

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DEFENSORA DE ANIMALES  
DEL MUNICIPIO DE CARTAGO – VALLE DEL CAUCA**

**JORGE ARMANDO ORTIZ GIRALDO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SEDE CARTAGO  
2014**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DEFENSORA DE ANIMALES  
DEL MUNICIPIO DE CARTAGO – VALLE DEL CAUCA**

**JORGE ARMANDO ORTIZ GIRALDO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Administrador de Empresas**

**Mag. HAROLD PAUL AVILA CEBALLOS**

**Director**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SEDE CARTAGO  
2014**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Cartago Valle, Noviembre de 2014

## **DEDICATORIA**

A mi familia por estar conmigo siempre apoyando y alentándome a seguir adelante en todo el proceso de mi formación profesional y por creer en mí y mis capacidades en todas las decisiones de mi vida.

Jorge Armando Ortiz Giraldo

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis compañeros que estuvieron conmigo durante todo el proceso de formación como profesionales.

A la Asociación Defensora de Animales, y a todas las personas de A.D.A que me colaboraron y que me permitieron desarrollar mi trabajo de grado en esta organización.

A todos y cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle que aportaron un poco de sus conocimientos a mi formación como profesional en Administración de Empresas.

A todas las personas que de una u otra forma siempre estuvieron al lado mío y que creyeron siempre en mí, les doy muchas gracias.

Jorge Armando Ortiz Giraldo

## CONTENIDO

	Pág.
	11
1.	12
2.	13
3.	16
3.1	16
3.2	16
3.3	16
4.	17
5.	19
5.1	19
5.2	24
6.	25
6.1	25
6.2	25
7.	26
7.1	26
7.2	27
7.3	27
7.4	27
7.5	27
7.6	29
7.6.1	29
7.6.2	29
7.6.3	30
7.6.4	30
7.6.5	30
7.6.6	30
8.	33
8.1	33
8.2	33
8.3	33
9.	35
10.	41
11.	47
12.	49
13.	67
14.	74
15.	76
16.	77



## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Escama de pescado.....	51
<b>Figura 2.</b> Diagrama de pescado asociación Defensora de Animales.....	53
<b>Figura 3.</b> Análisis FODA.....	54

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
<b>Gráfica 1.</b> Informe general evaluación MMGO.....	63
<b>Gráfica 2.</b> Direccionamiento estratégico evaluación MMGO.....	64
<b>Gráfica 3.</b> Cultura organizacional evaluación MMGO.....	64
<b>Gráfica 4.</b> Estructura organizacional evaluación MMGO.....	65
<b>Gráfica 5.</b> Gestión humana evaluación MMGO.....	66

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Matriz de Hipótesis.....	25
<b>Tabla 2.</b> Matriz de impacto.....	48
<b>Tabla 3.</b> Análisis externo.....	51
<b>Tabla 4.</b> Factores claves de éxito estrategia competitiva.....	56
<b>Tabla 5.</b> Jerarquización de fortalezas.....	67
<b>Tabla 6.</b> Objetivos de recomendación informe 1.....	69
<b>Tabla 7.</b> Objetivos de recomendación informe 2.....	70
<b>Tabla 8.</b> Objetivos de recomendación informe 3.....	71
<b>Tabla 9.</b> Objetivos de recomendación informe 4.....	72
<b>Tabla 10.</b> Objetivos de recomendación informe 5.....	73

## INTRODUCCIÓN

A.D.A (Asociación Defensora de Animales)<sup>1</sup> es una entidad no gubernamental, legalmente constituida, sin ánimo de lucro, orientada hacia el bienestar y conservación de la fauna y defensa de la misma, en tal sentido cubre también otros fines relacionados con los aspectos educativos, social de salud pública, veterinaria, ecológico de conservación, defensa y protección de la naturaleza y del medio ambiente.

La metodología para la elaboración de este trabajo de investigación en A.D.A, son de tipo descriptivo y explicativo, descriptiva porque el apoyo fundamental del contenido del trabajo es la información que brindada por la junta directiva de la asociación en cada una de las entrevistas y visitas diarias que se hacían para conocer la situación actual de A.D.A; para condensar datos y poder hacer una valoración parcial según los datos obtenidos; explicativo porque se valida la causa-efecto de los procedimientos que hasta el momento se han llevado a cabo y cómo la implementación de nuevos mecanismos de acción puede afectar de manera positiva a la organización.

Es por esta razón, que el presente estudio está basado en un trabajo de campo que se realiza a la Asociación Defensora de Animales, en el cual se evaluarán todas las áreas de la asociación con un modelo llamado MMGO (modelo de mejoramiento para la gestión organizacional)<sup>2</sup>, que es de propiedad y fue desarrollado por la Universidad EAN; la aplicación de este modelo tendrá una duración aproximada de seis (6) meses, en donde se realizarán varias visitas a la asociación para realizar entrevistas a los responsables de las diferentes áreas y conocer un poco más a fondo la producción y actividades cotidianas de la misma.

De acuerdo a esto la estrategia se desarrollará principalmente evidenciando las potencialidades y problemas de la asociación, con el fin de recoger información, por componentes de la gestión, para desarrollar un diagnóstico y análisis situacional de la empresa, insumos necesarios para el A.D.A. y diseño de la ruta de mejora estratégica y modernización en la asociación. Este estudio permitirá identificar aspectos puntuales, sobre los cuales, se elaborará una propuesta, que implica el diseño de un plan estratégico que permitirá actuar sobre las causas de la problemática, verificando la iniciativa del gerente o no, pero poniendo de relieve la situación por la que atraviesa la asociación, aproximando una alternativa de gestión y solución para la ASOCIACION DEFENSORA DE ANIMALES de la ciudad de Cartago.

Para el diseño de la propuesta, el objetivo central es “Estructurar un plan estratégico para A.D.A enfocado en las áreas de: gestión humana, cultura organizacional, estructura organizacional, apoyando el direccionamiento estratégico” a través del cumplimiento de una serie de objetivos específicos.

---

<sup>1</sup> Consulta en línea: <http://adacartago.org/quienes-somos>. 13 de noviembre de 2013

<sup>2</sup> Consulta en línea: <http://mmgo.ean.edu.co/>. 31 de octubre de 2013.

## 1. ANTECEDENTES

La asociación defensora de animales A.D.A de Cartago, surgió como respuesta a la grave situación de abandono y maltrato de animales en nuestro municipio. Tras muchas negociaciones con el ayuntamiento, se consiguió obtener un pequeño terreno, luz y agua, a cambio de recoger los animales que iban a ser sacrificados en la perrera municipal.

En el comienzo, solo contaban con treinta animales a los que se alimentaban, bañaban y daban toda la atención que necesitaban. Poco a poco la situación fue cambiando y la cantidad de animales en las instalaciones fue aumentando rápidamente.

A lo largo de todos estos años, se ha logrado encontrar un nuevo hogar a miles de animales tanto en Cartago como en municipios aledaños por ejemplo Ansermanuevo, Toro y Alcalá.

El abandono masivo de mascotas y la cría descontrolada de animales callejeros que llegan al albergue ha desbordado la infraestructura, llegando a tener en la actualidad un número mucho mayor al recomendado (más de 500 perros y 200 gatos) lo que provoca situaciones de estrés, enfrentamientos y la rápida proliferación de enfermedades.

El lugar donde se ubica A.D.A es de carácter privado. La asociación depende de la caridad de quienes quieren ayudar a estos animales, campañas de esterilización y castración y el servicio de cementerio para la recolecta de recursos, por eso es necesario implementar el plan de estratégico porque se pretende optimizar procesos que permitan a la asociación buscar recursos para su sostenimiento que permita abarcar la sobrepoblación de animales en riesgo.

## 2. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN<sup>3</sup>

La asociación Defensora de Animales de Cartago A.D.A, es una entidad sin ánimo de lucro, de carácter privado, fundada en este municipio el 29 de septiembre de 1983 y reconocida como entidad cívica por el gobierno municipal, mediante el decreto No. 018 de mayo 17 de 1985.

Fue creada por ANA ROSA PINO persona natural enfocada con un único objetivo de luchar por la erradicación del maltrato animal y el cuidado del medio ambiente; concientizando, culturizando y creando responsabilidad en la sociedad por la problemática actual dicha anteriormente, todo esto con el fin de construir una comunidad limpia, justa y organizada.

A.D.A. Cartago está conformado por dos grupos bien definidos: junta directa y voluntarios, quienes aportan no solo su tiempo y trabajo (sin remuneración alguna), sino sus valiosas ideas, que en un futuro serán motivo de iniciativa para otras ciudades y se espera que en un periodo de tiempo no muy lejano se logre esa meta tan anhelada por las personas que día a día luchan por la defensoría y bienestar animal de la región.

## POLÍTICAS Y MECANISMOS<sup>4</sup>

### Políticas:

A.D.A Cartago es una entidad constituida con objetivos que no deben ser utilizados ni por particulares ni por miembros de la misma asociación para fines políticos, religiosos o similares.

La esencia de nuestra creación es velar por el bienestar de los animales y el medio ambiente.

Es obligación de cada miembro de A.D.A divulgar los objetivos, métodos y leyes para la protección de los derechos de los animales.

Disminuir el desmesurado nivel de crecimiento poblacional de animales callejeros, cría irresponsable de mascotas, mascotas abandonadas y maltratadas, tiene que ser una parte fundamental del trabajo de esta

---

<sup>3</sup> Consulta en línea: <http://adacartago.org/quienes-somos>. 13 de noviembre de 2013

<sup>4</sup> Consulta en línea: <http://adacartago.org/quienes-somos>. 13 de noviembre de 2013.op. cit.

asociación y no escatimar esfuerzos ni acciones que puedan aportar a esta innegable crisis.

De ser comprobado un caso de maltrato, el animal debe ser decomisado y defendido por esta asociación; en caso de presentarse el riesgo de agresión contra uno de nuestros funcionarios, las autoridades se encuentran en la obligación de prestar el apoyo necesario para efectuar la diligencia de decomiso.

Los animales decomisados, rescatados o recogidos deben ser llevados al albergue y solo en casos extraordinarios se asignaran lugares sustitutos para su alojamiento provisional. de igual forma se les debe proveer atención veterinaria, tratamientos, medicamentos, alimentación, resguardo y los cuidados que necesiten para su recuperación o rehabilitación.

El casero del albergue debe ser supervisado para efectos de cumplimiento del reglamento interno.

Los tratamientos, cirugías y similares deben ser diagnosticados por los veterinarios y aprobados por el presidente de la junta directiva; no obstante, siendo lo más importante preservar la vida del animal, en casos de emergencia se puede intervenir primero y presentar el respectivo informe para el respectivo registro.

El procedimiento de adopción debe estar supervisado al menos por un miembro activo de la asociación, quien diligenciara el formulario y analizara la viabilidad del trámite.

Los casos de eutanasia solo pueden ser aprobados por los veterinarios adscritos a esta asociación.

Para el logro de los objetivos de nuestra asociación, tanto los miembros de la junta directiva como los voluntarios, deben asistir a las reuniones programadas y aportar ideas que serán evaluadas para la formulación de mecanismos concretos, eficaces y prácticos que se adapten a nuestras políticas.

Para toda área, se ha determinado un respectivo protocolo y conducto regular; por tal razón, cada integrante de esta asociación bien sea voluntario, socio o integrante de la junta directiva, está en la obligación de ceñirse a estos parámetros. en caso de presentarse una falta a dichos procedimientos, el infractor tendrá la oportunidad de exponer sus razones ante la junta directiva y deberá someterse a la decisión que se concrete en esa reunión.

**Mecanismos:**

Patrullajes enfocados en la prevención, observación, vigilancia y comprobación ante alguna denuncia de maltrato.

La organización y realización de eventos, rifas, colectas, etc., para la consecución de los alimentos y fondos necesarios en el sostenimiento básico del albergue a nuestro cargo.

Elaboración de panfletos, boletines, carteleras y similares para la promulgación de las leyes de protección a los animales y los objetivos a cumplir por esta asociación.

Vinculación constante de voluntarios, socios y simpatizantes para erigir una entidad sólida, inquebrantable y propagadora de nuestros propósitos.

Presentación de proyectos y campañas enfocados en disminuir el número de animales callejeros, abandonados, maltratados, promoviendo las esterilizaciones, sensibilizando y educando a la comunidad.

### **3. VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN<sup>5</sup>**

#### **3.1. Misión**

Crear soluciones al creciente nivel de maltrato a los cuales son sometidos los animales logrando un cambio cultural, usando valiosas herramientas como la sensibilización y educación de la población ; convirtiendo a la comunidad en actor principal en la búsqueda de soluciones a esta problemática del Municipio de Cartago.

#### **3.2. Visión**

Convertir a Cartago en el eje que fomente el cambio cultural a nivel regional, en materia de protección de los derechos de los animales y el medio ambiente.

#### **3.3. Objetivos de la organización**

- Proponer cambios administrativos necesarios en la ADA Cartago para buscar su viabilidad y perdurabilidad en la región.
- Divulgar la actual legislación para la defensa de los derechos de los animales y el medio ambiente de la ciudad de Cartago Valle.
- Generar propuestas de planes educativos que impacten en la sociedad del municipio de Cartago con el objetivo de sensibilizar a la comunidad y así reducir los niveles de maltrato animal y protección del medio ambiente.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Consulta en línea: <http://adacartago.org/quienes-somos>. 13 de noviembre de 2013. Op. Cit.

<sup>6</sup> Consulta en línea: <http://adacartago.org/quienes-somos>. 13 de noviembre de 2013. Op. Cit.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las organizaciones poseen el desafío de crecer y permanecer en el mercado, es aquí donde se genera la necesidad de establecer planes de acción para afrontar este reto, por consiguiente, este trabajo se realizara con el fin de garantizar un óptimo aprovechamiento de los recursos que actualmente posee la Asociación Defensora de Animales A.D.A Cartago y definir si estos son adecuados para el cumplimiento de los objetivos establecidos en el corto y largo plazo de la organización; al mismo tiempo; proponer herramientas para el mejoramiento de la A.D.A Cartago. Por otro lado, generar escenarios que permitan a los estudiantes poner en práctica los conocimientos adquiridos en la Universidad del Valle Sede Cartago para optar al título de: “Administrador de Empresas”.

El aporte realizado al Know -How o saber hacer de la Universidad, se ve reflejado en la dualidad entre el saber, que parte fundamentalmente de los conocimientos, y el hacer, la ejecución, la aplicación de esos conocimiento para la acción, en este caso esta acción es principalmente la solución de un problema. Por otro lado; el concepto de know how se ha tratado informalmente, o de forma inconsciente. Cada individuo en las organizaciones tiene un know how que no comunica a los demás por lo tanto no se enriquece ni evoluciona al interior de las organizaciones.

El Know How organizacional es el conjunto de saberes que indican y apoyan la acción objetivo y que reposa en cada uno de los individuos que la constituyen. La integración de estudiantes al seguimiento de las actividades cotidianas de la empresa comprende como fin consolidar una relación “gana-gana” para las partes comprometidas en este proceso; la asociación tendrá la oportunidad de contar con una asesoría no remunerada para la optimización de sus recursos y propuesta de implementación de planes de acción influyendo de manera positiva los puntos en los que se encuentren debilidades organizacionales.

Por otra parte, para la Universidad y sus estudiantes, el logro consiste en un reconocimiento por parte de los empresarios del municipio de Cartago por la labor que realiza este claustro educativo formando profesionales que trabajan en la evolución y progreso de las pymes del norte del Valle y el municipio de Cartago, principalmente.

Paralelamente, el aporte realizado a los alumnos de la Universidad del Valle Sede Cartago es impulsar a las nuevas generaciones de profesionales a realizar trabajos de este tipo para conseguir la evolución y la estabilidad de las organizaciones; forjando un aporte al desarrollo económico de la ciudad; por lo que en el presente trabajo se recomienda el uso y aplicación de la herramienta MMGO como un medio para generar cambios sustanciales en las empresas brindando un escenario de la gestión actual a través de un diagnóstico certero de la Asociación y así proponer o implementar planes de mejora organizacional según los conocimientos adquiridos en el programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle sede Cartago.

Por medio de la aplicación del Modelo de Mejoramiento para la Gestión de Organizaciones (MMGO) a la Asociación Defensora de Animales A.D.A Cartago y su análisis frente al sector, se efectúa un diagnóstico con el cual se identifica el problema clave en áreas concretas de la misma: (gestión humana, cultura organizacional, estructura organizacional, apoyando el direccionamiento estratégico); estableciendo un Objetivo General para mejorar la organización con apoyo de Objetivos Específicos y una respectiva justificación, basándose igualmente en un Marco teórico y Metodológico; para finalmente presentar una propuesta de intervención, donde se recopila información actual y veraz sobre la situación de la A.D.A. recopilada en el desarrollo del proceso.

Si la Asociación Defensora de Animales A.D.A Cartago toma en consideración la propuesta expuesta, se espera que su gestión sea más eficiente que la actual.

## 5. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

### 5.1. Enunciado del problema.

Toda la fauna que es mantenida en cautiverio (como en granjas, zoológicos, albergues o en casa como mascotas) dependen únicamente de los humanos que los tienen bajo su cuidado para proveer sus necesidades básicas. Es importante que cualquier persona responsable de cuidar un animal comprenda completamente estas necesidades y como satisfacerlas de la mejor manera. Un error, por ejemplo, al suministrar una dieta o cuidados no adecuados muy probablemente dará como resultado un pobre bienestar animal, por lo anterior como resultado, un impacto negativo en el medio ambiente en general. Poseer mascotas no es una tarea sencilla como se tiene entendido, es una situación que genera responsabilidades tanto con el animal como con la sociedad. Es en lo expuesto anteriormente en donde la comunidad presenta debilidades funestas para la fauna en cautiverio, queriendo decir, que no existe claridad frente a las responsabilidades que de no cumplirse, afectan toda una sociedad. La falta de esta responsabilidad en la comunidad, ha hecho que el albergue de la A.D.A colme sus expectativas de servicio dejándolo en una posición difícil, lo que genera un espacio ideal para proponer soluciones administrativas acordes con las necesidades actuales de este valioso espacio.

Un buen marco de referencia para considerar el bienestar del animal son las “cinco libertades”<sup>7</sup>. Este concepto fue desarrollado inicialmente por el organismo asesor del Reino Unido en animales de granja, el Consejo para el Bienestar de Animales de Granja (FAWC - *Farm Animal Welfare Council*) y ha sido usado para formar la base para la evaluación del bienestar animal en situaciones de confinamiento. El marco de referencia señala cinco “libertades” que son consideradas esenciales para un buen bienestar. Cuando son usadas con referencia a los albergues, el esquema ilustra las dificultades para mantener altos estándares de bienestar animal en los mismos.

#### • LIBERTAD DE HAMBRE Y SED:

**Acceso regular a agua fresca y una dieta apropiada nutricionalmente balanceada que mantendrá buena salud y vigor.**

- El acceso a la comida y el agua no debería estar impedido como resultado del diseño de los encierros, presentación o ubicación inapropiada de las estaciones de comida y agua, o agrupación social.
- Las medidas que deben tomarse para prevenir que la comida y el agua se contaminen con orina, excrementos, desechos o limpiando los fluidos.

---

<sup>7</sup>Consulta en línea: Farm Animal Welfare Council. Five freedoms. <http://www.fawc.org.uk/freedoms.htm>. 25 de octubre de 2013

- **LIBERTAD DE INCOMODIDAD:**

**Provisión de un ambiente apropiado**

- Medidas en el lugar para asegurar comodidad térmica
- Acceso al refugio para evitar el clima inclemente y la radiación solar
- Diseño, construcción y mantenimiento de los encierros para que puedan ser confortables para los animales
- Suministro y acceso a un área de descanso cómoda
- Medidas para la reducción del ruido

- **LIBERTAD DE LESIÓN, DOLOR Y ENFERMEDAD:**

**Medidas preventivas viables para reducir la incidencia de accidentes.**

- Encierros bien mantenidos
- Grupos sociales estables

**Medidas preventivas para la salud: buen cuidado veterinario preventivo y planes de salud.**

- Vacunación
- Regímenes antihelmínticos
- Planes de esterilización
- Procedimientos apropiados de cría
- Zonas de cuarentena para animales recién llegados, preñados o lactantes, jóvenes, enfermos y heridos.

**Diagnóstico rápido y tratamiento de enfermedades y heridas.**

- Empleados entrenados en el refugio
- Acceso a un veterinario
- Suficiente cantidad de empleados para llevar a cabo rigurosas rutinas de cría y observación de animales
- Métodos humanitarios de eutanasia realizados por personas adecuadamente calificadas

- **LIBERTAD PARA EXPRESAR EL COMPORTAMIENTO NORMAL:**

**Suministrar suficiente espacio.**

- Adecuar espacios para permitir la realización del comportamiento normal las dimensiones mínimas de los encierros deben permitir a los animales acostarse, pararse, girar, saltar y libertad para ejecutar todo el rango normal de movimientos
- Espacio suficiente y adecuado para ejercicio que pueda ser utilizado en intervalos regulares.

**Provisión de instalaciones adecuadas.**

- El diseño de los encierros no debería impedir el comportamiento de los animales
- Formas apropiadas para el enriquecimiento ambiental

**Compañía de animales de la misma clase y de los cuidadores humanos**

- Los animales deberían tener oportunidades para socializar con su propia especie (en una cantidad razonable) y los humanos, como sea apropiado para el animal en particular.

- **LIBERTAD DEL MIEDO Y ANGUSTIA:**

**Asegurar las condiciones que eviten el sufrimiento mental**

- Manejo apropiado y métodos de control para ser empleados por los funcionarios del albergue
- Los animales deberían ser albergados en grupos sociales estables.

Satisfacer las necesidades de los animales en el ambiente del albergue no es un trabajo fácil, requiere mucha dedicación y compromiso. Sin embargo, emprender la construcción y administración de un albergue para animales, puede ser una tarea costosa, laboriosa además de cuidadosa. El proceso de construir y manejar un albergue requiere consideraciones mucho mayores, incluyendo el de obtener la aprobación legal de funcionamiento, cumplir los requerimientos regulatorios, planear las actividades, construir, asegurar que el personal encargado de los animales esté entrenado en un alto nivel, la disponibilidad de fondos para asumir los costos de por lo menos el primer año de trabajo, también debería ser considerada como una de los principales objetivos de tener en cuenta antes de iniciarse el proceso de albergar animales.

Con una gran cantidad de situaciones para tener en cuenta, existen problemáticas serias que se deben tener en cuenta y buscarles propuestas de solución

adecuadas. A pesar de que muchas organizaciones ven la construcción y funcionamiento de un albergue como la necesidad más urgente en respuesta al problema del bienestar animal, esta no es siempre la estrategia más efectiva. La construcción de un albergue enfrenta un poco la causa de los animales no deseados y no provee una solución al problema de los animales callejeros. Además, una vez construido, los costos de operación representan una carga financiera continua y muchas veces no da tiempo ni dinero para afrontar otros problemas importantes como la educación humanitaria, la realización de campañas de concientización, culturización y responsabilidad; cabildeo para cambios en la legislación, con el fin de buscar un bienestar mediante la defensoría de los animales desprotegidos por la irresponsabilidad de la misma sociedad.

Una pobre planeación, subestimar el compromiso financiero y los requerimientos operacionales pueden tener resultados desastrosos. En adición, la falta de experiencia y fondos insuficientes pueden llevar a que el bienestar de los animales en el albergue esté seriamente comprometido.

Enfermedad, sobrepoblación, conflictos, alojamiento inadecuado y falta de ejercicio y estimulación son problemas comunes en albergues y si los perros son mantenidos por mucho tiempo, se pueden convertir en “institucionalizados” y difíciles para reubicar en un hogar. Algunas partes de Colombia como en las ciudades y municipios que se encuentra el A.D.A (Asociación Defensora de Animales) tienen una política anti eutanásica, como el A.D.A Cartago que además de cuidar, trata que en lo más posible se le respete la vida al animal y que este culmine su ciclo vital de la mejor manera; con un excelente trato y cuidado; haciendo que el albergue alcance rápidamente su capacidad con animales que no es posible reubicar. Bajo estas condiciones el albergue puede no tener un papel significativo para mejorar la apremiante situación de los animales que se encuentran fuera de sus instalaciones. Lograr el buen funcionamiento de un albergue, puede generar una presión considerable sobre los empleados y los voluntarios de la organización; esto es especialmente cierto cuando ellos tienen que enfrentar el cuidado de estos animales por mucho tiempo y tienen la necesidad de devolver animales sin tener otra opción.

WSPA (World Society for the Protection of Animals) (Sociedad Mundial para la Protección Animal) es una organización que existe para hacer frente a la crueldad animal en todo el mundo; cree que la responsabilidad del gobierno es proveer servicios de manejo de poblaciones. Las Organizaciones no Gubernamentales asumiendo este papel están, por lo tanto permitiendo que el gobierno evite enfrentar este tema. Tristemente, un albergue animal usualmente alcanza muy poco en términos de avances para el bienestar animal a nivel nacional. Un albergue intenta combatir los efectos de la sobrepoblación animal pero no hace nada para dirigirse hacia la causa.

Cualquier estrategia que intente manejar poblaciones de animales de compañía debería ser humanitaria, coordinada, completa e incluir algunos o todos los siguientes elementos:

- Legislación con un efectivo cumplimiento
- Registro e identificación de animales con dueño
- Programas de esterilización
- Venta y cría de mascotas controladas
- Educación en tenencia responsable de mascotas.

La Coalición Internacional para el Manejo de Animales de Compañía (ICAM- The International Companion Animal Management Coalition) ha producido una guía de manejo humanitario de la población canina, la cual debería ser consultada para mayor información<sup>8</sup>.

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama **mapa de procesos** y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. En su elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de las diferentes actividades desarrolladas en el albergue.

Una característica importante de los procesos, que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una determinada, atendiendo a criterios sólo de jerarquía o de adscripción departamental.

Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización y se orienta al resultado, alineando los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los clientes, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales clásicas.

Las actividades de la organización son generalmente horizontales y afectan a varios departamentos o funciones (comercial, tráfico, administración, etc.), como ilustra el siguiente gráfico. Esta concepción “horizontal” (actividades o procesos) se contrapone a la concepción tradicional de organización “vertical” (departamentos o funciones). Esto no significa que los procesos suplan o anulen las funciones. Como un pastel, se puede organizar por capas pero se ha de servir por porciones.

---

<sup>8</sup>Consulta en línea: International Companion Animal Management (ICAM) Coalition (2007) Humane Dog Population Management Guidance. Disponible en WSPA. 03 de febrero de 2014

La gestión de procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos interfuncionales y con una clara visión de orientación al cliente final. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado.

En este contexto es fundamental la figura del propietario, que es la persona que, además de ocupar una determinada posición en el organigrama “convencional” (vertical), es responsable de analizar el proceso, mejorarlo y especialmente conseguir sus objetivos. La organización debe conocer quién es el propietario de cada uno de los procesos. El propietario asume la responsabilidad global de la gestión del proceso y de su mejora continua. Por ello, debe tener la suficiente autoridad para poder implantar los cambios en el proceso que él o el equipo de mejora del proceso estimen oportuno.

A.D.A de Cartago actualmente, ve la necesidad de establecer un plan estratégico dentro de la organización que le permita resultados óptimos a la hora de prestar un servicio, así mismo es fundamental el intercambio de conocimientos y experiencias que permita crear conciencia sobre bienestar animal y tenencia responsable de mascotas con el fin de mejorar las condiciones de vida tanto de los animales como de la comunidad y de esta manera reducir el maltrato hacia los animales y reducir el impacto ambiental, ecológico y social.

Para esto, también se hace necesario documentar debidamente los procesos, con el fin de insertar algunos procedimientos que hacen falta, la caracterización de los procesos, crear indicadores e instructivos que permitan la mejora.

## **5.2. Pregunta problema.**

¿Cuáles son las oportunidades y las mejoras estratégicas de control necesarias para implementar en el A.D.A Cartago, que permitan optimizar su función social?

## **6. OBJETIVO**

### **6.1. Objetivo general**

Estructurar un plan estratégico para la Asociación Defensora de Animales A.D.A enfocado en las áreas de: gestión humana, cultura organizacional y estructura organizacional para optimizar su función social.

### **6.2. Objetivos específicos:**

- a) Realizar un diagnóstico interno y externo a la organización para obtener información de su estado actual en el entorno.
- b) Elaborar una propuesta de intervención para el desarrollo y crecimiento de en la Asociación Defensora de Animales.
- c) Diseñar una propuesta estratégica para fortalecer la Cultura Organizacional en la Asociación Defensora de Animales A.D.A Cartago.
- d) Desarrollar una propuesta de ordenamiento para la estructura organizacional de la Asociación defensora de Animales A.D.A Cartago.
- e) Establecer propuesta para mejorar el direccionamiento estratégico de la Asociación Defensora de Animales A.D.A Cartago.

## 7. DISEÑO METODOLÓGICO

### 7.1. Hipótesis

Para realizar un plan estratégico en la Asociación Defensora de Animales A.D.A del municipio de Cartago, que permita la mejora de procesos dentro de la organización, se debe hacer una evaluación y una mejora continua en direccionamiento estratégico, gestión humana, Innovación y conocimiento.

**Tabla 1. Matriz de Hipótesis.**

	Plan Estratégico	Verificación continua
Definición conceptual	<p>Los planes estratégicos son documentos escritos que sirven para corregir y perfeccionar procesos y procedimientos de una empresa o institución con el fin de hacer una mejora continua.</p>	<p>Consiste en el seguimiento permanente de los procesos a los cuales se va hacer hincapié para lograr su mejoramiento estratégico.</p> <p><b>Gestión humana:</b> enmarcado en un esquema integral para desarrollar y sostener la capacidad de generar valor; esto implica la estructuración, el despliegue y el seguimiento del direccionamiento estratégico en cuanto a la parte estratégica. Por otra parte se tienen en cuenta los procesos de gestión humana, capacitación, entrenamiento, promoción, valoración y méritos, compensación y beneficios, bienestar social y salud ocupacional.</p> <p><b>Estructura organizacional:</b> evalúa la alineación de la estrategia al sistema de finalidades. Es fundamental que se tenga un sistema formal de organización orientada a la gestión, al desempeño y al control, con un sistema de indicadores para monitorear los cambios organizacionales. Los componentes del factor son: procesos para la estructura, manual y estandarización, control sobre la estructura, competencias acordes con la estructura, evolución de la estructura y cohesión de la misma.</p> <p><b>Cultura organizacional:</b> se aborda el tema del ser humano y su relación con las organizaciones, cualquier sea su razón de ser, objeto social o finalidad. El factor se centra en el liderazgo en diferentes niveles de la empresa, la participación y el compromiso, relacionados con el trabajo en equipo y el manejo de la autonomía; desarrollo y conocimiento entendido en términos de los programas de incentivos a los trabajadores; y finalmente, la creación de un entorno vital para todos los trabajadores.</p> <p><b>Direccionamiento estratégico:</b> define los objetivos estratégicos de la empresa y se orienta al logro de los mismos. Esto incluye: los principios de planeación, la visión, misión y objetivos, los valores corporativos y estrategias de la empresa.</p>

**Tabla1. (Continuación)**

Definición operacional	El MMGO se utiliza en la búsqueda del mejoramiento continuo en pro de la calidad.	Se debe hacer seguimiento para ver en qué momento se logra el progreso en los procedimientos en los cuales queremos tener un mejoramiento.
------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Referencia en línea: <http://es.scribd.com/doc/49210761/MATRIZ-MMGO>  
MMGO MODELO DE MEJORAMIENTO CONTINUO UAEN. 18 de septiembre de 2013**

## **7.2. Métodos de investigación**

Trabajo de investigación en A.D.A, los tipos de investigación empleado fue descriptivo y explicativo, descriptiva porque el apoyo fundamental del contenido del trabajo es la información que brindada por la junta directiva de la asociación en cada una de las entrevistas que se hacían para conocer la situación actual de A.D.A; para condensar datos y poder hacer una valoración parcial según los datos obtenidos; explicativo porque se valida la causa-efecto de las procedimientos que hasta el momento se han llevado a cabo y cómo la implementación de nuevos mecanismos de acción puede afectar de manera positiva a la organización.

## **7.3. Enfoque**

La investigación tiene un enfoque de investigación cualitativa en el estudio para que así se pueda resolver los problemas dentro de la investigación. Este enfoque nos permite mediante las entrevistas un surgimiento de datos que no estaban contemplados anteriormente.

## **7.4. Fuente de información**

El proceso de recolección de información comprende dos fuentes: **las primarias**, estas son las personas relacionadas directamente con la Asociación Defensora de Animales de Cartago, ya que estas por la labor que realizan diariamente desempeñan a cabalidad su trabajo y aportan de manera rápida cómo se deben de realizar los procedimientos, y los docentes que poseen el conocimiento; la **información secundaria** que se obtuvo al consultar los trabajos de grado anteriores, internet, libros de autores como Chiavenato Idalberto, Koontez Harold, Weihrich Heinz, Sampieri Hernández Roberto, Ospina Montoya Norberto, MMGO, Machael Porter, Sun Tzu entre los más reconocidos.

## 7.5. Técnica de recolección de datos

Las estrategias que se adoptaron para resolver el problema planteado:

Documental, debido que se toman como referencia los documentos para catalogar a la organización dentro del simulador. Además se tomaron como referencia los textos relacionados dentro de la bibliografía para dar más claridad a ciertos conceptos que fueron encontrados y aplicados en la investigación de Campo, ya que se realizó la recolección de datos a través de las visitas y entrevistas que se efectuaron en el albergue de la organización; dichos datos fueron condensados según las experiencias que se han vivido en la empresa por todo el personal para ser objeto de estudio, bajo esta condición de investigación de campo no se modificaron ni se controlaron variables.

El mecanismo empleado para realizar el análisis de la Asociación Defensora de Animales A.D.A fue El Modelo de Mejoramiento de Gestión Organizacional "MMGO", un software creado en la universidad EAN para diagnosticar el manejo gerencial que se está realizando en una compañía especialmente Colombiana que le permiten analizar rápidamente la situación de la empresa en cuanto a la madurez de las más importantes variables competitivas, tales como su direccionamiento estratégico, la gestión de la información, la innovación y el conocimiento, las finanzas y el mercadeo, entre otras.

Conscientes de las necesidades de los microempresarios, la Universidad EAN, quiere apoyar el desarrollo económico nacional, generando conocimiento útil al empresario y a sus organizaciones, y aunque realiza reflexiones académicas muy serias sobre la teoría de punta, traduce estos conocimientos en modelos y herramientas prácticas, comprensibles, de lenguaje empresarial para la creación y la modernización de las empresas.<sup>9</sup>

Para esta investigación se aplicó a la Asociación Defensora de Animales en Cartago, el módulo de Innovación y conocimiento, el cual evalúa siete aspectos para determinar qué tan cercanas están las organizaciones a desarrollar una cultura de innovación y conocimientos que les permita crecer, y ser más productivos y competitivos en el mercado.

Los aspectos que se evaluaron serán los siguientes:

- Gente para la innovación
- Proceso de innovación

---

<sup>9</sup> UNIVERSIDAD EAN. Disponible en: <http://mmgo.ean.edu.co/>. 15 de noviembre de 2013

- Relaciones
- Organización para la innovación
- Tecnologías de soporte
- Medición de la innovación
- Cultura innovadora

Cada uno de los aspectos anteriores, se evalúa cuatro estadios y cada estadio tiene tres componentes que le permite determinar si dicho estadio se encuentra en etapa de implementación, desarrollo y maduración. El estadio ideal en el que deberían estar las empresas corresponde al estadio cuatro, pues en este escenario se gestionaría una empresa de clase mundial, capaz de enfrentar los nuevos desafíos de la globalización y la competencia perfecta del mercado.

## **7.6. Etapas de diagnóstico**

La elaboración del plan estratégico siguió las siguientes etapas con el objetivo de cumplir con las metas trazadas.

### **7.6.1. Formulación del problema**

Reconocimiento del problema y ver la necesidad de intervenir para darle una solución.

### **7.6.2. Diagnóstico y definición metodológica**

Elaborar un planteamiento antes y durante el desarrollo del trabajo para mencionar que metodología se va seguir y sobre que teorías estará sustentado el trabajo, realizar un análisis de la situación de la organización en cuanto a su planeación estratégica y organigrama.

### **7.6.3. Levantamiento de la información**

Consiste en el trabajo de campo que se desarrollaron para obtener información, como arman el plan y como lo piensan alcanzar; se recurrirá a una revisión de los documentos ya existentes, además de hacer un diagnóstico donde nos arroje el estado del albergue.

### **7.6.4. Taxonomía y validación de la información**

Consiste en la validación y organización de la información para obtener coherencia

### **7.6.5. Elaboración del informe**

Corresponde a la consolidación de toda la información obtenida en un documento final.

### **7.6.6. Revisión y replanteamiento**

Consiste en una constante revisión del documento con las partes interesadas para replantear aquellos puntos en los que existen vacíos. (Esta revisión serán constantes, y se realizará al final de cada mes).

## **7.7. Plan estratégico**

El plan estratégico es un conjunto de medidas establecidas por el director y su equipo de gestión para producir, en un período determinado, cambios significativos en los objetivos estratégicos de la organización. Para que los esfuerzos de las personas involucradas en la elaboración y ejecución del plan de mejoramiento estratégico sean fructíferos y lleven a los resultados esperados es fundamental que todos sepan a dónde se quiere llegar y compartan estos propósitos. Por lo tanto, es recomendable que esta etapa se realice con la participación de todos los integrantes del albergue de la organización, pues cuando se consulta y se tiene en cuenta el punto de vista de las personas, éstas asumen sus responsabilidades con altos niveles de compromiso.

El plan estratégico contiene objetivos, metas, resultados esperados, actividades que se realizarán y sus responsables, así como el cronograma, los recursos necesarios para llevarlo a cabo y los indicadores para hacer seguimiento a su ejecución.

## **7.8. Aporte del plan estratégico a la asociación**

Este plan estratégico permitió que la asociación tenga una mejora continua, conociendo sus debilidades y amenazas, estableciendo una estructura organizacional que permita una clarificación de las descripciones de cargos con los que cuenta la organización, y cómo estos se involucran en las actividades permanentes para la consecución de los objetivos que se trace la organización con el fin de generar mayor grado de compromiso al conocer como está conformada la empresa.

## **7.9. Caracterización del proceso de elaboración del plan estratégico**

La existencia del plan estratégico en una organización es de vital importancia y por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración. A continuación se caracterizan algunas recomendaciones para este proceso.

### **Primera etapa: aplicación del modelo**

Este es el momento en el que la asociación implementa el software MMGO para recoger, recopilar, sistematizar, analizar y valorar toda la información relacionada con el desarrollo de sus acciones y sus resultados en cada una de las cuatro áreas de gestión. La autoevaluación permite a A.D.A identificar sus fortalezas y oportunidades, con lo que podrá definir y poner en marcha un plan estratégico en la siguiente etapa.

El modelo debe ser liderado por la junta directiva a cargo del presidente, quien dirige el proceso, coordina los recursos y los equipos, asigna funciones y tareas, y responde por la calidad de los resultados. Para esto debe contar con el apoyo del equipo, así como con la activa participación de los demás integrantes.

- Revisión de la identidad.
- Evaluación de cada una de las áreas de gestión.
- Establecimiento de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento.

### **Segunda etapa: elaboración del plan estratégico de A.D.A.**

El plan estratégico es un conjunto de medidas establecidas por el presidente y su equipo de gestión para producir, en un período determinado, cambios significativos en los objetivos estratégicos.

Para que los esfuerzos de las personas involucradas en la elaboración y ejecución del plan estratégico sean fructíferos y lleven a los resultados esperados es fundamental que todos sepan a dónde se quiere llegar y compartan estos propósitos. Por lo tanto, es recomendable que esta etapa se realice con la participación de todos los integrantes del albergue, pues cuando se consulta y se tiene en cuenta el punto de vista de las personas, éstas asumen sus responsabilidades con altos niveles de compromiso.

El plan estratégico contiene objetivos, metas, resultados esperados, actividades que se realizarán y sus responsables, así como el cronograma, los recursos necesarios para llevarlo a cabo y los indicadores para hacer seguimiento a su ejecución. Formulación de objetivos.

- Formulación de metas.
- Definición de los indicadores de resultados.
- Definición de las actividades y sus responsables.
- Elaboración del cronograma de actividades.
- Definición de los recursos necesarios para la ejecución del plan estratégico.
- Divulgación del plan de mejoramiento estratégico.

### **Tercera etapa: seguimiento y evaluación de los resultados del plan estratégico.**

El seguimiento requiere de la participación responsable y comprometida de las diferentes instancias del establecimiento, bajo el liderazgo del presidente y su equipo de gestión. Esto, por sí sólo, contribuye al fortalecimiento de las relaciones profesionales, a la consolidación de mecanismos organizados de participación democrática, a la generación de aprendizajes y a la construcción de conocimiento alrededor de nuevas prácticas.

Hay diferentes formas de valorar un plan estratégico. Cuando esta labor se realiza durante su implementación, se habla de seguimiento o evaluación de proceso. Su propósito principal es detectar oportunamente aquellos factores que facilitan o limitan el logro de los resultados. Por lo tanto, lo que se busca es establecer en qué medida son adecuadas las acciones para lograr los objetivos propuestos.

A su vez, la evaluación de resultados pretende comparar lo logrado en el desarrollo del plan con lo propuesto inicialmente; la de impacto busca establecer si, como consecuencia de la ejecución del mismo, los beneficiarios de un proyecto y el equipo gestor presentan cambios duraderos.

- Montaje del sistema de seguimiento.
- Revisión del cumplimiento de los objetivos y metas del plan estratégico.
- Evaluación del plan estratégico.
- Comunicación de los resultados de la evaluación del plan estratégico.

## **8. MARCO CONTEXTUAL**

### **8.1. MARCO GEOGRÁFICO**

Cartago, está situado al norte del departamento del Valle del Cauca, limita al norte con el departamento de Risaralda; al oriente con Ulloa, Alcalá y el departamento del Quindío; al sur con Obando y al occidente con Toro y Anserma Nuevo. La ciudad es conocida como “La Villa de Robledo” debido a que su fundador fue Mariscal Jorge Robledo, y debido a su clima es considerada la ciudad del “Sol más alegre y saludable de Colombia”, famosa por sus bordados y reconocida mundialmente como la capital del bordado, su población total promedio de 117.000 habitantes.<sup>10</sup>

### **8.2. MARCO CONTEXTUAL**

Además de estas problemáticas planteadas encontramos la sobrepoblación<sup>11</sup> de animales callejeros en las calles de Cartago y esto a causas que van desde lo económico hasta la cultura de las personas con respecto a esta difícil situación. Es por esta situación que la A.D.A de Cartago actualmente, ve la necesidad de establecer un plan estratégico dentro de la organización que le permita resultados óptimos a la hora de prestar un servicio, así mismo es fundamental el intercambio de conocimientos y experiencias que permita crear conciencia sobre bienestar animal y tenencia responsable de mascotas con el fin de mejorar las condiciones de vida tanto de los animales como de la comunidad y de esta manera reducir el maltrato hacia los animales y reducir el impacto ambiental, ecológico y social.

### **8.3. MARCO HISTÓRICO**

El 23 de septiembre de 1977, en Londres, la Liga Internacional de los Derechos del Animal y las Ligas Nacionales afiliadas en la Tercera Reunión sobre los derechos del animal adoptaron la Declaración Universal de los Derechos de los Animales, cuyo texto definitivo fue aprobado en 1978 por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Desde el preámbulo de la Declaración se considera que todo animal posee derechos, que el desconocimiento y desprecio de dichos derechos han conducido y siguen conduciendo al hombre a cometer crímenes contra la naturaleza y contra

---

<sup>10</sup> Disponible en: <http://www.cartago-valle.gov.co/index.shtml>. Fecha de consulta: Martes 9 de abril de 2014 11:58 am.

<sup>11</sup> Farm Animal Welfare Council. Five freedoms. <http://www.fawc.org.uk/freedoms.htm>. Fecha de consulta: Martes 9 de abril de 2014 11:58 am.

los animales; que el reconocimiento por parte de la especie humana de los derechos a la existencia de las otras especies de animales constituye el fundamento de la coexistencia de las especies en el mundo; que el hombre comete genocidio y existe la amenaza de que siga cometiéndolo; que el respeto hacia los animales por el hombre está ligado al respeto de los hombres entre ellos mismos; y que la educación debe enseñar, desde la infancia, a observar, comprender, respetar y amar a los animales.

La Organización de las Naciones Unidas ha establecido que todos los animales nacen iguales ante la vida y tienen los mismos derechos a la existencia. Así mismo, que todo animal tiene derecho al respeto. Así mismo, establece que el hombre como especie animal, no puede atribuirse el derecho de exterminar a los otros animales o de explotarlos violando ese derecho. Tiene la obligación de poner sus conocimientos al servicio de los animales. Igualmente se destaca que todos los animales tienen derecho a la atención, a los cuidados y a la protección del hombre.

Por otra parte, ningún animal puede ser sometido a malos tratos ni actos crueles y si es necesaria la muerte de un animal, ésta debe ser instantánea, indolora y no generadora de angustia.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> FRANCIONE, Gary L. *Animals, Property, and the Law*. Philadelphia: Temple University Press, 1995.

## 9. MARCO TEÓRICO

### 9.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

“Entre las primeras definiciones de estrategia en el campo de la gerencia se encuentra la de Alfred Chandler (1962) como: la determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos, necesarios para alcanzar esos fines”<sup>13</sup>

Por su parte, Idalberto Chiavenato<sup>14</sup> plantea que “la planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden”.

Por Planeación Estratégica o Administración Estratégica o Dirección Estratégica: “La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación”<sup>15</sup>.

“La teoría neoclásica inaugura una importante área en la teoría administrativa: la administración estratégica...El modelo neoclásico prescriptivo de planeación estratégica de los neoclásicos sigue cinco etapas, a saber:

- a. Formulación de los objetivos organizacionales.
- b. Análisis externo del ambiente o auditoría externa.
- c. Análisis interno de la empresa o auditoría interna.
- d. Formulación de las alternativas estratégicas y selección de la estrategia que utilizará.
- e. Desarrollo de planes tácticos y operacionalización de la estrategia.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> FRANCÉS. Antonio. Estrategia y Planes para la Empresa. Con el cuadro de mando integral. Pearson Educación. México. 2006 p 23.

<sup>14</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría general de la Administración. Séptima edición. McGraw Hill México 2006, p143.

<sup>15</sup> WHEELEN L. Thomas, HUNGER J. DAVID, op cit p 3

<sup>16</sup> CHIAVENATO, op cit p203-204

“La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término *dirección estratégica* se utiliza en este texto como sinónimo del término *planeación estratégica*”<sup>17</sup>

“La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”<sup>18</sup>

“Definimos el concepto de <<dirección estratégica>> como *el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas*”<sup>19</sup>.

Sun Tzu, quien fuese uno de los destacados escritores y pensadores chinos, así como el más antiguo de las estrategias y que ha sido en los últimos 25 siglos, una influencia determinante en el pensamiento militar del mundo, no hablaban en términos de planeación estratégica, él se centró en su quehacer diario: la estrategia ofensiva. Sun Tzu fue el autor del más antiguo tratado militar chino, “El arte de la guerra”. Escrito en el año 500 A.C en este libro en el capítulo VIII, dice tzu: “el general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. En consecuencia, los generales que conocen las variables posibles para aprovecharse del terreno saben cómo manejar las fuerzas armadas. Si los generales no saben cómo adaptarse de manera ventajosa, aunque conozcan la condición del terreno, no pueden aprovecharse de él. Baidaba, en su libro Calila e Dimma escribió sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante: 1. “Analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído. 2. “otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos. 3. “la tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio la reserva, prepararse bien para aprovechar las buenas en la oportunidades y estar atento contra todo lo que teme. En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante.

---

<sup>17</sup> DAVID. Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación. México 2003, p 5.

<sup>18</sup> SERNA, Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. 3R Editores. Bogotá, p 17

<sup>19</sup> DESS. Gregory G., LUMPKIN G.T. Dirección estratégica – Creando ventajas competitivas. McGraw Hill Madrid 2003, p3

Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos remotos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación estratégica.

La planeación estratégica es un tema que por la necesidad misma desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. En el siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

### **9.1.1. Inicios**

Se puede decir que desde la época de los romanos, las estrategias militares más importantes de la historia, por el nivel de habilidades y tácticas de batallas, fueron las desarrolladas por Aníbal, quien fue un general cartaginés perteneciente a la dinastía Barcida. La forma en que planeó la conquista de Roma, se centró inicialmente en esclarecer la misión de su reino, posteriormente planteó las estrategias, analizó factores exógenos como el estado del medio ambiente y de esta manera definió tácticas, proyectos y pasos a seguir.

Ya en la época contemporánea, se puede decir que los pioneros en el estudio de conexión entre varios conceptos, entre ellos el hecho de crear estrategias a los negocios fueron Oskar Morgenstern y Von Neuman con su teoría del juego. La teoría de los juegos es una rama de la matemática con aplicaciones a la economía, sociología, biología y psicología, que analiza las interacciones entre individuos que toman decisiones en un marco de incentivos formalizados (juegos). En un juego, varios agentes buscan maximizar su utilidad eligiendo determinados cursos de acción. La utilidad final obtenida por cada individuo depende de los cursos de acción escogidos por el resto de los individuos (Anzil 2005).

Se puede decir que la planeación estratégica formalmente fue introducida a mediados de siglo XX con sus características modernas, de manera que las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a lo largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal, se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios.

### 9.1.1.1. Concepto

Pero antes de adentrarse en el concepto de lo que hoy definimos como planeación estratégica es fundamental, entrar en el concepto real de ésta como eslabón definitivo dentro del proceso administrativo. Por lo tanto, se puede decir que la planeación según Koontz (1998) “implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de curso futuro de acción a partir de diversas alternativas” (p.35).

Es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazo. Es la etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr, ordenar y definir las prioridades, determinar los medios a utilizar y asegurar la efectiva aplicación de los mismos así como la correcta utilización para poder lograr un fin esperando. Al adicionar el término “estrategia” se puede decir que toma una connotación diferente ya que predomina el uso en la alta dirección. Si recogemos aportes como el de Sallenave (1991) la planeación estratégica es un proceso en el cual los directivos ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. En un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

### 9.1.1.2. Principios

Estos son los postulados irrenunciables desde los cuales la planeación estratégica debe operar sistemáticamente.

1. **Factibilidad:** la planeación estratégica debe ser realizable, no tiene sentido proponer planes de alta ambición que sean prácticamente imposible de lograr. Todo esto debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas del entorno.
2. **Objetividad:** la clave para la planeación está en basarse en información real, precisa y exacta, el subjetivismo y la especulación no deben ser tenidos en cuenta.
3. **Flexibilidad:** debe darse espacio holgado a situaciones imprevistas y que en algún momento permitan dar un cambio de dirección que se ajusten fácilmente a las condiciones. La improvisación es una cualidad estratégica.

4. **Unidad:** cualquier plan específico de la Asociación Defensora de Animales debe estar integrado a un plan general y dirigido a los propósitos que este plantea pretendiendo la consistencia, armonía y equilibrio que debe existir entre ellos.

5. **Visión sistémica:** hay que ver la organización como un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican entre unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. De esta manera “el sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él”. (Guía Planeación Estratégica, Proyecto educativo líderes siglo XXI, Fundación Crem Helado, Proyecto editorial, 2007, Página 18).

6. **Visión del futuro:** el pensamiento estratégico es proactivo; se anticipa a los acontecimientos. Desarrolla escenarios del mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él. Esto es definitivamente una característica prospectiva.

7. **Compromiso con la acción y los resultados:** a la estrategia no se debe centrar solamente con la actividad de planeación, se debe ejecutar, analizar, actuar y evaluar. (Ciclo Deming). Aquí es más importante que tanto se logra contra que tanto se hace.

8. **Estabilidad:** se debe buscar a través de la planeación estratégica minimizar el riesgo, darle seguridad al proceso y a las personas que intervienen.

9. **Participación:** resultado de un proceso amplio de participación.

### 9.1.1.3. Áreas estratégicas

Dentro del proceso de la planeación estratégica es fundamental la identificación de las áreas estratégicas institucionales, lo cual es clave en la gestión educativa. Las características de las áreas estratégicas se centran en aspectos de alta relevancia como la consistencia, como la solidez de la estructura planteada y la claridad de las relaciones existentes entre cada uno de los componentes, esto hace que se pueda generar claridad en cuanto al tema de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En cuanto al dinamismo, éste debe darse no necesariamente de manera permanente, sino dentro de una evolución de la institución de acuerdo al entorno, el contexto de la institución educativa y su filosofía. Es de vital importancia, resaltar la simplicidad, ya que entre menos áreas estratégicas se definan para una institución, más se facilitara el control y monitoreo de éstas, sin descuidar la cobertura y la integralidad de los propósitos.

## 9.2. SITUACIÓN ACTUAL

Las principales características que presenta el proceso desarrollado conjuntamente con los estudiantes de la UNIVERSIDAD DE VALLE se desprenden de una evaluación interna fundamentada en un proceso de auto-estudio riguroso y una evaluación externa desarrollada desde una visita y el resultado de un informe final que plantea un mejoramiento continuo, dejando un permanente contacto entre la Asociación Defensora de Animales y la UNIVERSIDAD DEL VALLE.

A partir de lo anterior se observa como las acciones que la Asociación Defensora de Animales ADA debe desarrollar a futuro requieren gestionarse desde ahora y si bien se cuenta con la información y el proceso necesario para lograrlo, se están consolidando planes estratégicos y acciones que permitan este avance. Sin embargo, la idea es realmente que el autoestudio no sea el fin sino el comienzo, que no sea un trabajo escrito bien evaluado y una visita de pares satisfactoria, sino el desarrollo de una cultura en excelencia hacia los objetivos misionales. En este momento la cultura organizacional evidencia el fin de un proceso y una actitud hacia la normalidad. ¿Dónde estuvo el real cambio? El problema radica en que la exigencia de la Universidad, frente a un informe de mejoras a corto plazo, debe ser por escrito y no hay visitas ni preparación para entrevistas. Es aquí donde las propuestas estratégicas deben trascender a todos los miembros de la comunidad independientemente de los actores internos y externos y de la oportuna y exigente posición de los dolientes frente al cambio generando por el proceso.

La situación actual de la Asociación Defensora de Animales se encuentra dentro del contexto interesante: la estructuración está otorgada sin condiciones estructurales. Sin embargo el plan estratégico no se ha analizado y desarrollado de manera completa sino más bien por requisito del modelo lo cual no garantiza la cobertura real frente a su propuesta.

Después de hacer un recorrido por la evolución del pensamiento, y las diferentes teorías y enfoques sobre plan estratégico y calidad se aclara que el trabajo investigativo se centra en los aportes realizados por Sun Tzu y la planeación estratégica quienes contextualizan la parte teórica, profundizando con la aplicación del instrumento en las variables que soportan la investigación e identificando los hallazgos con los que se realizó la propuesta de lineamientos estratégicos.

## 10. MARCO CONCEPTUAL

Con el fin de profundizar y bajo el antecedente del problema identificado en la Asociación Defensora de Animales A.D.A, es necesario conocer y clarificar algunos conceptos relacionados, bajo la ideología de elaborar una propuesta estratégica con fundamentos conceptuales:

**Estrategia:** la palabra estrategia viene del griego strategia=arte de dirigir ejército. Está conformada de stratos=ejército y ago=hago, dirijo= El General. En la antigüedad estos comandaban sus ejércitos para tomarse las ciudades, eliminar enemigos, ganar territorios y no solamente planeaban sino que actuaban en el campo de batalla y además manejaban relaciones con políticos, diplomáticos y gobernantes. Debían desarrollar unos o varios planes de acción, junto con habilidades psicológicas y administrativas. A través de la historia hubo una concepción bélica de la estrategia hasta que se adaptó a lo que hoy conocemos como Gerencia Estratégica.

Después de la Primera Guerra Mundial, la General Motors hizo los primeros experimentos entre la fijación de objetivos (estrategia) y los medios para alcanzarlos (tácticas). (Prieto, 2008). Marca el cambio cuando la estrategia deja de ser una actividad de las artes de la guerra y pasa a un plano empresarial.

Las estrategias en administración vienen del arte militar específicamente debido a los cambios del entorno ocurridos desde la segunda Guerra Mundial. Koontz define la estrategia como “La manera de determinar los objetivos básicos a largo plazo dentro de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar esas metas” (2008, 131). Las grandes empresas se dedicaron de manera sistemática a prever y organizar el crecimiento y la diversificación de sus actividades, especialmente en el análisis a corto plazo dando inicio a la planeación corporativa. Estas son algunas percepciones de estrategia:

La estrategia en una organización es la encargada de dar respuesta a las preguntas ¿Qué es nuestro negocio? ¿Cuál debería ser nuestro negocio? y a partir de esto ¿hacia dónde queremos llegar? Thompson (2009, 8) “Estrategia es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones”. Son las medidas competitivas y planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional.

Según Mintzberg (1999, 5) “una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”. Una estrategia adecuadamente formulada es de ayuda para poner orden y asignar, con base tanto en sus

atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

## **Tipos de Estrategias**

Para Serna (2003, 201) las estrategias se clasifican en ofensivas y defensivas las cuales se relacionan a continuación:

### **Estrategias ofensivas o de crecimiento**

Estas son estrategias que buscan el crecimiento de los negocios de la organización; son estrategias agresivas que exigen inversión.

Estrategias de concentración: cuando se concentra en un solo producto o línea de productos o servicio. Para tener altos niveles de productividad eficiencia y eficacia y producción a escala.

Diversificación concéntrica: cuando una empresa decide complementar su negocio con productos o servicios relacionados con la especialización primaria.

Estrategia de Integración vertical: cuando agrega una etapa a la cadena de proceso actual de producción hacia atrás o hacia adelante.

Diversificación de conglomerado: cuando entra en nuevas líneas de producto no relacionados con su primera actividad.

Fusiones: combinación de operaciones de dos empresas en una sola.

Adquisiciones: compra de una compañía por otra pero deja que se mantenga independiente.

Operaciones Conjuntas (joint venture): es cuando dos empresas se unen para realizar un proyecto que no podrían realizar independientemente.

Innovación: búsqueda de nuevos mercados y productos

Alianzas estratégicas: unión de esfuerzos para lograr efectos sinérgicos sin perder su identidad.

### **Estrategias defensivas**

Se aplican para evitar problemas y catástrofes. Son estrategias para buscar la estabilidad en un negocio y evitar la liquidación.

Reducción o enmichamineto: disminuir el tamaño de la operación para mejorar su productividad.

Desinversión: cuando cierra o vende parte de su operación. Esto ocurre cuando diversifica sin dirección.

Liquidación: vender los bienes de la organización ocurre cuando no es posible recuperarse.

Recuperación: cuando emplea estrategias para suspender el declive de la organización para que sobreviva.

Alianzas estratégicas: búsqueda de alianzas para generar sinergia.

Porter (Koontz, 2008) clasifica las estrategias en tres dependiendo de cómo se enfrentan al mercado:

### **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS DE PORTER**

Estrategia general de liderazgo en costo: este enfoque busca la reducción de costos, basado en la curva de experiencia. El objetivo es que la empresa tenga una estructura de bajo costo comparada con sus competidores; para llevar a cabo esta estrategia es necesario estar en un mercado relativamente grande y una operación que ha aprovechado la curva de experiencia para modificarse.

Estrategia de diferenciación: una compañía que realiza una estrategia de diferenciación en realidad intenta ofrecer algo único en la industria en términos de productos o servicios. Un ejemplo de esto son los autos deportivos Porsche que son vehículos de carreras para a día.

Estrategia enfocada: se concentra en grupos de clientes especiales, una línea de productos en particular, una región geográfica específica, u otros aspectos que se vuelven el punto focal de los esfuerzos de la organización.

### **Plan estratégico.**

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Por tal motivo es de vital importancia que las organizaciones se enfoquen a realizar planes estratégicos que conlleven a la calidad y reflejen lo que las empresas deseen lograr para ser cada día más competitivas y mantenerse en el mercado.

El Plan estratégico es aquel que consolida las acciones estratégicas derivadas de la AUTOEVALUACIÓN, de las recomendaciones generadas por la EVALUACIÓN INDEPENDIENTE y de los hallazgos del Control Fiscal, como base para la definición de un programa estratégico de la función administrativa de la entidad a

partir de los objetivos definidos, la aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las estrategias, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad<sup>20</sup>.

### **Autoevaluación**

Es la herramienta más práctica con que cuenta una dependencia o entidad para conocer los avances y las desviaciones de sus objetivos, planes y programas, sobre todo de la operatividad de aquellas acciones que se emprenden con la finalidad de mejorar la Funcionalidad de los sistemas y procesos que regulan el quehacer de la propia entidad. Revisión detallada y periódica del propio responsable de las acciones emprendidas para mejorar el Funcionamiento de determinada área, unidad, órgano, sistema o procedimiento, a fin de medir el grado de eficiencia, eficacia y congruencia en su operación<sup>21</sup>.

Por medio de la aplicación del Modelo de Mejoramiento para la Gestión de Organizaciones (MMGO) para la asociación y su análisis frente al sector, se efectúa un diagnóstico con el cual se identifica el problema clave en áreas concretas de la misma: (gestión humana, cultura organizacional, estructura organizacional, apoyando el direccionamiento estratégico); estableciendo un Objetivo General para mejorar la organización con apoyo de Objetivos Específicos y una respectiva justificación, basándose igualmente en un Marco teórico y Metodológico; para finalmente presentar una propuesta de intervención, donde se recopila información actual y veraz sobre la situación de la asociación evidenciada en el desarrollo del proceso, combinada con conocimientos del estudiante consultores y soportada en una investigación con fuentes primarias y secundarias.

Si la asociación toma en consideración la propuesta expuesta se espera que su gestión sea más eficiente que la actual, viéndose reflejado los resultados.

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

Sun Tzu, quien fuese uno de los destacados escritores y pensadores chinos, así como el más antiguo de las estrategias y que ha sido en los últimos 25 siglos, una

---

<sup>20</sup> Recurso en línea: <http://yerojusa2009.blogspot.com/2009/02/plan-de-mejoramiento-empresarial.html>. Fecha de consulta: Martes 5 de octubre de 2013.

<sup>21</sup> Recursos en línea: <http://www.definicion.org/autoevaluacion>. Fecha de consulta: 9 de octubre de 2013 11:58 am.

influencia determinante en el pensamiento militar del mundo, no hablaban en términos de planeación estratégica, él se centró en su quehacer diario: la estrategia ofensiva. Sun Tzu fue el autor del más antiguo tratado militar chino, “El arte de la guerra”. Escrito en el año 500 A.C en este libro en el capítulo VIII, dice tzu: “El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. En consecuencia, los generales que conocen las variables posibles para aprovecharse del terreno saben cómo manejar las fuerzas armadas. Si los generales no saben cómo adaptarse de manera ventajosa, aunque conozcan la condición del terreno, no pueden aprovecharse de él. Baidaba, en su libro Calila e Dimma escribió sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante: 1. “Analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído. 2. “otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos. 3. “la tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio la reserva, prepararse bien para aprovechar las buenas en la oportunidades y estar atento contra todo lo que teme. En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante.

Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos remotos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación estratégica.

La planeación estratégica es un tema que por la necesidad misma desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. En el siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

## **MODELO MMGO**

Este modelo, es una propuesta para las empresas que actualmente tienen interés en construir un futuro promisorio; transformando y utilizando el conocimiento, incorporando y desarrollando tecnología y creando valor para todos los involucrados en la empresa (accionistas, empresario y su familia, trabajadores, directivos, clientes, proveedores, comunidad, gobierno, competencia, entre otros). Se diseñó modularmente acorde con los estadios que una empresa típica debe superar para atravesar el camino que la lleva a convertirse en una moderna y competitiva organización, con las mejores prácticas de gestión para facilitar el alcance de sus resultados.

Con el modelo se realiza un análisis situacional de los componentes organizacionales definidos en el MMGO para cualquier empresa y la definición de las rutas estratégicas para cada uno. (Seguimiento y Comprensión del Entorno,

Direccionamiento estratégico, Gestión de mercadeo, logística, comercio exterior (importaciones y exportaciones), Comunicación e información, innovación y conocimiento, gestión humana, estructura y cultura organizacional, asociatividad, responsabilidad social y gestión ambiental, gestión de producción y gestión financiera). Igualmente se encuentra adjunto al modelo un cuaderno de casos que sirve de ejemplo de aplicación del MMGO.<sup>22</sup>

Le permiten analizar rápidamente la situación de la empresa en cuanto a la madurez de las más importantes variables competitivas, tales como su direccionamiento estratégico, la gestión de la información, la innovación y el conocimiento, las finanzas y el mercadeo, entre otras.

Conscientes de las necesidades de los microempresarios, la Universidad EAN, quiere apoyar el desarrollo económico nacional, generando conocimiento útil al empresario y a sus organizaciones, y aunque realiza reflexiones académicas muy serias sobre la teoría de punta, traduce estos conocimientos en modelos y herramientas prácticas, comprensibles, de lenguaje empresarial para la creación y la modernización de las empresas.<sup>23</sup>

Para esta investigación se aplicará a la Asociación Defensora de Animales en Cartago, el módulo de Innovación y conocimiento, el cual evalúa siete aspectos para determinar qué tan cercanas están las organizaciones a desarrollar una cultura de innovación y conocimientos que les permita crecer, y ser más productivos y competitivos en el mercado.

Los aspectos que se evaluarán serán los siguientes:

- Gente para la innovación
- Proceso de innovación
- Relaciones
- Organización para la innovación
- Tecnologías de soporte
- Medición de la innovación
- Cultura innovadora

Cada uno de los aspectos anteriores, se evalúa cuatro estadios y cada estadio tiene tres componentes que le permite determinar si dicho estadio se encuentra en etapa de implementación, desarrollo y maduración. El estadio ideal en el que deberían estar las empresas corresponde al estadio cuatro, pues en este escenario se gestionaría una empresa de clase mundial, capaz de enfrentar los nuevos desafíos de la globalización y la competencia perfecta del mercado.

---

<sup>22</sup> Referencia en línea: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/597/585>. 17 de septiembre de 2013

<sup>23</sup> UNIVERSIDAD EAN. Disponible en: <http://mmgo.ean.edu.co/>. 30 de septiembre de 2013

## 11. MARCO LEGAL

Los animales tienen derechos y las personas debemos intervenir para que se cumplan. Busquemos las personas que están trabajando en la misma causa y entre todos se pueda hacer un bloque para presionar las decisiones gubernamentales.

La legislación vigente en nuestro país es la siguiente:

- Estatuto nacional de protección de los animales ley 84 de 1989.
- LEY 746 DE 2002 Tenencia y registro de perros potencialmente peligrosos.
- Acuerdo Municipal N° 49 de 2003 Prohibición del sacrificio de especies mayores
- Protocolo 9 de 2007 Atención de Animales Domésticos Heridos o Maltratados
- Para todos los municipios del territorio colombiano rige el código nacional de tránsito del cual se escogió los siguientes artículos relacionados con los animales.

### **CAPÍTULO VI - TRÁNSITO DE OTROS VEHÍCULOS Y DE ANIMALES**

**Artículo 97°.** Movilización de animales. No deben dejarse animales sueltos en las vías públicas, o con libre acceso a éstas. Las autoridades tomarán las medidas necesarias para despejar las vías de animales abandonados, que serán conducidos al coso o se entregarán a asociaciones sin ánimo de lucro encargado de su cuidado.

Se crearán los cosos o depósitos animales, en cada uno de los municipios del país.

**Parágrafo 1°.** El coso o depósito de animales será un inmueble dotado con los requisitos necesarios para el alojamiento adecuado de los animales que en él se mantengan. Este inmueble comprenderá una parte especializada en especies menores, otra para especies mayores y otra para fauna silvestre, esta última supervisada por la entidad administrativa del recurso.

**Parágrafo 2°.** Este inmueble se construirá según previo concepto técnico de las Juntas Municipales Defensoras de Animales.

**Artículo 98°.** Erradicación de los vehículos de tracción animal. En un término de un (1) año, contado a partir de la iniciación de la vigencia de la presente ley, se prohíbe el tránsito urbano en los municipios de Categoría Especial y en los municipios de primera categoría del país, de vehículos de tracción animal. A partir de esa fecha las autoridades de tránsito procederán a retirar los vehículos de tracción animal.

**Parágrafo 1°.** Quedan exceptuados de la anterior medida los vehículos de tracción animal utilizados para fines turísticos, de acuerdo a las normas que expedirá al respecto el Ministerio de Transporte.

**Parágrafo 2°.** Las alcaldías municipales y distritales en asocio con el SENA tendrán que promover actividades alternativas y sustitutivas para los conductores de los vehículos de tracción animal<sup>24</sup>.

Tabla 2. Matriz de impacto

MATRIZ DE IMPACTO				
NORMATIVIDAD	VENTAJA	DESVENTAJA	IMPACTO	
			POSITIVO	NEGATIVO
Estatuto nacional de protección de los animales ley 84 de 1989.	los animales tendrán en todo el territorio nacional especial protección contra el sufrimiento y el dolor, causados directa o indirectamente por el hombre.	En el territorio nacional no se lleva a cabo el cumplimiento de esta ley	Identifica los derechos de los animales en todo el territorio nacional	
LEY 746 DE 2002 (julio 19)	Tenencia y registro de perros potencialmente peligrosos.	Solo aplica a los caninos en todo el territorio nacional		Tiene un impacto negativo; ya que no se lleva el registro adecuado de estos animales (caninos) en el control de agresividad
Acuerdo Municipal N° 49 de 2003	Prohibición del sacrificio de especies mayores		Permite la conservación de animales que pueden extinguirse	Sobrepoblación de animales mayores en el país.
Protocolo 9 de 2007	Atención de Animales Domésticos Heridos o Maltratados	No se cuenta con albergues suficientes en todo el territorio nacional para atender estos casos.	Mayor control con las personas que atentan contra los animales domesticos	No se aplica con severidad

Fuente: elaboración propia

<sup>24</sup>Recursos en línea: [http://www.sociedadprotectoradeanimales.org/index.php?option=com\\_moofaq&view=article&id=17:que-leyes-hay-en-colombia-para-proteger-a-los-animales&catid=2:moofaq&Itemid=5](http://www.sociedadprotectoradeanimales.org/index.php?option=com_moofaq&view=article&id=17:que-leyes-hay-en-colombia-para-proteger-a-los-animales&catid=2:moofaq&Itemid=5). Fecha de consulta: 10 de agosto de 2013.

## 12. DIAGNÓSTICO

### 12.1. Diagnóstico estratégico

Es aquí donde se identifica las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene el A.D.A Cartago, esto facilitara el análisis de las brechas existentes entre la realización y el estado deseado de cada uno de los factores claves de éxito. Para esto es clave determinar primero clarificar la misión, entendida como el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización por que define: a) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que se desenvuelven, b) lo que se quiere hacer, c) el para quien lo va a hacer, y este aspecto está influenciado concretamente por algunos elementos como: la historia de la organización, los propósitos directivos, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y su diferenciación.

Complementando ésta definición, es importante tener en cuenta:

Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir<sup>25</sup>.

Es también clave la claridad en la visión. Para Jack Fleitman<sup>26</sup>, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. Para Thomson y Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar que deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y como deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, entre otros... Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quiere llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto

---

<sup>25</sup> FLEITMAN. Jack. Administración Estrategia Conceptos y casos. 11° ed. McGraw Hill. p4.

<sup>26</sup> THOMPSON. A. y STRECKLAND. A. Administración Estrategia Conceptos y casos. 11° ed. McGraw Hill.p4.

de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, entre otros.

Según Fleitman, hay muchas diferencias entre misión y visión, como por ejemplo: algunos dicen que la visión es más genérica que la misión y, por lo tanto, que es menos precisa. Otros creen que la visión es algo que yace en la mente de una persona y, por consiguiente, que es menos objetiva que subjetiva en contraparte, suele pensarse que la misión es mucho más precisa, específica, y que es algo de cual ya se tiene alguna certeza. En todo caso, conocer el sitio adonde se va allana considerablemente el camino, y desde este punto de vista, el concepto de misión es más usual y suele ser definido como el modo en que los empresarios, líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión.

Es importante resaltar otros aspectos relacionados con apreciaciones que buscan diferenciar misión y visión y se puede resumir en lo siguiente.

En primer aspecto lo que es el negocio, llámese motivo, propósito o razón de ser de la existencia de una empresa en el presente es relacionado con la misión. Por otro lado, lo que se pretende sea el negocio más adelante o hacia donde se dirige a largo plazo y en que se requiere y debe convertirse se contempla como visión.

Paso seguido a la estructuración de la misión y visión, es definir ¿cómo se va hacer? Y ¿Qué insumos se van a utilizar? Para este cómo, hay que decidir quienes harán parte del proceso, desde la misma dinámica de información recolectada como análisis y conclusiones. Las directivas deben involucrar a miembros representantes de las distintas áreas de la comunidad educativa, así como establecer los espacios de tiempo para este proceso. Respecto a los insumos no hay que basarse solamente en el manejo de las percepciones de miembros de la comunidad educativa, por esto hay que basarse en hechos y diarios concretos.

Para el diagnóstico estratégico se recomienda el análisis DOFA, herramienta de múltiple aplicación que se puede usar por áreas estratégicas diferentes o de la institución misma en general. Esta herramienta es clave para las decisiones institucionales y debe ser muy objetiva en temas de benchmarking para determinar las verdaderas fortalezas y debilidades, identificar oportunidades y las amenazas para el logro de objetivos y metas. Esto requiere tanto una mirada interna como de los factores que influyen desde el entorno.

## **12.2. Diagnóstico externo**

Para eso se observa, estudia e investiga desde: competencia actual y futura, proveedores, tendencias macroeconómicas y de mercado, regulaciones y controles estatales y del cliente. Las oportunidades se ven como tendencias (económicas, políticas, sociales, familiares, culturales, tecnológicas entre otros.)

que muestran el entorno, facilitando o beneficiando el desarrollo de la Asociación Defensora de Animales de la ciudad de Cartago, haciendo la gestión de manera efectiva y exitosa. Las amenazas se concentran en la tendencias (económicas, políticas, sociales, familiares, culturales, tecnologías entre otros.) que limitan o dificultan el normal desarrollo o la supervivencia de los propósitos de la Asociación.

Tabla 3. Análisis externo.

SITUACION	ACTOR Y ACCION
Rescate de animales	La Unidad Administrativa Cuerpo Oficial de Bomberos de Cartago viene trabajando en el mejoramiento del rescate de animales en emergencias (especies mayores) a través de equipamiento.
Investigación	En la Universidad del Valle se permite al estudiante desarrollar proyectos de investigación, a través de trabajos de grado, sobre indicadores para la evaluación del bienestar animal.
Sensibilización	La Asociación Defensora de Animales realiza sensibilización de poblaciones humanas con respecto a temas sanitarios y ambientales, a través del trabajo en campo de estudiantes de pregrado. Algunos actores independientes trabajan en la concientización para poder tener una vida en sociedad con una tenencia responsable. La Secretaría de Cartago de Ambiente ha realizado campañas de sensibilización en el tema de maltrato animal

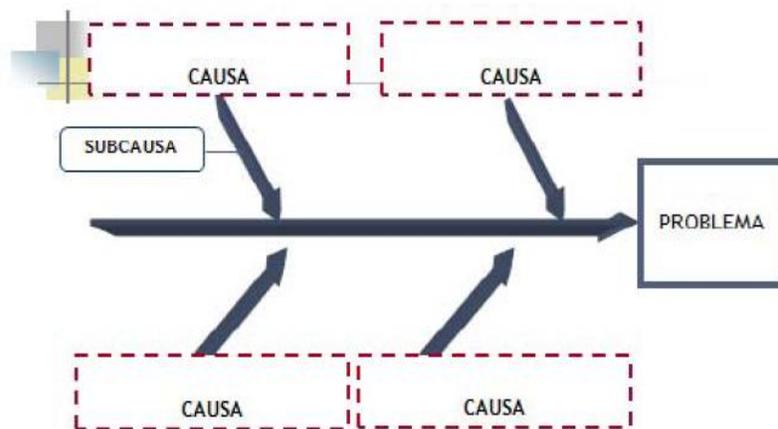
**Fuente: elaboración propia**

### 12.3. Diagnóstico interno

Dentro del análisis interno, la A.D.A desarrolla procesos relacionados con la razón de ser del albergue. Aquí hay que incluir y analizar el desarrollo, el nivel de investigación y el aprovechamiento real de la infraestructura y la tecnología. Y para esto hay que tener claro el sistema de seguimiento (existencia de indicadores), la innovación, los recursos existentes y qué tanta coherencia existe entre los pronósticos de estas áreas estratégicas frente a la misión y visión. Frente a las fortalezas hay que conceptualizar que forman parte de aquellas actividades que hacen competitividad a la Asociación Defensora de Animales pues apoyan el logro de las metas organizacionales. Estas pueden ser comunes dentro del entorno. En cuanto a las debilidades hay que analizar las actividades que dificultan el éxito de la institución. Por ejemplo no poder cumplir con estrategias que la competencia si logra. Dentro de esta dinámica es recomendable la implementación del diagrama

causa-efecto o el llamado diagrama de “Ishikawa” porque fue creado por Kaoru Ishikawa, experto en dirección de empresas interesado en mejorar el control de calidad; también es llamado “Diagrama Espina de Pescado” porque su forma es similar al esqueleto de un pez : está compuesto por un recuadro (cabeza), una línea principal (columna vertebral), y 4 o más líneas que apuntan a la línea principal formando un Angulo aproximado de 70° (espinas principales). Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (espinas), y así sucesivamente (espinas menores), según sea necesario. De esta manera se establece los núcleos problemáticos resultantes del diagnóstico interno que se representan como se ve a continuación:

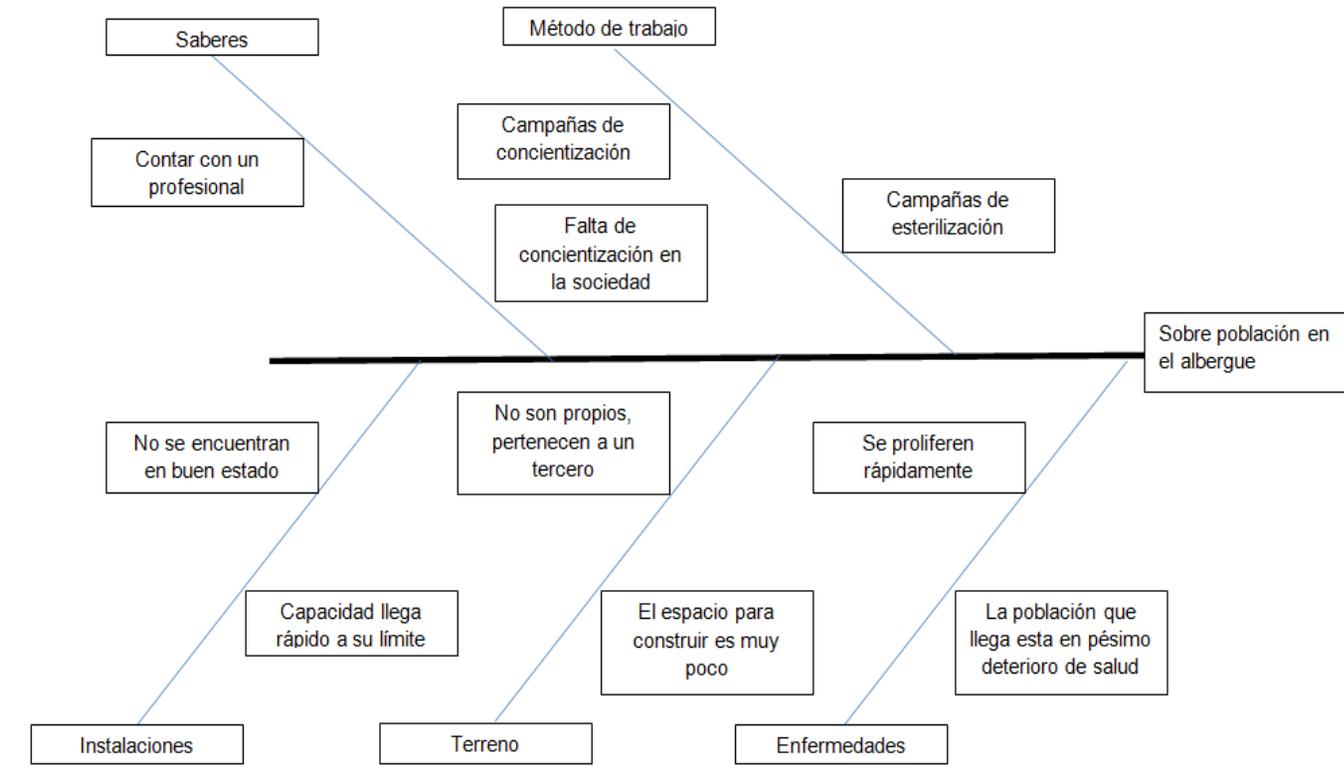
**Figura 1.** Diagrama espina de pescado.



Tomada de <http://www.eduteka.org/HerramientasVisuales.php>. fecha de consulta: 12 de agosto 2013.

A continuación se presenta uno de los problemas que presenta la Asociación Defensora de Animales de la ciudad de Cartago;

**Figura 2. Diagrama de pescado Asociación Defensora de Animales.**



**Fuente: Elaboración propia**

## **Muestra**

- Muestra no probabilística: subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad si no de las características de la investigación, para este caso se aplicó en las realizadas a 3 empleado de la Asociación Defensora de Animales de la ciudad de Cartago.

## **Conclusiones de las entrevistas:**

### **Entrevista a Ana Rosa Pino (ver anexo entrevista):**

- No hay apoyo a la Asociación Defensora de Animales por parte de entidades gubernamentales, además de ser un deber de las administraciones públicas.
- Una de las falencias del albergue frente a los empleados que allí realizan sus labores es que no se les pueden brindar un salario más alto ya que el albergue no tiene la capacidad para hacerlo, además de no tener apoyo de las entidades gubernamentales; de ahí surge la problemática de que se distorsionan las labores dentro de la institución.
- Por falta de recursos de apoyo el albergue no ha podido desarrollar muchas estrategias de concientización a la población de Cartago sobre la esterilización de los animales.
- Si hay una sobrepoblación de Animales en Cartago Valle.
- Para solucionar una de las más grandes problemáticas de la sobrepoblación de animales en Cartago es importante educar desde los niños hasta las personas adultas sobre los cuidados y la tenencia de un animal.
- Es necesario establecer parámetros con las entidades gubernamentales para que apoyen a las organizaciones que laboran en pro de la comunidad mediante el cuidado y el trato de los animales.

### **Entrevista a Lorena Cardona Giraldo (ver anexo entrevista):**

- Las personas tienen una percepción diferente del albergue, al dejar abandonados animales en la puerta de dicha institución.
- Las enfermedades más comunes que presentan los animales que llegan al albergue son respiratorias, traumatología por atropellamiento y de la piel, ya que no tienen ningún cuidado y simplemente viven del día a día en la calle.
- No es complicado realizar una adopción sencillamente es tener buen corazón y apropiarse de la problemática actual de los animales sin techo.

- Hay muchas cirugías que se realizan en el albergue para animales, favoreciendo las personas de bajos recursos, así ir solucionando la sobrepoblación ya existente en la comunidad de Cartago.

#### **12.4. Estrategia competitiva.**

Un aporte fundamental para establecer los objetivos estratégicos es la propuesta de Michael Porter a través de sus 3 estrategias genéricas (1982). Porter identificó que estas tres estrategias podían usarse individual o conjuntamente. La primera se refiere al liderazgo en costos, la cual consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos, a través de una reducción en los costos. La segunda aplica al concepto de diferenciación, la cual pretende producir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta. Por último ésta el enfoque, que como su nombre lo indica, propende por enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores.

Con base a los análisis dados desde el interior y del entorno, la idea es que los núcleos polémicos establecidos, sean (después de un análisis detallado) cambien de polaridad y sean los objetivos estratégicos, donde las causas de los problemas sean la solución, es decir, las estrategias mismas para acompañar y soportar los objetivos estratégicos.

En cuanto a la Asociación Defensora de Animales se refiere, observaremos como esta interviene en el mercado ofreciendo un servicio a la comunidad.

Tabla 2. Factores claves del éxito, estrategia competitiva.

FACTORES CLAVES DEL EXITO	PESO	ADA		VETERINARIAS	
		CALIFICACION	RESULTADO	CALIFICACION	RESULTADO
Calidad del servicio	0,2	4	0,8	5	1
Precio de entrada	0,22	5	1,1	3	0,66
Participacion en el mercado	0,21	5	1,05	5	1,05
Conocimiento	0,17	4	0,68	5	0,85
Inversion	0,2	3	0,6	5	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>4,23</b>		<b>4,56</b>

Fuente: elaboración propia.

### Conclusión:

Los factores que se debe tomar en cuenta la Asociación Defensora de Animales según la tabla se encontró que el factor clave del éxito para la asociación es el precio uno de los factores más importantes para su posicionamiento y su incremento de gestión. Por otro lado tenemos una gran debilidad como la calidad del servicio, el conocimiento de marca y la baja nula inversión.

Figura 3. Análisis FODA



Fuente: elaboración propia.

## **DOFA**

### **ASOCIACIÓN DEFENSORA DE ANIMALES A.D.A CARTAGO VALLE.**

#### **Debilidades**

- Falta de recursos para el mantenimiento y reparación de las instalaciones donde viven los animales.
- Mala distribución del espacio de los animales.
- Mala clasificación de los caninos por el tamaño ya que los más grandes no dejan que se alimenten los pequeños.
- No hay una base sólida sobre las labores de los empleados
- No hay control del cumplimiento de los deberes diarios.
- Pocas actividades para la recolección de fondos.
- Desactualización en el sentido de tecnología para el suministro de información.
- Falta dedicación y control con los tratamientos de los animales enfermos.
- Poco control de garrapatas y pulgas.
- Hay muy pocas estrategias establecidas para recoger recursos que beneficien los animales.

#### **Oportunidades**

- Las campañas que están desarrollando distintas entidades sobre el cuidado y como se puede adoptar animales desprotegidos.
- Toma de conciencia en la sociedad sobre la tenencia responsable de animales.
- La colaboración activa que tienen las marcas de alimentos para los animales, cadenas de supermercados, instituciones privadas y la sociedad en general en donaciones para entidades sin ánimo de lucro que buscan el bienestar de los animales.
- Nuevas leyes implementadas para la protección de los animales.
- Las empresas buscan reducir impuestos mediante la responsabilidad social empresarial.
- El avance tecnológico e innovación.

## **Fortalezas**

- La entrega y dedicación por parte de la presidenta y creadora del A.D.A (Cartago Valle)
- Las instalaciones son netamente de la Asociación Defensora de Animales.
- Tiene terreno para realizar más instalaciones para los animales.
- El A.D.A tiene un convenio con algunos veterinarios del municipio para realizar cirugías a bajo costo favoreciendo los animales adoptados o de la calle.
- A.D.A Es una organización conocida en el municipio y posicionada por su ardua labor con los animales.
- A.D.A cuenta con instrumentación necesaria requerida para cirugías
- Cuenta con el servicio de cementerio para animales.
- Cuenta de página web para que la población de Cartago tenga acceso a la información de los animales y sus derechos.
- Rescata animales que estén en malos tratos y que no tienen un debido cuidado animal.
- Disponibilidad a las personas que de alguna manera se acercan para colaborar.
- A.D.A realiza eventos caninos para recoger fondos para el mantenimiento del albergue.

## **Amenazas**

- La situación política del país
- La situación económica del país
- Poca conciencia de las personas al abandono de sus animales.
- Hay muy poca responsabilidad de las personas frente a la tenencia de los animales.
- Sobre población en la calle de animales.
- Cambio climático
- La comunidad tiene una visión errada sobre las funciones que desempeña el A.D.A
- El desentendimiento de las entidades gubernamentales con los animales.
- Poca colaboración de las empresas privadas con las problemáticas de los animales y medio ambiente.

## DO

- Aprovechar los recursos obtenidos (tejas, ladrillos y cemento) por parte de algunas personas comprometidas con los animales para la reparación de las instalaciones.
  - Con el objetivo de que los animales tengan una mejora en las instalaciones para que no se enfermen.
- Implementación de base de datos y plantillas de cirugías, adopciones y donaciones para el cumplimiento de las leyes y seguimiento a las personas que se hacen responsables de los animales.
  - Para facilitar datos sobre los animales que han pasado o están aún en el albergue; además para descuentos para posibles cirugías y verificación del estado del animal.
- Por medio de rifas, campañas de solidaridad a los animales, eventos caninos, alcancías en puntos clave de la ciudad y relaciones públicas para gestionar con cadenas de supermercados donaciones para el albergue.
  - Con el fin de cubrir los gastos de la alimentación y tenencia de los animales desprotegidos.

## DA

- Se busca concientizar a la población mediante campañas de responsabilidad sobre la tenencia del animal para que haya un espacio más organizado en el albergue.
  - Buscando que no aumente sobrepoblación de animales en la ciudad de Cartago Valle; ya que cuando las personas dejan en la calle los animales sin esterilizar hay una reproducción sin control del animal y el albergue rápidamente cubre su capacidad y ya no pueda albergar más animales; los cuales quedarían a la intemperie y sin quien cuide de ellos.
- Acudir a las entidades políticas competentes sobre el estado del albergue y sus necesidades diarias con los animales, haciéndoles un llamado de responsabilidad con animales.
  - El objetivo de esta estrategia es darle una vida digna a los animales que también son seres vivos y sienten, además de tener una ciudad más organizada del mismo modo se pueda cuidar el medio ambiente.

- Llevar un control interno en las labores y deberes de los empleados; realizar reuniones donde se evidencie el trabajo para tener un lugar limpio, acogedor y organizado, ya que debido a algunos cambios climáticos pueden aparecer enfermedades y roedores.
  - Todo esto con el fin de no poner en peligro la vida de los animales refugiados dentro de las instalaciones del albergue, cubriendo una de las 5 libertades del WSPA (World Society for the Protection of Animals) (Sociedad Mundial para la Protección Animal).

## **FA**

- Por medio de campañas de culturización a la población de Cartago en busca de padrinos para cirugías o cuidados de animales enfermos para sus tratamientos ya que algunos son costosos y así se busca crear conciencia sobre la protección de los animales indefensos y urgidos de cuidados.
  - Para cubrir cirugías de animales que llegan atropellados, con enfermedades que requieren medicamentos que no hay alcance del albergue ni de las personas de bajos recursos por que son tratamientos muy costosos, entonces con los padrinos se busca suplir las necesidades de dichos animales.
- Teniendo en cuenta los eventos caninos que buscan una recolección de fondos para el albergue, de igual manera aprovechar este espacio para énfasis en dar a conocer la información de contacto de la organización (pág. web, números telefónicos, correo electrónico y dirección).
  - Con la mira que la misma sociedad pueda dar información sobre animales maltratados, que estén en total abandono o en un mejor caso para que hagan el proceso de adopción de los mismos.
- Debido a la sobrepoblación de animales es necesario construir más instalaciones en el albergue ya que cuenta con un terreno amplio, teniendo en cuenta que primero se deben hacer campañas de concientización y de recolección de recursos para dicho fin.
  - Con el fin de que no haya hacinamiento y proliferación de enfermedades.

## **FO**

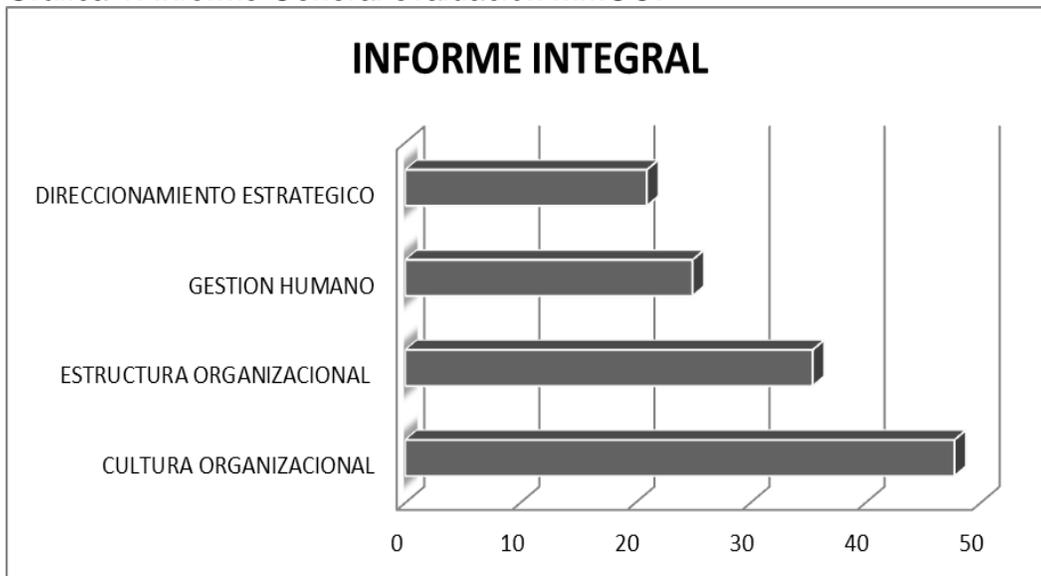
- Dar a conocer a las empresas privadas o personas naturales sobre la labor y servicios que realiza el albergue en la comunidad de Cartago, para que les brinden ayuda y acompañamiento en la labor de servir a la comunidad y al medio ambiente.

- A través de esta estrategia se supliran todas las necesidades del albergue y toda la comunidad se apropie de la problemática actual que sucede con los animales albergados y también ayuden a los que no estén albergados.
- De mano de las leyes tomar el control jurídicamente con las personas que tienen bajo responsabilidad animales y no les den un adecuado trato, haciendo uso de estas leyes la Asociación se empodera del animal, hasta que consiga un nuevo hogar.
  - Con el objetivo de que el animal no siga siendo maltratado y tenga una vida digna en un hogar donde le den los cuidados y el amor que los animales merecen.
- Hacer invitaciones a las empresas privadas del sector a uno de las exposiciones caninas para dar a conocer más la labor que realiza el albergue y se apropien más de la problemática actual de la zona, para que en conjunto trabajen sobre responsabilidad social empresarial y así se beneficien ambas partes.
  - Con el fin de que las empresas privadas del sector se apropien de la problemática actual que tienen los animales y le remuneren de alguna forma a la comunidad de Cartago.
- Aprovechar el espacio libre que hay en el albergue, el avance tecnológico e innovación para crear un crematorio de animales; donde se le brinda a la comunidad otro servicio para sus mascotas fallecidas; pero antes se deben hacer recolectas de materiales o efectivo entre empresas privadas del sector y personas naturales que quieran ayudar a dicha causa.
  - Esto se realizaría para generar más activos dentro del albergue para seguir en la lucha diaria frente al cuidado de los animales desprotegidos y abandonados por la misma sociedad.

## DIAGNÓSTICO (APLICACIÓN MMGO)

El siguiente diagnóstico es producto de la aplicación del Modelo MMGO de la Universidad EAN, llevado a cabo en la Asociación Defensora de Animales de Cartago, basado en un proceso previo de entrevistas con los encargados de cada una de las áreas y funciones principales de la asociación; se evaluó y observó todo el proceso de producción, la documentación y procedimientos en las diferentes áreas, cuyo resultado en el área fue una calificación inferior y se considera importante intervenir.

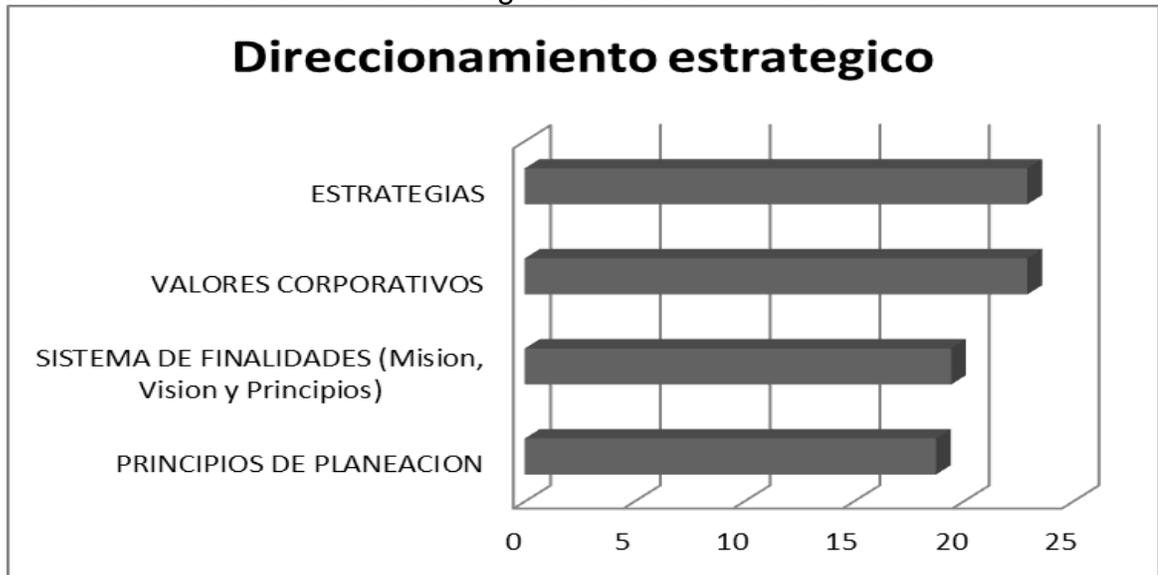
Gráfica 1. Informe General evaluación MMGO.



Fuente: modelo MMGO

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Grafica 2. Direccionamiento estratégico evaluación MMGO.



Fuente: modelo MMGO

**Análisis situacional:** la empresa Asociación Defensora de Animales tiene una gran trayectoria, pero no existe un direccionamiento estratégico claro y definido, se considera necesario aplicar la misión y la visión dentro de la asociación.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

Grafica 3. Cultura organizacional evaluación MMGO



Fuente: modelo MMGO

**Análisis situacional:** se debe mejorar en la fase de reconocimiento del personal por cumplimiento de objetivos y metas; sin embargo, en general este componente se encuentra relativamente.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Gráfica 4. Estructura organizacional evaluación MMGO.

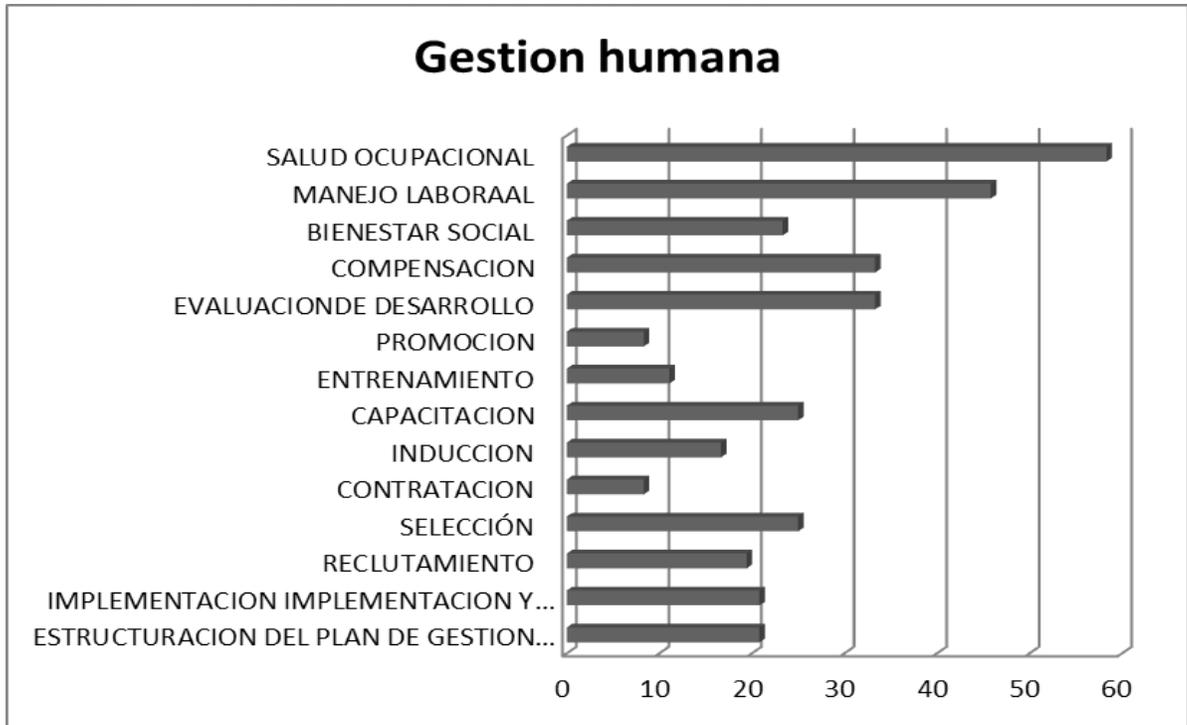


Fuente: modelo MMGO

**Análisis Situacional:** se encontró que a pesar que la asociación va estableciendo áreas según necesidades, poco control tiene sobre la estructura, procesos y procedimientos de los mismos.

## GESTIÓN HUMANA

Gráfica 5. Informe Gestión humana evaluación MMGO.



Fuente: modelo MMGO

**Análisis Situacional:** Las vinculaciones en la asociación siempre las ha realizado la presidenta de la asociación Defensora de Animales la señora Ana Rosa Pino. Aunque esta persona ha estado en ocasiones anteriores temporalmente en el área y tiene interés en aprender y ejecutar labores de recursos humanos, se evidencia que no tiene un enfoque claro sobre los programas de recursos humanos, ni en la parte de entrenamiento y promoción, de igual forma sucede con el proceso de contratación.

### 13. PLAN DE ACCIÓN O INTERVENCIÓN

Tabla 3. Jerarquización de fortalezas.

No	META	OBJETIVO	INDICADOR	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	PLAZO (programación de acciones)		costo
							Fecha de inicio	Fecha de terminación	
1	Realización de formatos para la asociación	Implementación de formatos para el registro de animales que lleguen a la asociación	Presentar el 100% de los formatos diseñados	Dar a conocer a la asociación los formatos realizados para el manejo de los procesos.	Jorge A. Ortiz Practicante	Computador	14/05/2013	30/05/2013	\$ -
2	Realización de campañas de esterilización	Brindar a la comunidad cartagüesa la posibilidad de esterilizar a las mascotas	Presentar el 100% de mascotas inscritas esterilizadas	Permitir a la comunidad cartagüesa un servicio adsequible de esterilización	Veterinario	Instrumentos de cirugía instalaciones esterilizadas.	3 veces a la semana - 12 en el mes		\$ 1.000.000,00

Tabla 3. (Continuación)

No	META	OBJETIVO	INDICADOR	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	PLAZO (programacion de acciones)		costo
							Fecha de inicio	Fecha de terminacion	
3	Campañas de recolección de recursos	Recolectar recursos para la asociación	Suplir el 90% de las necesidades que presenta la asociación	Brindar a los animales el bienestar que ellos necesitan	Ana Rosa Pño	Publicidad, promoción, patrocinio y todos los recursos necesarios para su realización		1 por mes	\$ 1.200.000,00
4	Reuniones periódicas	Incrementar las donaciones de la comunidad cartagüense	Delegar el 100% de las inquietudes presentadas por parte de los miembros de la asociación	Hacer un acompañamiento a los trabajadores por medio de las reuniones periódicas	Ana Rosa Pño	Oficina, escritorio, computador, sillas		1 por mes	\$ 10.000,00
5	Donaciones	Incrementar las donaciones por parte de la comunidad cartagüense	Recibir un apoyo del 100% por parte de los ciudadanos de Cartago	Sensibilizar a la ciudadanía de la importancia de su donación a la asociación	Lorena Cardona Giraldo	Oficina, escritorio, computador, sillas		Diariamente	\$ -

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4. Objetivos de las recomendaciones**

Informe # 1		
ACTIVIDADES REALIZADAS	RECOMENDACIONES DADAS	OBJETIVO DE LAS RECOMENDACIONES DADAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizó un formato de adopción, donde se digitalizo toda la información que había física para facilitar la búsqueda del animal o persona dada en custodia para futuras cirugías con descuento o para el control que realiza el albergue sobre el cuidado de los animales dados en adopción.</li> <li>• Formato de citas de cirugías y digitalizada la información del mes para llevar un control de recaudos para el albergue.</li> <li>• Se desarrolló un formato para saber la cantidad de animales nuevos, fallecidos, enfermos y dados en adopción para tener estadísticas semanales.</li> <li>• Formato de seguimiento y control de donaciones en especie o de efectivo.</li> </ul>	<p><b>Diagnóstico</b></p>	<p><b>Diagnóstico</b></p>

**Fuente: elaboración propia.**

**Tabla 5. Objetivos de recomendación**

Informe # 2		
ACTIVIDADES REALIZADAS	RECOMENDACIONES DADAS	OBJETIVO DE LAS RECOMENDACIONES DADAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se establecieron unas reuniones mensuales con los empleados de la Asociación Defensora de Animales A.D.A, dando solución a falencias en el equipo de trabajo en cuanto a sus funciones dentro de la organización. Se hicieron observaciones que permitirán que cada uno tenga claro hasta donde llega su responsabilidad dentro de la asociación.</li> <li>• Sigue la continuidad sobre los procesos de sistematización de toda la información sobre cirugías, donaciones, control y estado de animales.</li> <li>• Se realiza el procesó de acompañamiento y capacitación a las personas que visitan el albergue para hacer adopciones y donaciones, aprovechando ese espacio para ir cambiando la percepción sobre el albergue frente a la comunidad (atención a la comunidad).</li> <li>• Formato de cirugías para la campaña de la alcaldía y del Sisben individualizada para cada animal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sigue el fallecimiento de los felinos debido a una bacteria o epidemia, es de urgencia tratar este asunto como prioridad de la salud de los mismos y no recibir más animales mientras controlan dicha epidemia.</li> <li>• Debe continuarse con el proceso de las reuniones más de seguido con las empleadas ya que algunas veces se distorsiona las funciones de ellas y no las realizan como se debe y en el tiempo que se deben realizar. Es importante hacer uso del manual de funciones.</li> <li>• Es necesario que la Presidenta de la Asociación Defensora de Animales A.D.A Cartago, dedique más tiempo y supervisión a los empleados para que tengan una figura de autoridad en la organización.</li> <li>• Es necesario capacitar a los empleados con la ayuda de los veterinarios que visitan el albergue, sobre los tratamientos y su duración ya que no hacen debidamente los tratamientos a los animales enfermos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el fin de que no se prolongue más la epidemia y no haya más mortalidades de los felinos.</li> <li>• Con el objetivo de que no se distorsionen las labores de las empleadas ya que los más beneficiados son los animales, porque ellas son las encargadas de cuidarlos y de hacer los tratamientos que estos requieran.</li> <li>• Con el fin que cumplan sus labores además de hacer frente más rápidamente los problemas que vayan resultando dentro del albergue.</li> <li>• Todo esto para que el animal enfermo tenga los tratamientos adecuados y en el tiempo correcto.</li> </ul>

**Fuente: elaboración propia.**

**Tabla 6. Objetivos de recomendación**

Informe # 3		
ACTIVIDADES REALIZADAS	RECOMENDACIONES DADAS	OBJETIVO DE LAS RECOMENDACIONES DADAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hace continuidad en los procesos de recolección de recursos mediante las visitas de personas que van con un fin de adopción, algún otro motivo o simplemente por curiosidad, se les educa sobre la labor que se realiza y las necesidades que tiene la organización, se les información sobre los eventos caninos y las rifas que se realizan. Este proceso se realiza desde la iniciación de la práctica en la Asociación Defensora de Animales A.D.A Cartago, se ha notado una mejora continua en las tareas desarrolladas en ella.</li> <li>• El continuo control en los inventarios de suministro dentro de la Asociación Defensora de Animales A.D.A Cartago, da como resultado una mejora en la modernización de la organización ya que se trabajaba sin control alguno, además no se tenía un dato exacto de los activos que habían dentro de la misma.</li> <li>• Se realiza el proceso de acompañamiento de las personas que visitan albergue Santana para hacer adopciones y donaciones.</li> <li>• Separación de citas para las jornadas de cirugías (cesáreas, esterilización castración, quistes y amputaciones entre otras) y campañas de cirugías (esterilización y castración).</li> <li>• Se hace un seguimiento a las personas que formalizan el proceso de animales dados en custodia por enfermedad o descuido del custodiado.</li> <li>• Reunión con los empleados acerca de los avances que se ha tenido con cada una de las disposiciones establecidas en la anterior reunión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe continuarse con el proceso de las reuniones más de seguido con las empleadas ya que algunas veces se distorsiona las funciones de ellas y no las realizan como se debe y en el tiempo que deben realizarse.</li> <li>• Se hace énfasis en la presencia de la Presidenta de la Asociación Defensora de Animales, más tiempo para que los empleados tengan una figura de autoridad en la organización.</li> <li>• Hacer más de seguido las campañas de concientización ya que han aumentado la cantidad de animales albergados.</li> <li>• Determinar un lugar en buen estado para los animales enfermos y/o los que vayan llegando mientras se adaptan al lugar para evitar las peleas entre los mismos animales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo esto para que el animal enfermo tenga los tratamientos adecuados y en el tiempo correcto.</li> <li>• Con el fin que cumplan sus labores además de hacer frente más rápidamente los problemas que vayan resultando dentro del albergue.</li> <li>• Con el objetivo de que no haya aglomeración de animales y proliferación de enfermedades, además que los animales tengan un hogar.</li> <li>• Como finalidad de que los animales enfermos puedan recuperarse más rápidamente y los animales que vayan ingresando al albergue también tengan otro lugar mientras se van adaptando a vivir con más animales.</li> </ul>

**Fuente: elaboración propia.**

**Tabla 7. Objetivos de recomendación**

Informe # 4		
ACTIVIDADES REALIZADAS	RECOMENDACIONES DADAS	OBJETIVO DE LAS RECOMENDACIONES DADAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuidad en los procesos que se han venido implementando en la Asociación Defensora de Animales, ya que con ella se ha llegado a una mejora en las tareas desarrolladas en el A.D.A.</li> <li>• Continuidad en los procesos de adopción, cirugías, mortalidad en los animales y cada uno de los procesos que allí se realizan.</li> <li>• Se hace proceso de acompañamiento de las personas que visitan el albergue para hacer adopciones, donaciones, por otra parte también se hace la separación de citas para cirugías y se maneja el proceso de animales dados en custodia en algunos caso por enfermedad o descuido del custodiado. (servicio a la comunidad).</li> <li>• Reunión con los empleados acerca de los avances que se ha tenido con cada una de las disposiciones establecidas en la anterior reunión.</li> <li>• Organización de los archivos encontrados en la oficina asociadas al proceso de intervención que se está haciendo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de abastecimiento en el albergue; ya que a veces se necesitan materiales y no se encontraba quien los llevara de un albergue al otro.</li> <li>• Debe continuarse con el proceso de las reuniones más de seguido con las empleadas ya que algunas veces se distorsiona las funciones de ellas y no las realizan como se debe y en el tiempo que deben realizarse.</li> <li>• Se hace énfasis en la presencia de la Presidenta de la Asociación defensora de Animales, más tiempo para que los empleados tengan una figura de autoridad en la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estos planes de abastecimiento son necesarios para controlar los insumos además de que se puedan quedar sin alimento los animales.</li> <li>• Todo esto para que el animal enfermo tenga los tratamientos adecuados y en el tiempo correcto.</li> <li>• Con el fin que cumplan sus labores además de hacer frente más rápidamente los problemas que vayan resultando dentro del albergue.</li> </ul>

**Fuente: elaboración propia.**

**Tabla 8. Objetivos de recomendación**

Informe # 5		
ACTIVIDADES REALIZADAS	RECOMENDACIONES DADAS	OBJETIVO DE LAS RECOMENDACIONES DADAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación diaria con las personas que se acercaban a la Asociación Defensora de Animales A.D.A., se les capacitaba en cuanto a la tenencia de los animales en la casa.</li> <li>• Continuidad en los procesos de adopción, cirugías, mortalidad en los animales en la Asociación Defensora de Animales.</li> <li>• Reunión con los empleados acerca de los avances que se ha tenido con cada una de las disposiciones establecidas en la anterior reunión.</li> <li>• Organización de los archivos encontrados en la oficina asociada al proceso de intervención que se está realizando (sistematización).</li> <li>• Gestión en recaudo de recursos (dinero, materiales, concentrado) para la Asociación Defensora de Animales de la ciudad de Cartago.</li> <li>• Programación para jornadas de mantenimiento del albergue Santana en deshierbar y podar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar continuamente las labores que deben hacer los empleados de acuerdo al manual sin recurrir a lo verbal.</li> <li>• Gestionar con las grandes superficies apoyo con las alcancías ahorradoras en los puntos de pagos, para que la ciudadanía colabore con la Asociación Defensora de Animales A.D.A.</li> <li>• Seguir con las campañas de concientización y esterilización; en la ciudad de Cartago y partes aledañas de la ciudad.</li> <li>• Capacitar a los empleados en cuanto al manejo de los animales (tratamientos), servicio a la comunidad y demás procesos que se realizan dentro de la Asociación Defensora de Animales.</li> <li>• Realizar un carnet para los trabajadores del albergue.</li> <li>• Gestionar más materiales para la adecuación de la estructura de la Asociación Defensora de Animales A.D.A. para el reordenamiento de los animales.</li> <li>• Continuar con el proceso de búsqueda de hogares adoptantes de animales.</li> <li>• Seguir con la adecuación de las instalaciones; ya que es necesario por la sobrepoblación que vive el albergue de Santa Ana.</li> <li>• Continuar con los procesos de sistematización a medida que vaya resultando información.</li> <li>• Hacer énfasis en las empresas públicas y privadas sobre la responsabilidad social empresarial para obtener más activos para la mejora del albergue.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el fin de hacer cumplir el manual de funciones ya se ha recurrido a lo verbal y no ha dado resultados favorables.</li> <li>• Buscando siempre bonificaciones para los animales de las personas caritativas que quieran ayudar la causa.</li> <li>• Con el objetivo que no aumente la sobrepoblación de animales en la ciudad de Cartago; ya que si dejan los animales a la deriva sin esterilizar hay una reproducción sin control.</li> <li>• Todo esto para que el animal enfermo tenga los tratamientos adecuados y en el tiempo correcto.</li> <li>• Con el objetivo de que las personas que visiten identifiquen los trabajadores del albergue.</li> <li>• Con el fin de que estén bien las instalaciones para no juntar los animales de diferentes tamaños ya que no dejen alimentarse los unos a los otros.</li> <li>• Buscando que los animales tengan un desarrollo más sano y adecuado.</li> <li>• Con el fin de tener acceso a la información más veraz y rápida.</li> <li>• Con el fin de que las empresas privadas del sector se apropien de la problemática actual que tienen los animales y le remuneren de alguna forma a la comunidad de Cartago.</li> </ul>

**Fuente: elaboración propia.**

## 14. CONCLUSIONES

Después de haber realizado un análisis a la ASOCIACION DEFENSORA DE ANIMALES ADA de la ciudad de Cartago – Valle, se encontraron diferentes áreas de oportunidad en:

- La organización
- Las instalaciones físicas
- La administración del tiempo libre
- La sistematización de la información

Es por ello que se proponen planes de mejora que incluyen:

- Plan de mejora de instalaciones
- Plan para la administración del tiempo libre
- Plan de capacitaciones para los empleados
- Plan para la gestión de recursos (alimentación, infraestructura física y demás recursos)
- Fortalecimiento de la visión, misión y estrategias

Se espera que con la aplicación de estas mejoras se tenga los siguientes beneficios:

- Conocer mejor la filosofía de la asociación, quienes son, hacia donde van y cómo piensan lograr lo que se proponen, a través de su misión, visión, objetivos y estrategias.
- Mejorar y/o mantener la salud de los animales residentes a través de una alimentación sana y una adecuada vigilancia de los animales enfermos.
- Promover la autonomía, la salud, la socialización, y otros factores, por medio del ejercicio.
- Hacer de la instalación física, un lugar estético, funcional, seguro y confortable para los animales, empleados.

Además se pretende fortalecer dos aspectos.

1. Satisfacción personal por el hecho de brindar bienestar y cuidado a un grupo de personas que ayuda al bienestar de los animales.
2. El beneficio más que económico social, resultado de una administración correcta y proveerá de un buen servicio útil a la sociedad que lo necesita.

El trabajo desarrollado en este trabajo de grado constituye un apoyo para brindar un mejor servicio, pero también la Asociación debe comprometerse a la búsqueda de la mejora continua

## 15.RECOMENDACIONES

- Es necesario capacitar a los empleados con la ayuda de los veterinarios que visitan el albergue, sobre los tratamientos y su duración ya que no hacen debidamente los tratamientos a los animales enfermos.
- Debe continuarse con el proceso de las reuniones más de seguido con las empleadas ya que algunas veces se distorsiona las funciones de ellas y no las realizan como se debe y en el tiempo que se deben realizar. Es importante la realización del manual de funciones.
- Hacer más de seguido las campañas de concientización ya que han aumentado la cantidad de animales albergados.
- Planes de abastecimiento en el albergue; ya que a veces se necesitan materiales y no se encontraba quien los llevara hasta allá.
- Realizar un carnet para los trabajadores del albergue.
- Gestionar más materiales para la adecuación de la estructura de la Asociación Defensora de Animales A.D.A. para el reordenamiento de los animales.
- Capacitar a los empleados en cuanto al manejo de los animales (tratamientos), servicio a la comunidad y demás procesos que se realizan dentro de la Asociación Defensora de Animales.
- Continuar con el proceso de búsqueda de hogares adoptantes, que les permitan a los animales un desarrollo más sano y adecuado.
- Seguir con la adecuación de las instalaciones; ya que es necesario por la sobrepoblación que vive el albergue de Santa Ana.
- Continuar con los procesos de sistematización a medida que vaya resultando información.
- Hacer énfasis en las empresas públicas y privadas sobre la responsabilidad social para obtener más activos para la mejora del albergue.

## 16. BIBLIOGRAFÍA

Alecoy, T. J. (2008). *Factores que influyen en el éxito de la personal comprendido sobre la interrelación entre: tipología humana, cambio social, liderazgo*. Santiago de Chile: Los Jazmines.

Anónimo (2012). Indicadores de Gestión como elaborarlos. [Recuperado de: (<http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/indicadores2.pdf>)] (Junio de 2012)

Atehortúa Hurtado, F. A., Bustamante Vélez, R. E. & Valencia de los Ríos, J. A. (2008). *Sistema de Gestión Integral: una sola gestión, un sólo equipo*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.

Banco de la República (2013). Bogotá, Colombia. [Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/s/>] (10 de Mayo de 2012).

Bastos Boubeta, A. I... (2007). *Distribución logística y comercial: la logística en la empresa*. España: Gesbiblio editorial.

Bello, G. (2004). *Operaciones bancarias en Venezuela: teoría y práctica*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Córdoba, M. (2006). *Formulación y evaluación de Proyecto de proyectos*. Bogotá, Colombia.

Daft, R. L. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. Novena Edición. México: Cengage Learning.

Díaz, Giménez J, (1999). *Macroeconomía: Primeros Conceptos*. Antoni Bosh Editor S.A: Barcelona, España.

Fernández Ríos, M. & Sánchez, J. C. (1997). *Eficiencia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Ediciones Díaz de Santos: Madrid.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa, con el Cuadro de Mando Integral*. Naucalpan de Juárez, México.

Fred R., D. (2007). *Conceptos de administración estratégica*. Novena Edición. México: Pearson, Prentice Hall.

Gold East Paper. *Company Profile*. [Recuperado de: ([http://www.goldeastpaper.com/About\\_Us.aspx](http://www.goldeastpaper.com/About_Us.aspx)) (21 de Enero de 2012).

Hellriegel, D. & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. Décimo segunda edición. México: Cengage Learning.

Hernández Orozco, C. (2007). *Análisis administrativo: técnicas y métodos*. Quinta Edición. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

Instituto Colombiano de Normas técnicas y Certificación (ICONTEC) (2002) (Ed.). *Norma Técnica Colombiana NTC- ISO*. Bogotá, Colombia. Pág. vi. [Recuperado de: <http://www.scribd.com/doc/50323124/NTC-ISO2859-1>] (02 de Abril del 2012). (2004) (Ed.). *Norma Técnica Colombiana NTC- ISO*. Bogotá, Colombia. Pág. vi. [Recuperado de: [http://intranet.ugc.edu.co/documentos/gestion\\_calidad/ntc\\_iso\\_14001\\_2004.pdf](http://intranet.ugc.edu.co/documentos/gestion_calidad/ntc_iso_14001_2004.pdf)] (02 de Abril del 2012).

Lusthaus, C., Adrien, M. H., Gary, A. & Montalvan Plinio, G. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Ottawa, Canadá: Banco Interamericano de Desarrollo.

Malagón, G., Galán Morera, R. & Pontón Laverde, G. (2006). *Garantía de calidad en salud*. Segunda Edición. Bogotá, Colombia: Editorial Médica Panamericana.

Méndez Álvarez, C. E. (2004). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.

Mintzerberg, H., Quinn, J. B. & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Naucalpan de Juárez – México: Pearson, Prentice Hall.

Niven, P. (2003). *El Cuadro de mando integral, pasó a paso*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Nosnik Ostrowiak, A. (2005). *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. Madrid: Gesbiblo, S.L. Pág.68. [Recuperado en: <http://www.netbiblo.com/content/t3480h/?p=1ecd70cd90264d7c99bc97ac04388eda&pi=0>] (17 de Diciembre de 2011).

Núñez Pérez, J. C. & González Pineada, J. (1994). *Determinantes del rendimiento académico*. Oviedo, España: Servicio publicaciones, Universidad de Oviedo.

Parkin, M. Microeconomía. (2006). Séptima Edición. Person Education: Naulcapan de Juárez, México.

Pérez Uribe, R. I. (Ed.) (2009). *MMGO, Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones*. Bogotá D.C.: Universidad EAN.

Recursos Humanos. (2008). *Estructuras organizativas: RRHH\**. Barcelona, España: Editorial vértice.

Robusté Francesc, A. (2005). *Logística del transporte*. Barcelona, España; Universitat Politècnica de Catalunya.

Scoret los Santos, I. (2006). *Logística y marketing para la distribución comercial*. Tercera edición. Madrid, España: ESIC editorial.

Vargas Quiñones, M. E. & Aldana de la Vega, L. (2006). *Calidad y servicio: conceptos y herramientas*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones, Universidad de la Sabana.

Verás, M., Cuello, C. (2005). *Prácticas de gestión humana: en la República Dominicana*. Santo Domingo, República Dominicana: Universidad INTEC.

## **ANEXOS**

## 11. GLOSARIO

**Cuadro de Mando integral:** “Es una herramienta que le permite a la empresa realizar una medición eficaz del trabajo que desarrolla, y la puesta en marcha o implementación de estrategias”<sup>27</sup>.

**Eficacia:** “Es el impacto del producto o servicio que presentamos a nuestros clientes o en nuestros mercados. La eficacia es un criterio muy relacionado con la calidad”<sup>28</sup>.

**Eficiencia:** “Es la forma como se hace la asignación y el manejo de los recursos, con el ánimo de maximizar resultados. Se refiere tanto a la cantidad de recursos Vrs. Recursos programados, como al grado de aprovechamiento de los mismos. Eficiencia es un criterio muy relacionado con productividad”<sup>29</sup>.

**Efectividad:** “Relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos (...). La Efectividad es un criterio muy relacionado con la productividad cuando apunta al logro de mayores y mejores productos”<sup>30</sup>.

**Las estrategias de diversificación:** “Pertenece a las estrategias de comercialización, con la cual la empresa se propone prosperar en otros mercados con nuevos productos o servicios”<sup>31</sup>.

**Matriz DOFA:** “Es una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico. Permite resumir los resultados del análisis externo e interno, y sirve de base para la formulación de estrategias”<sup>32</sup>.

**Know How:** “Proviene del inglés y significa: "saber cómo o saber hacer". Consiste en las capacidades y habilidades que un individuo o una organización posee en cuanto a la realización de una tarea específica. Estas capacidades dan valor a la empresa al ir un paso por delante en cuanto al resto del mercado”<sup>33</sup>.

---

<sup>27</sup> Niven, P. (2003). El Cuadro de mando integral, pasó a paso. Barcelona, España: Gestión 2000. Pág. 24.

<sup>28</sup> Anónimo (2012). Indicadores de Gestión como elaborarlos. [Recuperado de: (<http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/indicadores2.pdf>) (Junio de 2012)

<sup>29</sup> Anónimo (2012). Indicadores de Gestión como elaborarlos. [Recuperado de: (<http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/indicadores2.pdf>) (Junio de 2012)

<sup>30</sup> Anónimo (2012). Indicadores de Gestión como elaborarlos. [Recuperado de: (<http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/indicadores2.pdf>) (Junio de 2012)

<sup>31</sup> Córdoba, M. (2006). Formulación y evaluación de Proyecto de proyectos. Bogotá, Colombia. Pag.186.

<sup>32</sup> Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa, con el Cuadro de Mando Integral. Naucalpan de Juárez, México. Pág. 108.

<sup>33</sup> Recurso en línea: <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-know-how>

30 de junio del 2013

## INFORME DE LA PRÁCTICA # 001

**Señora:**

**ANA ROSA PINO**

Presidenta Asociación Defensora de Animales A.D.A  
Cartago  
L.C.

**Asunto: primer informe diagnóstico de la Asociación Defensora de Animales de la ciudad de Cartago, del 14 de mayo al 30 de junio del 2013.**

Se dio inicio al plan estratégico MMGO donde se realizó un diagnóstico del estado de la Asociación Defensora de Animales de la ciudad de Cartago – Valle del Cauca, en el cual se relacionan las debilidades y fortalezas que tiene la organización; además de proponerle una sistematización de los procesos que actualmente se desarrollan en la asociación y estrategias de mejoramiento que ayuden a crecer la entidad siempre buscando el bienestar de las mascotas, en este caso los animales desprotegidos y maltratados.

Para llevar esto a cabo se realizó un sondeo en donde se encontró unas falencias que hay que mejorar en el transcurso de la práctica en la asociación, a continuación los problemas encontrados:

- Escases de formatos de sistematización que permitan el orden de los documentos al momento de una auditoria (adopción, cirugías, etc.).
- Carencia del personal para abastecer los cuidados de la gran cantidad de animales que habitan en el albergue.
- La asociación defensora de animales cuenta con un manual de funciones el cual los empleados no lo tienen claro.
- La comunidad tiene una visión errada sobre las funciones que desempeña la asociación en cuanto a los animales que allí albergan (no es un botadero de animales).
- No hay las suficientes reuniones que permitan que los empleados den su punto de vista acerca de las dificultades que se les presenta al momento de realizar las tareas.
- No cuenta con un gran apoyo económico por parte de las entidades gubernamentales que permita el desarrollo y mantenimiento de las actividades que allí se realizan para el bienestar de los animales.

- Las instalaciones de los animales se encuentran en un estado deteriorado que ocasiona la enfermedad en algunos animales, a esto se le suma el invierno que se vive en la ciudad.
- En algunos casos se mezclan los animales enfermos con los aliviados ya que no hay unas estructuras para clasificarlos.
- Hay una epidemia, en donde los empleados tienen conocimiento de ella, la cual causa fallecimiento en los felinos sin percatasen en hacer los cuidados adecuados para exterminarla y prevenirla.
- Mala clasificación de los caninos por el tamaño ya que los más grandes no dejan que se alimenten los pequeños.
- Epidemia de roedores.
- Falta dedicación y control con los tratamientos de los animales enfermos.
- Poco control de garrapatas y pulgas.
- Hay muy pocas estrategias establecidas para recoger recursos que beneficien los animales.

### **Soluciones propuestas del practicante:**

- Realizar un formato de adopción donde se acceda a la información de una manera más rápida sobre los animales dados en custodia para hacerle seguimiento.
- Realizar un formato de cirugías para saber cuánto activo se recolecta durante las jornadas y campañas de cirugías.
- Realizar un formato que indique la cantidad de animales que hay y su estado.
- Digitalizar toda la información de todos los procesos que se llevan a cabo en el albergue para tener un acceso a la información más rápida y verídica.
- Desarrollar campañas de conocimiento y concientización de los servicios que presta el albergue para cambiar la visión inadecuada en la comunidad de Cartago ya que piensan que pueden dejar tirados los animales en la puerta del albergue.
- Estipular en los empleados un reporte de trabajo cada 30 días donde se evidencie el trabajo realizado durante dicho tiempo.
- Hacer recolectas en la comunidad de Cartago mediante relaciones públicas donde hagan donaciones para las mejoras de la estructura del albergue.
- Hacer un llamado a la UES donde se exponga el caso a solucionar sobre la epidemia de roedores.
- Capacitar a los empleados con la junta directiva y veterinarios que ayudan al albergue sobre el control, la duración y como se deben realizar los tratamientos de los animales enfermos.

- Estipular dos días al mes donde se bañen todos los animales y se fumigue las instalaciones del albergue al mismo tiempo el animal para controlar las pulgas y garrapatas.
- Incentivar a todas las personas que de alguna manera hacen parte del albergue, ayuden a la realización de ideas para la recolección de fondos para el mantenimiento y todo lo que requiera el albergue.
- No hay supervisión y control de los suministros (alimentos.) con los que cuenta el albergue.

**Algunas soluciones que se realizaron debidamente enfocadas a las falencias detectadas en el primer periodo:**

- Se realizó un formato de adopción, donde se digitalizo toda la información que había física para facilitar la búsqueda del animal o persona dada en custodia para futuras cirugías con descuento o para el control que realiza el albergue sobre el cuidado de los animales dados en adopción.
- Formato de citas de cirugías y digitalizada la información del mes para llevar un control de recaudos para el albergue.
- Se desarrolló un formato para saber la cantidad de animales nuevos, fallecidos, enfermos y dados en adopción para tener estadísticas semanales.
- Formato de seguimiento y control de donaciones en especie o de efectivo.

Estas actividades fueron realizadas en el proceso de práctica en las instalaciones de la Asociación Defensora de Animales (A.D.A); ya que se pretende desarrollar una sistematización de los procesos que allí se generan, a través de los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera de Administración de Empresas.

Atentamente,

---

**JORGE ARMANDO ORTIZ GIRALDO**  
Practicante Universidad del Valle

## INFORME DE LA PRÁCTICA # 002

**Señora:**

**ANA ROSA PINO**

Presidenta Asociación Defensora de Animales A.D.A  
Cartago  
L.C.

**Asunto: segundo informe plan estratégico y actividades desarrolladas durante el proceso en la Asociación Defensora de Animales de la ciudad de Cartago, del 1 de julio al 31 de julio del 2013.**

Después de identificar y buscar solución algunas falencias ya mencionadas en el primer informe, se ha determinado una serie de actividades y estrategias que se van desarrollando para alcanzar el objetivo de la práctica, permitiendo así una mejora en la organización.

Con los empleados se realizó un proceso acerca de sus labores, horarios y como se debe tratar a los animales y que cuidados hay que tener en cuenta para los animales enfermos.

### **ACTIVIDAD REALIZADA**

**Algunas soluciones que se realizaron debidamente enfocadas a las falencias detectadas en el primer periodo:**

- Se establecieron unas reuniones mensuales con los empleados de la Asociación Defensora de Animales A.D.A, dando solución a falencias en el equipo de trabajo en cuanto a sus funciones dentro de la organización. Se hicieron observaciones que permitirán que cada uno tenga claro hasta donde llega su responsabilidad dentro de la asociación.
- Sigue la continuidad sobre los procesos de sistematización de toda la información sobre cirugías, donaciones, control y estado de animales.

- Se realiza el procesó de acompañamiento y capacitación a las personas que visitan el albergue para hacer adopciones y donaciones, aprovechando ese espacio para ir cambiando la percepción sobre el albergue frente a la comunidad (atención a la comunidad).
- Formato de cirugías para la campaña de la alcaldía y del sisben individualizada para cada animal.

## **RECOMENDACIONES**

- Sigue el fallecimiento de los felinos debido a una bacteria o epidemia, es de urgencia tratar este asunto como prioridad de la salud de los mismos y no recibir más animales mientras controlan dicha epidemia.
- Debe continuarse con el proceso de las reuniones más de seguido con las empleadas ya que algunas veces se distorsiona las funciones de ellas y no las realizan como se debe y en el tiempo que se deben realizar. Es importante la realización del manual de funciones.
- Es necesario que la Presidenta de la Asociación Defensora de Animales A.D.A Cartago, dedique más tiempo y supervisión a los empleados para que tengan una figura de autoridad en la organización.
- Es necesario capacitar a los empleados con la ayuda de los veterinarios que visitan el albergue, sobre los tratamientos y su duración ya que no hacen debidamente los tratamientos a los animales enfermos.

Estas actividades fueron realizadas en el proceso de práctica en las instalaciones de la Asociación Defensora de Animales (A.D.A); ya que se pretende desarrollar una sistematización de los procesos que allí se generan, a través de los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera de Administración de Empresas.

Atentamente,

---

**JORGE ARMANDO ORTIZ GIRALDO**  
Practicante Universidad del Valle

31 de Agosto de 2013

## INFORME DE LA PRÁCTICA # 003

**Señora:**

**ANA ROSA PINO**

Presidenta Asociación Defensora de Animales A.D.A

Cartago

L.C.

**Asunto: tercer informe actividades desarrolladas en la Asociación Defensora de Animales A.D.A Cartago, en el periodo del 1 de agosto al 31 agosto del 2013.**

En el primer trimestre que se cumplió en la Asociación Defensora de Animales se ha llevado a cabalidad la sistematización de los procesos que se desarrollan en la misma, logrando que la organización adquiere modernidad en los procesos, permitiendo una mejora en cada una de sus actividades ya sea para la recolección de recursos o para el control interno de los empleados y la entidad en general.

### **ACTIVIDAD REALIZADA**

**Algunas soluciones que se realizaron debidamente enfocadas a las falencias detectadas en el primer periodo:**

- Se continuó con los procesos de recolección de recursos mediante las visitas de personas que van con un fin de adopción, algún otro motivo o simplemente por curiosidad, se les educa sobre la labor que se realiza y las necesidades que tiene la organización, se les informa sobre los eventos caninos y las rifas que se realizan. Este proceso se realiza desde la iniciación de la práctica en la Asociación Defensora de Animales A.D.A Cartago, se ha notado una mejora continua en las tareas desarrolladas en ella.
- El continuo control en los inventarios de suministro dentro de la Asociación Defensora de Animales A.D.A Cartago, da como resultado una mejora en la modernización de la organización ya que se trabajaba sin control alguno,

además no se tenía un dato exacto de los activos que habían dentro de la misma.

- Se realizó el proceso de acompañamiento de las personas que visitan el albergue Santana para hacer adopciones y donaciones.
- Separación de citas para las jornadas de cirugías (cesarías, esterilización castración, quistes y amputaciones entre otras) y campañas de cirugías (esterilización y castración).
- Se hizo un seguimiento a las personas que formalizan el proceso de animales dados en custodia por enfermedad o descuido del custodiado.
- Se realizó reuniones con los empleados acerca de los avances que se ha tenido con cada una de las disposiciones establecidas en la anterior reunión.

## **RECOMENDACIONES**

- Debe continuarse con el proceso de las reuniones más de seguido con las empleadas ya que algunas veces se distorsiona las funciones de ellas y no las realizan como se debe y en el tiempo que deben realizarse.
- Se hizo énfasis en la presencia de la Presidenta de la Asociación Defensora de Animales, más tiempo para que los empleados tengan una figura de autoridad en la organización.
- Hacer más de seguido las campañas de concientización ya que han aumentado la cantidad de animales albergados.
- Determinar un lugar en buen estado para los animales enfermos y/o los que vayan llegando mientras se adaptan al lugar para evitar las peleas entre los mismos animales.

Estas actividades fueron realizadas en el proceso de práctica en las instalaciones de la Asociación Defensora de Animales (A.D.A); ya que se pretende desarrollar una sistematización de los procesos que allí se generan, a través de los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera de Administración de Empresas.

Atentamente,

---

**JORGE ARMANDO ORTIZ GIRALDO**  
Practicante Universidad del Valle

30 de Septiembre de 2013

## INFORME DE LA PRÁCTICA # 004

**Señora:**

**ANA ROSA PINO**

Presidenta Asociación Defensora de Animales A.D.A  
Cartago  
L.C.

**Asunto: cuarto informe actividades desarrolladas en la Asociación Defensora de Animales de la ciudad de Cartago, del 1 de septiembre al 30 de septiembre del 2013.**

Consolidar las actividades planteadas y realizadas durante el proceso de practica en conjunto con los empleados para que se lleven a cabo dentro de la organización, así promocionar una cultura de pertenecía frente a la entidad, donde cada uno de ellos aporta posibles soluciones en momentos de crisis; ya que por medio de las ideas que puedan plantear, se puede realizar posibles estrategias para darles solución a cualquier situación, con el fin de que la organización tenga más alternativas; permitiendo así una mejora continua.

### **ACTIVIDAD REALIZADA**

**Algunas soluciones que se realizaron debidamente enfocadas a las falencias detectadas en el primer periodo:**

- Continuidad en los procesos que se han venido implementando en la Asociación Defensora de Animales, ya que con ella se ha llegado a una mejora en las tareas desarrolladas en el A.D.A.
- Continuidad en los procesos de adopción, cirugías, mortalidad en los animales y cada uno de los procesos que allí se realizan.

- Se hizo un proceso de acompañamiento de las personas que visitan el albergue para hacer adopciones, donaciones, por otra parte también se hace la separación de citas para cirugías y se maneja el proceso de animales dados en custodia en algunos caso por enfermedad o descuido del custodiado. (servicio a la comunidad).
- Se realizaron reuniones con los empleados acerca de los avances que se ha tenido con cada una de las disposiciones establecidas en la anterior reunión.
- Organización de los archivos encontrados en la oficina asociadas al proceso de intervención que se está haciendo.

### **RECOMENDACIONES**

- Planes de abastecimiento en el albergue; ya que a veces se necesitan materiales y no se encontraba quien los llevara hasta allá.
- Debe continuarse con el proceso de las reuniones más de seguido con las empleadas ya que algunas veces se distorsiona las funciones de ellas y no las realizan como se debe y en el tiempo que deben realizarse.
- Se hace énfasis en la presencia de la Presidenta de la Asociación defensora de Animales, más tiempo para que los empleados tengan una figura de autoridad en la organización.

Estas actividades fueron realizadas en el proceso de práctica en las instalaciones de la Asociación Defensora de Animales (A.D.A); ya que se pretende desarrollar una sistematización de los procesos que allí se generan, a través de los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera de Administración de Empresas.

Atentamente,

---

**JORGE ARMANDO ORTIZ GIRALDO**  
Practicante Universidad del Valle

15 de Noviembre de 2013

## INFORME DE LA PRÁCTICA # 005

**Señora:**

**ANA ROSA PINO**

Presidenta Asociación Defensora de Animales A.D.A

Cartago

L.C.

**Asunto: quinto informe actividades desarrolladas en la Asociación Defensora de Animales de la ciudad de Cartago, del 1 de octubre al 15 de noviembre del 2013.**

Dentro de cada una de las tareas asignadas al inicio de la práctica en las cuales se pretenden alcanzar unas metas en la Asociación Defensora de Animales A.D.A, se ha obtenido una modernización en la entidad mediante la sistematización continua de todos los procesos y servicios que brinda a la comunidad; verificación del trabajo bien hecho, el enriquecimiento en el área profesional de los empleados dentro de la entidad y la adaptación de las actividades propuestas.

### ACTIVIDADES DIARIAS REALIZADAS

- Participación diaria con las personas que se acercaban a la Asociación Defensora de Animales A.D.A., se les capacitaba en cuanto a la tenencia de los animales en la casa.
- Se continuó con los procesos de adopción, cirugías, mortalidad en los animales en la Asociación Defensora de Animales.
- Se realizaron reuniones con los empleados acerca de los avances que se ha tenido con cada una de las disposiciones establecidas en la anterior reunión.
- Organización de los archivos encontrados en la oficina asociada al proceso de intervención que se está realizando (sistematización).

- Gestión en recaudo de recursos (dinero, materiales, concentrado) para la Asociación Defensora de Animales de la ciudad de Cartago.
- Se realizó programación para jornadas de mantenimiento del albergue Santana en deshierbar y podar.

## **RECOMENDACIONES**

- Revisar continuamente las labores que deben hacer los empleados de acuerdo al manual sin recurrir a lo verbal.
- Gestionar con las grandes superficies apoyo con las alcancías ahorradoras en los puntos de pagos, para que la ciudadanía colabore con la Asociación Defensora de Animales A.D.A.
- Seguir con las campañas de concientización y esterilización; en la ciudad de Cartago y partes aledañas de la ciudad.
- Realizar un carnet para los trabajadores del albergue.
- Gestionar más materiales para la adecuación de la estructura de la Asociación Defensora de Animales A.D.A. para el reordenamiento de los animales.
- Continuar con el proceso de búsqueda de hogares adoptantes, que les permitan a los animales un desarrollo más sano y adecuado.
- Seguir con la adecuación de las instalaciones; ya que es necesario por la sobrepoblación que vive el albergue de Santa Ana.
- Continuar con los procesos de sistematización a medida que vaya resultando información.
- Hacer énfasis en las empresas públicas y privadas sobre la responsabilidad social para obtener más activos para la mejora del albergue.

Estas actividades fueron realizadas en el proceso de práctica en las instalaciones de la Asociación Defensora de Animales (A.D.A); ya que se pretende desarrollar una sistematización de los procesos que allí se generan, a través de los

conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera de Administración de Empresas.

Es de gran satisfacción ver los avances obtenidos en la Asociación Defensora de Animales en compañía de cada uno de los miembros que en ella intervienen diariamente.

Atentamente,

---

**JORGE ARMANDO ORTIZ GIRALDO**  
Practicante Universidad del Valle

## Entrevistas

Estamos con la representante legal de la Asociación Defensora de Animales de Cartago.

JAO: Por favor díganos su nombre y cuáles son las funciones dentro de la Asociación:

ARP: “sí muy buena tarde mi nombre es Ana Rosa Pino Cardona más conocida en Cartago como rosita pino y soy la presidenta fundadora de la asociación defensora de animales A.D.A Cartago que anterior mente se conocido como Asodacar hasta el año 1990 donde se cambia todo su estado para convertirse en asociación defensora de animales A.D.A Cartago”

JAO: ¿Qué es la asociación para usted?

ARP: “Bueno, es una pregunta la verdad que me gusta que me la haya hecho; por que la asociación defensora para mi es mucho, es mi vida, es mi pasión, es mi amor es lo que más significa después de mi familia; la asociación defensora de animales para mi es algo tan grande, es mirar como tantos seres abandonados, olvidados por el ser humano, la impotencia de las pocas personas animalistas que existimos para proteger estos derechos de estos animales que los vemos vulnerables todos los días; entonces para mí la Asociación Defensora de Animales significa parte de mi vida”.

JAO: ¿Me dice usted doña rosita que esto es su amor, su pasión cuénteme usted que realiza para cumplir todas estas necesidades de los animales?

ARP: “Bueno sabemos que en Cartago existe muchísima negligencia, como existe en todo el mundo y más si cuando se trata de todos los animales; afortunadamente ya vemos que han cambiado muchas normas y los animales ya no son considerados como anteriormente se consideraban cosas hoy en día son seres vivos que tienen derecho mas no tienen obligaciones, la verdad que en Cartago es un poquito difícil porque eso es luchar contra la corriente, encontramos una administración total mente apática a los animales y esto no lo hablo de esta administración, podríamos decir que han sido todas, la mayoría administraciones que solamente han dado pañitos de agua tibia a esta asociación, para nosotros sobrevivir en la Asociación Defensora de Animales y poder acunar como acunamos en este momento un promedio de más de quinientos (500) animales, nos ha costado mucho trabajo; primero déjame decirte jorgito que cuando se fundó la Asociación Defensora de Animales, llegue de otro país donde viví 38 años y es así, como al ver esta situación tan triste de estos animales; convertí mi retiro en trabajo y es así, como parte de este retiro va a esta asociación, afortunadamente también contamos con padrino, personas que nos acompañan y nos ayudan; si miramos la problemática es bastante grande porque ningún dinero nos alcanza para sostener quinientos animales, estamos hablando entre gatos y perros fuera de los equinos que es otro, contar los animales que están en las

calles que las vemos diariamente maltratados, abusados por sus propios tenedores; entonces me quedaría corto el tiempo para explicarte todo lo que tenemos que hacer, las penurias que pasamos para poder sobrevivir en esta asociación”.

JAO: ¿Doña Rosa cree que es necesario acudir a las entidades políticas competentes para plantearles y manifestarle el estado del albergue y sus necesidades diarias haciéndoles un llamado de responsabilidad con los animales para que haya un cuidado más una ciudad más organizada y no siga una desenfundada sobre población de los mismos?

ARP: “Jorgito es triste, es necesario acudir a todas estas, a los políticos sería muy bueno pero es muy triste saber que cuando estamos en las campañas usted encuentra todos los políticos que se preocupan por toda clase de necesidades, llámese niño, llámese animales para conseguir un voto; desafortunada mente ni el perro, ni el gato votan, ni el caballo votan; entonces el animal no es importante para un político, lo que no estoy de acuerdo es que si hay un alcalde, un administrador de la ciudad que sabe que tiene unos deberes y los animales tienen unos derechos y hay unos rubros que van encaminados hacia los animales por decir, la secretaria del medio ambiente ¿qué está pasando en Cartago? nosotros tenemos que tener mensualmente Jorge tres millones quinientos mil pesos (3.500.000), un promedio más o menos para comida, medicamentos y caseros; es duro para nosotros cuando la ley quinta (5) del setenta y dos obliga a todas las administraciones a conformar el coso municipal, usted como pasante y que la verdad que hiciste un trabajo bastante loable dentro de la Asociación Defensora de Animales te diste cuenta de que existen dos albergues y que entre ellos está el vivir, solo un derecho, que es donde llegan los animales enfermos y luego esta bienestar animal que es donde se pasan los animales; el famoso faro que llama donde se han construido y se han invertido ciento cuarenta y siete millones de pesos que la mayoría de ese dinero ha sido puesto por rifas, eventos que hacemos, cuando voy a estados unidos que tengo a mi familia que la cojo del cuello y le digo bueno necesito que me ayuden y todo el mundo me ayuda para poder construir perreras idóneas para estos animales; porque es que la cuestión no es llevar animales al albergue y tenerlos confinados en una forma infra humana no, yo quiero que los animales al igual que nosotros sean libres, corran, jueguen, se vean saludables, estén bien; entonces decir, como dice, el americano Dacer Yocke, esto es una charla, decir que los animales se van a preocupar por los animales eso yo no lo he visto llevo 24 años, el ir y venir; en estar al frente de estos albergues y jamás encontrado un alcalde que diga vamos a erradicar el maltrato, vamos a erradicar la población canina y felina de Cartago; una gata está pariendo, tiene cuatro partos en un año, una perra tiene dos en el año; entonces mire la población felina que existe en Cartago; es impresionante como le dije anteriormente, hay pañitos de agua tibia cuando hay un alcalde ha dicho hay cinco, hay diez millones de pesos para hacer esterilizaciones, pero eso no es suficiente ¿dónde está el alcalde que diga vamos a ir a las escuelas, vamos hacer

programas con las escuelas educativas? ¿dónde vamos a educar al niño a enseñarles cómo trata un animal? porque es que la realidad es que un niño que quiera al animal, que los quiera, que no los maltrate, que los respete, es un buen ciudadano en el futuro; yo diría que un niño que atropella, que abusa de un animal; es un sicario o una persona mala en el futuro, créame que es así, porque el que no tiene amor, ni respeto por un animal jamás lo va tener por el ser humano; entonces obligaciones muchísimas tienen las administraciones municipales, pero no lo cumplen, Jorge no lo cumplen; es que vuelvo y le reitero ni el perro, ni el gato, ni el caballo votan, entonces eso no les importa a ellos los animales; nosotros hemos tratado y hemos hecho a través de veinte cuatro años, creo que hemos dado unos pasos agigantados, hemos mostrado a cada administración, que aún sin ellos, nosotros podemos salir adelante y hemos salido adelante; tengo la plena certeza que en los próximos dos y tres años venideros vamos a encontrar la población canina y felina mucho menos que hace diez años atrás y lo estamos viendo ya, no vemos en las calles tantos perros abandonados, la población en este momento preocupante es de la población felina, afortunadamente por medio de la secretaria de salud hicimos un proyecto para esterilizar doscientos animales; cosa que se ha hecho en estos últimos dos años, se han esterilizados anualmente doscientos animales; eso con lleva a que en los futuros años venideros va hacer menos la población canina y felina”.

JAO: ¿Qué estrategias implementa el A.D.A para que no haya sobrepoblación de animales en el albergue y sí ha funcionado?

ARP: “Bueno, reitero Jorge que nosotros estamos utilizando los proyectos, los convenios que hemos hecho con esta con la I.P.S en los pasados dos años y ahora con la secretaria de salud hemos estado esterilizado pero también; te quiero comentar que en Colombia existe un gran hombre, que desafortunadamente se lanzó al senado y no llego que es Juan Jiménez Lara un médico veterinario que a través de veinte años se ha dedicado a recorrer todo el territorio colombiano y llegando a las partes más vulnerables, donde hace esterilizaciones masivas a ad honorem; entonces ellos ya han tenido la oportunidad de estar aquí dos veces, hemos aprovechado esto al máximo y hemos esterilizado mascotas de los estratos uno, dos y tres, donde la gente por la necesidad no tiene como pagar una cirugía; este médico veterinario Juan Jiménez Lara las ha hecho ad honorem y eso ha hecho a que siga bajando la población adicional, pues hacemos las rifas todos los años, son tres rifas el día de la madre, el día del amor y la amistad, el día de navidad; este año desafortunadamente el día de la madre no lo podemos hacer; esto nos hace un hueco grandísimo pero no hemos podido; también hacemos el festival canino que tu estas enterado, tenemos la exposición canina, tenemos eventos que los dineros que recogemos allí los tenemos una parte para la comida y otra parte para seguir esterilizando; porque es mi sueño, porque a mis setenta y tres años quiero que cuando el señor me recoja ya los animalitos no existan, por lo menos en Cartago no hayan tanto sufrimiento en las calles; con estos animalitos esa es mi ilusión yo le pido mucho a Dios que si hasta este momento me acompañado de su mano me ha llevado y hemos podido ver este milagro de los animalitos; pues que por lo menos me deje llegar hasta esa felicidad de no ver un

animal abusado en las calles y que si alguien quiere un perro y lo quiere tener en su casa que le cueste, tenga que sacar de su bolsillo para ir a comprarlo porque eso es lo que pasa acá cuando usted no le cuesta el animal, es pisoteado, es pateado es sacado, es votado, es abandonado en las calles; donde un animal cuando lo más duro Jorge lo más duro que a mí me parece es cuando un animal ha tenido un hogar, que cuando bebecito que era un popí, que era lindo y que el niño lo quería, que los papas mismos lo querían, le tenían su cama, sus juguetes, su buena comida; pero el animal creció y ya no es el animal que ellos querían, entonces una patada y a la calle va a dar; es triste, es triste y mientras no tomemos conciencia de esto nunca este país va a cambiar y es real mientras la autoridad, mientras los alcalde no se apersonen de esto nunca va a cambiar este sistema; recuerda hay una frase hermosa de Gandy no la recuerdo muy bien así, pero el mensaje es que el éxito y la grandeza de una nación puede ser medida como sus mandatarios, cuiden sus animales; entonces si tenemos un alcalde, si tenemos un presidente, si tenemos un gobernador que no le importa el animal no vamos a llegar a ningún sitio por mucho que queramos los animalistas, por mucho que luchemos nosotros tristemente es una realidad, por que abra gente que quiere trabajar pero si no tiene recursos de que te sirve el amor si no tienes como darle comida a un animal; entonces es triste y es tocar corazones y ustedes los jóvenes, ustedes los universitarios; ustedes estos muchachos que están saliendo de las universidades que veo que hoy en día se están preocupando por lo animales, por luchar por ellos que bueno; yo les pido de corazón que siga luchando Jorge, que siga en su corazón ese amor por ellos; que la verdad eso tiene que cambiar tarde que temprano, este país tiene que cambiar muchas gracias doña rosa”.

JAO: ¿Doña Rosa hay sobrepoblación en este momentos en Cartago de animales?

ANR: “Si Jorge reitero en este momento ha bajado un poco la población pero yo diría más bien la canina, porque la felina si tenemos; estamos en una preocupación grandísima miramos que cada barrio tiene o siempre reporta de diez a quince animales, que los ven en las calles, en las noches tenemos el puente de las maquinas donde se ha convertido en un basurero de animales; allí la gente manda a los niños, lo más triste de todo Jorge es cuando ves un niño con un costal llevando estos animalitos abandonarlos yo me pregunto a veces que podrá sentir ese niño que está dejando su gatica allí, como me paso un día que le dije niño porque usted trae ese animal y se puso a llorar por que mi mama me dice que ya no lo quiere más en la casa, que siente ese niño, como crece ese niño que es lo que su corazón le dice en ese momento un niño que no entiende el abandono de su mascota; pero bueno estos animales diariamente los están votando pero vámonos a las comunas allí en torre la vega hay un promedio de cincuenta a sesenta animales y todos son gatos, que están salvajes y que hay que empezar hacer un trabajo de recolección de estos animales; pero es difícil hay que tener

traperas, hay que tener gente que sea especializada en coger estos animales porque sabes que una mordida de un gato puede ser peligroso no sabemos, son animales que no están vacunados; entonces la rabia a pesar de que algo que me enorgullece mucho, es decir, que Cartago no ha tenido índices de rabia en muchos años; siempre la UES o secretaria de salud ha estado muy pendiente y la Asociación obviamente, todo animal que entra a la asociación lo vacunamos de inmediato contra la rabia; entonces Cartago si tiene una sobrepoblación de caninos (felinos) y es en los que nos tenemos que enfocar Jorge, la solución no es envenenar estos animales masivamente como lo están haciendo; la solución es concientizar a la gente, a los dueños a buscar las formas de esterilizar, esa es la solución. La esterilización no las masacres y como lo podemos hacer aprovechando cuando la Asociación Defensora de Animales lo anunciamos cantidad de veces; mire a la prueba un botón en este momento nos quedan varios cupos para esterilizar animales y la gente no volvió a llamar, a mí me queda muy difícil buscar a la gente, lo hago por los medios públicos y les digo por favor mire no les cuesta nada lleven el animal la gente no se preocupa por esto; entre otras cosas ustedes en la universidad tienen una gatica negra que me di cuenta anoche precisamente y vamos acunar estos gaticos en el albergue para que lo sepan ustedes muchas gracias doña Rosa”.

JAO: ¿Por qué se distorsiona a veces las labores de los empleados dentro del albergue?

ARP: “Mire Jorge tristemente para decirlo la asociación cuenta con un personal a quien desafortunadamente me da mucha tristeza tenerlo que decir, no le estamos pagando lo que ellos no solamente merecen si no la obligación, por decir que no se paga, no tenemos la capacidad entonces también la lucha de nosotros para encontrar personas con corazón que verdaderamente no tomen este trabajo como un escampadero, porque allí tienen su casa, tienen servicios públicos gratuitos, aparte de una bonificación que se les da; entonces muchas personas llegan por necesidad de ellos y su familia de tener un techo; entonces q sucede allí, no hay amor por los animales, entonces se les consigue otra persona para que le ayude y la una le tira la pelota a la otra; debemos y ante todo quiero aclararte Jorge que la Asociación Defensora de Animales no existe tantísima gente aquí, las personas que se han vinculado a la asociación son profesionales algunos y otros que trabajan; entonces la única persona que cuenta el tiempo las veinticuatro (24) horas del día para poder ayudar a estos albergues soy yo y porque digo veinticuatro horas del día, porque muchas veces son la una, dos o tres de la mañana y llega la policía aquí a mi casa y tocan y me piden por favor que hay un caballo, por decir, que está en la vía sin control y ha sido atropellado por un carro y hay que hacer una eutanasia, los médicos no se levantan a esa hora no hay donde conseguir un médico; entonces a mí me toca hacer todas las funciones no solamente estar al pie del albergue, de conseguir los recursos, de llevar los

medicamentos, de muchas veces atender animales en las calles, de recolectar animales, madres paridas en las calles; eso es muy triste y vuelvo nueva mente y digo es triste porque no encontramos en Cartago personas que verdaderamente se quieran vincular a la Asociación Defensora de Animales ad honore, entonces es muy difícil estar permanentemente vigilando, son dos albergues los que tú conoces Jorge; de allí se distorsiona porque cuando se dice que una persona es la encargada de poner las inyecciones la otra dice que es la otra de hacer los tratamientos en fin; es muy triste pero bueno poco a poco hemos ido mejorando y poco a poco esperamos que las cosas cambien, esperamos que el gobierno verdaderamente se toque el corazón y que contemos en algún momento con un mejor sueldo para no tener una sola persona, sino en un albergue tener dos personas para que la carga no sea tan pesada; inclusive tú mismo sabes que las personas que están allí viviendo en los albergues son personas que deben de estar cuidando los animales las veinticuatro horas que se hace muy cansón todo este tiempo”.

JAO: ¿Considera usted doña rosa prudente generar recursos mediante un crematorio de animales fallecidos con el objetivo de generar recursos para el A.D.A?

ARP: “Si siempre se pensó en esto Jorge pero desafortunadamente el sondeo que hicimos primero hay que tener un permiso de la C.V.C, secretaria del medio ambiente es un poquito complicada la situación y luego un crematorio para mascotas tiene un costo de once a diecinueve millones de pesos que la Asociación jamás tendría; pero si le quiero contar Jorge no sé si usted recuerda en nuestro albergue existe un cementerio que se llama jardines del recuerdo mascotas en el cielo y es así como allí tenemos ya un promedio de doscientos cadáveres que están tanto en bóvedas como en tierra, ¿por qué lo hicimos? a mí me causaba mucha tristeza ver que un animal moría y simplemente lo tiraban a un potrero donde los gallinazos se los comían o lo tiraban a contaminar el rio; porque uno no sabe por qué mueren estos animales, muchas veces son envenenados entonces esto puede causar de pronto no tengo mucho conocimiento pero era lo que me imaginaba yo que un perro, un gato, un caballo no deben ir al rio por ninguna circunstancia tampoco debe quedarse expuesto a la intemperie, donde no solamente es la contaminación si no que eso ante los ojos de la gente no es bien visto; ósea para a mí me molesta ver un cadáver así tirado en cualquier parte, entonces afortunadamente esta ha sido una ayudita para la Asociación Defensora de Animales, esas son las estrategias que nosotros estamos utilizando para poder sobrevivir, volver a recordarte que esta asociación no recibe ningún peso ningún centavo de la administración municipal para el sostenimiento de él, sabiendo que secretaria de gobierno tiene esa obligación; por que mire Jorge qué ironía decomisa la policía un caballo donde va dar al albergue, a la Asociación Defensora de Animales aquí llega la policía, el medio ambiente doña Rosita que hacemos tenemos un caballo, un ternero, un perro bueno lo que se encuentre en la calle para donde va para el albergue y que sucede con los convenios, con el

municipios? Todos los municipios tienen que tener un convenio donde no existe coso municipal pues les toca hacerlo con la plaza de ferias y donde hay el coso municipal hacer los convenios con la Asociación Defensora de Animales, nosotros nos encargamos de los animales en la vía sin control, nosotros nos encargamos de que los animales queden bajo nuestra custodia pero como los alimentamos Jorge como los alimentamos? Esa ha sido la lucha de nosotros con todas estas administraciones sin recursos, entonces mire que nosotros de una u otra forma le estamos haciendo un trabajo a todas las administraciones que han pasado que les corresponde a ellos y no lo están haciendo siempre es que no hay dinero, no hay dinero, no hay dinero, y aquí como obliga a un alcalde cumpla esto difícil difícil”

JAO: ¿Cuál es su concepto ante la eutanasia?

ARP: “Jorge yo sé que en algunas ocasiones la eutanasia es necesaria para aminorar el sufrir de un animal cuando ya se ha confirmado por resultados médicos, que el animal no va a mejorar, entonces la eutanasia es necesaria, se hace mejor para el animal; lo que yo no estoy de acuerdo es que no se haga la eutanasia como debe de ser. Un animal para hacerse una eutanasia hay que tranquilizarlo, si es posible que la familia este allí con él, para que el animal sepa el animal que él no está solo en ese momento tan difícil, porque ellos a pesar de que no nos habla, ellos están sintiendo; y te voy a contar una anécdota si me permites, en mi familia en Estados Unidos, uno de mis nietos tenía un husky ( un siberiano) y el animalito ya muy viejito ya de 18 años ya empezó a tener de un problema de cadera, se arrastraba y hubo el momento en que se pensó y se habló con los médicos de tomar esa dedición; yo recuerdo que cuando fuimos donde la médico que le iba hacer la eutanasia, nunca se me olvida que le sirvió una comida muy rica, que él se la comió como con esa felicidad, le dieron una comida le dieron como una especie de postre y finalmente lo que me impacto más fue en el momento que mi nieto georgy se acerca a él y lo abraza le dice Pilatos be a good boy ( sea un buen muchacho usted va a estar mucho mejor) y Pilatos le dio un lengüetazo como diciendo gracias papa esto lo necesita. Yo soy muy apática de las eutanasias, Jorge no le voy a mentir lo he tenido que hacer en momentos graves y muy difíciles, me ha causado noches de insomnio pensando, tenía yo derecho a quitar esa vida, pero al mismo tiempo me he consolado diciendo era lo mejor, pero si te das cuenta el albergue tiene un nombre “vivir solo un derecho” creo que es una de las pocas Asociaciones nivel nacional, donde solamente recurrimos a una eutanasia con dos o tres conceptos médicos veterinarios y cuando ya vemos que verdaderamente el animal lo amerita de resto no hay derecho; igual que un papa anciano , que un abuelo anciano tiene derecho de terminar sus años con su familia bien atendido; en nuestro albergue existen animales de 15 a 16 años, cieguitos, viejitos que tienen todo el derecho de terminar sus años siendo bien atendidos en nuestro albergue”.

JAO: Dando un agradecimiento a Doña Rosa por atendernos ya llegando al final de esta entrevista ¿que nos puede decir usted sobre el trabajo realizado?

ARP: “Jorge mil y mil gracias por haberme dado esta oportunidad de estar contigo esta tarde en esta entrevista, quiero aprovechar esta oportunidad para darle mis agradecimientos a la Universidad del valle, a la doctora Zayra Urdinola, a los coordinadores de este programa, a todas estas personas que hicieron posible que estuviese una persona con corazón tan grande y tan lindo como es tu corazón Jorge, por ese amor ese respeto, que durante seis meses tuviste hacia los animales y que sé que siempre lo has tenido mil y mil gracias, quisiera que la universidad siempre recordara que esta una Asociación Defensora de Animales, donde pueden ir muchos jóvenes como usted Jorge; a colaborarnos ayudarnos a ser esa mano amiga, esa mano amiga no solamente a nosotros sino a esos animales que tanto necesita de ustedes mil gracias”.

Entrevista a Lorena Cardona Giraldo administradora del albergue y auxiliar de veterinaria.

JAO: ¿Qué funciones realiza usted dentro del albergue?

L: “Yo administro el albergue y aparte soy la auxiliar de veterinaria, me desempeño con los medicamentos pues suministrando los medicamentos que los animales necesitan cuando llegan”.

JAO: ¿En qué estados llegan los animales al albergue y que enfermedades son las más comunes?

LCG: “Bueno tenemos animales con dos estados, vienen unos que entran prácticamente bien de salud que no los recibimos, si no que los dejan a la fuerza; pero entonces son animalitos falta de sus amos y al llegar este ambiente tan pesado, se van a enfermar y tenemos la otra población de animales que llegan enfermos en súper mal estado, llegan con miasis, con problemas de piel, las enfermedades más comunes son los problemas respiratorios, de piel básicamente eso es lo que más tratamos”.

JAO: ¿Qué servicios se prestan en el albergue?

LCG: “Bueno en el albergue se presta el servicio de primeros auxilios a animales que vengan pues que son animales de personas de escasos recursos que no tienen para un médico veterinario, se les presta los primeros auxilios, se les

colabora por ese lado; hay consultas medico veterinarias y se hacen también cirugías a los animalitos”.

JAO: ¿Qué tipo de cirugía realizan a los animales?

LCG: “Pues tenemos todo, traumatología que es para problemas pues de huesos y todo esto, tenemos esterilización, castración que es la más común o por la que más nos buscan, básicamente esto es lo que más se utiliza”.

JAO: ¿Qué requisitos debe cumplir una persona para hacer el proceso de adopción?

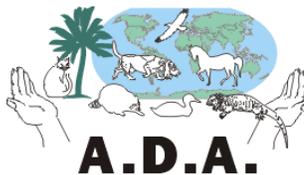
LCG: “El proceso de adopción consiste en que sea una persona mayor de edad, nos deja los datos para dónde va el animal, los datos de la persona para que adopta, se deja una copia del contrato aquí para estar haciendo seguimiento al animal”.

Entrevista a Doña Martha Galvis, casera del albergue Santana

JAO: ¿Qué funciones cumple en el albergue?

MG: “Mis funciones es estar pendientes de las adopciones, de la puerta del teléfono, de los animalitos haciéndoles la comida, estando pendiente de ellos, bañándolos, quitándoles las garrapatas y atendiendo las personas que lleguen. ¿Permanece usted las 24 horas del día usted en el albergue? Si yo permanezco acá día y noche.

## ANEXO 1. FORMATO DEL SISBEN



# REGISTRÓ DE INTERVENCIONES CIRUGIAS

### Especie o tipo de animal:

Canino: \_\_\_\_ felino: \_\_\_\_

Hembra: \_\_\_\_ Macho: \_\_\_\_

### Motivo de ingreso

---

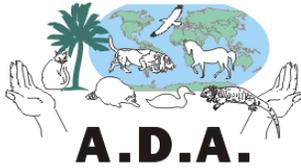
---

### Cirugía realizada

---

---

## ANEXO 2. INFORME SEMANAL



REGISTRO SEMANAL A.D.A

Semana Fecha

De:

A:

	lunes	martes	miércoles	Jueves	viernes	sábado	Domingo	Total
Caninos abandonados								
Felinos abandonados								
Cirugías realizadas								
Adopciones caninos								
Adopciones felinos								
Caninos fallecidos								
Felinos fallecido								

Total Caninos:

Total Caninos y Felinos:

Total Felinos:











ANEXO 8. DIARIO DE CAMPO - PASANTIA (CRONOGRAMA)



UNIVERSIDAD DEL VALLE  
 PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
 CARTAGO  
 DIARIO DE CAMPO - PASANTIA

FECHA	HORA	LUGAR	RECURSOS	ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROTAGONISTAS	DESCRIPCION
<b>JUNIO</b>							
1	1 - 5 PM	A.D.A	CUADERNO, LA PICERO, USB, PC,	REUNION CON LA LA SEÑORA ROSITA PINO	RECOLECTAR INFORMACION DE LA GESTION ADMINISTRATIVA	JORGE ARMANDO ORTIZ Y ROSITA PINO	PLANIFICACION DE LA INFORMACION RECOLECTADA
4	9 - 12 M	A.D.A	CUADERNO, LA PICERO, USB, PC,	REUNION CON LA LA SEÑORA ROSITA PINO	RECOLECTAR E INFORMAR ACERCA DE LOS AVANCES DE LA INVESTIGACION	JORGE ARMANDO ORTIZ Y ROSITA PINO	PLANIFICACION DE LA INFORMACION RECOLECTADA
6	8 - 12 M	A.D.A	CUADERNO, LA PICERO, USB, PC,	VISITA A LAS INSTALACIONES DEL ADA	RECOLECTAR INFORMACION	JORGE ARMANDO ORTIZ Y ROSITA PINO	PLANIFICACION DE LA INFORMACION RECOLECTADA
12	9 - 11 AM	A.D.A	CUADERNO, LA PICERO, USB, PC,	RECOLECCION DE LA INFORMACION AUTOEVALUACIONES	RECOLECTAR INFORMACION	JORGE ARMANDO ORTIZ Y ROSITA PINO	PLANIFICACION DE LA INFORMACION RECOLECTADA
14	2 - 6 PM	A.D.A	CUADERNO, LA PICERO, USB, PC,	VISITA A LAS INSTALACIONES DEL ADA	RECOLECTAR INFORMACION	JORGE ARMANDO ORTIZ Y ROSITA PINO	PLANIFICACION DE LA INFORMACION RECOLECTADA
18	9 - 12 M	A.D.A	CUADERNO, LA PICERO, USB, PC,	INTERCAMBIO DE INFORMACION CON LOS COLABORADORES DEL ADA	RECOLECTAR INFORMACION	JORGE ARMANDO ORTIZ Y ROSITA PINO	PLANIFICACION DE LA INFORMACION RECOLECTADA
22	1 - 5 PM	A.D.A	CUADERNO, LA PICERO, USB, PC,	REUNION CON LA LA SEÑORA ROSITA PINO	ORGANIZAR LA INFORMACION RECOLECTADA PARA SER PLASMADA EN LA INVESTIGACION	JORGE ARMANDO ORTIZ Y ROSITA PINO	ORDENAR LA INFORMACION RECOLECTADA EN LAS VISITAS
26	7:30 - 12 M	A.D.A	CUADERNO, LA PICERO, USB, PC,	TRABAJO DE CAMPO CON LA SEÑORA ROSITA PINO	OBSERVAR LOS PROCESOS DE LA ASOCIACION DEFENSORA DE ANIMALES DE CARTAGO	JORGE ARMANDO ORTIZ Y ROSITA PINO	PLANIFICACION DE LA INFORMACION RECOLECTADA
28	8 - 11 AM	A.D.A	CUADERNO, LA PICERO, USB, PC,	REUNION CON LOS COLABORADORES DEL ADA	RECOLECTAR INFORMACION	JORGE ARMANDO ORTIZ Y ROSITA PINO	PLANIFICACION DE LA INFORMACION RECOLECTADA



UNIVERSIDAD DEL VALLE  
 PROGRAMA ACADEMICO ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
 CARTAGO  
 DIARIO DE CAMPO - PASANTIA

FECHA	HORA	LUGAR	RECURSOS	ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROTAGONISTAS	DESCRIPCION
<b>JULIO</b>							
2	9 - 12 M	A.D.A	CUADERNO, LA PICERO, USB, PC,	TRABAJO CON LOS COLABORADORES DE ADA	RECOLECTAR INFORMACION	JORGE ARMANDO ORTIZ Y ROSITA PINO	ORDENAR LA INFORMACION RECOLECTADA EN LAS VISITAS
4	8 - 12 M	A.D.A	CUADERNO, LA PICERO, USB, PC,	TRABAJO CON LOS COLABORADORES DE ADA	ESTRUCTURACION DEL TRABAJO DE GRADO	JORGE ARMANDO ORTIZ Y ROSITA PINO	ORDENAR LA INFORMACION RECOLECTADA EN LAS VISITAS
6	9 - 11 AM	A.D.A	CUADERNO, LA PICERO, USB, PC,				
9	2 - 6 PM	A.D.A	CUADERNO, LA PICERO, USB, PC,	REUNION CON LOS COLABORADORES DEL ADA	RECOLECTAR INFORMACION	JORGE ARMANDO ORTIZ Y ROSITA PINO	PLANIFICACION DE LA INFORMACION RECOLECTADA
11	9 - 12 M	A.D.A	CUADERNO, LA PICERO, USB, PC,	TRABAJO CON LOS COLABORADORES DE ADA	ESTRUCTURACION DEL TRABAJO DE GRADO	JORGE ARMANDO ORTIZ Y ROSITA PINO	ORDENAR LA INFORMACION RECOLECTADA EN LAS VISITAS
17	1 - 5 PM	A.D.A	CUADERNO, LA PICERO, USB, PC,	REUNION CON LOS COLABORADORES DEL ADA	RECOLECTAR INFORMACION	JORGE ARMANDO ORTIZ Y ROSITA PINO	PLANIFICACION DE LA INFORMACION RECOLECTADA
19	7:30 - 12 M	A.D.A	CUADERNO, LA PICERO, USB, PC,	TRABAJO CON LOS COLABORADORES DE ADA	ESTRUCTURACION DEL TRABAJO DE GRADO	JORGE ARMANDO ORTIZ Y ROSITA PINO	ORDENAR LA INFORMACION RECOLECTADA EN LAS VISITAS



UNIVERSIDAD DEL VALLE  
 PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
 CARTAGO  
 DIARIO DE CAMPO - PASANTIA

FECHA	HORA	LUGAR	RECURSOS	ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROTAGONISTAS	DESCRIPCION
<b>AGOSTO</b>							
8	8 - 11 AM	A.D.A	CUADERNO, LA PICERO, USB, PC,	REUNION CON LOS COLABORADORES DEL ADA	RECOLECTAR INFORMACION	JORGE ARMANDO ORTIZ Y ROSITA PINO	DOCUMENTACION DE LOS PROCESOS EN LA IE MANUEL QUINTERO PENILLA
10	9 - 12 M	A.D.A	CUADERNO, LA PICERO, USB, PC,	REUNION CON LOS COLABORADORES DEL ADA	ORGANIZACIÓN ACTIVIDADES DE LA ASOCIACION DEFENSORA DE ANIMALES	JORGE ARMANDO ORTIZ Y ROSITA PINO	SOCIALIZACION DE LOS PROCESOS QUE NO SE ALCANZARON AL 100% EN EL AÑO 2013 Y QUE SE VAN A REEPLANTEAR PARA ESTE NUEVO AÑO
14	8 - 12 M						
16	9 - 11 AM	A.D.A	CUADERNO, LA PICERO, USB, PC,	REUNION CON LOS COLABORADORES DEL ADA	RECOLECTAR INFORMACION	JORGE ARMANDO ORTIZ Y ROSITA PINO	PLANIFICACION DE LA INFORMACION RECOLECTADA
22	2 - 6 PM	A.D.A	CUADERNO, LA PICERO, USB, PC,	TRABAJO CON LOS COLABORADORES DE ADA	ESTRUCTURACION DEL TRABAJO DE GRADO	JORGE ARMANDO ORTIZ Y ROSITA PINO	ORDENAR LA INFORMACION RECOLECTADA EN LAS VISITAS
27	9 - 12 M						
31	1 - 5 PM						



UNIVERSIDAD DEL VALLE  
 PROGRAMA ACADEMICO ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
 CARTAGO  
 DIARIO DE CAMPO - PASANTIA

FECHA	HORA	LUGAR	RECURSOS	ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROTAGONISTAS	DESCRIPCION
<b>SEPTIEMBRE</b>							
4	7:30 - 12 M	A.D.A	CUADERNO, LAPICERO, USB, PC,	TRABAJO CON LOS COLABORADORES DE ADA	ESTRUCTURACION DEL TRABAJO DE GRADO	JORGE ARMANDO ORTIZ Y ROSITA PINO	ORDENAR LA INFORMACION RECOLECTADA EN LAS VISITAS
6	9 - 11 AM						
10	2 - 6 PM						
12	9 - 12 M						
18	1 - 5 PM	A.D.A	CUADERNO, LAPICERO, USB, PC,	TRABAJO CON LOS COLABORADORES DE ADA	ESTRUCTURACION DEL TRABAJO DE GRADO	JORGE ARMANDO ORTIZ Y ROSITA PINO	ORDENAR LA INFORMACION RECOLECTADA EN LAS VISITAS
20	7:30 - 12 M	A.D.A	CUADERNO, LAPICERO, USB, PC,	REUNION CON LOS COLABORADORES DEL ADA	VISUALIZACION DE LOS FACTORES ENCONTRADOS EN EL ANALISIS REALIZADO	JORGE ARMANDO ORTIZ Y ROSITA PINO	PRESENTACION DEL AVANCE DE PMI
27	8 - 11 AM	A.D.A	CUADERNO, LAPICERO, USB, PC,	TRABAJO CON LOS COLABORADORES DE ADA	ESTRUCTURACION DEL TRABAJO DE GRADO	JORGE ARMANDO ORTIZ Y ROSITA PINO	ORDENAR LA INFORMACION RECOLECTADA EN LAS VISITAS



UNIVERSIDAD DEL VALLE  
 PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
 CARTAGO  
 DIARIO DE CAMPO - PASANTIA

FECHA	HORA	LUGAR	RECURSOS	ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROTAGONISTAS	DESCRIPCION
<b>OCTUBRE</b>							
3	9 - 11 AM	A.D.A	CUADERNO, LAPICERO, USB, PC,	TRABAJO CON LOS COLABORADORES DE ADA	ESTRUCTURACION DEL TRABAJO DE GRADO	JORGE ARMANDO ORTIZ Y ROSITA PINO	ORDENAR LA INFORMACION RECOLECTADA EN LAS VISITAS
11	2 - 6 PM	A.D.A					
19	9 - 12 M	A.D.A					
28	1 - 5 PM	A.D.A	CUADERNO, LAPICERO, USB, PC,	TRABAJO CON LOS COLABORADORES DE ADA	ESTRUCTURACION DEL TRABAJO DE GRADO	JORGE ARMANDO ORTIZ Y ROSITA PINO	ORDENAR LA INFORMACION RECOLECTADA EN LAS VISITAS
31	7:30 - 12 M	A.D.A	CAMARA FOTOFRAFICA, CUADERNO, LAPICERO, USB, PC,	APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION	INDAGAR SOBRE EL CONOCIMIENTO QUE SE TIENE DE LOS PROCESOS QUE HACE LA ASOCIACION DEFENSORA DE ANIMALES	JORGE ARMANDO ORTIZ Y ROSITA PINO	ENCUESTA PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION, Y SU DEBIDA INTERPRETACION



UNIVERSIDAD DEL VALLE  
 PROGRAMA ACADEMICO ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
 CARTAGO  
 DIARIO DE CAMPO - PASANTIA

FECHA	HORA	LUGAR	RECURSOS	ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROTAGONISTAS	DESCRIPCION
NOVIEMBRE							
3	8 - 11 AM	A.D.A	CAMARA FOTOFRAFICA, CUADERNO, LAPICERO, PC, USB,	VISITA Y REUNION ROSITA PINO	RETROALIMENTACION DE LA INVESTIGACION	JORGE ARMANDO ORTIZ Y ROSITA PINO	DIALOGO ACERCA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACION DEL TRABAJO
10	2 - 6 PM	A.D.A	CUADERNO, LAPICERO, PC, USB,	FINALIZACION DE LA PRACTICA Y REUNION CON EL RECTOR PARA INTERCAMBIAR INFORMACION ACERCA DE LA INFORMACION OBTENIDA CON LA APLICACION DEL INSTRUMENTO	ARGUMENTAR LOS ESTUDIOS REALIZADOS EN LA ASOCIACION DEFENSORA DE ANIMALES ADA DE CARTAGO	JORGE ARMANDO ORTIZ Y ROSITA PINO	DIALOGO ACERCA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACION DEL TRABAJO