

Contenido

| | | |
|--------|--|----|
| I. | PRESENTACIÓN GENERAL DEL PLAN | 3 |
| 1.1. | Plan Estratégico Institucional 2016-2020 de la Obra Radio Santa María | 3 |
| 1.2. | El proceso de elaboración del plan estratégico | 4 |
| 1.2.1. | Antecedentes institucionales en el marco del proceso de planificación y renovación institucional..... | 6 |
| 1.2.2. | Referentes importantes..... | 12 |
| II. | ANÁLISIS ESTRATÉGICO | 15 |
| 2.1. | Análisis de los grupos de interés | 15 |
| 2.2. | Situación relativa a la sostenibilidad financiera..... | 17 |
| 2.3. | Análisis del contexto laboral y del talento humano..... | 19 |
| 2.4. | Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)..... | 36 |
| 2.5. | Análisis de contexto | 40 |
| 2.5.1. | Contexto general | 40 |
| 2.5.2. | Contexto radiofónico..... | 41 |
| 2.5.3. | Contexto relativo a la Educación de Personas Jóvenes y Adultas | 43 |
| 2.5.4. | Contexto actual de las organizaciones comunitarias y los movimientos sociales en República Dominicana..... | 46 |
| III. | PLAN ESTRATÉGICO 2016-2020..... | 50 |
| 3.1. | Identidad de Radio Santa María | 50 |
| 3.2. | Principios, Visión, Misión y Valores de Radio Santa María | 55 |
| 3.3. | Organigrama Institucional | 56 |
| 3.4. | Objetivos 2016-2020 | 57 |
| 3.4.1. | Objetivo General | 57 |
| 3.4.2. | Objetivos Estratégicos | 57 |
| 3.4.3. | Objetivos Operativos | 60 |
| 3.5. | Matriz del Plan | 63 |
| IV. | GESTION, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN..... | 72 |
| 4.1. | Gestión del PEI | 72 |
| 4.2. | Sistema de indicadores del Plan Estratégico 2016-2020. | 72 |

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

| | |
|--|----|
| V. SISTEMA DE COMUNICACIÓN DEL PLAN | 73 |
| 5.1. Estructura de comunicación e interacción interna del PE 2016-2020 | 73 |
| 5.2. Visibilización de impacto y comunicación externa del PE 2016-2020..... | 74 |

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

I. PRESENTACIÓN GENERAL DEL PLAN

1.1. Plan Estratégico Institucional 2016-2020 de la Obra Radio Santa María

Radio Santa María se siente interpelada por la situación de exclusión, de pobreza y de violación de los derechos fundamentales en que se encuentra la población en este momento histórico, así como por el deterioro continuo del medio ambiente, el aumento de la inseguridad ciudadana y de la violencia social, con el agravante de los constantes actos de corrupción y clientelismo político que desalientan la esperanza, desmovilizan las comunidades y empobrecen más el país.

El mensaje del Papa Francisco en Santa Cruz de Bolivia en julio del 2015 en un encuentro con los movimientos sociales, nos invita a realizar el trabajo con fraternidad, garra, entrega y sed de justicia. En este llamamiento especial del Santo Padre, RSM renueva el compromiso de hacer, *“que el clamor de los excluidos y excluidas se escuche en América Latina y en toda la tierra”* y de que su encuentro con la gente y las comunidades sea **fermento de cambio**.

En su Plan Estratégico Institucional 2016-2020, Radio Santa María ha querido comprender su entorno, con la perspectiva de poder repensarse, rehacerse y redefinir la estructura institucional de manera que posibilite el desarrollo de su misión, manteniendo el dinamismo y la sostenibilidad de la obra. De la misma manera, es un proceso que implica la reorganización del proceso y espacios de toma de decisiones, de manera que garantice

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

una eficiencia efectiva y se puedan establecer parámetros de evaluación que permitan diagnosticar los puntos de retrocesos, paralizaciones y avances.

1.2. El proceso de elaboración del plan estratégico

La planificación en Radio Santa María es una herramienta que ayuda a organizar el trabajo y los recursos institucionales, pero al mismo tiempo se convierte en un espacio de reflexión sobre el accionar y los nuevos desafíos que la realidad plantea.

Como metodología compartimos la visión planteada por la Plataforma de ONG de Acción Social, Madrid, *“La planificación es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones, no sólo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así al máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno”*, plasmada en la “Guía de Planificación Estratégica de ONG de Acción Social”, documento que utilizamos como referencia general.

La formulación del Plan Estratégico 2016-2020 ha sido un proceso reflexivo de construcción colectiva que ha implicado, en una fase 0 la organización del proceso, desde la decisión de planificar, la conformación del equipo coordinador hasta la definición de la metodología a seguir, así como una mirada histórica y una profunda reflexión sobre el momento actual de la institución, la sistematización de procesos anteriores que

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

antecedentes este ejercicio de planeación y una mirada a referentes importantes para la obra.

La primera fase estuvo concentrada en el análisis estratégico tanto de la institución como de su entorno: los grupos de interés, de la situación de sostenibilidad y del talento humano, así como un análisis FODA y del contexto radiofónico, de la educación de personas jóvenes y adultas y de las organizaciones sociales en el país.

En un tercer momento se ha definido el a dónde quiere llegar RSM en los próximos cinco años para lo que se ha reformulado su visión y misión institucional, así como los objetivos estratégicos y operativos del quinquenio.

El cuarto, quinto y sexto momento ha estado dedicado a la formulación del plan, la definición de la metodología de evaluación y seguimiento del mismo y a la comunicación del plan.

**1.2.1. Antecedentes institucionales en el marco del proceso de
planificación y renovación institucional**

-Proceso de “Adecuación de Radio Santa María a los procesos de cambio en República Dominicana” (2003-2008)

En este momento RSM estaba preocupada porque institucionalmente tenía serias dificultades para responder a las nuevas realidades y a los grandes cambios que vivía la población, siendo eficaz y sostenible. Tanto el personal interno como amigos y personas cercanas a la institución se daban cuenta de que la misma se estaba “quedando atrás”, se percibía cierto desfase. Se planteó como un período de readecuación institucional para estar en capacidad de responder a los cambios de la sociedad dominicana.

En el marco de este proceso se redefinió la misión, visión, filosofía, objetivos y valores. El resultado más visible de este resultado lo fue el cambio de imagen institucional y la visibilización de la misión y visión que fueron colocadas a la vista del público.

Se propuso la incorporación de un modelo administrativo y gerencial eficaz, siendo el principal logro la separación, a nivel de contabilidad de las cuentas de las Escuelas Radiofónicas Santa María.

Se hizo estudio del mercado radiofónico y como resultado se creó el Departamento de Mercadeo.

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

Aunque no podemos constatar los resultados de los procesos instrumentados, sobre todo por falta de aplicación y seguimiento, el período nos dejó importantes informaciones que todavía tienen actualidad, entre ellas: estudio de mercado, análisis de contexto, elaboración de manuales de puestos y funciones y de inducción institucional (proceso no concluido), plan de redes y alianzas, FODA y análisis internos, plan estratégico 2009-2013, renovación de la programación AM (Buenos días País, de Par en Par, etc.), reorientación de la programación de la FM a un público juvenil, diseño de una página web, entre otros.

Con este proceso se constató que RSM **tiene un personal** (interno y externo) **que se preocupa por ella**. La Compañía de Jesús, el Obispado de La Vega, el personal de la institución y un equipo de personas cercanas y colaboradoras siempre han emitido su opinión cuando se les ha consultado, así lo muestran los documentos de los procesos. Sus aportes han sido muy valiosos en la mayor parte de los casos. La gente piensa en la institución y es capaz de identificar sus principales retos. Esto no siempre ha tenido buen terreno para ser aprovechado institucionalmente.

Existe una debilidad interna por la que **casi todos los procesos se detienen al nivel de la implementación**. La toma de decisiones es lenta y centralizada y el personal suele desvincularse de las responsabilidades de cambio.

El proceso puso en evidencia que **RSM es una marca fuerte**, asimilada por la población dominicana.

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

Se nota cierta **“falta de puntería” entre los resultados** en los estudios de audiencia, de mercado y de contexto con la estrategias diseñadas para producir los cambios.

-Plan quinquenal de Desarrollo Estratégico 2009-2013

Como resultado del proceso de readecuación institucional, se formuló el primer plan estratégico institucional en el que fueron definidas tres líneas estratégicas: lograr posicionamiento como líder de opinión, educación y entretenimiento, mejorar los niveles de sostenibilidad económica a través de la rentabilización de sus operaciones y el fortalecimiento de la participación en temas sociales enfocado en la orientación y la formación de líderes.

Fueron identificados como factores críticos de éxito la documentación, normas, procedimientos y reglamentos, el impulsar la asociatividad y el cooperativismo como medio de emancipación de la pobreza, la implementación de un centro estadístico de datos para monitorear los productos de consumo masivo para fortalecer el plan de mercadeo y, finalmente la transmisión de RSM por la FM.

En concreto, RSM se propuso, en el marco de este plan, alcanzar mayor penetración e incidencia en el público radioyente, innovando la calidad de los servicios y la oferta de la programación; innovar, ampliar y diversificar los servicios educativos de las ER; viabilizar la sostenibilidad económica, favoreciendo un estructura administrativa basada en las necesidades estratégicas y fortalecer las bases del desarrollo de la institución, haciéndola

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

capaz de enfrentar los desafíos, manteniendo los niveles de calidad y competitividad requeridos.

Los resultados de este plan estratégico no pudieron ser medidos debido a que el mismo no era conocido por el personal y su implementación tuvo poco seguimiento.

-Encuentro de Miradas-Proceso de reflexión para el fortalecimiento institucional. 2013-2014

Debido al resultado poco satisfactorio del plan anterior y del plan operativo 2012, un equipo a lo interno de RSM, planteó la necesidad de un proceso de una reflexión-discusión interna que permitiese el diseño estratégico de las intervenciones y el fortalecimiento institucional, a estos fines fue presentada una propuesta de esquema de intervención de parte de la coordinación de Desarrollo Institucional y Proyectos, la misma fue discutida con el Director General de RSM y el Director de las ER. La propuesta buscaba construir perspectiva sobre RSM como institución global; recrear la visión social fortaleciendo y ampliando la conexión con la base; generar acreditación social y renovar el pensamiento crítico constructivo.

En la práctica se generó un proceso de reflexión y discusión sobre las necesidades y desafíos a las que RSM debería responder sobre el contexto, la identidad institucional y sobre temáticas operativas y estratégicas a nivel interno.

Las principales reflexiones-conclusiones fueron:

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

- La necesidad de replantear la concepción interna de la organización, de tal manera que su identidad exprese todo lo que hace. En este orden, se consideró la necesidad de redefinir la misión y la visión
- Se identificaron como principales debilidades la pérdida de audiencia, baja calidad de las producciones radiofónicas, falta de claridad de las realidades actuales de la sociedad donde actuamos, la desconexión con el público, poca formación del personal y la radio deficitaria económicamente.
- Como amenazas se identificaron los cambios en el público campesino hacia una cultura urbana que nos deja a RSM fuera de juego y disminuye su capacidad de incidencia y el conflicto que genera un Cibao en condiciones rurales pero con un imaginario urbano.

Como necesidades y desafíos se estableció:

- Incidir en la vida económica, social, política y religiosa
- Crear opinión pública
- Brindar acompañamiento espiritual al público
- Ofrecer comunicación formativa-transformadora
- Mejorar calidad de la vida de la gente
- Comunicar lo que está pasando en las comunidades
- Reconectar-reencontrar la audiencia.
- Ampliar la visión (vernos como conjunto de medios)
- Identificar los vacíos comunicacionales del contexto

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

- Ser claros sobre realidades actuales- Posicionarnos
- Conocer el contexto sobre el que actuamos
- Encontrar el modo de acompañar a la gente

Dentro del proceso surgieron varias propuestas: crear una unidad responsable de la sostenibilidad integrada por Proyectos, Mercadeo, Becas y Procuración de Fondos; crear un área de relaciones públicas y comunicaciones; crear una dirección de radio para AM y FM y reducir el personal.

-Consulta externa para fusión AM y FM

La dirección general llevó a cabo un proceso de consulta a fin de determinar la factibilidad de fusionar la programación de las radios de las frecuencias AM y FM. Las personas consultadas, a pesar de haber sido convocadas para opinar sobre la fusión de AM y FM, volcaron sus opiniones hacia asuntos más fundamentales de RSM.

Plantearon fundamentalmente que RSM tiene que entrar en su esencia y preguntarse cuál es su rol en la radio dominicana. No debe verse como radio comercial, sino como radio educativa; reconectar con las comunidades-recuperar la interacción; mejorar la calidad de las producciones; hacer fusión entre lo tradicional y lo moderno en su oferta radial; redefinir su público; mejorar la calidad técnica de la emisión radial y tener presencia en Santiago.

1.2.2. Referentes importantes.

-Prioridades del Proyecto Apostólico Común 2011-2020 de la CPAL

- Cercanía y compromiso con quienes viven en las fronteras de la exclusión
- Profundización y articulación del trabajo con jóvenes, especialmente aquellos con capacidad de liderazgo.
- Diálogo Fe y Cultura. Tender puentes entre la fe y las culturas
- Conciencia y solidaridad latinoamericana. Redes y proyectos intersectoriales e interprovinciales.
- Espiritualidad encarnada apostólica. Compartir la riqueza de nuestra espiritualidad
- Fortalecimiento del cuerpo apostólico y colaboración en la misión. Calidad evangélica del cuerpo apostólico, redes ignacianas, adecuación de las estructuras y estilos de gobiernos y de gestión para la misión en colaboración con otros y formación conjunta de laicos y jesuitas.

-Prioridades del Plan Apostólico de la Seccional Dominicana de la Provincia Antillas de la Compañía de Jesús 2015-2022

- Acoger el “modo de proceder” de la Ruta Ignaciana, articulando de manera corporativa nuestra presencia como Plataformas Apostólicas, creando redes de trabajo y colaboración entre las obras, fortaleciendo el compromiso con los sectores y creciendo en la comunicación y apertura a la misión universal

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

- Ofrecer la espiritualidad ignaciana, ofreciendo de manera sistemática los Ejercicios Espirituales, formando en la espiritualidad ignaciana y fortaleciendo la identidad ignaciana en las instituciones.
- Responder a las formas actuales de pobreza y exclusión social, favoreciendo la cercanía y el compromiso con las poblaciones vulnerables y excluidas, comprendiendo la realidad local, nacional y regional e incidiendo para la promoción de la vida digna.
- Acompañar a los jóvenes, logrando una mayor comprensión de la realidad juvenil, ofreciendo, el seguimiento cercano a los jóvenes, fortaleciendo la formación integral a los jóvenes y promoviendo la espiritualidad ignaciana entre los jóvenes.

-Fronteras identificadas, de modo preliminar, en el proceso de renovación de los Centros Sociales de la Compañía en RD

Acompañamiento a la población vulnerable y Derechos Humanos; articulación social e incidencia en políticas públicas; pensamiento crítico e investigación; mística y acompañamiento al personal

-Objetivos definidos por RSM en el marco de ALER 2020

El proceso ALER 2020 representa una invitación, asumida por RSM, para construir un futuro relevante para los pueblos, para participar activamente de la construcción del paradigma del buen vivir, para hacer posible el 'día después del desarrollo', mediante el mejoramiento de la participación democrática de la ciudadanía; el fortalecimiento de la

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

capacidad productiva de pequeños productores agrícolas; aumento de la conciencia ciudadana; incremento la vivencia de los valores de la igualdad, el respeto a los demás y la seguridad ciudadana, rechazando cualquier forma de violencia a través de la promoción de la convivencia; incremento de la aceptación, la convivencia armónica y el respeto a la diversidad cultural entre dominicanos y haitianos, entre otros.

-Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 y la Ley No. 1-12 que establece un Estado con instituciones eficientes y transparentes, al servicio de una ciudadanía responsable y participativa que garantiza la seguridad y promueve el desarrollo y la convivencia pacífica; una sociedad cohesionada, con igualdad de oportunidades y bajos niveles de pobreza y desigualdad; una economía articulada, innovadora y ambientalmente sostenible, con una estructura productiva que genera crecimiento alto y sostenido con empleo decente, y se inserta de manera competitiva en la economía global y manejo sostenible del medio ambiente y una adecuada adaptación al cambio climático.

II. ANALISIS ESTRATÉGICO

2.1. Análisis de los grupos de interés

Radio Santa María tiene diversos grupos de interés vinculados a su misión y hacen posible que los servicios educativos, comunicaciones y de promoción de la vida lleguen a más personas cada día. Como parte del proceso de formulación del presente Plan Estratégico, se ha hecho de estos grupos, con el objetivo de diseñar y ofrecer productos y servicios de calidad que satisfagan cada vez más expectativas.

A nivel interno, se ha definido como grupos de interés:

- a.** El personal que labora y colabora con la institución, como plataforma fundamental para el logro de la misión institucional y que definen la calidad de los procesos y servicios.
- b.** La administración y propiedad de la obra que son el gobierno mismo y deben ser parte fundamental en los procesos internos y en la planificación de la misma. Es necesario incrementar los niveles de participación en la planificación, comunicación y colaboración
- c.** Quienes demandan o reciben los servicios que ofrece RSM en sus distintos programas de trabajo. Se trata de instancias eclesiales, organizaciones y personas en particular usuarias del proyecto educativo de RSM.

A nivel externo, los grupos de interés han sido clasificados en:

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

- d. Empresas, como aliados que por muchos años han confiado en el trabajo que se realiza en la obra y ofrecen facilidades para promover su propuesta en sus respectivos espacios.
- e. Proveedores o suplidores que es un segmento colaborador, cuya cercanía favorece el desarrollo y la realización de las acciones que emprende la institución;
- f. Instituciones educativas y culturales afines que marcan la vida educativa nacional, las cuales sirven de referentes para el servicio educativo que realiza la institución y ayudan a garantizar la formación y profesionalización de los asociados en la obra Santa María mediante acuerdos de colaboración interinstitucional, de la misma manera facilitan la expansión y cualificación del servicio que ofrece RSM, así como favorecen la producción literaria a través de los cuentos.
- g. Patrocinadores, anunciantes y donantes, cuya solidaridad y servicio constituyen un eje de vital importancia para la ejecución de los procesos que se llevan en la obra;
- h. Organismos de cooperación internacional que contribuyen con el fortalecimiento de los programas educativos de RSM mediante la cooperación internacional.
- i. Obras de la Compañía de Jesús en la Provincia de Las Antillas y la CPAL; organizaciones de la Sociedad Civil; parroquias e instituciones eclesiásticas; entidades estatales

En lo adelante, el Departamento de Comunicaciones y relaciones públicas, que está en proceso de creación, formulará un plan de relacionamiento con los distintos grupos de interés a fin de fortalecer las relaciones.

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

2.2. Situación relativa a la sostenibilidad financiera

En sentido general, la estructura de ingresos de Radio Santa María es potencialmente sostenible y representa una fortaleza institucional. Alrededor del 95% de los ingresos son gestionados de manera autónoma. La mayor parte por venta de servicios, seguido por subvenciones vinculadas a los servicios educativos que brindamos y en tercer lugar la venta de publicidad y espacios radiales. Estas potencialidades no están siendo aprovechadas adecuadamente en este momento.

El presupuesto general de ingresos y gastos es muy bajo para el tamaño de la institución, lo que podría limitar el desarrollo de la misma y el mejoramiento de sus servicios.

Hay bajo aprovechamiento de la capacidad institucional para la generación de ingresos a través de proyectos de cooperación al desarrollo, recursos disponibles en instancias complementarias de nuestro trabajo pero que aún no son aprovechados. En este sentido, en la estructura de ingresos está ausente la procuración de fondos y el mercadeo social que nos permitiría captar recursos nacionales motivando la participación local y nacional al proyecto de RSM unido a una débil política de mercadeo con una venta centrada en La Vega y alrededores, sin una presencia significativa donde se concentran las grandes oportunidades comerciales y agencias publicitarias.

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

La actual gestión de la contabilidad no nos permite disponer de informaciones claras y ágiles y responder de manera eficiente a los requerimientos de financiadores, clientes, suplidores y colaboradores en sentido general, además de que hace falta una estructura administrativa-contable que facilite mayor control de gastos e ingresos, sobre todo el generado por el pago de los estudiantes de las ER en las regionales.

| ESTRUCTURA DE INGRESOS | | |
|--------------------------------------|----------------------|---------------|
| CONCEPTO | MONTO | % |
| Radio | 6,389,063.39 | 19.69 |
| Subvenciones | 7,414,299.96 | 22.85 |
| MINERD | 1,414,299.96 | |
| Economía, Planf y Desarrollo | 6,000,000.00 | |
| Donaciones | 733,217.76 | 2.26 |
| Proyectos | 750,000.00 | 2.31 |
| Venta de servicio y productos | 16,299,446.40 | 50.23 |
| Almanque | 587,577.28 | |
| Servicios educativos alumnos | 15,175,410.00 | |
| Camisetas-carnet, rifas | 294,274.80 | |
| Imprenta | 42,184.32 | |
| Otros | 200,000.00 | |
| Intereses | 549,700.00 | 1.69 |
| Forpa | 223,200.00 | |
| Otros | 326,500.00 | |
| OTROS | 316,323.55 | 0.97 |
| TOTAL | 32,452,051.06 | 100.00 |

Sólo algunas de las áreas de trabajo son generadoras de ingresos y medianamente sostenibles, otras con capacidad para generar recursos, en este momento son cargas financieras para la institución.

Reducidas posibilidades de venta de la programación a través de mercadeo debido, entre otras cosas, a la falta de

publicidad y relaciones públicas; reducida capacidad tecnológica con que opera la radio y mala calidad del producto radiofónico que se vende.

2.3. Análisis del contexto laboral y del talento humano

En el marco de la formulación del presente plan estratégico, se ha realizado, internamente un análisis del talento humano, utilizando las variables de sexo, edad, área de trabajo, departamento, puesto, competencias, tipo de contratación, antigüedad, nivel y área de estudio, escala salarial, hora de trabajo al mes y costo de la hora de trabajo. Con preguntas abiertas para valorar el clima organizacional en el momento y el nivel de motivación que se tiene.

Ha sido un ejercicio inicial para el conocimiento del talento humano, el clima laboral, las necesidades vinculadas en función del crecimiento y mejora del mismo, así como para la toma de decisiones importantes en vista a la eficientización de los procesos internos y la mejora del trabajo que realiza la institución de cara a su misión en la sociedad dominicana.

Informaciones generales:

Radio Santa María tiene un equipo humano de 74 personas, de los cuales el 49.38% es hombre y el 41.98% mujer. La edad promedio en el personal es de 41.56 años. Siendo los más representados los que están entre 19 y 35 años de edad.

El 41.97% del personal tiene entre 19 y 35 años de edad. De este grupo el 45% es hombre y el 55%, mujer.

El 33.78% tiene licenciatura o ingeniería, seguido por el 17.57% que se encuentra estudiando alguna carrera universitaria en la actualidad. El 14.86% es técnico e igual

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

porcentaje es bachiller. Sólo el 5.41% del personal tiene maestría, de los cuales el 75% es hombre y el 25% mujer.

Las principales áreas de estudio son el secretariado, informática, comunicación social, locución y educación. Las mujeres siguen estando con mayor concentración en áreas de estudios tradicionalmente “asignadas a mujeres”.

| | | M | F |
|----------------------|---|---|---|
| Secretariado | 9 | 0 | 9 |
| Informática | 7 | 4 | 3 |
| Com. Social | 7 | 3 | 4 |
| Locución | 5 | 5 | 0 |
| Educación | 6 | 3 | 3 |
| Derecho | 4 | 3 | 1 |
| Adm. Empresa | 3 | 0 | 3 |
| Contabilidad | 3 | 1 | 2 |
| Filosofía/teología | 2 | 2 | 0 |
| Mercadeo | 2 | 0 | 2 |
| Psicología | 2 | 0 | 2 |
| Agronomía | 1 | 1 | 0 |
| Arquitectura | 1 | 0 | 1 |
| Diseño Gráfico | 1 | 1 | 0 |
| Economía | 1 | 0 | 1 |
| Ing. Electromecánica | 1 | 1 | 0 |
| Ing. Industrial | 1 | 1 | 0 |

La profesionalización es calificada por el 36.5 % personal de RSM como buena y regular. El 9.5% considera que es muy buena.

| Calificación Profesionalización | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No responde | 5 | 7.9 | 7.9 | 7.9 |
| | 1 | 1 | 1.6 | 1.6 | 9.5 |
| | 2 | 5 | 7.9 | 7.9 | 17.5 |
| | 3 | 23 | 36.5 | 36.5 | 54.0 |
| | 4 | 23 | 36.5 | 36.5 | 90.5 |
| | 5 | 6 | 9.5 | 9.5 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

El 79.4% del personal considera que necesita alguna capacitación para la realización de su trabajo

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

| Si_necesitas_capacitación_para_realizar_mejor_el_trabajo | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos No responde | 1 | 1.6 | 1.6 | 1.6 |
| Sí | 50 | 79.4 | 79.4 | 81.0 |
| No | 12 | 19.0 | 19.0 | 100.0 |
| Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

Actualización profesional, tecnología, producción radial y lenguas extranjeras son las áreas identificadas con mayor fuerza.

| | |
|--|---|
| Sobre funcionamiento de transmisores | 1 |
| Actualización en lo que hacen | 7 |
| Educación por competencias | 1 |
| Coaching | 1 |
| Conocimiento de contabilidad | 1 |
| Edición de audio | 1 |
| Cursos de administración | 1 |
| Cursos de producción | 1 |
| Diplomado en comunicación social | 3 |
| Educación de adultos | 1 |
| Diseño y arte gráfico | 1 |
| En el ámbito tecnológico, curso de procesos administrativos actualizados y paquetes de producción y edición actualizado y comunicación social, estudio actualizado y especialización en software de actualidad | 4 |
| Manejo de redes sociales | |
| Gestión de ONG | |
| Cómo hablar en público | |
| Inglés/Lenguas extranjeras | 3 |
| Administración financiera | |
| Alta gerencia | |
| Manejo de base de datos | |
| Producción radial | 4 |
| Redacción | 1 |
| Trabajo en equipo y relaciones humanas | 1 |

El equipo directivo está conformado por la Dirección General, las Sub-direcciones de áreas misionales y el personal encargado de los Departamentos de soporte general.

Al momento de este análisis este equipo estaba integrado por 9 personas (12.16% del personal). Las mujeres están peor representada en los puestos de mayor rango, mientras que mejora en los de menor rango. El promedio de edad es de 50 años.

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

El promedio salarial es de 30,201.47 pesos dominicanos, trabajando un promedio de 159.49 horas mensuales a un costo promedio de 188.59 pesos la hora.

El 52.70% trabaja tiempo completo, el 41.03% de este personal labora en las ER. y el 35.9% en departamentos de apoyo general. El 5.41% del personal trabaja medio tiempo, el 75% labora en la Radio y el 25% en dptos. De apoyo general. El 37.84% del personal laboral tiempo parcial, el 60.71% en la Radio, el 25% en Dptos. de apoyo y el 14.29% en las Escuelas.

La mayor parte del personal tiene menos de 10 años laborando en la institución.

El 55.40% del personal tiene sueldo por debajo del salario mínimo de ley. De estas personas el 24.39% trabaja tiempo completo y el 65.85% tiempo parcial. El salario promedio de este segmento del personal es de 7,221.63, laboran en promedio 82.70 horas al mes y se les es pagada la hora, en un promedio de 115.18 pesos. De este segmento, el 63.41% es hombre y el 36.59% mujer. Quienes devengan sueldos por debajo del salario mínimo y están contratados a tiempo completos, trabajan un promedio de 154.92 horas al mes y se les pagada a 70.47 pesos en promedio.

El 27.30% del personal tiene salarios de entre 13 y 20 mil pesos. En promedio ganan un salario de 15,073.85 pesos; laboran 149.18 horas al mes y les es pagada la hora de trabajo a 116.33 pesos.

El 12.76% del personal tiene salarios de entre 20,500 a 27,500 pesos. En promedio ganan un salario de 24,313.47 pesos; laboran 157.35 horas al mes y les es pagada la hora a

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

155.11 pesos.

El 2.7% del personal salarios de entre 27,500 y 34 mil pesos. En promedio ganan un salario de 29,400 pesos; laboran 155,88 horas al mes y les he pagada la hora a 189.04 pesos.

De igual manera el 2.7% del personal tiene salarios de más de 34,500 pesos al mes, con un promedio de 40,033.80 pesos de salario; laboran 160.21 horas al mes y les es pagada la hora a 251.49 pesos.

| ESCALA SALARIAL | PERSONAS | PROMEDIO SALARIO | PROMEDIO HORAS/MES | PROMEDIO COSTO/HORA |
|-------------------------------------|----------|------------------|--------------------|---------------------|
| Menos de 12,872.88 (salario mínimo) | 41 | 7,221.63 | 82.7 | 115.18 |
| De 13 a 20 mil pesos | 20 | 15,073.85 | 149.18 | 116.33 |
| De 20,500 a 27,500 pesos | 9 | 24,313.47 | 157.35 | 155.11 |
| De 27,600 a 34 mil pesos | 2 | 29,400 | 155.88 | 189.04 |
| Más de 34,500 pesos | 2 | 40,033.80 | 160.21 | 251.49 |

Percepción del personal respecto a la remuneración y a los incentivos

La remuneración económica es calificada como regular por el 33.3% del personal, como buena por el 19% y por igual porcentaje del personal es calificada como mala.

| Calificación_Remunera ción_económica | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|-------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | No responde | 4 | 6.3 | 6.3 | 6.3 |
| | 1 | 12 | 19.0 | 19.0 | 25.4 |
| | 2 | 9 | 14.3 | 14.3 | 39.7 |
| | 3 | 21 | 33.3 | 33.3 | 73.0 |
| | 4 | 12 | 19.0 | 19.0 | 92.1 |
| | 5 | 5 | 7.9 | 7.9 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

El 33.3% del personal califica como muy malo los reconocimientos, mientras que el 19% lo califica como malo y regular.

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

| Calificación_Reconocimientos | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------------------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No responde | 7 | 11.1 | 11.1 | 11.1 |
| | 1 | 21 | 33.3 | 33.3 | 44.4 |
| | 2 | 12 | 19.0 | 19.0 | 63.5 |
| | 3 | 12 | 19.0 | 19.0 | 82.5 |
| | 4 | 8 | 12.7 | 12.7 | 95.2 |
| | 5 | 3 | 4.8 | 4.8 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

El 29% del personal considera como buena las oportunidades que da RSM al personal. El 22.2% lo califica como regular y el 15.9% como muy buena.

| Calificación_Oportunidad_de_desarrollo | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No responde | 5 | 7.9 | 7.9 | 7.9 |
| | 1 | 7 | 11.1 | 11.1 | 19.0 |
| | 2 | 9 | 14.3 | 14.3 | 33.3 |
| | 3 | 14 | 22.2 | 22.2 | 55.6 |
| | 4 | 18 | 28.6 | 28.6 | 84.1 |
| | 5 | 10 | 15.9 | 15.9 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

Alrededor del 70.5% del personal reside en la zona urbana, mientras que un 29.5% reside en zona rural. El 50.8% reside en barrios y el 21.3% en zona residencial.

El 52.5% vive en casa propia y el 29.5% en casa alquilada. En el 73.8% de los casos la casa está terminada. El 62.3% vive en casa independiente y el 21.3% en apartamento. El 60.7% afirma vivir en casa de plato, el 34.4% de zinc; En el 95.1% de los casos las paredes son de concreto; el piso en un 45.9% de cerámica, 27.9% de cemento.

El 42.6% del personal está casado, el mismo porcentaje dice estar soltero. El 13.1% en unión libre. La mayor parte del personal tiene hijos e hijas. De los que tienen hijos, el 54.1% tiene entre 1 y 3 hijos.

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

El 54.1% del personal utiliza transporte propio para llegar al lugar de trabajo. El 31.2% utiliza transporte público y motoconchos y el 13.1 lo hace a pie por su cercanía.

Alrededor del 30% del personal gasta menos del 10% de su salario en transporte, el 28% gasta entre el 10 y 19% de su salario, el 24.14% gastan entre el 20 y 39% de su salario.

| | |
|---------------------------------|-------|
| De 40 a 60% del salario | 6.90 |
| De 20 a 39% del salario | 24.14 |
| De 10 a 19% del salario | 27.59 |
| Menos del 10% del salario | 29.31 |
| Quienes no gastan en transporte | 12.07 |

Motivación, vinculación con la institución, ambiente laboral y proyecciones del personal

a. Significado de Radio Santa María para el personal ¿Qué significa RSM para ti?

Para una gran parte del personal Radio Santa María significa una plataforma de apoyo laboral, de educación, capacitación y formación profesional y humana.

Para otro grupo de personas significa una familia, aunque este concepto, al parecer, se ha ido deteriorando en los últimos años.

Otras personas valoran la identidad de RSM con el pueblo, su valor cultural, el prestigio

Para otras personas, RSM significa una vía para hacer aportes a la sociedad.

Hay quienes consideran que el sentido de familia en RSM se ha ido deteriorando, para otros significa estancamiento y hay quienes siguen viendo separadas a RSM de las Escuelas Radiofónicas, como dos entidades distintas

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

| | Frecuencia | | | |
|---|------------|--|--|--|
| Plataforma de apoyo laboral, Educación e informal (Formación Humana) y de superación | 29 | | | |
| Una familia | 19 | | | |
| Vía de aporte a la sociedad | 8 | | | |
| Por ser la emisora que se identificó con el pueblo | 4 | | | |
| Valor cultural | 1 | | | |
| Institución de comunicación, vocación de servicio y vía de ayuda a las comunidades sin fines de lucro | 10 | | | |
| Institución de prestigio | 2 | | | |
| Orgullo Vegano y personal | 2 | | | |
| Por agradecimiento | 1 | | | |
| Para algunas persona el sentido de familia se ha perdido | | | | |
| Una institución que le quita autonomía a la ER | 1 | | | |
| Estancamiento | 1 | | | |

b. Razones por las que trabajan en Radio Santa María ¿Por qué trabajas en RSM?

El 85% del personal respondió esta pregunta.

El 41.2 % dice trabajar en RSM por su misión educativa, de comunicación y de ayuda a la sociedad y por lo tanto porque les gusta servir a los demás.

El 17.4% dice amar lo que hace.

El 15.9 % trabaja en RSM por razones económicas, por representar una oportunidad laboral y porque alguien le recomendó.

El 9.5% afirma que RSM le dio apoyo y la oportunidad de un trabajo cuando más lo necesitaba, además que le apoyado en su formación profesional.

Otras personas valoran el ambiente laboral, los valores que se practican, se identifican con la obra, por ser católica y por el prestigio que tiene en la sociedad.

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

c. Si conoces la visión y misión de RSM

La mayor parte del personal entrevistado no conoce la visión ni la misión institucional.

| Si conoces la visión de RSM | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------------------------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No responde | 1 | 1.6 | 1.6 | 1.6 |
| | Sí | 21 | 33.3 | 33.3 | 34.9 |
| | No | 41 | 65.1 | 65.1 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |
| Si conoces la misión de RSM | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | No responde | 2 | 3.2 | 3.2 | 3.2 |
| | Sí | 17 | 27.0 | 27.0 | 30.2 |
| | No | 44 | 69.8 | 69.8 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

-Lo que más le gusta al personal de Radio Santa María del trabajo que realiza. Lo que más te gusta de tu trabajo

El servicio, la educación, el acompañamiento a las comunidades y el servicio de comunicación social a favor de una mejor sociedad.

El contacto con la gente para la que trabaja. El poder trabajar de manera directa con los públicos para los se trabaja.

El crear, producir y ver el impacto de su trabajo les genera mucha satisfacción.

El compañerismo interno, el ambiente de trabajo y el crecimiento personal y profesional que se tiene trabajando en RSM.

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

-Lo que menos le gusta de su trabajo al personal. Lo que menos te gusta de tu trabajo.

La ausencia de planificación y organización interna es lo que menos le gusta al personal, seguido por el exceso de trabajo, los bajos salarios, el deterioro en el ambiente laboral, sobre todo en las relaciones interpersonales, así como el sentirse poco valorados, unido a situaciones de que son percibida como maltrato laboral y la falta de comunicación interna.

| | |
|---|----|
| La ausencia de planificación y organización | 10 |
| El exceso de trabajo y la presión que ello implica | 7 |
| El salario | 5 |
| El ambiente laboral-la pérdida del sentido de familia | 4 |
| Poca valoración profesional y personal | 4 |
| El maltrato laboral | 3 |
| Falta de comunicación interna | 3 |

d. Percepción de la situación laboral por parte del personal

El 20.6% del personal describe su situación laboral como buena, el 15.9% estable y el 12.7% como regular.

| | |
|--------------------------------------|----|
| Aceptable | 4 |
| Agradable | 1 |
| Bien/buena | 17 |
| Cambiante | 2 |
| Carente de autonomía | 1 |
| Complicada | 1 |
| Cómoda | 1 |
| Estable | 10 |
| Estancada profesionalmente | 1 |
| Inestable | 3 |
| Indefinida | 2 |
| Mala | 2 |
| Con demasiadas carencias | 1 |
| Con necesidad de manual de funciones | 1 |
| Con necesidad de ayuda | 1 |
| Regular | 8 |
| Es un reto | 2 |
| Sobrecargado de trabajo | 1 |

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

e. Entorno de trabajo

La percepción del personal sobre el entorno de trabajo en RSM, fue recogida en base a cinco acápites que el personal entrevistado calificó desde muy malo hasta muy bueno.

Las **relaciones con los superiores** tiene la mayor calificación, casi el 50% del personal las percibe como muy buenas, seguida por las relaciones con los compañeros y compañeras de trabajo, el compañerismo, la solidaridad y el ambiente de trabajo.

| Calificación_relaciones_con_superiores | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No responde | 4 | 6.3 | 6.3 | 6.3 |
| | 2 | 2 | 3.2 | 3.2 | 9.5 |
| | 3 | 7 | 11.1 | 11.1 | 20.6 |
| | 4 | 21 | 33.3 | 33.3 | 54.0 |
| | 5 | 29 | 46.0 | 46.0 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

El **ambiente de trabajo** es calificado por más del 50% del personal como bueno y regular y el compañerismo como bueno, muy bueno y regular.

| Calificación_Ambiente_de_trabajo | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------------------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No responde | 8 | 12.7 | 12.9 | 12.9 |
| | 1 | 5 | 7.9 | 8.1 | 21.0 |
| | 2 | 4 | 6.3 | 6.5 | 27.4 |
| | 3 | 16 | 25.4 | 25.8 | 53.2 |
| | 4 | 18 | 28.6 | 29.0 | 82.3 |
| | 5 | 11 | 17.5 | 17.7 | 100.0 |
| | Total | 62 | 98.4 | 100.0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | 1.6 | | |
| | Total | 63 | 100.0 | | |

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

El compañerismo es calificado por el 35% del personal como bueno, como muy bueno por el 30.2% y como regular por el 20.6%.

| Calificación_Compañerismo | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------------------|-------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válidos | No responde | 4 | 6.3 | 6.3 | 6.3 |
| | 1 | 1 | 1.6 | 1.6 | 7.9 |
| | 2 | 4 | 6.3 | 6.3 | 14.3 |
| | 3 | 13 | 20.6 | 20.6 | 34.9 |
| | 4 | 22 | 34.9 | 34.9 | 69.8 |
| | 5 | 19 | 30.2 | 30.2 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

Casi el 40% califica las **relaciones con los compañeros y compañeras** de trabajo como muy buenas, el 30.2% como buenas y el 20.6% como regulares.

| Calificación_relaciones_internas_con_compañeros | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--|-------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válidos | No responde | 1 | 1.6 | 1.6 | 1.6 |
| | 1 | 2 | 3.2 | 3.2 | 4.8 |
| | 2 | 4 | 6.3 | 6.3 | 11.1 |
| | 3 | 13 | 20.6 | 20.6 | 31.7 |
| | 4 | 19 | 30.2 | 30.2 | 61.9 |
| | 5 | 24 | 38.1 | 38.1 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

La **solidaridad** es calificada como muy buenas por el 28.6% del personal. El 22.2% la califica de regular, el 20.6% como buena y el 16% como mala.

| Calificación_solidaridad | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|-------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válidos | No responde | 4 | 6.3 | 6.3 | 6.3 |
| | 1 | 4 | 6.3 | 6.3 | 12.7 |

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 2 | 10 | 15.9 | 15.9 | 28.6 |
| 3 | 14 | 22.2 | 22.2 | 50.8 |
| 4 | 13 | 20.6 | 20.6 | 71.4 |
| 5 | 18 | 28.6 | 28.6 | 100.0 |
| Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

El ambiente de trabajo es valorado por la gran mayoría como cordial y respetuoso. Se percibe además, un incremento en la percepción de un ambiente de trabajo polémico.

| | Porcentaje válido |
|---|-------------------|
| Cordial | 30.2 |
| Cordial y polémico | 1.6 |
| Cordial y respetuoso | 1.6 |
| Cordial, estimulante, respetoso | 1.6 |
| Cordial, estimulante, respetuoso | 1.6 |
| Cordial, estimulante, respetuoso, seguro | 1.6 |
| Cordial, estimulante, respetuoso, seguro y polémico | 1.6 |
| Cordial, polémico | 3.2 |
| Cordial, respetuoso | 9.5 |
| Cordial, respetuoso, polémico | 3.2 |
| Cordial, respetuoso, seguro | 1.6 |
| Estimulante | 1.6 |
| Estimulante, respetuoso, seguro | 1.6 |
| Estimulante, respetuoso | 1.6 |
| Estimulante, Respetuoso | 1.6 |
| Estimulante, respetuoso, polémico | 1.6 |
| Inadecuado | 1.6 |
| Irregular, dudoso | 1.6 |
| Polémico | 4.8 |
| Respetuoso | 22.2 |
| Respetuoso, polémico, chismoso | 1.6 |
| Seguro | 1.6 |
| Total | 100 |

f. Gestión interna

La organización interna, el trabajo en equipo, los trámites administrativos y el modelo de gestión han sido los elementos calificados por el personal para hacer una valoración general sobre la gestión interna.

La **organización interna** es calificada como regular por el 33.3% del personal, como buena por el 30.2% y como mala por el 15.9%.

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

El **trabajo en equipo** es calificado por el 34.9% como regular. El 25.4% lo califica como bueno, el 14.3% como malo, el 12.7% como muy bueno y el 4.8% como malo.

Los **trámites administrativos** son calificados por el 34.9% como regular y por el mismo porcentaje como bueno. El 19% lo califica como muy buenos, el 4.8% como muy malo y el 1.6% como malo.

El **modelo de gestión**, fue calificado como regular por el 44.4%, el 22.2% lo considera bueno y el 12.7% como malo.

La mayor parte del personal dice conocer las competencias requeridas para su puesto de trabajo.

| Si_sabes_cuales_son_las_competencias_requeridas_para_tu_puesto | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No responde | 1 | 1.6 | 1.6 | 1.6 |
| | Sí | 58 | 92.1 | 92.1 | 93.7 |
| | No | 4 | 6.3 | 6.3 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

El 95.2% considera que tiene las competencias para la el puesto que desempeña.

| Si_crees_que_tienes_las_competencias_para_tu_puesto | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No responde | 3 | 4.8 | 4.8 | 4.8 |
| | Sí | 60 | 95.2 | 95.2 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

La mayor parte del personal considera que puede ocupar otros puestos de trabajo o desempeñar otras funciones.

| Si crees que puedes o ocupar otros puestos o funciones | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No responde | 1 | 1.6 | 1.6 | 1.6 |
| | Sí | 59 | 93.7 | 93.7 | 95.2 |
| | No | 3 | 4.8 | 4.8 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

g. Espacio físico

Casi el 39% del personal considera los **espacios físicos** en RSM como buenos. Cerca del 25% los considera regular, el 20.6% los valora como muy bueno.

| Espacios físicos | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No responde | 4 | 6.3 | 6.3 | 6.3 |
| | 1 | 4 | 6.3 | 6.3 | 12.7 |
| | 2 | 3 | 4.8 | 4.8 | 17.5 |
| | 3 | 15 | 23.8 | 23.8 | 41.3 |
| | 4 | 24 | 38.1 | 38.1 | 79.4 |
| | 5 | 13 | 20.6 | 20.6 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

Alrededor del 40% del personal considera como buena la higiene en los espacios físicos de RSM. El 23.8% la considera muy buena; el mismo porcentaje la considera regular.

| Calificación Higiene | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No responde | 4 | 6.3 | 6.3 | 6.3 |
| | 1 | 3 | 4.8 | 4.8 | 11.1 |
| | 2 | 1 | 1.6 | 1.6 | 12.7 |

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 3 | 15 | 23.8 | 23.8 | 36.5 |
| 4 | 25 | 39.7 | 39.7 | 76.2 |
| 5 | 15 | 23.8 | 23.8 | 100.0 |
| Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

La seguridad es calificada por el 25% del personal como muy mala y como mala por el 24%.

| Calificación_Seguridad | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No responde | 6 | 9.5 | 9.5 | 9.5 |
| | 1 | 16 | 25.4 | 25.4 | 34.9 |
| | 2 | 15 | 23.8 | 23.8 | 58.7 |
| | 3 | 11 | 17.5 | 17.5 | 76.2 |
| | 4 | 12 | 19.0 | 19.0 | 95.2 |
| | 5 | 3 | 4.8 | 4.8 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

h. Servicio que se brinda al público

El 38% del personal califica como buena la **calidad del servicio** que se brinda al público, el 30.2% lo califica como regular y el 12.7% como muy bueno.

| Calificación_Calidad_del servicio | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------------------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No responde | 6 | 9.5 | 9.5 | 9.5 |
| | 1 | 3 | 4.8 | 4.8 | 14.3 |
| | 2 | 3 | 4.8 | 4.8 | 19.0 |
| | 3 | 19 | 30.2 | 30.2 | 49.2 |
| | 4 | 24 | 38.1 | 38.1 | 87.3 |
| | 5 | 8 | 12.7 | 12.7 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

La atención al usuario es calificada como buena por el 36.5% del personal. El 31.7% la califica como muy buena y el 15.9% como regular.

| Calificación_atención_al usuario | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|----------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

| | | | | | |
|---------|-------------|----|-------|-------|-------|
| Válidos | No responde | 2 | 3.2 | 3.2 | 3.2 |
| | 1 | 2 | 3.2 | 3.2 | 6.3 |
| | 2 | 6 | 9.5 | 9.5 | 15.9 |
| | 3 | 10 | 15.9 | 15.9 | 31.7 |
| | 4 | 23 | 36.5 | 36.5 | 68.3 |
| | 5 | 20 | 31.7 | 31.7 | 100.0 |
| | Total | 63 | 100.0 | 100.0 | |

2.4. Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)

| Fortalezas Organizaciones Comunes¹ | Estrategias para consolidarlas |
|--|--|
| Credibilidad en el público RSM tiene una imagen en la sociedad dominicana que genera alta consideración | Restablecimiento de una línea periodística acorde con la misión y filosofía institucional, junto a la reestructuración del Departamento de Prensa. |
| | Restablecer y/o fortalecer la conexión directa con los públicos desde la radio, ER y Asociaciones. |
| | Definir una línea de incidencia pública dirigida a la defensa de los derechos y la dignificación de la gente. |
| La historia de servicio y de compromiso con la gente | Mejoramiento de la calidad de la educación y del acompañamiento a las organizaciones que brindamos |
| | Renovación de la defensa del campesinado, sus valores y su aporte a la humanización y sostenibilidad del planeta y la sociedad misma. |
| Fortalezas Distintivas² | Estrategias para consolidarlas |
| Diversidad de medios | Coordinación interna-ponerlo a operar hacia un mismo fin. |
| | Formalizar e institucionalizar el área de ediciones |
| | Generar capacidades internas de producción que sustenten lo que ofrecemos. |
| | Incorporar la tecnología como medio complementario y estratégico de los tiempos actuales para la educación, el acompañamiento y la comunicación. Colocar su oferta educativa online |
| La generación de ingresos por medios mayormente propios le hace potencialmente sostenible | Desarrollar la potencialidad de auto-sostenibilidad mediante la articulación interna de las áreas de gestión económica. |
| | Aumentar las fuentes de ingresos con servicios propios, el mercadeo social y la procuración de fondos |
| Fortalezas de imitación de las fortalezas distintivas³ | Estrategias para consolidarlas |
| Competitividad salarial | Definición de una política salarial competitiva para una institución de acción nacional como lo es RSM |
| | Definición de política de género que favorezca la paridad en los sexos a nivel salarial y del ejercicio del poder. |
| | Definición de política de incentivo al personal |
| Cualificación del personal | Definición de perfiles de puestos |
| | Definición de una política permanente de capacitación/formación y actualización profesional del personal |
| Integración inteligente del voluntariado | Organización e integración planeada del personal colaborador con visión de voluntariado |
| Debilidades⁴ | Estrategias para minimizarlas |
| Mala calidad de la señal de transmisión radial y desfase tecnológico en la radiodifusión | Adecuación tecnológica de manera paulatina |
| | Gestión de recursos focalizados para la mejora tecnológica |
| | Establecimiento de alianzas estratégica con empresas con |

¹ Aquellas que son poseídas por otras organizaciones similares (competidoras) que están en capacidad de implementar las mismas estrategias.

² Aquellas que son poseídas por un reducido número de organizaciones similares y que nos distinguen en el público

³ Fortalezas distintivas de otras organizaciones que estaríamos o nos gustaría copiar

⁴ Factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la "competencia"

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

| | |
|--|---|
| | capacidad de apoyar la institución en la adecuación tecnológica. |
| Bajo posicionamiento radiofónico en el mercado | Definición de política y operación de programa de comunicación institucional. |
| Deficiencia en el equipo de producción interno que disminuye la calidad del servicio y la capacidad de gestión de recursos. | Creación de una plataforma institucional para el entrenamiento /Capacitación de productores-as. |
| Poco personal con capacidad de análisis sociopolítico para la generación de opinión pública /Ausencia de un servicio informativo de calidad a través de la radio | Integración del personal en los procesos de formación sociopolítica a implementarse con integrantes de organizaciones comunitarias y de movimientos sociales. |
| | Cualificación del personal existente y definición de altos perfiles para nuevos contratados. |
| Una oferta radiofónica variada con poca especialización en temas específicos | Diseñar una nueva programación radiofónica enfocada que responda a la misión institucional y que evite la dispersión programática. |
| Ausencia de planificación (seguimiento y evaluación) que dirija el trabajo. | Institucionalización de la planificación con dedicación de personal y recursos a esos fines. |
| | Plan institucional de comunicación, seguimiento y evaluación sistemática de la planificación |
| Salarios no competitivos | Definición y aplicación de política salarial previo análisis del personal |
| No consolidación de canales de comunicación interna | Utilizar la tecnología para comunicarnos mejor a lo interno Institucionalización de una unidad de comunicación institucional responsable de establecer canales de comunicación y el flujo adecuado de las informaciones. |
| Ausencia de organización de procesos internos | Documentación y sistematización de los procesos institucionales |
| | Elaboración y aplicación de manuales institucionales |
| | Organización de la contabilidad |
| | Organización de los procesos de gestión del personal, procesos administrativos y contables |
| Las ER tienen serias dificultades de conexión con sus públicos. Al parecer su propuesta fundamental ha cambiado, se percibe una pérdida de conexión entre los elementos básicos del sistema: texto, clases radiales y encuentro. Relativo a la calidad de la educación de ER: - -Débil acompañamiento docentes/ Falta de formación de maestros en la metodología -Mínima escucha de las clases radiofónicas que desvirtúa el sistema como fue concebido-no hemos averiguado por que -Utilización de material de estudio de media no propio, que no ha sido diseñado para la enseñanza radiofónica. -Falta de revisión de la metodología -Falta de maestros-en planta para la producción de materiales-provoca el uso de materiales enlatados que no responde al público que tenemos en este momento-no | Renovación del proyecto educativo |
| | Implementación programa de formación docente |
| | Adecuación curricular acorde con el contexto y las exigencias del sistema educativo dominicano. |

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

| | |
|--|--|
| <p>hay personal para renovar-actualizar el material. -Ausencia de actualización del proyecto educativo-necesidad de hacer las transversalizaciones de temas....</p> | |
| <p>Descontextualización del quehacer institucional respecto a la sociedad donde interviene que la mantiene en desconexión con la base y ha disminuido significativamente su impacto social. Desde hace varios años RSM ha estado viviendo del reconocimiento social de una “época de oro” que ya pasó. Programa de acompañamiento a organizaciones desarticulado de la realidad actual. Asociaciones no está acorde con la complejidad de las organizaciones en este momento, se ha quedado anclada en el mundo rural y girando alrededor de las mismas organizaciones por mucho tiempo.</p> | <p>Proceso de conocimiento, reflexión y entendimiento de la realidad y el contexto social. Necesitamos entender, hoy, qué es lo social. Cuáles son los nuevos actores sociales. Comprender la identidad de las organizaciones que acompañamos-sus intereses (confluencia de lo económico y lo político).</p> <p>Estrategia de trabajo con nuevos actores sociales del entorno.</p> |
| <p>Fragmentación del horizonte común</p> | <p>Reflexión en profundidad sobre la identidad institucional que nos cohesione alrededor de la misión y acorde a una estructura institucional que facilite la interacción de lo que hacemos.</p> |
| <p>Economía deficitaria. RSM está en un círculo vicioso en el que por falta de recursos no se mejoran los servicios, pero como los servicios tienen mala calidad está limitada la generación de recursos con ellos, al tiempo de que se cuenta con una estructura financiera-administrativa operativa capaz de responder a los requerimientos básicos de las agencias de cooperación internacional por lo que no es posible mejorar la gestión de recursos a través de financiamiento de proyectos.</p> | <p>Estrategia de gestión de recursos y adecuación de la estructura financiera y administrativa.</p> |
| Oportunidades⁵ | Estrategias para Aprovecharlas |
| <p>Ambiente de corrupción estatal e institucional que vive el país vs alta credibilidad de RSM en la sociedad dominicana</p> | <p>Gestión de recursos para la implementación de programas de promoción de la democracia.</p> |
| | <p>Crear mesas de diálogo social para el debate y la demanda pública.</p> |
| | <p>Articular la fuerza social de las comunidades con las que trabajamos y facilitar su expresión por nuestros medios</p> |
| <p>EL 4% para educación</p> | <p>Gestión de recursos y apoyos diversos para la mejora y expansión del programa de las ER</p> |
| <p>Una radio carente de contenido⁶</p> | <p>Actualizar nuestras grandes intuiciones en el actual</p> |

⁵ Se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños (posibles mercados, financiamientos, escenarios para negociaciones y alianzas, etc.)

⁶ Show mediático-descuido del abordaje de los temas con profundidad; Programas de opinión que no están basados en investigaciones, análisis de la realidad, sino más bien son la expresión de opiniones; Politización de los medios; Manejo de medios a través de pagos-agendas encargadas; Sensacionalismo y amarillismo; Morbo; Lenguaje inapropiado; Ausencia de radio positiva; En el Cibao la radio está

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

| | |
|---|--|
| | panorama de los medios y tecnologías |
| | Diseño de una oferta radiofónica de contenido, transformadora, de análisis y de intermediación. |
| | Fortalecer la opción de radio positiva |
| | Producir contenido en lo local con perspectiva global |
| | Hacer atractiva la producción educativa |
| Interés del sistema oficial de asimilar las ER –nuestro sistema es atractivo para el sistema oficial - | Establecimiento de alianza mediante la firma de un convenio interinstitucional con el MINERD a fin de asegurar mejor financiamiento del sistema de EPJA a través de las ER |
| Uso de radio virtual | Adecuación tecnología de la radio |
| Oferta oficial de EPJA-Nuevo currículo Básica ⁷ | Diseño de oferta curricular desde ERSM vinculada al horizonte educativo ignaciano. |
| Amenazas⁸ | Estrategias para reducirlas o eliminarlas |
| Alto niveles de clientelismo en la sociedad ⁹ | Implementación de procesos de empoderamiento personal y social con los públicos que trabajamos |
| La corrupción gubernamental que hace escasos los recursos, desvirtúa las acciones y crea programas públicos para favorecer al partido... | Elevar el posicionamiento y los niveles de sostenibilidad institucional de tal manera, que el vaivén político nos afecte lo menos posible. Instaurar espacios internos permanentes de análisis y reflexión de la realidad, de manera que generemos criterios propios, de cara a procesos en los que tenemos que entrar o a los que tenemos que responder (renovación curricular, básica flexible, por ejemplo). |
| Avance tecnológico en las comunicaciones Proliferación de aplicaciones para dispositivos electrónicos que personalizan los gustos y ofrecen su acceso inmediato | Sacar la radio de la radio-concebir la radio en función de los demás medios-nuevas tecnologías y ediciones Elevar la calidad de la gestión de recursos para mantener un nivel tecnológico adecuado en función de la misión institucional. |
| Las grandes cadenas de radios con mismos dueños –monopolio de medios | Fortalecer la oferta educativa y aprovechar la diversidad de medios para hacer llegar el servicio. Ser lo opcional a partir de nuestros distintivos |
| La disminución del consumo de la radio en la población, sobre todo de la frecuencia AM | Colocación de la radio en internet. |
| Percepción de RSM como pieza de museo. Como una entidad que perdió su capacidad de incidencia, pero de las que se guardan bonitos recuerdos. | Plan de incidencia y comunicación sistemática de lo que hacemos. |
| Desarticulación de la sociedad civil y desmovilización en los sectores organizativos populares y comunitarios. | Renovación y mejoramiento del programa de acompañamiento social a las comunidades, mediante trabajo conjunto con el Sector Social de la Compañía de Jesús en el país. |
| Crecimiento a partir de influencias políticas | Oferta de fortalecimiento humano-espiritual |

dedicada más al entretenimiento; Patrones extranjeros –menos identificado con la cultura dominicana vs provincialismo para el abordaje de contenido-falta de perspectiva global para el abordaje sobre todo de las noticias.

7 Educación como proceso social-educación por competencia-formación persona competente para la participación en la sociedad-aplicación de lo aprendido-formación técnica.

8 Están en las áreas donde la organización encuentra dificultad para alcanzar elevados niveles de desempeño (factores que pueden poner en peligro la supervivencia)

9 Cultura política que acostumbró a la gente al “dao” que se contradice con la filosofía de RSM de acompañar a quienes “quieren ser más”.

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

| | |
|--|---|
| partidistas-sus agendas están marcadas por otras entidades y por intereses muchas veces ajenos a las comunidades | Acompañar a las familias en el contexto actual, desde lo humano-espiritual con una propuesta de empoderamiento personal y social. |
|--|---|

2.5. Análisis de contexto

2.5.1. Contexto general

El entorno dominicano, como toda la región Latinoamericana, está marcado por una realidad de desigualdad que provoca altos niveles de exclusión y que conlleva a pensar igualmente los parámetros económicos sobre los que nos movemos como país¹⁰.

Los principales retos del contexto social y económico en el país, podemos resumirlos de la siguiente manera:

-Altos niveles de pobreza pese al crecimiento económico que exhibe el país. Tasa de desempleo en incremento y bajos salarios, desigualdad social y altos índices de corrupción.

-Incapacidad de la política para articular proyectos colectivos, ser punto vinculantes entre las identidades, de los intereses y las aspiraciones de la sociedad, unido a que temas propios sobre la política son decidido en otras esferas como la economía. En gran medida, las grandes decisiones de naturaleza política no son tomadas por los afectados y afectadas.

-Desarticulación de la sociedad civil y desmovilización del movimiento en los sectores organizativos populares y comunitarios. En la actualidad, el compromiso político de un amplio segmento de estos con partidos de gobierno, la falta de propuestas consensuadas, la indiferencia y la dejadez de las autoridades para dar respuestas eficientes a sus

¹⁰ Documento borrador sobre estrategia de acompañamiento Red de Centros Sociales de la Compañía de Jesús en RD.

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

solicitudes y la tendencia a soluciones individuales han dado lugar a una situación de decepción general, desgaste, apatía, cansancio frente a los procesos que les afectan.

-Aumento en los niveles de la violencia que genera inseguridad ciudadana y degrada los valores de solidaridad, respeto y convivencia pacífica.

-Abandono de políticas de producción y atención al campo, generando grandes concentraciones urbanas y poniendo en riesgo la seguridad alimentaria de la población. Hay una excesiva concentración al crecimiento del turismo, comunicaciones y zona franca. Se han formado grandes cinturones de miseria en las periferias urbanas y el campo se ha abandonado.

2.5.2. Contexto radiofónico

Nos hemos fijado en algunos elementos fundamentales que marcan el contexto radiofónico en la actualidad y que afectan positiva o negativamente a Radio Santa María necesita:

- a. La considerable disminución en el consumo de la radio en los últimos años, aún más si cuando se trata de la frecuencia modulada. El auge de las redes sociales, de los teléfonos inteligentes y otras tecnologías que hacen asequibles y flexible el acceso del usuario a la música, las noticias y otros productos que anteriormente ofrecía la radio con cierto liderazgo.
- b. El monopolio de los medios que ha concentrado en pocas manos las radios, situación que, por un lado, ha disminuido grandemente la posibilidad de competir,

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

sobre a nivel de tecnología y alcance y, por otro lado planea y opera intereses no claros en el imaginario de la gente. Cada vez ha mayor cantidad de radios, pero en menos manos. Unido todo esto a la evidente politización de los medios que obliga a una gran parte de la radio dominicana a manejarse con agendas pre-pagadas y coloca en estado de pequeñez las radios independientes.

- c. Falta de profundidad en el abordaje de los temas y desbordante sensacionalismo, amarillismo y morbo
- d. Patrones extranjeros –menos identificado con la cultura dominicana vs provincialismo para el abordaje de contenido-falta de perspectiva global para el abordaje sobre todo de las noticias.
- e. El uso de la tecnología por parte de una gran parte de las radios ha sido ágil. Hay una tendencia a mejorar el audio, al uso de la radio digital y proliferación de aplicaciones para dispositivos electrónicos que personalizan los gustos y ofrecen su acceso inmediato.

Los medios de comunicación limitan la difusión de las acciones de los movimientos sociales porque el poder político hegemónico responde a los intereses de las corporaciones mediáticas. El poder mediático observa el poder político bajo un esquema instrumental y comercial, lo que le asegura la reproducción y capitalización in crescendo de los medios de producción. Sin embargo, las redes sociales se han convertido en oportunidad para romper

el monopolio de la verticalidad de la difusión de los mensajes, de hecho constituyen el medio más utilizado por los movimientos sociales¹¹.

La auto-comunicación o la horizontalidad del intercambio de la información a través de internet, telefonía móvil y una variedad de software han roto con el paradigma de exclusividad del control privado de los medios de comunicación, o del modelo vertical de gestión de la información por parte de las cadenas de radio, televisión y prensa escrita. Esta horizontalidad está conduciendo a un afianzamiento de la democratización de la información.

2.5.3. Contexto relativo a la Educación de Personas Jóvenes y Adultas

Según cifras del Banco Mundial de Desarrollo, en 2003 había 875 millones de adultos iletrados en el mundo y ese número seguía en aumento (Abadzi, 2003; Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2000). Los adultos que no han aprendido a leer y escribir son más susceptibles de quedarse en los márgenes de la pobreza, además de que les es muy difícil acceder a herramientas de pensamiento abstracto lo cual redunda en su desarrollo psicológico y social. Sin embargo, la tarea de disminuir el analfabetismo involucra el que debemos analizar dos asuntos: Por un lado, es necesario diseñar intervenciones educativas más efectivas para que, una vez los participantes hayan aprendido las destrezas básicas de la lectoescritura, éstas permanezcan como parte de su individualidad el tiempo más largo posible. Generalmente los programas de alfabetización en los países en vías de desarrollo no pueden sostener

¹¹ Domingo Matías, entrevista periódico El País, Agosto 2013

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

planes de escolarización extendida, por lo que los adultos recién alfabetizados olvidan los elementos de la enseñanza cuando no la practican, reflejando la poca capacidad de los programas en establecer un aprendizaje duradero en los adultos que lo reciben (Abadzi, 2003).

Es cierto, que en América Latina en los últimos años se ha mejorado mucho en términos de acceso a la educación a nivel de primaria e inicios de secundaria, no obstante la deserción escolar sigue siendo muy alta. Millones de estudiantes dejan la escuela cada año, una crisis que impactará no sólo en las posibilidades individuales para encontrar trabajo y potencial el desarrollo profesional, sino también en la economía en general. Situación que afecta la calidad de vida de las familias y por ende en desarrollo de cada nación.

Según el Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina (SITEAL), el 23% de los estudiantes abandona la escuela para trabajar y mantenerse a ellos y a sus familias. Una segunda razón de abandono escolar según el SITEAL es la falta de interés (transversal a todos los niveles económicos), el 40% deja la escuela porque la encuentra aburrida, porque no le ven una utilidad. Es decir, al no encontrar respuestas reales a sus necesidades que garanticen el fortalecimiento de sus competencias y los ayuden a insertarse al campo laboral con nuevas herramientas, sienten que el estudio no tiene sentido.

El SITEAL plantea que, probablemente la tecnología sea la mejor forma de llegar a las personas que han dejado el sistema y quieren volver a terminar sus estudios secundarios.

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

Quizás la secundaria del futuro, en particular para adultos, sea una combinación de preparación vocacional y técnica fusionada con los estudios normales.

En la actualidad Ministerio de Educación se encuentra en un proceso de revisión y readecuación curricular de EPJA, con el propósito de construir un Modelo Flexible para que las personas puedan insertarse al sistema educativo y alcanzar una formación básica, media, laboral y superior si así lo desean. La propuesta flexible para adultos hasta el momento tiene serias dificultades de operativización tomando en cuenta la diversidad de situaciones educativas en que se puede encontrar una persona adulta. Sin embargo, el plan de continuidad educativa para quienes se han alfabetizado plantea la educación como proceso social o educación por competencia, la formación de personas competentes para la participación en la sociedad, como aplicación de lo aprendido. La propuesta oficial se encuentra en proceso de validación, por tanto hacen falta la aplicación y reflexión en torno a su eficacia. Por tanto nos desafía a entenderla, analizarla y aplicarla tomándola como punto de partida para lo que será la formulación y ejecución de un plan de estudio, el cual formará parte del proyecto educativo institucional de las escuelas ERSM.

En términos generales se ha avanzado en la cobertura, pero la calidad aún es de las peores en la región. Una parte de la población sigue estando excluida de las posibilidades de estudios, sobre todo por razones de adecuación de las ofertas educativas a personas con discapacidades.

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

Por otro lado, nos encontramos en el tiempo de ejecución del 4% del PBI para educación, que ha movilizado acciones e intenciones a nivel oficial y de organizaciones no gubernamentales por atender el problema de la EPJA, lo que plantea un escenario favorable para fortalecer el programa propio de educación de adultos desde la iniciativa de la ER.

2.5.4. Contexto actual de las organizaciones comunitarias y los movimientos sociales en República Dominicana

El mapa social dominicano se dibuja con muchos movimientos sociales con intereses diferenciados, lo cual constituye una riqueza cultural y social. El desafío principal es lograr una articulación de las distintas estructuras sociales y adecuar la agenda a las expectativas de cambio social de la clase media y de los sujetos populares. La solidaridad movilizadora es débil. La capacidad movilizadora del movimiento social dominicano está disminuida y por lo tanto el rumbo a tomar en este momento ha de ser el de la institucionalización. Hoy, la búsqueda de los nuevos movimientos sociales, se caracteriza por luchar por la dignificación de la persona, por más democratización del poder político y por romper con la gran brecha de la desigualdad social¹².

La desarticulación del movimiento social se torna en un problema grave en el actual contexto preelectoral, debido a que sus posibilidades de actuar e incidir en el desarrollo de los acontecimientos políticos a favor de los intereses de la ciudadanía y de los sectores

¹² Domingo Matías, entrevista periódico El País, 23/08/2013.

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

vulnerados son superpuestas a las maquinarias electorales y la saturación del marketing de publicidad electoral¹³.

Varios elementos desmovilizan el movimiento social dominicano en la actualidad, según el Centro Bonó en su análisis de coyuntura de septiembre del 2015:

- a. Incapacidad de la dirigencia del movimiento social para ponerse de acuerdo en una agenda básica común y en coordinar sus acciones, con un protagonismo compartido que tenga como prioridad el país.
- b. Clientelismo, con el peso que tienen las políticas de lucha contra la pobreza del Post Consenso de Washington tienen un poder desmovilizador incalculable en República Dominicana.
- c. Neutralización de la intelectualidad. Con su gran poder de compra, el gobierno ha conseguido arrebañar voces críticas de la sociedad civil, sobre todo entre los profesionales de las ciencias sociales y de la comunicación.
- d. Integración de los grupos pensantes y técnicos de la sociedad civil en el gobierno.
- e. Hiperinflación de la actividad partidaria como un medio legítimo para acumular riqueza.

Las organizaciones comunitarias de base, a la vez que ofrecen una esperanza como alternativa al impulso de desarrollo, muestran un nivel muy bajo de organización y empoderamiento, una fragilidad institucional, carecen de recursos para la negociación y trabajan poco las sinergias, incluso en las áreas más cercanas entre sí, su trabajo es todavía

¹³ Análisis de coyuntura Centro Bonó, septiembre 2015.

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

incipiente, marginal y disperso, al tiempo de que carecen de procesos organizativos y de liderazgos democráticos¹⁴.

Las organizaciones comunitarias con las que, históricamente ha trabajado Radio Santa María, han ido perdiendo identidad y reduciendo sus actividades comunitarias a pequeñas acciones de intercambio y ayudas personales. La exclusividad de estos grupos a temas o problemáticas le ha limitado su campo de acción, es el caso de las asociaciones de agricultores, donde la mayoría ya no se dedican al cultivo de la tierra, o los clubes de amas de casa, donde las mismas mujeres no se sienten a gusto con la identificación como “amas de casa”. Muchas de estas organizaciones han ido reduciendo su número de integrantes, quienes a su vez, han pasado a formar parte de otros espacios sociales, entre ellos las juntas de vecinos.

Estamos en un momento de incertidumbre. Hay muchas fracciones, nadie tiene una idea completa de la situación. Se siente al país en crisis, es una sociedad en transición, una audiencia en transición. Una realidad marcada por la emigración y la inmigración que impacta el imaginario de la gente, que genera otras aspiraciones.

La búsqueda de soluciones individuales que ha mermado los espacios comunitarios donde la gente gestiona agendas de trabajo conjunto en busca de soluciones a sus problemáticas.

Estamos en un contexto marcado por el inmediatez, que dificulta el trabajo por apoyar a la gente a hacer proceso para lograr las cosas.

14 Documento borrador estrategia de acompañamiento de la Red de Centros Sociales de la Compañía de Jesús en RD

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

Desde el trabajo que se realiza en las comunidades se percibe, en las organizaciones y movimientos sociales cierta fragilidad institucional; carecen de recursos para la negociación; poca articulación entre ellas. Alta politización de las organizaciones y del liderazgo comunitario.

La articulación en redes es un desafío de las organizaciones sociales en el país, así como fortalecerse como redes sociales y en los territorios.

El movimiento social tendrá que conectarse con los partidos políticos. El gran dilema es la falta de coherencia entre los valores que defienden los líderes políticos de los grandes partidos y los que representan los movimientos sociales. La conquista deberá apuntar a dejar establecida una cultura política democrática y una población satisfecha. Esta convivencia es necesaria de parte de los líderes políticos para canalizar las inquietudes de los movimientos sociales y estos para generar cultura política y de valores.

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

III. PLAN ESTRATÉGICO 2016-2020

3.1. Identidad de Radio Santa María

Radio Santa María es una organización sin fines de lucro perteneciente a la Diócesis de La Vega, administrada por la Compañía de Jesús. Se rige por la Ley 390, publicada en la Gaceta Oficial No. 5976, de fecha 28 de noviembre de 1934, que reconoció la personalidad jurídica de la Iglesia Católica y todas las congregaciones y sociedades dependientes de ella, ratificada en el Concordato entre la Santa Sede y la República Dominicana el 15 de julio de 1954 (Gaceta Oficial No. 7720, del 21 de julio de 1954) y de acuerdo al artículo XXIV de dicho Concordato¹⁵. De manera particular, tiene su Registro Nacional de Contribuyente (RNC) no. 4-03-01241-9 de fecha 22 de octubre del 1997.

Nace como una emisora de radio con fines religiosos y educativos en 1956, en la comunidad del Santo Cerro, La Vega, República Dominicana. En la medida que fue ampliando su trabajo social y educativo, más allá de las emisiones de la programación radiofónica, se convierte en un proyecto con múltiples iniciativas en el ámbito de la comunicación, la educación y el desarrollo social de las comunidades. Se privilegian áreas temáticas como la convivencia democrática y la tolerancia, la educación formal y no-formal de adultos, la perspectiva de género y el respeto al medio ambiente

En el marco del presente PEI se ha redefinido la estructura interna institucional y su implementación es parte de un proceso que inicia en el 2016 como primer año de

¹⁵ Certificación del Obispado de La Vega, 7/12/2004

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

ejecución del plan. Tiene una Junta Directiva que aprueba el Plan Estratégico Institucional y encomienda su ejecución a la dirección general, históricamente confiada a un sacerdote jesuita nombrado por el Padre Provincial de los Jesuitas. A lo interno, tiene tres áreas misionales: Radio, Escuelas Radiofónicas y Asociaciones. Cada área tiene una subdirección que reporta a la dirección general. Como soporte al trabajo de las áreas misionales hay distintos departamentos y unidades de trabajo.

Sus intervenciones más importantes tienen que ver con:

Comunicación educativa a través del proyecto de radio en las frecuencias 590 AM y 97.9 FM, que desde sus inicios se convirtió en una compañía solidaria para las poblaciones más pobres del Cibao, cuya identidad se resume en sus dos principales slogan: “La voz del campesino” significando el papel de la radio en la ayuda a las comunidades rurales marginadas a recuperar la palabra y a participación en el diálogo y “La emisora de la gran familia” que pretende hacer realidad el evangelio en el sentido de lograr una sociedad más cristiana, con más de los valores de Jesús, una sociedad con una familia que incluye toda persona¹⁶.

La programación de la emisora incluye programas sistematizados y planificados a lo largo del año, entre los que se priorizan varios ejes temáticos que se presentan por radio, impresos, internet y actividades presenciales de capacitación. El portal educativo de la institución gradualmente agrupará páginas especializadas en los temas o audiencias prioritarios, como la página de las Escuelas Radiofónicas y la de público infantil, Chiquiweb.

¹⁶ Evaluación Participativa de RSM, 1984. Equipo de Florida State University-USAID

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

Desde 2054 Radio Santa María cuenta con una cabina radial en la ciudad de Santiago, que busca facilitar la elaboración de nuevos formatos radiofónicos y producciones audiovisuales, pensadas en función de las necesidades de la región y de un público de jóvenes adultos. Radio Santa María está en proceso de reorganizar la programación radiofónica, revisar y articular las producciones culturales y educativas, fortalecer el uso de las nuevas tecnologías y encontrar fórmulas que permitan garantizar la sostenibilidad económica.

La programación radiofónica está dirigida a una audiencia general en casi todo el Cibao, no cuantificada desde el 2009, cuando se tenía más de millón y medio de oyentes¹⁷. En ese momento (2009), la audiencia de la radio en la frecuencia 590 en Amplitud Modulada estaba conformada mayoritariamente por personas que conocían la emisora desde hace mucho tiempo, personas mayores, mayormente en la zona rural y ligeramente más mujeres. Por su parte, la audiencia de la radio en frecuencia 97.9 de frecuencia modulada, estaba más concentrada en la zona urbana y compuesta por personas más jóvenes.

La labor educativa de las Escuelas Radiofónicas Santa María (ERSM), nacida en la década de los ´60 es ampliamente reconocida por organizaciones nacionales e internacionales, siendo líder en Educación Radiofónica de Adultos. Las Escuelas ofrecen el Programa completo de Estudios de Básica y del Nivel Medio. Los Cursos de Básica (1^º a 8^º) se ofrecen en períodos lectivos de seis meses de duración (20 Semanas). El Nivel Medio (1^º a 4^º de Secundaria) se ofrece en períodos lectivos de nueve meses de duración (36

¹⁷ Encuesta de audiencia RSM, sept. 2009.

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

Semanas). Las clases se retransmiten por varias emisoras que garantizan una cobertura de prácticamente todo el territorio nacional. En el año 2011 las Escuelas celebraron 40 años de existencia, período durante el cual se han graduado más de cien mil estudiantes en Educación Básica, muchos de los cuales son ahora profesionales que han logrado completar una formación universitaria. En la actualidad tienen un público de alrededor 15 mil estudiantes cada semestre y alrededor de 500 maestros facilitadores y un millón de egresados y personas que algún momento han formado parte del sistema escolar.

Acompañamiento a organizaciones comunitarias de base y movimientos sociales, surgido en la década de los ´70, ofrece asesoría, formación, acompañamiento y crédito solidario a organizaciones rurales y suburbanas en comunidades del municipio de La Vega. En la actualidad trabaja, de manera directa con 153 organizaciones comunitarias de base en la zona rural y de la periferia urbana, con un número de personas promediado en casi 5 mil, en comunidades del Cibao Sur, siendo su mayor público del municipio de La Vega.

Ofrece servicios a grupos de agricultores, clubes de amas de casa, Juntas de vecinos, federaciones de asociaciones. Estos servicios incluyen asesorías y talleres de capacitación, elaboración de proyectos, análisis de la realidad, contabilidad popular, animación sociocultural y trabajo en equipo. También se ofrecen jornadas y talleres sobre democracia y participación, orden parlamentario, perspectiva de género, medio ambiente, biodiversidad, recursos naturales y asistencia técnica para la producción agropecuaria. Se establece comunicación con los grupos por carta, teléfono y programas radiales. Existe, además, un fondo rotativo destinado a ofrecer financiamiento a personas u organizaciones

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

de comunidades rurales marginadas integradas en organizaciones sociales que trabajan por el bien común. Los recursos del Fondo Rotativo se emplean en proyectos de crianza de animales y alimentos, compra y venta de mercancías y artículos para el hogar, siembra y actividades agrícolas, como fertilizantes, equipos e instrumentos agrícolas.

Ediciones Santa María, con diversas iniciativas de promoción de la cultura y abordaje de temas de interés general. Es notable la publicación del Almanaque Escuela desde el año 1973, el concurso de cuentos iniciado en 1993, la agenda escolar de promoción de los valores iniciado en 2012; la serie “Historietas Educativas”, que sirve, además de apoyo al trabajo de otras entidades, entre otros.

La diversidad de medios utilizados como fórmula para ofrecer sus servicios, seguido por Fe y Justicia, el carácter religioso de la entidad, la apertura a las comunidades y la credibilidad son los distintivos fundamentales de Radio Santa María.

| | % |
|---|-------------------|
| 1 Diversidad de medios/canales | 16.67 |
| 2 Fe y Justicia | 12.5 |
| 3 Carácter religioso | 12.5 |
| 4 Apertura a las comunidad | 8.33 |
| 5 No comercialización con el trabajo | 8.33 |
| 6 Credibilidad | 8.33 |
| 7 Educar al comunicar | 4.17 |
| 8 Deseo de cambiar la sociedad | 4.17 |
| 9 Excluidos como punto de referencia | 4.17 |
| 10 Tratamiento holístico de los temas | 4.17 |
| 11 Transparencia | 4.17 |
| 12 Calidad del servicio | 4.17 |
| 13 Búsqueda del bien del otro | 4.17 |
| 14 Intermediación | 4.17 |
| | 100 ¹⁸ |

¹⁸ Taller PE con ECOOR, Jarabacoa 2015

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

El equipo coordinador de RSM tiene la impresión de que la marca Santa María inspira, sobre todo, pasado, confianza y credibilidad.

| | | |
|---|---------------------|----------------------|
| 1 | Pasado | 35.71 |
| 2 | Confianza | 14.29 |
| 3 | Credibilidad | 14.29 |
| 4 | Fidelidad | 7.14 |
| 5 | Gratuidad | 7.14 |
| 6 | Cariño | 7.14 |
| 7 | Esperanza | 7.14 |
| 8 | Respetabilidad | 7.14 |
| | | 100.00 ¹⁹ |

3.2. Principios, Visión, Misión y Valores de Radio Santa María

Principios: Radio Santa María tiene como principio integrador de su misión la fe y la justicia que brota del servicio a ella.

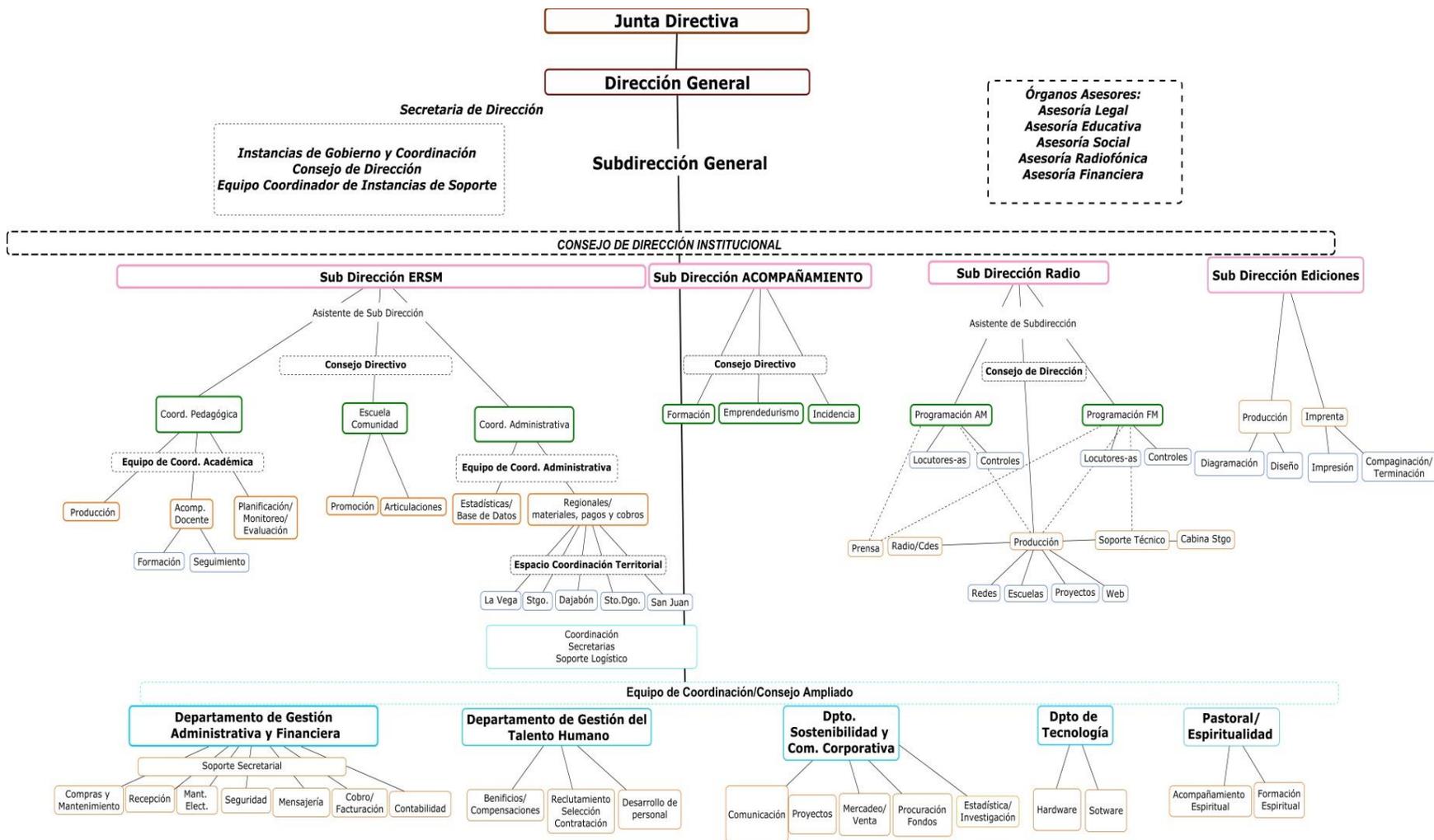
Visión: Radio Santa María es una plataforma de soluciones innovadoras que promueve, desde el evangelio, una vida digna y el cuidado de la casa común

Misión: Facilitar procesos de transformación social, mediante el acompañamiento a poblaciones vulnerables, el fortalecimiento de la asociatividad y el trabajo en red, la promoción de la fe cristiana desde una espiritualidad encarnada y el respeto al medio ambiente, en alianza con actores claves, a partir de una plataforma institucional eficiente y efectiva, vehiculando de manera inteligente, nuestros productos y servicios a través de los canales mediáticos disponibles, asegurando así la sostenibilidad.

Valores: Transparencia, solidaridad, participación, respeto a la diversidad y compromiso.

¹⁹ Taller PE con ECOOR, Jarabacoa 2015

3.3. Organigrama Institucional



3.4. Objetivos 2016-2020

3.4.1. Objetivo General

Radio Santa María, desde la diversidad de medios que gestiona, se propone promover en todas sus acciones, una **vida digna** en la población con la que trabaja, en el Cibao Central y todo el país, mediante procesos de transformación personal y colectiva.

3.4.2. Objetivos Estratégicos

1º. Fortalecimiento y desarrollo institucional²⁰ a fin de contar con una plataforma institucional coherente y capaz de realizar su misión en la sociedad dominicana.

Radio Santa María busca responder a la necesidad que tiene la sociedad dominicana de dignificación de la vida de la gente en todas sus dimensiones y de movilizar las comunidades para que sean “agentes activos de su propia liberación”.

Centra su accionar en la **educación** mediante la escolarización de personas jóvenes y adultas que por razones diversas han sido excluidas del sistema educativo formal; la **comunicación** social como medio y herramienta de empoderamiento mediante la información, la formación de opinión pública y la participación activa en el ejercicio de la ciudadanía; el **acompañamiento de organizaciones y movimientos sociales** en la lucha por la justicia y la dignificación de la vida en sus comunidades; y las

²⁰ Cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución, en la búsqueda del incremento en los niveles de calidad, equidad y pertinencia de los servicios ofrecidos. Esto mediante la planificación de procesos internos y su organización institucional.

ediciones culturales y educativas a diversos públicos para fortalecer los niveles de información y formación de la gente con las que trabajamos.

Durante los próximos cinco años, Radio Santa María operará sus acciones desde un sistema de planificación, coordinación y gestión interna a fin de cualificar su desempeño y lograr un alto impacto en la vida de la gente con la que trabaja.

2º. Promoción de procesos transformadores (desconstrucción y construcción) de la realidad social a favor de una vida digna y la intervención de la ciudadanía en sus procesos.

Radio Santa María, como esencia de su trabajo, seguirá promoviendo la democracia como sistema sociopolítico, en este sentido, concentrará su trabajo en el fortalecimiento de actores comunitarios y movimientos sociales en la lucha por una sociedad democrática y la promoción del ejercicio de ciudadanía en los procesos locales (gobierno municipal, presupuesto participativo, rendición de cuentas, calidad del gastos, gestión eficiente de servicios públicos...) y el acompañamiento a procesos sociales comunitarios que luchan por los derechos, desde el ejercicio del periodismo de intermediación, la promoción de los derechos de los migrantes y la diáspora dominicana en otros países, la promoción de la justicia ambiental, la defensa de los derechos de las mujeres y el fortalecimiento del diálogo social con los actores políticos.

3º. Acompañamiento a poblaciones vulnerables en procesos autónomos de dignificación, mediante el fortalecimiento de la economía solidaria- familiar y la agricultura sostenible en las comunidades rurales del Cibao Sur y Norte; el apoyo y fortalecimiento de la pequeña y microempresa para la generación de ingresos por cuenta propia de las familias más pobres de la zona en las que trabajamos y la articulación de acciones a favor de la integración de los-as jóvenes en la vida de la sociedad de una manera activa y comprometida.

4º. Fortalecimiento y promoción de la asociatividad y el trabajo en red para potenciar el impacto de las acciones y ampliar las posibilidades de dignificación de las comunidades más pobres del país, facilitando, como afirma el Papa Francisco, “el encuentro genuino entre las personas, e instaurando la cultura del encuentro”.

Durante el próximo quinquenio, Radio Santa María fortalecerá la articulación a redes y plataformas de trabajo a nivel nacional e internacional que coadyuven al logro de su misión y facilitar el intercambio de experiencias, información y conocimientos mediante espacios comunitarios.

5º. Promover la fe cristiana desde una espiritualidad encarnada, mediante el fortalecimiento del trabajo pastoral de RSM y el ofrecimiento de la espiritualidad ignaciana al público con el que trabajamos.

3.4.3. Objetivos Operativos

Del objetivo estratégico 1

1. Ampliar el impacto del trabajo, incorporando la tecnología a la gestión institucional como medio efectivo que posibilita generar y compartir informaciones y conocimientos de la realidad y de los públicos meta.
2. Fortalecer la capacidad de sostenibilidad económica, social e institucional, a través de productos propios, el voluntariado, red de amigos, alianzas estratégicas y la gestión de recursos públicos, privados y de la Cooperación Internacional.
3. Fortalecer su talento humano para la generación de capacidades institucionales colectivas mediante planes de formación, reorganización del personal, definición y aplicación de políticas institucionales y la definición y aplicación de una política salarial justa y acorde con los requerimientos y posibilidades institucionales.
4. Consolidar los procesos de organización interna mediante la definición y aplicación del organigrama institucional; la documentación de los procesos, la elaboración y aplicación de manuales institucionales; la definición y aplicación de procesos administrativos.
5. Generar posicionamiento preferencial en el público para lo que será creada una unidad de marketing y comunicaciones que pondrá en operación un plan de posicionamiento institucional.

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

6. Establecer la comunicación institucional a nivel interno mediante el diseño y aplicación de una estrategia institucional de comunicación interna.
7. Mejorar los servicios que ofrece RSM para el cumplimiento de su misión, en función de la calidad educativa, la especialización en los temas que trabaja y la realización de investigaciones y diagnósticos para mejorar la comprensión de la realidad en donde incidimos.
8. Ampliar la oferta educativa hacia otros públicos vulnerables y con ofertas de educación técnica y formación online a los públicos diversos con los que trabaja RSM.

Del Objetivo Estratégico 2

1. Fortalecer la democracia participativa a través de acciones que promuevan el ejercicio de la ciudadanía en los procesos locales.
2. Incidir en políticas públicas a fin de conseguir un Estado garante de los derechos.
3. Articular acciones a favor de una sociedad segura y no violenta.
4. Acompañar y articular procesos de gestión de agendas comunitarias de trabajo.
5. Fortalecer el liderazgo comunitario en la gestión de los asuntos locales.
6. Apoyar la expresión cultural para la generación de cambios sociales consistentes.

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

Del Objetivo Estratégico

1. Fortalecer la economía solidaria-familiar y la agricultura sostenible en las comunidades rurales del Cibao Sur y Norte.
2. Apoyar y fortalecer la pequeña y microempresa para la generación de ingresos por cuenta propia de las familias más pobres de la zona en las que trabaja RSM.
3. Acompañamiento a poblaciones migrantes en RD y la diáspora dominicana en otros países.
4. Articular acciones a favor de la integración de los y las jóvenes en la vida de la sociedad de una manera activa y comprometida, espacios que hagan posible su participación en la creación de un proyecto de sociedad diferente, de mayores oportunidades y equitativa.

Para Objetivo Estratégico

1. Fortalecer la articulación a redes y plataformas de trabajo a nivel nacional e internacional que coadyuven al logro de la misión institucional.
2. Promover la asociatividad y la articulación de redes de apoyo y trabajo conjunto.
3. Facilitar el intercambio de experiencias, información y conocimientos mediante espacios comunitarios

Para Objetivo Estratégico

1. Fortalecer el trabajo pastoral de RSM
2. Ofrecer la espiritualidad ignaciana al público con el que trabaja RSM.

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

3.5. Matriz del Plan

| OBJETIVO GENERAL: promover en todas sus acciones, una vida digna en la población con la que trabaja, en el Cibao Central y todo el país, mediante procesos de transformación personal y colectiva. | | |
|--|---|---|
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | OBJETIVOS OPERATIVOS | RESULTADOS |
| <p>OE1: Fortalecimiento y desarrollo institucional a fin de contar con una plataforma institucional coherente y capaz de realizar su misión en la sociedad dominicana.</p> | <p>OO1: Ampliar el impacto del trabajo, incorporando la tecnología a la gestión institucional como medio efectivo que posibilita generar y compartir informaciones y conocimientos de la realidad y de los públicos meta</p> | R1. Diseño, desarrollo e implementación de plataforma virtual educativa. |
| | | R2. Producción de oferta radiofónica por el medio virtual con alta interacción de los públicos. |
| | | R3. Automatización de los procesos internos. |
| | <p>OO2: Fortalecer la capacidad de sostenibilidad económica, social e institucional, a través de productos propios, el voluntariado, red de amigos, alianzas estratégicas y la gestión de recursos públicos, privados y de la Cooperación Internacional.</p> | R4. Articulación interna de las áreas de gestión económica. |
| | | R5. Diversificación de las fuentes de ingresos. |
| | | R6. Venta de servicios profesionales y técnicos, plataformas de formación técnica. |
| | | R7. Desarrollo del mercadeo social y la procuración de fondos, incorporando el público relacionado (ex alumnos de las ER y amigos de RSM) a una red de apoyo al trabajo de la institución. |
| | | R8. Establecimiento de alianzas y convenios interinstitucionales para el plan de capacitación y formación del personal. |
| | | R9. Voluntariado de apoyo a los Centros Educativos ERSM |
| | <p>OO3: Fortalecer su talento humano para la generación de capacidades institucionales colectivas mediante planes de formación, reorganización</p> | R10. Reafirmación visión de familia del personal de RSM y revalorización de la relación trabajo-compromiso-vocación (ref. Pablo Mella concepto de familia). |

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

| | |
|---|---|
| del personal, definición y aplicación de políticas institucionales y la definición y aplicación de una política salarial justa y acorde con los requerimientos y posibilidades institucionales. | R11. Cualificación del personal mediante procesos formativos y capacitaciones |
| | R12. Reorganización del personal acorde con organigrama institucional. |
| | R13. Definición y aplicación de política salarial y de incentivos |
| | R14. Definición y aplicación de política de gestión del personal acorde con las necesidades institucionales |
| | R15. Elaboración y operación de manual de bienvenida/inducción |
| | R16. Revisión e implementación de manual de puestos y funciones |
| | R17. Definición de estrategias e instrumentos de evaluación del personal |
| | R18. Redefinición y aplicación de política de incentivo al personal |
| | R19. Integración del personal docente de las ERSM a la gestión del personal de la institución |
| | R20. Creación de un plan de capacitación para formar productores de contenidos multimedia (radio, impresos, televisión, web) |
| OO4: Consolidar los procesos de organización interna mediante la definición y aplicación del organigrama institucional; la documentación de los procesos, la elaboración y aplicación de manuales institucionales; la definición y aplicación de procesos administrativos. | R21. Documentación institucional y sistematización de los procesos |
| | R22. Elaboración y aplicación de manuales institucionales |
| | R23. Organización y reestructuración del área financiera y de contabilidad |
| | R23. Definición y aplicación de organigrama institucional |

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

| | |
|---|---|
| | <p>R24. Definición y aplicación de normativas administrativas: compras, inventario, cobro, etc.</p> |
| | <p>R25. Definición y aplicación de un plan de gestión de riesgos y de seguridad física de las instalaciones y del personal</p> |
| | <p>R26. Adecuación de la contabilidad a los requerimientos modernos contables.</p> |
| <p>OO5: Generar posicionamiento preferencial en el público para lo que será creada una unidad de marketing y comunicaciones que pondrá en operación un plan de posicionamiento institucional.</p> | <p>R27. Creación de la unidad de marketing y comunicaciones</p> |
| | <p>R28. Diseño y operación de un plan de comunicación y marketing para el posicionamiento público acorde con la misión de la Obra</p> |
| | <p>R29. Implementación reelaboración de materiales institucionales acordes con el plan de marketing y comunicaciones</p> |
| <p>OO6: Establecer la comunicación institucional a nivel interno mediante el diseño y aplicación de una estrategia institucional de comunicación interna.</p> | <p>R30. Establecimiento de los canales y espacios de comunicación interna a nivel institucional</p> |
| | <p>R31. Restructuración y establecimiento de los espacios de toma de decisiones, coordinación general y de información entre los distintos espacios de trabajo. Establecimiento de los espacios y canales de coordinación institucional de trabajo y de interacción entre las distintas áreas, departamentos o unidades.</p> |
| | <p>R32. Establecimiento de los canales y momentos para la rendición de informes internos</p> |
| <p>OO7: Mejorar los servicios que ofrece RSM para el cumplimiento de su misión, en función de la calidad educativa, la especialización en los temas que trabaja y la realización de investigaciones y diagnósticos para mejorar la comprensión de la</p> | <p>R33. Mejora de la calidad de la oferta educativa del sistema de las ER mediante readecuación curricular, adecuación de los materiales educativos, aplicación del programa de formación del personal docente y administrativo, fortalecimiento de la supervisión educativa y apoyo</p> |

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

| | | |
|--|--|---|
| | <p>realidad en donde incidimos.</p> | <p>pedagógico a los centros educativos.</p> <p>R34. Especialización en los temas que trabajos (educación de adultos, producción radiofónica de contenido social-educativo, trabajo social con organizaciones...)</p> <p>R35. Realización de investigaciones y diagnósticos para el manejo de informaciones sobre las realidades donde incidimos.</p> |
| | <p>OO8: Ampliar la oferta educativa hacia otros públicos vulnerables y con ofertas de educación técnica y formación online a los públicos diversos con los que trabaja RSM.</p> | <p>R36. Diseño de una oferta de educación técnica online</p> <p>R37. Adecuación de la oferta educativa de las ER para la inserción de personas con discapacidad</p> <p>R38. Diseño de una oferta de educación online y presencial para el público con el que trabajamos (integrantes de organizaciones sociales, estudiantes de las ER, jóvenes, mujeres, etc.).</p> |
| <p>OE2: Promoción de procesos transformadores (deconstrucción y construcción) de la realidad social a favor de una vida digna y la intervención de la ciudadanía en sus procesos.</p> | <p>OO9: Fortalecer la democracia participativa a través de acciones que promuevan el ejercicio de la ciudadanía en los procesos locales.</p> | <p>R39. Fortalecimiento de actores comunitarios y movimientos sociales en la lucha por una sociedad democrática.</p> <p>R40. Promoción del ejercicio de ciudadanía en los procesos locales (gobierno municipal, presupuesto participativo, rendición de cuentas, calidad del gastos, gestión eficiente de servicios públicos...)</p> |
| | <p>OO10: Incidir en políticas públicas a fin de conseguir un Estado garante de los derechos</p> | <p>R40. Acompañamiento a procesos sociales comunitarios de luchan por los derechos (servicios públicos, medio ambiente, etc.).</p> <p>R41. Establecimiento reporteros comunitarios para la comunicación directa con la prensa de sus necesidades y procesos.</p> <p>-Promoción de los derechos de los migrantes y la diáspora dominicana en el exterior.</p> |

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

| | | |
|--|---|--|
| | | <p>R42. Promoción y defensa de los derechos de las mujeres</p> |
| | | <p>R43. Generación de opinión pública.</p> |
| | | <p>R44. Fortalecimiento del diálogo social con los actores políticos.</p> |
| | <p>OO11: Articular acciones a favor de una sociedad segura y no violenta.</p> | <p>R45. Intervención por todos nuestros medios, en la reducción de la violencia social, la delincuencia, la violencia contra la mujer y la inseguridad ciudadana.</p> |
| | | <p>R46. Acompañamiento a actores sociales para el diseño e implementación de una propuesta comunitaria de seguridad ciudadana.</p> |
| | | <p>R47. Articulación de los jóvenes en la construcción de una sociedad de valores.</p> |
| | | <p>R48. Implementación programa de seguridad vial mediante el uso combinado de medios y nuevas tecnologías.</p> |
| | <p>OO12: Acompañar y articular procesos de gestión de agendas comunitarias de trabajo.</p> | <p>R49. Realización análisis comunitarios de la realidad local.</p> |
| | | <p>R50. Construcción colectiva de agenda de “desarrollo” local-comunitario</p> |
| | | <p>R51. Acompañamiento a las comunidades en el proceso de puesta en acción de las agendas de trabajo.</p> |
| | <p>OO13: Fortalecer el liderazgo comunitario en la gestión de los asuntos locales.</p> | <p>R52. Desarrollo escuela de líderes sociales comunitarios</p> |
| | | <p>R53. Ejercicio de liderazgo social en la gestión del gobierno local</p> |
| | <p>OO14: Apoyar la expresión cultural para la generación de cambios sociales consistentes.</p> | <p>R54. Fortalecimiento del concurso de cuentos RSM</p> |
| | | <p>R55. Generación de espacios para la expresión de la cultura local</p> |

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

| | |
|--|---|
| | R56. Inserción del teatro y la dramatización como estrategia pedagógica en el trabajo. |
| | R57. Ampliación del capital del Fondo Rotativo de Pequeños Préstamos (FORPA) |
| | R58. Fortalecimiento del programa de acompañamiento a las familias campesinas, a través de las organizaciones de agricultores en el proceso de producción agropecuaria para el sustento familiar. |
| | R59. Implementación de programa de generación de capacidades productivas en mujeres pobres y sus familias de la zona del Cibao Sur y Norte. |
| | R60. Creación de espacio de intercambio de experiencias y de mercado de emprendedores-as (institucionalización de la feria) |
| | R61. Elaboración de programas formativos en formatos radio-online-presencial e impreso sobre microempresa y emprendedurismo. |
| | R62. Facilitación de la escolarización de PJA en la población de migrantes pobres en RD y de dominicanos-as en otros países. |
| | R63. Creación de espacio de comunicación, solidaridad y codesarrollo entre diáspora dominicana, su país y su gente. |
| | R64. Apoyo a las iniciativas de otras entidades relativas a las poblaciones migrantes dentro y fuera del país |
| | R65. Impulso de proceso de interacción con los jóvenes a fin de facilitar la expresión y ejecución de proyectos, sueños e iniciativas diversas que tienen los jóvenes de cara a mejorar la sociedad dominicana. |

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

| | | |
|---|---|--|
| | | R66. Nuclear los jóvenes alrededor de la campana amigos de la naturaleza adoptando la repoblación forestal con plantas endémicas del Cibao. |
| OE3: Acompañamiento a poblaciones vulnerables en procesos autónomos de dignificación. | OO15: Fortalecer la economía solidaria- familiar y la agricultura sostenible en las comunidades rurales del Cibao Sur y Norte. | R57. Ampliación del capital del Fondo Rotativo de Pequeños Préstamos (FORPA) |
| | | R58. Fortalecimiento del programa de acompañamiento a las familias campesinas, a través de las organizaciones de agricultores en el proceso de producción agropecuaria para el sustento familiar. |
| | OO16: Apoyar y fortalecer la pequeña y microempresa para la generación de ingresos por cuenta propia de las familias más pobres de la zona en las que trabaja RSM. | R59. Implementación de programa de generación de capacidades productivas en mujeres pobres y sus familias de la zona del Cibao Sur y Norte. |
| | | R60. Creación de espacio de intercambio de experiencias y de mercado de emprendedores-as (institucionalización de la feria) |
| | | R61. Elaboración de programas formativos en formatos radio-online-presencial e impreso sobre microempresa y emprendedurismo. |
| | OO17: Acompañamiento a poblaciones migrantes en RD y la diáspora dominicana en otros países. | R62. Facilitación de la escolarización de PJA en la población de migrantes pobres en RD y de dominicanos-as en otros países. |
| | | R63. Creación de espacio de comunicación, solidaridad y codesarrollo entre diáspora dominicana, su país y su gente. |
| | | R64. Apoyo a las iniciativas de otras entidades relativas a las poblaciones migrantes dentro y fuera del país |
| | OO18: Articular acciones a favor de la integración de los y las jóvenes en la vida de la sociedad de una manera activa y comprometida, | R65. Impulso de proceso de interacción con los jóvenes a fin de facilitar la expresión y ejecución de proyectos, sueños e iniciativas diversas que tienen los jóvenes |

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

| | | |
|---|---|---|
| | <p>espacios que hagan posible su participación en la creación de un proyecto de sociedad diferente, de mayores oportunidades y equitativa.</p> | <p>de cara a mejorar la sociedad dominicana.</p> |
| <p>OE4: Fortalecimiento y promoción de la asociatividad y el trabajo en red para potenciar el impacto de las acciones y ampliar las posibilidades de dignificación de las comunidades más pobres del país.</p> | <p>OO19: Fortalecer la articulación a redes y plataformas de trabajo a nivel nacional e internacional que coadyuven al logro de la misión institucional.</p> | <p>R66. Nuclear los jóvenes alrededor de la campana amigos de la naturaleza adoptando la repoblación forestal con plantas endémicas del Cibao.</p> |
| | | <p>R67. Fortalecimiento de la participaron de RSM en la Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica (ALER), Asociación Mundial de Radios Comunitarias (AMARC)...</p> |
| | | <p>R68. Fortalecimiento de la interacción con los Institutos Radiofónicos en América Latina e Islas Canarias.</p> |
| | | <p>R69. Plataforma de obra jesuitas del Cibao</p> |
| | <p>R70. Establecimiento de alianzas y convenios para el fortalecimiento del trabajo que realiza RSM con entidades afines.</p> | |
| | <p>R71. Crear una red de amigos de RSM de personas que en américa latina son especialistas en temas de producción de contenidos educativos para la radio y plataformas web</p> | |
| | <p>OO20: Promover la asociatividad y la articulación de redes de apoyo y trabajo conjunto.</p> | <p>R72. Fortalecimiento de la red de reporteros populares.</p> |
| <p>R73. Articulación de las organizaciones comunitarias en redes de apoyo y espacios de análisis y construcción colectiva de soluciones.</p> | | |
| <p>R74. Promoción de la integración de los productores locales a redes de productores de economía solidaria dentro y fuera del país.</p> | | |
| <p>OO21: Facilitar el intercambio de experiencias, información y conocimientos mediante espacios</p> | <p>R75. Creación espacio de intercambio comercial y cultural entre emprendedores-as</p> | |

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

| | | |
|--|---|--|
| | comunitarios | R76. Sistematización, publicación e intercambio de experiencias locales |
| | | R77. Poner en línea programa de emprendimiento dirigido a mujeres |
| OE5: Promoción de la fe cristiana desde una espiritualidad encarnada | OO22: Fortalecer el trabajo pastoral de RSM | R78. Creación Departamento de pastoral |
| | | R79. Rediseñar área de evangelización de la radio |
| | | R80. Apoyar el trabajo de la iglesia en la zona |
| | OO23: Ofrecer la espiritualidad ignaciana al público con el que trabaja RSM. | R81. Ofrecer los Ejercicios Espiritualidades de manera sistemática |
| | | R82. Creación de espacios de formación en la espiritualidad ignaciana |
| | | R83. Fortalecer el apoyo al crecimiento espiritual al personal de RSM |
| R84. Fortalecer la identidad ignaciana | | |
| R85. Participar del plan de formación para la colaboración en la plataforma | | |

IV. GESTIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

4.1. Gestión del PEI

La gestión del PEI es responsabilidad del gobierno de Radio Santa María, en este sentido, el Director General es el responsable directo de su implementación, seguimiento y evaluación.

El espacio institucional de seguimiento formal al PEI es el Consejo de Dirección integrado, como indica el organigrama institucional, por las personas responsables de las áreas de trabajo.

Un nivel de seguimiento primario se hace desde el equipo de coordinación institucional integrado por el personal coordinador de los distintos Departamentos de Radio Santa María. Quienes se reúnen sistemáticamente para coordinar las acciones del PEI.

La coordinación operativa del PEI está bajo la responsabilidad de la Gerencia del Departamento de Planificación.

4.2. Sistema de indicadores del Plan Estratégico 2016-2020.

En los tres primeros meses del primer año del PEI será definido el sistema de indicadores que permitirá dar seguimiento y evaluar el PEI. Contará como uno de los anexos de dicho plan.

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

V. SISTEMA DE COMUNICACIÓN DEL PLAN

5.1. Estructura de comunicación e interacción interna del PE 2016-2020

El Plan Estratégico 2016-2020 es un documento que todo el personal deberá tener a mano en su trabajo de cada día, por lo que les será entregado un ejemplar en físico a cada área, departamento y unidad de trabajo y les será enviado vía correo electrónico a cada persona que labora en la institución.

En la segunda quincena del mes de enero 2016 será socializado con todo el personal. Cada semestre se comunicará sobre la marcha del mismo a través del boletín interno institucional, con una publicación especial del mismo.

Al finalizar cada año, y luego de haber evaluado el año, se comunicará en una actividad de cierre de año, sobre las ejecutorias, logros y dificultades del plan. Se entregará un informe-boletín impreso y virtual comunicando la marcha del plan durante el año y las previsiones para el año siguiente.

El Departamento de comunicación/relaciones públicas que será creado en el 2016 será responsable de diseñar estrategias de comunicación externa del plan estratégico.

RADIO SANTA MARÍA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016-2020

5.2. Visibilización de impacto y comunicación externa del PE 2016-2020

Cada año, el plan estratégico será evaluado cuantitativa y cualitativamente, responsabilidad que estará a cargo de los Departamentos de Estadística y Planificación. Los resultados de esta evaluación serán publicados mediante el INFORME ANUAL en que se comunicará, a todos los relaciones y al personal que labora en la institución, sobre el accionar institucional, logros, dificultades y planes futuros. El informe contendrá una reporte técnico-narrativo y uno económico.

La web institucional mantendrá un espacio destinado a comunicar sobre la marcha del plan estratégico.

De manera sistemática y cuando haga falta, se publicaran las acciones pertinentes a través de las redes sociales en las que la institución tiene presencia.

Cada área de trabajo debe establecer estrategias de comunicación interna con su personal de las acciones del plan.