

## INTRODUCCION

Esta investigación tiene como principal propósito de estudio, el diseño de un Plan Quinquenal en el contexto de las radios comunitarias aglutinadas en la Asociación de Radios y Programas Participativos de El Salvador (ARPAS). En concreto, la investigación se acoge con la finalidad de establecer una propuesta instructiva que esté especialmente concebida a la dirección ejecutiva y gerencial de la asociación.

La radio comunitaria es definida a partir de tres aspectos que la caracterizan: se trata de una actividad con fines no lucrativos, la comunidad tiene el control sobre la propiedad y está caracterizada por la participación de la misma. La radio comunitaria incorpora nuevos lenguajes, nuevos formatos, otros sonidos, músicas, voces. Son otras formas de hablar, nuevos tratos con los oyentes, formas de preguntar y de responder, formas de demandar, de petitionar a las autoridades, de mejorar las condiciones de vida de la población.

Es en base a estas razones y en especial a los problemas financieros y organizacionales que está atravesando ARPAS actualmente, como el equipo investigador decidió orientar su trabajo de tesis en este campo.

De este modo, todo el planteamiento y desarrollo de esta tesis de investigación, se fundamenta en una interrogante fundamental que da forma y sentido a todos los planteamientos vertidos. Ésta interrogante es la siguiente: ¿Una adecuada planeación organizacional y estratégica en la Asociación de Radios y Programas Participativos de El Salvador (ARPAS), mejorarían los índices de desarrollo humano de los municipios socialmente más vulnerables de El Salvador en el periodo 2012-2016?

Esta pregunta, a buen seguro, se prestará a múltiples respuestas y a variados planteamientos de la cuestión, pero, en el caso que nos ocupa, cabe destacar un tratamiento de ella que procede de nuestra formación como estudiantes egresados de la Maestría en Consultoría Empresarial y de nuestras respectivas profesiones. De este modo, y atendiendo a las necesidades latentes en el campo de la gestión y planeación de organizaciones no gubernamentales (ONG), se procederá a brindar una propuesta de solución basada en un proceso metodológico que permita a la asociación poder brindar un mejor servicio a las comunidades que atiende.

La forma de abordar los problemas que está atravesando ARPAS y que se propuso a la asociación, ha sido mediante la definición de una visión estratégica de gestión que posee dos componentes. Un componente tiene que ver con la mejora de los procesos internos en la asociación y el otro componente tiene que ver con la mejora en las condiciones de vida de la población que vive dentro del área de cobertura geográfica de ARPAS. El equipo investigador enfocó la tesis al primer componente. La razón de esta decisión tuvo que ver con un principio básico de gestión de proyectos y es que más recursos, significan más proyectos. Se decidió por consenso del equipo directivo y el equipo investigador, enfocar el proceso metodológico de la investigación al primer componente de la visión estratégica.

A continuación se describen brevemente los temas que se tratan en cada capítulo, haciendo hincapié en los puntos más relevantes en el proceso de investigación.

El Capítulo I, está destinado al marco referencial. Esta investigación concilia la aportación de los campos teóricos pertenecientes a las siguientes disciplinas: Gestión y Planeación Estratégica, Clima laboral, Marketing Estratégico, Finanzas, Administración de Empresas; así como la relativa, a todos aquellos trabajos que, de procedencias muy diversas, han tratado sobre esta cuestión desde una perspectiva divulgativa.

El Capítulo II, bosqueja los procedimientos formales de la metodología de investigación que será aplicada al presente trabajo de tesis. Entre dichos procedimientos se tiene: la cobertura de la investigación, el tipo de investigación, la selección de la muestra, definición de variables, instrumentos y técnicas para coleccionar datos e información, diagnóstico interno y externo de la organización, análisis e interpretación de resultados, criterios de medición y componentes del sistema de medición de rendimiento.

El Capítulo III, se ocupa del diagnóstico y discusión de resultados. De esta forma, y como cabe intuir, la materialización de la propuesta de solución se fundamenta en una serie de diagnósticos que se realizará a ARPAS tanto a nivel interno como externo. Estos diagnósticos poseen una estructura lógica y secuencial para su correcta implementación. Entre los elementos que componen dicha estructura se encuentran: objetivos general y específicos, alcances, limitaciones, diseño de los cuestionarios, resultados del diagnóstico y análisis FODA.

El Capítulo IV, presenta la propuesta de un Plan Quinquenal para ARPAS. Se detallan los procedimientos formales que se llevaron a cabo en la elaboración del Plan Quinquenal y que tomaron como insumos los resultados vertidos por el capítulo III. Es importante hacer notar, que desde el consejo directivo se solicitó al equipo investigador que la propuesta de solución fuera lo más sencilla posible. Esta solicitud se debe a que la mayoría de las personas que laboran en ARPAS no poseen estudios universitarios en las áreas de administración de empresas.

El Capítulo V, está destinado a la presentación de las conclusiones de la tesis de investigación. Se mencionan los resultados obtenidos, se resalta los aportes logrados en el campo de investigación en que se enfocó la tesis y se indica el segundo componente de la visión estratégica propuesta a ARPAS, que puede ser tomado por otro equipo investigador y comenzar su investigación en este punto, tomando como referencia, el trabajo realizado en este trabajo de investigación.

El apartado de Anexos, presenta las evidencias de la encuesta de clima laboral que se pasó a los empleados de ARPAS; así como también, los instrumentos y técnicas para recolectar datos e información.

## INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	... i
INDICE GENERAL	... iv
INDICE DE FIGURAS	... vi
INDICE DE GRAFICOS	... vi
INDICE DE TABLAS	... vi
INDICE DE FICHAS	... vii
INDICE DE MAPAS	... vii
INDICE DE MATRICES	... vii
CAPÍTULO I. MARCO REFERENCIAL	... 1
1.1 Antecedentes	... 1
1.2 Planteamiento del problema	... 1
1.3 Preguntas de investigación	... 2
1.4 Justificación	... 3
1.5 Objetivo General	... 4
1.6 Objetivos específicos	... 4
1.7 Cobertura de la investigación	... 5
1.7.1 Cobertura Geográfica	... 6
1.7.2 Cobertura temporal	... 7
1.8 Tipo de investigación	... 7
1.9 Instrumentos y técnicas para coleccionar datos e información	... 12
1.10 Estudio piloto para validar los instrumentos de recolección de datos	... 13
1.11 Técnicas de apoyo en la recolección de información	... 13
CAPITULO II. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	... 16
2.1 Historia de las radios comunitarias	... 16
2.2 ¿Qué es una radio comunitaria?	... 17
2.3 ARPAS y sus problemas legales para establecerse como radio comunitaria	... 18
2.4 Gestión integral de la radio comunitaria	... 19
2.5 ¿Cuáles son las características comunes de las radios comunitarias?	... 20
2.6 Objetivos de transformación social en las radios comunitarias	... 20

2.7 La verdadera comunicación	...	21
2.8 La gestión de las radios comunitarias para la supervivencia en el medio	...	22
2.9 Cada radio según su necesidad	...	22
2.10 ¿Cómo se aplica la gestión en una radio comunitaria?	...	23
2.11 Democracia y eficacia en la gestión de una radio comunitaria	...	24
2.12 Hacia un modelo de gestión	...	25
2.13 Estado organizacional de ARPAS y sus asociadas en la actualidad	...	26
2.14 La importancia de la gestión estratégica y operativa en ARPAS	...	27
CAPITULO III. DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	...	29
3.1 Diagnóstico del entorno	...	29
3.1.1 Marco legal, político y económico asociado a las radios comunitarias	...	30
3.1.2 Perfil y fuerzas que compiten en el mercado de las radio difusoras salvadoreñas	...	40
3.1.3 Fenómenos y tendencias del entorno de las comunicaciones radiales y comunitarias	...	53
3.2 Análisis FODA del diagnóstico del entorno	...	56
3.3 Diagnóstico Organizacional en ARPAS	...	58
3.3.1 Objetivo general del diagnóstico	...	58
3.3.2 Objetivos específicos del diagnóstico	...	58
3.3.3 Alcances del diagnóstico	...	59
3.3.4 Limitaciones del diagnóstico	...	59
3.3.5 Determinación de la muestra del diagnóstico	...	59
3.3.6 Diseño de los cuestionarios del diagnóstico	...	60
3.4 Diagnóstico del clima laboral y de comunicación en ARPAS	...	61
3.4.1 Diseño del cuestionario de clima organizacional	...	62
3.4.2 Características de la población encuestada	...	63
3.4.3 Análisis FODA del clima laboral y de comunicación en ARPAS	...	65
3.5 Diagnóstico del área de ventas y mercadeo en ARPAS	...	67
3.5.1 Diseño del cuestionario del área de ventas y mercadeo	...	68
3.5.2 Análisis FODA del área de ventas y mercadeo	...	68
3.6 Diagnóstico del área organizacional y financiera de ARPAS	...	70
3.6.1 Información financier de ARPAS	...	70
3.6.2 Diseño del cuestionario del área organizacional y financiera	...	73
3.6.3 Análisis FODA del área organizacional y financiera	...	74

CAPITULO IV. PROPUESTA DE UN PLAN QUINQUENAL PARA ARPAS	...	78
4.1 Fuentes de información	...	79
4.2 Formación de los equipos de trabajo	...	82
4.3 Temas estratégicos	...	83
4.4 Mapa estratégico	...	85
4.5 Medición de objetivos estratégicos	...	86
4.5.1 Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera	...	86
4.5.2 Objetivos estratégicos de la perspectiva del cliente	...	87
4.5.3 Objeticos estratégicos de la perspectiva interna	...	90
4.5.4 Objetivos estratégicos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	...	92
4.6 Resumen de mediciones y atributos asociados con cada medición del Plan Quinquenal	...	94
4.7 La norma UNE 66175:2003 y el Plan Quinquenal ARPAS 2012-2016	...	96
4.7.1 Indicador: Calidad final de cuñas radiales de 30 segundos	...	98
4.7.2 Indicador: Porcentaje de cuota de mercado de ARPAS	...	99
4.7.3 Indicador: Porcentaje de clientes empresariales	...	100
4.7.4 Indicador: Incremento de los ingresos en un 24%	...	101
4.7.5 Indicador: Porcentaje de publicidad con respecto a las ventas	...	102
4.7.6 Indicador: Porcentaje de variación en las ventas a cinco años	...	103
4.8 Estructura de Programas de acción del Plan Quinquenal ARPAS 2012-2016	...	104
4.8.1 Plan de Marketing Estratégico	...	105
4.8.2 Plan de Capacitación y Desarrollo	...	106
4.8.3 Manual de Organización y Funciones	...	107
4.8.4 Plan de Fidelización	...	108
4.8.5 Plan de Publicidad	...	109
4.8.6 Plan de Clima Laboral	...	110
4.8.7 Plan de Orden Financiero	...	111
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	...	114
BIBLIOGRAFÍA	...	118
ANEXOS	...	121
Resultados de la encuesta de clima laboral	...	123

## INDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. Fase de diagnóstico del Plan Quinquenal ARPAS 2012-2016	...	112
Figura 4.2. Fases de temas estratégicos y planes de acción del Plan Quinquenal	...	113
Figura 5.1 Visión Estratégica en ARPAS	...	115

## INDICE DE GRAFICOS

Grafico 3.1. Genero de la población encuestada	...	63
Grafico 3.2. Edad de la población encuestada	...	64
Grafico 3.3. Puesto de la población encuestada	...	64
Grafico 3.4. Estabilidad laboral de la población encuestada	...	65
Grafico 3.5. Estabilidad laboral de la población encuestada	...	72

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Ubicación geográfica y de cobertura de las dieciocho socias de ARPAS	...	6
Tabla 1.2. Distribución de municipios por departamento en El Salvador.	...	8
Tabla 1.3. Distribución proporcional de municipios de acuerdo a la fórmula de afijación proporcional	...	10
Tabla 1.4. Preguntas para elaborar un sistema de gestión en ARPAS	...	10
Tabla 1.5. Variables e indicadores del Plan Quinquenal en ARPAS	...	11
Tabla 3.1. Áreas funcionales de ARPAS que abarcan los cuestionarios	...	61
Tabla 3.2. Dimensiones que abarca el cuestionario de clima organizacional	...	62
Tabla 3.3. Ventas anuales por tipo de clientes	...	70
Tabla 3.4. Evolución en ventas, respecto a proyecciones en cada tipo de cliente	...	71
Tabla 3.5. Análisis económico y punto crítico	...	73
Tabla 4.1. Temas estratégicos y sus metas, del Plan Quinquenal en ARPAS	...	84
Tabla 4.2. Objetivo estratégico: Incrementar ingresos	...	86
Tabla 4.3. Objetivo estratégico: Reducir cuentas por cobrar	...	87
Tabla 4.4. Objetivo estratégico: Potenciar la marca ARPAS	...	88
Tabla 4.5. Objetivo estratégico: Incrementar número de clientes empresariales	...	88
Tabla 4.6. Objetivo estratégico: Incrementar de clientes encantados con el servicio de ARPAS	...	89
Tabla 4.7. Objetivo estratégico: Mejorar la organización de ARPAS	...	90
Tabla 4.8. Objetivo estratégico: Mejorar el proceso de ventas	...	91
Tabla 4.9. Objetivo estratégico: Ordenar el área financiera	...	91

Tabla 4.10. Objetivo estratégico: Mejorar las condiciones de desarrollo profesional de los empleados	...	92
Tabla 4.11. Objetivo estratégico: Mejorar el clima laboral dentro de ARPAS	...	93
Tabla 4.12. Objetivo estratégico: Migración a Radio Digital	...	94
Tabla 4.13. Plan de acción: Plan de Marketing Estratégico	...	105
Tabla 4.14. Plan de acción: Plan de Capacitación y Desarrollo	...	106
Tabla 4.15. Plan de acción: Manual de Organización y Funciones	...	107
Tabla 4.16. Plan de acción: Plan de Fidelización	...	108
Tabla 4.17. Plan de acción: Plan de Publicidad	...	109
Tabla 4.18. Plan de acción: Plan de Clima Laboral	...	110
Tabla 4.19. Plan de acción: Plan de Orden Financiero	...	111
<b>INDICE DE FICHAS</b>		
Ficha 3.1. Grupo radial Samix	...	40
Ficha 3.2. Grupo radial Corporación YSKL	...	44
Ficha 3.3. Grupo radial Corporación FM	...	46
Ficha 3.4. Grupo Radio Stereo	...	49
Ficha 3.5. Otras radios a nivel nacional	...	50
<b>INDICE DE MAPAS</b>		
Mapa. Radios socias de ARPAS en EL Salvador	...	26
Mapa. Estratégico ARPAS 2012-2016	...	85
<b>INDICE DE MATRICES</b>		
Matriz FODA 3.2. Diagnóstico del entorno	...	57
Matriz FODA 3.4. Clima laboral y comunicaciones	...	66
Matriz FODA 3.5. Área de ventas y mercadeo	...	68
Matriz FODA 3.6. Área de organizacional y financiera	...	75