



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA
INGENIERÍA DE SISTEMAS - PLANEACIÓN

UN ENFOQUE DE SISTEMAS PARA EL DESARROLLO DE ASOCIACIONES
CIVILES AUTOSUSTENTABLES: EL CASO DE LAS ASOCIACIONES
PROTECTORAS DE ANIMALES

TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRO EN INGENIERÍA

PRESENTA:
ING. OMAR TERRAZAS RAZO

TUTOR
DR. JAVIER SUÁREZ ROCHA
FACULTAD DE INGENIERIA, UNAM

MÉXICO, D.F. MARZO 2016

JURADO ASIGNADO:

Presidente: Dr. Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero

Secretario: Dra. Nelly Rigaud Téllez

Vocal: Dr. Javier Suárez Rocha

1 er. Suplente: M.I. Gilberto García Santamaría González

2 do. Suplente: M.I. Fernando Macedo Chagolla

Lugar donde se realizó la tesis: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ingeniería.

TUTOR DE TESIS:

Dr. Javier Suárez Rocha

Índice

| | |
|--|----|
| Resumen..... | 5 |
| Abstract | 5 |
| Introducción | 6 |
| 1. Problema de investigación..... | 8 |
| 1.1 Formulación de la problemática..... | 8 |
| 1.1.1 Antecedentes..... | 8 |
| 1.1.2 Situación Actual..... | 9 |
| 1.2 Delimitación del problema..... | 11 |
| 1.3 Problema por resolver..... | 19 |
| 1.4 Alternativas de solución..... | 22 |
| 1.5 Propuesta de solución..... | 29 |
| 1.6 Establecimiento de objetivos..... | 29 |
| 1.6.1 Objetivo general..... | 29 |
| 1.6.2 Objetivos específicos..... | 29 |
| 1.7 Supuesto..... | 30 |
| 1.8 Alcance de la investigación..... | 31 |
| 1.9 Conclusiones..... | 31 |
| 2. Marco teórico de referencia | 33 |
| 2.1 Teoría general de sistemas..... | 33 |
| 2.2. Metodología de sistemas suaves..... | 35 |
| 2.2.1 Ciclo de aprendizaje..... | 38 |
| 2.3 Las asociaciones civiles..... | 49 |
| 3. Estrategia de solución..... | 52 |
| 3.1 Análisis..... | 52 |
| 3.1.1 Análisis 1..... | 52 |
| 3.1.2 Análisis 2..... | 53 |
| 3.1.3 Análisis 3..... | 55 |
| 3.2 Modelos de actividad con propósito..... | 56 |
| 3.3 Discusión sobre la situación y su mejora..... | 61 |
| 3.3.1 Actividades para la captación de recursos..... | 61 |
| 3.3.2 Operación interna de la asociación..... | 64 |

| | |
|---|-----|
| 3.4 Acciones para la mejora. | 65 |
| 3.4.1 Indicadores de planeación. | 66 |
| 3.4.2 Indicadores de actividades. | 67 |
| 4. Desarrollo del ejercicio de aplicación..... | 68 |
| 4.1 Descripción del objeto de simulación. | 68 |
| 4.1.1 Operación interna de la asociación..... | 69 |
| 4.2 Simulación de las actividades antes de la estrategia. | 71 |
| 4.2.1 Mes uno..... | 71 |
| 4.2.2 Mes dos. | 73 |
| 4.2.3 Mes tres..... | 75 |
| 4.2.4 Mes cuatro. | 76 |
| 4.2.5 Mes cinco. | 78 |
| 4.2.6 Mes seis..... | 80 |
| 4.3 Planeación de la operación aplicando la estrategia..... | 81 |
| 4.3.1 Actividades para la captación de recursos. | 82 |
| 4.3.2 Actividades internas de la asociación..... | 87 |
| 4.3.3 Evaluación de posibles eventos..... | 95 |
| 4.4 Simulación de las actividades aplicando la estrategia. | 95 |
| 4.4.1 Mes uno..... | 97 |
| 4.4.2 Mes dos. | 100 |
| 4.4.3 Mes tres..... | 104 |
| 4.4.4 Mes cuatro. | 108 |
| 4.4.5 Mes cinco. | 112 |
| 4.4.6 Mes seis..... | 115 |
| 4.5 Conclusiones..... | 119 |
| 5. Conclusiones generales..... | 121 |
| 6. Líneas de investigación a seguir | 122 |
| 7. Referencias bibliográficas | 123 |
| 7.1 Bibliografía básica. | 123 |
| 7.2 Bibliografía complementaria..... | 123 |
| 7.3 Mesografía. | 124 |

Resumen

Las asociaciones protectoras de animales en México, en su mayoría, son organismos que operan de forma independiente, sin ningún marco de trabajo que les permita controlar sus operaciones y teniendo como su principal fuente de ingresos las donaciones.

Los diferentes marcos que se han desarrollado a nivel mundial para convertir a las asociaciones autosustentables hablan de la importancia que tiene que estas generen sus propios recursos, situación que se ve plasmada en este trabajo y que con ayuda del Enfoque de Sistemas pretende ofrecer una alternativa más.

Al emplear la Metodología de Sistemas Suaves para su análisis es posible abordar la problemática de estas asociaciones desde distintas perspectivas, así como al ser flexible permite crear un marco de trabajo que no se necesita aplicar de manera rígida, lo cual facilita su implementación y continuidad.

Palabras Clave. Asociaciones civiles, autosustentable, Metodología de Sistemas Suaves, desempeño, generación de recursos, Enfoque de Sistemas, México, asociaciones protectoras de animales.

Abstract

The animal protection associations in Mexico, most, are entities operating independently without any framework that allows them to supervise their operations and having as their main source of income grants.

Different frameworks have been developed worldwide to convert to self-sustainable associations talk about the importance of these generate their own resources, a situation that is reflected in this work and using the systems approach aims to provide an alternative .

When using the Soft Systems Methodology for analysis can address the problems of these associations from different perspectives, and to be flexible can create a framework that does not need to be applied rigidly, thereby facilitating their implementation and continuity.

Keywords. Civil associations, self-sustaining, Soft Systems Methodology, performance, resource generation, Systems Approach, animal protection associations.

Introducción

Desde hace algunos años México se ha posicionado como el país con el mayor número de *animales de compañía* en América Latina [Morán, L., 2012], de los cuales un gran número termina abandonado en la calle y en el peor de los casos es sacrificado en alguno de los diferentes Centros de Control Canino.

Esto ha llamado la atención de la población en general que se ha dado a la tarea de crear asociaciones civiles encargadas de promover la protección y adopción de los animales bajo estas condiciones. Así mismo el gobierno gracias a este creciente movimiento se dio a la tarea de realizar una reforma a la *Ley de Protección a Animales* [ALDF, 2014] en donde se establecen medidas más serias para promover el cuidado de los mismos.

Actualmente el Gobierno del Distrito Federal no cuenta con un padrón de *asociaciones civiles* dedicadas a la protección de animales [SEDEMA, 2015], por lo que al realizar una búsqueda de estas se pueden encontrar un sin número de datos que en ocasiones se encuentran desactualizados o no generan confianza. Dentro de estos resultados incluso se encuentra a particulares que trabajan por cuenta propia sin contar con un modelo de operación. Al final tanto las asociaciones como los protectores particulares atraviesan por la dura tarea de obtener recursos para continuar con su labor sin contar con estrategias que les permita ser autosustentables.

México no es el único país con asociaciones civiles que atraviesan por este tipo de problemas, en otros países se han dado a la tarea de generar modelos que permiten a organizaciones civiles con fines diversos ser financieramente sustentables [Davis, L., 1997], encontrando oportunidades en las diferentes legislaciones y mercados que les permitan operar con cierta tranquilidad.

De los modelos con mayor éxito se encuentra la *Mozilla Foundation* la cual genera ingresos anuales por arriba de los \$220,000 dólares anuales [Lapowski, I., 2011], con un modelo híbrido que se vincula con la compañía Mozilla que hace aportaciones a la fundación para que esta pueda realizar actividades filantrópicas entre comunidades.

Para poder apoyar a fundaciones comunes la Escuela de Negocios de Harvard [Battilana, J, et al., 2012], la consultora Accenture [Jules, C., et al., 2014] y NESsT (Equipo de Empresas sin Fines de Lucro y Auto-Sustentabilidad) [Davis, L., 1997], por mencionar algunos, se han dado a la tarea de estudiar el comportamiento de las *Organizaciones sin Fines de Lucro* y generar nuevos modelos de operación que las beneficien.

Estos como otros modelos de operación han sido desarrollados para organizaciones de países de *primer mundo* donde las costumbres e ideología de los ciudadanos son distintas a las que podemos encontrar en un país como el nuestro [Williams, L., 2013], donde además de las barreras culturales existen otras de tipo político que no promueven el desarrollo de estas organizaciones.

Con estos antecedentes el presente trabajo busca desarrollar un modelo de operación que considere las limitaciones del entorno y normalice las actividades de las *asociaciones civiles* permitiéndoles además de una mejor operación, tener una fuente de recursos no sujeta a las aportaciones de sus benefactores. Así también ofrece a las entidades reguladoras de estas organizaciones, como la SEDEMA, tener una referencia clara sobre las actividades y cómo deberían ser evaluadas. A continuación se describe brevemente el contenido de cada uno de los capítulos que compone este trabajo.

En el *Capítulo Uno* se desarrolla la problemática de las *asociaciones civiles*, tomando el grupo de las *asociaciones protectoras de animales*, se delimita el problema usando como herramienta la *Metodología de Sistemas Suaves* para generar un escenario estructurado y mantener el desarrollo dentro del objeto de estudio. Además se revisan diferentes modelos de operación aplicados a otras *organizaciones sin fines de lucro* para finalmente tener un primer acercamiento con la propuesta de solución.

En el *Capítulo Dos* se plasma el marco metodológico empleado en este trabajo, donde se explica en qué consiste el *Paradigma de los Sistemas*, como funciona la *Metodología de Sistemas Suaves* y la teoría sobre la operación de las *Organizaciones sin Fines de Lucro*.

En el *Capítulo Tres* se construye la estrategia de solución partiendo del análisis de la problemática y los modelos de operación revisados en el *capítulo uno*. Además se presentan los beneficios de implementar la estrategia propuesta y sus posibles complicaciones y algunas alternativas para superarlas.

En el *Capítulo Cuatro* se desarrolla un *caso de aplicación* en donde se muestra la implementación de la estrategia en un escenario empírico partiendo de las experiencias recolectadas durante el desarrollo de este trabajo.

1. Problema de investigación.

1.1 Formulación de la problemática.

1.1.1 Antecedentes.

México es considerado en Latinoamérica como el país con la mayor población de perros, la Secretaría de Salud estima que existen alrededor de 22 millones, de los cuales se calcula que el 30% tiene propietario, el 30% es comunitario, ósea que es atendido por una comunidad de vecinos, generalmente, que le proporcionan sustento, y el 40% se encuentra en la vía pública [Morán, L., 2012] con lo que además ocupa el primer lugar en Latinoamérica en población de perros en estado de abandono.

La Secretaría de Salud es la encargada de estimar el volumen de población de perros, ya que es la encargada de realizar las campañas de vacunación a nivel nacional y llevar un registro de los casos reportados de seres humanos con padecimiento de Rabia debido a una mordedura de perro, pero no cuenta con un registro del número de perros. La misma Secretaría destina cerca de 35 millones de pesos al año [Secretaría de Salud, 2001] a la adquisición de los biológicos antirrábicos humanos.

Tan sólo en el Distrito Federal, la Secretaría de Salud menciona que, existen al menos un millón doscientos mil perros en condición de calle, aunque las asociaciones protectoras de animales estiman que esta cifra es de entre dos y tres millones [Salas, J., 2013].

Como una medida de reducción de los perros en condición de abandono la Asamblea Legislativa del Distrito Federal aprobó una reforma a la Ley de Protección a Animales, donde se incluye el registro obligatorio de mascotas, la tenencia responsable y la regulación de animales domésticos. En esta reforma se incluyen también multas de hasta 25 salarios mínimos a quien abandone a su mascota y entre sus buenas intenciones se encuentra el que todas las mascotas registradas cuenten con un chip de identificación [ALDF, 2014].

En México no se tiene un registro de las Asociaciones Civiles que se dedican al cuidado de los animales, hasta este año es cuando la Secretaría del Medio Ambiente del Distrito Federal [SEDEMA, 2015] ha lanzado una convocatoria para el registro de *Asociaciones Protectoras de Animales*, con la finalidad de crear un primer padrón.

Al no contar con un registro de las *Asociaciones Protectoras de Animales* no existe un directorio oficial al que se pueda acudir para buscar apoyo o canalizar animales bajo esta condición, por lo que la responsabilidad de los perros en condición de abandono en el Distrito Federal recae sobre los Centros de Control Canino delegacionales donde se sacrifican mensualmente alrededor de 12,000 perros al mes, ya que los dueños sólo cuenta con 72 horas para reclamar al animal capturado [Salas, J., 2013].

Al realizar búsquedas de asociaciones se puede encontrar un sin número de registros diferentes en donde incluso llegan a aparecer la misma razón social con datos de contacto diferente, por lo que no se tiene certeza de los datos. Sumado al nulo directorio, muchos de los involucrados en el rescate de estos animales son particulares que no cuentan con ningún respaldo para su operación y actividades.

1.1.2 Situación Actual.

Al no existir un registro de las *Asociaciones Protectoras de Animales* estas operan sin una regulación oficial, gracias a la reforma a la Ley de Protección a Animales [ALDF, 2014] es que se ha reconocido oficialmente su existencia y labor, pero aún en esta reforma no existe un apartado que norme sus operaciones, por lo que cada una utiliza el modelo de trabajo que mejor parece adaptarse a sus necesidades.

Estas asociaciones tienen entre sus principales actividades:

- Pláticas educativas.
- Ferias de adopción.
- Campañas de esterilización.
- Rescate de animales en condición de abandono.
- Recepción de denuncias ciudadanas.

Estas actividades no son generales de todas las asociaciones pero son las que con mayor frecuencia se detecta que realizan y se pueden ver anunciadas en sus sitios web y redes sociales, principalmente. En lo que respecta a estos medios electrónicos, no parecen ser tomados en ocasiones con seriedad y alineados al objetivo general de las asociaciones, se revisaron diferentes directorios de asociaciones, creados por otras asociaciones [venFido LLC, 2015] en donde se detecta

la falta de actualización de la información, ya que la información difiere entre sitios o no existe la referencia, en el caso de los sitios web.

Las asociaciones no cuentan con apoyo de alguna instancia gubernamental, esto nuevamente, gracias a que no existe un registro de las mismas, por lo que deben buscar el apoyo de los ciudadanos que “ven con buenos ojos” la labor que realizan y mediante donaciones monetarias o en especie (alimento y medicamento principalmente) y la compra de accesorios y *souvenirs*. En su gran mayoría no se puede obtener un recibo por las aportaciones realizadas, lo que resta confianza a algunos de los posibles participantes.

El principal modelo que se puede apreciar para comprobar el uso de los recursos obtenidos es mostrar las fotografías de los tickets de compra de alimentos en las redes sociales, lo que no demuestra una relación real entre los ingresos y los gastos generados, ninguna de las asociaciones revisadas cuenta con información sobre sus operaciones o un enlace mediante el cual pueda ser solicitada.

A través de las redes sociales Facebook y Twitter, principalmente, se puede apreciar que las asociaciones con una mejor estrategia de difusión, lo que se traduce en un mayor número de seguidores, logran obtener una mayor cantidad de recursos y aun así llegan al punto donde requieren con urgencia la recepción de más recursos para continuar con su labor, la figura 1 muestra algunos de los ejemplos que se toman para poder obtener esta conclusión.

Además de las *Asociaciones Protectoras de Animales* constituidas como *Asociaciones Civiles* y las implicaciones legales que esto les genera, existen otros participantes autodenominados *Animalistas* o *Protectores Independientes* que realizan labores similares a las de las asociaciones pero de manera autónoma, lo cual habla de una nula regulación por parte de las autoridades, ya que no existen como una figura legal dentro de la ley.



Figura 1 Perfil en redes sociales y número de seguidores de algunas Asociaciones Protectoras de Animales

Estos protectores independientes promocionan su labor a través de las redes sociales y, al igual que las asociaciones, buscan recursos para darle continuidad. La manera en la que “transparentan” el uso de los recursos que obtienen es en algunos casos a través de los tickets de compra de alimento y otros artículos para el cuidado de los animales y en algunos otros casos los participantes se deben conformar con la buena voluntad de los protectores.

1.2 Delimitación del problema.

La Asamblea Legislativa del Distrito Federal aprobó la reforma a la *Ley de Protección Animal* que entraría en vigor en enero de 2015 dónde se busca entregar una vida digna a las mascotas a través de los diferentes lineamientos aprobados dentro de esta reforma, con lo que si bien la labor de las *Asociaciones Protectoras de Animales* no están reguladas, si apoya su labor y la respalda con la incorporación de la *Brigada de Vigilancia Animal*.

Dentro de la *Ley de Protección Animal* [ALDF, 2014] los puntos que respaldan a las asociaciones son:

- *No habrá redadas contra los animales callejeros.*
 - Sólo serán retirados de la vía pública los animales que sean reportados por los ciudadanos.
 - Los que no tengan dueño quedarán en custodia del gobierno, quien reconocerá el papel de adopción como un trámite administrativo, ya no serán sacrificados.
 - Los Centros de Control Canino se volverán Centros de Atención Animal.
- *Se acabarán los criaderos clandestinos.*
 - Los veterinarios y criadores deberán estar registrados.
 - No puede haber criaderos en zonas habitacionales.
 - Deberán contar con el espacio suficiente para tener a los animales.
 - Demostrar que los animales están sanos y en condiciones adecuadas.
 - Las personas ya no podrán vender de manera independiente las crías de sus mascotas.
 - Se harán acreedores a multas, ya que está prohibido.
- *No más de tres meses dentro de una jaula.*
 - Las tiendas acreditadas para vender mascotas no podrán tenerlas más de tres meses en venta.
 - Después de este tiempo deberá ser puesto en adopción y no se podrá cobrar por él.
 - Deberá contar por lo menos con dos espacios para adopción.

- Los animales no serán catalogados como “razas peligrosas”.
 - Los dueños serán catalogados como “dueños irresponsables”.
 - Se contará con un registro de malos dueños.
 - Aparecerán en un registro en LOCATEL.
 - No podrán volver a tener mascotas.
- Los animales deberán tener una vida digna.
 - Deben ser responsabilidad de un adulto.
 - No pueden vivir en:
 - Azoteas.
 - Balcones.
 - A la intemperie.
 - Encadenado.
- Todos los animales registrados y con chip.
 - Al comprar una mascota esta se entrega:
 - Esterilizada.
 - Sana.
 - Con chip.
 - Al adoptar una mascota:
 - Esterilizada.
 - Sana.
 - El adoptante paga el chip.
 - Quien ya tiene una mascota deberá:
 - Tener al día sus vacunas.
 - Registrarlo en LOCATEL.
 - Dar de alta el chip.
- Castigos más severos a quien infrinja la ley.
 - Multas de 50 a 500 días de salario mínimo.
 - Arresto de 20 a 36 horas.
 - Cárcel de 4.5 años.

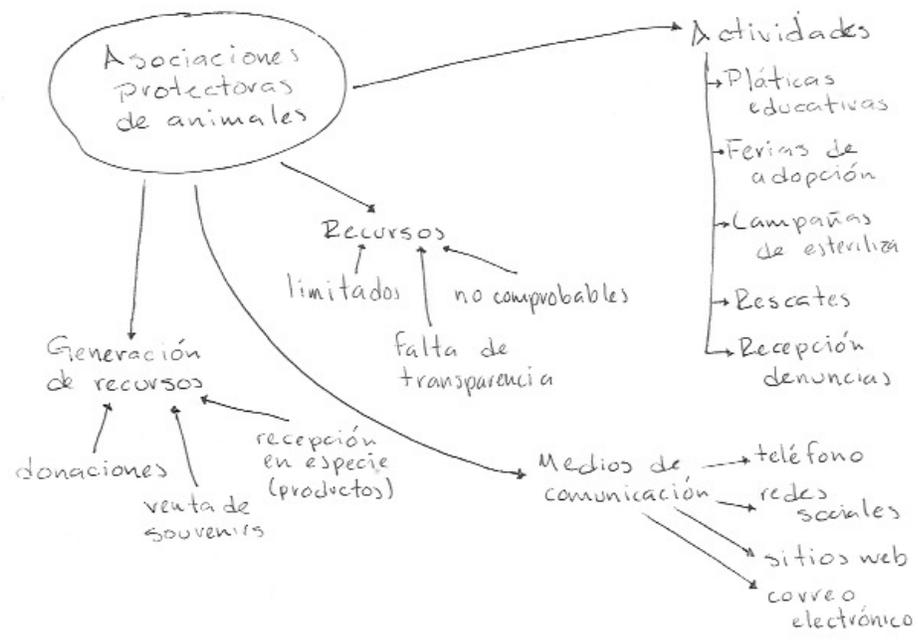


Figura 2 Proceso operacional de las Asociaciones Protectoras de Animales

El chip que se utilizará para el registro y en algunos casos localización de los animales tiene un tamaño un poco mayor al de un grano de arroz y se implanta a través de una aguja hipodérmica en el dorso del organismo del perro y el gato [Armas, E., 2015]. Cuenta con la capacidad de almacenar información y de acuerdo con la *Ley de protección animal* debe contener:

- Nombre propio del animal de compañía.
- Raza o características raciales, color de pelo, fecha de nacimiento o edad aproximada.
- Señas particulares que permitan su identificación.
- Puntualizar si se trata de un ejemplar esterilizado, vacunado, condiciones particulares de salud y si está adiestrado para alguna actividad en particular.
- Datos personales completos del propietario.



Figura 3 Chip para mascotas

La sanción por no portar el chip será una multa de hasta 20 salarios mínimos (\$1345). El costo del chip oscila entre \$500 y \$2000 pesos, dependiendo de la marca y el médico veterinario. A partir del 15 de enero de 2015 será obligatorio para las mascotas contar con el microchip.

Para el registro de las mascotas en LOCATEL el gobierno del Distrito Federal ha generado un sencillo instructivo que ha distribuido a través de medios electrónicos [LOCATEL, 2015], el cual se puede observar en la figura 4.

¿CÓMO EMPADRONAR A MI PERRO O GATO?

1. Ten a la mano los siguientes datos de tu perro o gato:

- a) Datos de identificación (Nombre, raza, sexo, tiempo de posesión del animal)
- b) Información de carácter y comportamiento
- c) Características del pelo (Color o colores, tipo, longitud, cantidad)
- d) Características físicas (Tipo de nariz, talla, hocico, ojos, orejas, cola y señas particulares)
- e) Vacunas, condición médica y medicación (esterilizado, castrado y desparasitación)

2. LLAMA A LOCATEL AL 5658 1111

3. PROPORCIONA LOS DATOS

4. GUARDA NÚMERO DE REGISTRO.

5. IMPRIME EL REGISTRO

Si proporcionaste correo electrónico recibirás un archivo con los datos de tu animal de compañía y su número de registro que podrás imprimir y conservar.

*** CAMBIO DE INFORMACIÓN**

Vuelve a llamar con el número de registro a la mano para poder actualizar los datos.

COMUNÍCATE AL 5658 1111

DE LUNES A VIERNES DE 10:00 A 19:00 HORAS.

locatel CDMX

Figura 4 Registro de mascotas

El Gobierno del Distrito Federal expresa que en caso de que la mascota se extravié será posible localizarla a través de LOCATEL, quien en su portal cuenta con una sección de animales extraviados donde se publican las imágenes de los animales reportados, el cual no puede ser indexado¹ para su búsqueda y comparación a través de internet, lo cual dificulta la labor de las *asociaciones protectoras de animales* cuando encuentran un perro o gato extraviado y buscan a su dueño antes de catalogarlo como un animal abandonado.

Hasta marzo de 2014 LOCATEL había recibido cerca de 11,000 llamadas, en el periodo de un año, con temas relacionados a los animales de compañía, de entre las cuales se abordaron temas de maltrato animal, veterinaria e incluso se proporciona asesoría veterinaria de forma gratuita [Agencia de Gestión Urbana, 2014].

Por su parte las *Asociaciones Protectoras de Animales*, así como los *Protectores Independientes* de cada 10 llamadas recibidas, 6 son para *deshacerse* de su mascota y del total de mascotas que logran colocar nuevamente en algún hogar el 25% son regresadas a los protectores [Tu indiferencia me mata, 2011] con lo que se ven obligados a tener un sobre esfuerzo en la búsqueda de adoptantes.

Gracias a una falta de transparencia en sus actividades, los malos manejos de algunas *Asociaciones* que lucran a través de su labor, por ejemplo, solicitando fondos para realizar supuestas actividades de rehabilitación de mascotas en situación de abandono, que ya han realizado otras asociaciones [Castro, 2012], que cuando son detectadas dan paso a un sin número de especulaciones por parte de los participantes y la descalificación de toda su labor por las asociaciones afectadas, afectan todo el entorno de estas asociaciones, donde todas pierden credibilidad en las mismas proporciones.

¹ Se refiere a diversos métodos para incluir en el índice de internet el contenido de un sitio web.



Figura 5 Ley de protección animal

Estos no son los únicos problemas por los que atraviesan las asociaciones en busca de cumplir su labor, los diferentes *Centros de Control Canino*, en donde la gente acude a abandonar sus mascotas y son recibidos a cambio de una *cuota de recuperación* que pese a estar declarada en la *Gaceta Oficial del Distrito Federal* [Gaceta Oficial del Distrito Federal, 2013] cada centro fija una distinta, de la misma forma, existe una *cuota de recuperación* que debe cubrir la asociación para poder liberar a las mascotas antes que estas sean sacrificadas, lo que implica un costo previo a la manutención mientras encuentran un adoptante.

En la mayoría de los casos las asociaciones no cuentan con recursos fijos para realizar sus actividades por lo que constantemente se encuentran solicitando apoyo a sus seguidores en redes sociales, en muchas ocasiones en calidad de urgente como se muestra en la figura 7.

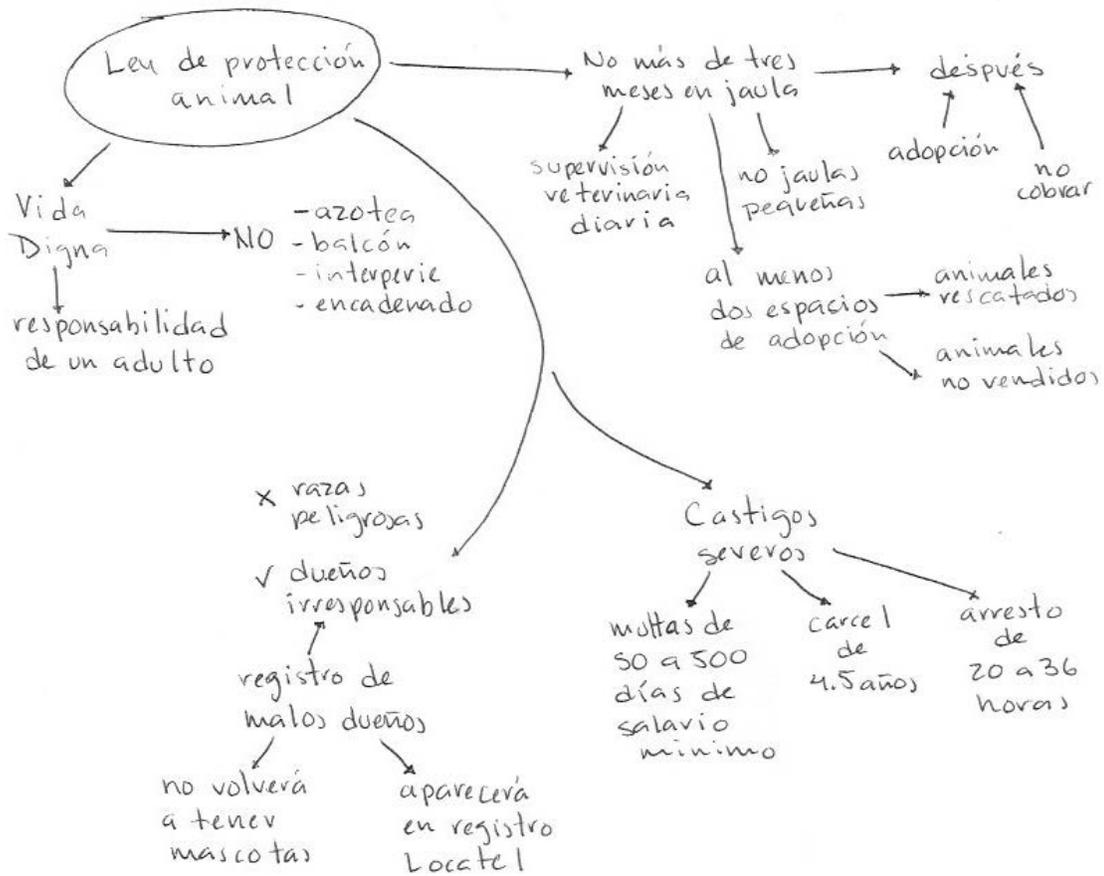


Figura 6 Ley de protección animal

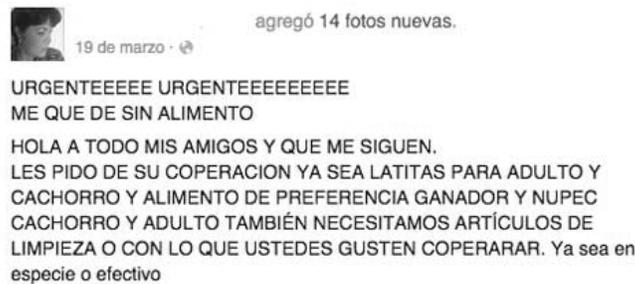


Figura 7 Solicitud de apoyo urgente a través de redes sociales

Como una forma más de obtener recursos, diferentes asociaciones se organizan para realizar eventos con la finalidad de recaudar fondos como se observa en la figura 8, con la intención de ser atractivos para la comunidad vecina al lugar donde estos se organizan, por lo general, parques que se sabe son concurridos por personas en compañía de sus mascotas.



Figura 8 Evento para la recaudación de fondos

Pero no todo es tan sencillo para las distintas asociaciones, ya que el organizador del evento se reserva el derecho de asignarle un lugar a algunas asociaciones, ya sea porque se dedican únicamente al rescate de una especie de animales, o en casos más vanos, porque no empatiza con alguno de los miembros de la asociación. En algunos de estos eventos inclusive existe una barrera económica de entrada, ya que les es solicitada una "cuota" por tener un espacio para montar su *stand*, además de que este debe cumplir con ciertas características (mesas, carpas y algunos otros accesorios) [Hernández, 2015].

Por lo que las distintas asociaciones además de tener que buscar benefactores deben competir contra otras asociaciones en mantener la permanencia de las donaciones de los mismos y estos benefactores en ocasiones llegan a verse bombardeados de información y peticiones de las asociaciones en la búsqueda de recursos.

Con todo lo anterior se puede observar que las asociaciones tienen que realizar un arduo trabajo para poder mantener su labor y en su afán por cumplir con esta labor no atienden cuestiones tan importantes como mantener la transparencia de su actividad, lo que ayudaría a mejorar su imagen ante los benefactores y posibles nuevos benefactores.

1.3 Problema por resolver.

Como se puede ver en los apartados anteriores el Gobierno del Distrito Federal busca mediante la *Ley de protección animal* y la *Plataforma para el registro de mascotas* dar solución a un problema que tiene diferentes actores involucrados, desde los dueños que abandonan a sus mascotas hasta los criaderos clandestinos, teniendo aún debilidades en la difusión y la claridad de los lineamientos.

Con la creación de la *Ley de protección animal* surge la Brigada de Vigilancia Animal quien se encarga de atender los incidentes y dar seguimiento al cumplimiento de esta, mientras la plataforma tiene la función de empadronar a las mascotas y sus dueños, además de ofrecer servicios de consulta veterinaria y la difusión de boletines en su sitio en el caso del extravío de una mascota.

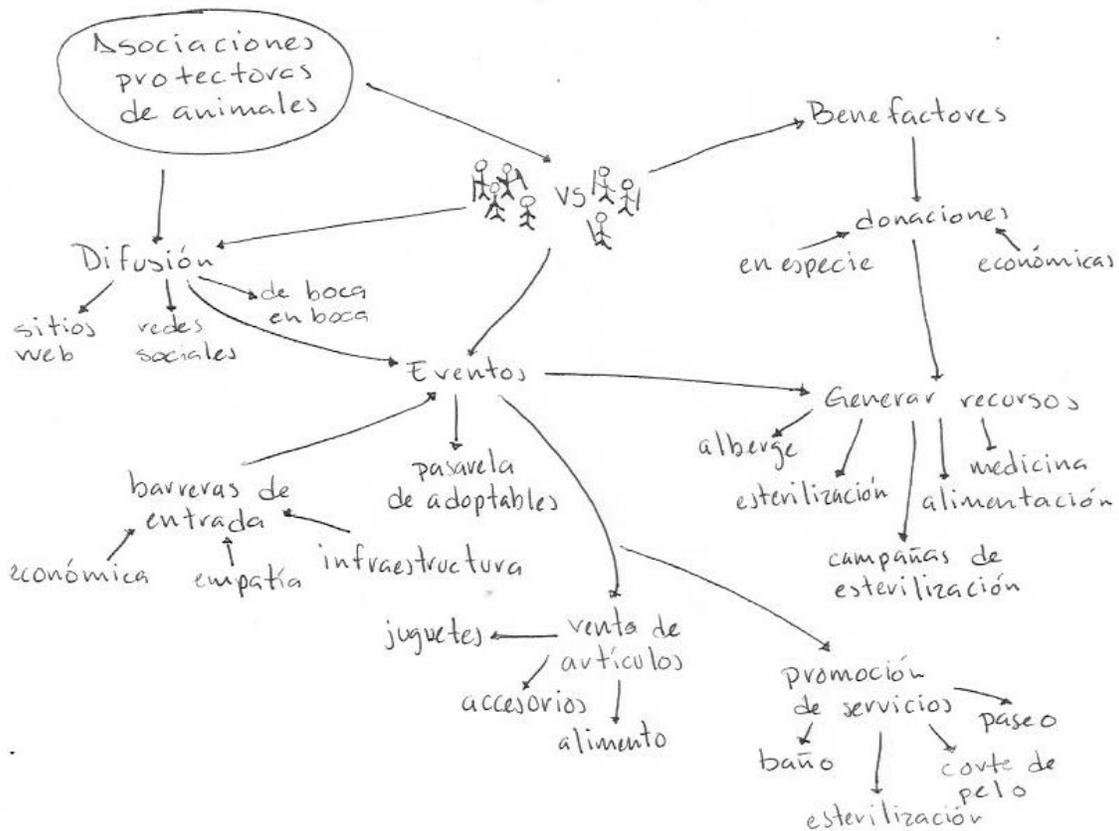


Figura 9 Estructura operacional de las Asociaciones Protectoras de Animales

El esfuerzo por reducir el número de animales en condición de calle a través de estas medidas es un paso orientado al “usuario final”, el dueño de la mascota, quien debe asumir las responsabilidades junto con la mascota que adquiere, así también regulando el entorno cercano a este usuario, como las clínicas veterinarias y criaderos de animales. Sin embargo no atiende el problema que ya es

tangible, los animales que ya se encuentran en condición de calle, más allá de promover la adopción en las ahora llamadas *Clínicas Veterinarias Delegacionales*, antes llamadas *Centros de Control Canino*.

Por otro lado la SEDEMA se encuentra avanzando en el registro de las *Asociaciones Protectoras de Animales* ofreciendo un registro permanente y gratuito [Agencia de Gestión Urbana, 2015] que ofrece a dichas asociaciones generar proyectos que les permitan solicitar recursos al Fondo Ambiental Público.

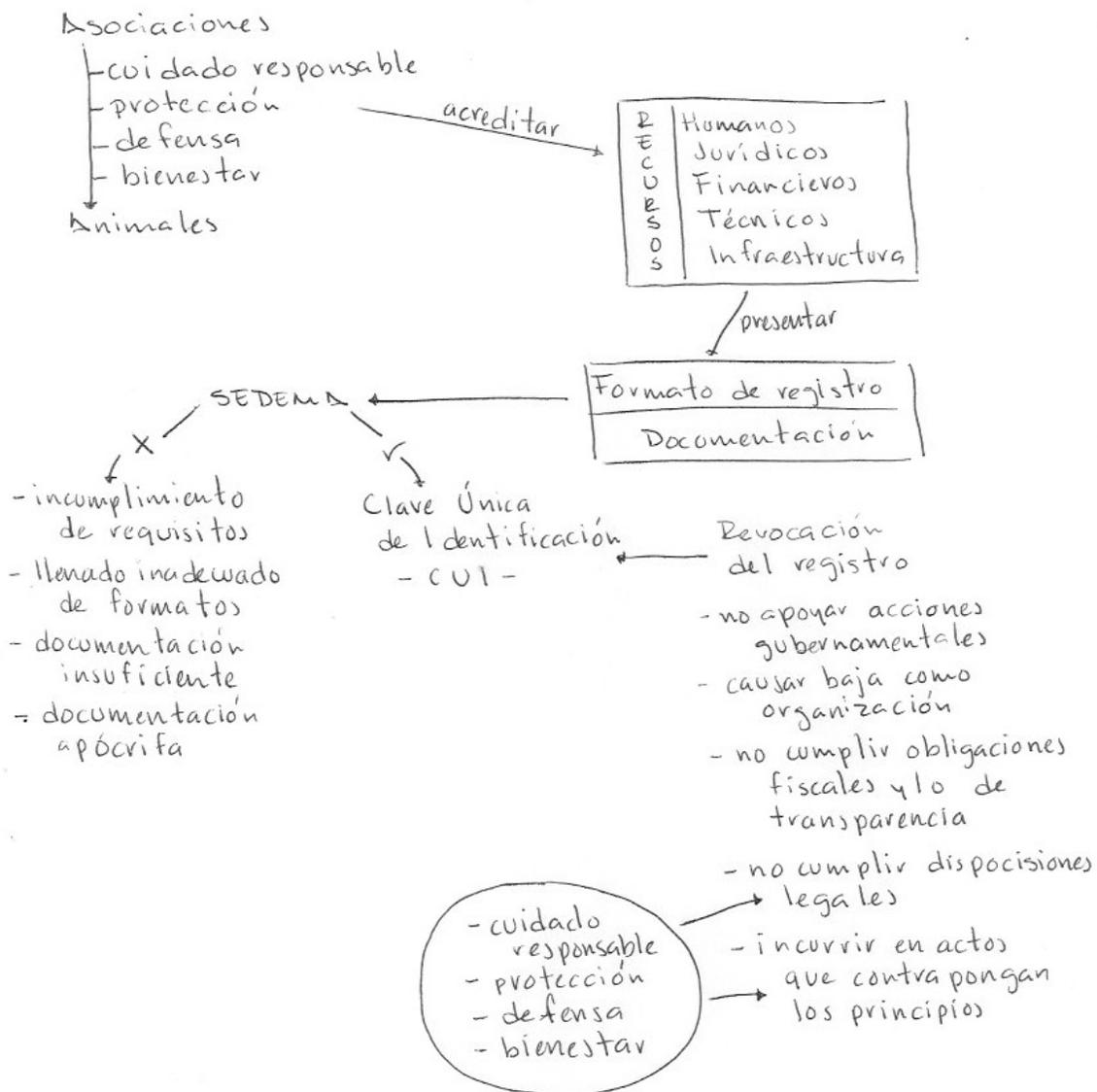


Figura 10 Esquema de empadronamiento a la SEDEMA

El esquema promovido por la SEDEMA para el registro de *Asociaciones Protectoras de Animales* se vuelve parte de la problemática que este trabajo busca resolver, ya que para poder obtener beneficios una asociación necesita cubrir con determinados requisitos en cuanto al cuidado de los animales, labor que se entiende ya se encuentran realizando muchas de manera habitual, además ahora deberán acreditar los recursos con los que cuentan para operar, así como una serie de requisitos que deberán realizar ante instancias como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como lo es la obtención del RFC o la autorización para deducir impuestos, expedido por el Servicio de Administración Tributaria [SEDEMA, 2015].

El que una *Asociación* pueda comprobar los requisitos para formalizarse ante la SEDEMA requiere que tenga un modelo de operación que facilite la comprobación de los distintos recursos y condiciones que se solicitan para empadronarse. El problema no termina aquí, ya que para poder conservar el registro las *Asociaciones* deberán evitar caer en las siguientes condiciones [SEDEMA, 2015]:

- No cumplir con las disposiciones legales y reglamentarias en materia de cuidado responsable, protección, defensa y bienestar de los animales.
- No cumplir con las bases de participación como apoyo en las acciones gubernamentales.
- Incurrir en actos, hechos u omisiones que contravengan los principios y criterios de cuidado responsable, protección, defensa y bienestar de los animales.
- Causar baja como organización legalmente constituida.
- No cumplir con las obligaciones fiscales y/o de transparencia correspondientes.

Para este tipo de *Asociaciones*, que tienen que dividir su tiempo entre su labor principal, la protección de los animales, y la captación de recursos para continuar con su objetivo, resulta complicado tener un control en las operaciones que se realizan alrededor de sus actividades principales, por lo que si se les requiere transparentar sus operaciones no les será posible hacerlo sin descuidar su operación, uno de los motivos por los que deciden continuar operando de forma independiente.

El operar como una *Asociación Protectora de Animales* registrada además de darles acceso a los beneficios del *Fondo Ambiental Público*, les permite participar por apoyos de la *Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil* [Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil, 2015] a través de las diferentes convocatorias

que son publicadas en el sitio *corresponsabilidad.gob.mx*. Estos programas son sólo una alternativa mediante la cual las *Asociaciones* pueden obtener recursos para continuar con sus operaciones.

El problema a resolver en este trabajo se centra en la operación de las *Asociaciones Protectoras de Animales* y en cómo es que hoy en día generan, un gran número de estas, recursos para darle continuidad a su labor.

1.4 Alternativas de solución.

A nivel internacional existen un sin número de organizaciones sin fines de lucro que buscan atender diferentes causas sociales, manteniendo su labor principalmente a través de donaciones, por lo que diferentes personajes interesados en apoyarlas han generado modelos auto sustentables.

Los modelos estudiados en la búsqueda de alternativas de solución muestran una clara relación con los sectores productivos, tanto públicos como privados, con lo que se pretende involucrarlos en labores de apoyo hacia las organizaciones sin fines de lucro.

Simon Pfister en su trabajo *Sustainability Measurement Framework for Development Aid NGOs - An integrated Approach for Development Aid NGOs to plan, evaluate and increase the Impact of Projects and the Sustainability of the Organization* [Pfister, S., 2014] plantea un marco de medición de desempeño de las actividades de las ONG's que les permita planificar, evaluar y aumentar el impacto de la ayuda recibida, así como realizar un mayor número de actividades, llamadas *tareas de sustentabilidad*. Este marco se ha consolidado en una matriz que contiene los objetivos para realizar cada una de las tareas, se presenta en la *Tabla 1*.

Este marco se basa en el compromiso de las tareas de cada uno de los niveles de sustentabilidad, busca aprovechar los procesos y herramientas con los que las ONG's deberían contar y el desarrollo de las mismas, finalmente se enfoca en los elementos a medir para aumentar la sustentabilidad.

El aporte de este marco se encuentra en la "potencialización" del desarrollo de proyectos sustentables y en las impresiones que los beneficiarios generan del proyecto. Para continuar con su operación las ONG's se deben enfocar en las donaciones y los donantes, este marco prevé que el éxito de los proyectos realizados permitirá obtener un mayor número de donaciones, esto con la exposición de los resultados positivos de la organización.

Por su parte Nicolas M. Dahan, Jonathan P. Doh, Jennifer Oetzel y Michael Yaziji en su artículo *Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets* [Dahan et

al., 2010] plantean la creación de valor a través de modelos de colaboración con el negocio. En la figura 11 presentan tres escenarios con la evolución de los modelos de cooperación entre organizaciones, donde el Caso 1 representa la situación donde la corporación y la ONG cuentan con modelos de negocio que cumplen de forma independiente, donde no existe una necesidad de colaboración. El Caso 2 las dos organizaciones poseen modelos que están incompletos y que dependen de los recursos y capacidades de la otra organización. En el Caso 3 no existe un modelo de negocio previo y basado en la contribución de recursos de ambos es que se desarrolla el nuevo modelo, en donde cada uno obtiene diferentes beneficios, por ejemplo la organización obtiene resultados financieros mientras que la ONG entrega valor socialmente impactante.

| | | Tareas de Sustentabilidad | | |
|----------------------------|-----------------------------|--|---|---|
| | | Medir | Comunicar | Aprender |
| Niveles de Sustentabilidad | Inicialización del proyecto | Asegurar el trabajo y criterios de decisión necesarios | Comentarios sobre las decisiones de proyecto de equipo, socios y beneficiarios | Ajustar la preparación del proyecto, los requisitos y la educación para las propuestas de proyectos |
| | Resultado del proyecto | Asegurar la supervisión, dirección y análisis del proyecto | Opinión para ejecutivos y beneficiarios del proyecto | Ajustar la ejecución del proyecto, la extensión de los enfoques de proyectos, tipos de proyectos adicionales |
| | Organización | Evaluar las carteras de proyectos, garantizar estados financieros y la contabilidad | Informar a los empleados, voluntarios, miembros de la junta y los interesados | Participar en los tipos de proyectos adicionales, ajustar los recursos humanos y la infraestructura |
| | Recaudación de fondos | Medir y evaluar las actividades de recaudación de fondos y el comportamiento de los donantes | Informar a los empleados, voluntarios, beneficiarios y donantes, incluidos donantes específicos | Ajustar cartera de donantes, las directrices para las actividades de marketing, nuevos proyectos o incluso estrategias nuevas |

Tabla 1 Marco de Medición de Sustentabilidad

Con este modelo se pretende aprovechar las necesidades de las corporaciones para trabajar de manera conjunta, con lo que las necesidades de las ONG's serían soportadas por los corporativos mientras que los corporativos obtendrían a cambio valor en sus procesos. Este modelo entre sus objetivos tiene que las ONG puedan realizar actividades de *Investigación y Desarrollo* que posteriormente puedan aplicar en otros proyectos de carácter social.

Entre los casos donde se ha implementado este modelo [Dahan et al., 2010] se encuentra CEMEX México que se encargó de crear junto con Patrimonio Hoy una solución destinada a solventar el déficit de vivienda en México, una nueva oferta en forma de un programa de ventas, distribución y ahorro destinado a servir al mercado de la vivienda de autoconstrucción y con el apoyo de Patrimonio Hoy desarrollaron paquetes que redujeron el tiempo de construcción en un 60% y los costos en un 35%, en 2008 CEMEX estimó haber beneficiado a más de 200,000 familias en 22 estados en México y llevó el mismo modelo a Colombia, Venezuela, Nicaragua y Costa Rica.

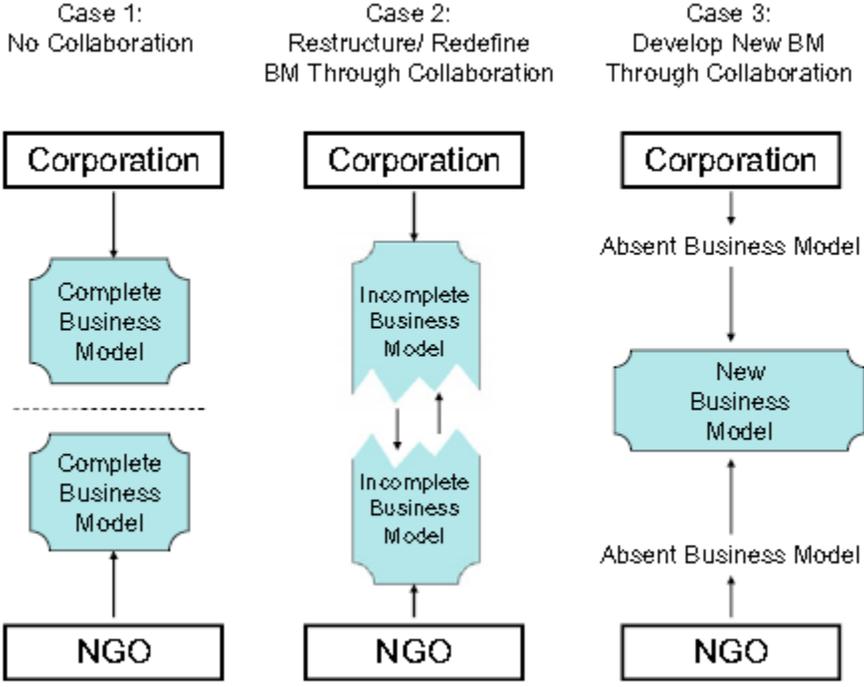


Figura 11 Desarrollo de Modelos de Negocio entre Corporaciones y ONG's

El Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team (NESsT) publicó *The NGO-Business Hybrid: Is the Private Sector the Answer?* [NESsT, 1997] en donde estudió el comportamiento de 16 organizaciones en 13 países, en esta publicación NESsT muestra brevemente el modelo de operación de cada una de estas organizaciones con la intención de mostrar la diversidad que existe en este sector y cómo es que el modelo que proponen ha funcionado en estas.

NESsT enfoca su estudio a un modelo financiero auto sustentable que le permita a cada una de estas organizaciones obtener los recursos suficientes para continuar con su operación, con lo que

aseguran que cualquier organización que ponga en práctica su modelo será capaz de ser auto sustentable, sin importar el tipo de operaciones que realice.

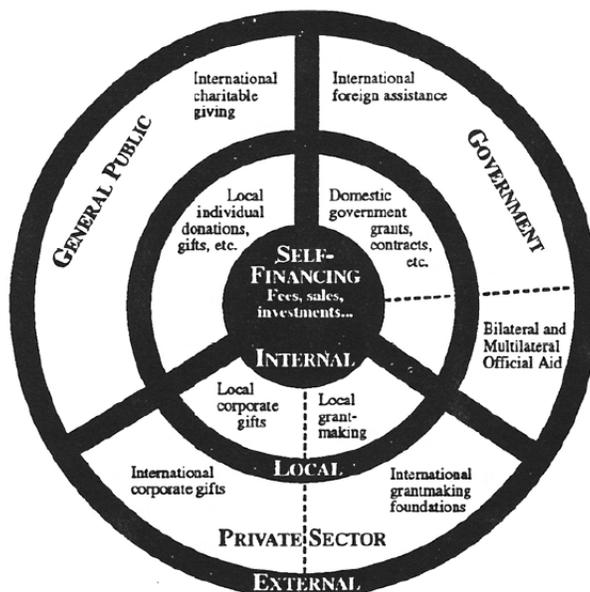


Figura 12 Modelo Auto Sustentable de NESsT

| Actividades relacionadas con el programa | | | | Actividades sin relación con el programa | | |
|--|---|---|---|---|--|---|
| | Ingresos del programa | Programas relacionados | Ventas a nombre de la ONG | Tiempo de inactividad de los activos | Extensiones relacionadas | Extensiones sin relación |
| Servicios especificados en los estatutos de la ONG | Ingresos del trabajo directamente desde la entrega del programa | Actividades relacionadas con las actividades del programa que ofrecen | Venta de productos entre los constituyentes o el público en general | Ingresos derivados por el uso/renta de activos mientras se tienen inactivos | Extensión de las actividades de la NGO para el público o clientes con fines de lucro | Emprender negocios sin relación con los estatutos de la ONG |

Tabla 2 Espectro de actividades a realizar por las ONG's

Lo primero que define este modelo son las fuentes de financiamiento, en donde involucra al público en general, el sector privado nacional e internacional y gobierno, como los tres pilares de financiamiento a través de diferentes actividades para cada uno de estos sectores, como se muestra en la figura 12. Dentro del modelo se plantea que una vez que se comiencen a realizar estas actividades las organizaciones deberán sobrevivir cerca de cinco años con inestabilidad financiera menos marcada que en un modelo de donaciones convencional. Las actividades se separan en

Actividades Relacionadas y Actividades Sin Relación con los estatutos de la ONG y se describen las condiciones en la *Tabla 2*.

Dentro de los resultados que ha obtenido este modelo se observa la gráfica de la figura 13 dónde se compara el *Modelo de Financiamiento Tradicional* que emplean muchas organizaciones y el *Modelo de Financiamiento Sustentable* propuesto por ellos. Este modelo presenta ventajas considerables sobre el *Modelo Tradicional*, ya que las operaciones de la organización son soportadas en gran medida por las actividades propuestas por el modelo, mientras las donaciones se vuelven ingresos adicionales para la organización. Mientras que el *Modelo Tradicional* oscila todo el tiempo, manteniendo a las organizaciones en labor constante de búsqueda de donaciones, el *Modelo Sustentable* permite crear un fondo de operación que aumenta con el paso del tiempo.

Una organización que ha prestado atención a la problemática de las *Organizaciones No Gubernamentales* es la consultora Accenture quien desarrollo el *Global Nonprofits: Operating Model Blueprints for Going Global and Doing Good* [Jules et al., 2014] en donde parte de un escenario compuesto por cuatro puntos:

1. *Limitaciones financieras.* Las ONG's no son inmunes a el entorno económico mundial, también se ven afectadas por los recortes presupuestales.
2. *Aumento de la competencia.* Desde nuevas organizaciones similares hasta nuevas las nuevas empresas sociales híbridas. Como resultado, la transparencia, la experiencia con los datos y análisis, la transparencia, y la habilidad de ser capaz de demostrar e incluso el impacto escaparate son más importantes que nunca.
3. *Mayor visibilidad.* Las redes sociales están cambiando la forma en que estas se relacionan con el mundo.
4. *Cambios demográficos.* Se enfrentan a una escasez de talento y necesitan atraer y reclutar a las generaciones más jóvenes. Tendrán que intensificar sus esfuerzos de desarrollo de liderazgo; el sector sin fines de lucro ya se enfrenta a una importante escasez de talento de liderazgo.

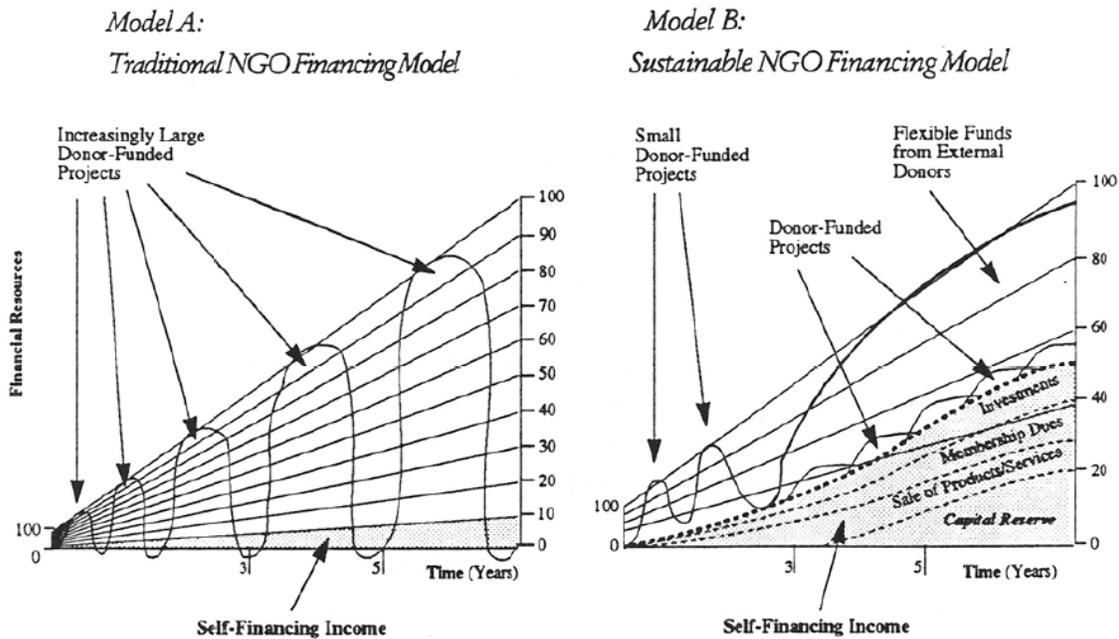


Figura 13 Comparación entre el Modelo de Financiamiento Tradicional y El Modelo de Financiamiento Sustentable

De los cuatro puntos anteriores desprenden cuatro planos que caracterizan la operación del modelo planteado, presentado en la figura 14 y descrito a continuación, donde en cada uno de estos planos es posible ajustar la magnitud, aunque los autores recomiendan para lograr un alto rendimiento todos deben trabajar en sinergia y mantenerse alineados con la estrategia de expansión que se plantee la organización.

Incubadoras. Alienta la integración a través de enfatizar valores y cultura. Se aplica una cultura cohesiva, y se ven como los guardianes de los valores y comportamientos que generarán el éxito. Las decisiones que toman sobre socios y programas de financiamiento están basados en la cultura de la organización.

Diplomáticos. Fomentan las conversaciones globales sobre las mejores prácticas, persiguen resultados a través de un proceso de dar y tomar entre las ramas o socios locales. Se utiliza este plano para integrar nuevo talento e ideas. Están más preocupados por la gestión de la calidad que por la velocidad y eficiencia.

Ingenieros. Están orientados a priorizar la estructura y procesos que sirven como tejido conectivo, realizan la estandarización de procesos para que cada programa trabaje de forma similar, lo que

permite el liderazgo para hacer las compensaciones necesarias para dar prioridad a la mejora. Generan herramientas que crean y fomentan una cultura única en toda la organización.

Administración. Los tomadores de decisiones son los que se encuentran más cerca de la operación, identifican los procesos que deben atender y delegan el resto a los equipos operativos. Utilizan la estructura y procesos como un marco de referencia.

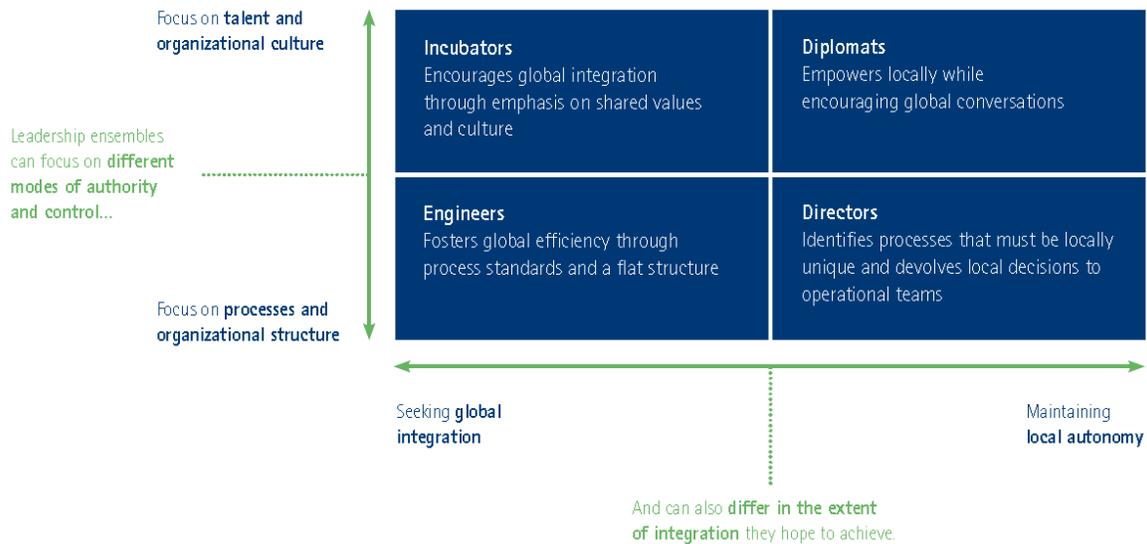


Figura 14 Modelo de Planos

Para poder ajustar este modelo los autores recomiendan seguir las siguientes medidas:

- Entender la parte operativa del modelo que los líderes prefieren.
- Evaluar continuamente como el modelo elegido ayuda o dificulta los objetivos de su organización para la expansión y el impacto sostenible.
- Entender la conexión entre el modelo operativo y el enfoque general de la organización. Ser capaz de hablar sobre esta conexión se garantiza que los miembros de un conjunto están alineados con los imperativos de la organización en su conjunto.

Cada uno de estos modelos impacta en una parte distinta de la organización, ya que pasamos de un modelo de monitoreo de actividades a otro que se enfoca en los planes de negocio para continuar con un enfoque orientado a la sustentabilidad financiera a través de las actividades de la organización y finalmente un modelo orientado a la los elementos tomadores de decisiones de la organización y los planos que impactan en una adecuada planeación de estructura y procesos.

1.5 Propuesta de solución.

Después de identificar el problema por resolver y observar cómo otros autores buscan resolver el problema de sustentabilidad de las Asociaciones es necesario encontrar una propuesta viable y factible que permita a estas organizaciones funcionar de manera sustentable desde el momento de la planeación de las actividades.

Partiendo del principio de elaboración de los *modelos de actividad con propósito* de Checkland [Checkland y Scholes, 1990] donde propone expresar estos en 7 ± 2 actividades es que se expresa la propuesta de solución de este trabajo, el cual se muestra en la figura 15 y que será desarrollada en el *Capítulo 3* de este trabajo.

1.6 Establecimiento de objetivos.

1.6.1 Objetivo general.

Diseñar con ayuda de la Metodología de Sistemas Suaves una estrategia que facilite a las Asociaciones protectoras de animales operar bajo un marco de trabajo que las encamine a funcionar de manera autosustentable.

1.6.2 Objetivos específicos.

Facilitar la alineación de las operaciones de la organización a los futuros lineamientos que establezcan los organismos reguladores del Gobierno del Distrito Federal.

Transparentar las operaciones de la organización para cubrir los actuales lineamientos de la *Secretaría del Medio Ambiente del Distrito Federal* permitiendo que se mantenga dentro del padrón de *Asociaciones Protectoras de Animales* registradas.

Mejorar la captación de recursos a través de la incorporación de diferentes actores y estrategias.



Figura 15 Modelo propuesto

1.7 Supuesto.

El desarrollo de un modelo de operación sistémico permitirá a las Asociaciones protectoras de animales operar de manera eficiente y como resultado tendrán mayores oportunidades de ser autosustentables.

El emplear un modelo de operación con una base sistémica ofrecerá un mejor control de las actividades que las Asociaciones protectoras de animales realizan tanto al interior como al exterior

de la organización, esto les permitirá ponderar que actividades continuar realizando y cuáles sustituir por otras que les entreguen mejores resultados.

El abordar la problemática de las Asociaciones Protectoras de Animales mediante la Metodología de Sistemas Suaves permitirá tener una visión más completa al respecto y así atender la mayor cantidad de situaciones relacionadas con esta.

1.8 Alcance de la investigación.

El alcance de esta investigación se encuentra en el desarrollo de un caso de aplicación, donde mediante supuestos recolectados durante la formulación de la problemática se intenta demostrar la utilidad del modelo de operación, así como la facilidad para su implementación.

Se decidió establecer el alcance de esta forma debido a que se considera que una vez que se implementa el modelo requiere de varias iteraciones para entregar los resultados esperados, esto gracias a que si las organizaciones no cuentan con evidencia previa de sus actividades, el primer paso será generar información que les permita tomar decisiones respecto a las actividades que realizan y los servicios que entregan, aun cuando se cuente con esta información es necesario corroborarla dentro del modelo de operación.

1.9 Conclusiones.

Actualmente las *Asociaciones Protectoras de Animales* operan sin ser reguladas por algún organismo de Gobierno, lo que genera un sin número de modelos de operación o en su defecto el nulo uso de algún modelo, lo que pone en duda la finalidad de sus operaciones y el uso de los recursos captados.

El *Gobierno del Distrito Federal* ha comenzado a darle importancia al tema de los *animales en condición de calle*, tratando de resolver temas de salud pública, presupuesto e imagen, entre otros. Ha comenzado por impulsar a través de la SEDEMA las actividades de las organizaciones dedicadas a atender a estos animales, hasta este momento sin un plan muy claro pero con miras a crear políticas públicas en conjunto.

Las organizaciones todavía se encuentran lejos de estar totalmente alineadas a la normatividad y mientras las necesidades urgentes se interpongan con las operaciones transparentes y encaminadas a objetivos será difícil establecer condiciones de sustentabilidad que les permita obtener mejores resultados.

2. Marco teórico de referencia

2.1 Teoría general de sistemas

La teoría general de sistemas surge con la necesidad de entender las construcciones teóricas de los sistemas donde se han planteado relaciones del mundo empírico, uno de sus principales objetivos es desarrollar un marco teórico que permita entender en términos generales y comunes a los especialistas [Kenneth E. B., 1956].

Es una herramienta que proporciona por una parte los modelos que se pueden utilizar y transferir entre diferentes campos y por otra parte salvaguardar de analogías vagas que a menudo estropean el avance en dichos campos, por ejemplo, mirar al Estado como un organismo de nivel superior dentro del cual el individuo aparece como una célula insignificante, lo que construiría la base para un Estado totalitario [Von Bertalanffy L., 1968].

Para entender la importancia de la teoría de sistemas es necesario comprender el concepto de sistema, partiendo de que este se puede concebir como un entero definido por una o más funciones, que consiste en dos o más partes esenciales, donde cada una de sus partes puede afectar el comportamiento o las propiedades del conjunto. Ninguna de las partes tiene efecto sobre el todo, depende de lo que las otras partes estén haciendo [Johnson R., et Al., 1964].

El concepto de sistemas es útil para la visualización interna y externa de los factores del entorno como un todo integrado, lo que permite el reconocimiento apropiado y la función de los subsistemas. Además ayuda a reducir la complejidad y a reconocer la naturaleza de los problemas y así operar dentro del entorno percibido.

Para formalizar el concepto de sistema Rusell Ackoff establece los siguientes principios [Ackoff, R., 1972]:

- El comportamiento de cada elemento tiene un efecto en el comportamiento del sistema.
- El comportamiento de cada elemento depende a su vez de las propiedades y el comportamiento de al menos otros elementos del sistema.

- De los comportamientos anteriores, se llega a la conclusión de que ningún elemento de un sistema puede funcionar de manera independiente.
- Otro cambio que caracteriza a la era de los sistemas, es el paso del llamado *pensamiento analítico* (de dentro hacia fuera) al *pensamiento sintético* (de fuera hacia dentro).

El mismo Ackoff en su artículo *Towards a systems of systems concepts* [Ackoff R., 1971] hace una clasificación de los tipos de sistema:

- **Sistema abstracto.** Uno donde todos sus elementos son conceptos, por ejemplo, lenguajes, sistemas filosóficos y sistemas numéricos. En un sistema de este tipo los elementos se crean mediante la definición y las relaciones entre ellos son creadas mediante supuestos. Son estudiados en las llamadas “ciencias formales”.
- **Sistema concreto.** Aquel donde al menos dos de sus elementos son objetos. A menos que se indique lo contrario, al usar el término sistema dentro del campo de los sistemas se hace referencia a este tipo de sistemas. El establecimiento de la existencia de sistemas y las propiedades de los elementos y la naturaleza de las relaciones entre ellos requiere una investigación con un componente empírico.
- **Sistema cerrado.** El que no tiene un medio ambiente. Está conceptualizado de modo que no tiene ninguna interacción con cualquier elemento no contenido dentro de él, es totalmente autónomo.
- **Sistema estático.** En el que no se producen acontecimientos, por ejemplo una mesa, son aquellos que no muestran ningún cambio de las propiedades estructurales.
- **Sistema dinámico.** Aquel en el que se producen los acontecimientos, su estado cambia con el tiempo. Estos pueden ser conceptualizados como abiertos o cerrados.
- **Sistema homeostático.** Cuyos elementos y el medio ambiente son dinámicos, conserva su estado en un medio ambiente cambiante mediante ajustes internos. Puede ser conceptualizado como un sistema estático o dinámico.

La función del sistema es la producción de resultados que definen su objetivo y para que se diga que el sistema funciona debe ser capaz de producir el mismo resultado de diferentes maneras. Cuando un sistema cumple con la condición anterior se dice que es *adaptativo*, ya que se intuye que existe un cambio en su medio ambiente o dentro de él, a lo que reacciona cambiando su propio estado con el fin de cumplir con su objetivo [Bartee E., 1971].

Retomando la teoría general de sistemas, existen dos posibles formas de organización, la primera consiste en examinar el universo empírico y elegir cierto fenómeno que se encuentra en muchas disciplinas diferentes y entonces construir modelos generales para este fenómeno. La segunda consiste en organizar los campos empíricos en una jerarquía de acuerdo a la complejidad de la organización o su unidad de comportamiento y con esto desarrollar un nivel de abstracción apropiado para cada uno [Kenneth E. B., 1956].

El mismo Kenneth menciona que la teoría general de sistemas es el esqueleto de la ciencia en el sentido que provee una estructura de sistemas en el que se ve de fondo el conocimiento de ciertas disciplinas y temas particulares de manera ordenada y coherente con el fin de enfocarnos hacia donde tenemos que ir. Busca la integración dentro de organizaciones separadas para la realización de proyectos o programas, las técnicas de administración científica, simulación de sistemas y los sistemas de información son solo algunas de las herramientas que hacen posible ver un sistema como un todo.

2.2. Metodología de sistemas suaves.

La *Metodología de Sistemas Suaves* es empleada en la estructuración del pensamiento e intervención en problemas complejos de actividad humana, partiendo de que cada persona tiene una visión particular del mundo, lo que genera ideas diversas respecto a un mismo problema, tiene por objetivo producir mejoras en la situación.

Surge con la necesidad de afrontar situaciones problemáticas administrativas o de dirección, donde la necesidad o situación problemática es parte del problema. La administración, dirección o gestión siempre implica definir tanto ¿Qué hacer? y ¿Cómo hacerlo? Y la metodología da una respuesta a estas preguntas.

Esta ha resultado ser muy útil en el manejo de situaciones complejas que involucran el manejo de personal, debido a las múltiples interacciones entre los diferentes elementos que conviven en la

situación problemática. Una situación problemática de acuerdo con la metodología, es una situación del mundo real en la que hay un sentido de malestar, de que las cosas podrían ser mejor o que existe algún problema que requiere atención [Checkland P., Scholes J., 1990].

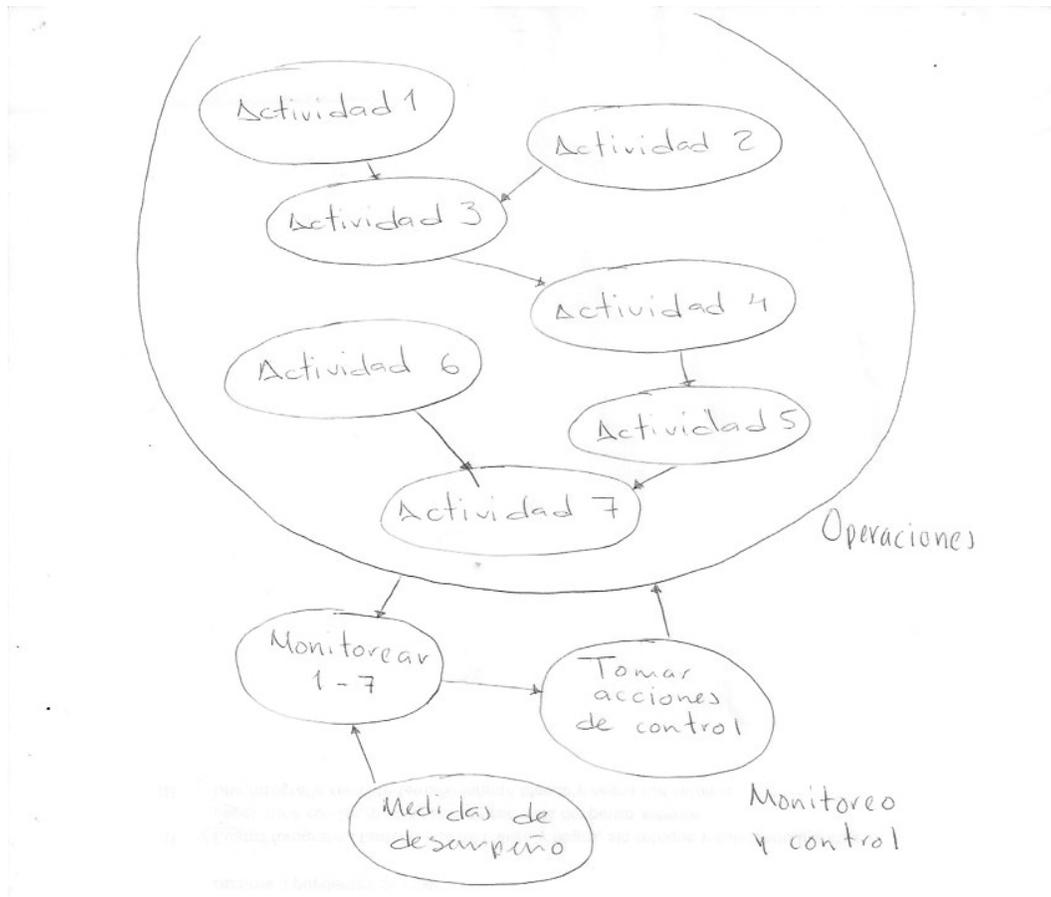


Figura 16 Forma general de un modelo de actividad con propósito

La metodología es flexible, ya que proporciona un conjunto de principios que pueden ser adoptados y adaptados para usarse en cualquier situación que requiera acciones de mejora. Emplea el enfoque de sistemas para considerar las acciones con propósito como un sistema, la figura 16 muestra cómo se representan estas acciones de acuerdo con la metodología.

El modelo presenta un conjunto de actividades que conforman el proceso de transformación, cada actividad es descrita por un verbo y son monitoreadas por medidas de desempeño definidas que permiten tomar acciones de control en caso de ser necesario. La metodología define este modelo como un *modelo de actividad con propósito*. Este modelo representa la visión del mundo de quien

lo elabora, por lo tanto, como se explicaba al inicio, puede existir un sin número de modelos de acuerdo con el número de visiones del mundo que se pretenda tomar en consideración, y estas conducirán a un número de modelos relevantes.

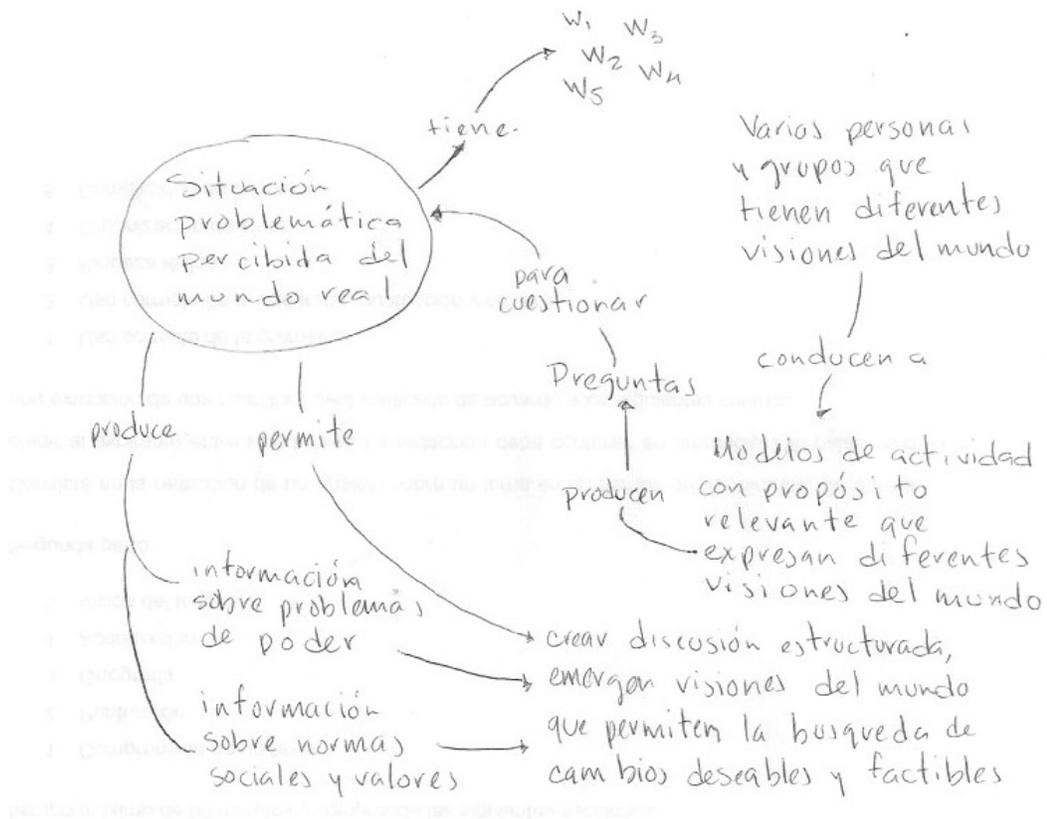


Figura 17 Proceso básico de la Metodología de Sistemas Suaves

Para que estos modelos sean útiles es necesario verlos como elementos que permitan cuestionar y explorar ampliamente la situación real, por ejemplo las diferencias entre un modelo y la situación real, con lo que se genera una discusión estructurada que permite obtener las posibles maneras de mejorar la situación problemática. La metodología indica que las acciones que genere la discusión deben ser deseables y factibles.

La metodología es un proceso orientado a la acción, los usuarios aprenden a su manera desde como descubrir la situación hasta como definir y tomar acciones para la mejora. El aprendizaje se da a través de un proceso en el cual la situación real es explorada, usando los modelos de actividad con

propósito para generar la discusión y obtener varias visiones del mundo [Checkland P., Poulter J., 2006].

Una vez adoptada como una forma de pensar puede ser empleada para guiar el proceso de cualquier situación, ya que tan pronto se inicia la intervención se piensa en generar *modelos de actividad con propósito* sobre cómo debe llevarse la intervención antes de estar inmerso en ella. Existen dos formas de aplicar la metodología, la primera enfocada al contenido percibido y descrito de la situación problemática y otro enfocada al proceso intelectual de la intervención [Checkland P., Winter M., 2006].

2.2.1 Ciclo de aprendizaje.

El proceso de la metodología es un ciclo de aprendizaje que va desde el descubrimiento de la situación problemática hasta definir/ejecutar las líneas de acción para mejorarla. Se compone de cuatro diferentes clases de actividades, las cuales no son precisamente pasos a seguir pero guían la aplicación [Checkland P., Winter M., 2006]:

1. Describir la situación inicial que es vista como problemática.
2. Elaborar algunos modelos de actividad con propósito que se consideren relevantes para la situación.
3. Usar los modelos para cuestionar la situación real. Lo que lleva a estructurar una discusión sobre la situación, cuyo objetivo es encontrar cambios deseables y factibles.
4. Definir/ejecutar acciones para mejorar la situación.

Descripción de la situación inicial que es vista como problemática

Existen cuatro formas de describir la situación problemática [Checkland P., Poulter J., 2006]:

1. **Elaborar figuras ricas.** Se requiere una descripción abundante de la situación para capturar informalmente las primeras entidades, estructuras y puntos de vista de la situación, el proceso y cualquier elemento actual.

2. Realizar el Análisis 1. Este análisis debe identificar a las personas que adoptaran los roles mencionados como participantes en la descripción de la metodología, tal como se muestra en la figura 19. Se requiere que existan los tres roles descritos en la figura 19 ya que esta lista proporciona una idea sobre las visiones del mundo que se pueden considerar relevantes para la construcción de los *modelos de actividad con propósito*.

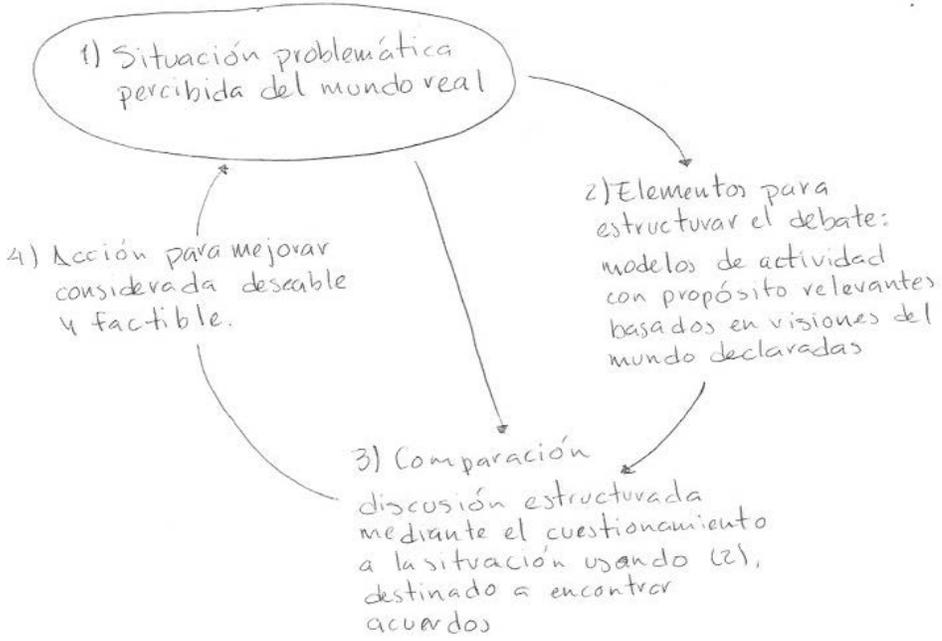


Figura 18 Ciclo de aprendizaje de la Metodología de Sistemas Suaves

3. Llevar a cabo el Análisis 2. El análisis de la realidad social que existe en la empresa, ya que las acciones a implementar además de ser deseables deben ser culturalmente factibles. La cultura de la organización debe estar compuesta por los roles formales e informales, normas y valores que prevalecen, tal como se muestra en la figura 20. Este análisis no se puede llevar a cabo mediante preguntas directas, debe ser realizado por el facilitador mientras se encuentra interactuando con la situación.

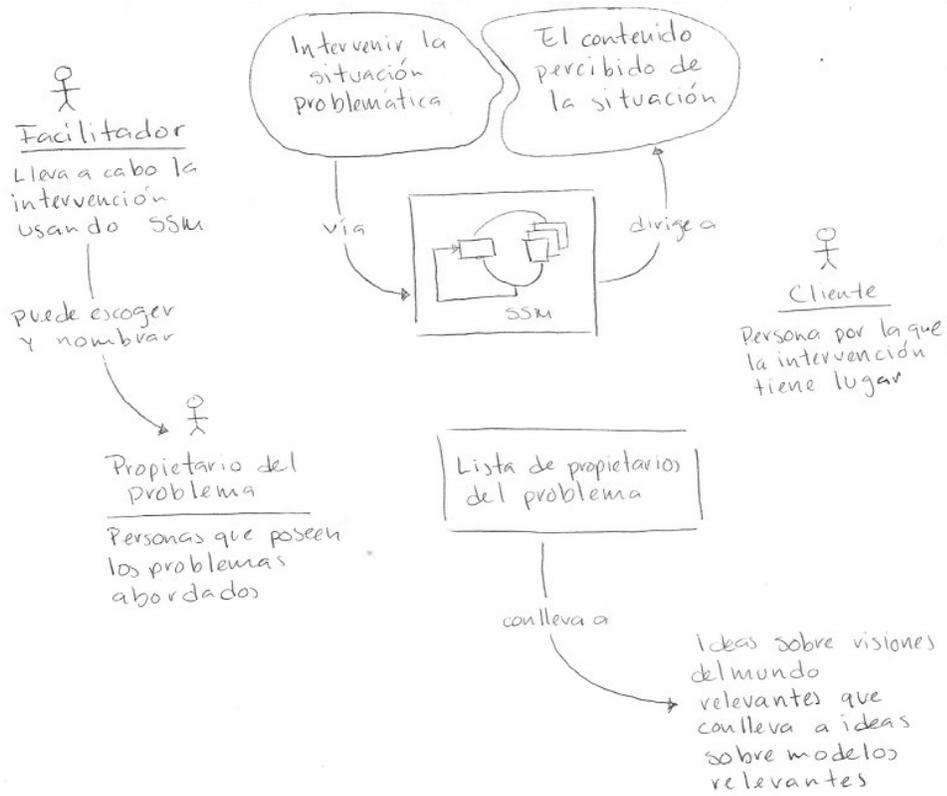


Figura 19 Análisis 1 de la Metodología de Sistemas Suaves



Figura 20 Análisis 2 de la Metodología de Sistemas Suaves

- 4. El Análisis 3.** Encontrar la estructura de poder es importante para determinar lo que es culturalmente factible y decidir lo que puede o no hacerse, es necesario preguntar ¿Cómo se expresa el poder en esta situación?, ¿Cuáles son las facilidades proporcionadas por el poder?, ¿Cuáles son los procesos por los cuales estas facilidades son obtenidas, usadas, protegidas, transmitidas, etc.? Este análisis está relacionado con el *análisis 2*, dado que un rol en particular conlleva poder. La figura muestra este análisis.

Elaborar modelos de actividad con propósito

Cada modelo es construido basado en una visión del mundo, modela una forma de ver la realidad, como ya se explicaba, no existe un único modelo de actividad con propósito, siempre se tendrán varios, todos validos de acuerdo con su respectiva visión del mundo. Para elaborarlos Checkland define las siguientes directrices [Checkland P., Poulter J., 2006]:

1. Tener sentencias que describan el sistema de actividad a modelar, estas son conocidas como *definiciones raíz* y son la manera de describir el sistema o situación. Para redactarlas se sugiere seguir tres preguntas básicas: ¿*Qué hace el sistema? (P)*, ¿*Cómo lo hace? (Q)* y ¿*Por qué lo hace? (R)*, esto bajo el enunciado “*hacer P por medio de Q para alcanzar R*”.
2. La fórmula PQR permite establecer un enunciado de la definición raíz, estas describen las actividades a ser modeladas como un proceso de transformación, pero este modelo no está completo sin las directrices 3 y 4.
3. Para enriquecer el modelo hay que definir el concepto CATWOE:
 1. **C.** Clientes o beneficiarios del sistema.
 2. **A.** Actores o personas que realizan la actividad.
 3. **T.** Proceso de transformación.
 4. **W.** Visión del mundo.
 5. **O.** Dueños del sistema, quienes pueden detener el proceso.

6. E. Limitaciones del entorno.

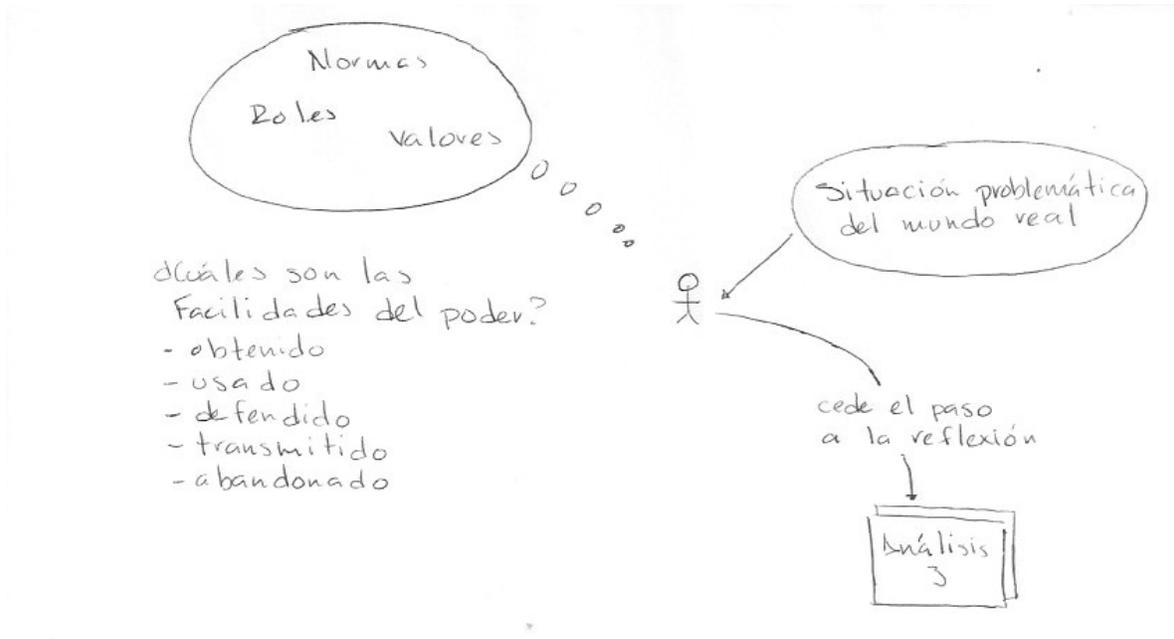


Figura 21 Análisis 3 de la Metodología de Sistemas Suaves

Una vez considerados los elementos anteriores es necesario definir las medidas de desempeño con las que será monitoreado el *proceso de transformación*. Para Checkland existen tres criterios relevantes para estas [Checkland P., Forbes P., 1990]:

- **Eficacia.** ¿La transformación T funciona en el sentido de producir las salidas que se requieren?
- **Eficiencia.** ¿La transformación está siendo realizada con un mínimo uso de recursos?
- **Efectividad.** ¿La transformación está ayudando a alcanzar algunos de los objetivos a más alto nivel o largo plazo?

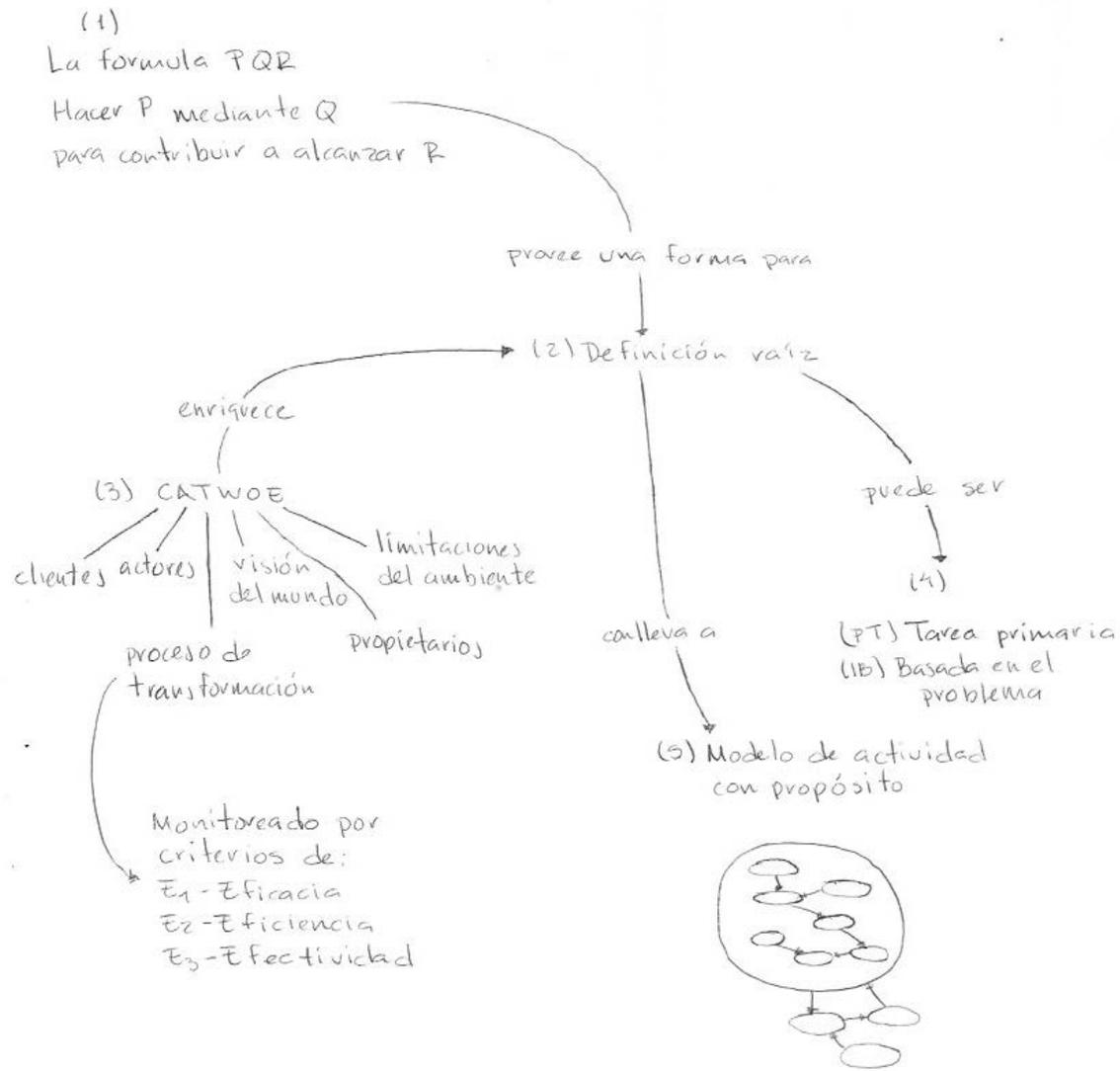


Figura 22 Directrices que ayudan a construir el modelo de actividad con propósito

4. Una vez formuladas las *definiciones raíz* se debe distinguir entre las basadas en la *tarea primaria* (PT) y *basadas en la cuestión problema* (IB), una *definición raíz* basada en la *tarea primaria* expresa la tarea oficial que realiza la organización y es la definición raíz del sistema, que expresa algunas de sus principales tareas evidentes en el mundo real, mientras que una *definición raíz* basada en la *cuestión problema* es la definición raíz de un sistema elegido por su relevancia y se percibe con un motivo de controversia [Checkland P., 1981].

5. El *modelo de actividad con propósito* se construye definiendo y ligando las actividades necesarias para realizar el proceso de transformación, de manera que las directrices anteriores faciliten el modelado. La secuencia lógica propuesta para hacer modelos relevantes se muestra en la figura 23 y a continuación se detalla [Checkland P., Poulter J., 2006]:

1. Reunir las directrices descritas: PQR, CATWOE, 3 E's, PT/IB, definición raíz.
2. Anotar tres grupos de actividades: aquellas referentes a lo que será transformado (entradas), las actividades para hacer la transformación (proceso), y las referentes a las entradas ya transformadas (salidas).
3. Conectar las actividades con flechas que indiquen la dependencia de una actividad sobre otra.

En general, expresar las operaciones principales del modelo en el número de 7 ± 2 actividades. Esto proviene de un famoso documento de Miller sobre el área de la psicología en el cual sugiere que el cerebro humano tiene la capacidad para hacer frente a este número de conceptos simultáneamente [Checkland P., Scholes J., 1990].

4. Añadir las tres actividades de monitoreo y control, debe una actividad para *tomar acciones de control*. El monitoreo busca ciertas características relacionadas con estándares de rendimiento considerados buenos o malos.
5. Comparar el modelo contra las directrices, lo importante es que se considere todo lo expresado en el modelo. Debe haber un vínculo entre las palabras y frases de la definición raíz y las actividades en el modelo.

Usar modelos para estructurar la discusión sobre la situación y su mejora

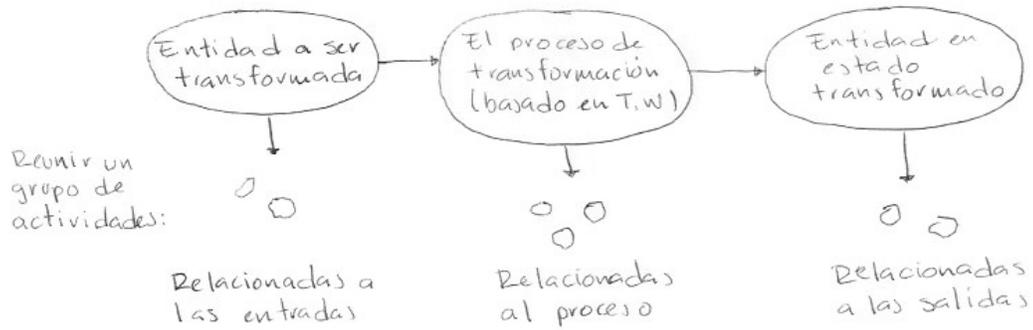
Una vez que se tienen los modelos relevantes se está listo para comenzar la discusión sobre la situación y como podría ser modificada, lo cual lleva a definir las acciones que deben ser tomadas.

Esta fase de la metodología es considerada una comparación entre la situación y los modelos, los modelos no pretenden ser una expresión de lo que desearíamos que fuera el mundo real, no pueden serlo ya que son elementos artificiales basados en una visión del mundo, y los grupos de personas se caracterizan por múltiples y conflictivas visiones del mundo, las cuales cambian con el tiempo [Checkland P., Poulter J., 2006].

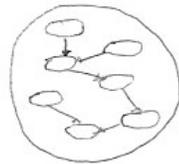
El objetivo de esta discusión es involucrar a todos los participantes, identificar las diferentes visiones del mundo, poner atención en las necesidades del monitoreo y control de las actividades, y generar diferentes propuestas. Checkland propone las siguientes formas para llevar la discusión [Checkland P., 1981]:

- **Discusión informal.** Tener una discusión sobre las mejoras a la situación en presencia de los modelos, colocando en las paredes los modelos relevantes de manera que se pueda acceder a ellos e incluirlos en la discusión.
- **Interrogatorio formal.** Es el más utilizado y consiste en crear una tabla matriz, como la de la figura 24, con preguntas definidas. El modelo provee en la primera columna las actividades y conexiones con el modelo, mientras que en el otro eje contiene las preguntas para cuestionar esos elementos. La última columna es una fuente resumida de las ideas para cambios en la situación o de nuevas ideas para las definiciones raíz relevantes.
- **Escenarios.** Consiste en utilizar el modelo como base para describir como sería hecha alguna actividad con propósito de acuerdo con el modelo, y comparar la historia o escenario, con alguna descripción de algo similar que sucede en la vida real.

- 1.- Reunir las directrices: T, W, PQR, PT/IB, CATWOE, E1E2E3
- 2.- Empezando desde T y W nombrar la acción con propósito como una transformación:

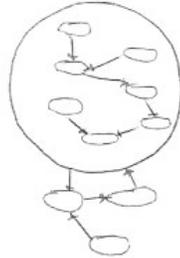


- 3.- Estructurar las actividades de acuerdo a la dependencia de unas con otras



Apuntar a E±Z

- 4.- Añadir las actividades de monitoreo y control



- 5.- Verificar las mutuas dependencias de las directrices y el modelo

Figura 23 Proceso lógico para construir modelos de actividad de la Metodología de Sistemas Suaves

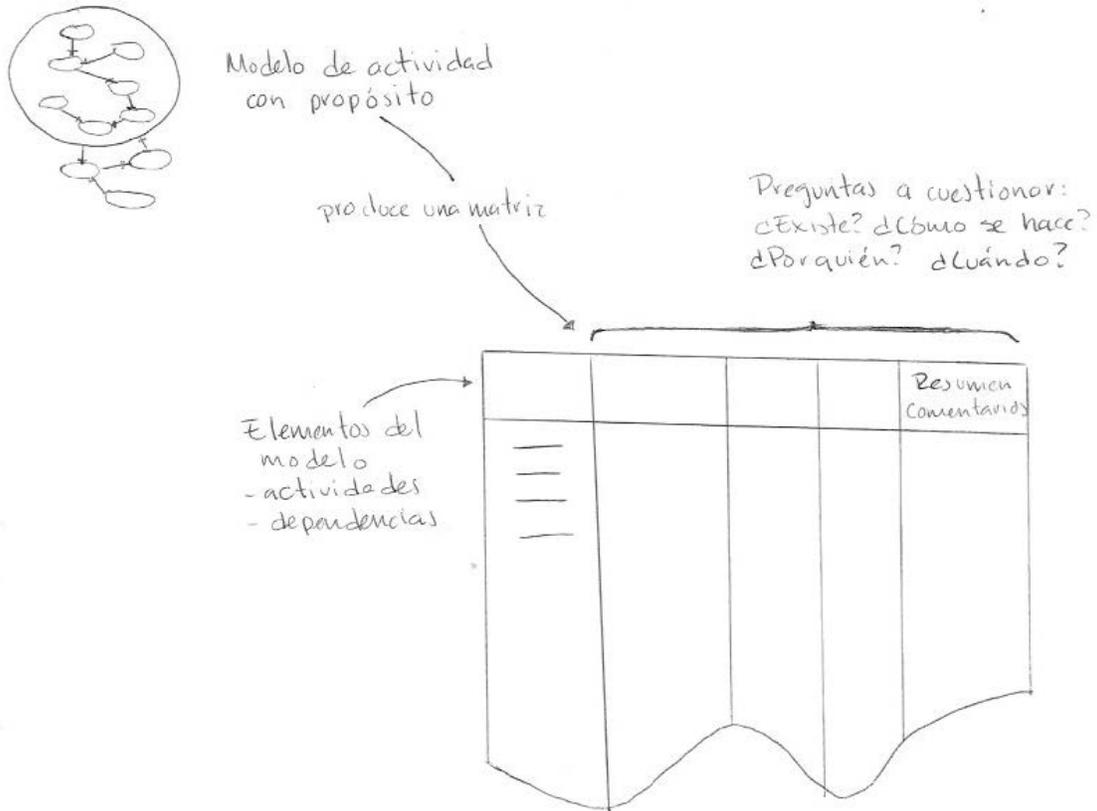


Figura 24 Proceso de interrogatorio formal de la Metodología de Sistemas Suaves

Definir acciones para la mejora

La metodología usa la idea de tener un acuerdo entre grupos de personas con una preocupación común, llegar a un acuerdo implica encontrar una versión de la situación en la que todos puedan convivir. Este acuerdo requiere de compromiso por parte de los involucrados e incluso en algunos casos que alguno tenga que ceder un poco de poder [Checkland P., Scholes J., 1990].

Cualquier acuerdo lleva a realizar cambios en la situación y la discusión se enfocará en encontrar algunos cambios que sean igualmente deseables y culturalmente factibles, estos pueden ser [Checkland P., 1981]:

- **Estructurales.** Son cambios hechos a esas partes de la realidad que en el corto plazo no cambian, pueden ser a grupos organizacionales, estructuras de información o de responsabilidad funcional.
- **Procedimientos.** Cambios en los elementos dinámicos, son cambios fáciles de especificar y relativamente fáciles de implementar, por lo menos por quienes tienen la autoridad o influencia suficiente.
- **Actividades.** Ocurren continuamente como resultado de experiencias compartidas en un grupo de personas que serán afectadas por los cambios deliberados a las estructuras y procedimientos. Es posible tratar deliberadamente de cambiarlas actividades pero es difícil en la práctica alcanzar los resultados previstos.

Una vez definidos los cambios deseables y factibles, es importante hacerse algunas preguntas: ¿Por qué?, ¿Cómo pueden ser alcanzados?, ¿Qué acciones serán necesarias para lograr el cambio?, ¿Quién tomará acción?, ¿Cuándo?, ¿Qué criterios definirán la implementación de los cambios como exitosos o no? Tal como se muestra en la figura 25.

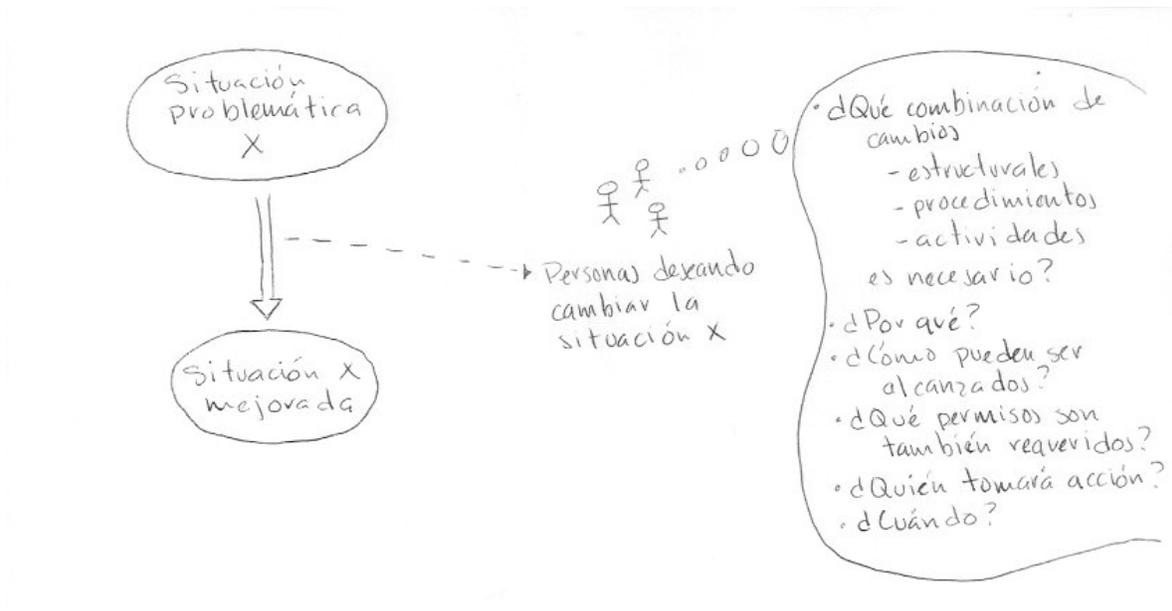


Figura 25 Postura de la Metodología de Sistemas Suaves al introducir cambios

La información que arrojan estas preguntas servirán para implementar los cambios deseados, aun cuando es la última etapa de la metodología la forma cíclica de la metodología permitirá enfrentar a dos condiciones que prevé Checkland se pueden presentar al implementar los cambios [Checkland P., 1981]:

1. La introducción de estos cambia la situación de tal forma que aunque la situación problemática detectada originalmente se haya solucionado, nuevas situaciones problemáticas surgen.
2. La implementación puede ser más problemática.

En los dos casos la metodología puede atender estas nuevas condiciones.

2.3 Las asociaciones civiles.

La creación de una fundación es capaz de desarrollar una zona devastada por la pobreza y la marginación, el desarrollo de asistencia social y capitalización están diseñados para mejorar los flujos de efectivo y cultivar clientes para futuras empresas, esto mejorando su nivel de vida al existir mercado para proyectos rentables. Esto abre la puerta a una sociedad donde se desarrollan las oportunidades de educación y empleo, disminuyendo el crimen [Statman M., 2005].

Entonces quien se encarga de desarrollar una zona marginada donde cualquier compañía perdería su capital al no encontrar un mercado favorable son las fundaciones, quienes compiten por recursos para desarrollar áreas marginadas por la pobreza, lo cual es una característica de cualquier empresa. La sociedad civil es más competitiva analizándola desde un punto de vista corporativo expresado en los siguientes cuatro puntos [McWilliams A., Siege D., 2000]:

1. La ventaja competitiva que tiene en situación de mercado con respecto a la demanda en materia prima, cuando la empresa quiere mejorar la situación productiva del lugar donde se instala el negocio, las asociaciones brindan el puente adecuado para hacer esto posible haciendo que las cadenas de proveedores funcionen adecuadamente.
2. A través de las asociaciones se puede generar más productos altruistas de lo que generaría el gobierno y las empresas juntas.

3. El sector no lucrativo a diferencia del gobierno y las ONG's están fuera de las políticas del país, por lo que son más libres de aplicar el recurso de la mejor manera posible para mejorar el nivel económico de la población y reactivar la economía. Las asociaciones pueden identificar en conjunto con los sectores donantes dónde detonar la inversión.
4. Las empresas comparten costos con asociaciones, ya que al hacer el bien, también incurre en problemas de agencia.

Las asociaciones civiles son dependientes de las donaciones que logren captar de sectores tanto gubernamentales como empresariales, sin embargo las asociaciones se han convertido en controladoras del riesgo, en general en generar mejores condiciones de desarrollo donde no las hay. Son las asociaciones las que brindan en el mundo corporativo una imagen aceptable y una visión [Margollis J., Walsh J., 2003].

La constitución de una asociación civil varía de país a país, inclusive no tiene que estar ligada a una empresa, sin embargo, todas siguen responsabilidades más allá del deber legal negociable, por lo que a pesar de que las prácticas pueden no ser homogéneas entre diversos países, su alcance supera la responsabilidad económica que una empresa tiene con sus socios y el marco legal vigente del país donde se implemente [Guerard J., 1997].

Statman identifica tres posibles interacciones entre la empresa y las asociaciones civiles [Statman M., 2005]:

- **Filantropía.** Se realizan generalmente como actividades extras a partir de una base laboral, generalmente buscando reconocimiento social del producto, o simplemente mejorar su imagen.
- **Integración social – corporativa.** Combinan su actividad principal con la de la fundación considerándolo como una parte integral del negocio y carta de recomendación acerca de sus buenas prácticas corporativas, excelencia en sus productos, satisfacción del cliente y del empleado.
- **Innovación social – corporativa.** Aquí la empresa invierte en nuevos productos que signifiquen una menor carga social y ecológica para la sociedad en su conjunto, respondiendo a crecientes demandas de productos de este tipo en el mercado. Con esto se gana que cada vez más gente puede adquirir el producto teniendo la seguridad de que este será amigable con el ambiente, ayude a un determinado estrato social o genere sinergia en el ámbito productivo.

La creciente presión de las organizaciones civiles, de los grupos consumidores y hoy en día de los inversionistas en busca de proyectos sostenibles, han hecho que las empresas y los sectores de actividad adoptan cada vez más códigos de ética en materia de condiciones laborales, derechos humanos y protección al medio ambiente incluyendo también a sus proveedores y a sus clientes en dicha reestructuración [Carneiro M., 2004].

Dentro de la empresa, las prácticas socialmente responsables afectan en primer lugar a las inversiones en capital humano, salud, seguridad y gestión del cambio. Incluyen además las prácticas respetuosas con el medio ambiente, relacionadas con la gestión de los recursos naturales empleados en la producción.

Fuera de su estructura interna las empresas colaboran con la comunidad local, proporcionando fundamentalmente puestos de trabajo, salarios, servicios e ingresos fiscales. Por otro lado, las empresas dependen de la buena salud, de la estabilidad y de la prosperidad de las comunidades donde operan. En este sentido se extiende a una amplia variedad de partes interesadas que incluye a socios comerciales, proveedores, consumidores, autoridades públicas y organizaciones defensoras de la comunidad local y del medio ambiente [García C., 2009].

3. Estrategia de solución.

Con base a la Metodología de Sistemas Suaves (MSS), que se describió en el capítulo anterior, se desarrolla la siguiente estrategia, comenzando con el análisis de la situación inicial, vista como problemática, para después dar paso a la generación de modelos de actividad con propósito con las directrices previamente definidas.

Para construir la estrategia es necesario conocer la problemática y la MSS proporciona las herramientas necesarias para definirla con claridad, esto a través del Análisis 1, donde se definen los roles de los participantes, el Análisis 2 y 3 permitirá obtener el diagnóstico basado en la perspectiva social y política del entorno de los participantes.

Con estos elementos y las directrices a identificar se deberán elaborar los modelos de actividad con propósito, con lo que se completa la segunda etapa de la metodología.

Los modelos desarrollados serán utilizados para identificar los cambios deseables y factibles, lo que además permitirá generar los elementos de monitoreo y control de las actividades que se proponen.

Siguiendo la MSS se espera generar una estrategia sistémica capaz de resolver el problema identificado en la etapa de comparación de la MSS.

3.1 Análisis.

Este análisis fue realizado en el primer apartado de este trabajo en donde se identificaron puntos importantes de la problemática con lo que la construcción de los *Análisis 1, 2 y 3*, que se presentan a continuación, se realiza de forma clara y con la mayor cantidad de elementos que se han conseguido identificar.

3.1.1 Análisis 1.

Durante el primer apartado se identificó la condición actual de las *Asociaciones Protectoras de Animales*, sus principales actividades y padecimientos. Llevando esta información al modelado de este análisis se destacan las siguientes actividades:

- Rehabilitación de animales
- Campañas de esterilización
- Recepción de denuncias de vecinos
- Ferias de adopción
- Platicas educativas

Estas actividades son las más comunes entre las diferentes *asociaciones*, sin embargo pueden existir otras muy particulares de alguna de estas, por lo que no han sido consideradas dentro del análisis generalizado, ya que esto le agregaría un grado de complejidad a la estrategia que no sería necesario para la mayoría de las asociaciones que la pudiesen implementar.

Al ser *asociaciones civiles* trabajan con recursos propios, los cuales obtienen de diferentes formas, entre las que se encuentran:

- Donaciones en efectivo
- Donaciones en especie
- Venta de accesorios o suvenirs

Estas maneras de obtener recursos para realizar sus actividades son parte importante de la problemática a resolver con esta estrategia, ya que los recursos obtenidos por estas actividades suelen ser limitados para realizar de manera correcta las diversas actividades de la *asociación*.

3.1.2 Análisis 2.

En cuanto al comportamiento de las *asociaciones* frente a la sociedad se logró identificar que la percepción del público en general no se encuentra alejada de la realidad que viven estas *organizaciones* en su día a día, a continuación se listan las principales:

- Falta de recursos
- Falta de transparencia
- Falta de organización
- Urgencia
- Lucro

Entre las condiciones percibidas se encuentra el *lucro* y es que al no tener una operación transparente, en donde se pueda comprobar en que se están empleando todos los recursos

obtenidos, se presta a malos entendidos y en algunas ocasiones se ha comprobado y expuesto en redes sociales esta falta por parte de algunas asociaciones. Por lo que la estrategia deberá ofrecer alguna alternativa a esta condición, para así combatir con otra de las problemáticas identificadas.

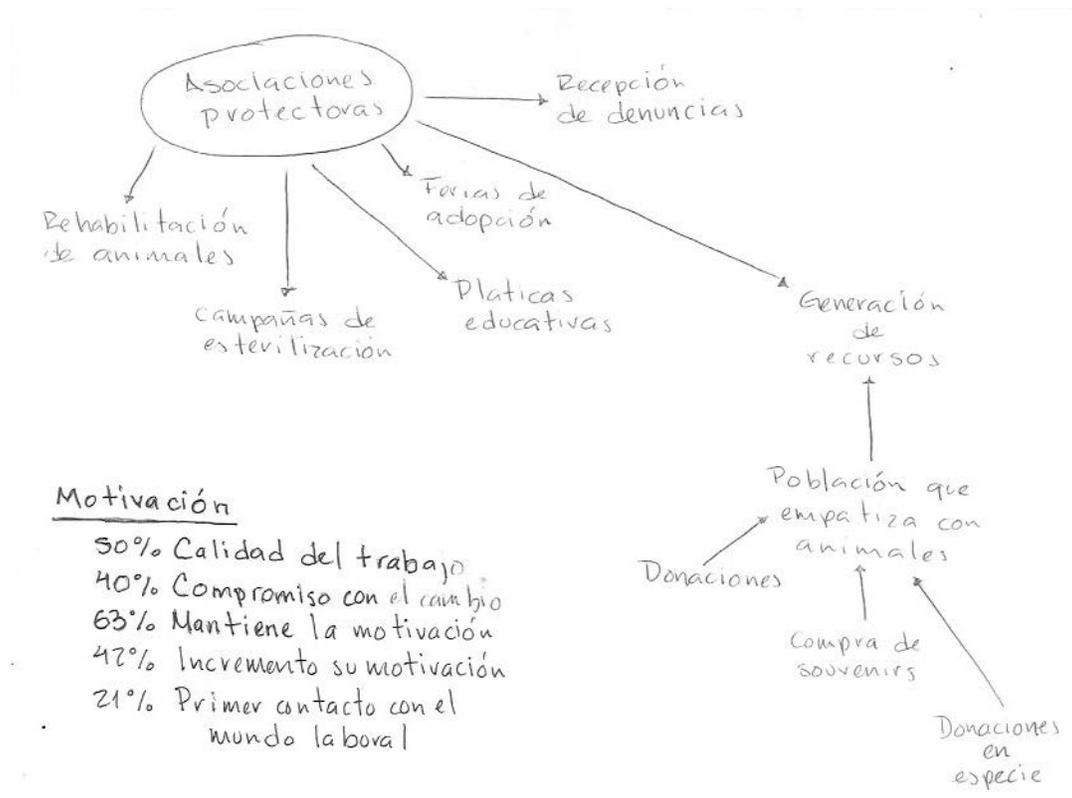


Figura 26 Análisis 1

En lo que respecta al proceso de comunicación que se tiene entre el público y las *asociaciones* se identificaron diferentes medios, sin embargo se detectó que no se encuentra mucha de esta información actualizada o existe información errónea registrada en algunos directorios, con lo que el proceso de comunicación suele ser ineficiente.

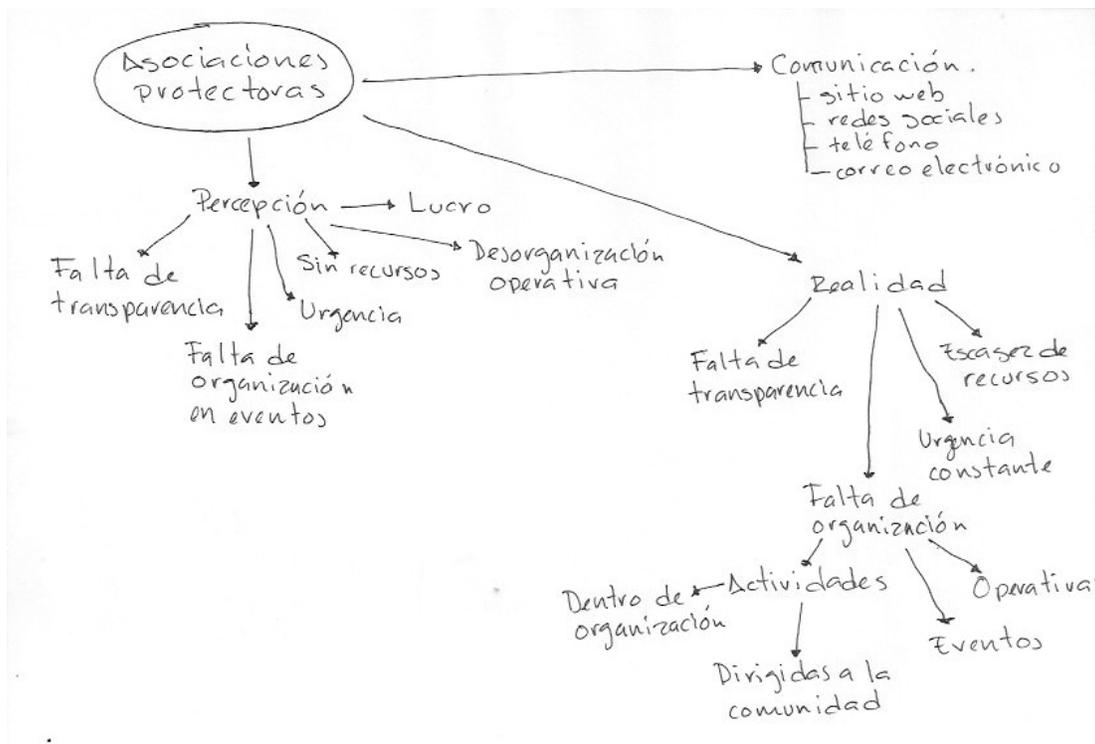


Figura 27 Análisis 2

3.1.3 Análisis 3.

Cuando se lleva el comportamiento de las *asociaciones* al plano político se puede detectar que el *Gobierno del Distrito Federal (GDF)*, a través de la *Secretaría del Medio Ambiente del Distrito Federal (SEDEMA)* busca impulsar el trabajo de las *Asociaciones Protectoras de Animales* a través del lanzamiento de la *Ley de Protección Animal* y la creación de un directorio de *asociaciones* que serán respaldadas por la misma *secretaría* a través de la entrega de recursos para el apoyo de sus actividades y control de las mismas, con lo que se pretende garantizar la calidad del trabajo de estas.

Existen otros organismos que regulan las actividades de estas *asociaciones*, siempre que estas se encuentren correctamente constituidas ya que, como se observa en el primer apartado, existen muchos grupos y personas que trabajan de manera independiente y sin ninguna regulación y conocimiento de las autoridades.

La problemática identificada en este análisis se centra, nuevamente, en las actividades de la *asociación*, ya que debe comprobar frente a los diferentes organismos su correcta operación. En la

figura 28 se presentan los diferentes organismos involucrados con las *Asociaciones Protectoras de Animales*.

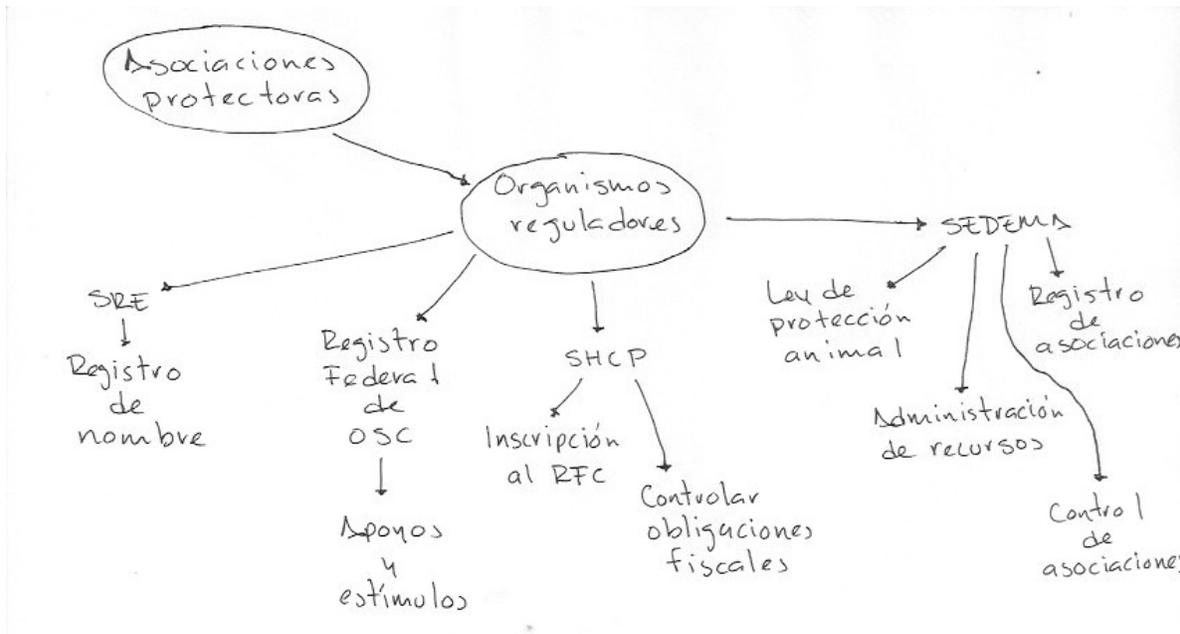


Figura 28 Análisis 3

3.2 Modelos de actividad con propósito.

Seguindo la MSS, el siguiente paso es generar *modelos de actividad con propósito*, para realizar estos modelos es necesario definir las siguientes directrices:

- PQR (Hacer P por Q, con el fin de contribuir al logro de R)
- CATWOE
- Principales métricas de eficacia, eficiencia y efectividad
- PT (Tarea primaria)
- IB (El sistema como problema)
- Definición raíz

Para identificar con mayor facilidad estas directrices se ha empleado el *Diagrama de Caja Negra* para conceptualizar a la *asociación* como un sistema productivo, como se puede ver en la figura 29, donde se muestran entradas, procesos y salidas, así como los principales competidores y lo que sucede a su alrededor en los entornos de primer y segundo orden.

Dentro de los hallazgos de la construcción del *Diagrama de Caja Negra* se encontró que existen dos problemáticas a destacar, la operación interna y las actividades que se realizan para la captación de recursos. Por lo que serán las dos líneas a seguir en la construcción de las directrices que se presentan en la tabla 3 y 4.

| Directriz | Descripción |
|-----------------------------------|--|
| PQR | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hacen las asociaciones protectoras de animales para generar recursos? Ofrecen servicios orientados a las mascotas (estética, adiestramiento, veterinaria, venta de alimento y accesorios, asesorías, etc.), buscan captar donaciones. • ¿Cómo lo hacen? Participan en eventos con otras asociaciones en donde promueven sus servicios y labor, y realizan jornadas de concientización en escuelas y parques sobre los cuidados de las mascotas, buscando obtener donaciones. • ¿Por qué lo hacen? Su actividad se centra en la rehabilitación de animales en condición de abandono, lo cual implica alimentación, servicios veterinarios y espacios físicos en donde alojarlos mientras son colocados en un nuevo hogar, lo que implica el consumo de recursos. |
| CATWOE | <p>C – Animales en rehabilitación, consumidores.</p> <p>A – Miembros de la asociación.</p> <p>T – Realizan actividades profesionales orientadas al cuidado de los animales, mantienen informado al público en general de las actividades que realizan, rehabilitan animales en condición de abandono y buscan nuevos hogares.</p> <p>W – Existe una gran cantidad de animales en condición de calle que son rehabilitados por las diferentes asociaciones, mismas que requieren de una considerable cantidad de recursos para realizar su labor.</p> <p>O – Donadores, SEDEMA.</p> <p>E – Localidad donde se centran sus actividades, cuenta con competencia de otras asociaciones que buscan los mismos recursos.</p> |
| Eficacia, Eficiencia, Efectividad | <ul style="list-style-type: none"> • Eficacia. ¿Las actividades realizadas por las asociaciones tienen impacto en la generación de recursos? • Eficiencia. ¿Las actividades se están realizando con un mínimo uso de recursos? • Efectividad. ¿La participación en eventos y las jornadas de concientización están trayendo mayor número de donaciones? |
| PT / IB | <p>PT: La generación de recursos.</p> <p>IB: La necesidad de generar recursos y no depender de las donaciones como única fuente.</p> |
| Definiciones Raíz | <p>PT: Las asociaciones requieren de recursos para realizar su principal actividad, la rehabilitación de animales en condición de abandono, por lo que deben realizar diversas actividades que les permitan generar los recursos suficientes para mantener su operación.</p> <p>IB: Ofrecer servicios orientados a las mascotas al público en general durante los diferentes eventos a los que las asociaciones asisten, mismos eventos en los que buscan captar donaciones para continuar sus actividades.</p> |

Tabla 3 Directrices orientadas a las actividades para la captación de recursos

| Directriz | Descripción |
|-----------------------------------|--|
| PQR | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hacen las asociaciones protectoras de animales? Su principal actividad se centra en la rehabilitación de animales en condición de abandono para después colocarlos en nuevos hogares. Además participan en eventos donde promueven sus productos y servicios y participan en jornadas de concientización en escuelas y parques sobre los cuidados de las mascotas. • ¿Cómo lo hacen? Atienden a reportes ciudadanos sobre animales en condición de abandono y reciben también en sus domicilios a personas que han rescatado algún animal o no están dispuestos a conservar a su propia mascota. Mantienen relaciones con otras asociaciones con las que organizan eventos y se acercan a escuelas en las que buscan un espacio para poder difundir sus actividades. • ¿Por qué lo hacen? Tienen la intención de realizar un bien a la sociedad a través del cuidado de los animales. |
| CATWOE | <p>C – Animales en rehabilitación.</p> <p>A – Miembros de la asociación.</p> <p>T – Rehabilitar animales en condición de abandono (alimentarlos, proporcionarles atención veterinaria y un espacio que habitar mientras pueden ser colocados en nuevos hogares). Participan en eventos con otras asociaciones y realizan jornadas de difusión en escuelas donde difunden sus actividades.</p> <p>W - Existe una gran cantidad de animales en condición de calle que son rehabilitados por las diferentes asociaciones.</p> <p>O – SEDEMA.</p> <p>E – Localidad donde se centran sus actividades, existen más asociaciones realizando la misma actividad.</p> |
| Eficacia, Eficiencia, Efectividad | <ul style="list-style-type: none"> • Eficacia. ¿Las actividades realizadas funcionan, en cuanto a la correcta atención de los animales y la confianza que se genera hacia el exterior? • Eficiencia. ¿Las actividades se realizan con un mínimo uso de recursos? • Efectividad. ¿Las actividades realizadas ayudan a alcanzar los objetivos de la asociación? |
| PT / IB | <p>PT: La rehabilitación de un animal en condición de abandono.</p> <p>IB: La necesidad de un marco de operación que facilite la evaluación de las actividades.</p> |
| Definiciones Raíz | <p>PT: Las asociaciones realizan como principal actividad la rehabilitación de animales en condición de abandono a través de alimentarlos, proporcionarles atención veterinaria y un espacio que habitar mientras pueden ser colocados en nuevos hogares.</p> <p>IB: Un marco de operación que permita evaluar el desempeño de las actividades y mejorar su eficacia, eficiencia y efectividad.</p> |

Tabla 4 Directrices orientadas a la operación interna de la asociación

Una vez que las directrices fueron definidas estas fueron llevadas a los *modelos de actividad con propósito*, en este caso se definieron directrices para dos condiciones y de la misma forma se construyeron dos modelos, que se observan en las figuras 30 y 31.

El primer bloque de directrices se enfocó en las actividades orientadas a la captación de recursos, donde de la *función PQR* se obtiene que las *asociaciones* para obtener recursos actualmente se basan en la captación de donaciones en efectivo o en especie, por lo que promoviendo la oferta de servicios se podría reducir la dependencia de las donaciones e incrementar los ingresos a través de desempeñar otras actividades acorde a las capacidades de los miembros de la *asociación*.

En la figura 30 observamos la construcción del primer modelo, el que pretende ejecutar en 7 pasos desde la selección de los servicios acorde con los miembros de la *asociación* hasta la entrega de los mismos al usuario final, esto a través de las siguientes tareas:

1. Listar los posibles servicios a realizar por los miembros de la *asociación*, de acuerdo con las capacidades de estos.
2. Delimitar las condiciones de los servicios que se pueden ofrecer.
3. Seleccionar los servicios con la intención de ofrecer sólo los más relevantes para la *asociación*.
4. Difundir los servicios.
5. Evaluar posibles eventos en los que se puede participar, para ofrecer y difundir servicios.
6. Participar en eventos.
7. Entregar los servicios.

Estas tareas se encuentran controladas cada una por una actividad de *monitoreo y control* que permitirá tomar acciones de control y mejora.

Del segundo bloque de directrices, enfocado a las actividades internas de la *asociación* se obtuvo el modelo de la figura 31, donde se puede observar la siguiente serie de actividades:

1. Definir actividades.
2. Definir las tareas que se ejecutan en cada actividad.
3. Realizar las actividades.
4. Difundir actividades y sus resultados.
5. Evaluar posibles eventos donde difundir los resultados de sus actividades.

6. Asistir a eventos.

De la misma forma que el modelo anterior, las actividades se encuentran controladas por una actividad que permite tomar acciones para su mejora.

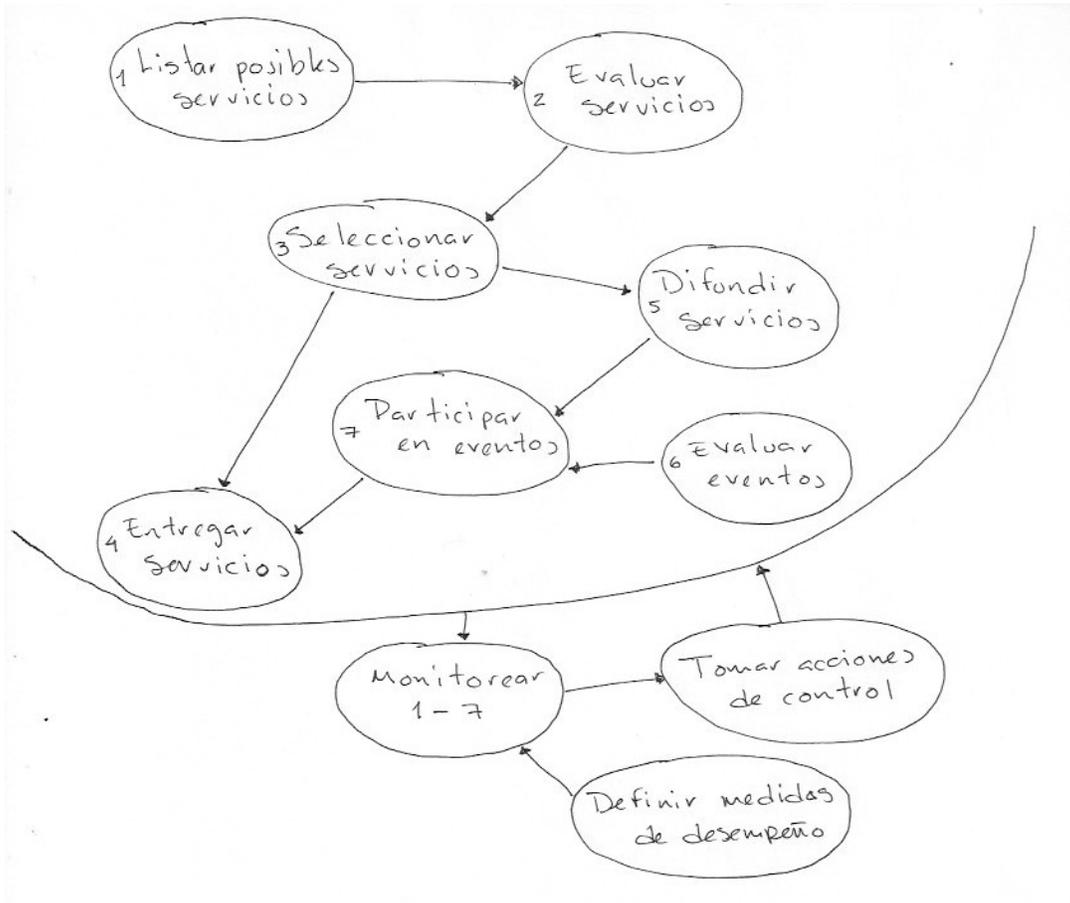


Figura 29 Modelo de actividad con propósito de servicios

Como las actividades pueden ser diferentes en cada *asociación* se ha generalizado la actividad del modelo y en su momento sólo se mostrara como deberá evaluarse cualquier actividad en términos de desempeño.

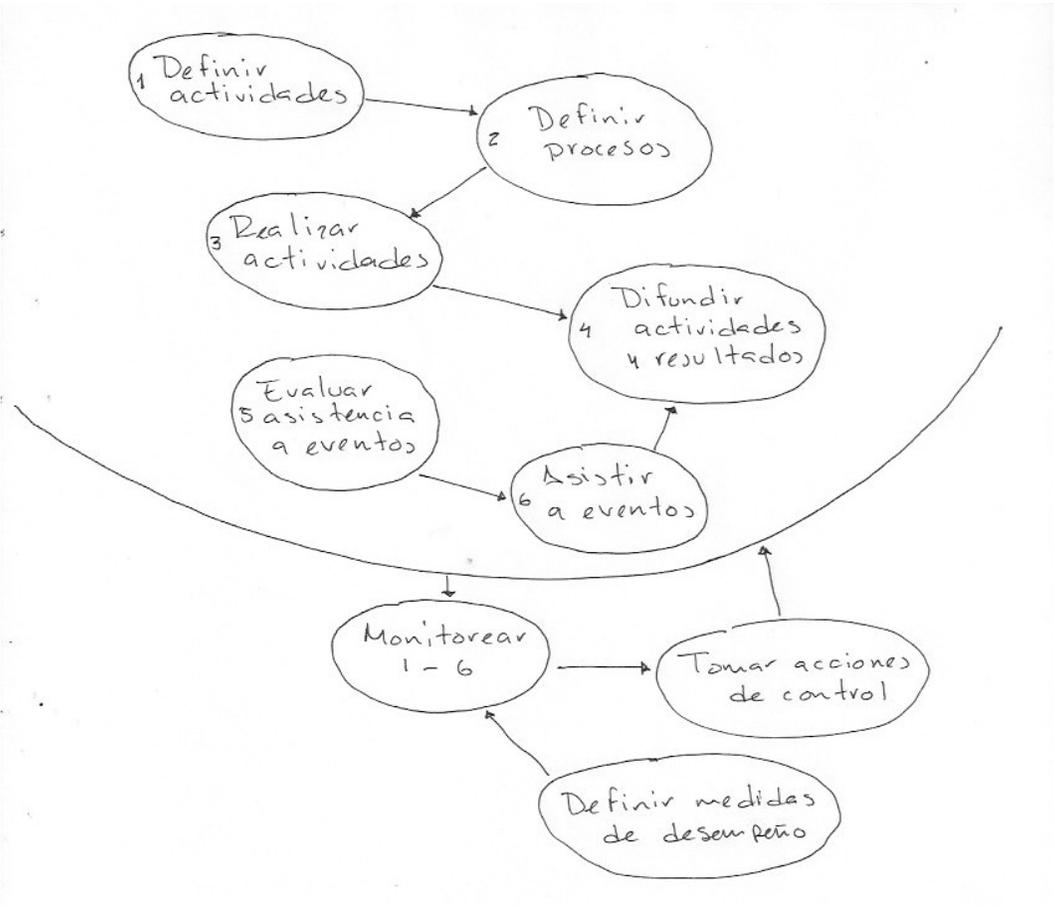


Figura 30 Modelo de actividad con propósito de actividades

3.3 Discusión sobre la situación y su mejora.

Ya que se tienen los *modelos de actividad con propósito*, la siguiente etapa de la MSS indica que se deben emplear para *cuestionar la situación problemática real*, con un debate de los cambios necesarios para mejorar la situación actual.

3.3.1 Actividades para la captación de recursos.

Dentro de la información obtenida en esta directriz se observa que la principal fuente de recursos de las *asociaciones* son las donaciones, no cuentan con una cartera de servicios formal que puedan promover de forma permanente, esto en alguna medida debido a que los integrantes de la *asociación* deben realizar actividades individuales para buscar su propio sustento, por lo que deben dividir el tiempo empleado en su labor dentro de la *asociación*.

Si la *asociación* fuera capaz de mantener un ingreso constante, tal como lo hace cualquier empresa, las actividades que realizan sus miembros podrían ser remuneradas, lo que impulsaría la cantidad de servicios cubiertos y con ello el aumento de ingresos de la *asociación*.

Existe una actividad que no se contempla en este momento, que si bien va en la dirección de la captación de recursos, es considerada en este ejercicio como una actividad interna de la asociación y es la captación de donaciones. Esta se explicara a detalle adelante.

Como ya se presentaba en la figura 30 existen actividades a realizar y cada una de estas debe ser controlada para obtener el mejor desempeño posible, además el tenerlas controladas permite hacer públicos los resultados de estas, con lo que se tiene transparencia sobre los recursos destinados a la realización de estas actividades, con lo que se impacta de manera positiva en la visión del público interesado en la *asociación*.

Para controlar cada una de estas actividades es necesario tener indicadores de desempeño que nos permitan medir como es que las actividades se van desarrollando, si se han completado y si los recursos invertidos son los correctos, para obtener estos datos es necesario coleccionar información durante el desarrollo de las mismas, sin embargo debe ser información de utilidad y fácil de coleccionar, esto último dada la naturaleza de las actividades, por lo que si en la estrategia se propone recolectar demasiada información para procesar, se puede caer en el problema de tener que emplear más tiempo en llenar indicadores que el invertido en realizar las actividades, lo cual conducirá al colapso de la estrategia.

Esta colección de métricas a su vez permitirá demostrar frente a los *organismos reguladores* que las actividades de la *asociación* se realizan bajo ciertos estándares de calidad y con el orden suficiente para ser considerados candidatos a recibir algún estímulo a su operación.

A continuación, en la tabla 5 se presentan las actividades que se han descrito en el *modelo de actividad con propósito* junto con la información que se requiere para realizar una evaluación.

| Actividad del modelo | ¿Se realiza? | Medida de desempeño | Información necesaria |
|---------------------------|--------------|--|--|
| Listar posibles servicios | Parcialmente | 1. Disponibilidad de recursos humanos | Número de miembros capacitados para realizar la actividad. |
| | | 2. Disponibilidad de recursos materiales | Recursos empleados para completar la actividad. |

| | | | |
|--|--------------|-------------------------------|---|
| | | 3. Dominio de la actividad | Número de miembros capacitados para realizar la actividad. |
| Delimitar condiciones de los servicios | NO | 4. Tiempo máximo de atención | Tiempo promedio utilizado en completar la actividad. |
| | | 5. Recursos máximos a emplear | Recursos promedio empleados en completar la actividad |
| | | 6. Satisfacción del cliente | Mínimo a cubrir para que el cliente pueda considerarse satisfecho. |
| | | 7. Precio máximo | Costo de realizar la actividad, ganancia esperada. |
| Seleccionar los servicios | NO | 8. Porcentaje de viabilidad | Recursos materiales, humanos, dominio de la actividad. |
| | | 9. Porcentaje de factibilidad | Tiempo empleado por tarea, recursos empleados. |
| Difundir servicios | Parcialmente | 10. Costo de difusión | Canal de difusión, período de difusión. |
| | | 11. Alcance de difusión | Espacio geográfico a cubrir. |
| | | 12. Porcentaje de conversión | Costo de difusión, clientes que llegaron por publicidad. |
| Evaluar eventos | NO | 13. Ubicación del evento | Cercanía con la zona de trabajo de la asociación. |
| | | 14. Barreras de entrada | Costo de participación, condiciones, recursos mínimos necesarios, duración. |
| Participar en eventos | Parcialmente | 15. Servicios atendidos | Número de servicios atendidos durante el evento. |
| | | 16. Información proporcionada | Número de personas interesadas en los servicios. |
| | | 17. Nuevos asociados | Número de personas que se registraron como asociados (nuevos donadores). |
| | | 18. Ventas | Artículos vendidos, monto. |
| Entregar servicios | Parcialmente | 19. Tiempo de entrega | Tiempo utilizado en completar el servicio. |
| | | 20. Recursos empleados | Costo de recursos materiales, cantidad de recursos materiales, recursos humanos, costo de recursos humanos. |

| | | | |
|--|--|------------------------------|--|
| | | 21. Satisfacción del cliente | Grado de satisfacción del cliente. |
| | | 22. Servicios atendidos | Cantidad de servicios atendidos en un periodo de tiempo. |

Tabla 5 Medidas de desempeño de las actividades para la captación de recursos

3.3.2 Operación interna de la asociación.

Para esta directriz la información generada muestra que internamente la asociación debe mantener en orden sus actividades si es que pretende ser evaluada y considerada por los organismos reguladores, ya sea para tener un lugar dentro del padrón de asociaciones protectoras de animales, estar registrada como una asociación donataria autorizada o simplemente tener un registro como figura pública que le permita presentarse ante sus posibles benefactores.

Dentro de las actividades que internamente realiza la *asociación*, como ya antes se describía, se encuentra como principal actividad la atención a animales en condición de abandono, la atención de denuncias ciudadanas, la búsqueda de nuevos hogares para los animales rehabilitados y finalmente la captación de donaciones para continuar con sus actividades.

Estas actividades, como en su momento se mencionó, no son las únicas, ni son estrictas para cualquier asociación, por lo que las métricas que se construyen para este *modelo de actividad con propósito* son un tanto generalizadas para aplicarse a cualquier actividad que realice la asociación, tal como se definieron en la figura 31.

| Actividad del modelo | ¿Se realiza? | Medida de desempeño | Información necesaria |
|--------------------------------|--------------|--------------------------|--|
| Definir actividades | Parcialmente | 1. Prioridad | Necesidad de la actividad, costo de no realizarse. |
| | | 2. Complejidad | Grado de complejidad de la actividad. |
| | | 3. Número de tareas | Tareas necesarias para completar la actividad. |
| Definir tareas de la actividad | NO | 4. Tiempo de tarea | Tiempo promedio detectado para completar cada tarea. |
| | | 5. Recursos | Recursos humanos y materiales involucrados por tarea. |
| | | 6. Grado de satisfacción | Mínimo que debe cumplir la tarea para ser considerada satisfactoria. |

| | | | |
|----------------------|--------------|-------------------------------|--|
| | | | Producto que se entrega como resultado de la ejecución de la tarea. |
| Realizar actividades | Parcialmente | 7. Tiempo | Tiempo empleado en completar la tarea. |
| | | 8. Recursos | Recursos humanos y materiales utilizados para completar la tarea. |
| | | 9. Satisfacción | Grado de cumplimiento del producto resultante de la tarea. |
| Difundir actividades | Parcialmente | 10. Costo de difusión | Canal de difusión, período de difusión. |
| | | 11. Alcance de difusión | Espacio geográfico a cubrir. |
| | | 12. Porcentaje de conversión | Costo de difusión, nuevos asociados (donadores) que llegaron por publicidad. |
| Evaluar eventos | NO | 13. Ubicación del evento | Cercanía con la zona de trabajo de la asociación. |
| | | 14. Barreras de entrada | Costo de participación, condiciones, recursos mínimos necesarios, duración. |
| Asistir a eventos | Parcialmente | 15. Información proporcionada | Número de personas interesadas en los resultados de la asociación. |
| | | 16. Nuevos asociados | Número de personas que se registraron como asociados (nuevos donadores). |

Tabla 6 Medidas de desempeño para la operación interna de la asociación

3.4 Acciones para la mejora.

Una vez que fueron definidas las medidas de desempeño que se generan de las actividades plasmadas en cada uno de los *modelos de actividad con propósito* se deben definir los criterios de eficacia, eficiencia y efectividad. Esto para tener un monitoreo integral de las actividades que se están realizando y evaluar si acertadamente se están realizando o es necesario efectuar mejoras.

Para trabajar de una manera más ágil con el modelo es necesario separar para las actividades de los dos modelos, las que se realizan de forma cotidiana y las que sólo servirán para planear la operación de la *asociación*. Recordemos que mientras menos información se tenga que ingresar para realizar los cálculos de desempeño, el grado de aceptación por los usuarios se incrementará.

3.4.1 Indicadores de planeación.

Estos indicadores permitirán en un inicio apoyar a la *asociación* en la planeación de la operación, es decir, en la selección de actividades a desempeñar hacia dentro de la asociación, así como la definición de los servicios a ofrecer. Cabe mencionar que cada que sea necesario agregar una nueva actividad o servicio será necesaria una evaluación bajo las siguientes métricas.

| Criterio | Indicador | Descripción |
|-----------------|--|--|
| Eficiencia | 1. Disponibilidad de recursos humanos | Personal de la asociación que puede participar proporcionando el servicio. |
| Eficiencia | 2. Disponibilidad de recursos materiales | Recursos materiales que se pueden emplear al ofrecer el servicio. |
| Eficacia | 3. Dominio de la actividad | Dominio de la actividad por parte del personal disponible. |
| Efectividad | 4. Tiempo máximo de atención | Tiempo empleado en realizar la actividad. |
| Eficiencia | 5. Recursos máximos a emplear | Recursos materiales empleados cada vez que se realiza la actividad. |
| Efectividad | 6. Precio máximo | Costo de realizar la actividad más la ganancia esperada, esta medida es subjetiva y dependerá de la experiencia de los participantes. |
| Efectividad | 7. Porcentaje de viabilidad | Disponibilidad de recursos para realizar la actividad y dominio de la misma. |
| Efectividad | 8. Porcentaje de factibilidad | Disponibilidad de tiempo y recursos reales para realizar la actividad. |
| Efectividad | 9. Grado de satisfacción | Mínimo que debe cumplir la tarea para ser considerada satisfactoria. Producto que se entrega como resultado de la ejecución de la tarea. |
| Efectividad | 10. Costo de difusión | Relación entre el medio por el cual se difundirá y el periodo de tiempo que será difundida la información. |
| Eficiencia | 11. Alcance de difusión | Área que se contempla cubrir en la difusión de la información. |
| Eficiencia | 12. Ubicación del evento | Distancia que existe entre el lugar donde se realizará el evento y la ubicación de la asociación. |
| Efectividad | 13. Barreras de entrada | Recursos a emplear para conseguir participar en el evento. |

Tabla 7 Indicadores de planeación

3.4.2 Indicadores de actividades.

Con los indicadores anteriores se definen las actividades que se realizarán de manera interna y externa, una vez que estas actividades se han seleccionado deben ser evaluadas durante su ejecución para corroborar que se están obteniendo los resultados esperados. Al tener evidencias para evaluar el desempeño de las actividades estas son susceptibles a mejora, con lo que no será estrictamente necesario obtener el mejor resultado en la primera ejecución. Se deberá considerar bajo el criterio de cada organización cuánto se debe esperar antes de realizar un cambio radical con respecto a la actividad que se desarrolla.

| Criterio | Indicador | Descripción |
|-----------------|------------------------------|---|
| Efectividad | 1. Tiempo de entrega | Tiempo empleado en la entrega de un servicio. |
| Eficiencia | 2. Recursos empleados | Recursos empleados cada vez que se entrega el servicio. |
| Efectividad | 3. Satisfacción del cliente | Grado de satisfacción del cliente en una escala de 1 a 10, esto calculado previamente en cuanto al resultado del servicio que se está ofreciendo. |
| Eficacia | 4. Servicios atendidos | Número de servicios del mismo tipo atendidos en determinado periodo de tiempo. |
| Eficacia | 5. Servicios atendidos | Número de servicios atendidos durante la estancia en un evento. |
| Eficacia | 6. Información proporcionada | Número de personas a las que se les proporcionó información relacionada con las actividades. |
| Efectividad | 7. Nuevos asociados | Número de nuevos asociados que se consiguen durante un evento. |
| Efectividad | 8. Ventas | Artículos vendidos y recursos obtenidos por la venta de estos artículos durante un evento. |
| Efectividad | 9. Porcentaje de conversión | Número de asociados que llegan durante una campaña de difusión. |
| Efectividad | 10. Tiempo de realización | Tiempo que se lleva realizar una actividad. |
| Eficiencia | 11. Recursos empleados | Recursos empleados para completar una actividad. |
| Efectividad | 12. Satisfacción | Grado de satisfacción en una escala de 1 a 10, esto calculado previamente en cuanto al resultado de la actividad que se está completando. |

Tabla 8 Indicadores de actividades

4. Desarrollo del ejercicio de aplicación.

Este ejercicio parte del supuesto de una asociación con características comunes que se observaron durante el desarrollo de este trabajo en algunas *asociaciones*, con lo que se ha construido un objeto de simulación que se describe a continuación.

4.1 Descripción del objeto de simulación.

Se tiene una asociación conformada por 6 personas, de las cuales 1 se hace cargo de las labores administrativas, 1 médico veterinario que se encarga de los animales alojados y ofrece sus servicios al público en general y 4 voluntarios que apoyan con las actividades orientadas al cuidado de los animales.

El médico veterinario aporta a la asociación su trabajo hacia los animales que se encuentran alojados y un pago mensual de 4,000.00 pesos por el uso del consultorio, por lo que el material y equipo médico y el número de consultas atendidas no son contemplados por la asociación.

La asociación se encuentra ubicada en una casa cuya renta con servicios es de 5,000.00 pesos mensuales la cual cuenta con el espacio suficiente para albergar entre 25 y 30 animales, así como espacio destinado a una oficina, consultorio médico y una bodega donde se almacena el alimento y los enseres de limpieza.

En cuanto a los gastos de atención a los animales, en alimentación se destinan entre 12,000.00 y 15,000.00 pesos mensuales, más 2,000.00 en enseres de limpieza y cada que llega un nuevo animal se emplean 300.00 en vacunación y esterilización.

El personal encargado de la atención de los animales es voluntario y recibe un salario de 100.00 por día. De acuerdo con su disponibilidad son programados en el calendario mensual de actividades, buscando distribuirlos de manera que no existan días sin personal.

La principal fuente de ingresos de la asociación es a través de donaciones, teniendo ingresos por la renta del consultorio veterinario, así como la venta de artículos para mascotas, con lo que se considera que todos los ingresos de la asociación son variables. Adicionalmente cuando un animal

es adoptado se solicita una “cuota de recuperación” de 500.00 por concepto de vacunación y esterilización.

La tabla 9 y 10 muestran el concentrado de ingresos y egresos estimados mensuales de la asociación, en un mes ideal, considerando que estos pueden ser variables.

| Descripción | Cantidad | Total |
|---|----------|-----------|
| Uso del consultorio | 1 | 4,000.00 |
| Venta de artículos para mascota | - | 6,000.00 |
| Donación en especie (bulto de alimento) | 20 | 10,000.00 |
| Adopciones | 2 | 1,000.00 |
| Total | | 21,000.00 |

Tabla 9 Ingresos de la asociación

| Descripción | Cantidad | Monto |
|------------------------------|----------|-----------|
| Pago de voluntarios | 4 | 6,000.00 |
| Pago personal administrativo | 1 | 3,000.00 |
| Renta de casa | 1 | 5,000.00 |
| Alimento para mascotas | 30 | 15,000.00 |
| Enseres de limpieza | - | 2,000.00 |
| Vacunación y esterilización | 5 | 1,500.00 |
| Medicamentos | - | 1,000.00 |
| Insumos varios | - | 1,000.00 |
| Total | | 34,500.00 |

Tabla 10 Egresos de la asociación

4.1.1 Operación interna de la asociación.

Las operaciones internas de la asociación se dividen en dos grupos, las de administración y las de atención a los animales, las últimas realizadas por el grupo de voluntarios.

Actividades administrativas

Estas actividades son realizadas por una sola persona e impactan en la continuidad de la asociación, el pago de los servicios y todo lo necesario para las atenciones de los animales que son albergados.

Pago de servicios. Realizar el pago de los servicios que permiten mantener la operación de la asociación, luz, teléfono y renta de la casa.

Contabilidad. Se encarga del control de los ingresos y egresos que se presentan, así como el pago de impuestos.

Administración de actividades. Define el calendario de actividades de acuerdo con las necesidades de la asociación, procurando tener los recursos humanos distribuidos de manera que no se interrumpa la operación interna. Así también realiza el pago a los voluntarios con base en el número de días que participaron en las actividades.

Supervisión de actividades. Supervisa la correcta realización de las actividades asignadas a los voluntarios y reasigna tareas en caso de considerarse necesario.

Capacitación. Cuando se integra un nuevo voluntario se encarga de capacitarlo en las actividades que se realizan de forma cotidiana en la asociación.

Compra de artículos. Realizar la compra de los artículos que serán puestos a la venta, así como controlar el inventario de los mismos y calcular los precios de venta.

Actividades operativas

Estas actividades son realizadas por los voluntarios y se enfocan en la operación de la asociación, son calendarizadas y establecidas de acuerdo con las necesidades detectadas.

Limpieza. Limpieza del inmueble donde se encuentra la asociación y el área donde se alberga a los animales.

Aseo de los animales. Asear periódicamente a los animales, evitando así infecciones y enfermedades.

Paseo de los animales. Aun cuando los animales se encuentran en un espacio abierto es necesario llevarlos de paseo diariamente y los voluntarios se encargan de realizar entre una y dos rondas diarias con los animales.

Venta de artículos. Venta de artículos para mascotas.

Información. Entregar información sobre los diferentes animales y su comportamiento a los posibles adoptantes, así como recomendaciones sobre sus hábitos y cuidados. Ofrecer información en general sobre las actividades de la asociación.

4.2 Simulación de las actividades antes de la estrategia.

De acuerdo con las actividades descritas en el apartado anterior a continuación se presenta la actividad de la asociación durante un periodo de seis meses de forma que pueda ser comparada una vez que se implante la estrategia.

4.2.1 Mes uno.

Actividades administrativas

| Actividad | SEM 1 | SEM 2 | SEM 3 | SEM 4 |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Pago de servicios | | | Realizado | |
| Contabilidad | Realizado | | | |
| Administración de actividades | | | | Realizado |
| Supervisión de actividades | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Capacitación | Realizado | | | |
| Compra de artículos | | Realizado | | Realizado |

Tabla 11 Actividades administrativas del mes uno

Actividades operativas

| Actividad | SEM 1 | SEM 2 | SEM 3 | SEM 4 |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Limpieza | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Aseo de los animales | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |

| | | | | |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Paseo de los animales | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Venta de artículos | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Información | Realizado | Realizado | | Realizado |

Tabla 12 Actividades operativas del mes uno

Ingresos

| Descripción | Cantidad | Total |
|---|----------|-----------|
| Uso del consultorio | 1 | 4,000.00 |
| Venta de artículos para mascota | - | 6,000.00 |
| Donación en especie (bulto de alimento) | 20 | 10,000.00 |
| Adopciones | 2 | 1,000.00 |
| Total | | 21,000.00 |

Tabla 13 Ingresos del mes uno

Egresos

| Descripción | Cantidad | Monto |
|----------------------------------|----------|-----------|
| Pago de voluntarios | 4 | 6,000.00 |
| Pago personal administrativo | 1 | 3,000.00 |
| Renta de casa | 1 | 5,000.00 |
| Alimento para mascotas | 30 | 15,000.00 |
| Enseres de limpieza | - | 2,000.00 |
| Vacunación y esterilización | 3 | 900.00 |
| Medicamentos | | 0.00 |
| Insumos varios | - | 1,000.00 |
| Compra de artículos para mascota | - | 4,200.00 |
| Total | | 37,100.00 |

Tabla 14 Egresos del mes uno

La diferencia entre los ingresos y egresos es de **16,100.00** que deberán ser conseguidos a través de donaciones para soportar la operación mínima de la asociación. En lo que respecta a las actividades estas transcurren sin contratiempos durante las cuatro semanas del mes, lo único a destacar es la capacitación que ocurrió durante la primera semana, para uno de los voluntarios. Para este mes la asociación tiene albergados **28 animales**.

4.2.2 Mes dos.

Actividades administrativas

| Actividad | SEM 1 | SEM 2 | SEM 3 | SEM 4 |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Pago de servicios | | | Realizado | |
| Contabilidad | Realizado | | | |
| Administración de actividades | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Supervisión de actividades | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Capacitación | | | | |
| Compra de artículos | | Realizado | | Realizado |

Tabla 15 Actividades administrativas del mes dos

Actividades operativas

| Actividad | SEM 1 | SEM 2 | SEM 3 | SEM 4 |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Limpieza | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Aseo de los animales | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Paseo de los animales | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Venta de artículos | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Información | Realizado | | Realizado | |

Tabla 16 Actividades operativas del mes dos

Ingresos

| Descripción | Cantidad | Total |
|---|----------|-----------|
| Uso del consultorio | 1 | 4,000.00 |
| Venta de artículos para mascota | - | 6,000.00 |
| Donación en especie (bulto de alimento) | 22 | 11,000.00 |
| Adopciones | 1 | 500.00 |
| Total | | 21,500.00 |

Tabla 17 Ingresos del mes dos

Egresos

| Descripción | Cantidad | Monto |
|----------------------------------|----------|-----------|
| Pago de voluntarios | 4 | 6,000.00 |
| Pago personal administrativo | 1 | 3,000.00 |
| Renta de casa | 1 | 5,000.00 |
| Alimento para mascotas | 30 | 15,000.00 |
| Enseres de limpieza | - | 2,000.00 |
| Vacunación y esterilización | 2 | 600.00 |
| Medicamentos | - | 400.00 |
| Insumos varios | - | 1,000.00 |
| Compra de artículos para mascota | - | 4,200.00 |
| Total | | 37,200.00 |

Tabla 18 Egresos del mes dos

Para el segundo mes se tiene una diferencia de **15,700.00** que deberá ser solventada por medio de donaciones, en cuanto a las actividades se encontró una baja en cuanto a las actividades informativas que se ve reflejada además en una sola adopción. Así también uno de los animales recién albergados tuvo que recibir atención médica debido a su estado de salud y por lo tanto tratamiento médico. Para este mes la asociación tiene albergados **29 animales**.

4.2.3 Mes tres.

Actividades administrativas

| Actividad | SEM 1 | SEM 2 | SEM 3 | SEM 4 |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Pago de servicios | | Realizado | | |
| Contabilidad | Realizado | | | |
| Administración de actividades | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Supervisión de actividades | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Capacitación | | | | |
| Compra de artículos | | | Realizado | |

Tabla 19 Actividades administrativas del mes tres

Actividades operativas

| Actividad | SEM 1 | SEM 2 | SEM 3 | SEM 4 |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Limpieza | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Aseo de los animales | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Paseo de los animales | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Venta de artículos | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Información | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |

Tabla 20 Actividades administrativas del mes tres

Ingresos

| Descripción | Cantidad | Total |
|---|----------|-----------|
| Uso del consultorio | 1 | 4,000.00 |
| Venta de artículos para mascota | - | 2,000.00 |
| Donación en especie (bulto de alimento) | 25 | 12,500.00 |
| Adopciones | 5 | 2,500.00 |
| Total | | 21,000.00 |

Tabla 21 Ingresos del mes tres

Egresos

| Descripción | Cantidad | Monto |
|----------------------------------|----------|-----------|
| Pago de voluntarios | 4 | 6,000.00 |
| Pago personal administrativo | 1 | 3,000.00 |
| Renta de casa | 1 | 5,000.00 |
| Alimento para mascotas | 30 | 15,000.00 |
| Enseres de limpieza | - | 2,000.00 |
| Vacunación y esterilización | 2 | 600.00 |
| Medicamentos | - | 0.00 |
| Insumos varios | - | 1,000.00 |
| Compra de artículos para mascota | - | 1,400.00 |
| Total | | 34,000.00 |

Tabla 22 Egresos del mes tres

En este mes la suma a recolectar es de **13,000.00**, se muestra una baja en la venta de artículos, las actividades se realizan con normalidad y se consiguió adoptantes para cinco de los animales, con lo que la población de animales en la asociación asciende a **26**.

4.2.1 Mes cuatro.

Actividades administrativas

| Actividad | SEM 1 | SEM 2 | SEM 3 | SEM 4 |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Pago de servicios | | | Realizado | |
| Contabilidad | Realizado | | | |
| Administración de actividades | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Supervisión de actividades | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Capacitación | | Realizado | | |
| Compra de artículos | Realizado | | Realizado | |

Tabla 23 Actividades administrativas del mes cuatro

Actividades operativas

| Actividad | SEM 1 | SEM 2 | SEM 3 | SEM 4 |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Limpieza | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Aseo de los animales | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Paseo de los animales | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Venta de artículos | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Información | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |

Tabla 24 Actividades operativas del mes cuatro

Ingresos

| Descripción | Cantidad | Total |
|---|----------|-----------|
| Uso del consultorio | 1 | 4,000.00 |
| Venta de artículos para mascota | - | 5,000.00 |
| Donación en especie (bulto de alimento) | 20 | 10,000.00 |
| Adopciones | 2 | 1,000.00 |
| Total | | 20,000.00 |

Tabla 25 Ingresos del mes cuatro

Egresos

| Descripción | Cantidad | Monto |
|------------------------------|----------|-----------|
| Pago de voluntarios | 4 | 6,000.00 |
| Pago personal administrativo | 1 | 3,000.00 |
| Renta de casa | 1 | 5,000.00 |
| Alimento para mascotas | 30 | 15,000.00 |
| Enseres de limpieza | - | 2,000.00 |
| Vacunación y esterilización | 3 | 900.00 |
| Medicamentos | - | 0.00 |

| | | |
|----------------------------------|---|-----------|
| Insumos varios | - | 1,000.00 |
| Compra de artículos para mascota | | 3,500.00 |
| Total | | 36,400.00 |

Tabla 26 Egresos del mes cuatro

Para este mes el monto a obtener es de **16,400.00**, aun cuando la venta de artículos aumento. En cuanto a las actividades se reforzó la capacitación de algunas actividades que no se estaban realizando totalmente bien. Para este mes se tienen albergados **27 animales**.

4.2.5 Mes cinco.

Actividades administrativas

| Actividad | SEM 1 | SEM 2 | SEM 3 | SEM 4 |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Pago de servicios | | | Realizado | |
| Contabilidad | Realizado | | | |
| Administración de actividades | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Supervisión de actividades | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Capacitación | | | | |
| Compra de artículos | Realizado | Realizado | | Realizado |

Tabla 27 Actividades administrativas del mes cinco

Actividades operativas

| Actividad | SEM 1 | SEM 2 | SEM 3 | SEM 4 |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Limpieza | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Aseo de los animales | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Paseo de los animales | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Venta de artículos | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Información | Realizado | | Realizado | Realizado |

Tabla 28 Actividades operativas del mes cinco

Ingresos

| Descripción | Cantidad | Total |
|---|----------|-----------|
| Uso del consultorio | 1 | 4,000.00 |
| Venta de artículos para mascota | - | 9,000.00 |
| Donación en especie (bulto de alimento) | 16 | 8,000.00 |
| Adopciones | 4 | 2,000.00 |
| Total | | 23,000.00 |

Tabla 29 Ingresos del mes cinco

Egresos

| Descripción | Cantidad | Monto |
|----------------------------------|----------|-----------|
| Pago de voluntarios | 4 | 6,000.00 |
| Pago personal administrativo | 1 | 3,000.00 |
| Renta de casa | 1 | 5,000.00 |
| Alimento para mascotas | 30 | 15,000.00 |
| Enseres de limpieza | - | 2,000.00 |
| Vacunación y esterilización | 3 | 900.00 |
| Medicamentos | - | 200.00 |
| Insumos varios | - | 1,000.00 |
| Compra de artículos para mascota | | 6,300.00 |
| Total | | 39,400.00 |

Tabla 30 Egresos del mes cinco

Durante este mes la diferencia entre ingresos y egresos fue de **16,400.00**, aun cuando la venta de artículos aumento respecto al mes anterior. Se presentaron gastos médicos ya que uno de los animales albergados llegó con una cortada en una pata. Al final de este mes se tienen **26 animales** albergados.

4.2.6 Mes seis.

Actividades administrativas

| Actividad | SEM 1 | SEM 2 | SEM 3 | SEM 4 |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Pago de servicios | | | Realizado | |
| Contabilidad | Realizado | | | |
| Administración de actividades | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Supervisión de actividades | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Capacitación | | | | |
| Compra de artículos | | Realizado | | Realizado |

Tabla 31 Actividades administrativas del mes seis

Actividades operativas

| Actividad | SEM 1 | SEM 2 | SEM 3 | SEM 4 |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Limpieza | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Aseo de los animales | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Paseo de los animales | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Venta de artículos | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |
| Información | Realizado | Realizado | Realizado | Realizado |

Tabla 32 Actividades operativas del mes seis

Ingresos

| Descripción | Cantidad | Total |
|---|----------|-----------|
| Uso del consultorio | 1 | 4,000.00 |
| Venta de artículos para mascota | - | 3,800.00 |
| Donación en especie (bulto de alimento) | 22 | 11,000.00 |
| Adopciones | 6 | 3,000.00 |
| Total | | 21,800.00 |

Tabla 33 Ingresos del mes seis

Egresos

| Descripción | Cantidad | Monto |
|----------------------------------|----------|-----------|
| Pago de voluntarios | 4 | 6,000.00 |
| Pago personal administrativo | 1 | 3,000.00 |
| Renta de casa | 1 | 5,000.00 |
| Alimento para mascotas | 30 | 15,000.00 |
| Enseres de limpieza | - | 2,000.00 |
| Vacunación y esterilización | 5 | 1,500.00 |
| Medicamentos | - | 1,000.00 |
| Insumos varios | - | 1,000.00 |
| Compra de artículos para mascota | | 2,660.00 |
| Total | | 37,160.00 |

Tabla 34 Egresos del mes seis

En este mes es necesario recaudar **15,360.00** a través de donaciones. Dos de los nuevos animales llegaron con ligeras infecciones, lo que derivó en tratamiento médico. El resto de las actividades se realizaron con normalidad. Este mes la población de animales es de **25**, pese a ser un mes de muchas adopciones, también se albergó a más animales.

4.3 Planeación de la operación aplicando la estrategia.

En el capítulo anterior se desarrolló una estrategia que tiene la finalidad de servir como marco de trabajo a las asociaciones para llegar a ser autosustentables. En una primera etapa la estrategia propone la planeación de las actividades para la captación de recursos como las actividades internas.

Antes de medir las actividades tanto internas como externas, la estrategia requiere de la definición de las actividades y servicios que se pueden realizar, tal como se muestra en las figuras 30 y 31 del capítulo anterior, con base en estas figuras se obtienen las actividades que se listan a continuación.

Actividades para la captación de recursos

1. Listar los posibles servicios a realizar por los miembros de la *asociación*, de acuerdo con las capacidades de estos.
2. Delimitar las condiciones de los servicios que se pueden ofrecer.
3. Seleccionar los servicios con la intención de ofrecer sólo los más relevantes para la *asociación*.
4. Difundir los servicios.
5. Evaluar posibles eventos en los que se puede participar, para ofrecer y difundir servicios.
6. Participar en eventos.
7. Entregar los servicios.

Actividades internas de la asociación

8. Definir actividades.
9. Definir las tareas que se ejecutan en cada actividad.
10. Realizar las actividades.
11. Difundir actividades y sus resultados.
12. Evaluar posibles eventos donde difundir los resultados de sus actividades.
13. Asistir a eventos.

De estas actividades para la parte de planeación de actividades se considera, en la parte de captación de recursos las actividades 1 a 3, mientras que para las internas de la asociación la 8 y 9.

4.3.1 Actividades para la captación de recursos.

Dentro de la asociación se cuenta con cuatro voluntarios que pueden apoyar en este tipo de actividades y se cuenta con una persona encargada de las actividades administrativas y los servicios de un médico veterinario, por lo que para este tipo de actividades se puede recurrir al apoyo del médico para la capacitación en algunas actividades.

1. Listar posibles servicios.
 - Estética.
 - Paseos.

- Adiestramiento.
- Pensión.
- Esterilización.

2. Delimitar las condiciones de los servicios.

- Estética.
 - Se necesita comprar equipo de estética, tijeras, cepillos, máquina de corte y secadora silenciosa.
 - Se requiere destinar un espacio para realizar los servicios.
 - La habilidad del personal debe ser alta, ya que hay perros nerviosos y algunos que son desconfiados (pueden morder).
 - En algunos casos podría ser necesario utilizar tranquilizantes con los animales (se requiere la presencia del médico veterinario).
 - Dependiendo del tamaño y carácter de la mascota dependerá el tiempo empleado en el servicio. Generalmente se clasifican en mascotas pequeñas, medianas y grandes.
 - El tiempo promedio en otros lugares es de:
 - Perro chico. 2 horas.
 - Perro mediano. 2 a 3 horas.
 - Perro grande. 3 horas.
 - El costo promedio del servicio en otros lugares es de:
 - Perro chico. 200.00 pesos.
 - Perro mediano. 280.00 pesos.
 - Perro grande. 350 pesos.
 - Se estima que los fines de semana se recibirían más solicitudes de este servicio.
 - Por cada servicio realizado el voluntario debería recibir una comisión.
- Paseos.
 - Se ofrecen a los vecinos cercanos de donde se encuentra ubicada la asociación.
 - El tiempo del paseo se estima en 30 minutos.
 - El paseo se ofrecerá en dos modalidades:
 - Individual (Se recomendará a perros que no conviven fácilmente con otros).
 - En grupo.
 - El costo del paseo en otros lugares:

- Individual. 100.00 pesos.
 - En grupo. 50.00 pesos.
 - El realizar esta tarea no implica mayor habilidad que la adquirida de forma cotidiana durante su estancia en la asociación.
- Adiestramiento.
 - Alto grado de complejidad.
 - Cada mascota requiere de diferentes atenciones.
 - El realizar esta actividad implica comprender las necesidades del dueño y de la mascota.
 - Requiere mucha capacitación.
- Pensión.
 - Espacio para las mascotas.
 - Lugares para resguardar durante la noche.
 - No incluir los alimentos.
 - Contemplar el paseo de estas mascotas durante las actividades diarias.
 - Dependiendo del número de días la mascota puede o no necesitar aseo.
 - El costo promedio en otros lugares:
 - Temporada baja. 250.00
 - Temporada alta. 400.00
- Esterilización.
 - Se requiere del médico veterinario.
 - El tiempo medio de atención es de una hora.
 - Se requiere del espacio del consultorio para realizar la intervención.
 - Se necesita de material quirúrgico.
 - Puede ser apoyado por un voluntario para agilizar la atención.
 - El voluntario debe ser capacitado en labores de enfermería básica.
 - El costo promedio en otros lugares es de 400.00 pesos.

3. Seleccionar los servicios.

Para seleccionar los servicios es necesario utilizar los indicadores descritos en el apartado 3.4.1 *Indicadores de planeación*, evaluando los indicadores 1 a 6. Se tomará como medida **B** para bajo, **M** para medio y **A** para alto en cada uno de los indicadores.

- Estética.

| Indicador | B | M | A |
|---------------------------------------|---|---|---|
| Disponibilidad de recursos humanos | | X | |
| Disponibilidad de recursos materiales | | | X |
| Dominio de la actividad | | X | |
| Tiempo máximo de atención | | X | |
| Recursos máximos a emplear | | X | |
| Precio máximo | | X | |

Tabla 35 Evaluación del servicio de estética

- Paseos.

| Indicador | B | M | A |
|---------------------------------------|---|---|---|
| Disponibilidad de recursos humanos | | | X |
| Disponibilidad de recursos materiales | | | X |
| Dominio de la actividad | | | X |
| Tiempo máximo de atención | X | | |
| Recursos máximos a emplear | X | | |
| Precio máximo | X | | |

Tabla 36 Evaluación del servicio de paseo

- Adiestramiento.

| Indicador | B | M | A |
|---------------------------------------|---|---|---|
| Disponibilidad de recursos humanos | X | | |
| Disponibilidad de recursos materiales | | | X |
| Dominio de la actividad | X | | |
| Tiempo máximo de atención | | | X |
| Recursos máximos a emplear | | | X |
| Precio máximo | | | X |

Tabla 37 Evaluación del servicio de adiestramiento

- Pensión.

| Indicador | B | M | A |
|---------------------------------------|---|---|---|
| Disponibilidad de recursos humanos | | | X |
| Disponibilidad de recursos materiales | | X | |
| Dominio de la actividad | | | X |
| Tiempo máximo de atención | | X | |
| Recursos máximos a emplear | | X | |
| Precio máximo | | X | |

Tabla 38 Evaluación del servicio de pensión

- Esterilización.

| Indicador | B | M | A |
|---------------------------------------|---|---|---|
| Disponibilidad de recursos humanos | X | | |
| Disponibilidad de recursos materiales | | X | |
| Dominio de la actividad | | X | |
| Tiempo máximo de atención | | X | |
| Recursos máximos a emplear | | X | |
| Precio máximo | | X | |

Tabla 39 Evaluación del servicio de esterilización

Para realizar la evaluación de los servicios se debe contemplar que los primeros tres indicadores deben ser lo más altos posibles mientras que los últimos tres deben ser lo más bajos posibles, así que para que el servicio sea seleccionado debe encontrarse en estos extremos o en un punto intermedio, tendrá que ser descartado en caso que las condiciones anteriores sean inversas.

Con los resultados de las tablas 35 a 39 los servicios quedan de la siguiente forma:

1. Paseos.
2. Estética.
3. Pensión.
4. Esterilización.
5. Adiestramiento.

Con lo que se puede contemplar incorporar los primeros tres servicios y evaluar mensualmente el desempeño de los mismos. Se descartan de momento los demás dado la baja disponibilidad de recursos humanos y el bajo dominio de la actividad, respectivamente.

4.3.2 Actividades internas de la asociación.

Las actividades internas de la asociación enmarcan tanto las actividades administrativas como todas las actividades operativas que se tienen y pueden realizar para mantener en funcionamiento la asociación. Para realizar estas actividades se cuenta con una persona encargada de las actividades administrativas, como las que ya se mencionaron en el apartado 4.1.1 *Operación interna de la asociación*, así como de cuatro voluntarios que se encargan de las actividades operativas que son asignadas por el personal administrativo.

Para definir tanto las actividades como las tareas esenciales, del apartado 3.4.1 *Indicadores de planeación* se emplearán los indicadores 7 y 8, porcentaje de viabilidad y porcentaje de factibilidad para definir las actividades y porcentaje de factibilidad y grado de satisfacción para las tareas. Se deben contemplar para su realización y posterior medición las actividades con mejores puntuaciones. Para esta evaluación se consideran los porcentajes **r** como la disponibilidad de recursos, **d** dominio de la actividad, **t** disponibilidad de tiempo, **r** recursos reales y **T** total.

8. Definir actividades.

Actividades administrativas

| Actividad | % Viabilidad | | | % Factibilidad | | |
|-------------------------------|--------------|-----|-----|----------------|-----|----|
| | r | d | T | t | r | T |
| Pago de servicios | 100 | 100 | 100 | 60 | 100 | 80 |
| Contabilidad | 100 | 100 | 100 | 70 | 100 | 85 |
| Administración de actividades | 100 | 80 | 90 | 90 | 100 | 95 |
| Supervisión de actividades | 100 | 100 | 100 | 90 | 100 | 95 |
| Capacitación | 100 | 100 | 100 | 70 | 100 | 85 |
| Compra de artículos | 70 | 100 | 85 | 60 | 70 | 65 |

Tabla 40 Evaluación de actividades administrativas

Las actividades administrativas en este caso todas son necesarias para la continuidad de la asociación, por lo que la tabla 40 sólo indica el dominio que se tiene de estas y queda de la siguiente forma:

1. Supervisión de actividades.
2. Contabilidad.
3. Administración de actividades.
4. Capacitación.
5. Pago de servicios.
6. Compra de artículos.

Tal como han sido ordenadas las actividades se encuentra su importancia, se debe de supervisar las actividades que ya han sido asignadas para que se ejecuten correctamente, la contabilidad es necesaria para mantener la transparencia de las operaciones de la asociación, tanto interna como externamente, la administración de las actividades permite asignar las actividades por prioridad a realizar cada día, la capacitación es necesaria para la correcta ejecución de las actividades cada que se incorpora un nuevo voluntario, el pago de servicios es fundamental pero no se encuentra en primer lugar ya que para generar los recursos para estos pagos se deben de realizar correctamente las actividades y, finalmente, la compra de artículos, si bien genera recursos para la asociación, no se pueden destinar recursos antes de cubrir las necesidades de la asociación, entiéndase por manutención de los animales albergados y el pago de los servicios.

Actividades operativas

| Actividad | % Viabilidad | | | % Factibilidad | | |
|-----------------------|--------------|-----|-----|----------------|-----|-----|
| | r | d | T | t | r | T |
| Limpieza | 100 | 100 | 100 | 80 | 100 | 90 |
| Aseo de los animales | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Paseo de los animales | 100 | 100 | 100 | 60 | 100 | 80 |
| Venta de artículos | 100 | 100 | 100 | 60 | 100 | 80 |
| Información | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Tabla 41 Evaluación de actividades operativas

Estas actividades no contemplan la oferta de servicios que se definió previamente ya que es necesario realizar antes estas actividades para el funcionamiento de la asociación, el orden de importancia de estas actividades es el siguiente:

1. Aseo de los animales.
2. Información.
3. Limpieza.
4. Paseo de los animales.
5. Venta de artículos.

Se encontró al aseo de los animales y ofrecer información como las dos actividades que cubren el 100%, esto porque la primera es esencial para mantener a los animales saludables y la segunda permite obtener recursos, a través de las donaciones y candidatos a adoptantes como resultado de la empatía que se genera hacia los animales con la información que se puede proporcionar al público que se acerca a la asociación.

La limpieza se encuentran en un 90% ya que para desempeñar las actividades en un ambiente adecuado es necesario que las instalaciones se encuentren limpias, evitando también infecciones entre los animales y el personal que aquí labora. El paseo de los animales es una actividad necesaria, ya que por el espacio en el que se encuentran los animales requieren salir para liberar la ansiedad, esto como una condición natural de cualquier mascota y finalmente la venta de artículos apoya la generación de recursos para la asociación.

7. Definir las tareas que se ejecutan en cada actividad.

Al definir las tareas que se realizan para cada actividad se obtendrá cuáles de estas tareas son prioritarias y deben ser monitoreadas para mejorar el desempeño de la actividad y con esto el desempeño de la asociación. El grado de satisfacción se medirá en porcentaje, esto con la intención de hacer la evaluación total de los indicadores. Nuevamente para esta evaluación se consideran los porcentajes **r** como la disponibilidad de recursos, **d** dominio de la actividad y **T** total.

Actividades administrativas

1. Supervisión de actividades.

| Actividad | % Factibilidad | | | Satisfacción |
|---|----------------|-----|-----|--------------|
| | r | d | T | |
| Monitoreo del calendario de actividades | 100 | 100 | 100 | 70 |
| Revisión de actividades | 100 | 100 | 100 | 80 |

Tabla 42 Evaluación de las tareas de supervisión

La revisión de actividades se encuentra como la tarea más relevante, entonces se debe monitorear que se esté realizando la revisión de las tareas que se van completando. El monitoreo del calendario no se considera con tanta importancia ya que el personal administrativo no es el único que revisa este calendario, cada voluntario lo revisa antes de comenzar con sus actividades del día.

2. Contabilidad.

| Actividad | % Factibilidad | | | Satisfacción |
|------------------------|----------------|-----|-----|--------------|
| | r | d | T | |
| Registro de donaciones | 100 | 100 | 100 | 90 |
| Control de ingresos | 100 | 100 | 100 | 90 |
| Control de egresos | 100 | 100 | 100 | 90 |
| Pago de salarios | 100 | 100 | 100 | 90 |

Tabla 43 Evaluación de las tareas de contabilidad

Dentro de esta actividad todas las tareas se deben monitorear, esto ya que son las actividades que reflejan la transparencia de la asociación, esto permite el seguir captando donaciones, así como tener a los colaboradores de la asociación contentos con los resultados que se obtienen.

3. Administración de actividades.

| Actividad | % Factibilidad | | | Satisfacción |
|--|----------------|-----|-----|--------------|
| | r | d | T | |
| Revisión de las necesidades de la asociación | 100 | 100 | 100 | 80 |
| Revisión de la disponibilidad de los voluntarios | 100 | 100 | 100 | 80 |
| Calendarización semanal de las actividades | 100 | 100 | 100 | 90 |

Tabla 44 Evaluación de las tareas de administración

En esta actividad la tarea más relevante es la calendarización de las actividades, puesto que sin esta tarea no se tendría un orden del trabajo que se debe desarrollar durante la semana, si bien pueden surgir actividades no esperadas que deberán ser intercaladas dependiendo la urgencia de las mismas, el no realizarlo retrasa el trabajo de los voluntarios al no poder prever su trabajo.

4. Capacitación.

| Actividad | % Factibilidad | | | Satisfacción |
|-------------------------------|----------------|-----|-----|--------------|
| | r | d | T | |
| Identificación de actividades | 100 | 100 | 100 | 80 |
| Preparación de equipo | 100 | 100 | 100 | 80 |
| Impartir capacitación | 100 | 100 | 100 | 90 |

Tabla 45 Evaluación de las tareas de capacitación

La impartición de la capacitación es la tarea más relevante de esta actividad, ya que con ella se determina que tan preparado queda el voluntario para realizar las actividades operativas de la asociación.

5. Pago de servicios.

| Actividad | % Factibilidad | | | Satisfacción |
|------------------------------|----------------|-----|-----|--------------|
| | r | d | T | |
| Identificar pagos pendientes | 100 | 100 | 100 | 80 |
| Preparar pagos | 100 | 100 | 100 | 80 |
| Realizar pagos | 100 | 100 | 100 | 90 |

Tabla 46 Evaluación de las tareas de pago de servicios

La realización de pagos se considera la tarea más relevante puesto que si no se efectúan dichos pagos la continuidad de las actividades de la asociación se pone en riesgo. Estos pagos se deben realizar dentro del tiempo acordado en cada contrato.

6. Compra de artículos.

| Actividad | % Factibilidad | | | Satisfacción |
|--|----------------|-----|-----|--------------|
| | r | d | T | |
| Revisión del inventario | 100 | 100 | 100 | 80 |
| Identificación de artículos más desplazados | 100 | 100 | 100 | 90 |
| Construcción de lista de artículos a comprar | 100 | 100 | 100 | 90 |
| Compra de artículos | 100 | 100 | 100 | 80 |

Tabla 47 Evaluación de las tareas de compra de artículos

La identificación de los artículos más desplazados y la construcción de la lista de artículos a comprar son tareas a monitorear ya que de ellas depende el que se adquiera artículos que sean atractivos para los clientes y no se queden mucho tiempo sin desplazar.

Actividades operativas

1. Aseo de los animales.

| Actividad | % Factibilidad | | | Satisfacción |
|-----------------------|----------------|-----|-----|--------------|
| | r | d | T | |
| Baño de animales | 100 | 100 | 100 | 80 |
| Cepillado de animales | 100 | 100 | 100 | 70 |

Tabla 48 Evaluación de las tareas de aseo

El baño de animales se considera importante ya que permite evitar infecciones entre los animales, además de malos olores en el área donde se encuentran.

2. Información.

| Actividad | % Factibilidad | | | Satisfacción |
|---|----------------|-----|-----|--------------|
| | r | d | T | |
| Informar sobre el comportamiento de los animales | 100 | 100 | 100 | 90 |
| Informar sobre las actividades de la asociación | 100 | 100 | 100 | 90 |
| Informar sobre los requisitos de adopción | 100 | 100 | 100 | 90 |
| Informar sobre las opciones para apoyar a la asociación | 100 | 100 | 100 | 90 |

Tabla 49 Evaluación de las tareas de información

Estas cuatro actividades son importantes para el funcionamiento de la asociación, ya que permiten el desplazamiento de los animales albergados, la captación de recursos a través de donaciones y dar a conocer los servicios que se ofrecen.

3. Limpieza.

| Actividad | % Factibilidad | | | Satisfacción |
|-------------------------------|----------------|-----|-----|--------------|
| | r | d | T | |
| Limpieza de oficinas | 100 | 100 | 100 | 80 |
| Limpieza de áreas comunes | 100 | 100 | 100 | 80 |
| Limpieza de áreas de albergue | 100 | 100 | 100 | 90 |

Tabla 50 Evaluación de las tareas de limpieza

La limpieza de las áreas de albergue tiene mayor importancia ya que reduce el riesgo de infecciones entre los animales y los propios miembros de la asociación.

4. Paseo de los animales.

| Actividad | % Factibilidad | | | Satisfacción |
|-------------------|----------------|-----|-----|--------------|
| | r | d | T | |
| Paseo de animales | 100 | 100 | 100 | 90 |

Tabla 51 Evaluación de las tareas de paseo de los animales

Es la única tarea de esta actividad, se considera importante ya que reduce la ansiedad en los animales. El grado de satisfacción no lo puede evaluar el animal, que en este caso es el beneficiado, sino que se evalúa respecto a cuantos animales se puede llevar en un mismo paseo, ya que esto reduce el tiempo total en paseos y permite llevar a cabo otras actividades.

5. Venta de artículos.

| Actividad | % Factibilidad | | | Satisfacción |
|--|----------------|-----|-----|--------------|
| | r | d | T | |
| Venta de artículos | 100 | 100 | 100 | 80 |
| Registro de artículos vendidos | 100 | 100 | 100 | 80 |
| Identificación de los artículos más vendidos | 100 | 100 | 100 | 90 |

Tabla 52 Evaluación de las tareas de venta de artículos

La tarea más importante es la identificación de los artículos más vendidos, ya que esto permite que se tengan menos artículos sin desplazar y tener la oportunidad de desplazar más de lo que se está solicitando ya sea por moda o necesidad, esta tarea reduce el tiempo que el administrativo requiere para realizar la actividad de compra de artículos.

4.3.3 Evaluación de posibles eventos.

Antes de participar en cualquier evento es necesario evaluar las ventajas que puede traer a la asociación, las actividades 5 y 12 listadas al principio de este apartado indican que se debe realizar esta evaluación, para ello se toma del apartado 3.4.1 *Indicadores de planeación* los indicadores 12 y 13, ubicación del evento y barreras de entrada.

A diferencia de la planeación realizada antes en este mismo apartado, los eventos se realizan con mayor frecuencia pero no deben dejar de ser planeados, por lo que se menciona en este apartado aun cuando será evaluado durante la simulación de las actividades con la tabla 53. Donde para la ubicación **C** es cerca, **I** es intermedio y **L** es lejos, y para las barreras de entrada **B** es bajas, **M** es medias y **A** son altas, para que el evento se considere apropiado para la asociación no deberá en cuanto a ubicación ser lejano y en cuanto a las barreras de entrada deberán ser como máximo medias, salvo la combinación ubicación cercana y barreras de entrada altas, lo cual se deberá considerar como una posibilidad excepcional.

| Evento | Ubicación | | | Barreras | | |
|--------|-----------|---|---|----------|---|---|
| | C | I | L | B | M | A |
| | | | | | | |

Tabla 53 Evaluación de eventos

4.4 Simulación de las actividades aplicando la estrategia.

A diferencia del apartado 4.2 la simulación ahora contempla los indicadores para las diferentes actividades y tareas que se detectaron en el apartado 4.3 y estas son evaluadas no sólo por ser realizadas durante el mes, sino por el desempeño que se consigue.

Para la evaluación de las actividades se emplearán los indicadores como se muestra a continuación, donde **B** es bajo, **M** es medio y **A** es alto.

Actividades para la captación de recursos

| Servicio | Tiempo | | | Recursos | | | Satisfacción | Servicios |
|----------|--------|---|---|----------|---|---|--------------|-----------|
| | B | M | A | B | M | A | | |
| | | | | | | | | |

Tabla 54 Evaluación de servicios

Actividades internas de la asociación

| Actividad | Tiempo | | | Recursos | | | Satisfacción |
|-----------|--------|---|---|----------|---|---|--------------|
| | B | M | A | B | M | A | |
| | | | | | | | |

Tabla 55 Evaluación de actividades internas

Eventos

Para la planeación de eventos se empleará la tabla 53 mientras para evaluar el desempeño durante el evento se emplea la tabla 56.

| Evento | Informes | Nuevos Asociados | Ventas | Servicios |
|--------|----------|------------------|--------|-----------|
| | | | | |

Tabla 56 Evaluación de la participación en eventos

Antes de comenzar con la simulación se debe establecer que en este ejercicio los precios de los servicios son los siguientes:

1. Paseos.
 - Individual 100.00 pesos.
 - En grupo 50.00 pesos.
2. Estética.
 - Perro chico. 200.00 pesos.
 - Perro mediano. 280.00 pesos.
 - Perro grande. 350 pesos.
3. Pensión.
 - Temporada baja. 250.00
 - Temporada alta. 400.00

4.4.1 Mes uno.

Actividades para la captación de recursos

Se registraron durante el *mes uno* un paseo tres veces a la semana que fue cobrado como paseo en grupo, en cuanto a estética se registraron 10 perros chicos, 12 medianos y 1 grande y se solicitó pensión por una noche.

| Servicio | Tiempo | | | Recursos | | | Satisfacción | Servicios |
|----------|--------|---|---|----------|---|---|--------------|-----------|
| | B | M | A | B | M | A | | |
| Paseo | X | | | X | | | 90 | 12 |
| Estética | | | X | | | X | 80 | 23 |
| Pensión | X | | | X | | | 100 | 1 |

Tabla 57 Evaluación de servicios del mes uno

Actividades internas de la asociación

Actividades administrativas

| Actividad | Tiempo | | | Recursos | | | Satisfacción |
|--|--------|---|---|----------|---|---|--------------|
| | B | M | A | B | M | A | |
| Supervisión de actividades | | | | | | | |
| Revisión de actividades | X | | | X | | | 100 |
| Contabilidad | | | | | | | |
| Registro de donaciones | X | | | X | | | 100 |
| Control de ingresos | | X | | X | | | 100 |
| Control de egresos | | X | | X | | | 100 |
| Pago de salarios | X | | | X | | | 100 |
| Administración de actividades | | | | | | | |
| Calendarización semanal de las actividades | X | | | X | | | 100 |
| Capacitación | | | | | | | |
| Impartir capacitación | | X | | X | | | 100 |

| | | | | | | |
|--|---|---|--|---|--|-----|
| Pago de servicios | | | | | | |
| Realizar pagos | X | | | X | | 100 |
| Compra de artículos | | | | | | |
| Identificación de artículos más desplazados | | X | | X | | 100 |
| Construcción de lista de artículos a comprar | X | | | X | | 100 |

Tabla 58 Evaluación de actividades administrativas del mes uno

Actividades operativas

| Actividad | Tiempo | | | Recursos | | | Satisfacción |
|---|--------|---|---|----------|---|-----|--------------|
| | B | M | A | B | M | A | |
| Aseo de animales | | | | | | | |
| Baño de animales | | X | | | X | 90 | |
| Información | | | | | | | |
| Informar sobre el comportamiento de los animales | X | | | X | | 100 | |
| Informar sobre las actividades de la asociación | X | | | X | | 90 | |
| Informar sobre los requisitos de adopción | X | | | X | | 100 | |
| Informar sobre las opciones para apoyar a la asociación | X | | | X | | 100 | |
| Limpieza | | | | | | | |
| Limpieza de áreas de albergue | | X | | | X | 95 | |
| Paseo de los animales | | | | | | | |
| Paseo de animales | | X | | X | | 90 | |
| Venta de artículos | | | | | | | |
| Identificación de los artículos más vendidos | | | X | X | | 70 | |

Tabla 59 Evaluación de actividades operativas del mes uno

Eventos

Planeación de eventos

| Evento | Ubicación | | | Barreras | | |
|------------------|-----------|---|---|----------|---|---|
| | C | I | L | B | M | A |
| Evento 1 Mes Uno | | X | | X | | |
| Evento 2 Mes Uno | X | | | X | | |
| Evento 3 Mes Uno | | | X | X | | |

Tabla 60 Planeación de eventos del mes uno

Participación en eventos

Durante el evento se vendieron artículos por un total de 1,400.00 pesos y se atendieron 2 servicios de estética de perros pequeños.

| Evento | Informes | Nuevos Asociados | Ventas | Servicios | | |
|------------------|----------|------------------|----------|-----------|---|----|
| | | | | Pa | E | Pe |
| Evento 2 Mes Uno | 7 | 1 | 1,400.00 | 0 | 2 | 0 |

Tabla 61 Participación en eventos del mes uno

Ingresos

| Descripción | Cantidad | Total |
|---|----------|-----------|
| Uso del consultorio | 1 | 4,000.00 |
| Venta de artículos para mascota | - | 6,000.00 |
| Donación en especie (bulto de alimento) | 20 | 10,000.00 |
| Adopciones | 2 | 1,000.00 |
| Servicios | 36 | 6,560.00 |
| Eventos | 1 | 1,800.00 |
| Total | | 29,360.00 |

Tabla 62 Ingresos del mes uno

Egresos

| Descripción | Cantidad | Monto |
|----------------------------------|----------|-----------|
| Pago de voluntarios | 4 | 6,000.00 |
| Pago personal administrativo | 1 | 3,000.00 |
| Renta de casa | 1 | 5,000.00 |
| Alimento para mascotas | 30 | 15,000.00 |
| Enseres de limpieza | - | 2,000.00 |
| Vacunación y esterilización | 3 | 900.00 |
| Medicamentos | | 0.00 |
| Insumos varios | - | 1,000.00 |
| Compra de artículos para mascota | - | 4,200.00 |
| Servicios | 36 | 1,312.00 |
| Eventos | 1 | 980.00 |
| Total | | 39,392.00 |

Tabla 63 Egresos del mes uno

La diferencia entre los ingresos y egresos de este mes arroja un total de **10,032.00** pesos a obtener a través de donaciones para soportar la operación mínima de la asociación. En lo que respecta a las actividades se identificó la falta de capacitación para ofrecer el servicio de estética por lo que se ofrecerá capacitación nuevamente, lo mismo para la identificación de los artículos más solicitados. En cuanto a eventos sólo se asistió a uno ya que coincidían en fecha. Para este mes la asociación tiene albergados **28 animales**.

4.4.2 Mes dos.

Actividades para la captación de recursos

Durante este mes se registraron 3 perros para paseo de 3 veces por semana, 17 perros chicos, 12 medianos y 2 grandes para servicio de estética y una pensión por 2 noches.

| Servicio | Tiempo | | | Recursos | | | Satisfacción | Servicios |
|----------|--------|---|---|----------|---|---|--------------|-----------|
| | B | M | A | B | M | A | | |
| Paseo | X | | | X | | | 100 | 36 |
| Estética | | X | | | X | | 85 | 31 |
| Pensión | X | | | X | | | 100 | 2 |

Tabla 64 Evaluación de servicios del mes dos

Actividades internas de la asociación

Actividades administrativas

| Actividad | Tiempo | | | Recursos | | | Satisfacción |
|--|--------|---|---|----------|---|---|--------------|
| | B | M | A | B | M | A | |
| Supervisión de actividades | | | | | | | |
| Revisión de actividades | X | | | X | | | 100 |
| Contabilidad | | | | | | | |
| Registro de donaciones | X | | | X | | | 100 |
| Control de ingresos | | X | | X | | | 100 |
| Control de egresos | | X | | X | | | 100 |
| Pago de salarios | X | | | X | | | 100 |
| Administración de actividades | | | | | | | |
| Calendarización semanal de las actividades | X | | | X | | | 100 |
| Capacitación | | | | | | | |
| Impartir capacitación | | X | | X | | | 100 |
| Pago de servicios | | | | | | | |
| Realizar pagos | X | | | X | | | 100 |
| Compra de artículos | | | | | | | |
| Identificación de artículos más desplazados | X | | | X | | | 100 |
| Construcción de lista de artículos a comprar | X | | | X | | | 100 |

Tabla 65 Evaluación de actividades administrativas del mes dos

Actividades operativas

| Actividad | Tiempo | | | Recursos | | | Satisfacción |
|---|--------|---|---|----------|---|---|--------------|
| | B | M | A | B | M | A | |
| Aseo de animales | | | | | | | |
| Baño de animales | | X | | | X | | 90 |
| Información | | | | | | | |
| Informar sobre el comportamiento de los animales | X | | | X | | | 100 |
| Informar sobre las actividades de la asociación | X | | | X | | | 90 |
| Informar sobre los requisitos de adopción | X | | | X | | | 100 |
| Informar sobre las opciones para apoyar a la asociación | X | | | X | | | 100 |
| Limpieza | | | | | | | |
| Limpieza de áreas de albergue | | X | | | X | | 95 |
| Paseo de los animales | | | | | | | |
| Paseo de animales | | X | | X | | | 90 |
| Venta de artículos | | | | | | | |
| Identificación de los artículos más vendidos | | X | | X | | | 85 |

Tabla 66 Evaluación de actividades operativas del mes dos

Eventos

Planeación de eventos

| Evento | Ubicación | | | Barreras | | |
|------------------|-----------|---|---|----------|---|---|
| | C | I | L | B | M | A |
| Evento 1 Mes Dos | X | | | | X | |

Tabla 67 Planeación de eventos del mes dos

Participación en eventos

Durante el evento se vendieron artículos con un valor de 1,700.00 pesos y se atendieron 2 perros chicos y 1 grande por servicio de estética.

| Evento | Informes | Nuevos Asociados | Ventas | Servicios | | |
|------------------|----------|------------------|----------|-----------|---|----|
| | | | | Pa | E | Pe |
| Evento 1 Mes Dos | 12 | 2 | 1,700.00 | | 3 | |

Tabla 68 Participación en eventos del mes dos

Ingresos

| Descripción | Cantidad | Total |
|---|----------|-----------|
| Uso del consultorio | 1 | 4,000.00 |
| Venta de artículos para mascota | - | 6,000.00 |
| Donación en especie (bulto de alimento) | 22 | 11,000.00 |
| Adopciones | 1 | 500.00 |
| Servicios | 69 | 8,760.00 |
| Eventos | 1 | 2,450.00 |
| Total | | 32,710.00 |

Tabla 69 Ingresos del mes dos

Egresos

| Descripción | Cantidad | Monto |
|------------------------------|----------|-----------|
| Pago de voluntarios | 4 | 6,000.00 |
| Pago personal administrativo | 1 | 3,000.00 |
| Renta de casa | 1 | 5,000.00 |
| Alimento para mascotas | 30 | 15,000.00 |
| Enseres de limpieza | - | 2,000.00 |
| Vacunación y esterilización | 2 | 600.00 |
| Medicamentos | - | 400.00 |

| | | |
|----------------------------------|----|-----------|
| Insumos varios | - | 1,000.00 |
| Compra de artículos para mascota | - | 4,200.00 |
| Servicios | 69 | 1,752.00 |
| Eventos | 1 | 1,190.00 |
| Total | | 40,142.00 |

Tabla 70 Egresos del mes dos

En este mes para completar los gastos mínimos de operación se requieren de donaciones por **7,432.00**. Se observó mejoría en el servicio de estética y la identificación de los artículos más solicitados después de la capacitación. Sólo se tuvo invitación de un evento al cual se asistió. Así también uno de los animales recién albergados tuvo que recibir atención médica debido a su estado de salud y por lo tanto tratamiento médico. Para este mes la asociación tiene albergados **29 animales**.

4.4.3 Mes tres.

Actividades para la captación de recursos

Durante este mes se realizó el paseo a los mismos 3 perros del mes anterior, en la misma cantidad de sesiones por semana. En el servicio de estética se registraron 22 perros chicos, 14 medianos y 3 grandes, por pensión se dio hospedaje a un perro por 7 días.

| Servicio | Tiempo | | | Recursos | | | Satisfacción | Servicios |
|----------|--------|---|---|----------|---|---|--------------|-----------|
| | B | M | A | B | M | A | | |
| Paseo | X | | | X | | | 100 | 36 |
| Estética | | X | | | X | | 90 | 39 |
| Pensión | X | | | X | | | 100 | 7 |

Tabla 71 Evaluación de servicios del mes tres

Actividades internas de la asociación

Actividades administrativas

| Actividad | Tiempo | | | Recursos | | | Satisfacción |
|--|--------|---|---|----------|---|---|--------------|
| | B | M | A | B | M | A | |
| Supervisión de actividades | | | | | | | |
| Revisión de actividades | X | | | X | | | 100 |
| Contabilidad | | | | | | | |
| Registro de donaciones | X | | | X | | | 100 |
| Control de ingresos | | X | | X | | | 100 |
| Control de egresos | | X | | X | | | 100 |
| Pago de salarios | X | | | X | | | 100 |
| Administración de actividades | | | | | | | |
| Calendarización semanal de las actividades | X | | | X | | | 100 |
| Capacitación | | | | | | | |
| Impartir capacitación | | X | | X | | | 100 |
| Pago de servicios | | | | | | | |
| Realizar pagos | X | | | X | | | 100 |
| Compra de artículos | | | | | | | |
| Identificación de artículos más desplazados | | X | | X | | | 100 |
| Construcción de lista de artículos a comprar | X | | | X | | | 100 |

Tabla 72 Evaluación de actividades administrativas del mes tres

Actividades operativas

| Actividad | Tiempo | | | Recursos | | | Satisfacción |
|------------------|--------|---|---|----------|---|---|--------------|
| | B | M | A | B | M | A | |
| Aseo de animales | | | | | | | |
| Baño de animales | | X | | | X | | 90 |

| Información | | | | | | | |
|---|---|---|--|---|---|--|-----|
| Informar sobre el comportamiento de los animales | X | | | X | | | 100 |
| Informar sobre las actividades de la asociación | X | | | X | | | 90 |
| Informar sobre los requisitos de adopción | X | | | X | | | 100 |
| Informar sobre las opciones para apoyar a la asociación | X | | | X | | | 100 |
| Limpeza | | | | | | | |
| Limpeza de áreas de albergue | | X | | | X | | 95 |
| Paseo de los animales | | | | | | | |
| Paseo de animales | | X | | X | | | 90 |
| Venta de artículos | | | | | | | |
| Identificación de los artículos más vendidos | X | | | X | | | 90 |

Tabla 73 Evaluación de actividades operativas del mes tres

Eventos

Planeación de eventos

| Evento | Ubicación | | | Barreras | | |
|-------------------|-----------|---|---|----------|---|---|
| | C | I | L | B | M | A |
| Evento 1 Mes Tres | | X | | | X | |
| Evento 2 Mes Tres | | | X | X | | |
| Evento 3 Mes Tres | X | | | | | X |

Tabla 74 Planeación de eventos del mes tres

Participación en eventos

Se optó por participar en el evento de ubicación intermedia por las altas barreras de entrada que presentaba el de ubicación cercana, en este se vendieron artículos por 2,050.00 y se atendieron 2 servicios de estética de perros chicos.

| Evento | Informes | Nuevos Asociados | Ventas | Servicios | | |
|-------------------|----------|------------------|----------|-----------|---|----|
| | | | | Pa | E | Pe |
| Evento 1 Mes Tres | 11 | 4 | 2,050.00 | | 2 | |

Tabla 75 Participación en eventos del mes tres

Ingresos

| Descripción | Cantidad | Total |
|---|----------|------------------|
| Uso del consultorio | 1 | 4,000.00 |
| Venta de artículos para mascota | - | 2,000.00 |
| Donación en especie (bulto de alimento) | 25 | 12,500.00 |
| Adopciones | 5 | 2,500.00 |
| Servicios | 82 | 12,920.00 |
| Eventos | 1 | 2,450.00 |
| Total | | 36,370.00 |

Tabla 76 Ingresos del mes tres

Egresos

| Descripción | Cantidad | Monto |
|----------------------------------|-----------|-----------------|
| Pago de voluntarios | 4 | 6,000.00 |
| Pago personal administrativo | 1 | 3,000.00 |
| Renta de casa | 1 | 5,000.00 |
| Alimento para mascotas | 30 | 15,000.00 |
| Enseres de limpieza | - | 2,000.00 |
| Vacunación y esterilización | 2 | 600.00 |
| Medicamentos | - | 0.00 |
| Insumos varios | - | 1,000.00 |
| Compra de artículos para mascota | - | 1,400.00 |
| Servicios | 39 | 1,874.00 |

| | | |
|---------|---|-----------|
| Eventos | 1 | 1,435.00 |
| Total | | 37,309.00 |

Tabla 77 Egresos del mes tres

Para este mes las donaciones necesarias para completar los gastos de operación son de **939.00** por lo que se estima se reciba dinero adicional para guardar en caso de contingencia o para invertir en más artículos para mascotas, esto será evaluado por el personal administrativo en una reunión con los voluntarios. Se consiguió adoptantes para cinco de los animales, con lo que la población de animales en la asociación asciende a **26**.

4.4.4 Mes cuatro.

Actividades para la captación de recursos

Para este mes se integró un par de perros a los paseos pero dos veces por semana y se mantuvieron los 3 de tres veces por semana. Para el servicio de estética se registraron 9 perros chicos, 14 medianos y 4 grandes, este mes no se recibieron pensiones.

| Servicio | Tiempo | | | Recursos | | | Satisfacción | Servicios |
|----------|--------|---|---|----------|---|---|--------------|-----------|
| | B | M | A | B | M | A | | |
| Paseo | X | | | X | | | 100 | 44 |
| Estética | | X | | | X | | 95 | 27 |
| Pensión | | | | | | | 0 | 0 |

Tabla 78 Evaluación de los servicios del mes cuatro

Actividades internas de la asociación

Actividades administrativas

| Actividad | Tiempo | | | Recursos | | | Satisfacción |
|--|--------|---|---|----------|---|---|--------------|
| | B | M | A | B | M | A | |
| Supervisión de actividades | | | | | | | |
| Revisión de actividades | X | | | X | | | 100 |
| Contabilidad | | | | | | | |
| Registro de donaciones | X | | | X | | | 100 |
| Control de ingresos | X | | | X | | | 100 |
| Control de egresos | X | | | X | | | 100 |
| Pago de salarios | X | | | X | | | 100 |
| Administración de actividades | | | | | | | |
| Calendarización semanal de las actividades | X | | | X | | | 100 |
| Capacitación | | | | | | | |
| Impartir capacitación | | | | | | | |
| Pago de servicios | | | | | | | |
| Realizar pagos | X | | | X | | | 100 |
| Compra de artículos | | | | | | | |
| Identificación de artículos más desplazados | X | | | X | | | 100 |
| Construcción de lista de artículos a comprar | X | | | X | | | 100 |

Tabla 79 Evaluación de las actividades administrativas del mes cuatro

Actividades operativas

| Actividad | Tiempo | | | Recursos | | | Satisfacción |
|------------------|--------|---|---|----------|---|---|--------------|
| | B | M | A | B | M | A | |
| Aseo de animales | | | | | | | |
| Baño de animales | X | | | | X | | 95 |

| Información | | | | | | | |
|---|---|--|--|---|---|--|-----|
| Informar sobre el comportamiento de los animales | X | | | X | | | 100 |
| Informar sobre las actividades de la asociación | X | | | X | | | 90 |
| Informar sobre los requisitos de adopción | X | | | X | | | 100 |
| Informar sobre las opciones para apoyar a la asociación | X | | | X | | | 100 |
| Limpieza | | | | | | | |
| Limpieza de áreas de albergue | X | | | | X | | 95 |
| Paseo de los animales | | | | | | | |
| Paseo de animales | X | | | X | | | 95 |
| Venta de artículos | | | | | | | |
| Identificación de los artículos más vendidos | X | | | X | | | 90 |

Tabla 80 Evaluación de las actividades operativas del mes cuatro

Eventos

Planeación de eventos

| Evento | Ubicación | | | Barreras | | |
|---------------------|-----------|---|---|----------|---|---|
| | C | I | L | B | M | A |
| Evento 1 Mes Cuatro | X | | | X | | |
| Evento 2 Mes Cuatro | X | | | | X | |

Tabla 81 Planeación de eventos del mes cuatro

Participación en eventos

Se asistió a dos eventos durante el mes, en el primero se obtuvieron ventas por 1,725.00 y se atendieron 2 perros chicos, 1 mediano y 1 grande por servicio de estética. Para el segundo evento se registraron ventas por 1,010.00, sólo se registró 1 perro mediano por servicio de estética y en los informes se consiguió un servicio de pensión por tres días.

| Evento | Informes | Nuevos Asociados | Ventas | Servicios | | |
|---------------------|----------|------------------|----------|-----------|---|----|
| | | | | Pa | E | Pe |
| Evento 1 Mes Cuatro | 7 | 2 | 1,725.00 | | 4 | |
| Evento 2 Mes Cuatro | 4 | 2 | 1,010.00 | | 1 | 3 |

Tabla 82 Participación en eventos del mes cuatro

Ingresos

| Descripción | Cantidad | Total |
|---|----------|-----------|
| Uso del consultorio | 1 | 4,000.00 |
| Venta de artículos para mascota | - | 5,000.00 |
| Donación en especie (bulto de alimento) | 20 | 10,000.00 |
| Adopciones | 2 | 1,000.00 |
| Servicios | 71 | 9,320.00 |
| Eventos | 2 | 4,795.00 |
| Total | | 34,115.00 |

Tabla 83 Ingresos del mes cuatro

Egresos

| Descripción | Cantidad | Monto |
|----------------------------------|----------|-----------|
| Pago de voluntarios | 4 | 6,000.00 |
| Pago personal administrativo | 1 | 3,000.00 |
| Renta de casa | 1 | 5,000.00 |
| Alimento para mascotas | 30 | 15,000.00 |
| Enseres de limpieza | - | 2,000.00 |
| Vacunación y esterilización | 3 | 900.00 |
| Medicamentos | - | 0.00 |
| Insumos varios | - | 1,000.00 |
| Compra de artículos para mascota | | 3,500.00 |

| | | |
|-----------|----|-----------|
| Servicios | 27 | 1,424.00 |
| Eventos | 2 | 1,914.50 |
| Total | | 39,738.50 |

Tabla 84 Egresos del mes cuatro

Con los esfuerzos realizados durante este mes se consiguió dejar un monto de **5,623.50** para cubrir mediante donaciones para soportar la operación del mes. En cuanto a las actividades se ha notado una mejoría en el servicio de estética. Para este mes se tienen albergados **27 animales**.

4.4.5 Mes cinco.

Actividades para la captación de recursos

Para este mes se suspendieron los paseos de los 3 perros de tres sesiones semanales y sólo continuaron los 2 de dos sesiones por semana. En cuanto a los servicios de estética se atendieron a 8 perros chicos, 6 medianos y 3 grandes. En el servicio de pensión se recibieron 8 perros por 4 días cada uno. Este mes es parte de la temporada vacacional.

| Servicio | Tiempo | | | Recursos | | | Satisfacción | Servicios |
|----------|--------|---|---|----------|---|---|--------------|-----------|
| | B | M | A | B | M | A | | |
| Paseo | X | | | X | | | 100 | 16 |
| Estética | X | | | | X | | 90 | 17 |
| Pensión | X | | | X | | | 100 | 32 |

Tabla 85 Evaluación de los servicios del mes cinco

Actividades internas de la asociación

Actividades administrativas

| Actividad | Tiempo | | | Recursos | | | Satisfacción |
|--|--------|---|---|----------|---|---|--------------|
| | B | M | A | B | M | A | |
| Supervisión de actividades | | | | | | | |
| Revisión de actividades | X | | | X | | | 100 |
| Contabilidad | | | | | | | |
| Registro de donaciones | X | | | X | | | 100 |
| Control de ingresos | X | | | X | | | 100 |
| Control de egresos | X | | | X | | | 100 |
| Pago de salarios | X | | | X | | | 100 |
| Administración de actividades | | | | | | | |
| Calendarización semanal de las actividades | X | | | X | | | 100 |
| Capacitación | | | | | | | |
| Impartir capacitación | | | | | | | |
| Pago de servicios | | | | | | | |
| Realizar pagos | X | | | X | | | 100 |
| Compra de artículos | | | | | | | |
| Identificación de artículos más desplazados | X | | | X | | | 100 |
| Construcción de lista de artículos a comprar | X | | | X | | | 100 |

Tabla 86 Evaluación de las actividades administrativas del mes cinco

Actividades operativas

| Actividad | Tiempo | | | Recursos | | | Satisfacción |
|------------------|--------|---|---|----------|---|---|--------------|
| | B | M | A | B | M | A | |
| Aseo de animales | | | | | | | |
| Baño de animales | X | | | | X | | 95 |

| Información | | | | | | |
|---|---|--|--|---|---|-----|
| Informar sobre el comportamiento de los animales | X | | | X | | 100 |
| Informar sobre las actividades de la asociación | X | | | X | | 90 |
| Informar sobre los requisitos de adopción | X | | | X | | 100 |
| Informar sobre las opciones para apoyar a la asociación | X | | | X | | 100 |
| Limpieza | | | | | | |
| Limpieza de áreas de albergue | X | | | | X | 95 |
| Paseo de los animales | | | | | | |
| Paseo de animales | X | | | X | | 90 |
| Venta de artículos | | | | | | |
| Identificación de los artículos más vendidos | X | | | X | | 95 |

Tabla 87 Evaluación de las actividades operativas del mes cinco

Eventos

Planeación de eventos

Este mes por ser temporada vacacional no se registraron eventos.

Ingresos

| Descripción | Cantidad | Total |
|---|----------|------------------|
| Uso del consultorio | 1 | 4,000.00 |
| Venta de artículos para mascota | - | 9,000.00 |
| Donación en especie (bulto de alimento) | 16 | 8,000.00 |
| Adopciones | 4 | 2,000.00 |
| Servicios | 65 | 17,930.00 |
| Eventos | 0 | 0.00 |
| Total | | 40,930.00 |

Tabla 88 Ingresos del mes cinco

Egresos

| Descripción | Cantidad | Monto |
|----------------------------------|----------|-----------|
| Pago de voluntarios | 4 | 6,000.00 |
| Pago personal administrativo | 1 | 3,000.00 |
| Renta de casa | 1 | 5,000.00 |
| Alimento para mascotas | 30 | 15,000.00 |
| Enseres de limpieza | - | 2,000.00 |
| Vacunación y esterilización | 3 | 900.00 |
| Medicamentos | - | 200.00 |
| Insumos varios | - | 1,000.00 |
| Compra de artículos para mascota | | 6,300.00 |
| Servicios | 17 | 866.00 |
| Eventos | 0 | 0.00 |
| Total | | 40,266.00 |

Tabla 89 Egresos del mes cinco

Este mes aun cuando no se presentaron eventos, gracias a los servicios de pensión a precio de temporada alta se logró recaudar un saldo a favor de **664.00** con lo que todo el ingreso de donaciones va al fondo de ahorro para contingencias. Se presentaron gastos médicos ya que uno de los animales albergados llegó con una cortada en una pata. Al final de este mes se tienen **26 animales** albergados.

4.4.6 Mes seis.

Actividades para la captación de recursos

Este mes regresaron los 3 perros de sesiones de tres veces por semana, continúan los 2 perros de dos sesiones semanales y se incorporó uno más a las sesiones de dos veces por semana. En cuanto a los servicios de estética se atendieron 10 perros chicos, 6 medianos y 2 grandes. En el servicio de pensión se hospedaron 3 perros por una noche cada uno.

| Servicio | Tiempo | | | Recursos | | | Satisfacción | Servicios |
|----------|--------|---|---|----------|---|---|--------------|-----------|
| | B | M | A | B | M | A | | |
| Paseo | X | | | X | | | 100 | 48 |
| Estética | X | | | | X | | 95 | 18 |
| Pensión | X | | | X | | | 100 | 3 |

Tabla 90 Evaluación de servicio del mes seis

Actividades internas de la asociación

Actividades administrativas

| Actividad | Tiempo | | | Recursos | | | Satisfacción |
|--|--------|---|---|----------|---|---|--------------|
| | B | M | A | B | M | A | |
| Supervisión de actividades | | | | | | | |
| Revisión de actividades | X | | | X | | | 100 |
| Contabilidad | | | | | | | |
| Registro de donaciones | X | | | X | | | 100 |
| Control de ingresos | X | | | X | | | 100 |
| Control de egresos | X | | | X | | | 100 |
| Pago de salarios | X | | | X | | | 100 |
| Administración de actividades | | | | | | | |
| Calendarización semanal de las actividades | X | | | X | | | 100 |
| Capacitación | | | | | | | |
| Impartir capacitación | | | | | | | |
| Pago de servicios | | | | | | | |
| Realizar pagos | X | | | X | | | 100 |
| Compra de artículos | | | | | | | |
| Identificación de artículos más desplazados | X | | | X | | | 100 |
| Construcción de lista de artículos a comprar | X | | | X | | | 100 |

Tabla 91 Evaluación de las actividades administrativas del mes seis

Actividades operativas

| Actividad | Tiempo | | | Recursos | | | Satisfacción |
|---|--------|---|---|----------|---|---|--------------|
| | B | M | A | B | M | A | |
| Aseo de animales | | | | | | | |
| Baño de animales | X | | | | X | | 90 |
| Información | | | | | | | |
| Informar sobre el comportamiento de los animales | X | | | X | | | 100 |
| Informar sobre las actividades de la asociación | X | | | X | | | 90 |
| Informar sobre los requisitos de adopción | X | | | X | | | 100 |
| Informar sobre las opciones para apoyar a la asociación | X | | | X | | | 100 |
| Limpieza | | | | | | | |
| Limpieza de áreas de albergue | X | | | | X | | 95 |
| Paseo de los animales | | | | | | | |
| Paseo de animales | X | | | X | | | 95 |
| Venta de artículos | | | | | | | |
| Identificación de los artículos más vendidos | X | | | X | | | 100 |

Tabla 92 Evaluación de las actividades operativas del mes seis

Eventos

Planeación de eventos

| Evento | Ubicación | | | Barreras | | |
|-------------------|-----------|---|---|----------|---|---|
| | C | I | L | B | M | A |
| Evento 1 Mes Seis | X | | | | X | |
| Evento 2 Mes Seis | | X | | X | | |
| Evento 3 Mes Seis | | | X | X | | |
| Evento 4 Mes Seis | X | | | | | X |

Tabla 93 Planeación de eventos del mes seis

Participación en eventos

Se asistió a dos eventos, en el primero se registraron ventas por 975.00, se llevó de paseo a un perro como resultado de los informes ofrecidos y se realizó servicio de estética a un perro chico. Para el segundo evento se registraron ventas por 1,860.00, se atendieron 2 perros chicos por servicio de estética y se obtuvo una noche de pensión como resultado de los informes.

| Evento | Informes | Nuevos Asociados | Ventas | Servicios | | |
|-------------------|----------|------------------|----------|-----------|---|----|
| | | | | Pa | E | Pe |
| Evento 1 Mes Seis | 7 | 5 | 975.00 | 1 | 1 | 0 |
| Evento 2 Mes Seis | 18 | 3 | 1,860.00 | 0 | 2 | 1 |

Tabla 94 Participación en eventos del mes seis

Ingresos

| Descripción | Cantidad | Total |
|---|----------|-----------|
| Uso del consultorio | 1 | 4,000.00 |
| Venta de artículos para mascota | - | 3,800.00 |
| Donación en especie (bulto de alimento) | 22 | 11,000.00 |
| Adopciones | 6 | 3,000.00 |
| Servicios | 69 | 7,530.00 |
| Eventos | 2 | 3,735.00 |
| Total | | 33,065.00 |

Tabla 95 Ingresos del mes seis

Egresos

| Descripción | Cantidad | Monto |
|------------------------------|----------|----------|
| Pago de voluntarios | 4 | 6,000.00 |
| Pago personal administrativo | 1 | 3,000.00 |
| Renta de casa | 1 | 5,000.00 |

| | | |
|----------------------------------|----|-----------|
| Alimento para mascotas | 30 | 15,000.00 |
| Enseres de limpieza | - | 2,000.00 |
| Vacunación y esterilización | 5 | 1,500.00 |
| Medicamentos | - | 1,000.00 |
| Insumos varios | - | 1,000.00 |
| Compra de artículos para mascota | | 2,660.00 |
| Servicios | 18 | 876.00 |
| Eventos | 2 | 2,104.50 |
| Total | | 40,140.50 |

Tabla 96 Egresos del mes seis

Como resultado de las actividades del mes se tiene un monto de **7,075.50** a obtener aun por medio de donaciones para cubrir los gastos de operación. Las actividades de limpieza mejoraron, así como los paseos, esto gracias a que se tienen más perros pequeños albergados. Este mes la población de animales es de **25**, pese a ser un mes de muchas adopciones, también se albergó a más animales.

4.5 Conclusiones.

Después de simular el mismo objeto en dos escenarios con condiciones distintas, con y sin la estrategia, se puede apreciar claramente una mejora en cuanto a los ingresos, como se aprecia en la tabla 97, donde se muestra el monto de donaciones que se debe completar para operar, y no sólo eso, el control de las actividades si bien no es estricto permite tener presentes oportunidades de mejora al utilizar la estrategia.

| | Sin estrategia | Con estrategia |
|------------|----------------|-----------------|
| Mes uno | 16,100.00 | 10,032.00 |
| Mes dos | 15,700.00 | 7,432.00 |
| Mes tres | 13,000.00 | 939.00 |
| Mes cuatro | 16,400.00 | 5,623.50 |
| Mes cinco | 16,400.00 | + 664.00 |
| Mes seis | 15,360.00 | 7,075.50 |

Tabla 97 Comparativa de donaciones necesarias

En la simulación se puede apreciar el monitoreo de las actividades y conocer la evolución en los resultados de las mismas. Si esta estrategia se lleva a un caso real donde el cliente puede evaluar realmente su grado de satisfacción en los servicios la retroalimentación hacia las actividades será mayor.

5. Conclusiones generales

La actual problemática que atraviesan las asociaciones protectoras de animales, el Gobierno del Distrito Federal ha comenzado a tomarla con mayor seriedad y en su afán de ofrecer una solución es que mediante la Secretaría del Medio Ambiente del Distrito Federal (SEDEMA) ha emprendido acciones como la Ley de Protección Animal y el registro de asociaciones protectoras de animales, como primeras medidas.

121

El uso de la Metodología de Sistemas Suaves como herramienta en la delimitación del problema permite a través del uso de figuras ricas presentar de forma comprensible sus implicaciones y los principales retos a los que se enfrentan las asociaciones, así como los actores que intervienen en su entorno.

La flexibilidad de la misma metodología facilitó el diseño de la estrategia, ya que al no tener que aplicarse de manera rígida, su implementación en cualquier organización tiene oportunidades de éxito y de seguir empleándose con el paso del tiempo, ya que no requiere ser estricto para tener un control de las actividades y los resultados de las mismas y aun así se obtienen datos representativos.

Si el ejercicio de aplicación se realiza en una asociación no ficticia los resultados esperados son similares a los presentados aquí, con la diferencia de que la información de retroalimentación en las actividades será mayor y provendrá de los clientes reales de la asociación, los cuales también podrán actuar como jueces de los resultados globales de la misma, lo cual se vuelve un paso más hacia la transparencia.

La misma Metodología de Sistemas Suaves conduce a un proceso de mejora, por lo que si se continúa trabajando con la estrategia es muy probable llegar a los niveles de auto sustentabilidad que les permita operar de forma holgada y realizar nuevos proyectos en miras de su crecimiento.

6. Líneas de investigación a seguir

A partir de este trabajo se pueden generar nuevas propuestas orientadas a este mismo tipo de asociaciones, toda vez que en este trabajo ha quedado plasmada la problemática que no sólo se centra en la generación de recursos, ni en una mejor operación.

- Sistemas computacionales. Plataforma de colaboración para la promoción de los animales candidatos a adopción donde participen distintas asociaciones.
- Sistemas computacionales. Propuesta de mejora para el sistema de registro de mascotas que ha lanzado el Gobierno del Distrito Federal.
- Sistemas. Marco de trabajo que permita la vinculación de diferentes asociaciones en busca de crecimiento.
- Sistemas. Vinculación entre las asociaciones mexicanas y las empresas buscando incentivos por parte de dependencias gubernamentales.
- Sistemas. Propuesta de mejora al actual modelo de empadronamiento de asociaciones protectoras de animales que tiene la SEDEMA.

7. Referencias bibliográficas

7.1 Bibliografía básica.

- Checkland, P.B. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*. Wiley.
- Checkland, P.B. & Poulter, J. (2006). *Learning for Action. A short definitive account of Soft Systems Methodology and its use for practitioners, teachers and students*. Wiley.
- Checkland, P.B. & Scholes, J. (1990a). *Soft Systems Methodology in Action*. Wiley.
- Checkland, P.B., Forbes, P. & Martin, S. (1990). Techniques in "Soft" Systems Practice Part 3: Monitoring and control in conceptual models and in evaluation studies. *Journal of Applied Systems Analysis*. 17: 29-37.
- NESsT (1997). *The ngo-business hybrid*. NESsT.
- Battilana, J., et al. (2012). *In Search of the Hybrid Ideal*. Stanford Social Innovation Review.
- ACCENTURE (2014). *Global Nonprofits: Operating Model Blueprints for Going Global and Doing Good*. ACCENTURE.
- Pfister, S. (2014). *Sustainability Measurement Framework for Development Aid NGOs - An integrated Approach for Development Aid NGOs to plan, evaluate and increase the Impact of Projects and the Sustainability of the Organization*. University of St. Gallen.
- Dahan, N, et al. (2010). *Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets*. Long Range Planning 43: 326-342.
- Boulding, K. (1956). *General Systems Theory – The Skeleton of Science*. University of Michigan. Volme 2, Number 3.
- Ackoff, R. (1972). *Science in the Systems Age: Beyond IE, OR, and MS*. University of Pennsylvania.
- Ackoff, R. (1971). *Towards a System of Systems Concepts*. University of Pennsylvania Volume 17, Number 11.

7.2 Bibliografía complementaria.

- ALDF (2014). *Ley de protección a los animales del Distrito Federal*. Gaceta Oficial del Distrito Federal.
- Williams, L. (2013). *Three Models of Development: Community Ophthalmology NGOs and the Appropriate Technology Movement*. Perspectives on Global Development and Technology.

- SSA (2001). *Programa de Acción: Rabia*. Secretaría de Salud.
- SEDEMA (2013). *Convocatoria para incorporarse al padrón de Asociaciones Protectoras de Animales y Organizaciones Sociales dedicadas al mismo objeto*. SEDEMA.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory. Foundations, Development, Applications*. George Braziller.
- Johnson, R., et al. (1964). *Systems Theory and Management*. Management Science, Vol. 10, No. 2: 367-384.
- Statman M. (2005) *Socially Responsible Indexes: Composition, performance and tracking errors*. Santa Clara University, California.
- McWilliams A., Siegel D., (2000). *Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?*. Strategic Management Journal 21(5) 603-609.
- Margolis J., Walsh J. (2003) *Misery loves company: rethinking social initiatives by business*. Administrative Science Quarterly 48 68-305 Markowitz H. 192 2. Portfolio selection.
- Guerard J. (1997) *Additional evidence on the cost of being socially responsible in investing*. Journal of Investing, Vol. 6, 31-51.
- Carneiro, M. (2004) *La responsabilidad social corporativa interna*. Editorial ESIC, Universidad Francisco de Victoria, Madrid.

7.3 Mesografía.

- Moran, L. (2012). *Proponen solución al problema de los perros callejeros*. Ciencia UNAM. Consultado el 10 de febrero de 2015 en http://ciencia.unam.mx/leer/109/Proponen_solucion_al_problema_de_los_perros_callejeros
- SEDEMA (2015). *Registro al padrón de asociaciones protectoras de animales y organizaciones sociales*. Trámites CDMX. Consultado el 27 de julio de 2015 en http://www.tramites.cdmx.gob.mx/index.php/tramites_servicios/muestralInfo/190
- Lapowsky, I. (2011). *The Social Entrepreneurship Spectrum: Hybrids*. Social Entrepreneurs. Consultado el 3 de abril de 2015 en <http://www.inc.com/magazine/20110501/the-social-entrepreneurship-spectrum-hybrids.html>

- Salas, J. (2013). *En el DF existen al menos 1 millón 200,000 perros callejeros*. El Financiero. Consultado el 3 de febrero de 2015 en

<http://www.elfinanciero.com.mx/archivo/en-el-df-existen-al-menos-millon-200-000-perros-callejeros.html>

- Agencia de Gestión Urbana (2015). *Revelan registro de padrón de Asociaciones Protectoras de Animales*. Agencia de Gestión Urbana. Consultado el 13 de septiembre de 2015 en

<http://www.agu.df.gob.mx/sintesis/index.php/revelan-registro-de-padrón-de-asociaciones-protectoras-de-animales>