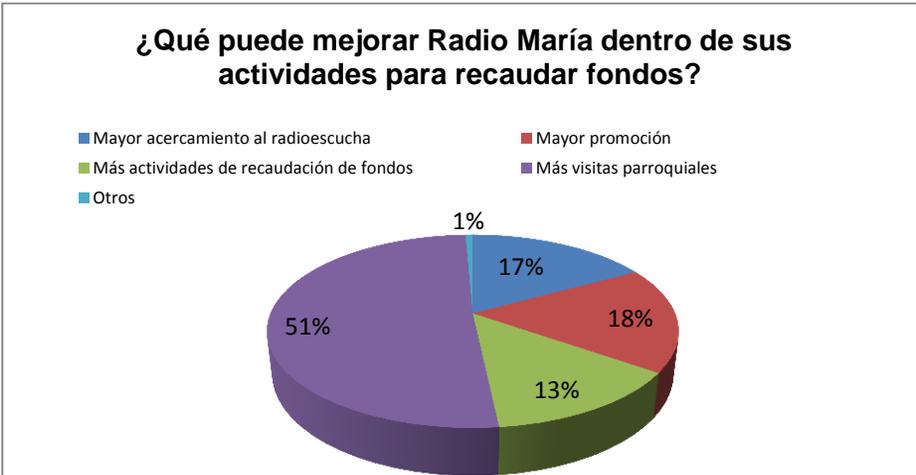


Grafico 66. Resultados de la pregunta 13 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la diócesis de Chalatenango.

Más visitas a las parroquias es lo que los escuchas de la diócesis de Chalatenango consideran que se debe mejorar dentro de las actividades de recaudación de fondos.

F.5 Análisis de las respuestas de la arquidiócesis de San Salvador

F.5.1 Pregunta 1, ¿Escucha usted programación católica?

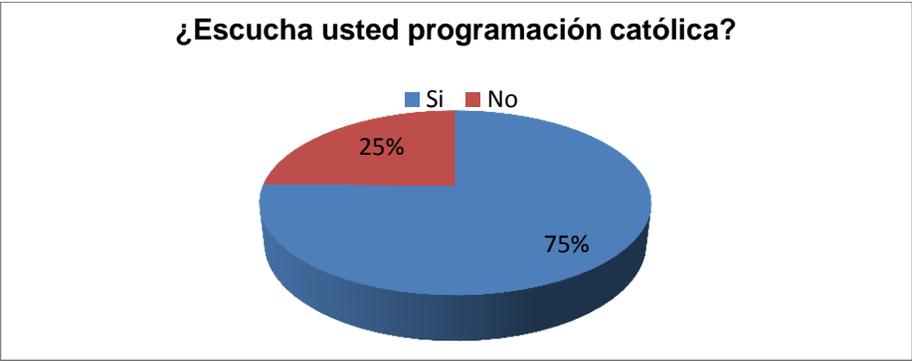


Grafico 67. Resultados de la pregunta 1 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la arquidiócesis de San Salvador.

El grafico presenta la distribución de personas que escuchan programación católica en la arquidiócesis de San Salvador y se observa que un 75% de los encuestados escuchan este tipo de programación.

F.5.2 Pregunta 2, edad

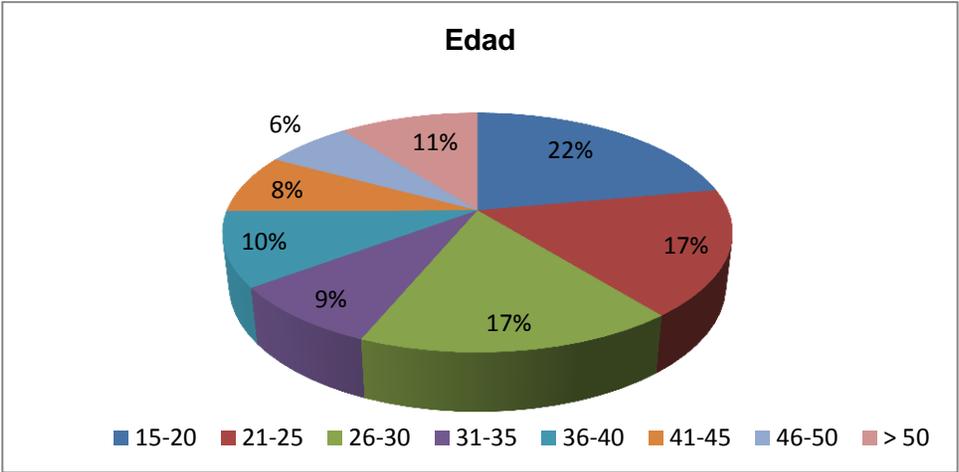


Grafico 68. Resultados de la pregunta 2 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la arquidiócesis de San Salvador.

En arquidiócesis de San Salvador se observa que la mayoría de personas que escuchan programación católica se encuentran entre los adolescentes (15-20 años) y los adultos jóvenes (25-30 años).

F.5.3 Pregunta 3, ¿Qué medios de comunicación Católicos conoce?

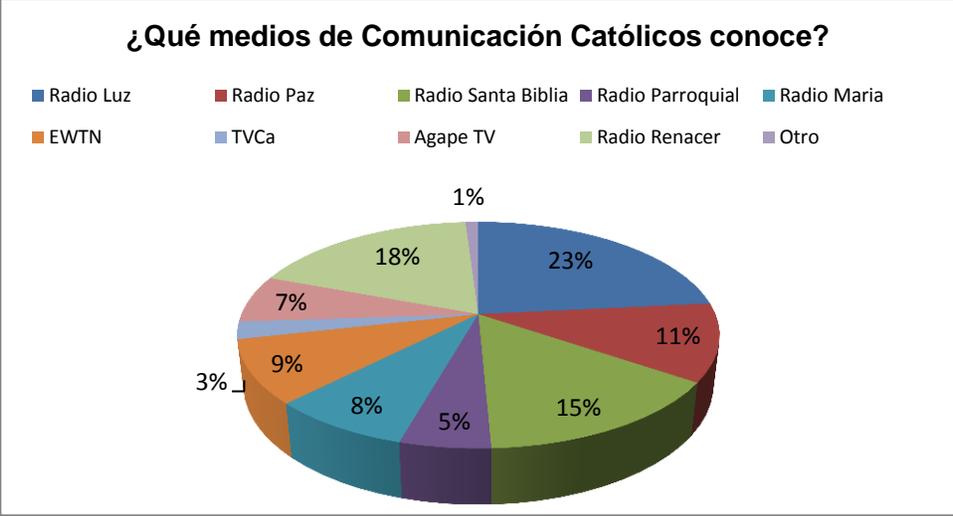


Grafico 69. Resultados de la pregunta 3 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la arquidiócesis de San Salvador.

En el conocimiento de los medios de comunicación católicos para la arquidiócesis de San Salvador se observa que Radio María se posiciona en sexto lugar con apenas un 8% de conocimiento.

F.5.4 Pregunta 4, ¿Qué lo motiva a escuchar un medio de comunicación católico:?

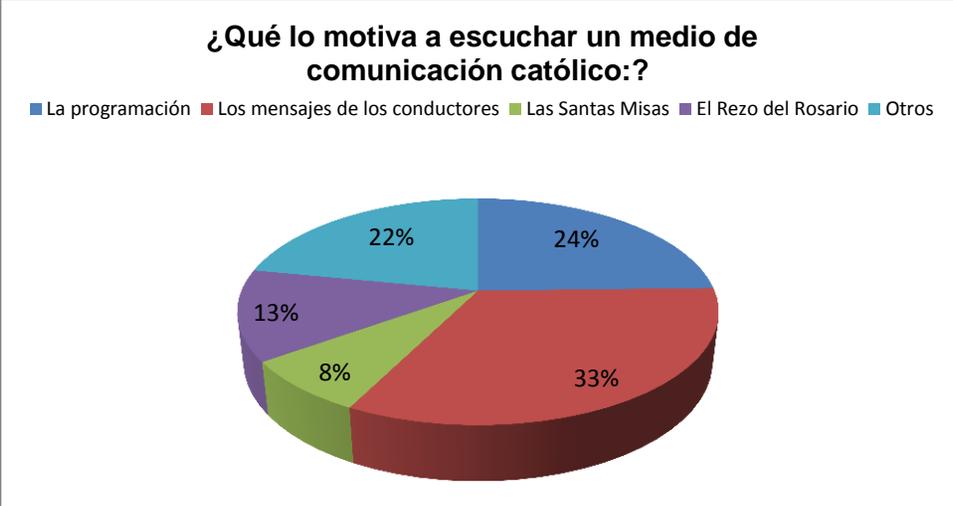


Grafico 70. Resultados de la pregunta 4 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la arquidiócesis de San Salvador.

La programación y el mensaje de los conductores son los motivos que la gran mayoría de la población de la arquidiócesis de San Salvador escucha un medio de comunicación católico.

F.5.5 Pregunta 5, ¿conoce usted Radio María El Salvador?

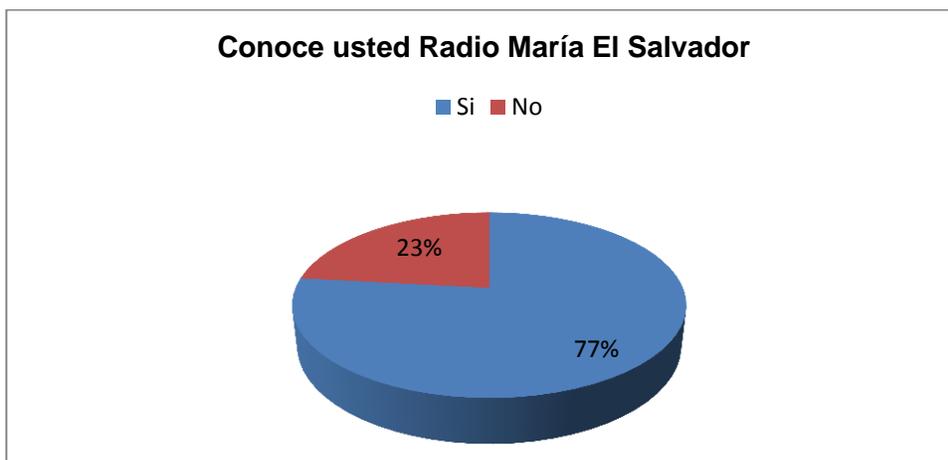


Grafico 71. Resultados de la pregunta 5 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la arquidiócesis de San Salvador.

En la arquidiócesis de San Salvador la gran mayoría (77%) de las personas que escuchan medios de comunicación católicos conocen Radio María.

F.5.6 Pregunta 6, ¿Es usted oyente de Radio María El Salvador?

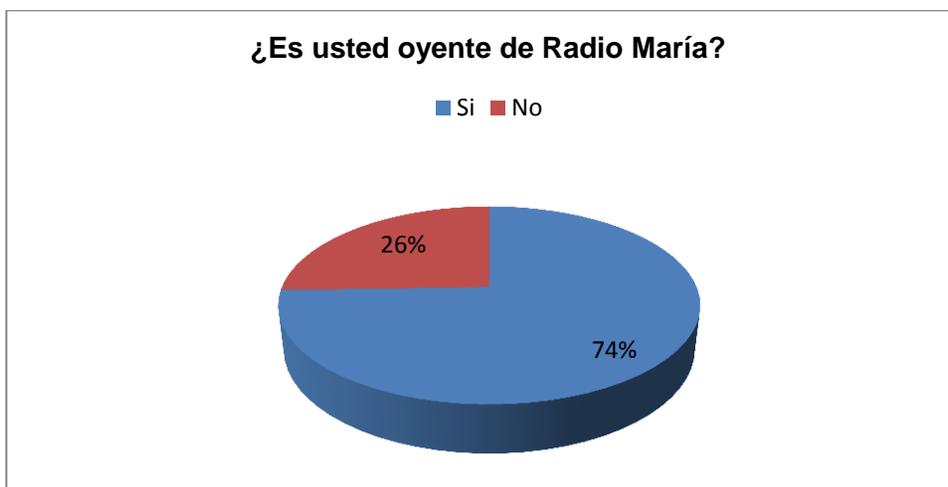


Grafico 72. Resultados de la pregunta 6 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la arquidiócesis de San Salvador.

En la arquidiócesis de San Salvador la gran mayoría (74%) de las personas que conocen Radio María, también se consideran sus escuchas.

F.5.7 Pregunta 6.1, ¿en qué horarios prefiere escuchar a Radio María?

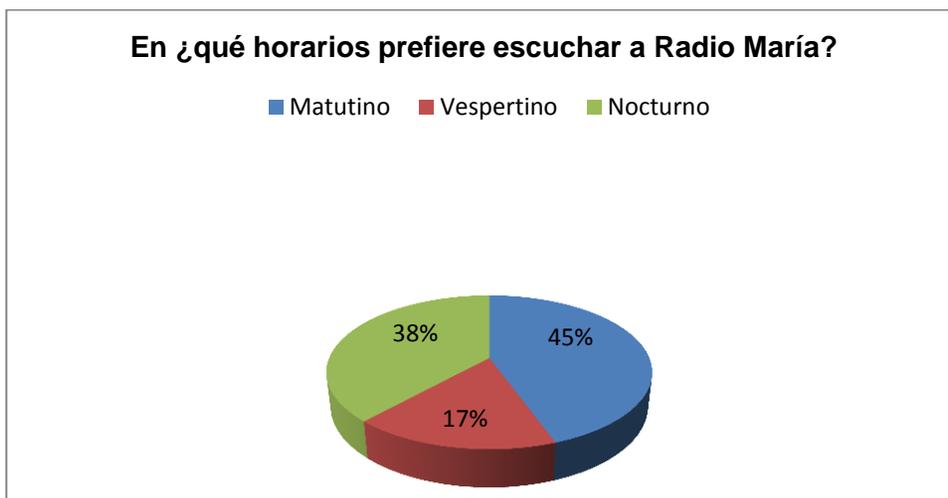


Grafico 73. Resultados de la pregunta 6.1 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la arquidiócesis de San Salvador.

Para la arquidiócesis de San Salvador los horarios que mayor escucha tiene es la franja matutina y Nocturna con un 83% de los escuchas.

F.5.8 Pregunta 6.2, ¿Cuál de los siguientes motivos puede indicar, por el cuál usted no es oyente de Radio María?

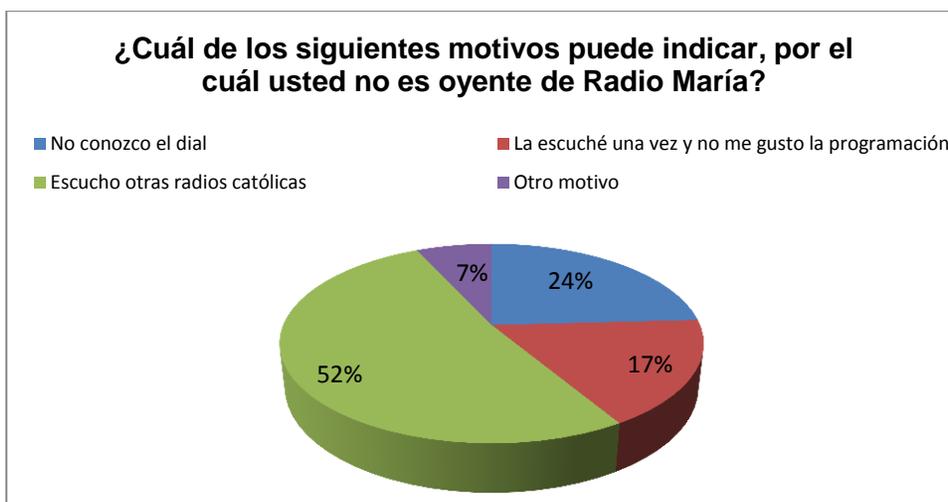


Grafico 74. Resultados de la pregunta 6.2 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la arquidiócesis de San Salvador.

La razón principal por las que las personas en la arquidiócesis de San Salvador no escuchan Radio María es que escuchan otras estaciones católicas.

F.5.9 Pregunta 7, ¿Conoce la programación de Radio María?

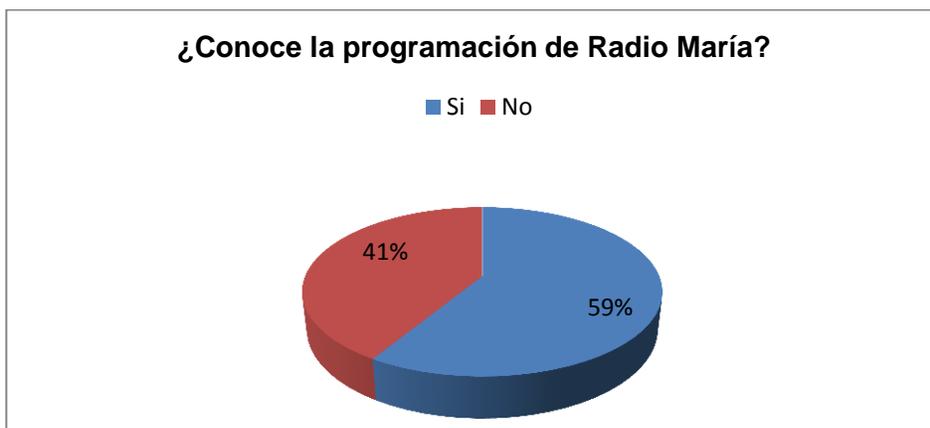


Grafico 75. Resultados de la pregunta 7 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la arquidiócesis de San Salvador.

El 59% de los escuchas de Radio María en la arquidiócesis de San Salvador dicen conocer la programación de Radio María.

F.5.10 Pregunta 7.1, ¿Cuál programa escucha usted?

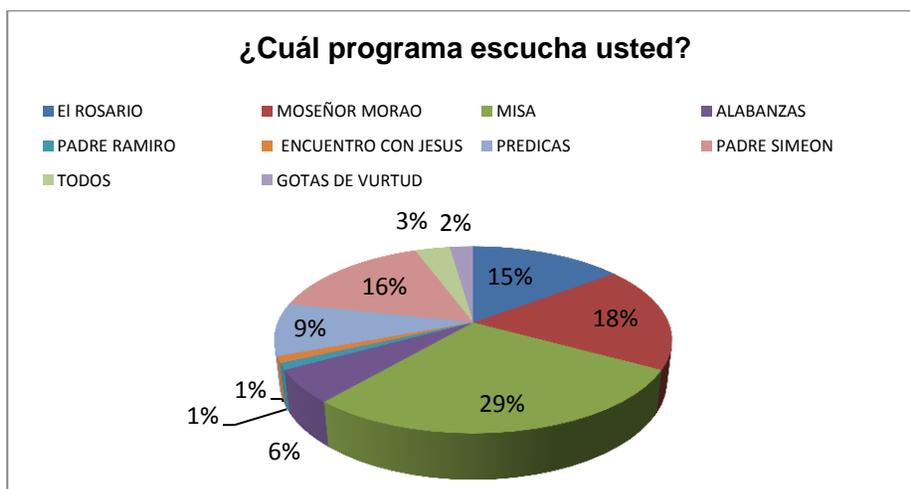


Grafico 76. Resultados de la pregunta 7.1 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la arquidiócesis de San Salvador.

Para la arquidiócesis de San Salvador el programa que más recuerdan las personas es la Misa alcanzando más del 25%

F.5.11 Pregunta 7.2, ¿Por qué motivos considera usted que no conoce la programación de Radio María?

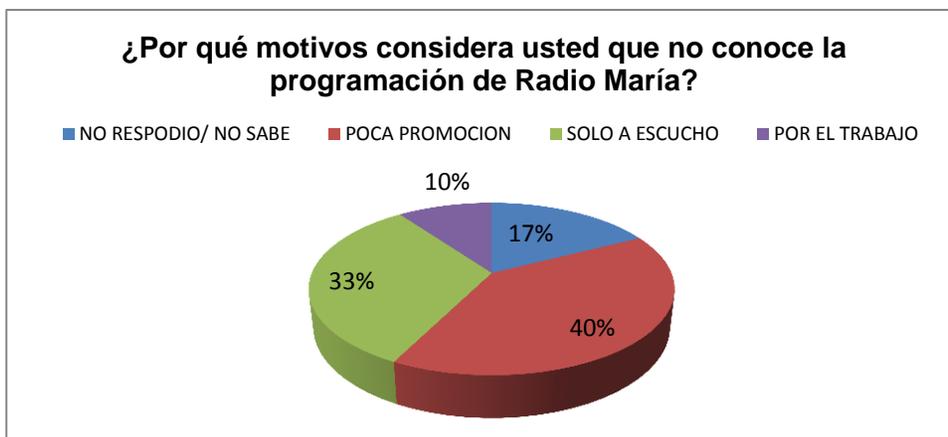


Gráfico 77. Resultados de la pregunta 7.2 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la arquidiócesis de San Salvador.

La poca promoción es el principal motivo por el que las personas en la arquidiócesis de San Salvador no conocen la programación de Radio María.

F.5.12 Pregunta 8, ¿Qué opinión merece la programación de Radio María?

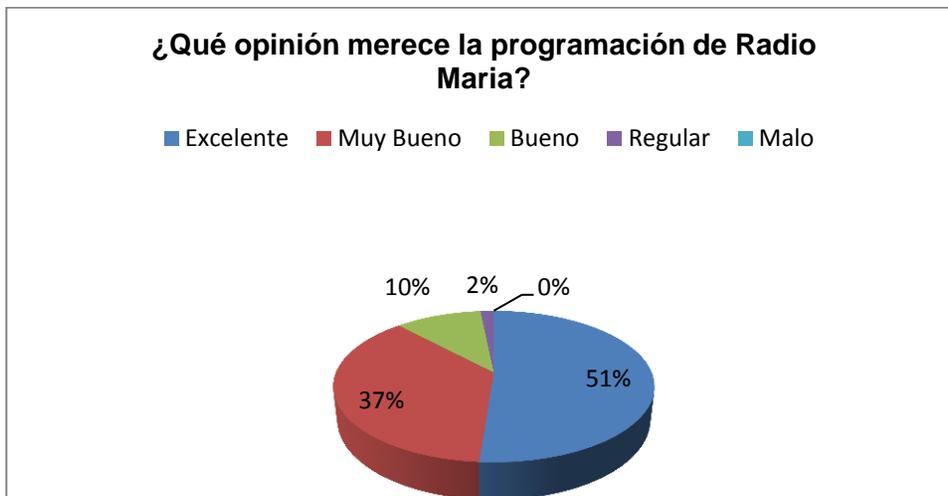


Gráfico 78. Resultados de la pregunta 8 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la arquidiócesis de San Salvador.

Una gran parte de los radioescuchas de la arquidiócesis de San Salvador consideran que la programación de Radio María es Excelente.

F.5.13 Pregunta 9, ¿Que opinión merece la señal de Radio María?

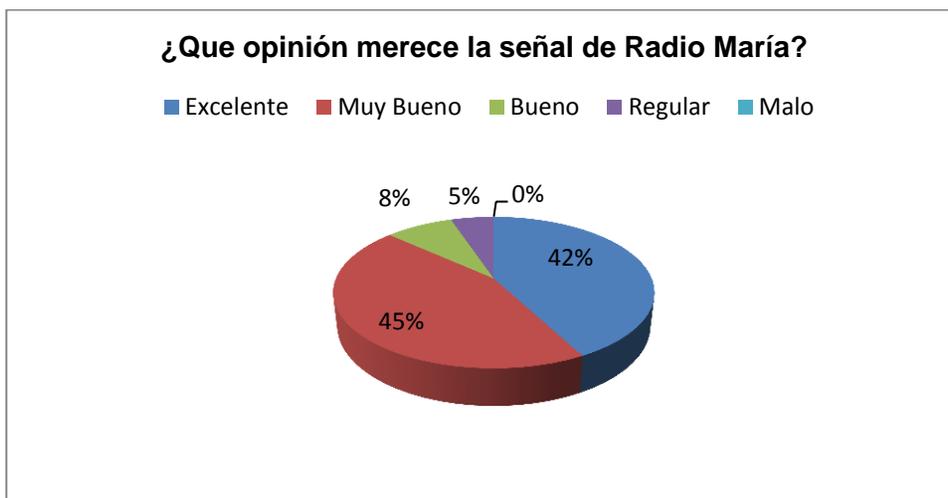


Grafico 79. Resultados de la pregunta 9 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la arquidiócesis de San Salvador.

Una gran parte de los radioescuchas de la arquidiócesis de San Salvador consideran que la señal de Radio María es entre Excelente y Muy Buena.

F.5.14 Pregunta 10, ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que puede mejorar la programación de Radio María?

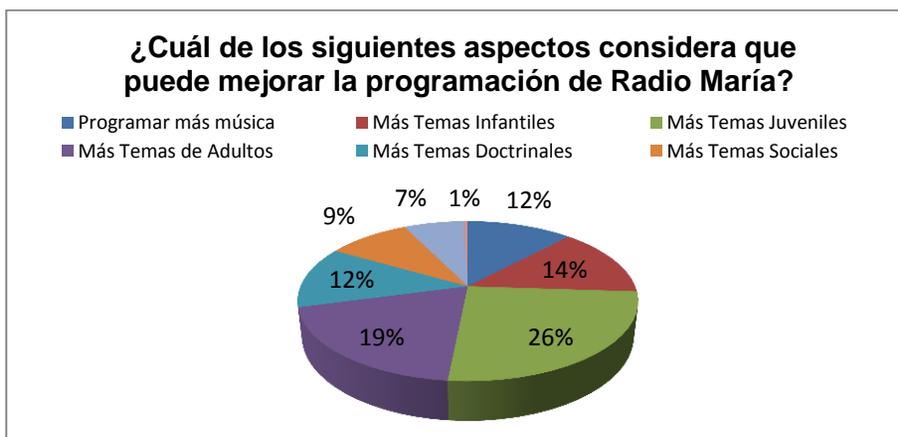


Grafico 80. Resultados de la pregunta 10 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la arquidiócesis de San Salvador.

Mas temas juveniles y de adultos son los aspectos que los escuchas de la arquidiócesis de San Salvador consideran se debe mejorar dentro de la programación de Radio María.

F.5.15 Pregunta 11, ¿Conoce usted las actividades que se realiza radio María para recaudar fondos?



Grafico 81. Resultados de la pregunta 11 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la arquidiócesis de San Salvador.

El 57% de los escuchas de Radio María en la arquidiócesis de San Salvador conocen las actividades de recaudación de fondos que realiza la asociación.

F.5.16 Pregunta 11.1, ¿Qué actividades de recaudación de fondos conoce?

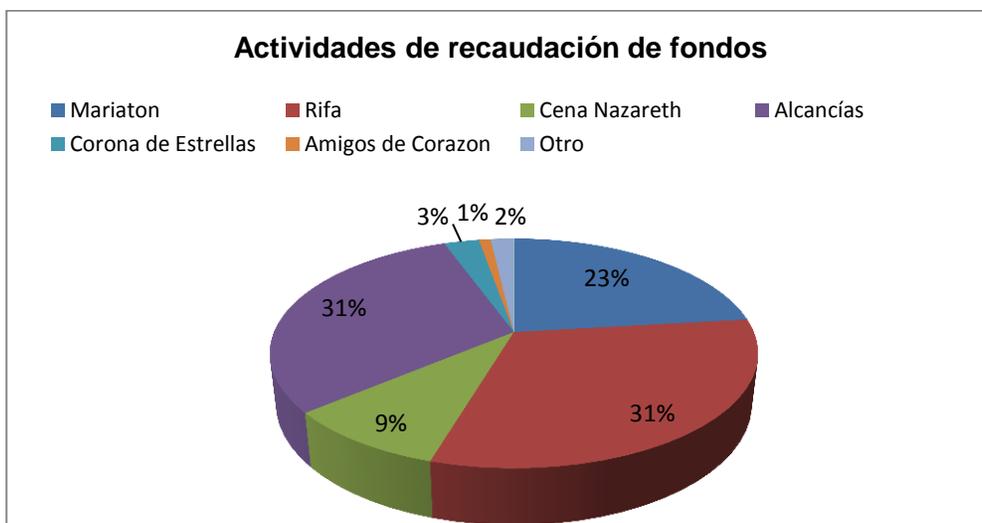


Grafico 82. Resultados de la pregunta 11.1 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la arquidiócesis de San Salvador.

Una gran parte de los escuchas en la arquidiócesis de San Salvador, identifican a las alcancías y la rifa como las actividades de recaudación de fondos que más se conoce de las que realiza Radio María.

F.5.17 Pregunta 12, ¿Ha donado usted alguna vez a Radio María?

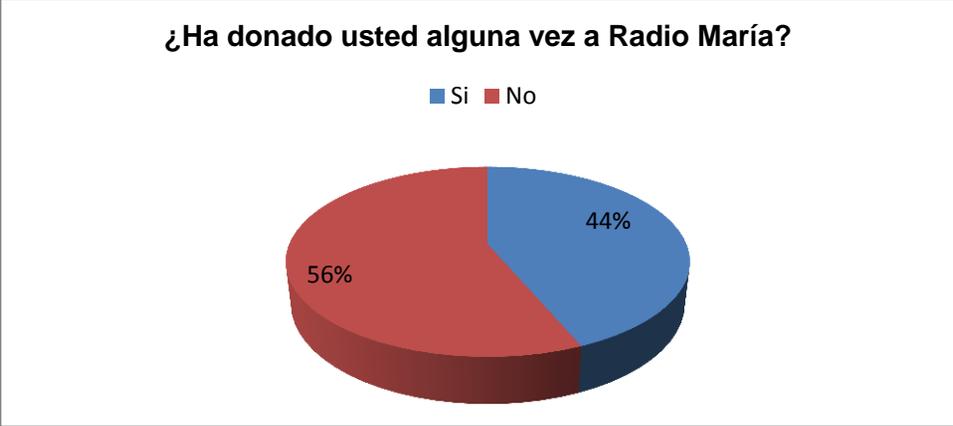


Grafico 83. Resultados de la pregunta 12 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la arquidiócesis de San Salvador.

El 44% de los escuchas de Radio María en la arquidiócesis de San Salvador han donado en las actividades de recaudación de fondos que realiza la asociación.

F.5.18 Pregunta 12.1, ¿En qué actividad donó a Radio María?

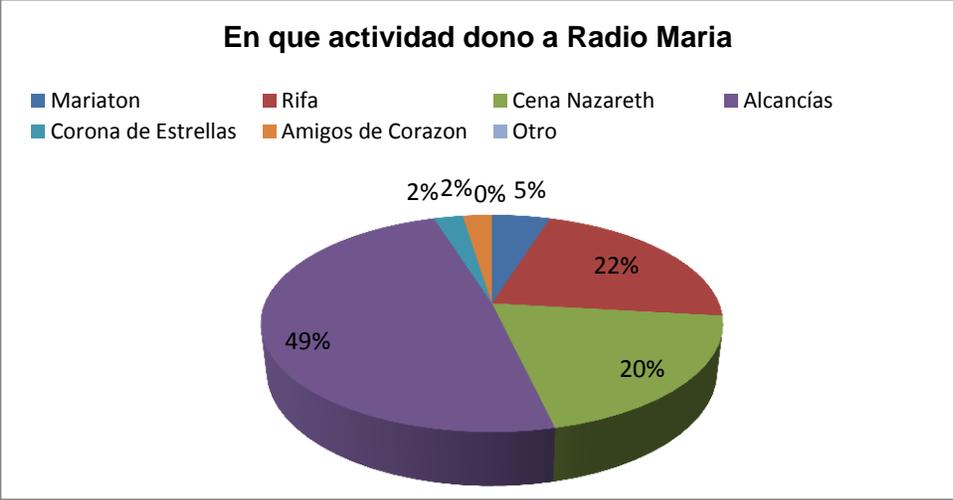


Grafico 84. Resultados de la pregunta 12.1 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la arquidiócesis de San Salvador.

Una gran parte de los escuchas de la arquidiócesis de San Salvador, identifican a las alcancías como la actividad de recaudación de fondos en la que han donado a Radio María.

F.5.19 Pregunta 13, ¿Qué puede mejorar Radio María dentro de sus actividades para recaudar fondos?

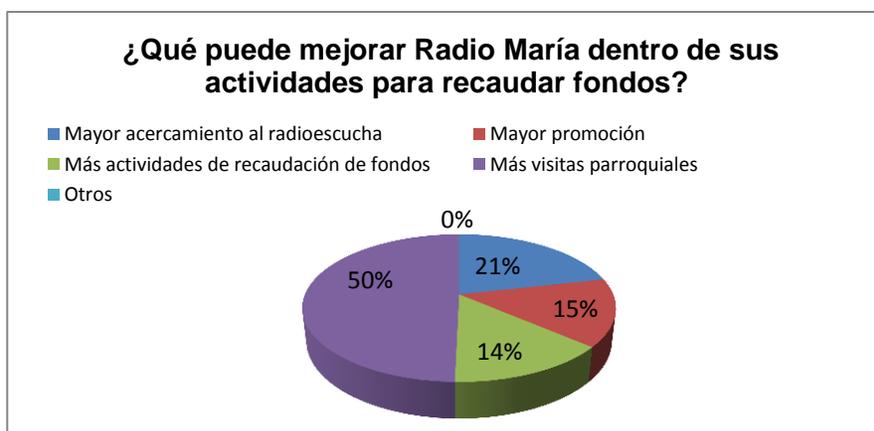


Grafico 85. Resultados de la pregunta 13 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, en la arquidiócesis de San Salvador.

Más visitas a las parroquias es lo que los escuchas de la arquidiócesis de San Salvador consideran que se debe mejorar dentro de las actividades de recaudación de fondos.

F.6 Análisis global de las respuestas.

F.6.1 Pregunta 1, ¿Escucha usted programación católica?



Grafico 86. Resultados de la pregunta 1 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, Globalmente.

El grafico presenta la distribución de personas que escuchan programación católica globalmente y se observa que un 76% de los encuestados escuchan este tipo de programación.

F.6.2 Pregunta 2, Edad

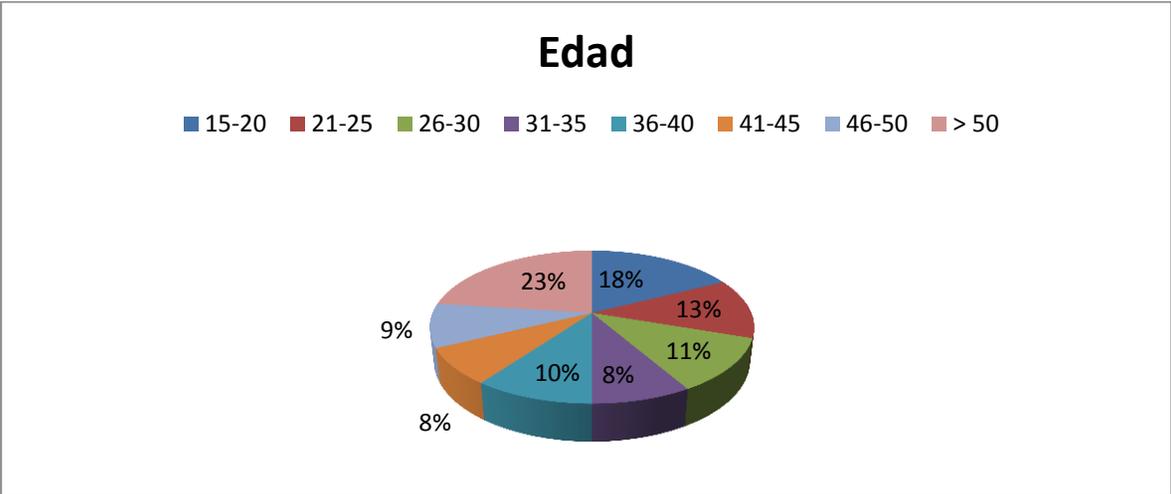


Grafico 87. Resultados de la pregunta 2 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, Globalmente.

Globalmente se observa que la mayoría de personas que escuchan programación católica se encuentran entre los adultos mayores (>50 años) y los adolescentes (15-20 años).

F.6.3 Pregunta 3, ¿Qué medios de comunicación Católicos conoce?

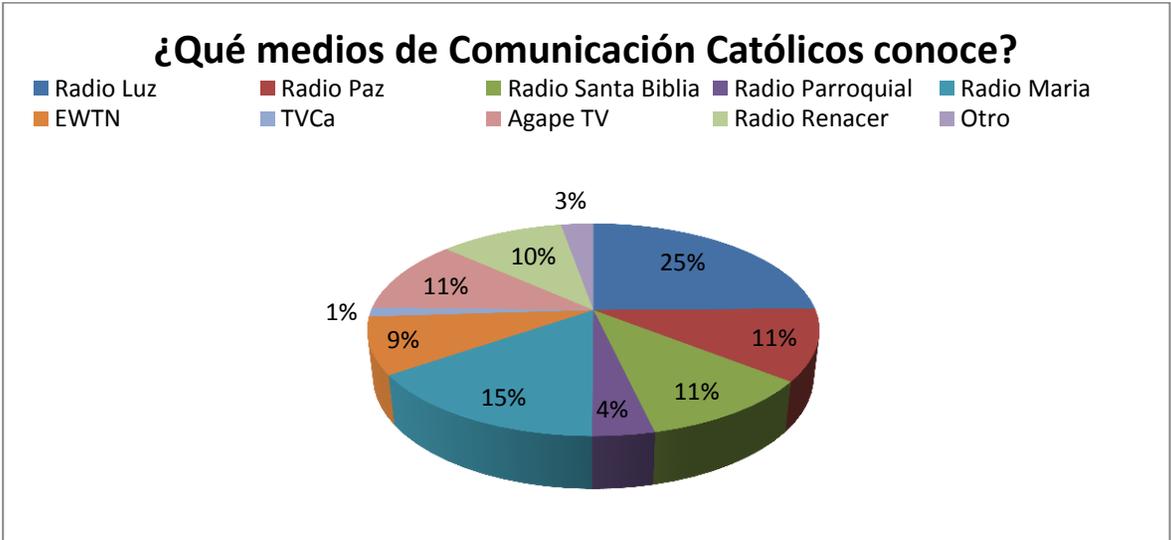


Grafico 88. Resultados de la pregunta 3 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, Globalmente.

En el conocimiento de los medios de comunicación católicos globalmente se observa que Radio María se posiciona en segundo lugar detrás de Radio Luz.

F.6.4 Pregunta 4, ¿Qué lo motiva a escuchar un medio de comunicación católico:?



Grafico 89. Resultados de la pregunta 4 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, Globalmente.

La programación y el mensaje de los conductores son los motivos que la gran mayoría de la población escucha un medio de comunicación católico.

F.6.5 Pregunta 5, ¿conoce usted Radio María El Salvador?

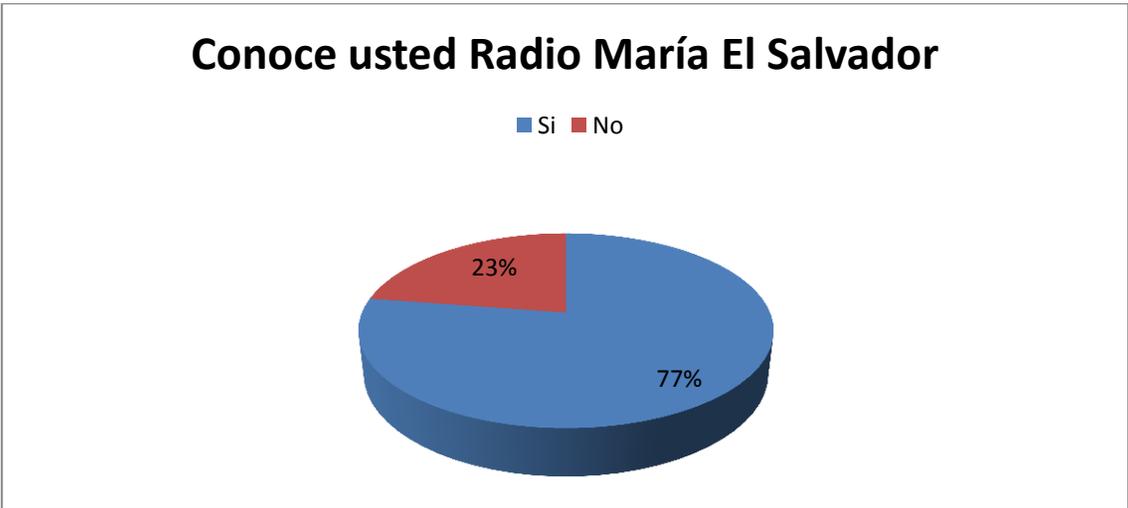


Grafico 90. Resultados de la pregunta 5 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, Globalmente.

Globalmente la gran mayoría (77%) de las personas que escuchan medios de comunicación católicos conoce Radio María.

F.6.6 Pregunta 6, ¿Es usted oyente de Radio María El Salvador?

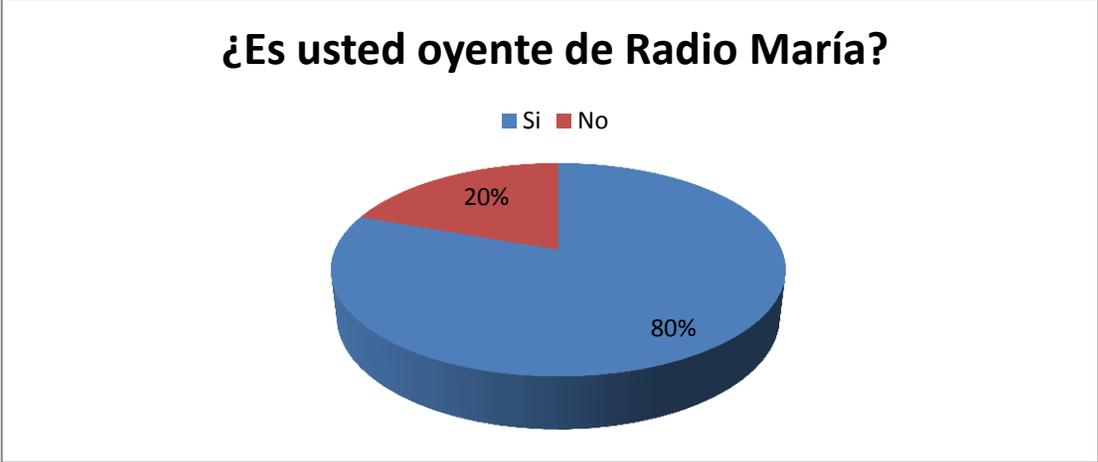


Grafico 91. Resultados de la pregunta 6 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, Globalmente.

Globalmente la gran mayoría (80%) de las personas que conocen Radio María, también se consideran sus escuchas.

F.6.7 Pregunta 6.1, ¿En qué horarios prefiere escuchar a Radio María?

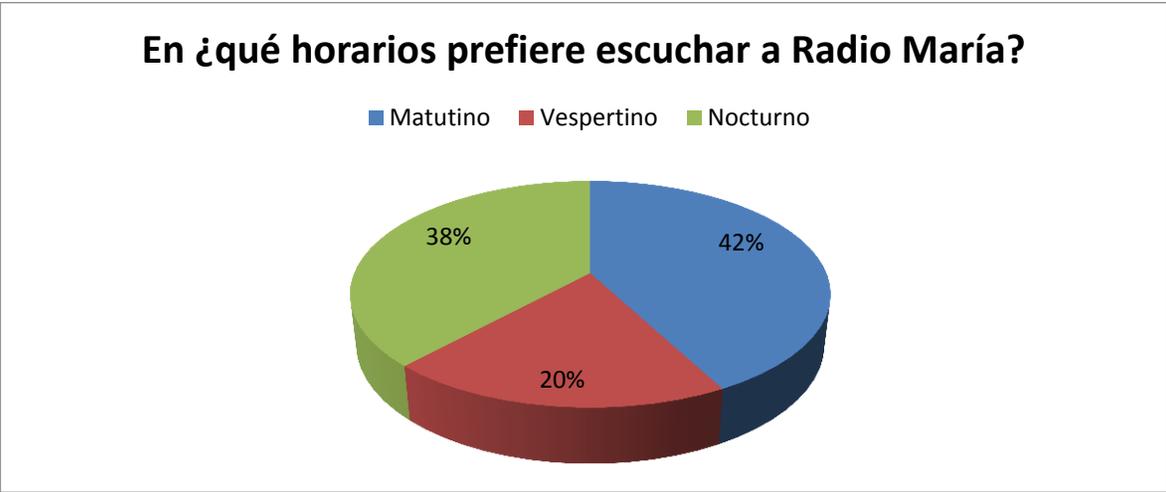


Grafico 92. Resultados de la pregunta 6.1 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, Globalmente..

Globalmente los horarios que mayor escucha tiene es la franja matutina y Nocturna con un 80% de los escuchas.

F.6.8 Pregunta 6.2, ¿Cuál de los siguientes motivos puede indicar, por el cuál usted no es oyente de Radio María?

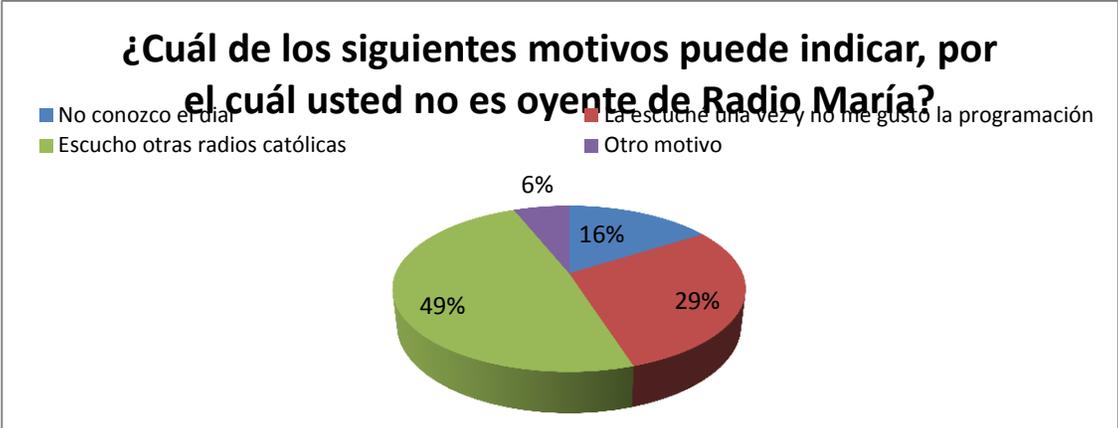


Grafico 93. Resultados de la pregunta 6.2 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, Globalmente.

La razón principal por las que las personas en forma global no escuchan Radio María es que escuchan otras estaciones católicas.

F.6.9 Pregunta 7, ¿Conoce la programación de Radio María?



Grafico 94. Resultados de la pregunta 7 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, Globalmente.

El 72% de los escuchas de Radio María en forma global dicen conocer la programación de Radio María.

F.6.10 Pregunta 7.1, ¿Cuál programa escucha usted?

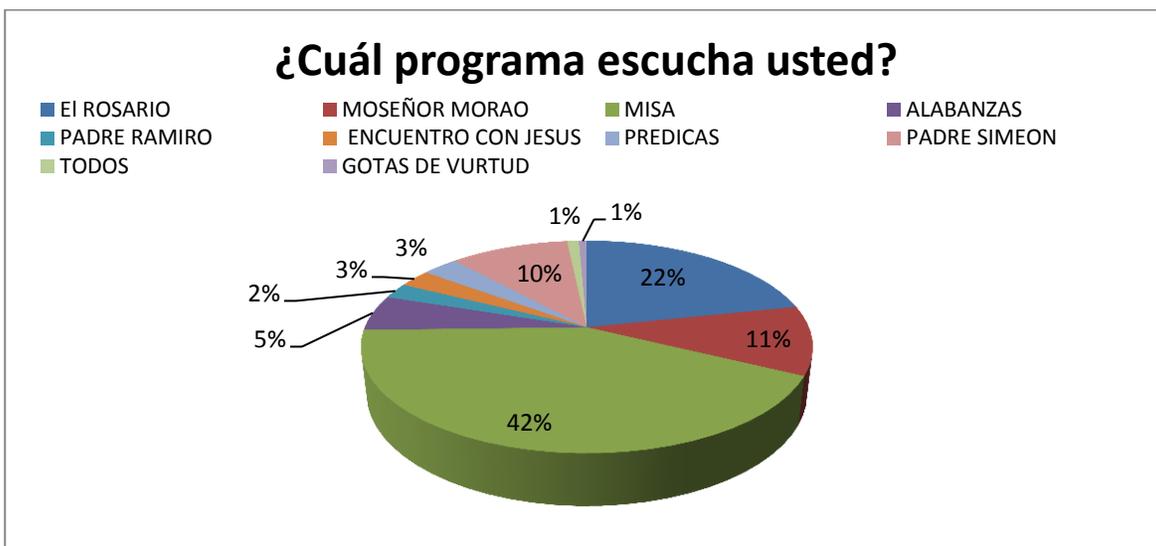


Grafico 95. Resultados de la pregunta 7.1 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, Globalmente.

Globalmente el programa que más recuerdan las personas es la Misa alcanzando más del 42%

F.6.11 Pregunta 7.2, ¿Por qué motivos considera usted que no conoce la programación de Radio María?



Grafico 96. Resultados de la pregunta 7.2 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, Globalmente.

La poca promoción es el principal motivo por el que las personas en forma global no conocen la programación de Radio María.

F.6.12 Pregunta 8, ¿Qué opinión merece la programación de Radio María?

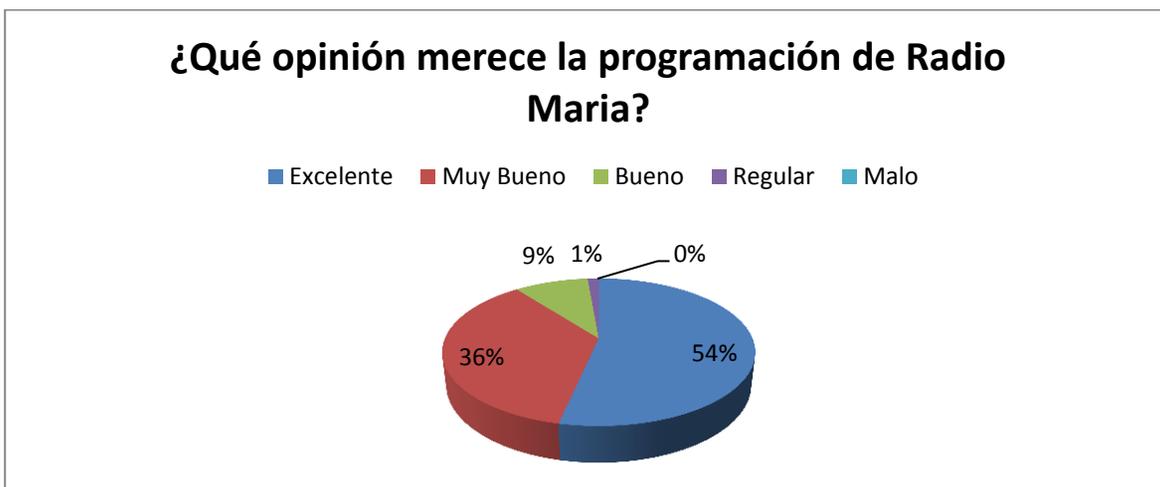


Grafico 97. Resultados de la pregunta 8 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, Globalmente.

Una gran parte de los radioescuchas de forma global consideran que la programación de Radio María es Excelente.

F.6.13 Pregunta 9, ¿Que opinión merece la señal de Radio María?

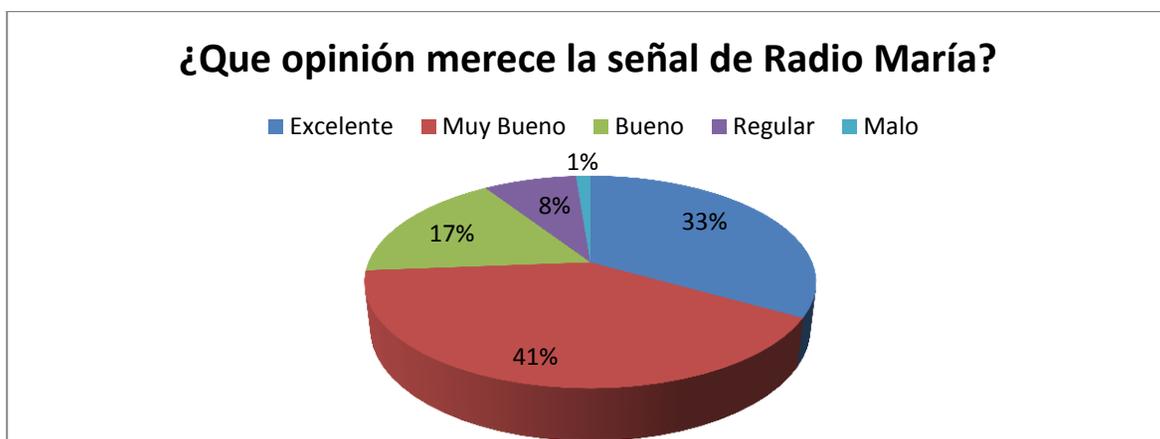


Grafico 98. Resultados de la pregunta 9 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, Globalmente.

Una gran parte de los radioescuchas de forma global consideran que la señal de Radio María es entre Excelente y Muy Buena.

F.6.14 Pregunta 10, ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que puede mejorar la programación de Radio María?

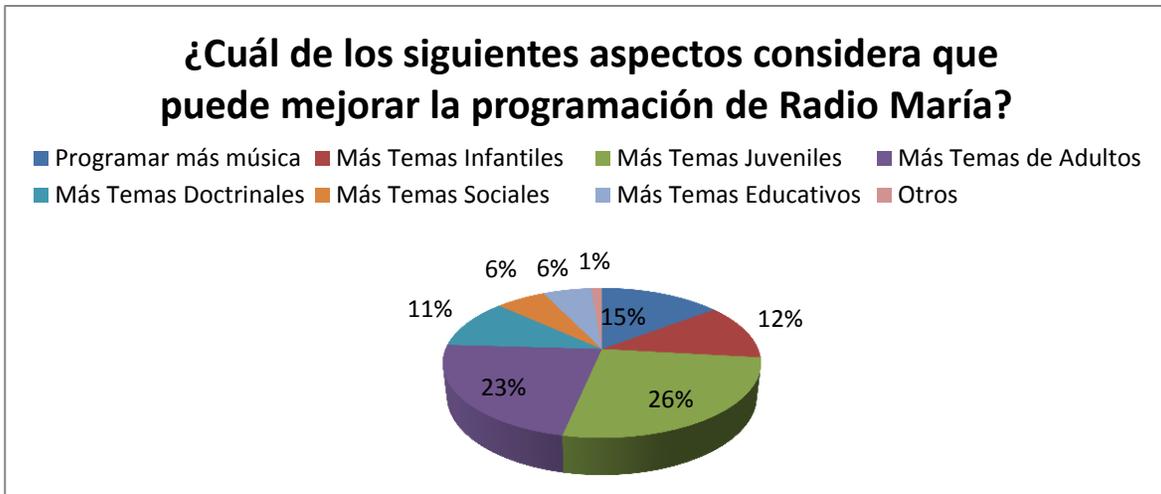


Grafico 99. Resultados de la pregunta 10 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, Globalmente.

Más temas juveniles y de adultos son los aspectos que los escuchas de forma global consideran se debe mejorar dentro de la programación de Radio María.

F.6.15 Pregunta 11, ¿Conoce usted las actividades que se realiza radio María para recaudar fondos?



Grafico 100. Resultados de la pregunta 11 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, Globalmente.

El 71% de los escuchas de Radio María en forma global conocen las actividades de recaudación de fondos que realiza la asociación.

F.6.16 Pregunta 11.1, ¿Qué actividades de recaudación de fondos conoce?

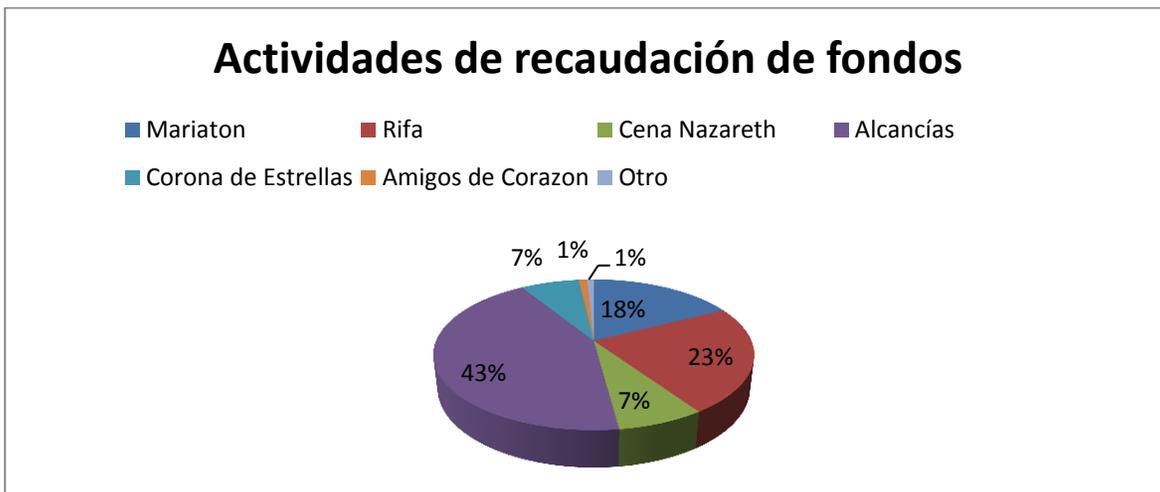


Grafico 101. Resultados de la pregunta 11.1 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, Globalmente.

Una gran parte de los escuchas en forma global identifican a las alcançías como la actividad de recaudación de fondos que más se conoce de las que realiza Radio María.

F.6.17 Pregunta 12, ¿Ha donado usted alguna vez a Radio María?



Grafico 102. Resultados de la pregunta 12 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, Globalmente.

El 59% de los escuchas de Radio María en forma global han donado en las actividades de recaudación de fondos que realiza la asociación.

F.6.18 Pregunta 12.1, ¿En qué actividad donó a Radio María?

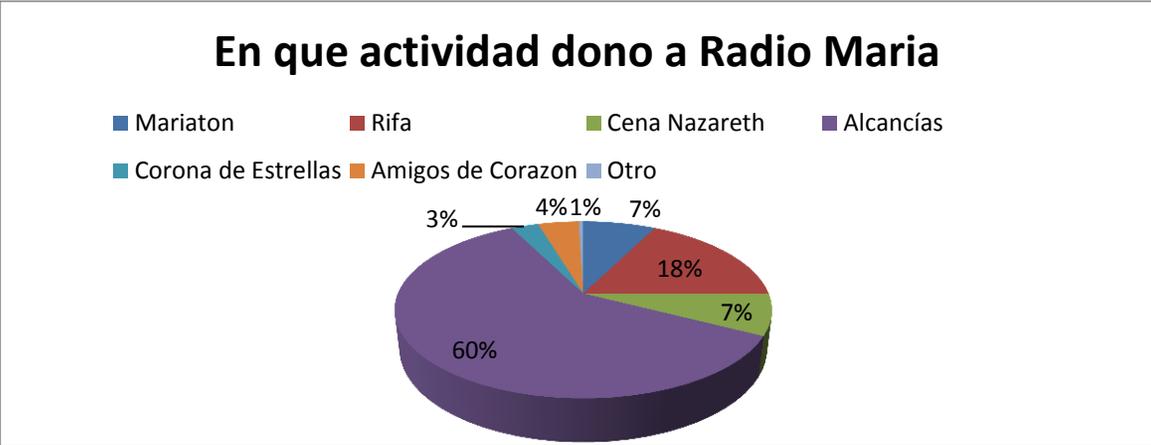


Grafico 103. Resultados de la pregunta 12.1 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, Globalmente.

Una gran parte de los escuchas de forma global, identifican a las alcancías como la actividad de recaudación de fondos en la que han donado a Radio María.

F.6.19 Pregunta 13, ¿Qué puede mejorar Radio María dentro de sus actividades para recaudar fondos?

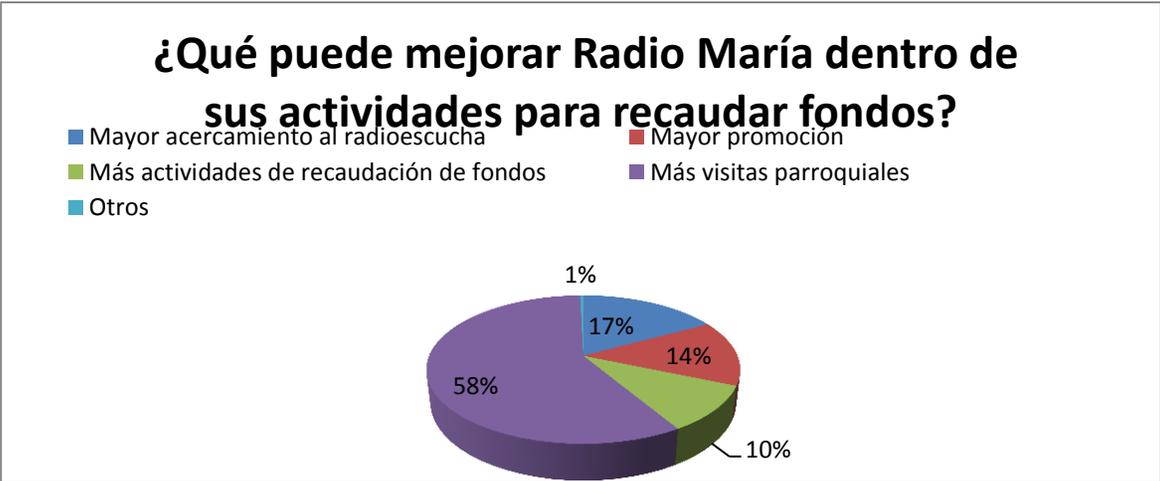


Grafico 104. Resultados de la pregunta 13 de la encuesta de medios de comunicación social católicos, Globalmente.

Más visitas a las parroquias es lo que los escuchas en forma global consideran que se debe mejorar dentro de las actividades de recaudación de fondos.

Anexo G: Análisis de puestos

Nombre	Asistente de Programación	Asistente Editorial
Refiere a:	Padre Director	Director Editorial
Objetivo	Asistir al Sacerdote Director en todo lo que corresponde a Programación y Conductores.	
Área	Descripción	Descripción
Asistencia de programación	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en las actividades de Planificación de la Programación. • Participar en la coordinación de actividades internas cuando se cuente con visitas de representantes internacionales. • Velar de que todo lo programado se cumpla eficazmente. • Velar que los conductores cumplan con su compromiso de contenido y horarios establecidos. • Elaborar bitácoras de lo acordado en las reuniones de Programación y les dé seguimiento. • Supervisar el contenido de las noticias, avisos e identificaciones que serán transmitidos oportunamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir la Programación. • Contactar con conductores • Proponer nuevos programas • Evaluar los programas existentes • Dialogar constantemente con los conductores. • Seleccionar y distribuir las transmisiones semanales.
Conducción	<ul style="list-style-type: none"> • Dar lineamientos y capacitación a los nuevos conductores cuando han sido aceptados por el Sacerdote Director. • Propiciar un clima de motivación y apoyo a los conductores. • Brindar retroalimentación positiva, en cuanto a fortalezas y puntos a mejorar. • Propiciar un clima de armonía y fraternidad de los Conductores hacia los Operadores de Mixer y motivarles a permanecer en su voluntariado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transmisiones
Apoyos	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar al voluntariado que realiza las oraciones diarias en la Radio. • Participar en la atención a visitas de benefactores de Radio María. • Velar que no se personalice el ambiente de la radio con poster, fotografías y otros artículos personales en el área de cabina, invitados y producción. • Velar por el uso correcto del servicio de Internet en la cabina y reporta cualquier abuso o utilización para visitar correos personales, sitios inmorales o de pornografía. • Supervisar que la Parrilla Nocturna contenga la programación correcta. • Mantener actualizada la base de datos de los conductores de la radio. • Requerir a los conductores de programas la programación mensual o trimestral de los programas. 	

Tabla 76. Análisis de puesto Asistente de Programación Radio María El Salvador.

Nombre	Encargado de Producción	Encargado de Producción
Refiere a:		Asistente Editorial
Objetivo	Organizar y coordinar esfuerzos para la edición y archivo de programas, así como de los elementos técnicos necesarios que propicien un trabajo de producción de alta calidad.	
Área	Descripción	Descripción
Administración de Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el buen uso del equipo e instalaciones del área de producción. • Planificar, supervisar y/o ejecutar actividades de mantenimiento menor del equipo. • Notificar por los medios establecidos al Asistente de Programación averías o mal funcionamiento del equipo. • Mantener al día el inventario de equipo. • Solicitar, en situaciones especiales, autorización para el uso de equipo fuera de la sede. • Velar y propiciar el buen uso de equipo tanto para Operadores como Conductores e Invitados. 	
Archivo y Edición	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por la preparación y calidad del archivo de grabación • Mantener al día el archivo de grabaciones. • Limpiar el archivo del material innecesario. • Cuidar porque el material musical propiedad de Radio María, sea resguardado apropiadamente. • Velar porque se dé prioridad en Producción a lo concerniente con la calendarización de la Radio. • Editar y programar la programación nocturna (Parrilla de programación). • Coordinar con el Asistente de Programación grabaciones especiales. • Grabar y editar cuñas promocionales de eventos de la Radio. • Grabar y editar programas especiales para la programación diaria de la Radio. • Mantener comunicación con los conductores de programas para coordinar esfuerzos y aclarar dudas relacionadas con aspectos de producción. • Favorecer e implementar cambios que mejoren la calidad en el área de producción. • Participar y colaborar en actividades especiales. • Propiciar un clima de armonía y fraternidad entre los miembros del voluntariado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar Cuñas, sellos y edición de programas • Desarrollar la parrilla de programación nocturna • Mantener la calidad del programa • Programas listos y editados

Tabla 77. Análisis de puesto Encargado de Producción Radio María El Salvador.

Nombre	Padre Director de Programación	Director Editorial
Refiere a:	Junta Directiva/WFRM/Arzobispado	
Objetivo	Vivenciar el carisma y estilo de Radio María diseñando una programación acorde a las necesidades de los oyentes y apegado a la Doctrina de la Iglesia	
Área	Descripción	Descripción
Carisma	<ul style="list-style-type: none"> • Guiar de la Radio. • Asumir la responsabilidad de los espacios dedicados a la oración. • Mantener buenas relaciones con la autoridad Eclesiástica y con el Clero. • Propiciar un clima de fraternidad y armonía con todo el Voluntariado de la emisora. • Dar a los voluntarios (conductores de programas, operadores, de oración, de servicios, etc.) la información sobre el carisma y estilo de Radio María. • Cuidar el cumplimiento del carisma y estilo de Radio María en el voluntariado. • Mantener buena comunicación con el Presidente de la Junta Directiva y demás miembros. • Mantener buena comunicación con Coordinación y Administración, Responsable de Promoción y Difusión. • Velar porque no se personalice el ambiente de la radio con póster, fotografías y otros artículos personales en el área de cabina, producción, administración, recepción, etc. • Solicitar los donativos a los oyentes. • Mantener la capilla de la sede y de velar por el crecimiento espiritual del equipo de base de la radio. • Velar por el crecimiento espiritual del voluntariado. • Elaborar un plan anual de crecimiento espiritual para el equipo base y voluntariado. • Organizar “Encuentros Espirituales” para el equipo base y voluntariado de la radio estación. 	
Voluntariado de Programación	<ul style="list-style-type: none"> • Elegir los programas y conductores a incluir en la programación. Previo análisis, estudio y evaluación del proyecto. • Establecer convenios con los conductores voluntarios. • Verificar que los programas doctrinales de temas relacionados con dogmas de fe, sean conducidos por personas preparadas en el área. • Elegir y organizar a sus colaboradores. • Velar que todo el trabajo se realice en función de los oyentes. • Verificar que los conductores tengan la formación adecuada a la temática que van a desarrollar en el programa. 	

Programación	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una programación acorde a las necesidades de los oyentes. • Definir la estructura de la Programación, estableciendo el porcentaje de participación para cada sección: Litúrgica, Enseñanza Religiosa, Promoción Humana, Informativa y Entretenimiento. • Velar por el contenido teológico, bíblico, espiritual y científico, según el caso y acorde al carisma y estilo de la radio y de la Familia Mundial, en todas las transmisiones de Radio María. • Elegir la música que puede ser utilizada en la programación. • Verificar que se realicen los espacios dedicados a la oración cumpliendo con los lineamientos establecidos. • Evaluar periódicamente el desarrollo de los programas transmitidos y la asistencia de sus conductores. • Asumir como Director de Programación un espacio de transmisión cotidiana de catequesis o de pastoral. • Organizar el trabajo de redacción en la sede de Radio María. • Coordinar y programar reuniones con los responsables de Coordinación y Administración, promoción y difusión, producción, enlaces, el voluntariado y demás colaboradores de la radio a fin de lograr la comunión y participación de todos. 	
Informes	<ul style="list-style-type: none"> • Informar a los oyentes sobre los montos recaudados y el uso que se les ha dado. 	

Tabla 78. Análisis de puesto Padre Director de Programación Radio María El Salvador.

Nombre	Encargado de Enlace y Apoyo a Producción	Encargado de Transmisiones
Refiere a:	Asistente de Programación	Asistente Editorial
Objetivo	Realizar las transmisiones que se hacen fuera de la sede de Radio María.	
Área	Descripción	Descripción
Programación y ejecución de transmisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los contactos necesarios con los contactos responsables en las parroquias, monasterios, comunidades, etc., de la transmisión que se va a realizar. • Realizar en coordinación con sus colaboradores, la programación mensual de transmisión de la Misa diaria y la somete a aprobación del Director. • Efectuar las transmisiones velando por la calidad de las mismas. • Realizar el saludo (introducción y despedida de la transmisión.) • Dirigir en vivo la Comunión Espiritual para los oyentes. • Velar por el buen uso de las unidades portátiles de transmisión. • Reportar daños o fallas en las unidades móviles al responsable técnico designado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los enlaces remotos para los eventos externos de la radio (misas rosarios). • Administrar el equipo de estudios móviles • Inventariar los equipos.

Coordinación de Voluntarios de enlaces	<ul style="list-style-type: none"> Realizar encuentros periódicos con los voluntarios de enlaces de las diferentes regiones, a fin de tratar temas pertinentes a la labor de difusión y enlace. Hacer las pruebas técnicas de enlace con anticipación, para garantizar una transmisión puntual. 	
Archivo y Edición	<ul style="list-style-type: none"> Velar por la preparación y calidad del archivo de grabación Mantener al día el archivo de grabaciones. Limpiar el archivo del material innecesario. Cuidar porque el material musical propiedad de Radio María, sea resguardado apropiadamente. Velar porque se dé prioridad en Producción a lo concerniente con la calendarización de la Radio. Editar y programar la programación nocturna (Parrilla de programación). Coordinar con el Asistente de Programación grabaciones especiales. Grabar y editar cuñas promocionales de eventos de la Radio. Grabar y editar programas especiales para la programación diaria de la Radio. Mantener comunicación con los conductores de programas para coordinar esfuerzos y aclarar dudas relacionadas con aspectos de producción. Favorecer e implementar cambios que mejoren la calidad en el área de producción. Participar y colaborar en actividades especiales. Propiciar un clima de armonía y fraternidad entre los miembros del voluntariado. 	

Tabla 79. Análisis de puesto Encargado de Enlace y Apoyo a Producción Radio María El Salvador.

Nombre	Operador de Cabina	Operador de Mixer
Refiere a:	Asistente de programación	Asistente Editorial
Objetivo	Asistir en la dirección técnica del programa, los momentos de oración y presentación de programas y enlaces	
Área	Descripción	Descripción
Asistencia Técnica	<ul style="list-style-type: none"> Aprender el buen manejo del equipo en la cabina de Aire. Velar por el buen uso y mantenimiento del equipo y materia de cabina. Realizar las actividades de combinación de intervalos musicales, jingles de Radio María y transmisiones. Asistir a los Conductores de Programas realizando las pausas musicales de acuerdo a la Guía de Transmisión. Apoyar al Encargado de Producción en la grabación de programas o cuñas que serán transmitidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Operar Mixer Colaborar con el Asistente Editorial Editar los programas Asistir a los conductores, estar pendiente de las llamadas y hacer cumplir con la programación. Velar por la calidad de los programas editados

Asistencia en Recepción de llamadas	<ul style="list-style-type: none"> • Atender las llamadas de los oyentes con amabilidad y respeto. • Filtrar las llamadas de los oyentes a fin de que sean pertinentes al tema que se está tratando. • Organizar y transferir las llamadas al conductor. • Llevar el registro de los oyentes que llaman a los programas • Atender a los oyentes cuyas preguntas no pudieron ser contestadas por finalización del programa. 	
Acompañamiento en las transmisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el desarrollo, sucesión ordenada y puntual de las transmisiones que constituyen la programación diaria de Radio María. • Realizar las conexiones exteriores en coordinación del Encargado o Voluntarios de las unidades móviles. • Presentar los programas, oraciones y transmisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar transmisiones • Estar pendiente de las actividades de la calidad de las transmisiones
Mantenimiento y aseo de equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar diariamente a la entrada del turno los equipos de Cabina de Aire, incluyendo Cabina de Invitados No.1 • Asear la cabina diariamente por el Encargado de Limpieza o Voluntarios de Aseo. • Reportar al Encargado de Producción y Asistente de Programación cualquier problema con los equipos o programa NETWORKS, para su corrección oportuna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidar el equipo • Limpiar de equipo • Velar para que todo lo programado salga de la mejor manera. • Asistir a los conductores. • Velar por las condiciones de las cabinas.

Tabla 80. Análisis de puesto Operador de Cabina Radio María El Salvador.

Nombre	Conductor de Programas	
Refiere a:	Director de Programación	
Objetivo	Planificar y dirigir programas con competencia que promueva el crecimiento espiritual y personal de los oyentes apegados al carisma y estilo de Radio María.	
Area	Descripción	Descripción
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la programación del mismo de acuerdo al carisma de Radio María. Previa autorización del Director de Programación. • Preparar sus programas con anticipación y entrega en el tiempo establecido la Programación, estructura y contenido del programa. • Entregar a la Asistente de programación y al operador de cabina, la estructura o esquema a utilizar en las transmisiones del programa. • Seleccionar música acorde a la temática tratada y de acuerdo al tiempo litúrgico, cumpliendo con los criterios establecidos. • Solicitar con anticipación la autorización de la música que desea incluir. • Velar porque el contenido de sus programas respondan a las necesidades de los oyentes. • Cuidar que el contenido de los programas esté apegado a la Doctrina de la Iglesia. 	

Conducción	<p>Vivenciar las cualidades fundamentales, en los conductores de Radio María:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La bondad del corazón, fuente y fruto de un amor por el oyente. • La competencia en la materia que es objeto del programa y deseo de dar • La capacidad de presentar el contenido con un lenguaje comprensible a los oyentes y el deseo de perfeccionarse con el tiempo. • La puntualidad para iniciar y finalizar a tiempo. • Atiende las llamadas de consulta y opinión de los oyentes con amabilidad, cortesía y brevedad. • Maneja con madurez humana y cristiana preguntas u opiniones de los oyentes que puedan en algún momento parecer agresivas, repetitivas o mal planteadas. Tener la habilidad de transformar este tipo de preguntas en respuestas interesantes y válidas. • Cuando el programa es dirigido por dos o más personas, se pone de acuerdo con las intervenciones y pausas musicales. • Observa siempre una estructura en su presentación que incluya: Saludo, oración, desarrollo del tema, pausas musicales, espacio para llamadas telefónicas, despedida. • Observa las normativas de conductores durante la transmisión de su programa e informa sobre la misma a sus invitados. • Los invitados a su programa deben ser autorizados por la dirección de programación, antes de la transmisión. • Se abstiene de hacer anuncios propios. 	
------------	--	--

Tabla 81. Análisis de puesto Conductor de Programas Radio María El Salvador.

Nombre	Voluntario de Oraciones	
Refiere a:	Director de Programación	
Objetivo	Organizar diariamente las oraciones que se realizan en Radio María.	
Área	Descripción	
Preparación	<ul style="list-style-type: none"> • Leer y observar la Guía que se elaboró para tal efecto, a fin de preparar y organizar la oración correctamente. • Distribuir y coordinar la forma de participación del grupo de voluntariado. • Verificar que toda persona antes de participar en la oración esté preparada espiritualmente para ello. • Tener clara la forma de cómo hay que realizar la oración que se le ha encomendado, respetando las normas establecidas. • Verificar que no se incluyen en la oración intenciones particulares, ya que toda oración es por las intenciones pedidas a Radio María. • Respetar las oraciones tal y como aparecen en los folletos, porque es necesario que ore correctamente como la Iglesia lo enseña. 	Descripción

Oración	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la oración cumpliendo los lineamientos. • Orar con devoción, pronuncia con claridad y de manera apropiada. 	
---------	--	--

Tabla 82. Análisis de puesto Voluntario de oraciones Radio María El Salvador.

Nombre	Asistente Administrativo	Asistente de Coordinación
Refiere a:		Coordinador Administrativo
Objetivo	Atender y servir a visitantes, conductores y operadores. Velar por el buen uso de equipo, mobiliario y útiles de oficina.	
Área	Descripción	Descripción
Recepción de llamadas	<ul style="list-style-type: none"> • Atender el teléfono teniendo presente la cortesía, amabilidad, paciencia e interés en ayudar a la persona que requiere sus servicios, imitando la dulzura de la Madre de Dios. Debe poner especial cuidado para que su voz sea adecuada al carisma de la Radio, para proyectar así la imagen de ésta. • Recibir las llamadas de los oyentes que desean participar en los programas en vivo, llenando el registro de datos y transfiriendo al Operador de Cabina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atender telefónicamente a las personas
Mensajes	<ul style="list-style-type: none"> • Escribir los mensajes que corresponden a cada destinatario en el block para tal efecto. Entregar los mensajes a los conductores de programas. • Escribir la intención en la hoja; para el servicio de las intenciones (Oraciones) que solicitan las personas por teléfono o personalmente. 	
Información	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer información telefónica o personalmente, manteniendo disponible folletos que contenga la programación de Radio María, la dirección y teléfonos, boletas de inscripción de los Voluntarios. • Manejar con prudencia, discreción, solidaridad y profesionalismo la información confidencial o personal que se maneja en la Radio. • Propiciar un clima de armonía y respeto, evitando comentarios, conjeturas o críticas destructivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en la atención a la gente.
Apoyo administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el archivo de la administración y Junta Directiva. • Elaborar la correspondencia requerida por las diferentes áreas de la Radio y cualquier otro requerimiento secretarial. • Elaborar los cheques por pagos a proveedores. • Administrar la Caja Chica. • Llevar expedientes del Personal y Voluntarios de la Radio. • Controlar la base de datos de los Oyentes de la Radio. • Controlar la asistencia de personal y necesidades en la Torre de Transmisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar los documentos y archivos • Controlar los egresos • Emitir los cheques • Revisar las facturas de proveedores • Revisar los reportes de egresos • Chequear las remesas • Colaborar con la Administración • Administrar las donaciones.
Manejo de Equipo, mobiliario y útiles de oficina.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el horario establecido. • Cuidar el equipo, mobiliario y uso de útiles de oficina. • Utilizar el fax, teléfonos, correo electrónico, equipo, etc. únicamente para asuntos de la Emisora. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener los útiles de oficina en orden y buenas condiciones. • Mantener el área de trabajo limpia y ordenada. • Reportar a quien corresponda daños en el equipo, mobiliario o teléfonos. 	
--	---	--

Tabla 83. Análisis de puesto Asistente Administrativo Radio María El Salvador.

Nombre	Hormiguitas	
Refiere a:	Encargado de Promoción y Difusión	
Objetivo	Participar en actividades de difusión de la Radio en sus ambientes, con una actitud amable, sonriente, fraterna y sencilla.	
Área	Descripción	Descripción
Publicitar Radio María	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a difundir y dar a conocer Radio María. • Distribuir afiches, bifolios, programación, calcomanías, etc., con una palabra amable y una actitud sencilla. • Dar a conocer la Radio en diferentes ambientes: supermercados, mercados, clínicas, comercios, parroquias, colegios, hospitales, ancianos, enfermos, etc. 	•
Apostolados Especiales	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar visitas a hospitales, cárceles, etc. • Realizar las visitas de difusión al estilo de Radio María: <ul style="list-style-type: none"> • No es necesario ir de dos en dos. • No hay necesidad de predicar. • No es insistente, sino profundamente respetuoso. • Anuncia a quien se encuentre alegre, sufriendo, con problemas sociales y espirituales. • Participar en los eventos de la Radio. • Ser fiel oyente de Radio María. 	

Tabla 84. Análisis de puesto Hormiguitas Radio María El Salvador.

Nombre	Encargado de Benefactores	Encargado de Área de Donaciones
Refiere a:	Coordinador Administrativo	Coordinador Administrativo
Objetivo	Impulsar el crecimiento del Círculo de Amigos o Estrellas, mantener activos los donantes y captar nuevos benefactores.	
Área	Descripción	Descripción
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar actividades que permitan captar nuevos benefactores para el círculo de amigos, en coordinación con el Encargado de Promoción y Difusión. • Llamar telefónicamente a Benefactores inscritos como tal, para atención y visitas para recolectar donativos. • Mantener comunicación con los inscritos en la Base de Datos como donantes. 	

Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir en las actividades realizadas boletas de inscripción para captar nuevos benefactores. • Registrar en la Base de datos de Donantes las boletas llenas, para darles seguimiento y realizar contacto telefónico o postal. • Recoger y emitir recibo de donación a los Donantes y elaborar su registro correspondiente. • Entregar los fondos junto con el recibo respectivo a la Coordinación Administrativa diariamente. • Buscar nuevos donantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a los donantes • Llamar y coordinar las donaciones con las personas interesadas. • Estar pendiente de los donantes no solamente para pedir la donación sino para ayudarles espiritualmente.
-----------	---	---

Tabla 85. Análisis de puesto Encargado de Benefactores Radio María El Salvador.

Nombre	Responsable de Promoción y Difusión	Encargado de Promoción y Difusión
Refiere a:	Coordinador Administrativo	Coordinador Administrativo
Objetivo	Es el Responsable de informar y difundir Radio María en todos los sectores y ámbitos donde se escucha.	
Área	Descripción	Descripción
Iniciativas operativas de promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Promover y difundir entre la gente y sobre el territorio, la existencia de Radio María. • Motivar y facilitar la fidelidad de los oyentes y voluntarios. • Planificar con el Director de Programación, actividades de publicidad para Radio María. • Informar, a quienes lo deseen, cómo contribuir para el sustento de la misma • Participar en la atención de visitas y afiliados de benefactores de Radio María. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer Radio María • Visitar las fiestas patronales • Visitar los eventos de movimientos católicos. • Colocar y cambiar las alcancías. • Apoyar las actividades de recaudación • Contactar a los proveedores y ayudantes para eventos grandes.
Coordina actividades de	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar al establecimiento sistemático de la red de contactos que permitan adquirir más voluntarios. • Organizar y planificar (conjuntamente con el Director y coordinador) la transmisión de misas o enlaces externos a nivel nacional haciendo un buen uso de los equipos técnicos móviles proporcionados • Promocionar y canalizar la imagen y el carisma de la Radio María por los distintos medios. • Organizar la práctica de instrumentos (definidos por la Directiva y el Coordinador de la RM) que permitan, recaudar las donaciones de manera efectiva. • Organizar el equipo base y colaboradores regionales, para la organización y planificación de las hormiguitas de los diferentes eventos a realizarse • Verificar y monitorear la señal y la cobertura que ofrece la radio en todo el territorio. 	

Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar anualmente el plan de promoción y difusión de RM. • Planificar y organizar en coordinación con el Padre Director y en colaboración con el Asistente de Programación y de Producción la grabación de los cuñas necesarios para la promoción y difusión de la radio • Crear planes estratégicos de acción y dirección eficaz del trabajo de las hormiguitas (voluntarios) tanto en la fase priMaría de difusión así como en la posterior organización sistemática • Organizar las actividades de promoción, de acuerdo al desarrollo de cada lugar. • Colaborar con los enlaces externos con parroquias y otras entidades católicas, por medio de los “equipos móviles”; • Planificar encuentros periódicos con voluntarios (estudios móviles y hormiguitas) y con oyentes dispuestos (posibles colaboradores) de todo el país. • Presupuestar los gastos anuales del área. 	
Supervisión y manejo de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y manejar una fuerza de trabajo diversa, compuesta por un gran equipo de voluntariado y a veces por personal administrativo. • Organizar y brindar capacitación y motivación constante a los voluntarios. • Buscar, organizar e instruir a los estudios móviles para poder realizar de manera efectiva los enlaces externos. 	
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una muy buena comunicación (oral y escrita) con todas las áreas de la Radio, como con colaboradores y compañeros. • Establecer relaciones con diverso tipo de personas (religiosos y laicos • Trabajar en lugares de toda índole, en espacios físicos diversos y personas de diversas culturas y credos inclusive. (como parroquias, colegios, hospitales, cárceles, etc.) • Participar en la coordinación de actividades internas y externas cuando se cuente con visitas de representantes internacionales. 	

Difusión	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar, editar y distribuir (previa verificación de los planes con la Coordinación de RM y de acuerdo a los parámetros establecidos en el manual de identidad corporativa) el material informativo de la Radio <ol style="list-style-type: none"> El material informativo básico (imágenes de la Virgen, folletos con el número de frecuencia y otros) El boletín que se envía de manera periódica a los miembros de la base de datos de colaboradores de la radio Supervisar y actualizar la información difundida en la página Web Monitorear la perfecta cobertura y nitidez de la señal de Radio María a nivel de todo el territorio y pone esta información a disposición del equipo base y de la directiva. Gestionar los instrumentos oportunos y seguros (que brinden garantía y discreción) para recaudar las donaciones realizadas por los colaboradores (a través de cuentas bancarias, tarjetas de crédito, por correo, etc.). 	
Informes	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el informe mensual de las principales actividades de Promoción y Difusión y lo envía a Administración. 	

Tabla 86. Análisis de puesto Responsable de Promoción y Difusión Radio María El Salvador.

Nombre	Coordinador Administrativo	Coordinador Administrativo
Refiere a:	Presidencia	Presidencia
Objetivo	Coordinar y supervisar las diferentes actividades de la Radio, concerniente al personal, voluntariado, recursos materiales y financieros.	
Área	Descripción	Descripción
Gerenciar y realizar funciones administrativas	<ul style="list-style-type: none"> Cuidar del crecimiento del marketing en términos de los aspectos estratégicos y técnicos Apoyar el mantenimiento y crecimiento de la red de radiofrecuencia 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener conocimiento de los aspectos legales de la radio Estar pendiente de cubrir las obligaciones fiscales Controlar todos los procesos administrativos del personal para poder informar a la junta directiva.
Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Reportar al Presidente y mantiene una comunicación abierta con los miembros de la Familia Mundial. Propiciar un clima de armonía y fraternidad con todas las personas en la radio. Trabajar en equipo con el Director de Programación y el Responsable de Promoción y Difusión en los casos donde la radio lo requiera. Tener contacto frecuente con el Presidente de la radio y actuar como puente de comunicación, asegurando que todos los planes organizacionales y estratégicos partan del Presidente de la radio y que todo el personal y voluntarios lo conozcan. 	

Planifica	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en el desarrollo de planes estratégicos anuales a corto y largo plazo para todas las áreas de la radio. 	
Comunicación e Informes	<ul style="list-style-type: none"> • Reportar al Presidente los aspectos institucionales y legales. • Mantener una comunicación abierta con los miembros de la World Family de Radio María. • Realizar informes mensuales de las principales actividades de Coordinación General, para la documentación de la Memoria Anual de Labores. • Solicitar y revisar los informes mensuales proporcionados por el Asistente de Programación, Producción, Promoción y Difusión, Informática, Responsable Departamento Técnico, Alta y Baja Frecuencia y Finanzas y los consolida. • Colaborar con el tesorero para la elaboración de los respectivos informes económicos que se envían a World Family: 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser el nexo entre el personal entre la junta directiva y el padre director.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> ○ Presupuestar, controlar y determinar las estrategias de la asociación. ○ Asignar los fondos y provisión de soporte a los servicios (radio frecuencia /audio frecuencia) • Desarrollar, controlar y revisar presupuesto para todas las áreas de su responsabilidad para asegurar la eficiente colocación de fondos y provisión de los servicios de soporte. • Crear un flujo de información continuo dentro y fuera de la organización para mantener su cuadro real. • Informar, de manera mensual, a la Junta Directiva sobre el progreso general • Motivar a las personas para lograr un buen equilibrio dentro del equipo (encontrando incentivos, entrenando y desarrollando a las personas) 	

Administración de Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Inducir al personal remunerado y voluntario sobre el carisma de Radio María. • Coordinar, y manejar el apoyo necesario al personal administrativo remunerado. • Mantener contacto frecuente y coordina el trabajo del equipo de voluntariado. • Asegurar el adecuado entrenamiento, supervisión y desarrollo del personal administrativo y del equipo de voluntariado. • Llevar el expediente del personal remunerado. • Velar por el buen comportamiento y cumplimiento de lineamientos del personal administrativo de Radio María. • Organizar y llevar registros de los voluntarios (Base de Datos.) • Mantener la comunicación con el personal de Radio María sobre cambios, nuevas políticas, etc. • Realizar llamadas de atención, actuando de manera profesional, con cortesía y educación, haciendo ver al interesado cuáles han sido sus errores y la mejor manera de corregirlos. • Diseñar, implementar, monitorear y evaluar efectivos vehículos de comunicación, incluyendo notificaciones al voluntariado, actividades calendarizadas, reportes de donaciones, evaluación del alcance de la radio, alimentación de documentos y comunicación interdepartamental. • Mantener el contacto regular y comunicación abierta con las personas que visitan la radio y otro personal de apoyo. • Motivar a voluntarios y trabajadores a cumplir con sus responsabilidades. • Velar por que no se personalice el ambiente de la radio con póster, fotografías y otros artículos personales en el área de cabina, producción, administración, recepción, etc. • Desarrollar y mantener fuertes lazos de trabajo con personas clave dentro y fuera de la radio estación. • Promover y sostener con su actuar la fe católica y el carisma de Radio María y la Familia Mundial 	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento del reglamento
Económico-contable	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar adecuadamente los fondos de caja chica y efectúa los pagos correspondientes. • Preparar la documentación contable y la entrega al contador para que sea respectivamente legal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar los controles administrativos como ingresos egresos
Servicios Generales y Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la calidad de los servicios administrativos de soporte para todos los miembros del equipo directivo dentro de la radio estación. • Coordinar las actividades del equipo staff y el voluntariado. • Velar por el cumplimiento de medidas de seguridad e higiene. • Velar por el buen mantenimiento de las instalaciones de la radio y facilita las acciones necesarias en pequeñas reparaciones de la sede de la Radio. 	
Otros	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar un archivo completo de llaves de las instalaciones de la radio. 	

Tabla 87. Análisis de puesto Coordinador Administrativo Radio María El Salvador.

Nombre	Responsable del Departamento Técnico de Alta Frecuencia	
Refiere a:	Coordinador Administrativo	
Objetivo	Planificar, coordinar y dirigir actividades de implementación a nivel técnico a fin de asegurar la calidad y cobertura de las transmisiones.	
Área	Descripción	Descripción
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> Realizar los contactos necesarios con las autoridades nacionales responsables de radiodifusión en el país. Coordinar actividades de implementación de equipos y tecnología, de acuerdo a las sugerencias del Departamento de Asesoría Técnica de la Familia Mundial. Organizar las actividades de capacitación e inducción de acuerdo a los cambios realizados en esta área. 	<ul style="list-style-type: none">
Coordinación de Instalaciones de alta frecuencia	<ul style="list-style-type: none"> Cuidar porque los lugares donde deban instalarse las repetidoras reúnan los requisitos técnicos necesarios. Verificar que la construcción de las casetas y torres de transmisión sean adecuadas y que cumplan los lineamientos proporcionados por los ingenieros de la Familia Mundial. Coordinar actividades de mantenimiento y reparación de equipos. Velar por el buen funcionamiento de las unidades móviles de transmisión Elaborar y mantener actualizado el inventario del material existente en bodega, lleva registro y controles adecuados para su ingreso y egreso. Elaborar requerimientos de material, equipo y repuestos que sean necesarios para el departamento técnico. 	
Coordinación de Instalaciones de baja frecuencia	<ul style="list-style-type: none"> Velar por el buen funcionamiento y mantenimiento de la alta frecuencia. Verificar la limpieza dentro de los estudios. Proporcionar mantenimiento a las cabinas (micrófonos, audífonos, aire acondicionado, amplificadores, bocinas, mixer, cables, etc) Velar por el buen funcionamiento de las computadoras de los estudios 	

Tabla 88. Análisis de puesto Responsable del Departamento Técnico de Alta Frecuencia Radio María El Salvador.

Nombre	Responsable de Informática	
Refiere a:	Coordinador Administrativo	
Objetivo	Planificar, coordinar y dirigir actividades de soporte Informático. Se encarga de mantener la red de informática configurada y operativa para aprovechar este recurso en beneficio de Radio María	

No incluye la red NETWORKS		
Área	Descripción	Descripción
Informática	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la dirección automática de red • Gestionar el PC encoder audio para el streaming • Gestionar el servidor de oficinas • Gestionar el respaldo de los datos (audio y oficinas) • Gestionar el monitor las redes de la dirección automática y de las oficinas • Gestionar las PC y Workstation de las oficinas • Gestionar los periféricos de las oficinas e impresoras • Gestionar el acceso a Internet • Gestionar los contenidos de la página web • Gestionar el correo electrónico • Gestionar el WF-Guest 	
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y limpiar los computadores e Impresores bimensualmente • Velar por vigencia de antivirus de las Computadoras de Cabina y Oficina • Reportar oportunamente a la Coordinación Administrativas cualquier falla en los equipos. 	

Tabla 89. Análisis de puesto Responsable de Informática Radio María El Salvador.

Nombre	Presidencia	
Refiere a:	Junta Directiva	
Objetivo	Representar a Radio María El Salvador ante la Familia Mundial, asumiendo responsabilidades de carácter jurídico, técnico, financiero y administrativo, que le competen según lo que establece el estatuto.	
Área	Descripción	Descripción
Representación	<ul style="list-style-type: none"> • Representar a Radio María El Salvador ante la Familia Mundial. • Actuar como representante legal de la entidad. • Velar porque Radio María cumpla con las regulaciones y leyes vigentes en el país. • Representar judicial y extrajudicialmente a la Asociación, pudiendo otorgar poderes previa autorización de la Junta Directiva. • Presidir la Junta Directiva. • Garantizar que las donaciones sean utilizadas correcta y justamente. 	
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar a reuniones de planificación y revisión a la Junta Directiva. • Convocar a los Asociados a las Asambleas ordinarias y extraordinarias. • Propiciar el crecimiento y desarrollo de la Emisora. 	

Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Poner en marcha las decisiones de la Asamblea y Junta Directiva. • Autorizar juntamente con el Tesorero las erogaciones que tenga que hacer la Asociación. • Velar por la solvencia jurídica, social y económica de Emisora. • Presentar la Memoria de Labores de la Asociación y cualquier informe ante la Asamblea y la Junta Directiva. • Velar por el cumplimiento de compromisos adquiridos con Radio María a nivel mundial. • Velar por la vivencia y cumplimiento del carisma y el estilo de Radio María. • Propiciar un clima de armonía, fraternidad y compromiso entre todos los integrantes de la Junta Directiva y Asamblea, así como con el responsable de la Programación y todo el voluntariado de Radio María. 	
-----------	--	--

Tabla 90. Análisis de puesto Presidencia Radio María El Salvador.

Nombre		Asistente de Donaciones
Refiere a:		Encargado de Donaciones
Objetivo		
Área	Descripción	Descripción
Funciones		<ul style="list-style-type: none"> • Recolectar y gestionar las donaciones
Responsabilidades		<ul style="list-style-type: none"> • Reportar diariamente los ingresos • Elaborar los recibos de donaciones diarias • Actualizar el DET (comprobante de donaciones) • Aperturar las alcancías y remesas de donaciones en alcancías • Recibir donaciones en sede.

Tabla 91. Análisis de puesto Asistente de Donaciones Radio María El Salvador.

Nombre		Recepcionista
Refiere a:		Coordinador Administrativo
Objetivo		
Área	Descripción	Descripción
Funciones		<ul style="list-style-type: none"> • Atender las llamadas • Recibir a las personas • Colaborar entre las áreas
Responsabilidades		<ul style="list-style-type: none"> • Tomar mensajes • No permitir que se deje de contestar

		ninguna llamada
--	--	-----------------

Tabla 92. Análisis de puesto Recepcionista Radio María El Salvador.

Nombre		Encargado de Aseo
Refiere a:		Coordinador Administrativo
Objetivo		
Área	Descripción	Descripción
Funciones		<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar todas las instalaciones excepto cabinas
Responsabilidades		<ul style="list-style-type: none"> • Administrar las bodegas

Tabla 93. Análisis de puesto Encargado de Aseo Radio María El Salvador.

Anexo H: Análisis de organigramas

H.1 Organigrama Según Manual de Puestos 2009

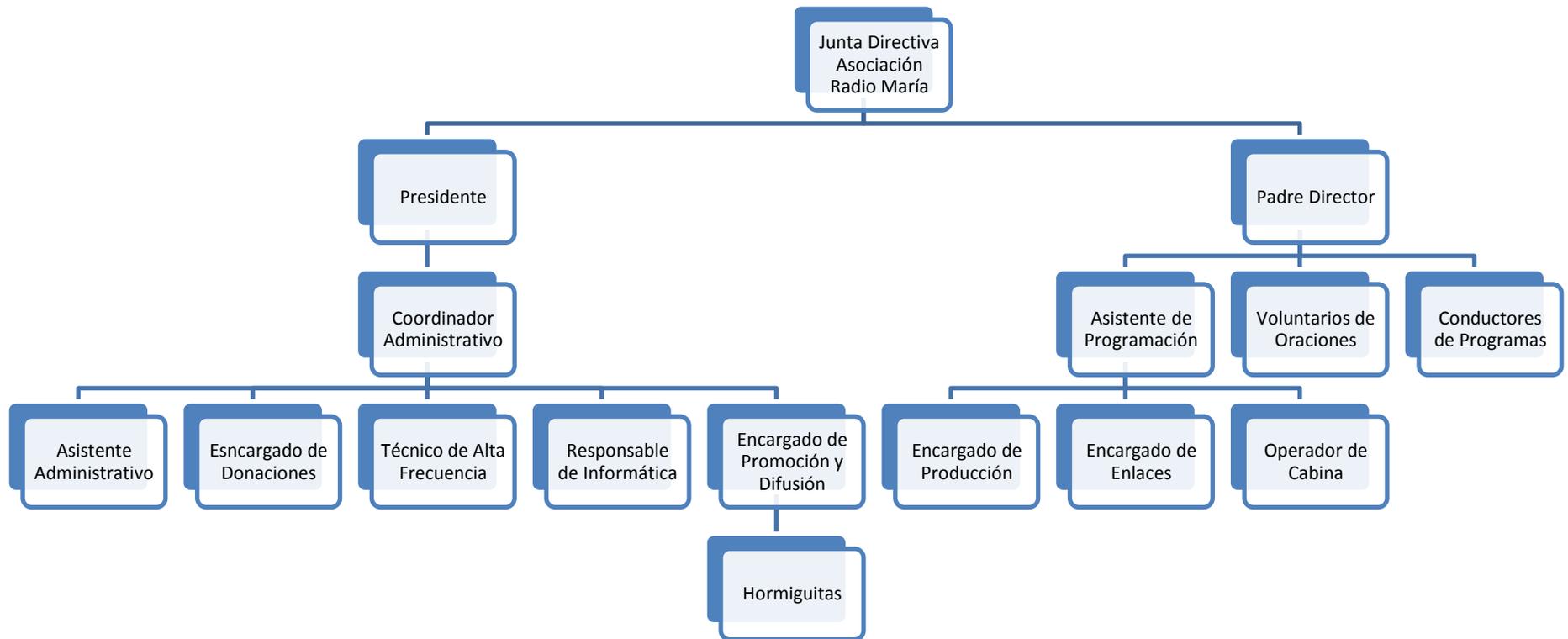


Ilustración 4. Organigrama según el manual de puestos de 2009

H.2 Organigrama según entrevistas a empleados

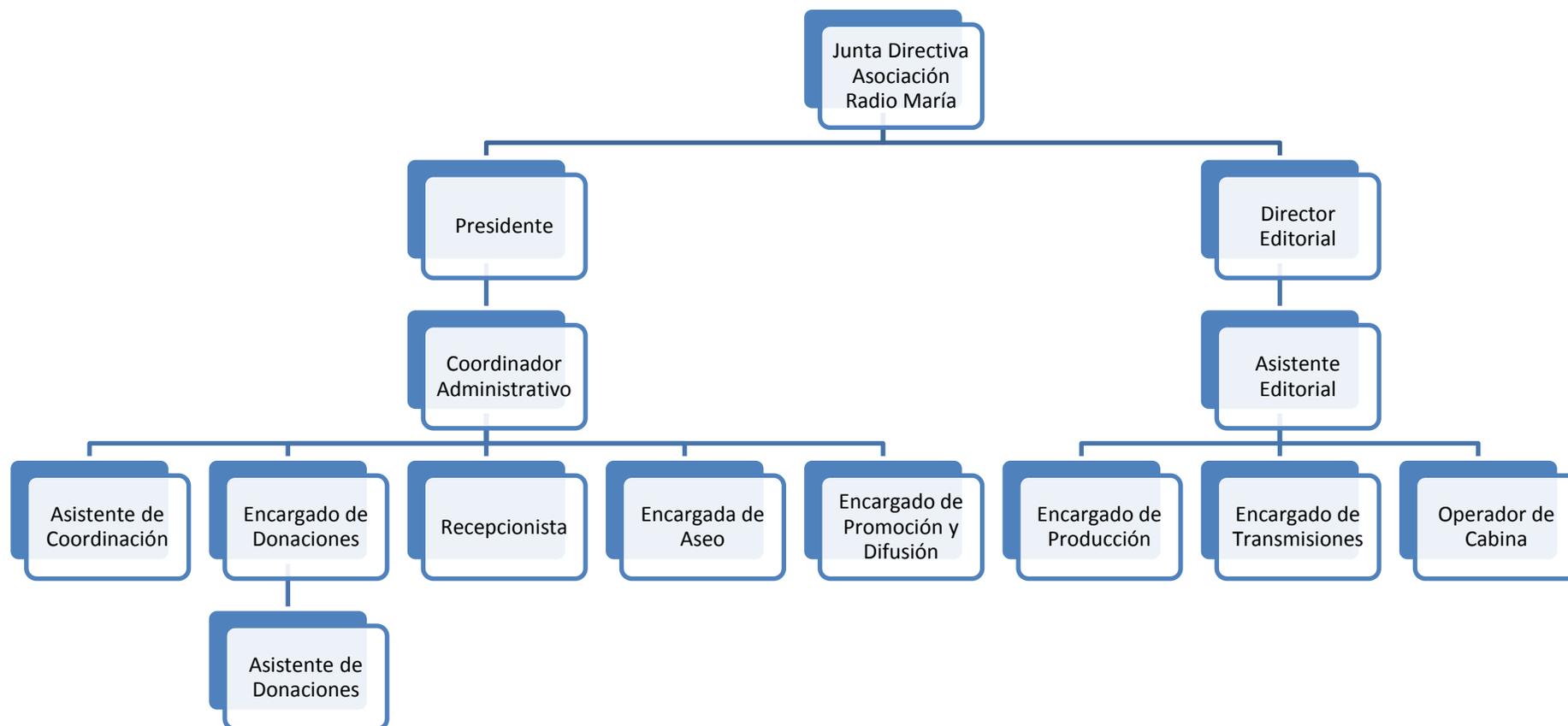


Ilustración 5. Organigrama según entrevistas a empleados.

H.3 Organigrama propuesto para la Asociación.

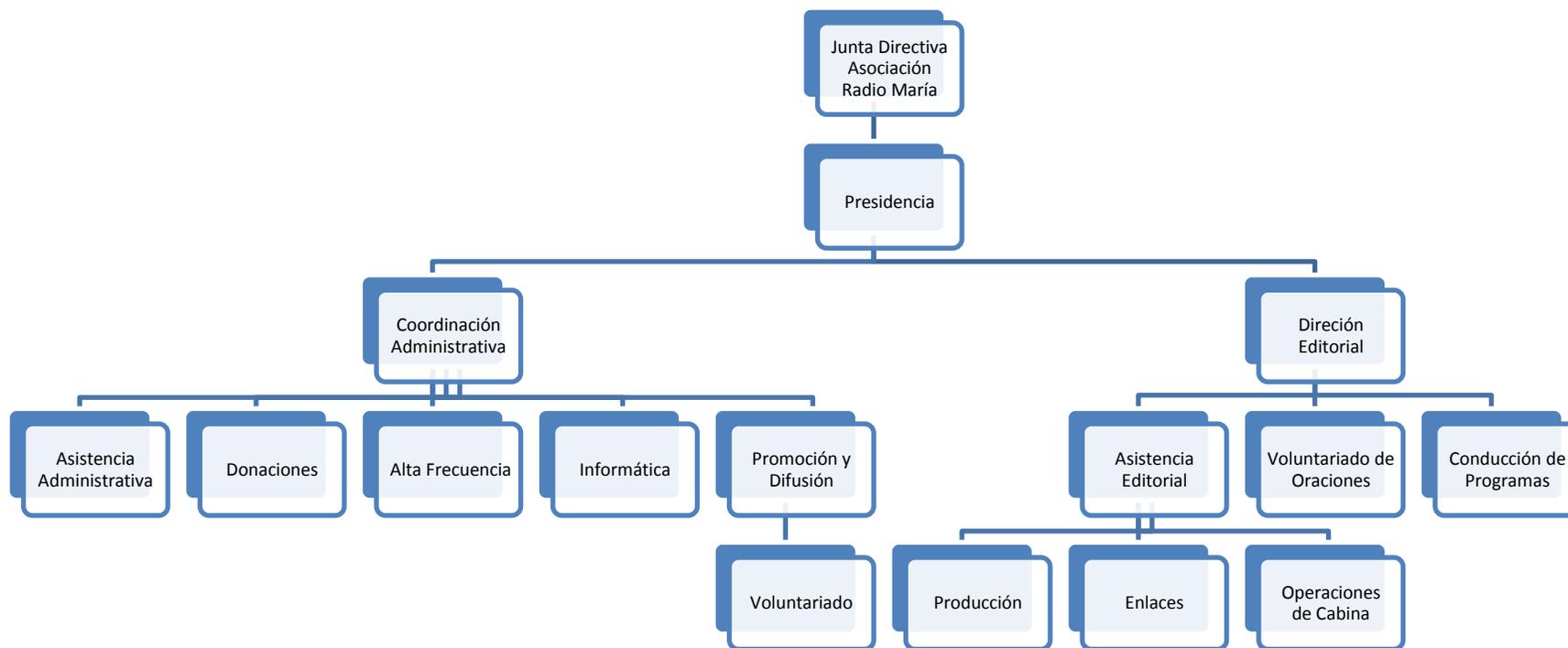


Ilustración 6. Organigrama propuesto para la Asociación Radio María.

Anexo I: Plan de capacitación

I.1 Plan de capacitación del área legal

Objetivo: Informar a los miembros del área legal, sobre las bases legales necesarias a cumplir para la Asociación Radio María					
Contenido de la Capacitación					
Sesión N°	Contenido temático	Objetivo	Metodología	Recursos	Tiempo
1	Requisitos legales de creación de la Asociación	Dar a conocer los requisitos legales indispensables para la creación de la Asociación	<ul style="list-style-type: none"> - Clase expositiva. - Discusión grupal. - Análisis de casos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Equipo audiovisual - Papel bond. - Material de apoyo. - Plumones. - Aula ambientada. 	2 horas
2	Requisitos legales a cumplir para el funcionamiento de la Asociación	Explicar a los miembros de la Junta Directiva, los requisitos que deben cumplir para el funcionamiento de la Asociación.	<ul style="list-style-type: none"> - Clase expositiva. - Discusión grupal. - Análisis de casos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Equipo audiovisual - Papel bond. - Material de apoyo. - Plumones. - Aula ambientada. 	2 horas
3	Definición y explicación sobre los documentos legales que La Asociación necesita para su funcionamiento	Que los miembros de la Junta Directiva y el área legal se apropien de los documentos legales que necesitan para su funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Clase expositiva. - Discusión grupal. - Análisis de casos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Equipo audiovisual - Papel bond. - Material de apoyo. - Plumones. - Aula ambientada. 	2 horas
4	Obligaciones y derechos de los miembros del área Legal de la Asociación	Explicar a los miembros del área legal, sus derechos y obligaciones para con la Asociación.	<ul style="list-style-type: none"> - Clase expositiva. - Discusión grupal. - Análisis de casos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Equipo audiovisual - Papel bond. - Material de apoyo. - Plumones. - Aula ambientada. 	2 horas
5	Generalidades sobre las Leyes aplicables a la Asociación	Proporcionar a los empleados conocimientos generales sobre las Leyes para que puedan aplicarlas en las Funciones que desempeñan	<ul style="list-style-type: none"> - Clase expositiva. - Discusión grupal. - Análisis de casos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Equipo audiovisual - Papel bond. - Material de apoyo. - Aula ambientada. 	2 horas

Tabla 94. Plan de capacitación del área legal.

Carta Didáctica Sesión 1						
Objetivo: Dar a conocer los requisitos legales indispensables para la creación de la Asociación.						
Tiempo	Temática	Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Materiales	Actividades del Facilitador	Actividad del Participante
Dos Sesiones de 55 minutos. Un Receso de 10 minutos	Requisitos legales de creación de la Asociación	Facilitador Participantes	Honorarios del facilitador. Fondos para Logística	Computadora Equipo audiovisual Papel bond. Material de apoyo. Plumones. Aula ambientada.	Saludo y bienvenida. Presentación. Bosquejo sobre tema. Enumerar los requisitos legales y su respectiva explicación. Facilitar un caso analítico a cada participante. Dirigir socialización de ideas sobre el caso estudiado. Aclaración de dudas. Cierre de la sesión.	Saludo Presentación. Exposición de dudas. Lectura y análisis del caso presentado. Dar a conocer las conclusiones del caso. Despedida.

Tabla 95. Carta didáctica de capacitación del área legal sesión 1.

Carta Didáctica Sesión 2						
Objetivo: Explicar a los miembros de la Junta Directiva, los requisitos que deben cumplir para el funcionamiento de la Asociación.						
Tiempo	Temática	Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Materiales	Actividades del Facilitador	Actividad del Participante
Dos Sesiones de 55 minutos. Un Receso de 10 minutos	Requisitos legales a cumplir para el funcionamiento de la Asociación	Facilitador Participantes	Honorarios del facilitador. Fondos para Logística	Computadora Equipo audiovisual Papel bond. Material de apoyo. Plumones. Aula ambientada.	Saludo y bienvenida. Presentación. Bosquejo sobre tema. Explicación específica de los requisitos. Formación de equipos de trabajo. Planteamiento de un caso de estudio. Dirigir socialización de ideas sobre el caso estudiado. Aclaración de dudas. Cierre de la sesión	Saludo Presentación. Exposición de dudas. Formación de equipos de trabajo. Lectura y análisis del caso presentado. Dar a conocer las conclusiones del caso. Exposición de dudas. Despedida.

Tabla 96. Carta didáctica de capacitación del área legal sesión 2.

Carta Didáctica Sesión 3						
Objetivo: Que los miembros de la Junta Directiva y el área legal se apropien de los documentos legales que necesitan para su funcionamiento.						
Tiempo	Temática	Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Materiales	Actividades del Facilitador	Actividad del Participante
Dos Sesiones de 55 minutos. Un Receso de 10 minutos	Definición y explicación sobre los documentos legales que La Asociación necesita para su funcionamiento	Facilitador Participantes	Honorarios del facilitador. Fondos para Logística	Computadora Equipo audiovisual Papel bond. Material de apoyo. Plumones. Aula ambientada.	Saludo y bienvenida. Presentación. Diagnóstico sobre el tema. Definición de los tipos de documentos. Explicación de las funciones y utilización de los diferentes documentos. Ejercicio práctico en parejas. Dirigir socialización sobre la actividad realizada Aclaración de dudas. Cierre de la sesión	Saludo Presentación. Exponer conocimientos previos sobre el tema. Exposición de dudas. Desarrollo de ejercicio asignado en parejas. Dar a conocer producto de la actividad Exponer dudas. Despedida.

Tabla 97. Carta didáctica de capacitación del área legal sesión 3.

Carta Didáctica Sesión 4						
Objetivo: Explicar a los miembros del área legal, sus derechos y obligaciones para con la Asociación.						
Tiempo	Temática	Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Materiales	Actividades del Facilitador	Actividad del Participante
Dos Sesiones de 55 minutos. Un Receso de 10 minutos	Obligaciones y derechos de los miembros del área Legal de la Asociación	Facilitador Participantes	Honorarios del facilitador. Fondos para Logística	Computadora Equipo audiovisual Papel bond. Material de apoyo. Plumones. Aula ambientada.	Saludo y bienvenida. Presentación. Diagnóstico sobre el tema. Explicación de las obligaciones de los miembros de la Junta Directiva de la Asociación. Explicación de los derechos de los miembros de la Junta Directiva de la Asociación. Formación de equipos de trabajo. Estudio de un caso. Dirigir socialización de ideas sobre el caso de estudiado. Aclaración de dudas. Cierre de la sesión	Saludo Presentación. Exponer conocimientos previos sobre el tema. Exposición de dudas. Lectura y análisis del caso presentado. Dar a conocer las conclusiones del caso. Exposición de dudas. Despedida.

Tabla 98. Carta didáctica de capacitación del área legal sesión 4.

Carta Didáctica Sesión 5						
Objetivo: Proporcionar a los empleados conocimientos generales sobre las Leyes para que puedan aplicarlas en las Funciones que desempeñan.						
Tiempo	Temática	Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Materiales	Actividades del Facilitador	Actividad del Participante
Dos Sesiones de 55 minutos. Un Receso de 10 minutos	Generalidades sobre las Leyes aplicables a la Asociación	Facilitador Participantes	Honorarios del facilitador. Fondos para Logística	Computadora Equipo audiovisual Papel bond. Material de apoyo. Plumones. Aula ambientada.	Saludo y bienvenida. Presentación. Diagnóstico sobre el tema. Explicación de las principales leyes por las cuales se rige la asociación. Formación de equipos de trabajo. Estudio de un caso. Dirigir socialización de ideas sobre el caso de estudiado. Aclaración de dudas. Cierre de la sesión	Saludo Presentación. Exponer conocimientos previos sobre el tema. Exposición de dudas. Lectura y análisis del caso presentado. Dar a conocer las conclusiones del caso. Exposición de dudas. Despedida.

Tabla 99. Carta didáctica de capacitación del área legal sesión 5.

I.2 Plan de Capacitación del Área Administrativa

Objetivo: Informar a los miembros del área administrativa, sobre importancia de una administración efectiva en la Asociación Radio María					
Contenido de la Capacitación					
Sesión N°	Contenido temático	Objetivo	Metodología	Recursos	Tiempo
1	<p>Concepto e importancia de la Administración:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administración de Personal. - Administración de Materiales. 	Explicar en qué consiste administrar y su importancia para la Asociación	<ul style="list-style-type: none"> - Clase expositiva. - Discusión grupal. - Análisis de casos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Equipo audiovisual - Papel bond. - Material de apoyo. - Plumones. - Aula ambientada. 	2 horas
2	<p>Concepto, elementos e importancia de la planificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipos de planes. - Diagnóstico de necesidades. 	Dar a conocer los elementos que conforman la planificación y su importancia para realizar determinadas actividades.	<ul style="list-style-type: none"> - Clase expositiva. - Discusión grupal. - Análisis de casos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Equipo audiovisual - Papel bond. - Material de apoyo. - Plumones. - Aula ambientada. 	2 horas
3	<p>Organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concepto e importancia. - Estructura organizativa: - Organigrama. - Asignación de Funciones. - Nivel de Autoridad y Responsabilidad. 	Explicar lo necesario que resulta determinar las funciones, niveles de autoridad y responsabilidad, mediante la definición de la estructura organizativa en la Asociación.	<ul style="list-style-type: none"> - Clase expositiva. - Discusión grupal. - Análisis de casos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Equipo audiovisual - Papel bond. - Material de apoyo. - Plumones. - Aula ambientada. 	2 horas
4	Obligaciones y derechos de los miembros del área Administrativa de la Asociación	Dar a conocer la importancia de la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y potenciar el trabajo en equipo para las diversas actividades.	<ul style="list-style-type: none"> - Clase expositiva. - Discusión grupal. - Análisis de casos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Equipo audiovisual - Papel bond. - Material de apoyo. - Plumones. - Aula ambientada. 	2 horas
5	<p>Concepto, elementos e importancia del Control:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipos de Control. - Control de activos. - Seguimiento y Evaluación de Planes y Proyectos. - 	Analizar la importancia de desarrollar el respectivo proceso de seguimiento y evaluación a cada una de las actividades de Planes y Proyectos que se ejecutan en la Asociación.	<ul style="list-style-type: none"> - Clase expositiva. - Discusión grupal. - Análisis de casos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Papel bond. - Material de apoyo. - Plumones. - Aula ambientada. 	2 horas

Sesión N°	Contenido temático	Objetivo	Metodología	Recursos	Tiempo
6	La Motivación: <ul style="list-style-type: none"> - Niveles de Motivación. - Estrategias para motivar. - Autoestima. - Niveles de la Autoestima. 	Lograr que se conozcan las técnicas motivacionales para desarrollar cada una de las funciones asignadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Clase expositiva. - Discusión grupal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Equipo audiovisual - Papel bond. - Material de apoyo. - Plumones. - Aula ambientada. 	2 horas
7	Relaciones Interpersonales: <ul style="list-style-type: none"> - Concepto de Comunicación. - Niveles de Comunicación. - Barreras de la Comunicación. - Participación activa del recurso humano. - Trabajo en equipo. 	Generar entre los miembros del Área Administrativa un ambiente de integración y cooperación para desempeñar armónicamente las funciones competentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Clase expositiva. - Discusión grupal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Equipo audiovisual - Papel bond. - Material de apoyo. - Plumones. - Aula ambientada. 	2 horas
8	Liderazgo: <ul style="list-style-type: none"> - Características de los Líderes. - Tipos de Líderes. 	Despertar en los miembros del Área Administrativa, el interés por descubrir sus capacidades de líderes y realizar su trabajo con efectividad.	<ul style="list-style-type: none"> - Clase expositiva. - Discusión grupal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Equipo audiovisual - Papel bond. - Material de apoyo. - Plumones. - - Aula ambientada. 	2 horas
9	Computación	Actualizar los conocimientos computacionales de los participantes en los sistemas operativos Word, Excel y Power Point	<ul style="list-style-type: none"> - Clase expositiva. - Discusión grupal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Equipo audiovisual - Papel bond. - Material de apoyo. - Plumones. - Aula ambientada. - - Computador 	4 horas

Tabla 100. Plan de capacitación del área Administrativa.

Carta Didáctica Sesión 1						
Objetivo: Explicar en qué consiste administrar y su importancia para la Asociación.						
Tiempo	Temática	Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Materiales	Actividades del Facilitador	Actividad del Participante
Dos Sesiones de 55 minutos. Un Receso de 10 minutos	Concepto e importancia de la Administración: Administración de Personal. Administración de Materiales.	Facilitador Participantes	Honorarios facilitador. Fondos para Logística	Computadora Equipo audiovisual Papel bond. Material de apoyo. Plumones. Aula ambientada.	Saludo y bienvenida. Presentación. Diagnóstico sobre definición de “administrar”. Definición y explicación del término “administrar”. Explicar la importancia de administrar efectivamente todos los recursos de los que es responsable dentro de la Asociación. Formación de equipos de trabajo. Estudio de un caso. Dirigir socialización de ideas sobre el caso de estudiado. Aclaración de dudas. Cierre de la sesión	Saludo Presentación. Exponer conocimientos previos sobre el tema. Exposición de dudas. Lectura y análisis del caso presentado. Dar a conocer las conclusiones del caso. Exposición de dudas. Despedida.

Tabla 101. Carta didáctica de capacitación del área administrativa sesión 1.

Carta Didáctica Sesión 2						
Objetivo: Dar a conocer los elementos que conforman la planificación y su importancia para realizar determinadas actividades.						
Tiempo	Temática	Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Materiales	Actividades del Facilitador	Actividad del Participante
Dos Sesiones de 55 minutos. Un Receso de 10 minutos	Concepto, elementos e importancia de la planificación: Tipos de planes. Diagnóstico de necesidades.	Facilitador Participantes	Honorarios facilitador. Fondos para Logística	Computadora Equipo audiovisual Papel bond. Material de apoyo. Plumones. Aula ambientada.	Saludo y bienvenida. Presentación. Introducción al tema con aportes del grupo. Definición y explicación de la planificación. Analizar los elementos de la planificación. Establecer la importancia de planificar las actividades y realizar diagnósticos. Formación de equipos de trabajo. Ejercicio práctico. Dirigir socialización de ideas sobre la actividad realizada. Aclaración de dudas. Cierre de la sesión	Saludo Presentación. Exponer conocimientos previos sobre el tema. Exposición de dudas. Desarrollar actividad asignada en equipo. Dar a conocer los productos de la actividad. Exposición de dudas. Despedida.

Tabla 102. Carta didáctica de capacitación del área administrativa sesión 2.

Carta Didáctica Sesión 3						
Objetivo: Explicar lo necesario que resulta determinar las funciones, niveles de autoridad y responsabilidad, mediante la definición de la estructura organizativa en la Asociación.						
Tiempo	Temática	Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Materiales	Actividades del Facilitador	Actividad del Participante
Dos Sesiones de 55 minutos. Un Receso de 10 minutos	Organización: Concepto e importancia. Estructura organizativa: Organigrama. Asignación de Funciones. Nivel de Autoridad y Responsabilidad.	Facilitador Participantes	Honorarios facilitador. Fondos para Logística	Computadora Equipo audiovisual Papel bond. Material de apoyo. Plumones. Aula ambientada.	Saludo y bienvenida. Presentación. Introducción al tema con aportes del grupo. Definición y explicación de la organización. Su importancia. Definir qué es un organigrama. Definir los niveles de autoridad y responsabilidad. Formación de equipos de trabajo. Ejercicio sobre la elaboración de los organigramas. Revisar el trabajo realizado por equipo. Aclaración de dudas. Cierre de la sesión	Saludo Presentación. Exponer conocimientos previos sobre el tema. Exposición de dudas. Desarrollar actividad asignada en equipo. Dar a conocer los productos de la actividad. Exposición de dudas. Despedida.

Tabla 103. Carta didáctica de capacitación del área administrativa sesión 3.

Carta Didáctica Sesión 4						
Objetivo: Explicar a los miembros del área administrativa, sus derechos y obligaciones para con la Asociación.						
Tiempo	Temática	Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Materiales	Actividades del Facilitador	Actividad del Participante
Dos Sesiones de 55 minutos. Un Receso de 10 minutos	Obligaciones y derechos de los miembros del área Administrativa de la Asociación	Facilitador Participantes	Honorarios facilitador. Fondos para Logística	Computadora Equipo audiovisual Papel bond. Material de apoyo. Plumones. Aula ambientada.	Saludo y bienvenida. Presentación. Diagnóstico sobre el tema. Explicación de las obligaciones de los miembros del área administrativa de la Asociación. Explicación de los derechos de los miembros del área administrativa de la Asociación. Formación de equipos de trabajo. Estudio de un caso. Dirigir socialización de ideas sobre el caso de estudiado. Aclaración de dudas. Cierre de la sesión	Saludo Presentación. Exponer conocimientos previos sobre el tema. Exposición de dudas. Lectura y análisis del caso presentado. Dar a conocer las conclusiones del caso. Exposición de dudas. Despedida.

Tabla 104. Carta didáctica de capacitación del área administrativa sesión 4.

Carta Didáctica Sesión 5						
Objetivo: Analizar la importancia de desarrollar el respectivo proceso de seguimiento y evaluación a cada una de las actividades de Planes y Proyectos que se ejecutan en la Asociación.						
Tiempo	Temática	Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Materiales	Actividades del Facilitador	Actividad del Participante
Dos Sesiones de 55 minutos. Un Receso de 10 minutos	Concepto, elementos e importancia del Control: Tipos de Control. Control de activos. Seguimiento y Evaluación de Planes y Proyectos.	Facilitador Participantes	Honorarios facilitador. Fondos para Logística	Computadora Equipo audiovisual Papel bond. Material de apoyo. Plumones. Aula ambientada.	Saludo y bienvenida. Presentación. Dinamizar lluvia de ideas sobre definición de control y su importancia. Ampliar marco referencial y explicar los elementos del control. Explicar tipos de control y cómo evaluar los planes y proyectos. Formación de equipos de trabajo. Ejercicio práctico sobre evaluación de proyectos. Dirigir socialización de ideas sobre la actividad realizada. Aclaración de dudas. Cierre de la sesión	Saludo Presentación. Exponer conocimientos previos sobre el tema. Exposición de dudas. Lectura y análisis del caso presentado. Dar a conocer las conclusiones del caso. Exposición de dudas. Despedida.

Tabla 105. Carta didáctica de capacitación del área administrativa sesión 5.

Carta Didáctica Sesión 6						
Objetivo: Lograr que se conozcan las técnicas motivacionales para desarrollar cada una de las funciones asignadas.						
Tiempo	Temática	Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Materiales	Actividades del Facilitador	Actividad del Participante
Dos Sesiones de 55 minutos. Un Receso de 10 minutos	La Motivación: Niveles de Motivación. Estrategias para motivar. Autoestima. Niveles de la Autoestima.	Facilitador Participantes	Honorarios facilitador. Fondos para Logística	Computadora Equipo audiovisual Papel bond. Material de apoyo. Plumones. Aula ambientada.	Saludo y bienvenida. Presentación. Dinamizar lluvia de ideas sobre motivación. Explicar detalladamente sobre la motivación estratégica. Explicar que es autoestima. Presentar dinámica “el valor del billete de 100”. Pedir participación para expresar reflexiones de la dinámica. Formar equipos y facilitarles preguntas de discusión. Aclaración de dudas. Cierre de la sesión	Saludo Presentación. Tomar apuntes importantes. Dar reflexiones sobre la dinámica “el billete de 100” Trabajo en equipo discutiendo algunas interrogantes. Exposición conclusiones. Despedida.

Tabla 106. Carta didáctica de capacitación del área administrativa sesión 6.

Carta Didáctica Sesión 7						
Objetivo: Generar entre los miembros del Área Administrativa un ambiente de integración y cooperación para desempeñar armónicamente las funciones competentes.						
Tiempo	Temática	Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Materiales	Actividades del Facilitador	Actividad del Participante
Dos Sesiones de 55 minutos. Un Receso de 10 minutos	Relaciones Interpersonales: Concepto de Comunicación. Niveles de Comunicación. Barreras de la Comunicación. Participación activa del recurso humano. Trabajo en equipo.	Facilitador Participantes	Honorarios facilitador. Fondos para Logística	Computadora Equipo audiovisual Papel bond. Material de apoyo. Plumones. Aula ambientada.	Saludo y bienvenida. Presentación con dinámica del semáforo. Generar lluvia de ideas para definir qué son relaciones interpersonales. Dirigir dinámica “Enviando Mensaje” para analizar qué es comunicación. Explicar niveles de comunicación, participación activa, atención al voluntario o donante. Formación de equipos de trabajo, explicando por medio de la dinámica “Envío de Pedidos” el trabajo a realizar sobre la comunicación. Dirigir socialización de ideas sobre la actividad realizada. Aclaración de dudas. Cierre de la sesión	Saludo Presentación. Exponer conocimientos previos sobre el tema. Exposición de dudas. Lectura y análisis del caso presentado. Dar a conocer las conclusiones del caso. Exposición de dudas. Despedida.

Tabla 107. Carta didáctica de capacitación del área administrativa sesión 7.

Carta Didáctica Sesión 8						
Objetivo: Despertar en los miembros del Área Administrativa, el interés por descubrir sus capacidades de líderes y realizar su trabajo con efectividad.						
Tiempo	Temática	Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Materiales	Actividades del Facilitador	Actividad del Participante
Dos Sesiones de 55 minutos. Un Receso de 10 minutos	Liderazgo: Características de los Líderes. Tipos de Líderes.	Facilitador Participantes	Honorarios facilitador. Fondos para Logística	Computadora Equipo audiovisual Papel bond. Material de apoyo. Plumones. Aula ambientada.	Saludo y bienvenida. Definición de Liderazgo con aportes del grupo y su explicación Explicación de los Tipos de Líderes. Ejemplificación. Mencionar y explicar las características de los líderes. Dirigir dinámica “Formar Cantidades”. Bosquejo general sobre los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Formación de parejas de trabajo y asignación de un hábito para su análisis. Dirigir socialización de ideas sobre el trabajo realizado. Aclaración de dudas. Cierre de la sesión	Saludo Presentación. Exponer conocimientos previos sobre el tema. Exposición de dudas. Participación en dinámica. Desarrollar la actividad asignada en parejas. Presentar el producto de la actividad Despedida.

Tabla 108. Carta didáctica de capacitación del área administrativa sesión 8.

Carta Didáctica Sesión 9						
Objetivo: Actualizar los conocimientos computacionales de los participantes en los sistemas operativos y herramientas de ofimática.						
Tiempo	Temática	Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Materiales	Actividades del Facilitador	Actividad del Participante
Cuatro Sesiones de 45 minutos. Tres Recesos de 15 minutos	Computación	Facilitador Participantes	Honorarios facilitador. Fondos para Logística	Computadoras Equipo audiovisual Papel bond. Material de apoyo. Plumones. Aula ambientada.	Saludo y bienvenida. Desarrollar breve historia sobre la informática. Definición de conceptos básicos sobre informática. Desarrollo de actividades sobre los conceptos de sistemas operativos y herramientas de ofimática. Desarrollo de taller sobre utilización y funcionamiento de los sistemas operativos y herramientas de ofimática Formación de equipos para presentación sobre desarrollo de la informática. Aclaración de dudas. Cierre de la sesión	Saludo Presentación. Exponer conocimientos previos sobre el tema. Exposición de dudas. Participación en taller. Desarrollar la actividad asignada en grupo. Presentar el producto de la actividad Despedida.

Tabla 109. Carta didáctica de capacitación del área administrativa sesión 9.

I.3 Plan de Capacitación del Área Financiera

Objetivo: Informar a los miembros del área financiera, sobre las bases legales necesarias a cumplir para la Asociación Radio María					
Contenido de la Capacitación					
Sesión N°	Contenido temático	Objetivo	Metodología	Recursos	Tiempo
1	Conceptos y fundamentos básicos de la contabilidad	Que las personas del área financiera conozcan las bases prácticas de los procesos contables básicos	<ul style="list-style-type: none"> - Clase expositiva. - Discusión grupal. - Estudio de casos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Equipo audiovisual - Papel bond. - Material de apoyo. - Plumones. - Aula ambientada. 	2 horas
2	Las bases de los estados financieros	Dar a conocer al personal del área financiera las bases de generación de los estados financieros básicos.	<ul style="list-style-type: none"> - Clase expositiva. - Discusión grupal. - Estudio de casos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Equipo audiovisual - Papel bond. - Material de apoyo. - Plumones. - Aula ambientada. 	4 horas
3	Cómo elaborar un Pronóstico Financiero	Explicar al personal del área financiera en que consiste un Pronóstico Financiero, y cómo elaborarlo para las actividades que se desarrollan en la Asociación.	<ul style="list-style-type: none"> - Clase expositiva. - Discusión grupal. - Estudio de casos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Equipo audiovisual - Papel bond. - Material de apoyo. - Plumones. - Aula ambientada. 	4 horas
4	Cómo elaborar un Análisis Financiero	Que los miembros del área financiera conozcan las bases de la elaboración de un análisis de financiero y su aplicación en la Asociación.	<ul style="list-style-type: none"> - Clase expositiva. - Discusión grupal. - Estudio de casos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Equipo audiovisual - Papel bond. - Material de apoyo. - Plumones. - Aula ambientada. 	8 horas
5	Conocimientos contables	Proporcionar y reafirmar los conocimientos teóricos contables para una adecuada gestión.	<ul style="list-style-type: none"> - Clase expositiva. - Discusión grupal. - Estudio de casos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Equipo audiovisual - Papel bond. - Material de apoyo. - Plumones. - Aula ambientada. 	4 horas

Tabla 110. Plan de capacitación del área financiera.

Carta Didáctica Sesión 1						
Objetivo: Que las personas del área financiera conozcan las bases prácticas de los procesos contables básicos.						
Tiempo	Temática	Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Materiales	Actividades del Facilitador	Actividad del Participante
Dos Sesiones de 55 minutos. Un Recesos de 10 minutos	Conceptos y fundamentos básicos de la contabilidad	Facilitador Participantes	Honorarios facilitador. Fondos para Logística	Computadora Equipo audiovisual Papel bond. Material de apoyo. Plumones. Aula ambientada.	Saludo y bienvenida. Presentación. Dinamizar lluvia de ideas sobre conceptos y fundamentos básicos de la contabilidad. Ampliar marco referencial y explicar conceptos y fundamentos básicos de la contabilidad. Formación de equipos de trabajo. Ejercicio práctico sobre conceptos y fundamentos básicos de la contabilidad. Dirigir socialización de ideas sobre la actividad realizada. Aclaración de dudas. Cierre de la sesión	Saludo Presentación. Exponer conocimientos previos sobre el tema. Exposición de dudas. Desarrollo de ejercicio práctico sobre conceptos y fundamentos básicos de la contabilidad. Dar a conocer las conclusiones del ejercicio práctico. Exposición de dudas. Despedida.

Tabla 111. Carta didáctica de capacitación del área financiera sesión 1.

Carta Didáctica Sesión 2						
Objetivo: Dar a conocer al personal del área financiera las bases de generación de los estados financieros básicos.						
Tiempo	Temática	Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Materiales	Actividades del Facilitador	Actividad del Participante
Cuatro sesiones de 55 minutos. Tres Recesos de 10 minutos	Las bases de los estados financieros	Facilitador Participantes	Honorarios facilitador. Fondos para Logística	Computadora Equipo audiovisual Papel bond. Material de apoyo. Plumones. Aula ambientada.	Saludo y bienvenida. Presentación. Dinamizar lluvia de ideas sobre las bases de los estados financieros Ampliar marco referencial y explicar sobre las bases de los estados financieros Formación de equipos de trabajo. Ejercicio práctico sobre las bases de los estados financieros Dirigir socialización de ideas sobre la actividad realizada. Aclaración de dudas. Cierre de la sesión	Saludo Presentación. Exponer conocimientos previos sobre el tema. Exposición de dudas. Desarrollo de ejercicio práctico sobre las bases de los estados financieros Dar a conocer las conclusiones del ejercicio práctico. Exposición de dudas. Despedida.

Tabla 112. Carta didáctica de capacitación del área financiera sesión 2.

Carta Didáctica Sesión 3						
Objetivo: Explicar al personal del área financiera en que consiste un Pronóstico Financiero, y cómo elaborarlo para las actividades que se desarrollan en la Asociación.						
Tiempo	Temática	Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Materiales	Actividades del Facilitador	Actividad del Participante
Cuatro sesiones de 55 minutos. Tres Recesos de 10 minutos	Cómo elaborar un Pronóstico Financiero	Facilitador Participantes	Honorarios facilitador. Fondos para Logística	Computadora Equipo audiovisual Papel bond. Material de apoyo. Plumones. Aula ambientada.	Saludo y bienvenida. Presentación. Dinamizar lluvia de ideas sobre el procedimiento de elaboración de pronósticos financieros. Ampliar marco referencial y explicar el procedimiento de elaboración de pronósticos financieros. Formación de equipos de trabajo. Ejercicio práctico sobre el procedimiento de elaboración de pronósticos financieros. Dirigir socialización de ideas sobre la actividad realizada. Aclaración de dudas. Cierre de la sesión	Saludo Presentación. Exponer conocimientos previos sobre el tema. Exposición de dudas. Desarrollo de ejercicio práctico sobre el procedimiento de elaboración de pronósticos financieros. Dar a conocer las conclusiones del ejercicio práctico. Exposición de dudas. Despedida.

Tabla 113. Carta didáctica de capacitación del área financiera sesión 3

Carta Didáctica Sesión 4						
Objetivo Que los miembros del área financiera conozcan las bases de la elaboración de un análisis de financiero y su aplicación en la Asociación.						
Tiempo	Temática	Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Materiales	Actividades del Facilitador	Actividad del Participante
Cuatro sesiones de 100 minutos. Dos Recesos de 15 minutos Un Almuerzo de 50 minutos	Cómo elaborar un Análisis Financiero	Facilitador Participantes	Honorarios facilitador. Fondos para Logística	Computadora Equipo audiovisual Papel bond. Material de apoyo. Plumones. Aula ambientada.	Saludo y bienvenida. Presentación. Dinamizar lluvia de ideas sobre la elaboración de análisis financieros. Ampliar marco referencial y explicar la elaboración de análisis financieros. Formación de equipos de trabajo. Ejercicio práctico sobre la elaboración de análisis financieros. Dirigir socialización de ideas sobre la actividad realizada. Aclaración de dudas. Cierre de la sesión	Saludo Presentación. Exponer conocimientos previos sobre el tema. Exposición de dudas. Desarrollo de ejercicio práctico sobre la elaboración de análisis financieros. Dar a conocer las conclusiones del ejercicio práctico. Exposición de dudas. Despedida.

Tabla 114. Carta didáctica de capacitación del área financiera sesión 4.

Carta Didáctica Sesión 5						
Objetivo: Proporcionar y reafirmar los conocimientos teóricos contables para una adecuada gestión.						
Tiempo	Temática	Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Materiales	Actividades del Facilitador	Actividad del Participante
Cuatro sesiones de 55 minutos. Tres Recesos de 10 minutos	Conocimientos contables	Facilitador Participantes	Honorarios facilitador. Fondos para Logística	Computadora Equipo audiovisual Papel bond. Material de apoyo. Plumones. Aula ambientada.	Saludo y bienvenida. Presentación. Dinamizar lluvia de ideas sobre conocimientos contables. Ampliar marco referencial y explicar los conocimientos contables. Formación de equipos de trabajo. Ejercicio práctico sobre conocimientos contables. Dirigir socialización de ideas sobre la actividad realizada. Aclaración de dudas. Cierre de la sesión	Saludo Presentación. Exponer conocimientos previos sobre el tema. Exposición de dudas. Desarrollo de ejercicio práctico sobre conocimientos contables. Dar a conocer las conclusiones del ejercicio práctico. Exposición de dudas. Despedida.

Tabla 115. Carta didáctica de capacitación del área financiera sesión 5.

I.4 Plan de capacitación del Área Operativa

Objetivo General: Informar a los miembros del área operativa, sobre las bases legales necesarias a cumplir para la Asociación Radio María.					
Contenido de la Capacitación					
Sesión N°	Contenido temático	Objetivo	Metodología	Recursos	Tiempo
1	Capacitación sobre Radio María	Brindar a los colaboradores los conocimientos básicos de la Asociación: <ul style="list-style-type: none"> • Historia • Valores • Carismas • Voluntariado • Proyectos • Infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Clase expositiva. - Discusión grupal. - Estudio de casos. 	Computadora Equipo audiovisual Papel bond. Material de apoyo. Plumones. Aula ambientada.	2 horas
2	Capacitación sobre el manejo del equipo de cabina	Capacitar a los operarios y otras personas que interactúen con el equipo de cabina en la correcta manipulación y mantenimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Conformación de la cabina. • Manejo del CD Player. • Manejo del Mini Disk • Uso del software de radiodifusión. • Manejo de consola. • Cuidados del equipo de cabina 	<ul style="list-style-type: none"> - Clase expositiva. - Discusión grupal. - Demostraciones 	Computadora Equipo audiovisual Equipo de cabina. Papel bond. Material de apoyo. Plumones. Aula ambientada.	4 horas
3	Capacitación sobre el manejo del equipo externo	Capacitación sobre el manejo del equipo externo de la radio: <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de equipo móvil. • Armado de consola móvil. • Tipos de transmisiones. • Cuidado de equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Clase expositiva. - Discusión grupal. - Demostraciones 	Computadora Equipo audiovisual Papel bond. Material de apoyo. Plumones. Aula ambientada.	4 horas

Tabla 116. Plan de capacitación del área operativa.

Carta Didáctica Sesión 1						
Objetivo: Brindar a los colaboradores los conocimientos básicos de la Asociación:						
Tiempo	Temática	Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Materiales	Actividades del Facilitador	Actividad del Participante
Dos sesiones de 55 minutos. Un Receso de 10 minutos	Capacitación sobre Radio María: Historia Valores Carismas Voluntariado Proyectos Infraestructura.	Facilitador Participantes	Honorarios facilitador. Fondos para Logística	Computadora Equipo audiovisual Papel bond. Material de apoyo. Plumones. Aula ambientada.	Saludo y bienvenida. Presentación. Dinamizar lluvia de ideas sobre conocimientos sobre el proyecto de Radio María. Ampliar marco referencial y explicar los conocimientos sobre el proyecto de Radio María. Formación de equipos de trabajo. Ejercicio práctico sobre conocimientos sobre el proyecto de Radio María. Dirigir socialización de ideas sobre la actividad realizada. Aclaración de dudas. Cierre de la sesión	Saludo Presentación. Exponer conocimientos previos sobre el tema. Exposición de dudas. Desarrollo de ejercicio práctico sobre conocimientos sobre el proyecto de Radio María. Dar a conocer las conclusiones del ejercicio práctico. Exposición de dudas. Despedida.

Tabla 117. Carta didáctica de capacitación del área operativa sesión 1.

Carta Didáctica Sesión 2						
Objetivo: Capacitar a los operarios y otras personas que interactúen con el equipo de cabina en la correcta manipulación y mantenimiento						
Tiempo	Temática	Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Materiales	Actividades del Facilitador	Actividad del Participante
Cuatro sesiones de 45 minutos. Tres Recesos de 15 minutos	Capacitación sobre el manejo del equipo de cabina: Conformación de la cabina. Manejo del CD Player. Manejo del Mini Disk •Uso del software de radiodifusión. Manejo de consola. • Cuidados del equipo de cabina	Facilitador Participantes	Honorarios facilitador. Fondos para Logística	Computadora Equipo audiovisual Equipo de cabina Papel bond. Material de apoyo. Plumones. Aula ambientada.	Saludo y bienvenida. Presentación. Dinamizar lluvia de ideas sobre el manejo del equipo de cabina. Ampliar marco referencial y explicar sobre el manejo del equipo de cabina. Formación de equipos de trabajo. Ejercicio práctico sobre el manejo del equipo de cabina. Dirigir socialización de ideas sobre la actividad realizada. Aclaración de dudas. Cierre de la sesión	Saludo Presentación. Exponer conocimientos previos sobre el tema. Exposición de dudas. Desarrollo de ejercicio práctico sobre el manejo del equipo de cabina. Dar a conocer las conclusiones del ejercicio práctico. Exposición de dudas. Despedida.

Tabla 118. Carta didáctica de capacitación del área operativa sesión 2.

Carta Didáctica Sesión 3						
Objetivo: Capacitar a los operarios y otras personas que interactúen con el equipo sobre el manejo del equipo externo de la radio						
Tiempo	Temática	Recursos Humanos	Recursos Financieros	Recursos Materiales	Actividades del Facilitador	Actividad del Participante
Cuatro sesiones de 45 minutos. Tres Recesos de 15 minutos	Capacitación sobre el manejo del equipo externo: Tipos de equipo móvil. Armado de consola móvil. •Tipos de transmisiones. •Cuidado de equipos.	Facilitador Participantes	Honorarios facilitador. Fondos para Logística	Computadora Equipo audiovisual Equipo externo de cabina Papel bond. Material de apoyo. Plumones. Aula ambientada.	Saludo y bienvenida. Presentación. Dinamizar lluvia de ideas sobre el manejo del equipo externo. Ampliar marco referencial y explicar sobre el manejo del equipo externo. Formación de equipos de trabajo. Ejercicio práctico sobre el manejo del equipo externo Dirigir socialización de ideas sobre la actividad realizada. Aclaración de dudas. Cierre de la sesión	Saludo Presentación. Exponer conocimientos previos sobre el tema. Exposición de dudas. Desarrollo de ejercicio práctico sobre el manejo del equipo externo. Dar a conocer las conclusiones del ejercicio práctico. Exposición de dudas. Despedida.

Tabla 119. Carta didáctica de capacitación del área operativa sesión 3.

Activ	Acción	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4					Semana 5				
		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
4	Capacitaciones del Área Operativa																									
4.1	Capacitación sobre Radio María																									
4.2	Capacitación sobre el manejo del equipo de cabina																									
4.3	Capacitación sobre el manejo del equipo externo																									

Tabla 120. Cronograma de actividades del plan de capacitación.

I.6 Presupuesto para el plan de capacitaciones

Actv.	Actividad	Duración	Honorarios	Logística	Papelería	Total
1	Capacitaciones Área Legal	10	\$ 1,500.00	\$ 365.00	\$ 54.00	\$ 1,919.00
1.1	Requisitos legales de creación de la Asociación	2	\$ 300.00	\$ 73.00	\$ 52.00	\$ 425.00
1.2	Requisitos legales a cumplir para el funcionamiento de la Asociación	2	\$ 300.00	\$ 73.00	\$ 0.50	\$ 373.50
1.3	Definición y explicación sobre los documentos legales que La Asociación necesita para su funcionamiento	2	\$ 300.00	\$ 73.00	\$ 0.50	\$ 373.50
1.4	Obligaciones y derechos de los miembros del área Legal de la Asociación	2	\$ 300.00	\$ 73.00	\$ 0.50	\$ 373.50
1.5	Generalidades sobre las Leyes aplicables a la Asociación	2	\$ 300.00	\$ 73.00	\$ 0.50	\$ 373.50
2	Capacitaciones Área Administrativa	20	\$ 3,000.00	\$ 965.00	\$ 150.50	\$ 4,115.50
2.1	Concepto e importancia de la Administración:	2	\$ 300.00	\$ 85.00	\$ 72.50	\$ 457.50
2.2	Concepto, elementos e importancia de la planificación:	2	\$ 300.00	\$ 85.00	\$ 1.00	\$ 386.00
2.3	Organización:	2	\$ 300.00	\$ 85.00	\$ 1.00	\$ 386.00
2.4	Obligaciones y derechos de los miembros del área Administrativa de la Asociación	2	\$ 300.00	\$ 85.00	\$ 1.00	\$ 386.00
2.5	Concepto, elementos e importancia del control	2	\$ 300.00	\$ 85.00	\$ 1.00	\$ 386.00
2.6	La Motivación:	2	\$ 300.00	\$ 85.00	\$ 1.00	\$ 386.00
2.7	Relaciones Interpersonales:	2	\$ 300.00	\$ 85.00	\$ 1.00	\$ 386.00
2.8	Liderazgo:	2	\$ 300.00	\$ 85.00	\$ 1.00	\$ 386.00
2.9	Computación	4	\$ 600.00	\$ 285.00	\$ 71.00	\$ 956.00

Actv.	Actividad	Duración	Honorarios	Logística	Papelería	Total
3	Capacitaciones del Área Financiera	22	\$ 3,300.00	\$ 693.00	\$ 54.00	\$ 4,047.00
3.1	Conceptos y fundamentos básicos de la contabilidad	2	\$ 300.00	\$ 73.00	\$ 52.00	\$ 425.00
3.2	Las bases de los estados financieros	4	\$ 600.00	\$ 113.00	\$ 0.50	\$ 713.50
3.3	Cómo elaborar un Pronóstico Financiero	4	\$ 600.00	\$ 113.00	\$ 0.50	\$ 713.50
3.4	Cómo elaborar un Análisis Financiero	8	\$ 1,200.00	\$ 281.00	\$ 0.50	\$ 1,481.50
3.5	Conocimientos contables	4	\$ 600.00	\$ 113.00	\$ 0.50	\$ 713.50
4	Capacitaciones del Área Operativa	10	\$ 1,500.00	\$ 299.00	\$ 52.00	\$ 1,851.00
4.1	Capacitación sobre Radio María	2	\$ 300.00	\$ 73.00	\$ 51.00	\$ 424.00
4.2	Capacitación sobre el manejo del equipo de cabina	4	\$ 600.00	\$ 113.00	\$ 0.50	\$ 713.5
4.3	Capacitación sobre el manejo del equipo externo	4	\$ 600.00	\$ 113.00	\$ 0.50	\$ 713.50
Subtotal						\$ 11,932.50
Imprevistos 10%						\$ 1,193.25
Total						\$ 13,125.75

Tabla 121. Presupuesto de implementación del plan de capacitación.

Anexo J: Planes de acción

J.1 Plan de acción área legal

Corto Plazo	Largo Plazo
Programar reuniones con los miembros de la Junta Directiva de la Asociación y el personal administrativo, para darles a conocer sus derechos y obligaciones en el funcionamiento de legal dentro de la asociación.	Implementar libro de acuerdos y decisiones legales dentro de la asociación, además de guías informativas para el personal.
Proporcionar a los involucrados en el área legal la documentación necesaria para el conocimiento legal sobre el funcionamiento de la asociación.	Crear conciencia dentro de la junta directiva y personal involucrados en el ámbito legal de la asociación sobre la importancia del cumplimiento de los requerimientos legales y las consecuencias del incumplimiento de cada una de las leyes y normativas bajo las que se rige la asociación.
	Revisar periódicamente los estatutos de la asociación para velar que se encuentren actualizados y acordes a la realidad de la misma.

Tabla 122. Plan de acción del área legal.

J.2 Plan de acción área administrativa

Corto Plazo	Largo Plazo
Desarrollar reuniones periódicas con el personal administrativo de la asociación para mantenerlos al día con las decisiones para el desarrollo de sus actividades dentro de la asociación.	Elaborar boletines informativos o implementar un portal colaborativo que permita dar a conocer al personal las actividades administrativas que se realizan dentro de la asociación.
Fomentar el trabajo en equipo para el buen funcionamiento administrativo dentro de la asociación.	Fortalecer el clima organizacional dentro de la asociación, con la implementación de políticas de fortalecimiento de este y evaluaciones periódicas del mismo.
Capacitar al personal administrativo de la asociación en temas administrativos y técnicas novedosas de administración de recursos.	Desarrollar plan de capacitaciones y talleres constantes en el área administrativa que permitan un mejor funcionamiento administrativo de la misma y con esto generar mejores resultados.
Motivar la capacitación de la junta directiva en temas administrativos para conocer las buenas prácticas de la administración dentro de la asociación.	

Tabla 123. Plan de acción del área administrativa.

J.3 Plan de acción área financiera

Corto Plazo	Largo Plazo
<p>Desarrollar presupuestos para las diferentes actividades a realizarse dentro de la asociación ya sea para mejorar la operatividad o para la recaudación de fondos.</p> <p>Desarrollar análisis económicos para la adquisición de bienes y servicios y realizar el estudio de mercado y generar el contacto con los posibles proveedores de los mismos.</p> <p>Capacitar al personal involucrado en el área financiera en técnicas y herramientas que permitan un asesoramiento de calidad para la toma de decisiones dentro de la asociación</p> <p>Capacitar a la junta directiva en los temas financieros para tomar las mejores decisiones de inversión.</p>	<p>Elaborar un plan detallado de inversión dentro de la asociación que permita llevar un control minucioso se los gastos de inversiones de la misma.</p> <p>Elaborar un banco de proveedores de bienes y servicios que son necesarios en el funcionamiento de la asociación y con esto lograr la mayor eficiencia de los recursos financieros dentro de la misma.</p> <p>Desarrollar un estudio y planificación de las actividades que se desarrollaran para la recaudación de fondos, detallando los costos de las actividades y los beneficios esperados de las mismas para tomar las mejores decisiones y hacer un uso eficiente de los recursos financieros.</p>

Tabla 124. Plan de acción del área financiera.

J.4 Plan de acción área operativa

Corto Plazo	Largo Plazo
<p>Realizar una medición de la aceptación de la programación de la radio para ver el impacto de la misma en la atracción de nuevos radioescuchas.</p> <p>Monitorear la calidad de la señal y el aprovechamiento de la tecnología con la que se cuenta para llegar a más lugares del territorio nacional.</p> <p>Evitar la manipulación de los equipos por parte de personas no autorizado y/o capacitado para mantener las buenas condiciones de los mismos.</p>	<p>Realizar una revisión constante de la programación para que esta esté enfocada a la temática que agrade a los radioescuchas sin dejar a un lado la labor evangelizadora y formadora de la misma.</p> <p>Desarrollar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de todos los equipos involucrados en las operaciones de la asociación, para mantenerlo siempre en óptimas condiciones y evitar incidentes mayores con los mismos</p> <p>Desarrollar planes de capacitación contantes para el personal encargado de las operaciones dentro de la asociación</p> <p>Implementar protocolos de operaciones para que cada una de las acciones que se realizan estén normadas y con esto evitar impases en las operaciones de la asociación</p>

Tabla 125. Plan de acción del área operativa.