

Modelo estratégico de gestión para dar viabilidad al sector del cuidado de los animales
domésticos que viven en la calle (perros y gatos) en la ciudad de Zipaquirá

Luis Alberto Baracaldo Piñeros

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para obtener el título de:

Maestría en Gerencia Estratégica

Modalidad Profundización

Director: Ángel Alonso Gutierrez Pérez



Universidad de la Sabana

Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas

Chía, Colombia

Junio 2022

Dedicatoria

Dios:

Gracias por permitirme vivir esta experiencia. Son muchos los motivos por los cuales me siento orgulloso de esta vida. Me diste unos padres maravillosos que recuerdo con mucho amor: Pastora y Flaminio, seres amorosos, responsables e íntegros. Mis hermanos Ernesto y Flaminio trabajadores y honestos.

También pusiste en mi camino la oportunidad de construir un maravilloso hogar junto a mi amada Esposa Claudia y después lo has alegrado con la presencia de nuestro hijo Jhony's. Ellos son mi más grande legado, y también mi mayor soporte en el logro de otra de mis metas: el desarrollo de este trabajo; Trabajo con el cual doy continuidad a otro de mis sueños: Seguir Cuidando.

El primer paso y determinante en la definición de la problemática de este trabajo, es el sentimiento de ternura que surge de mi corazón alentado en la pasión por el cuidado animal que nace en mi familia.

Una serie de personas y animales se han ido conectado secuencialmente de una manera mágica con este propósito, Karen desde la fundación mi última pulga ha sido una de ellas.

A nuestros amados gatos(as) Sammy, Dulce, Gabby, Pardo, Michin, son algunas de nuestras mascotas que nos han tocado el alma.

Gracias profesor Angel por su guía, consejo y sabiduría.

Dios,

Sígueme dando la sabiduría y el don de la palabra, para tocar corazones y seguir siendo feliz con mi propósito.

Resumen

Producto de un proceso de observación inicialmente natural y después estructurada (Bernal, 2010, p. 258) acerca del sector de cuidado animal, y en específico de los perros y gatos que deambulan en abandono en las calles de nuestras ciudades colombianas, surge la iniciativa de realizar un estudio que permita determinar la viabilidad del sistema de cuidado de estos animales; para ello, se ha hecho una delimitación, diagnóstico y diseño organizacional bajo los preceptos de la cibernética organizacional (Wiener, 2019) aplicada a través del MSV (Beer, 1984), y usando como herramienta el VIPLAN (Espejo et al., 1999). El resultado, una arquitectura organizacional extendida viable en su conjunto y sus componentes apoyada en los conceptos de recursividad del MSV.

El sistema central es una ESAL llamada mascotamiga, y es la encargada de la función de política, inteligencia y gestión de todo el sistema. A dicha ESAL, se le hace el proceso direccionamiento y planeación, usando herramientas de formulación como MEFE, MEFI, 5 fuerzas de Porter, PESTEL, árbol de competencias entre otras (David, 2016). Como MDE se hace uso del BSC con enfoque social e incluyendo variantes que le permitan gestionar ambientes complejos y dinámicos (Mejía Villa et al., 2014; Sparviero, 2019; Tovar Mesa, 2019).

Uno de los componentes del sistema, se fundamenta sobre el desarrollo de iniciativas de emprendimiento con foco en productos y servicios para mascotas; cuyas propuestas de valor, se fundamentan sobre el concepto de valor compartido (Porter & Kramer, 2011) y toman elementos de la teoría de la complejidad de Morin (Morin & Pakman, 1998).

Palabras clave: Modelo de Sistema Viable (MSV), Cibernética, Valor Compartido (VC), Balance Score Card (BSC), Entidad sin ánimo de lucro (ESAL), Modelos de Direccionamiento Estratégico MDE.

Abstract

Product of a natural and structured observation process (Bernal, 2010, p. 258) about animal care: dogs and cats abandoned in our Colombian streets; arose the initiative of develop a study to determine the viability of the animal care system. A delimitation, diagnosis and organizational design have been take in place under the precepts of organizational cybernetics (Wiener, 2019) and its application through the VSM (Beer, 1984), and using the VIPLAN as a practical tool (Espejo et al., 1999). The result, an extended viable organizational architecture in its whole as in its parts, according with recursion concepts of the VSM.

The central system is an NPO called mascotamiga. It is in charge of politics, intelligence and management function for whole system. A strategic planning process is applied to the new NPO; the framework moves from a SWOT analysis, moving to Porter ' five forces, Pestle, core competencies and other tools (David, 2016). The BSC is used as strategic planning model, with a social approach in client perspective and including some variants that allows to manage complex and dynamic environments (Mejía Villa et al., 2014; Sparviero, 2019; Tovar Mesa, 2019).

The system conform by external entrepreneurs is designed for developing initiatives around pets ' products and services, where value proposal is based on Porter ' SVC model (Porter & Kramer, 2011) and the Morin's complexity theory (Morin & Pakman, 1998).

Key words: Viable System Model (VSM), cybernetics, Shared Value Creation (SVC), Balance Score Card (BSC), Non Profit Organization (NPO), Strategic Planning Model (SPM).

Tabla de Contenido

Resumen.....	ii
Tabla de Contenido.....	iii
Índice de Figuras.....	iv
Índice de Tablas.....	vi
1	Introducción..... 7
1.1	Problema de investigación.....7
1.2	Objetivos9
1.3	Justificación de la problemática.....9
1.4	Tipo de investigación.....10
2	Marco conceptual 11
2.1	Proceso estratégico12
2.2	Teoría general de sistemas (TGS), MSV y VIPLAN16
2.3	Capital social23
2.4	Valor compartido (VC).....24
2.5	Teoría de actor red TAR (ANT)24
2.6	Pensamiento complejo (PC)25
2.7	Escuela de aprendizaje de Mintzberg26
2.8	Reinventar las organizaciones26
3	Diseño metodológico..... 27
3.1	Observación de la problemática y plan de trabajo28
3.2	Fase 1: Desde el diagnóstico hasta el diseño28
3.3	Fase 2: Formulación y direccionamiento estratégico.....33
4	Procesamiento de la información 34
4.1	Descripción del sistema.....34
4.2	Referentes de modelos y casos de éxito en el mundo.....35
4.3	Categorización de los animales de compañía36
4.4	Análisis del ciclo de vida del sector37
4.5	Procesamiento Fase 1: diagnóstico y diseño.....38
4.6	Procesamiento Fase 2: Formulación estratégica.....43
5	Resultados..... 52
5.1	Diagnóstico del sistema.....52
5.2	Diseño del sistema.....53
5.3	Formulación.....69
5.4	Direccionamiento76
5.5	Propuesta de estudios posteriores93
6	Discusión de los resultados..... 94
7	Conclusiones..... 95
8	Referencias bibliográficas 97
9	Glosario 105
10	Apéndices 107
10.1	Apéndice A. Algunas escuelas de Mintzberg: conceptos y críticas.....107
10.2	Apéndice B. BSC y ambientes complejos108
10.3	Apéndice C. Análisis de las lógicas de dirección & BSC bajo principios complejos.....110
10.4	Apéndice D. Teoría general de sistemas, cibernética, MSV y Viplan.....111
10.5	Apéndice E. Capital social, valor compartido y teoría actor red129
10.6	Apéndice F. Modelos de conversión de capital convencional y alternativos.....140
10.7	Apéndice G. Modelos de negocio para convertir capital simbólico en capital económico.....141
10.8	Apéndice H. Pensamiento complejo (PC)141
10.9	Apéndice I. Escuela de aprendizaje de Mintzberg143
10.10	Apéndice J. Reinventado las organizaciones - reseña.....144

10.11 Apéndice K. Heurística critica de sistemas149

10.12 Apéndice L. Estadísticas mercado de mascotas.....149

10.13 Apéndice M. Resumen de temas claves a tener en cuenta en la relación ESAL - ECAL.....152

10.14 Apéndice N. Preguntas encuesta semiestructurada.....153

10.15 Apéndice O. Organizaciones con planes de ayuda animal154

10.16 Apéndice P. Resumen de información recolectada a través de entrevista semiestructurada156

10.17 Apéndice Q. Preguntas incluidas en la encuesta digital.....162

10.18 Apéndice R. Resultados de las encuestas163

10.19 Apéndice S. Diagnostico sistema desde HCS: hallazgos, retos y opciones de solución.....170

10.20 Apéndice T. TASCOI #1: Como ES hoy en día el sistema de cuidado animal171

10.21 Apéndice U. TASCOI #1 - Diagnóstico173

10.22 Apéndice V. Diseño: Mapeo de problemáticas, esquemas de solución y algunas acciones propuestas .174

10.23 Apéndice W. Diseño: Roles y responsabilidades para las 3 funciones del sistema176

10.24 Apéndice X. Delimitación sistémica de la ESAL mascotamiga, TASCOI #2.....177

10.25 Apéndice Y. Modelo estructural del eje misional: M1-TrCom Transparencia y comunicación.....178

10.26 Apéndice Z. Modelo estructural del eje misional: M2-IprVc - Incubadora de proyectos de VC.179

10.27 Apéndice AA. Modelo estructural del eje misional: M3-GEre – Gestión estratégica de recursos.180

10.28 Apéndice BB. Desdoblamiento de la complejidad para la ESAL mascotamiga.....181

10.29 Apéndice CC. Distribución de la discrecionalidad (recursión-función) para la ESAL mascotamiga.....182

10.30 Apéndice DD. Organigrama ESAL mascotamiga184

10.31 Apéndice EE. Mapa de áreas, macroprocesos y procesos de mascot@amiga.org.....185

10.32 Apéndice FF. Guía registro ESAL en Colombia188

10.33 Apéndice GG. Guía de manejo para matrices usadas en la formulación estratégica188

10.34 Apéndice HH. Análisis PESTEL.....193

10.35 Apéndice II. Modelo cuantitativo de las cinco (5) fuerzas de Porter.....194

10.36 Apéndice JJ. Análisis de los grupos de interés195

10.37 Apéndice KK. Análisis de competencias y capacidades. VRIN.....197

10.38 Apéndice LL. Análisis cuantitativo de la cadena de valor. Porter198

10.39 Apéndice MM. Estrategias alternativas derivadas del tipo de interrelaciones en la cadena de valor.198

10.40 Apéndice NN. Matriz PEYEA aplicada a toda la ESAL – vista situación actual.....200

10.41 Apéndice OO. Matriz de la estrategia principal aplicada a toda la ESAL – situación actual201

10.42 Apéndice PP. Matriz cuantitativa de planeación estratégica MCPE.....202

10.43 Apéndice QQ. Objetivos específicos para cada objetivo estratégico de la ESAL204

10.44 Apéndice RR. Planeación estratégica de la ESAL – objetivos específicos (muestra).206

10.45 Apéndice SS. Propuesta de valor para la ESAL mascotamiga209

10.46 Apéndice TT. Validación de objetivos estratégicos210

10.47 Apéndice UU. Priorización de objetivos de la ESAL.....213

Índice de Figuras

Figura 1. Proceso estratégico y bases conceptuales..... 12

Figura 2. Esquema de la metodología usada en el diseño organizacional y formulación estratégica..... 28

Figura 3. Mapa de tipo de preguntas usadas en la entrevista semiestructurada..... 31

Figura 4. Concepto de prospectiva y retrospectiva..... 31

Figura 5. Categorización de animales..... 36

Figura 6. Ciclo de vida del sector..... 37

Figura 7. Brechas en cada una de las dimensiones de HCS y preguntas complementarias..... 39

Figura 8. Análisis de brechas para los 5 sistemas del MSV..... 42

Figura 9. Modelo cuantitativo de las cinco (5) fuerzas de Porter..... 46

Figura 10. Arquitectura organizacional del sistema de cuidado animal 55

Figura 11. Modelo de las cuatro (4) conversiones de capital: 4Convers 57

Figura 12. Logo <https://mascotamiga.org/>; <https://www.linkedin.com/company/81918671/admin/> 58

Figura 13. Cadena de valor – ejes misionales y soporte de la ESAL mascotamiga..... 64

Figura 14. Modelo Sistema Viable para la ESAL mascotamiga..... 67

Figura 15. Matriz IE para aplicada a toda la ESAL mascotamiga – vista situación actual..... 72

Figura 16. Matriz cuantitativa de la estrategia principal aplicada a la ESAL – vista situación actual. 74

Figura 17. Línea de tiempo y aplicación de estrategias para la ESAL mascotamiga. 76

Figura 18. Circulo Dorado: Mapa estratégico para la ESAL mascotamiga. 83

Figura 19. BSC para la ESAL mascotamiga..... 85

Figura 20. Plan estratégico ESAL mascotamiga, perspectiva social. 86

Figura 21. Plan estratégico ESAL mascotamiga, perspectiva financiera..... 87

Figura 22. Plan estratégico ESAL mascotamiga, perspectiva procesos internos..... 89

Figura 23. Plan estratégico ESAL mascotamiga, perspectiva aprendizaje y crecimiento. 90

Figura 24. Plan estratégico ESAL mascotamiga, perspectiva dirección..... 91

Figura 25. Modelo de entorno, organización y dirección e interrelaciones 115

Figura 26. Relación entre subsistemas/funciones y los componentes básicos del MSV 117

Figura 27. Sistema 1 con sus elementos y relaciones 118

Figura 28. Sistema 2. Fuente: producción propia con base en (Ríos, 2008) 119

Figura 29. Sistema 3 y Sistema 4..... 120

Figura 30. Formas de crear valor compartido. 135

Figura 31. Modelos de conversión de capital..... 140

Figura 32. Modelos de negocio de las ESAL para convertir capital simbólico en capital económico. 141

Figura 33. Países origen de la importación de comida en Colombia para perros y gatos..... 151

Figura 34. Países origen de la importación de comida para perros y gatos, por tamaño año 2001..... 151

Figura 35. Evolución en el volumen de importación de comida para perros y gatos, 2010 a 2021..... 152

Figura 36. Key emerging themes across three areas of transformation. 152

Figura 37. Resultados de la encuesta, categoría demográfica (total de 5 preguntas)..... 163

Figura 38. Resultados de la encuesta, categoría Adopción (total de 6 preguntas)..... 164

Figura 39. Resultados de la encuesta, categoría Cultura (total de 7 preguntas). Parte A..... 165

Figura 40. Resultados de la encuesta, categoría Cultura (total de 7 preguntas). Parte B..... 166

Figura 41. Resultados de la encuesta, categoría Gobierno (total de 4 preguntas)..... 166

Figura 42. Resultados encuesta, categoría Fabricantes (3 preguntas) y Seguros (2 preguntas)..... 167

Figura 43. Resultados de la encuesta, categorías Presupuesto, Ciudad, Niños y Voluntariado..... 168

Figura 44. Resultados de la encuesta, Nombres de fundaciones en Zipaquirá y alrededores. 169

Figura 45. Delimitación sistémica sector cuidado animal en abandono como ES hoy: TASCO #1..... 173

Figura 46. Roles y responsabilidades para las 3 funciones del sistema: gestión, operación, proyectos ... 176

Figura 47. Delimitación sistémica de la ESAL mascotamiga..... 177

Figura 48. Modelo estructural del eje misional: M1-TrCom Transparencia y comunicación 178

Figura 49. Modelo estructural del eje misional: M2-IprVc Incubadora de proyectos de VC..... 179

Figura 50. Modelo estructural del eje misional: M3-GEre – Gestión estratégica de recursos..... 180

Figura 51. Desdoblamiento de la complejidad para la ESAL mascotamiga..... 181

Figura 52. Distribución de la discrecionalidad (recursión-función) para la ESAL mascotamiga. Parte 1 182

Figura 53. Distribución de la discrecionalidad (recursión-función) para la ESAL mascotamiga. Parte 2 183

Figura 54. Organigrama ESAL mascotamiga. 184

Figura 55. Mapeo áreas, macroprocesos y procesos. Actividades y su clasificación bajo MSV. Parte 1. 185

Figura 56. Mapeo áreas, macroprocesos y procesos. Actividades y su clasificación bajo MSV. Parte 2. 186

Figura 57. Guía para constituir legalmente una ESAL en Colombia..... 188

Figura 58. Poder de stakeholder y estrategias de gestión..... 189

Figura 59. Análisis PESTEL..... 193

Figura 60. Análisis cuantitativo de la cadena de valor. Porter..... 198

Figura 61. Estrategias alternativas según interrelaciones de la cadena de valor..... 199

Figura 62. Matriz PEYEA aplicada a toda la ESAL mascotamiga – vista situación actual. 200

Figura 63. Matriz de la estrategia principal aplicada a toda la ESAL – vista situación actual. 201

Figura 64. Vista de herramienta Excel que permite filtrar objetivos perspectiva y fuentes..... 208

Figura 65. Propuesta de valor para la ESAL mascotamiga..... 209

Figura 66. Priorización de objetivos de la ESAL..... 213

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz de evaluación de factores externos MEFE 44

Tabla 2. Matriz de evaluación de factores interno MEFI..... 47

Tabla 3. Resumen de problemáticas (ver relación con Tabla 4) y propuestas de solución..... 48

Tabla 4. Diseño sistema: Mapeo de problemáticas y esquemas de solución. 54

Tabla 5. Matriz de estrategias basada en MEFI - MEFI. 70

Tabla 6. Modelos Canvas Social de la ESAL mascotamiga. 78

Tabla 7. Algunas escuelas de Mintzberg y sus conceptos y críticas..... 107

Tabla 8. Análisis de las lógicas de dirección. 110

Tabla 9. BSC bajo 5 principios del pensamiento complejo 110

Tabla 10. Consumo histórico de comida para mascotas en Colombia y USA en peso y costo. 149

Tabla 11. Consumo histórico de artículos para mascotas en Colombia y USA en peso y costo. 150

Tabla 12. Participación en el mercado de comida para mascotas en Colombia..... 150

Tabla 13. Lista de preguntas de entrevista..... 153

Tabla 14. Algunos modelos referentes en el mundo. Parte 1..... 154

Tabla 15. Algunos modelos referentes en el mundo. Parte 2..... 155

Tabla 16. Resultados ponderados a las entrevistas asociadas a la dimensión de Motivación de HCS 156

Tabla 17. Resultados ponderados a las entrevistas asociadas a la dimensión de Poder y Conocimiento . 157

Tabla 18. Resultados ponderados a las entrevistas asociadas a la dimensión de Legitimidad de HCS 158

Tabla 19. Resultados ponderados a las entrevistas, dimensión Motivación complemento a la HCS 159

Tabla 20. Resultados ponderados a las entrevistas, dimensión Poder complemento a la HCS 160

Tabla 21. Resultados ponderados a las entrevistas. 161

Tabla 22. Lista de preguntas de la encuesta digital..... 162

Tabla 23. Diagnostico sistema: hallazgos, retos y opciones de solución..... 170

Tabla 24. TASCOI #1 del sistema como ES hoy en día el sistema de cuidado en Zipaquirá. Parte 1..... 171

Tabla 25. TASCOI #1 del sistema como ES hoy en día en Zipaquirá el sistema de cuidado. Parte 2..... 172

Tabla 26. Diseño. Problemáticas, esquemas de solución y acciones. Parte 1 174

Tabla 27. Diseño. Problemáticas, esquemas de solución y acciones. Parte 2 175

Tabla 28. Resumen de cruce de macroprocesos / procesos versus sistemas del MSV de Beer..... 187

Tabla 29. Modelo cuantitativo de las cinco (5) fuerzas de Porter..... 194

Tabla 30. Análisis del poder de los grupos de interés y estrategias de manejo. Parte 1 195

Tabla 31. Análisis del poder de los grupos de interés y estrategias de manejo. Parte 2 196

Tabla 32. Análisis de competencias y capacidades..... 197

Tabla 33. Matriz cuantitativa de planeación estratégica MCPE aplicada a la ESAL. Parte 1 202

Tabla 34. Matriz cuantitativa de planeación estratégica MCPE aplicada a la ESAL. Parte 2 203

Tabla 35. Objetivos específicos para cada objetivo estratégico de la ESAL mascotamiga. 204

Tabla 36. Objetivos estratégicos perspectiva social y dirección. Parte 1..... 206

Tabla 37. Objetivos estratégicos perspectiva social y dirección. Parte 2..... 207

Tabla 38. Validación de objetivos contra las 3 dimensiones de valor compartido 210

Tabla 39. Mecanismos de creación de valor compartido versus stakeholder y versus iniciativas..... 211

Tabla 40. Beneficios para los stakeholder del desarrollo de cada iniciativa..... 212

1 Introducción

1.1 Problema de investigación

1.1.1 Enunciado del problema

Colombia tenía 44 millones de habitantes distribuidos en 14 millones de hogares en el año 2018 (Dane, 2018), se estiman 51 millones en el 2021 (Euromonitor International, 2022b), equivalente a un incremento del 1% anual en la población. El tamaño del mercado de productos para mascotas en Colombia fue de 9.000 millardos¹ de pesos en el año 2021 (precio al *retail*) equivalente a 0.5 millones de toneladas; 45% en comida y 55% en otros productos², esta situación refleja un incremento del 51% (~10%/año) entre el año 2016 al 2021, superior al de otros mercados como Estados Unidos que fue del 36% (~7%/año). El 55% del mercado de comida para mascotas lo lideran Purina (Nestle) con 19%, Contegral (18%) y Solla S.A. (17%); algo similar es la participación en los otros productos. (Euromonitor International, 2022a). En esta estadística no se incluye los servicios anexos para mascotas como seguros, artículos, etc. En el Apéndice K se hace un resumen de las principales estadísticas.

Existe una tendencia en Colombia a la existencia de familias multiespecie, lo que llevo al DANE en el 2019 a incluir los productos de mascotas dentro de la canasta familiar en categoría 09-recreación y cultura. 4.4 millones de hogares (31%) tienen una mascota: 60% perros, 22% gato y 18% las dos especies (Bancolombia, 2021). Un cálculo indirecto lleva a hacer un estimado de 10 millones de mascotas en Colombia, un índice de 20% equivalente a una (1) mascota por cada cinco (5) habitantes. Es evidente el crecimiento de este mercado en Colombia, pero se debe también resaltar que esta estadística no incluye los animales en abandono en las calles.

A pesar del lanzamiento de la política de protección animal en el año 2017 por parte del DNP (Departamento Nacional de Planeación, 2017), no ha habido avances contundentes para mejorar el índice de protección animal; Colombia se ha mantenido en una calificación D desde el año 2014 en este indicador (World Animal Protection, 2020). Se destacan puntos a favor en el desarrollo de normativas y estándares de bienestar animal (Ley 1774 de 2016 donde se modifica el código civil en pro de los animales como seres sintientes), pero existen aspectos importantes a mejorar en el ámbito de las estructuras y sistemas de gobernanza tales como autoridad responsable, claridad en competencias y evidencia de la efectividad en los mecanismos de protección; además que no hay un sistema de información sobre bienestar animal. (Departamento Nacional de Planeación, 2017).

En el año 2016 habían cerca de 2 millones de animales en abandono entre perros y gatos, deambulando por las calles de las cuatro ciudades principales del país (Departamento Nacional de Planeación, 2017). El peor de los escenarios está en Cartagena: para una población de 870 habitantes, hay un aproximado de 270 mil animales en la calle, es decir 3 animales por habitante (un índice del 31%). En el caso de Bogotá el índice es de 6 animales por habitante (18%) para un total de 1.3 millones de animales.

¹ Millardo = 1.000 millones = nueve ceros. 9.000 millardos son 2.600 millones de USD.

² Medicamentos, accesorios entre otros.

La (Ley 2054, 2020) en el artículo 119 hace una modificación a la ley 1801 de 2016, e indica que los municipios deben garantizar un área para la construcción de un centro de bienestar animal, así como otras disposiciones en consonancia con la comunidad. Sin embargo, a la fecha de este estudio en Zipaquirá no se cuenta con un centro de atención integral animal más allá del centro de esterilización ubicado en el barrio San Juanito.

El alcalde de Zipaquirá a través del (Decreto 050, 2017) define los lineamientos para la formulación de política pública para la protección, tenencia responsable y bienestar animal en Zipaquirá; y a través del acuerdo 20 de 2018 se formula dicha política.

Zipaquirá tenía una población de 129 mil habitantes en el año 2018, distribuidos en 41 mil hogares (Dane, 2018). En esta ciudad las estadísticas para mascotas y animales en abandono son incipientes, y si bien hay reportes de gestión por parte de las secretarías de la administración local, las mismas son dispersas y no estandarizadas. Tomando como base la cobertura de vacunación antirrábica (Ministerio Salud Colombia, 2018), la cual indica 35 mil vacunas aplicadas 80% perros y 20% gatos, y aplicando un indicador estimado del 20% para animales en abandono según información primaria obtenida de fundaciones de cuidado animal de la ciudad, se estiman siete (7) mil animales en abandono en esta ciudad deambulando por las calles. Esta estadística no cubre la población felina por la complejidad que significa el censo de las misma; como se ha mencionado antes es una estadística incipiente que requiere validar para poder definir una línea base de trabajo.

Con respecto al efecto de las mascotas, numerosos estudios demuestran la influencia positiva en el bienestar humano en las áreas terapéutica, fisiológicas, psicológicas y sicosociales. Se incluyen en los beneficios: incremento en porcentaje de supervivencia a enfermedad coronaria, beneficio en ambientes laborales, guía personas con discapacidad, reducción de ansiedad y estrés por soledad, disminución de la obesidad ante la actividad de sacar a pasear la mascota, aumenta la autoestima y valoración por la vida, potencializa espacios de socialización entre los humanos – los vecinos se piden favores en torno a la mascota, etc. Son innumerables los aspectos positivos frente a los daños que puedan ocasionar en los enseres. (Gómez G et al., 2007).

Se ha hecho un recuento de mercado, tendencias, leyes, índice de protección animal, estadísticas nacionales y locales en la ciudad de Zipaquirá, así como de los beneficios de las mascotas en la vida humana. Desde la iniciativa que surge del corazón del investigador de este proyecto promovido por la **ternura** y beneficios de tener mascotas en su casa, considera que se pueden explorar mecanismos que articulen elementos de gestión, medio ambiente, economía y protección animal que permitan diseñar un sistema viable de protección animal (perros y gatos) que apalanque la labor del estado, y que basado en ese diseño se puedan proponer estrategias que apalanquen dicha viabilidad.

1.1.2 Formulación del problema - pregunta

Se toma la decisión de definir el sector del cuidado de los animales domésticos que viven en la calle como un ecosistema. Con relación a dicho ecosistema se hace este planteamiento:

Hay un problema de viabilidad en el ecosistema de protección animal (perros y gatos) en Colombia y específicamente en la ciudad de Zipaquirá, el cual se evidencia en el creciente número de animales domésticos abandonados en la calle.

A partir de este enunciado, se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Se podría asegurar que en Zipaquirá existe un sistema viable, gestionable y sostenible para el cuidado de los animales que viven en abandono en las calles?
- ¿Es viable, el diseño y posterior implementación de un modelo de gestión que busque dar viabilidad al cuidado animal a través del cual se dé un manejo integral de la población de animales domésticos que viven en la calle (perros y gatos) en la ciudad de Zipaquirá - Cundinamarca?

En el contexto de estas dos preguntas, hay una serie de cuestionamientos que surgen durante el proceso de profundización hacia el estudio: ¿Existe en nuestra sociedad colombiana el interés por brindar protección animal a los perros y gatos que viven en parcial o total abandono por las calles? ¿Sería posible concebir un modelo financiero que permita generar ingresos económicos para suplir las necesidades de los animales en abandono y que a la vez se beneficie la comunidad en el área de influencia? ¿Los mecanismos actuales de gestión liderados por el gobierno local en la ciudad de Zipaquirá y por los líderes animalistas y de las fundaciones, son suficientes para alcanzar las metas planteadas por las leyes promulgadas?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general.

Diseñar un modelo estratégico de gestión que busque dar viabilidad al sistema de cuidado animal y a través del cual se empiece a dar un manejo integral de la población de animales domésticos que viven en la calle (perros y gatos) en la ciudad de Zipaquirá - Cundinamarca.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Hacer un diagnóstico al sector de protección animal desde la perspectiva del Modelo de Sistema Viable MSV.
- Hacer un diseño organizacional que permita gestionar el sistema de cuidado animal en la zona de influencia del proyecto
- Una vez definida la estructura organizacional, desarrollar la formulación y direccionamiento estratégico que conduzca hacia cambios factibles y positivos en el sector del cuidado de animales en abandono.

1.3 Justificación de la problemática

El presente trabajo busca resolver un problema real del sector de cuidado de animales en abandono – perros y gatos - a través de una propuesta estratégica, la cual al ser implementada va a contribuir con una solución (Bernal, 2010, p. 106); por lo tanto, estamos ante una investigación con justificación práctica delimitada a la ciudad de Zipaquirá – Cundinamarca.

El problema tal como ha sido formulado previamente, busca diagnosticar y diseñar un sistema de cuidado de animales en abandono basado en el concepto de MSV. El uso del MSV está justificado a nivel teórico y práctico y permite dar una mirada holística al comportamiento de las sociedades y proponer opciones de gestión (Espejo, 2003, p. 3). Su historia se remonta a los años 50 cuando Stafford Beer desarrolló sus trabajos sobre la cibernética basado en postulados previos de Norbert Wiener, Warren McCulloch and Ross Ashby. Y a través de estos años el MSV se ha convertido en una herramienta útil en el diagnóstico y diseño organizacional para poder dirigir las interacciones que conduzca a mecanismos estructurales efectivos; dichas

interacciones buscan estructurar los procesos empresariales con los organizativos, así como los procesos locales con los globales: discrecionalidad & control (Espejo, 2003).

Se puede resumir el alcance de este trabajo en dos partes: (i) Pensamiento y análisis estratégico: una propuesta organizacional diseñada bajo el concepto de sistema viable que permita articular a los diversos grupos de interés y subsistemas, con el objeto de hacer un manejo integral de la población de animales domésticos (perros y gatos) abandonados. (ii) Una propuesta de formulación y direccionamiento estratégico sobre la base organizacional diseñada. En la Figura 1, se hace un resumen de estos otros conceptos.

Se busca que el modelo diseñado sea la base para la creación de una organización que desarrolle e implemente las estrategias aquí planteadas. No es alcance del trabajo de tesis la implementación de dicha organización; pero, si se pretende dar elementos que potencialicen la escalabilidad del modelo para ser usado en otras regiones más allá de la ciudad de Zipaquirá.

Además de la delimitación geográfica antes mencionada, el trabajo incorpora información primaria recabada durante el tiempo del desarrollo de esta tesis (años 2021-2022), e información secundaria proveniente de análisis estadísticos donde se han privilegiado datos desde el año 2010 a la actualidad; usando de referencia información de Colombia, y en particular la que se ha podido recopilar en la ciudad de Zipaquirá. esta última en verdad ha sido muy limitada no solo por su acceso sino por su existencia.

1.4 Tipo de investigación

Este documento es de tipo descriptivo, documental y explicativo; se desarrolla siguiendo las pautas establecidas por la Universidad de la Sabana (Equipo Coordinador Trabajos de Grado, 2020) y por el método científico de Hernández, Fernández y Baptista (Bernal, 2010, p. 69).

Descriptiva porque se reseñan las características del objeto de estudio, buscando resaltar los aspectos más característicos, distintivos y particulares de las personas y las instituciones que conforman el ecosistema objetivo. Esta descripción es relevante para el desarrollo de la fase de diagnóstico del sistema, y así determinar cuáles elementos podrían ser objeto de mejoras para una mejor operación del sistema. La presente investigación descriptiva esta soportada principalmente en las siguientes técnicas: encuesta semiestructurada, entrevista, la observación y la revisión documental (Bernal, 2010, p. 113).

Documental porque en la construcción del marco teórico sobre el cual se desarrollará la tesis se abordarán los postulados de diversas escuelas de pensamiento, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, puntos de vista y metodologías de análisis y diseño.

Explicativa porque se busca en el proceso de diagnóstico determinar las relaciones de causa efecto presentes en el sistema que se está analizando, para tratar de entender las fallas que se pueden estar dando y que podrían ser resueltas a través de un diseño organizacional diferente.

Es muy importante tener cuenta que el sistema objeto del análisis es de naturaleza social y compleja, de ahí la pertinencia de un enfoque orgánico en lugar de uno mecánico. Esto lleva a inferir que los datos y condiciones observadas van a estar en permanente cambio en el futuro cercano, y por ende las propuestas de solución / gestión requieren de una organización que se ajuste al entorno en un proceso de permanente aprendizaje y evolución. Una forma de lograrlo es a través de la creatividad e innovación de quienes hagan parte de la organización, de una organización que en su diseño tenga en cuenta la complejidad del sector y que se adapte a su entorno a través de un permanente proceso de aprendizaje (Mintzberg, 2003).

2 Marco conceptual

La historia de la humanidad se ha caracterizado por desarrollar actividades de planeación y coordinación de recursos para el logro de diferentes propósitos, para hacerlo de una manera estructurada las personas se han agrupado en organizaciones que se pueden ver como sistemas. Se entiende organización como un “ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas)” (Dávila, 2001, p. 6).

La línea de pensamiento estratégico se asocia a los asuntos de la administración de empresas, “como un proceso reflexivo que determina la intensión y el perfil estratégico de lo que la organización quiere llegar a ser” (Tovar Mesa, 2019, p. 12). Es el pensamiento estratégico el medio por el que se determina la estrategia (Mintzberg, 2003).

Con las 5ps de la estrategia de Mintzberg (plan, patrón, posición, perspectiva, estratagema) cuya definición ampliada se ha desarrollado en el Apéndice A, se puede percibir el concepto de estrategia de una manera más amplia. La estrategia se considera un proceso mediante el cual se realiza el análisis situacional para realizar la formulación de la estrategia, para luego implementarla y por último hacer su respectivo seguimiento, control y evaluación en el nivel estratégico, táctico y operativo.

La administración de la estrategia³ se hace necesaria para la eficacia en la toma de decisiones orientadas a largo plazo, teniendo en cuenta las capacidades de los procesos organizacionales respecto del que hacer actual y el camino que se debe recorrer en el futuro. Es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía (Hill et al., 2016, p. 3), esto con el fin de lograr adaptarse a los cambios que impone el entorno, aprovechando las oportunidades que brinda el mismo y así lograr la máxima eficiencia y desempeño. Surge entonces la necesidad de considerar la implementación de un MDE que facilite la gestión organizacional y que permitan optimizar sus procesos de planificación, evaluación y control.

Dentro del marco conceptual de este trabajo se hace una descripción de los conceptos básicos, incluidas algunas herramientas de análisis y diseño a ser utilizadas para el logro de los objetivos planteados. En la Figura 1 se presenta de manera esquemática el hilo conductor con las actividades desarrolladas en cada una de las etapas del proceso estratégico: (i) diagnóstico, (ii) diseño, (iii) formulación y (iv) direccionamiento. También en el esquema se incluyen algunas de las fuentes teóricas y herramientas utilizadas. La línea punteada que se observa en la figura indica la frontera del alcance de este trabajo, los conceptos relacionados en la parte derecha de la línea quedan planteados para estudios posteriores. El alcance de este estudio llega hasta el proceso de formulación y direccionamiento estratégico incluida la herramienta de planeación.

A continuación, se hace un desarrollo teórico de cada uno de los elementos mencionados en la Figura 1, estos elementos hacen parte de la base de conocimiento utilizada en el presente estudio, y el autor las utiliza y asume posiciones acordes al objeto del problema que se está buscando resolver (Bernal, 2010, p. 160).

³ El término administración estratégica se suele usar más en el contexto académico y el término planeación estratégica es más común en el mundo empresarial (David, 2016, p. 5).

Todos los conceptos teóricos aquí resumidos tienen un soporte teórico debidamente referenciado, y para varios de ellos el autor de este texto ha desarrollado reseñas que se incluyen en los apéndices de este documento.

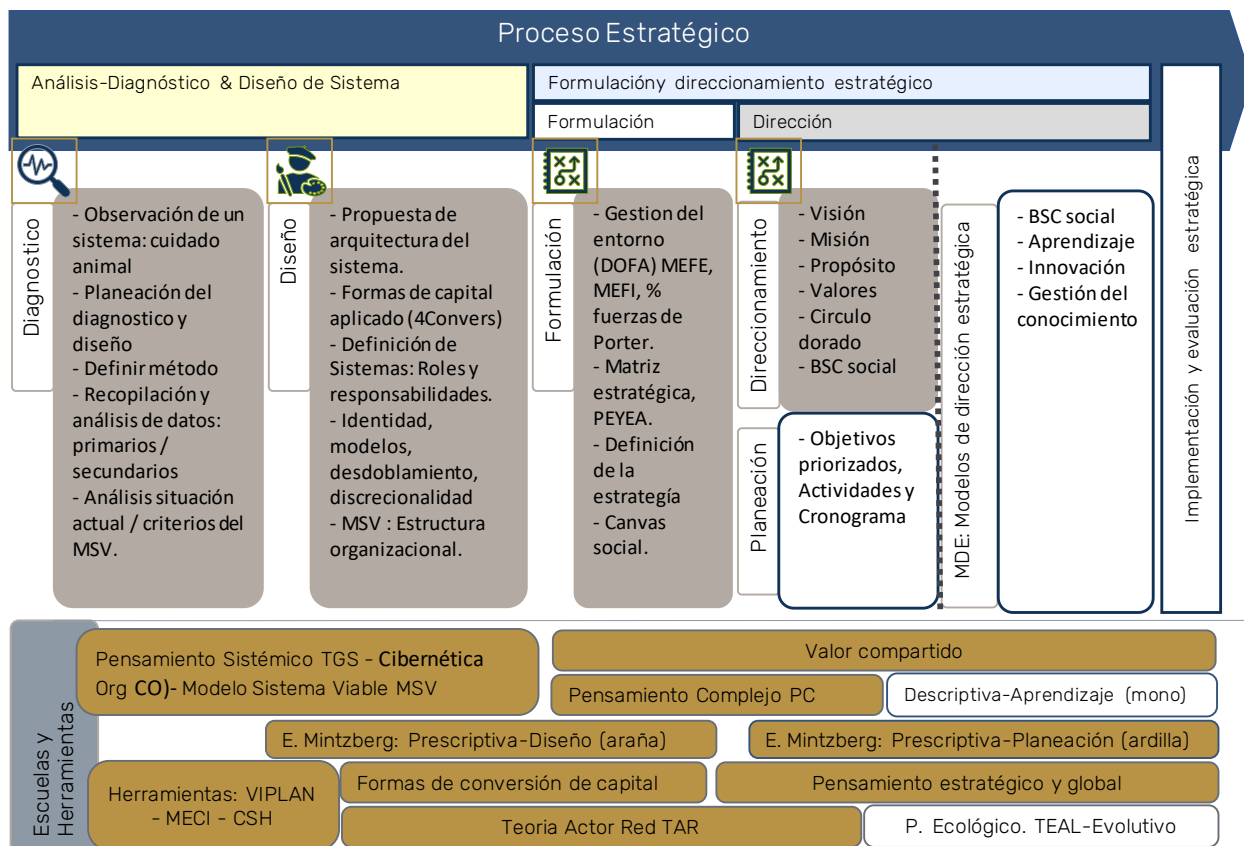


Figura 1. Proceso estratégico y bases conceptuales.

Representa las actividades desarrolladas en cada una de las etapas del proceso estratégico utilizado en este trabajo (diagnóstico, diseño, formulación y direccionamiento), además de algunas de las fuentes teóricas y herramientas utilizadas. Fuente: producción propia con base en diversas fuentes bibliográficas.

2.1 Proceso estratégico

Normalmente un proceso estratégico se hace sobre una organización ya existente, a la cual se le realiza un análisis de la situación a través de una formulación y se desarrolla un direccionamiento y planeación estratégica.

En este caso, no existe una organización sino una situación observada enmarcada en el sector que se ha denominado como de cuidado animal; dicho sector es diagnosticado desde la aproximación de MSV, para luego concluir su viabilidad y de esta manera desarrollar un proceso de diseño organizacional. Estas etapas de diagnóstico y diseño se han agrupado en el concepto de análisis-diagnóstico-diseño, según se observa en la Figura 1. Una vez realizado el diseño, se abordan las etapas de formulación, direccionamiento y planeación previamente mencionadas.

El proceso estratégico desarrollado en este trabajo (ver Figura 1), transita por varios estadios de pensamientos, entre los cuales se resaltan los siguientes:

- El pensamiento sistémico que se basa en las percepciones de una realidad en su totalidad, para su análisis, comprensión y accionar a partir de interrelaciones del sistema; esta fase, se apoya en los aportes de la TGS (Flórez & Thomas, 1993), la cibernética de Wiener (Piedra Herrera, 2011; Wiener, 2019), el MSV (Beer, 1985) y su aplicación práctica usando VIPLAN (Espejo et al., 1999).
- Un pensamiento de diseño el cual se centra en la colaboración para la solución de problemas, usando una mentalidad que busca comprender y transformar la realidad compleja; aquí, además de las herramientas mencionadas se recurre a las formas de conversión de capital de (Bourdieu, 1986) y de valor compartido de (Porter & Kramer, 2011).
- Con la capacidad que tiene el pensamiento complejo de conectar múltiples dimensiones de lo real, reconociendo los elementos de un todo, y como el todo y su contexto son inseparables (Morin & Pakman, 1998).
- El pensamiento global y estratégico el cual permite centrarse en el futuro y en la integración de los componentes y sistemas en un marco holístico apalancado en la habilidad de generar análisis de alto valor, estrategias y planes: aquí, las herramientas de apoyo pasan por los análisis MEFE, MEFI, PEYEA (Aponte Pérez, 2018; David, 2016), Canvas social, círculo dorado y BSC social (Kaplan & Norton, 1996; Sparviero, 2019; Tovar Mesa, 2019), entre otras.
- Y, por último, pero no menos importante un pensamiento ecológico que se preocupa por efecto de las elecciones y acciones sobre la relación entre el hombre y la tierra tanto en el presente como en el futuro; aquí, se deja planteado que para el despliegue estratégico se recurra a los conceptos de valor compartido de Porter y de Teal-Evolutivo de Laloux (Laloux & Maturana, 2018).

También el hilo conductor de la Figura 1, permite hacer una aproximación desde algunas de las 10 escuelas de pensamiento de (Mintzberg, 2003), así:

- Escuela prescriptiva de diseño (araña) donde el autor de este trabajo juega el rol de arquitecto haciendo el diseño (se trata de una organización nueva) y la formulación estratégica con base a herramientas como el VIPLAN, DOFA, Pestal y otras.
- Escuela prescriptiva de planeación (ardilla) como proceso formal basado en los conceptos de la cibernética, MSV y herramientas planeación estratégica.
- En la fase de planeación y al momento de definir el MDE se usa el BSC de (Kaplan & Norton, 1996) y se complementa con elementos propuestos por la escuela descriptiva de aprendizaje (mono) en donde todos los miembros de la organización son llamados a ser protagonistas en los procesos de aprender a aprender como sugiere (Morin & Pakman, 1998),
- Uno de los ejes fundamentales de la arquitectura organizacional extendida y propuesta en el desarrollo de este trabajo, es el emprendimiento con foco en iniciativas de valor compartido y temáticas alrededor de las mascotas; en este escenario, la escuela descriptiva de emprendimiento (lobo) se vuelve protagonista de la mano de un líder y apoyándose en herramientas como el Canvas de (Osterwalder & Pigneur, 2010).
- Si bien el enfoque de este trabajo es social hacia el cuidado de las mascotas, desde la perspectiva económica es importante mantenerse en un modelo que brinde una sostenibilidad financiera. La función social no desconoce la importancia de tener un enfoque estratégico al momento de establecer un posicionamiento estratégico. La estructura organizacional diseñada en

pro de la viabilidad del MSV tiene implícito la realización de actividades diferentes y también la realización de actividades similares de una manera diferente, esta combinación pretende configurar y consolidar un posicionamiento estratégico tal como lo plantea la escuela de posicionamiento (Porter, 2011, p. 102).

La mención de estas corrientes de pensamiento no es excluyente a que el autor en algunas de los análisis haya recurrido a otros como punto de apoyo, tal como lo podrá percibir el lector en el desarrollo de la lectura.

En el Apéndice A se presenta un resumen de los elementos más importantes de las escuelas de Mintzberg, sus conceptos y sus críticas. Las críticas han sido tenidas en cuenta en la fase de planeación estratégica.

2.1.1 Análisis, diagnóstico y diseño

En esta etapa del pensamiento estratégico se abordan estos elementos:

- Proceso de observación a una situación actual, se analiza y describe con base a datos e información relevante de origen primario y secundario.
- Dicha realidad es diagnosticada desde la perspectiva del MSV para determinar si funciona tal como está, o requiere hacer ajustes.
- Luego, se hace una propuesta de sistema con una arquitectura un tanto inusual; dentro de dicha arquitectura, se delimitan y definen roles a los sistemas que la conforman.
- En el siguiente paso, se aborda el sistema central que será encargado de la gestión estratégica, y sobre él se hace el diseño organizacional usando como base el MSV de Beer y como herramienta el VIPLAN de Raúl Espejo.

El resultado del diseño es la configuración de un sistema pensado para resolver una problemática de abandono de animales domésticos en la calle, y hasta este punto se tienen las bases para la creación de una entidad sin ánimo de lucro ESAL.

2.1.2 Formulación de la estrategia

El análisis de la ESAL definida en la sección previa, es la fase inicial para dar inicio al proceso de formulación, direccionamiento y planeación (ver Figura 1). Para lo cual, (David, 2016; Hitt et al., 2015) plantean hacer un análisis del entorno externo para identificar los factores que influyen directamente en la organización haciendo uso de estas herramientas: evaluación cuantitativa de factores externos MEFÉ, análisis de PESTEL y un análisis cuantitativo de las 5 fuerzas de Porter.

Posterior a ello, y siguiendo la metodología; se hace un análisis interno a través de la evaluación cuantitativa de factores internos MEFI, un análisis de los grupos de interés, así como de recursos y capacidades para complementar con un análisis cuantitativo de la cadena de valor.

Estos dos análisis (interno y externo) tienen por objeto identificar las oportunidades del mercado y amenazas del entorno, y sirven para decidir cómo se usarán los recursos, capacidades y ventajas de la organización interna y así perseguir las oportunidades y superar las amenazas.

Una vez conocido el entorno externo y la organización interna, se hace la formulación de la estrategia para la ESAL tomando en cuenta la visión y misión definida en la fase de diseño organizacional. En esta etapa se hace una combinación de estas herramientas: matriz de

definición estratégica basada en el FODA, matriz interna-externa IE, PEYEA, matriz de la gran estrategia y matriz cuantitativa de la planificación estratégica MCPE (David, 2016). Dejando de esta forma definida la(s) estrategia(s) a ser adoptada.

2.1.3 Dirección y planeación estratégica

Una vez formulada la estrategia, se inicia el proceso de direccionamiento y planeación el cual se encarga de focalizar y dar prioridades, se alinean los esfuerzos y se asignan los recursos en el cumplimiento de los objetivos de largo plazo. Esta actividad de dirección está relacionada con el establecimiento de objetivos, definir las capacidades y ver como se relaciona con el ambiente (Tovar Mesa, 2019, p. 13). Estos elementos conforman el marco conceptual estratégico donde se definen la visión, la misión, valores, objetivos de largo plazo, líderes y cronología. (ver sección 5.4).

“Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión” (David, 2016, p. 56). De otra parte; la misión, tal como la definió Peter Drucker en el siglo pasado, constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas o sistemas similares, es una declaración de la “razón de ser” de la organización. Responde a la pregunta central “¿cuál es nuestro negocio?, ¿cuál es nuestro propósito?”. Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz. Aunque en ocasiones se le denomina declaración del credo, manifestación del propósito, declaración de la filosofía, declaración de las creencias, declaración de los principios del negocio o un enunciado “que define nuestro negocio”, la declaración de la misión revela lo que una organización quiere ser y a quién quiere servir” (David, 2016, p. 59).

En este punto surge la pregunta acerca del tipo de MDE que se debería elegir en la planeación estratégica de la ESAL, dado el contexto y la lógica directiva. En el trabajo acerca de MDE desarrollado por (Mejía Villa et al., 2014, p. 12), se hace una relación entre la dinámica & complejidad del entorno, lógica de la dirección y el MDE apropiado en cada situación.

Para el caso específico del presente trabajo estamos ante un entorno complejo y muy dinámico en donde se recomienda una lógica de dirección de tipo contemporáneo. En el Apéndice C se amplía el perfil que debería reunir el líder con una lógica contemporánea.

Para una lógica contemporánea de dirección, el estudio de (Mejía Villa et al., 2014, p. 12) plantea que los MDE que más se adaptan son el modelo Penta y el de Proceso Estratégico Complejo; sin embargo, el autor de esta tesis ha decidido utilizar el BSC y los mapas estratégicos e incluirles unas **variantes**. El Apéndice B amplía el concepto de BSC y los ambientes complejos, y se dan elementos que permiten su aplicación en esta tesis.

La primera variante al BSC es tomar la perspectiva de cliente y enfocarla a la función social de la ESAL, y para el desarrollo de esta perspectiva apalancarse en el uso de la herramienta Canvas también con enfoque social y ambiental (Sparviero, 2019), como una extensión del modelo del Canvas tradicional (Osterwalder & Pigneur, 2010)

La otra variante surge a partir del reconocimiento de las limitaciones del uso del BSC en ambientes complejos y dinámicos como consecuencia a problemas de adaptación en el momento de la adopción de la herramienta (Tovar Mesa, 2019, p. 7). Para ello, Tovar Mesa propone un rediseño del BSC para hacerlo pertinente a estos ambientes; en dicho proceso, se analiza el BSC frente a 5 de los 10 principios del pensamiento complejo de Morin (Acevedo Rueda et al., 2020);

y como resultado se plantea que el BSC cumple con el principio de retroalimentación, autonomía/dependencia, y caórdico. Y no cumple con el principio sistémico y de estrategia situacional (Tovar Mesa, 2019, p. 36). Ver Apéndice C.

En la variante al BSC usada en esta tesis se busca aplicar las recomendaciones del estudio de (Tovar Mesa, 2019, p. 97), así:

- Dentro de los objetivos de largo plazo se incluye el diseño de lineamientos y políticas asociadas al aprender y al aprender a aprender, promoviendo una cultura de innovación formal. Ver la perspectiva de dirección que se ha incluido en la sección 5.4.8.5.
- Diseñar canales de comunicación de la estrategia de aprendizaje, empoderando en la toma de decisiones y promoviendo una cultura colaborativa. Ver diseño organizacional MSV.
- Que se establezca la cultura participativa de medición, seguimiento y control a todo nivel; pero, buscando evitar que la herramienta sea un medio y no un fin de la estrategia (ver habilidades de *sensemaking*⁴ del líder contemporáneo: Apéndice C).
- Alinear los objetivos organizacionales con los individuales desde el momento mismo de los procesos de reclutamiento.

Recordemos que uno de los estadios de pensamiento por los que transita esta tesis, es el ecológico; de esta manera, al revisar los postulados de Teal -Evolutivo (ver Apéndice J) se observa muchos puntos de encuentro entre lo allí planteado y los elementos incluidos en el BSC y sus variantes desarrolladas en esta tesis.

Como material complementario se ha incluido la herramienta del círculo dorado desarrollado por Simon Sinek (Chaffey, 2020), como una forma didáctica de inspirar y transmitir el mensaje acerca del propósito, del cómo y del qué de la organización objeto de este direccionamiento.

Tal como se observa en los pasos del proceso estratégico mencionado, se hacen referencias a diversas fuentes de pensamiento y uso de herramientas. En las secciones que se desarrollan a continuación se hace una ampliación teórica a estos conceptos.

2.2 Teoría general de sistemas (TGS), MSV y VIPLAN

Los ecosistemas o sistemas ecológicos se definen como un sistema compuesto por elementos orgánicos e inorgánicos los cuales se interrelacionan y funcionan como un todo creando un equilibrio en sí mismos. En principio el sistema es un conjunto de entidades que se relacionan para buscar un objetivo común. Para Luhmann, el observador que es el ser humano, establece los límites, identifica la estructura, sus componentes y los fenómenos circulares de causalidad y retroalimentación: el observador configura el sistema que observa. Se trata de una distinción – creación humana para dar identidad y diferencia (Luhmann et al., 1998).

Desde la teoría general de sistemas de (von Bertalanffy, 1989) hasta los sistemas emergentes de (Johnson, 2008) y la sistemática social de (Luhmann et al., 1998), pasando por la cibernética de (Wiener, 1985), el modelo de sistema viable de (Beer, 1984) y la quinta disciplina:

⁴ Sensemaking: se refiere a como se estructura lo desconocido para poder actuar en él: Karl Weick (Gioia et al., 1996).

el aprendizaje en la organización inteligente (Senge & Gardini, 1992) entre otros; proponen esquemas de análisis y diseño organizacional que combinan los elementos, las relaciones entre ellos y las propiedades que emergen en el sistema y de la relación con su entorno.

En otra de las aproximaciones un sistema es un conjunto de elementos entre los cuales se dan relaciones y surgen unas funcionalidades conformando de esta manera un todo que se torna complejo por la gran cantidad de interacciones y diversidad de las mismas.

El autor decide configurar un sistema extendido de cuatro elementos: (i) los animales abandonados en la calle, (ii) el hombre que adopta el rol de quien habla por los animales, (iii) las instituciones que buscan coordinar esfuerzos de ayuda y cuidado a los animales, apalancado en un (iv) cuarto elemento conformado por el sistema de mascotas que están bajo el cuidado de las personas. Este cuarto elemento es en sí mismo un sistema que lo conforman personas y familias, las mascotas y el mercado de bienes y servicios que atienden las necesidades de estas mascotas y cuya tendencia de crecimiento económico de mercado es evidente en los últimos años (ver Apéndice K).

En este sistema extendido es evidente la presencia de elementos orgánicos e inorgánicos; y usando las definiciones de la ecología, a este sistema se le llama ecosistema. Un ecosistema que busca representar al sector del cuidado de los animales que viven en la calle y las formas organizacionales que se podrían configurar para hacer viable al ecosistema.

Al respecto de las instituciones arriba mencionadas, es importante entender que estamos dentro de una sociedad económica compleja con tendencia a crear incertidumbre, en donde las instituciones y las decisiones que toman los actores son las llamadas a reducir dicha incertidumbre. En otras palabras, cuando más rica y eficiente es la estructura de las instituciones, mayor es la reducción de la incertidumbre y más fácil el proceso de toma de decisiones en un momento determinado (North & Pons, 2007). Después, y en la medida que el contexto cultural crece y se enriquece producto del aprendizaje en su relación con el entorno (Beer, 1985; Mintzberg, 2003; Senge & Gardini, 1992), la supervivencia exitosa de la sociedad y por ende la viabilidad del ecosistema de cuidado animal se torna más probable.

2.2.1 Teoría general de sistemas (TGS)

La TGS surge como una noción de totalidad orgánica para analizar lo observado, en respuesta al modelo que analiza el mundo desde una visión inorgánica. A partir de un análisis aplicando los principios de la TGS es posible intentar encontrar explicaciones al comportamiento de las organizaciones el cual se manifiesta a través de la cultura de dicha organización.

Los ambientes complejos a los que se enfrentan las organizaciones hoy en día, requieren de herramientas adecuadas a dicho grado de complejidad, y una de esas herramientas es el enfoque sistémico o pensamiento sistémico. Dicho enfoque brinda un marco muy útil (mencionado antes) para afrontar los diversos problemas de la humanidad: reparto de la riqueza, corrupción, migración masiva, cambio climático, etc. Se trata de problemas de gran complejidad que requieren de herramientas adecuadas (Ríos, 2008). Parte de dichas herramientas implican la creación de modelos acordes a esos niveles de variedad, que en muchas ocasiones no existen.

Para el desarrollo de este trabajo de tesis se han tomado elementos de la TGS. En el Apéndice D se hace una ampliación teórica a la TGS.

2.2.2 Modelo del Sistema Viable (MSV)

En las organizaciones jerárquicas la estrategia proviene y se despliega desde la cabeza, haciendo a la organización lenta e inflexible, los procesos no fluyen y los miembros no son sensibles a la visión del todo.

Ante estos y muchos retos, el modelo de sistema viable brinda una forma de beneficiarse de las funciones descentralizadas y al mismo tiempo mantener la cohesión. Para lograrlo el modelo toma principios de la cibernética tales como el control y la comunicación para gestionar sistemas complejos, de tal manera que las unidades de negocio (en el ejemplo anterior) mantienen su autonomía y empoderamiento al tiempo que responden a un marco integrado a través de enlaces de apoyo. El MSV brinda un marco de diseño organizacional flexible y que se adapta tanto a las perspectivas internas como externas de la organización, y equilibra el pensamiento estratégico de corto y de largo plazo.

El enfoque tradicional recurre al organigrama como modelo descriptivo de la organización. Beer con el MSV propone una forma diferente desde el punto de vista cibernético que emula a los organismos vivos los cuales son capaces de mostrar existencia independiente, los llama sistemas viables y dicha estructura reemplaza al clásico organigrama. La ventaja de este modelo es la recursividad en la administración la que permite que un sistema viable pueda contener otros sistemas viables y a la vez ser parte de un sistema viable más grande.

2.2.2.1 Cibernética y complejidad

Cibernética fue definida por el matemático Norbert Wiener como la ciencia de control y comunicación, en el animal y en la máquina (Clark & Ashby, 1965, p. 1), se relaciona con el arte de la dirección. La noción de control así definida no se trata solamente de accionar una palanca para obtener un resultado como sucede con las máquinas triviales (sistema simple determinista).

En los sistemas no triviales la variedad es muy amplia, pero a pesar de ello el control puede hacer algo para generar o llegar a un objetivo predecible, y es esto lo que busca resolver la cibernética (Herrera, 2011), estos son elementos a desarrollar en esta tesis.

La forma como se busca gestionar la complejidad en este trabajo, es a través del MSV. En ese contexto, la función del directivo es usar su conocimiento y modelos para tratar de enfrentar los problemas que le presenta dicho ambiente complejo y llegar a los objetivos planteados. La función del directivo es gobernar, concepto que se deriva del control en la cibernética (Wiener, 2019). En este análisis el foco de la complejidad es la organización, y una de las formas de expresar su dimensión es la variedad.

2.2.2.2 Variedad y ley de la variedad requerida

Variedad es una medida de complejidad del entorno, y en su medición se deben tener en cuenta dos elementos: el número de elementos distinguibles en el entorno y la capacidad de discriminación por parte del observador (Clark & Ashby, 1965, p. 124). El propósito del concepto no es dar un valor a cada caso, sino poner de manifiesto el tamaño del problema del directivo al gobernar una organización. Esta amplitud del entorno se traduce en una alta variedad es decir una alta complejidad, para la cual es imposible que una organización (o sistema) pueda absorber.

Surge de esta manera, la importancia de la administración de la complejidad, y para ello el sistema debe tener la disponibilidad hacia la complejidad a través de su diseño y de estrategias.

El sistema debe contar con la variedad para responder a la amplia variedad del entorno: solo variedad puede absorber variedad, y solo variedad puede destruir variedad: **ley de la variedad requerida de Ashby** (Clark & Ashby, 1965, p. 207). Pero, ¿cómo cumplir con esta ley, si la variedad de cualquier organización y de los directivos es mucho menor a la variedad del medio?

2.2.2.3 *Cibernética organizacional (CO) y diseño de modelos*

La CO es un enfoque sistémico derivado de la cibernética de Wiener y aplica los principios de comunicación y de control definidos por la ella (cibernética) para aplicarlos a la organización. Para administrar la variedad hay dos mecanismos, el primero de ellos actúa de manera **vertical**, descomponiendo el sistema en subsistemas igualmente autónomos para gestionar una parte de la complejidad, a esta división vertical se le llama desdoblamiento de la complejidad. La segunda dimensión actúa de forma **horizontal** entre el entorno, la organización y el directivo (ver Figura 25). Para cumplir con la ley de Ashby, se hacen diseños estratégicos de atenuadores y amplificadores apropiados; los primeros toman una inmensa variedad del entorno y filtran solo aquellos relevantes. Los amplificadores amplían la variedad (capacidad del directo o de la organización) para llegar al entorno.

Un adecuado diseño de los mecanismos mencionados: desdoblamiento de la complejidad, uso de atenuadores y de amplificadores de la variedad van a permitir enfrentarse de una mejor forma a la complejidad (Ríos, 2008). A lo largo de esta tesis se van a ir desarrollando las diversas herramientas. Importante resaltar que la variedad de los atenuadores y amplificadores debe tener la capacidad adecuada – deben ser unos buenos reguladores.

Ahora bien, para regular un sistema, se debe contar con un buen modelo el cual debe ser isomorfo⁵ al sistema a regular, que contenga la variedad requerida para gestionar su entorno. Si producto del accionar del regulador se logra minimizar la entropía, estamos ante una buena representación del sistema. El aprendizaje es una de las formas de hacer evolucionar el modelo.

2.2.2.4 *Modelo de sistema viable MSV*

Una de las condiciones de la viabilidad de un sistema para Beer es que existan las funciones o subsistemas identificados en el MSV como imprescindibles. A estas funciones Beer las ha llamado Sistema 1, Sistema 2, Sistema 3 y su complemento el Sistema 3*, Sistema 4 y Sistema 5.

El sistema 1 de **operación** se encarga de la producción y entrega al entorno los bienes o servicios que la organización produce. Estas unidades poseen un alto grado de autonomía que les permiten adaptarse al entorno; son las únicas unidades viables del MSV, el resto de unidades son reguladoras. Cada unidad cuenta con los componentes básicos del MSV: entorno, operación y *management*, y además cuentan con un Sistema 2 interno.

Todos los sistemas operativos (misionales) están conectados operacionalmente en mayor o menor grado, y debido a su autonomía tienden a tomar decisiones descoordinadas. Por esto, la función de coordinación del Sistema 2 es la encargada de minimizar estas descoordinaciones y

⁵ Isomorfo desde la aproximación matemática hace referencia a que dos o más cosas tienen la misma estructura. Dicho de dos o más cuerpos: Que, con diferente composición química, presentan igual estructura cristalina y pueden cristalizar asociados (Fundación PRO-RAE, 2022).

lograr acuerdos en materias de interés común. El Sistema 2 de **coordinación** tiene por finalidad el funcionamiento en armonía de las unidades operativas del Sistema 1, por lo tanto, debe ser atenuador de las oscilaciones entre los Sistemas 1.

El sistema 3 es conocido como el de **monitoreo y control (dirección operacional)**. Es el canal por el cual se genera el flujo de información entre los Sistemas 2 (coordinación) y Sistema 4 (inteligencia) (Espejo & Gill, 2011). Este sistema conecta los resultados de los sistemas operativos y la creación de acciones que permitan fomentar que estos resultados estén encaminados hacia la generación de valor para la compañía. El Sistema 3 se comporta como un dispositivo para la **cohesión**. También tiene como misión entregar información de la situación interna del sistema a la función de Políticas que se detallará más adelante (sistema 3* - auditoría). El Sistema 3 se encarga del **aquí y el ahora**. Debido a su limitada variedad, no debe intervenir en el funcionamiento de las unidades operativas; cuando esto sucede es un indicador de fallas en el diseño del sistema.

El Sistema 3* de **auditoría** sirve de apoyo al Sistema 3, y su misión es obtener aquella información del Sistema 1 que no fue alcanzada u obtenida por el Sistema 3 de manera directa o a través de la conexión del Sistema 2. Se debe asegurar de integridad y completitud de la información que va del Sistema 1 al Sistema 3. Debe tener una amplia capacidad de variedad.

El Sistema 4 de **inteligencia** se encarga de **futuro y del entorno** (exterior) de la organización. Lidera el mecanismo de **adaptación**, para asegurar el propósito y mantener la identidad a pesar de los cambios del entorno. Para este trabajo, la vigilancia del entorno y sus implicaciones en la organización se apoya en las herramientas de planeación y de direccionamiento.

Ante la pregunta ¿Como hacer que entre los sistemas 3 y 4 haya una estabilidad independiente de sus reacciones a los cambios externos? La CO responde: **Homeostasis**. El Sistema 3 se encarga del aquí y ahora y el Sistema 4 del entorno y futuro, funciones que pueden entrar en tensión, pero que puede ser resuelta diseñando un sistema de retroalimentación negativo, orientado a objetivos. Para lograrlo el Sistema 4 debe lograr que el Sistema 3 adopte e integre hacia el Sistema 1 los cambios que se deben dar de acuerdo a como se ve el futuro por parte de Sistema 4. De igual manera el Sistema 3 debe informar al Sistema 4 acerca de las restricciones o limitaciones que tiene el Sistema 1. La relación entre el 3 y 4 se regula con la directriz del Sistema 5. Nuevamente herramientas del pensamiento estratégico y de la acción estratégica serán usadas para apoyar esta labor.

Sistema 5 es la máxima autoridad de la organización y con la capacidad de regular la relación entre el Sistema 3 y Sistema 4. La variedad entre los sistemas 3 y 4 (problemas) debe ser absorbida (resuelta) por el Sistema 5 haciendo uso de su autoridad. Se encarga de equilibrar el presente y el futuro con la vigilancia de los aspectos internos y externos, establece la identidad de la organización, establecer los valores, normas, reglas de conducta, el ethos⁶ que va a facilitar la cohesión del sistema, establece la misión, visión y objetivos estratégicos.

⁶ Conjunto de rasgos y modos de comportamiento que conforman el carácter o la identidad de una persona o una comunidad (Fundación PRO-RAE, 2022).

La dirección del Sistema 5 es de tipo normativa, la del Sistema 4 es dirección estratégica, y del Sistema 3 es de dirección operativa.

2.2.2.5 Recursividad, control intrínseco y ultraestabilidad

Recursividad: todo sistema (organización) viable contiene subsistemas viables y al mismo tiempo hace parte de otros sistemas que son viables también. Esto le da al MSV el poder de la escalabilidad. Además, que independiente del tamaño de la organización, responde siempre a los mismos principios de funcionamiento, con independencia de su tamaño, sector, carácter, zona, actividad, etc. (Ríos, 2008).

Control intrínseco: una clave de los sistemas de control es la velocidad de respuesta, por lo tanto, el control más exitoso es el que sucede inmediatamente a la salida del proceso, en cuyo caso el control es casi instantáneo. El MSV busca resolver esto a través de la descentralización bien diseñada, es decir con delegación (enseñanza y empoderamiento⁷), y líneas de control (Piedra Herrera, 2011).

Una de las herramientas clave en la viabilidad es la **ultraestabilidad**, definida por Ashby de la siguiente forma: "... cuando el comportamiento no es efectivo para contrarrestar una perturbación, la organización interna podría ser ajustada automáticamente hasta encontrar un nuevo comportamiento efectivo. En lugar de mera estabilidad" (Froese, 2016, p. 55).

Por lo tanto, en el modelo diseñado se incorpora la importancia de la formación de líderes empoderados en el cuidado animal apalancado en los procesos de selección, formación y seguimiento.

En el diseño organizacional presentado en este trabajo, estos son algunos de los conceptos claves que son incluidos: descentralización, empoderamiento, aprendizaje (aprender a aprender), liderazgo, información focalizada en las relaciones, calidad en la información, control intrínseco, ultraestabilidad, recursividad, manejo de conflictos.

En el punto de manejo de conflictos, Beer propone la herramienta de Team Syntegrity⁸, si bien en el alcance de este trabajo no es incluido, se deja planteado como herramienta durante la implementación de la estrategia.

2.2.2.6 Principios del MSV. (Beer, 1985)

Son 4 los principios del MSV: (i) la variedad del sistema se debe equilibrar con el menor impacto en posible, (ii) los canales de comunicación deben tener una alta capacidad de transmisión, (iii) los canales pasan por transductores, la variedad del transductor debe ser al menos equivalente a la del canal, (iv) los tres principios previos deben operar de manera cíclica.

En el Apéndice D se hace una ampliación teórica a los conceptos de MSV, cibernética, variedad, recursividad.

⁷ En el Apéndice D sección 10.4.2.7 se amplía el concepto de empoderamiento.

⁸ Team Syntegrity. Ver sección 10.4.2.8.

2.2.3 VIPLAN

Dentro del desarrollo de este trabajo se usa la herramienta del VIPLAN, la cual fue desarrollada para facilitar la implementación del MSV en las organizaciones (Espejo et al., 1999). Cuenta con los siguientes cinco pasos: (i) establecimiento de la identidad, (ii) modelos estructurales, (iii) desdoblamiento de la complejidad, (iv) distribución de la discrecionalidad y (v) modelo de la estructura organizacional: mecanismos regulatorios de adaptación y cohesión.

La interpretación de Espejo resalta cinco funciones sistémicas. Política, inteligencia, cohesión, coordinación e implementación, con respecto a los 5 sistemas de Beer. Política, inteligencia y cohesión constituyen el mecanismo de **adaptación**, mientras que cohesión, coordinación e implementación son el mecanismo de **cohesión** en Espejo; esto en coherencia con el trabajo de Beer, excepto que la función de coordinación es más allá que solo antioscillatoria (Espejo et al., 2016, p. 3).

El método VIPLAN busca resolver los controles y equilibrios entre las personas de la organización para el logro de la adaptación y la cohesión del sistema. El método se enfoca en producir modelos para que las personas entiendan sus interacciones. La herramienta funciona en dos modos, en el modo 1 de estudio al sistema actual para hacer un diagnóstico, en el modo 2 se diseña la organización para lograr un proceso de transformación – cambio de identidad hacia una nueva organización.

La **identidad** debe reflejar lo que es la organización más allá de lo que hace, pero el método reconoce que a través de lo que se hace se puede inferir lo que es.

A partir de la identidad se busca una **estructura** capaz de absorber la complejidad requerida, para lo cual se deben entender los procesos tecnológicos. Los modelos estructurales son proposiciones de como la organización gestiona la complejidad total.

La complejidad de los procesos puede requerir de unidades autónomas responsables de cada proceso (**desdoblamiento**), y si además dichas unidades más pequeñas se pueden beneficiar de la autonomía en la gestión; entonces se reconoce la necesidad de dichas unidades. La forma como se absorben los diferentes aspectos de la complejidad por dichas unidades guarda relación con el desempeño y la capacidad para lograr los objetivos.

Cuando se dice que un área tiene **discrecionalidad** sobre una función, hace referencia a que esta área se le ha otorgado la delegación y el poder sobre la función, y que además tiene las capacidades (recursos y personas) para realizar la función (Reyes Alvarado & Veeduría Distrital, 2007). Si hay demasiada discrecionalidad a nivel corporativo (centralización), se puede afectar la flexibilidad y por lo tanto la efectividad en los niveles inferiores; Al contrario, muy poca discrecionalidad en nivel corporativo afecta las economías de escala y las sinergias.

Ser viable implica que existan los mecanismos de cohesión y adaptación, y es normal que en operaciones locales casi no haya funciones encargadas de la inteligencia, lo que es un indicador que dicha unidad primaria no es viable.

El mecanismo de adaptación se asocia a las estrategias y lo constituye tres (3) funciones clave: **política**, la **inteligencia**, la **cohesión**. La política define la identidad, las políticas, las áreas de negocio y sus roles; para hacerlo se debe fomentar la creación y desarrollo de conocimiento en las áreas principales acerca de entorno externo-largo plazo y entorno interno con sus capacidades.

El mecanismo de cohesión busca integrar las actividades primarias embebidas en una organización.

En el Apéndice D, sección 10.4.3.5 se dan elementos para diagnósticas y diseñar estos mecanismos. De igual forma la sección 10.4.3 muestra de manera ampliada el método VIPLAN.

2.2.4 Criterios de viabilidad

Recopilando elementos del desarrollo teórico previo, aquí se hace un resumen de los criterios para definir si un sistema es viable o no lo es. A través del MSV-VIPLAN se puede diagnosticar y diseñar las organizaciones, identificando fallas que se pueden presentar y que comprometen su viabilidad. Las fallas pueden responder a tres posibles causas:

- Que la organización o el sistema carece de alguna de las funciones o subsistemas esenciales para la viabilidad, así, por ejemplo: La inteligencia tiene una relación estrecha con la **capacidad de adaptación**: el sistema para ser viable debe tener un elemento de inteligencia.
- Que el sistema si tenga todas las funciones, pero alguna de ellas funciona de manera incorrecta,
- Que, si estén las funciones y funcionan relativamente bien, pero hay fallas importantes en los canales de comunicación, o simplemente no existen o están mal diseñados, así, por ejemplo: la capacidad de cohesión se puede ver comprometida cuando entre dos funciones que están separadas por más de un nivel de recursividad, y se requiere de un alto volumen de comunicación.

Cualquiera de estas fallas o todas juntas pueden comprometer la viabilidad; el objetivo del enfoque es identificar la causa y resolverla. Por ejemplo: en la capacidad de cohesión, si hay alta dependencia entre dos funciones que están separadas por más de un nivel de recursividad, se requiere de un alto volumen de comunicación, y esto refleja fallas en la capacidad de cohesión.

2.3 Capital social

En el Apéndice E sección 10.5.1 se presentan antecedentes teóricos que permiten asegurar que existen elementos de peso que fundamentan la posibilidad de desarrollar un modelo de financiación que apalanque la función social de cuidado, y para el cual se está diseñando la estructura organizacional objeto de esta tesis.

Dentro de los modelos se plantea la forma de acceder a recursos económicos a través de conversiones por capital social o capital simbólico. En dicho sentido la acumulación y maximización de capital simbólico y social por parte de la ESAL, se convierte en una variable muy relevante para que el modelo pueda acceder a recursos financieros. Ver la confirmación de esta hipótesis en la sección 10.5.1.2.5 Apéndice E (hipótesis H2).

También, el estudio referenciado indica que en Latinoamérica se favorece el acceso a recursos financieros por parte de ESALs, teniendo cuidado en diseñar estructuras eficientes y efectivas con altos niveles de **transparencia** y amplitud en la **comunicación a externos**.

En el mismo Apéndice E se definen y amplían los conceptos de estos capitales:

- Capital social: es la suma de los recursos reales y potenciales que se puede movilizar a través de la membresía en redes sociales de actores y organizaciones.

○ El capital simbólico está “siendo conocido y reconocido y es más o menos sinónimo de: prestigio, buen nombre, honor, fama, prestigio y reputación” (Bourdieu, 1993, p. 37). Esta fundado en una dialéctica de conocimiento y reconocimiento” (Bourdieu, 1993, p. 7).

Dentro de los objetivos relacionados al sistema de cuidado de animales domésticos abandonados en la calle se incluye la creación de una fundación, que sea la base de un conglomerado. Dicho conglomerado, (i) por un lado será el encargado de liderar la ejecución de proyectos cuya temática sean las mascotas con foco en el valor compartido, (ii) por otro, se encarga de liderar la función social de cuidado animal, (iii) y en una tercera arista, lidera la conversión de capital simbólico a cambio de capital económico, usando estructuras mixtas donde las fuentes primarias de recursos sean los ciudadanos y las empresas privadas.

Es de notar que un diseño de conglomerado de estas características permite fortalecer la variedad del sistema en su relación con la función de cuidado y de acceso a recursos, tal como lo sugiere la CO en su dimensión horizontal, (ver sección 2.2.2.3).

El tema de conglomerado tendrá un desarrollo más amplio en el capítulo de resultados.

2.4 Valor compartido (VC)

Valor compartido no es RSC, no es filantropía, no es el comercio justo y tampoco es sustentabilidad, En el concepto de valor compartido, la sociedad está en el centro y hace parte del desempeño corporativo, y en ese sentido los líderes son los encargados de exhibir los conocimientos en búsqueda de las verdaderas bases de la productividad y de colaboración entre entidades con ánimo de lucro, sin ánimo de lucro y el estado. “El propósito de las organizaciones se debe redefinir alrededor del valor compartido” (Porter & Kramer, 2011).

El VC no hace referencia a compartir el valor ya creado sino en ampliar el tamaño de la torta económica y social.

Se crea valor compartido cuando se crea valor social, y hay tres formas de hacerlo: (i) reconcibiendo productos y mercados, (ii) redefiniendo la productividad en la cadena de valor y (iii) construyendo clusters de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa. Cada vez que incrementa el valor de un área se aumentan las oportunidades de la otra. (Ver Figura 30 en el Apéndice E).

2.5 Teoría de actor red TAR (ANT)

Latour es un filósofo, sociólogo y antropólogo Frances nacido en 1947, principal referente de la teoría actor red TAR (del inglés: ANT: *Actor Network Theory*); en su libro *Reensamblar lo Social* (Latour, 2013), el autor critica la ontología⁹ de la sociología tradicional y propone un modelo que redefina lo social como el resultado de interacciones entre elementos que son en sí no sociales (Vaccari, 2008).

Latour indica que las ciencias sociales abandonaron a los objetos, ambiente, animales y los relegaron a otras ciencias (ciencias duras, ambientales, zoología, etc), y denominaron lo social conformado solo por seres humanos. Latour indica que esta aproximación no es suficiente

⁹ Ontología: Parte de la metafísica que trata del ser en general y de sus propiedades trascendentales.(Fundación PRO-RAE, 2022).

para explicar la realidad, y sugiere que se debe ampliar la cantidad de autores que intervienen en la acción social, para de esta manera crear relaciones y acciones colectivas y duraderas.

Según Latour, las personas y las máquinas deberán ser tratadas como iguales para hacer estudios sociales, esto se refiere al principio de simetría. Es decir que considera un error plantearse explicaciones que hacen referencia a dualismos como naturaleza-social o, como ya hemos mencionado, lo humano de lo no-humano. Son elementos indisociables y podrían, más aún, deberían ser descritos en los mismos términos.

El tema de esta tesis busca tomar ventaja de esta posición en beneficio de los animales en abandono, una forma de hacerlo es nominar a los animales como actores principales y mediadores de los poderes de la sociedad, y de esta manera generar simetrías y fuerzas de poder.

El diseño del modelo desarrollado en esta tesis se vale de la teoría de las asociaciones para reunir las fuerzas que conformen una verdadera acción colectiva (viabilidad del sistema) con la intervención de muchas entidades, y que además sea duradera y sostenible. El animal en este caso pasa a tener una agencia especial con capacidad de influir y obtener.

En el marco de la tesis objeto de este estudio, los animales en abandono en la calle son agentes no humanos que para un amplio volumen de la comunidad son objetos extraños (**actantes** en el lenguaje de Latour), que son relevantes (se vuelven **actores**) cuando causan algún daño (muerden, ensucian las calles, hacen ruido). La intención del modelo objeto de este diseño es que dichos objetos sean más protagonistas para dirigir esfuerzos en la mejora de sus condiciones de cuidado, e incluso apalancarse en los procesos de innovación para incrementar su protagonismo.

2.6 Pensamiento complejo (PC)

¿Qué hubiera pasado si, en lugar de privilegiar la maximización de valor económico a los accionistas a toda costa (capitalismo), se hubiera privilegiado también el cuidado al medio ambiente y a las comunidades como lo plantea Porter cuando hace una revisión del enfoque de competitividad e incorpora el valor compartido? (Porter & Kramer, 2011).

Es muy probable que dicho enfoque capitalista haya sido el resultado del proceso de hiper-simplificación de los modelos económicos que plantea Morin, donde se excluyeron relaciones lógicas asociadas a la sostenibilidad de la naturaleza y de la sociedad; que, de haberse incluido, hubieran conducido a una realidad actual diferente.

El PC busca integrar los modos simplificadores, pero rechaza el reduccionismo, aspira a un conocimiento multidimensional, pero reconoce las limitaciones a través del principio de la incertidumbre; sin embargo, hace énfasis en la necesidad de reconocer los lazos de **relaciones** entre las entidades y no ignorarlos. La complejidad no es la clave, es el desafío. El PC busca hacernos ver las carencias de nuestro pensamiento, y que un pensamiento mutilante conduce a decisiones equivocadas. El PC nos propone despertar el interés por desarrollar el método complejo de pensar nuestra propia experiencia humana, para recuperar el asombro por el milagro del conocimiento y del misterio detrás de todas las cosas.

En esta tesis al momento de seleccionar el BSC y sus variantes como MDE seleccionado (ver sección 2.1.3), se plantearon acciones encaminadas incorporar el aprendizaje, la innovación, la cultura colaborativa y la cultura participativa, en el marco del principio sistémico y de la estrategia situacional del PC.

En el Apéndice H, se hace una ampliación a algunos conceptos del PC y sus principios, y se plantean acciones en dicho contexto, a saber:

- Tener un proceso de selección de personal con la sensibilidad de trato con los animales, que permita mantener la dualidad en el seno de la unidad, principio dialógico.
- Crear estrategias que permitan extender la sensibilidad humana que se tiene por una mascota, hacia los animales en abandono. Principio de recursividad.
- Desarrollar este modelo en Zipaquirá, puede brindar información relevante para hacer escalable la solución a otras ciudades. Principios hologramático.
- Dentro de la arquitectura del sistema diseñado, se incluye el desarrollo de proyectos de emprendimiento en donde valor compartido y de la economía circular se convierten en aportes relevantes en pro del medio ambiente y de la comunidad, con la intensión de su escalabilidad a otros ámbitos. Principio hologramático.

2.7 Escuela de aprendizaje de Mintzberg

Esta es una escuela descriptiva a través de la cual la estrategia surge como un proceso emergente. La escuela del aprendizaje toma en cuenta que en la organización hay muchos estrategias en potencia. De acuerdo con esta escuela, las estrategias emergen cuando -en ocasiones actuando individualmente, pero con más frecuencia en forma colectiva- las personas llegan a aprender lo necesario sobre una situación, así como sobre la capacidad de su organización para manejarse con ella. (Mintzberg, 2003, p. 86).

El éxito de este mecanismo tiene alta dependencia de la dirección y sus políticas para el desarrollo de competencias.

En el libro de Mintzberg se plantea que algunos investigadores han determinado; que, en muchos casos de éxito de estrategias, las mismas han surgido del aporte de las personas dentro de la organización a lo largo del tiempo, en lugar de un proceso planificado desde la cabeza.

¿Cuál es entonces el rol de la inteligencia - dirección?: “Los managers de éxito que operan con incrementalismo lógico plantan las semillas de la comprensión, la identidad y el compromiso ... mediante sus procesos de formulación estratégica, han infundido impulso y compromiso psicológico a la estrategia, lo cual las hace fluir hacia una aplicación flexible.” (Mintzberg, 2003, p. 92).

2.8 Reinventar las organizaciones

¿Se pueden inventar formas de trabajar más poderosas si cambiamos nuestros sistemas de creencias?

Hoy día se han tejido grandes cadenas de empresas que han ayudado a las comunidades en el mundo en sectores diversos como la salud, educación, sistemas productivos, etc. Sin embargo, existe la sensación que la actual gestión de las organizaciones ha llegado a su límite (Laloux & Maturana, 2018, p. 13). Muchas personas empleadas sienten que el trabajo se ha vuelto agobiante y tedioso, y esto sucede incluso en las organizaciones sin ánimo de lucro, pues en muchos casos se hacen las cosas por muchas razones, pero menos desde el corazón.

En la propuesta de diseño organizacional y direccionamiento objeto de esta tesis, se busca pensar en un sistema donde se pueda dar respuesta positiva a las preguntas previamente formuladas. Dentro de la formulación y alineado con elementos de los sistemas viables de Beer,

complejidad de Morin y valor compartido de Porter, se incorporan elementos que plantea el paradigma de Teal-Evolutivo en el sentido de estos tres avances:

- La autogestión sin jerarquía ni consenso.
- La plenitud como invitación a recurrir a la integridad interior y llegar al trabajo con todo lo que somos.
- El propósito evolutivo donde los miembros de la organización están invitados a escuchar y entender el propósito al que quiere servir la organización (Laloux & Maturana, 2018, p. 76). En el Apéndice J se presenta una reseña más extensa sobre el concepto de las organizaciones Teal-Evolutivo, y como sus conceptos si están incluidos en la fase de direccionamiento de esta tesis.

3 Diseño metodológico

El método de estudio usado en este trabajo sigue los lineamientos de la Universidad de la Sabana (Equipo Coordinador Trabajos de Grado, 2020), y varios de los elementos del método científico de Roberto Hernandez, Carlos Fernandez y Pilar Baptista (Bernal, 2010, p. 68).

La metodología utilizada en el desarrollo de esta tesis es de tipo cualitativo en donde la preocupación primordial no es medir sino cualificar y describir el fenómeno social asociado al cuidado animal partir de rasgos determinantes obtenidos desde la observación, información secundaria y estudios de campo (Bernal, 2010, p. 60). Se busca entender la situación como un todo, características y dinámicas que permitan diagnosticarla, identificar las brechas entre la situación observada y deseada, para de esta manera desarrollar un proceso de diagnóstico, diseño, formulación y direccionamiento estratégico.

Si bien el foco es de tipo cualitativo, en el proceso de recolección y análisis de la información, se ha logrado recopilar alguna información de tipo cuantitativa orientada a medir la percepción de las personas entrevistadas y de esta manera poder priorizar elementos del estudio y direccionar de esta manera esfuerzos hacia los aspectos de mayor relevancia.

Se hizo un intento de llevar a cabo un proceso amplio de Investigación de acción participativa IAP, en donde la comunidad objeto del estudio se convirtieran en sujetos participes en interacción con el autor de este estudio para conformar un equipo integrado; y así, de esta manera impulsar procesos de transformación orientados a la solución de la problemática (Bernal, 2010, p. 61). Pero, el sistema (sector) actual objeto del estudio no tiene una delimitación clara y no posee actores relevantes y suficientes que permitieran este tipo de investigación; es importante mencionar que se incluyeron actores y líderes de opinión (que a pesar de ser pocos), cuyos aportes fueron muy importantes y a la vez incluidos en este estudio.

En la Figura 2 se resumen los objetivos, las fases desarrolladas en el estudio y las herramientas empleadas, estos mismos elementos ya habían sido mencionados en la Figura 1, sección 2 del Marco conceptual.

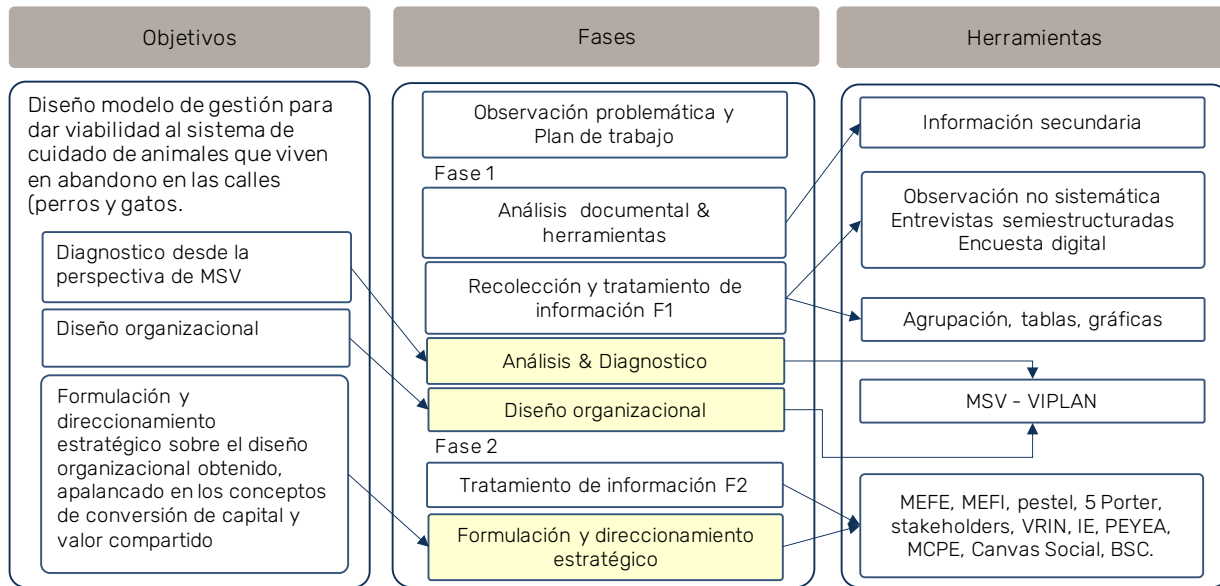


Figura 2. Esquema de la metodología usada en el diseño organizacional y formulación estratégica. Fuente: producción propia con base en la Figura 1 del presente documento y con base a tesis: Diseño de un modelo organizacional para pequeños caficultores (Velásquez R, 2019, p. 39).

3.1 Observación de la problemática y plan de trabajo

En esta etapa de observación y plan se han desarrollado las siguientes actividades: (i) observación no sistémica (ver 3.2.2.1) y estudio teórico, (ii) plan de trabajo que incluye delimitar el área geográfica de estudio, grupo de personas a contactar, selección y diseño de herramientas apropiadas para recolección de información, trabajo de campo aplicando las herramientas seleccionadas, (iii) procesamiento de información: análisis, diagnóstico y diseño organizacional, (iv) formulación y direccionamiento estratégico, (v) conclusiones, (vi) socialización de este estudio ante la universidad y entidades expertas en la temática para acceder a una retroalimentación, (vii) incorporación de ajustes producto de la retroalimentación, (viii) versión final y entrega del estudio a la Universidad para su evaluación.

3.2 Fase 1: Desde el diagnostico hasta el diseño

3.2.1 Análisis documental, fuentes secundarias y base teórica

En esta fase se acudió a fuentes de información secundaria y bases de datos para identificar los desarrollos en las leyes de protección animal que se han dado en el mundo y en Colombia. Se ha abordado información relacionada con las estadísticas de animales en abandono, y en particular en la zona de influencia objeto de este estudio: Zipaquirá.

Así como se ha identificado la existencia de un sector de animales en abandono, también se reconoce la existencia de un sistema conformado por mascotas con dueños, donde se evidencia una tendencia marcada a conformar sociedades multiespecie, donde la mascota es un miembro más de la familia. En dicho contexto, se hace un análisis de la evolución del mercado de productos para mascotas.

Detalles de estos análisis se puede consultar más atrás (Sección 1.1.1: Enunciado del problema de investigación); y también, más adelante (Ver sección 4.4: Análisis del ciclo de vida del sector).

La base teórica usada en este trabajo toma elementos de diversas fuentes, todas ellas relacionadas de manera coherente de acuerdo al propósito del estudio, y sobre las cuales se ha hecho una descripción detallada en el capítulo anterior.

3.2.2 Herramientas a utilizar

Uno de los objetivos del presente trabajo es que, a través de la observación y análisis del sector de cuidado animal, se puedan identificar los elementos que permitan delimitar un sistema y hacer la construcción de un modelo de gestión para dicho sistema (conceptos de la TGS); de tal manera, que dicho modelo busque representar la realidad compleja observada y así mismo actuar en concordancia al propósito. Incluso la existencia de este modelo habilitará la posibilidad, para que en estudios posteriores (más allá del alcance de este trabajo) se puedan desarrollar simulaciones - por ejemplo, con el uso de programas como el Vensim¹⁰.

Para llevar a cabo de manera estructurada este proceso de observación y análisis, se han seleccionado herramientas y técnicas de recolección de información primaria donde han participado actores que hacen parte del sistema de cuidado animal en abandono por las calles.

3.2.2.1 Observación no sistemática

A través del acercamiento que ha tenido el autor con la fundación mi última pulga (Ahumada, n.d.), se ha producido en proceso de sensibilización por parte del autor hacia el cuidado de animales y gatos en abandono en la ciudad de Zipaquirá. Es así, como a través de un proceso asistemático, donde se inicia desde un desconocimiento a la problemática objeto del estudio, se ha observado de manera objetiva el fenómeno, y se ha complementado a través de diferentes fuentes de información provenientes de la comunidad, las redes sociales, artículos técnicos, estadísticas, etc. La finalidad: obtener la mayor parte de información, procesarla y estructurarla para poder abordar un estudio con un sustento sistemático más profundo.

“En la observación, el participante se involucra con un grupo de personas – en este caso la fundación mi última pulga - participando con ellas en su forma de vida y en sus actividades cotidianas en un mayor o menor grado de implicación” (Velásquez R, 2019, p. 40) con el propósito de recabar material suficiente y conducente a este estudio.

3.2.2.2 Entrevista semiestructuras¹¹

La entrevista: “Es una técnica que permite el acercamiento por medio del diálogo a los contenidos subjetivos que explican las posiciones de las personas frente a un tema determinado. El sujeto al hablar durante la entrevista, puede expresar su visión frente a los grupos que pertenece. Esta técnica de carácter conversacional permite registrar y recoger diferentes

¹⁰ Vensim es una herramienta visual de modelización que permite conceptualizar, documentar, simular, analizar y optimizar modelos de dinámica de sistemas. Vensim provee una forma simple y flexible de construir modelos de simulación mediante diagramas de influencias y diagramas de Forrester Fuente: http://www.dia.uned.es/~fmorilla/Web_FMorilla_Julio_2013/MaterialDidactico/Vensim.pdf

¹¹ Entrevista semiestructurada Es una entrevista con relativo grado de flexibilidad tanto en el formato como en el orden y los términos de realización de la misma para las diferentes personas a quienes está dirigida (Bernal, 2010, p. 257).

posiciones de los actores a nivel individual” (Francés García et al., 2015, p. 109; Velásquez R, 2019, p. 41).

A criterio del autor se ha diseñado una entrevista que combina tres aproximaciones que están íntimamente relacionadas, y que en su conjunto permiten capturar el mayor nivel de información posible y facilitan su análisis posterior: HCS, delimitación sistémica y enfoque cuantitativo. Esto, siendo conscientes que en el desarrollo de la entrevista puede requerir de un mayor esfuerzo en tiempo y análisis por parte del entrevistador y del entrevistado.

3.2.2.2.1 *Heurística Crítica de Sistemas HCS* (Ulrich, 1987)

A través de una aproximación **heurística crítica del sistema (HCS)**, se provee una base de preguntas acerca del sistema en cuanto a lo que es y debería ser, el propósito, la fuente de legitimidad y quienes son o deberían ser lo beneficiados del sistema. Por lo tanto, más allá de hacer preguntas tales como: ¿qué ve usted en esta situación?, se vuelve más poderoso indagar profundamente acerca de los supuestos fundamentales o subyacentes, valores, estructuras de poder, bases de conocimiento, posturas morales que intervienen en una situación, para un grupo de personas del sistema.

En una aproximación heurística es importante diseñar preguntas que evitan caer en las trampas asociadas a los principios heurísticos de: representatividad, disponibilidad y anclaje (ver Apéndice K). Estos elementos son importantes de tener en cuenta al momento de diseñar y ejecutar la encuesta para evitar generar respuestas influenciadas por parte del entrevistador. Es importante recordar que la objetividad y diversidad de entrevistados, va a permitir tener una mayor variedad en el estudio y así capturar información valiosa para el análisis y toma de decisiones.

La herramienta de HCS (Ulrich, 1987, 2005) ha diseñado una base de doce (12) preguntas enfocadas a establecer unos límites de análisis. Cada pregunta se hace desde dos modos, uno acerca del **deber ser** y el otro acerca de lo observado en la actualidad – **el ser**. (ver más detalle adelante en el numeral 3.2.2.2.3).

El total de las 12 preguntas de la herramienta de HCS cubre 4 dimensiones: (i) fuentes de motivación, (ii) fuentes de poder, (iii) fuentes de conocimiento y (iv) fuentes de legitimidad. En el Apéndice N se muestra la lista de Preguntas encuesta semiestructurada utilizadas.

3.2.2.2.2 *Delimitación del sistema*

La herramienta de diagnóstico y diseño utilizada en este trabajo es el MSV (Beer, 1972, 1984, 1985). En ese contexto, para el desarrollo del trabajo de campo se vuelve importante indagar acerca de lo que hace el sistema, como lo hace y para quien lo hace y además la forma como está delimitado el sistema. La mayoría de estos elementos están implícitos en las 12 preguntas que usa la herramienta de HCS, sin embargo, se ha decidido incluir otras siete (7) preguntas para indagar por otros elementos importantes para el estudio.

En el Apéndice N esta la lista de las 19 preguntas con su respectiva codificación, y en la Figura 3 se muestra un matriz de las 19 preguntas codificadas y como cada una de ellas se mapea con estas dimensiones: (i) HCS, (ii) círculo dorado, (iii) TASCOI y (iv) MSV. Ver Figura 3.

Las preguntas asociadas a la herramienta de HCS (12 en total) se han codificado así: Motivación (M1, M2, M3), Poder (P1, P2, P3), Conocimiento (C1, C2, C3) y Poder (P1, P2, P3).

Las preguntas complementarias (7 en total), se han codificado así: Motivación (M4, M5, M6 y M7), y Poder (P4, P5, P6).

TASCOI	MSV					Qty	
	S5 - Política	S4 - Inteligencia	S3 - Control	S2 - Coordinación	S1 - Operación		
Misión / Propósito	M-2					1	
Visión	L-3					1	
T (Transformación)			1		2	3	
A (Actores)		C-1, C-2, P-3			P-4	M-4, M-7	4
S (Suministradores)					P-6	M-5	2
C (Clientes)						M-1	1
O (Owners - Dueños)	P-1		M-3, M-6				3
I (Intervinientes)	C-3	P-5	L-1, L-2				4
Cantidad preguntas (Qty)	4	4	4	3	4	19	

(1) Las preguntas resaltadas en color amarillo corresponden a la metodología de la heurística crítica de sistemas (HCS):

M1, M2, M3, P1, P2, P3, C1, C2, C3, L1, L2, L3

(2) Las preguntas M1 y M4 indagan sobre el ¿Qué?, las M2, L3 acerca del ¿para qué?/ ¿por qué? y las demás indagan acerca del ¿cómo?: (Circulo Dorado)

(3) Cada una de las preguntas guarda una relación con las dimensiones que permiten determinar la identidad del sistema, ver las filas en la tabla: TASCOI (Espejo 1999)

(4) También, cada una de las preguntas guarda una relación con las dimensiones del MSV de Beer. Ver las columnas

Figura 3. Mapa de tipo de preguntas usadas en la entrevista semiestructurada.

La entrevista consta de 19 preguntas Fuente: producción propia con base a: MSV, Circulo Dorado, Viplan, HCS (Beer, 1985; Chaffey, 2020; Espejo, 2003; Ulrich, 1987)

3.2.2.2.3 Enfoque cuantitativo

A través de un modelo que represente a un sistema, se puede analizar también la prospectiva de dicho sistema; es decir, el futuro del sistema producto de un direccionamiento estratégico y de un proceso decisorio.



Figura 4. Concepto de prospectiva y retrospectiva.

Fuente: producción propia con base en (Godet & Durance, 2011, p. 36)

En la Figura 4 se pueden apreciar algunos conceptos en dicho sentido, así: (i) la retrospectiva que es la condición inicial del sistema, es la problemática misma de la red, (ii) introspectiva es todo aquello que entra a la red, que es deseable y que se va incorporando al sistema a través del tiempo en virtud a su dinámica, (iii) extrospectiva son las condiciones indeseadas que se van excluyendo del sistema producto de la gestión que se haga sobre el mismo, y la (iv) prospectiva es la condición deseada del sistema.

La capacidad de desarrollar visiones sistémicas y globales es indispensable para entender la complejidad de la interacción de diversos factores que determinan en menor o mayor grado el

futuro del sistema. Con el estudio de los factores e interacciones de los actores interconectados en el sistema representado en el modelo objeto de este estudio (MSV), se pueden lograr plantear escenarios futuros posibles y formas de dirección estratégica conducentes a su logro.

En el proceso de las entrevistas semiestructuradas, se han incluido elementos que permitan obtener información del sistema acerca del ser (como es actualmente) y del deber ser (a donde debería llegar – escenario esperado) del sistema (Gándara & Osorio Vera, 2017, p. 14). Por lo tanto, al momento de la entrevista se le ha pedido al entrevistado dar una valoración en la escala de Likert, lo que permite acceder a información cuantitativa acerca de la retrospectiva y la prospectiva del sistema objeto del análisis.

En el Apéndice N se incluye la lista de las 19 preguntas de la entrevista, se aprecia el enfoque de la entrevista según lo planteado en los tres numerales anteriores: HCS, MSV, TASCOI, círculo dorado y enfoque cuantitativo. También se especifica el orden en que se hacen las preguntas.

Esta entrevista se ha conducido con diversos tipos de personas en la ciudad de Zipaquirá: (i) personas que no tienen mascotas, (ii) personas que tienen mascotas en sus casas, (iii) animalistas, (iv) miembros cercanos a la administración del municipio, (v) dueños de fundaciones formalmente constituidas y fundaciones no formales.

3.2.2.3 Encuesta digital

Se ha utilizado un cuestionario con un conjunto de 36 preguntas enfocadas a capturar información relevante al objeto del estudio. Dentro del cuestionario se incluyen:

- 11 preguntas dicotómicas, 16 preguntas de selección múltiple y 9 abiertas. Se ha hecho de esta manera para mitigar los potenciales errores de las preguntas dicotómicas donde se puede omitir información relevante (Bernal, 2010, p. 252), y también aplicando las recomendaciones de la HCS presentadas en el numeral 3.2.2.2.1

- Hay un total de siete (11) grupos de preguntas que buscan medir dimensiones en términos de adopción, ciudad, cultura, demografía, fabricantes, fundaciones, gobierno, niños, presupuesto, seguros y voluntariado.

- La encuesta se ha circulado a través de redes sociales de grupos de personas adscritas a fundaciones y comunidad en general, y se han consolidado un total de 372 entradas.

- En el Apéndice Q se incluyen las preguntas aplicadas en la encuesta digital, indicando el tipo de pregunta, dimensiones y orden de aplicación de la pregunta.

3.2.3 Recolección y procesamiento de la información

Se ha llevado a cabo el trabajo de campo para realizar las entrevistas y encuestas, y la información se ha capturado, tabulado y graficado, para de esta manera poder hacer un análisis y emitir juicios de la situación actual (diagnóstico) y el deber ser del sistema (diseño). En la sección 4.5 se muestra de manera resumida las respectivas tabulaciones y gráficas.

3.2.4 Análisis de información desde MSV aplicando VIPLAN: diagnóstico y diseño

En la sección 5 de Resultados se muestra el análisis aplicando los criterios desde el enfoque de MSV que permiten determinar la no viabilidad del sistema objeto del estudio (diagnóstico) y hacer la propuesta de ajuste organizacional que permita llegar a dicho nivel de viabilidad (diseño).

3.3 Fase 2: Formulación y direccionamiento estratégico

3.3.1 Recolección y tratamiento de información complementaria

Todo el proceso de diagnóstico y diseño ha conducido a definir una arquitectura organizacional tal como se presenta en la sección 5.2.2, en donde se define la organización central que se encarga de la función de gestión, y que será objeto del proceso de formulación y direccionamiento (ver sección 5.2.5).

A la entidad central se le define una estructura organizacional enmarcada en una ESAL (diseño); y a partir de aquí, se aborda la segunda parte de este estudio y que esta mencionado en el tercero de los objetivos específicos. Para esta fase se recurre a entrevistas estructuradas (basadas en las herramientas de formulación) e individuales con algunos actores considerados clave y con el aporte y experiencia del autor de este estudio (Bernal, 2010, p. 159).

Como se mencionó anteriormente (ver sección 3.2.2.2), la entrevista estructurada apoya este proceso descriptivo; (Bernal, 2010) señala que “a esta entrevista también se le denomina entrevista directiva; se realiza a partir de un esquema o formato de cuestiones previamente elaborado, el cual se plantea en el mismo orden y en los mismos términos a todas las personas entrevistadas. Para Buendía et al. (2001), las entrevistas requieren entrevistadores muy entrenados y que, a la vez, conozcan ampliamente el tema objeto de estudio.” (p. 159).

Los mecanismos-herramientas utilizadas en la recolección y tratamiento de la información se han orientado hacia la ESAL definida, y dichos mecanismos se han organizado por etapas de la siguiente manera:

- Etapa de **análisis externo**, en donde se hace: (i) una descripción del sistema (animales en abandono), (ii) se identifican referentes de sistemas similares y sus características, (iii) se hace una categorización de los animales de compañía, (iv) se hace un análisis del ciclo de vida del sistema conformado por las mascotas, sus dueños y los proveedores de bienes y servicios, (v) una evaluación cuantitativa de los factores externos: MEFE, (vi) una identificación y análisis de las fuerzas que a nivel macroeconómico (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) van a tener inherencia en la ESAL: PESTEL - incluye acciones propuestas de manejo, (vii) un análisis cuantitativo de las cinco (5) fuerzas de Porter.

- Se continua con la etapa de **análisis interno**, en donde se abordan estos elementos: (i) análisis cuantitativo de los factores internos MEFI, (ii) análisis de los grupos de interés, poderes y acciones propuestas, (iii) árbol de competencias y valoración, (iv) cadena de valor e identificación de las etapas en donde la ESAL se destaca por agregar mayor valor.

A lo largo de la sección 4.6 se presenta el procesamiento de esta información.

3.3.2 Formulación estratégica

Con base a la información recopilada y procesada en la sección 4.6, se desarrolla la formulación estratégica y se definen acciones para la ESAL (ver capítulo de resultados):

- Estrategias propuestas derivadas de las matrices de evaluación de factores externos (MEFE) y factores internos (MEFI).

- El uso de la matriz interna-externa (matriz IE) que basa su análisis en el DOFA, permite hacer una aproximación complementaria de las opciones estratégicas.

- Del análisis externo se obtiene una matriz del perfil competitivo en donde la ESAL se compara con otros sistemas e identifica: cuáles son las oportunidades y cuales las amenazas bajo las cuales se está moviendo la compañía diseñada y sus opciones estratégicas.
- La matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) es una herramienta que sirve de apoyo para determinar la estrategia más adecuada para la ESAL, con base en dos dimensiones externas: estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI) y dos dimensiones internas fuerzas financiera (FF) y ventaja competitiva (VC).
- Se complementan-refuerzan las aproximaciones estratégicas con base a la matriz de la gran estrategia.
- A través de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), se define la estrategia definitiva de la ESAL, por lo menos en la fase de su puesta en marcha. Es importante recordar, que el MSV propone mecanismos de gestión y ajuste a la estrategia una vez que el sistema este en operación.

3.3.3 Direccionamiento estratégico

A través del direccionamiento estratégico se define el marco que va a guiar todos los planes y acciones de la ESAL que está siendo creada, se define la filosofía organizacional, la estrategia previamente seleccionada y el plan para lograr los objetivos. Aquí se define el propósito que se quiere alcanzar y el rumbo trazado para lograrlo bajo unas políticas, procesos y valores claros.

El plan estratégico es el documento en el que va a quedar plasmado los objetivos estratégicos y operativos, acciones, responsables y marco de tiempo. Para el caso de este estudio se usa como modelo de dirección estratégica (MDE) el BSC o Tablero Balanceado de Gestión TBG¹² con enfoque social (Kaplan & Norton, 1996; Sánchez Vázquez et al., 2015a)), con énfasis en el aprendizaje, la innovación, vigilancia al modelo de negocio, política de selección de personal, entre otros.

4 Procesamiento de la información

4.1 Descripción del sistema

El sistema objeto del análisis de esta tesis se circunscribe a la ciudad de Zipaquirá (zip code 250251), en el departamento de Cundinamarca; una ciudad de 129 habitantes (ver sección 1.1.1) en donde como en muchas ciudades y zonas rurales del país se observan en la calle un número importante de animales de compañía en estado de vulnerabilidad, abandono, objeto de maltrato y tenencia no responsable.

El sistema está conformado por la comunidad, equipos de apoyo y voluntarios, fundaciones de ayuda formal e informal, juntas de acción comunal y concejos de administración de conjuntos cerrados, animalistas y grupos defensores de animales (ver sección 4.5.2.)

En este sistema se tiene una comunidad de animales en abandono con deficiencias importantes. En particular: los perros, unos animales extraordinariamente sociales y muy necesitados de cariño y cuidados, sufren mucho sin una familia; muy especialmente cuando

¹² TBG del inglés *Balance Score Card* BSC

después de tenerlos en casa sus dueños se olvidan de ellos, los abandonan y los dejan a su suerte. Es una forma de maltrato animal tan cruel como cualquier otra (Baena, 2021).

En contraste hay un sistema conformado por mascotas, familias y un mercado con una economía muy rentable e índices de crecimiento de dos dígitos (ver 4.4).

En relación con los esquemas de reglamentación, el gobierno nacional y local ha promulgado leyes de cuidado animal y existen algunos mecanismos de ayuda, pero que siguen siendo insuficientes para el manejo adecuado de la población de animales perros y gatos en abandono (ver sección 1.1.1 & 4.2).

4.2 Referentes de modelos y casos de éxito en el mundo

El Índice de bienestar animal en los países (API, 2022), los clasifica por su compromiso sobre la protección de los animales en su legislación, el bienestar animal y reconocer la sintiencia animal. En dicha escala los países con la mejor calificación, son: Reino Unido, Nueva Zelanda, Suiza, Suecia, Dinamarca, Holanda. Los peor calificados son Azerbaiyán e Irán. Colombia está en un nivel intermedio con calificación D al mismo nivel de países como USA, Brasil, Perú, Chile entre otros.

Un índice D para Colombia, significa: (i) que en positivo se reconoce legalmente la sintiencia animal y hay un grupo importante de leyes en contra del sufrimiento y crueldad animal, (ii) pero, existen aún largos caminos por recorrer en cuanto a la producción industrial intensiva y el sacrificio, el cautiverio, la venta de animales con menos de ocho semanas de vida, comercialización, programas de vacunación y controles de reproducción, el uso de animales con propósito recreativo de los humanos, entre otros muchos (Baracaldo, 2022b).

Aquí se recogen algunos ejemplos de países y de entidades en el mundo donde se han desarrollado con éxito esfuerzos en beneficio de los animales en abandono y en condiciones de maltrato:

- Holanda se considera desde el 2016 el primer país en el mundo sin perros callejeros abandonados, ha sido un trabajo multifactorial del gobierno en conjunto con grupos de defensa animal y diversos colectivos, desarrollado bajo estos principios: (i) educación y concientización, (ii) incentivos a la adopción frente a la compra-venta, (iii) campañas de recogida y esterilización gratuita y (iv) duros castigos a los infractores (Baena, 2021).

- El gobierno británico creó en 1965 el *Farm Animal Welfare Advisory Committee*, transformado en 1979 en *Farm Animal Welfare Committee*, como órgano responsable del cumplimiento y desarrollo de las políticas de bienestar animal, sustanciadas en cinco principios (i) ausencia de hambre y sed: mediante el acceso a agua potable y una dieta para mantener la salud y vigor, (ii) ausencia de la incomodidad: mediante la provisión de un entorno adecuado que incluya cobijo y una zona de descanso cómoda, (iii) ausencia de dolor, lesiones o enfermedades: mediante la prevención o el diagnóstico rápido y el tratamiento, (iv) libertad de expresar un comportamiento normal: mediante la provisión de un espacio suficiente, instalaciones adecuadas y la compañía de la propia especie del animal, (v) ausencia de miedo y angustia: asegurando las condiciones y el trato que eviten el sufrimiento mental.

- *Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals* (RSPCA) en Reino Unido (<https://www.rspca.org.uk/>) (Sherwood, 2022), tiene como misión Garantizar que los animales tengan una buena vida rescatando y cuidando a los necesitados, abogando en nombre de todos los animales e inspirando a todos a tratarlos con compasión y respeto. Dentro de sus servicios se

cuenta con la adopción, fuente de conocimiento, entrenamiento, cuidado, salud. Sus fuentes de ingreso provienen de donaciones, apadrinamiento, donar en memoria de, rifas, sociedad con empresa privada: capital simbólico vs capital económico, venta directa de productos para mascotas, servicios a bajo costo.

- *World Wildlife Fund* (<https://www.worldwildlife.org/>) tiene como misión transformar el futuro de la vida silvestre, los ríos, los bosques y los mares del mundo; presionar por una reducción de las emisiones de carbono que evitará un cambio climático catastrófico. Recibe donaciones económicas y en especies para desarrollar programas de campañas de ayuda.

- El Instituto Distrital de Bienestar y Protección Animal (<https://www.animalesbog.gov.co/>) en Bogotá tiene como misión ser la primera entidad pública encargada de la protección y el bienestar animal, garantes de la vida de la Fauna en el Distrito Capital a través, de la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas sectoriales e intersectoriales. Sus recursos provienen del estado colombiano y sus servicios se enfocan en 3 ejes: (i) Observatorio (política, investigación, gestión conocimiento); (ii) regulación - control y vigilancia (iii) Educación y cultura.

- En el Apéndice O se hace un resumen de entidades de ayuda animal, se dan detalles en temas como: tiempo de operación, esquema de gobierno, fuentes de financiación, portafolio de servicios y de alcance.

Dentro del desarrollo de esta tesis se tienen en cuenta muchos de los elementos de la RSPCA en el diseño organizacional, formulación y direccionamiento estratégico.

4.3 Categorización de los animales de compañía

Los animales de compañía hacen parte de uno de los tres grupos de animales que son más cercanos por ser compañía de la vida humana, en la Figura 5 se presenta esta clasificación. Esta tesis centra su análisis en los animales **en abandono**, y se presenta un diseño de sistema que se apalanca en las **mascotas** como una de las fuentes de financiación más relevantes para hacer del sistema un modelo viable y sostenible.



Figura 5. Categorización de animales.
Fuente: producción propia

4.4 Análisis del ciclo de vida del sector

Este análisis se hace sobre el sistema conformado por las mascotas, sus dueños y proveedores de bienes y servicios. En el Apéndice K se presenta un resumen estadístico del tamaño, evolución y jugadores en el mercado de las mascotas, se resaltan los siguientes datos:

- Importaciones de comida para perros y gatos por valor de 100 millones de dólares en el año 2021, creciendo 46% en el último año. Aranceles promedio del 5%.
- Los volúmenes provenientes desde Brasil se han incrementado al mismo nivel de lo que proviene desde USA en los últimos 5 años. Tres razones podrían explicar esta tendencia: la creciente industrialización en Brasil, la cercanía a Colombia y los aranceles del 0% para productos para perros y gatos (código 230510).

Desde el punto de vista de la etapa de evolución de la industria, y en relación a los productos para mascotas, se distinguen estas características: (i) la demanda se está expandiendo rápidamente, (ii) los clientes se han familiarizado con el producto, (iii) los precios se mantienen arriba pues aún no hay guerra de precios marcada, (iv) se están desarrollando los canales de distribución, (v) ante la alta tasa de crecimiento, los nuevos competidores son absorbidos fácilmente por el mercado sin una marcada intensidad de la rivalidad (Aponte Pérez, 2018; David, 2016).

Las características descritas corresponden a una industria en etapa de crecimiento (#1 en la Figura 6); es un ambiente benigno para que un nuevo competidor pueda desarrollarse y prepararse para estar listo en la etapa de sacudida industrial. En la Figura 6 se muestra el ciclo de vida del mercado y se ha ubicado a los productos para mascotas en la etapa de crecimiento.

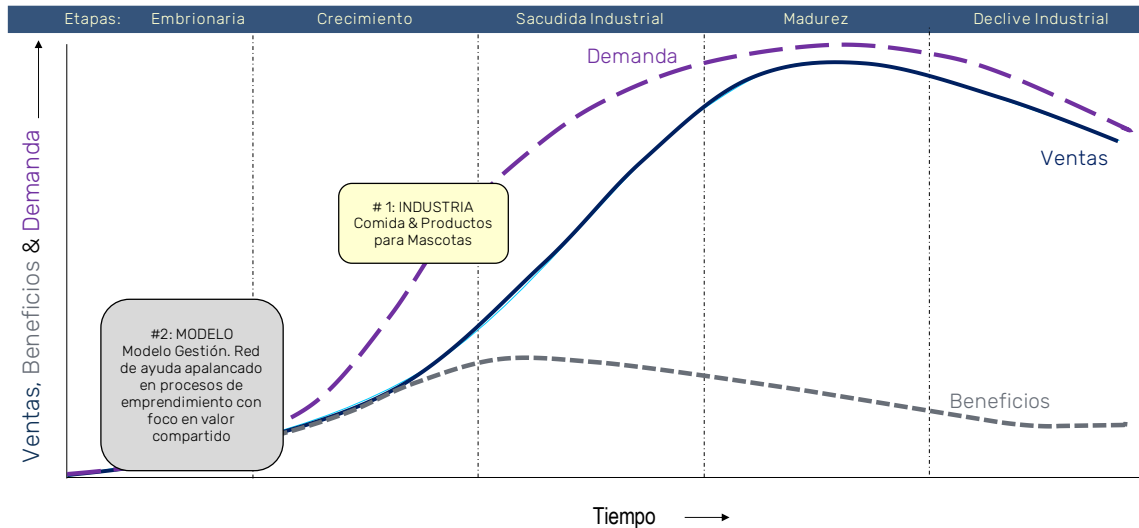


Figura 6. Ciclo de vida del sector.

Fuente: producción propia con base en información de Trade Map. (Aponte Pérez, 2018; David, 2016; TradeMap International Org, 2022)

Dentro del desarrollo del modelo objeto de esta tesis (#2 en la Figura 6), se configura un sistema de gestión que articula una red de ayuda a los animales en abandono, apalancada en parte por procesos de emprendimiento en el mercado de las mascotas y con foco en valor compartido (ver información ampliada en la sección 5.2.2). Esta configuración de sistema (modelo) tiene las siguientes características desde el punto de vista del ciclo de vida del mercado: (i) un crecimiento

lento de este tipo de esquemas, limitados casos en el mundo (ver sección 4.2), (ii) poca familiaridad de este tipo de esquemas por parte de competidores, (iii) canales poco desarrollados.

Las características mencionadas son propias de una industria en su etapa embrionaria.

En resumen, del análisis del ciclo de vida se puede inferir que existen las condiciones en el mercado para desarrollar tanto el modelo de gestión propuesto (#2), como las ideas de emprendimiento de temática mascotas y foco en valor compartido (#1). Esta información es muy relevante al momento de hacer un análisis desde las 5 fuerzas de Porter. En la sección 4.6.1.3 se hace un desarrollo de este análisis y se hace una propuesta de estrategias.

4.5 Procesamiento Fase 1: diagnóstico y diseño

4.5.1 Entrevistas desde el enfoque de la HCS

Después de aplicar la entrevista semiestructura, con los enfoques de HCS, delimitación sistémica y enfoque cuantitativo (ver descripción en el numeral 3.2.2.2), se ha organizado la información y se ha consolidado en tablas cuyo detalle resumido se puede consultar en el Apéndice P. Resumen de información recolectada a través de entrevista semiestructurada. En el mismo Apéndice P, se resumen en la Tabla 21 los resultados ponderados (cuantitativos) para cada una de las dimensiones consultadas tanto con la herramienta de HCS como con las preguntas complementarias.

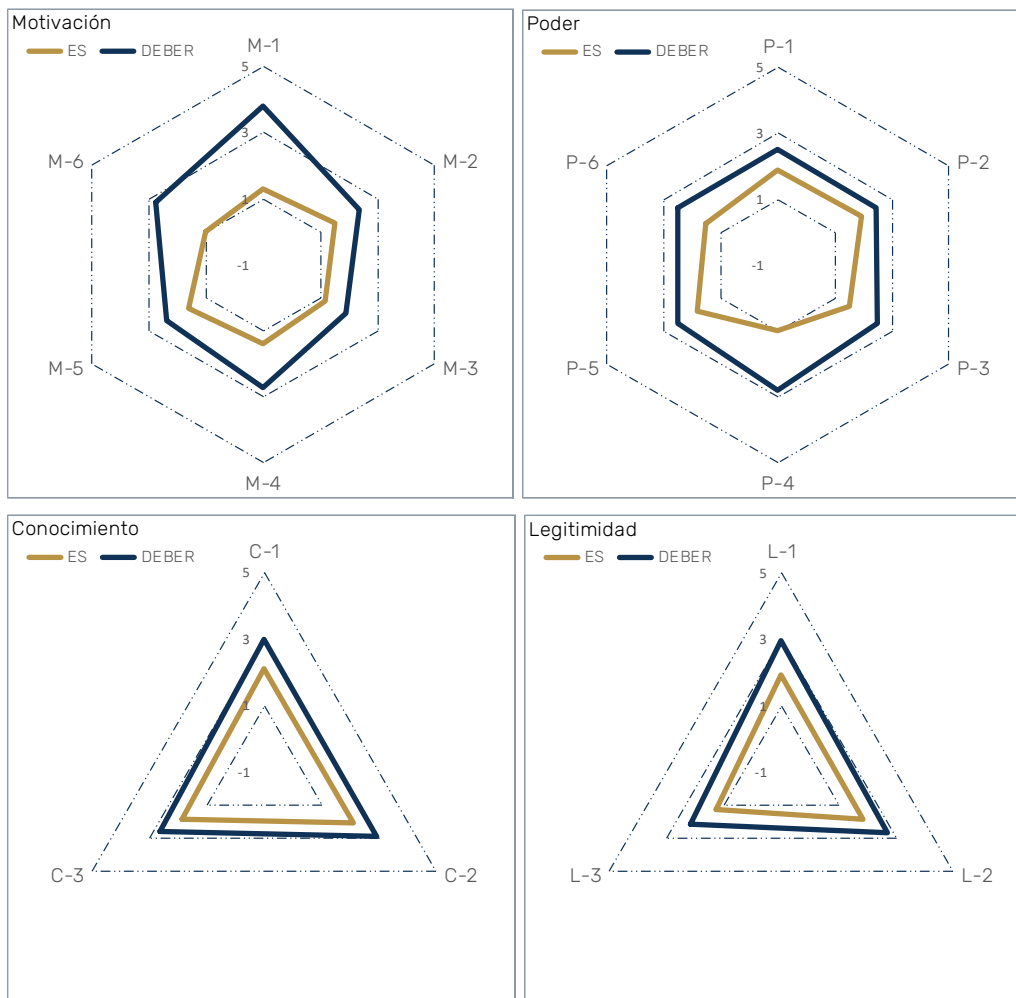


Figura 7. Brechas en cada una de las dimensiones de HCS y preguntas complementarias.

Fuente: producción propia

En la Figura 7 se muestran 4 gráficos de tipo radial que muestran la valoración cuantitativa percibida por los entrevistados, así como las brechas que existen entre el ES del sistema actual y el DEBER ser de un sistema deseable – prospectiva (ver conceptos de prospectiva en el numeral 3.2.2.2.3).

A continuación, se resumen los principales hallazgos asociados a cada una de las dimensiones planteadas en la HCS:

Motivación:

- Las brechas más grandes existen en la categoría M1: Beneficiarios y M4: Productos y servicios (ver Figura 7)
- Los usuarios identificados para el sistema de cuidado, son los animales en abandono. Para los efectos de este sistema, son agentes no humanos y extraños para un alto volumen de personas de la comunidad; por esta condición no son actores relevantes, excepto cuando generan algún daño o desequilibrio en el sistema. No existen condiciones en el sistema que permitan que estos animales se conviertan en actores relevantes y de esta manera habiliten las condiciones descritas por la teoría de las asociaciones de Latour (ver sección 10.5.3),(Latour, 2013).
- Del punto anterior se deriva el hecho que los clientes del sistema son las fundaciones, la comunidad y eventualmente la alcaldía quienes desempeñan dicho rol a través de sus programas de ayuda y protección. Cuando esto sucede los animales en abandono se convierten en una agencia especial y asumen el rol de actores relevantes en la red, movilizándolo de esta forma al sistema. El inconveniente es que esto sucede de manera esporádica y no sistemática, por lo tanto, no está asociado a un plan sino a un efecto reactivo.
- La falta de un proceso gobernado de forma sistemática conlleva a problemáticas en el entorno, que los entrevistados han agrupado en estas categorías: (i) corrupción alrededor de los recursos que asigna el estado en el marco de la Ley 1774 de 2016, (ii) contaminación por heces en la calle que pueden derivar en zoonosis¹³ además de la contaminación urbana, (iii) recursos insuficientes para las fundaciones y su función social, a veces no son claros los canales confiables a través de los cuales la comunidad pueda brindar su apoyo solidario, (iv) el fuerte desarrollo del mercado de mascotas con dueño ha impulsado al alza el costo de esos productos haciendo más difícil para las familias tomar la decisión de adopción animal, (v) niveles desbordados de animales en la calle, (vi) incremento en los índices de maltrato animal.
- Dentro de las otras dimensiones de motivación analizadas, los entrevistados identifican otras brechas menos profundas, pero igual de importantes y con alta correlación con la expuesta en el punto anterior (ver Figura 7): (i) infraestructura (refugios) y programas de salud (clínicas - primeros auxilios) insuficientes para la atención animal, (ii) existen leyes pero los mecanismos para hacerlas cumplir no son eficientes ni efectivos, (iii) no se cuenta con bases de datos confiables en diversas dimensiones, por lo tanto es un sistema que se intenta gobernar a ciegas.

¹³ Zoonosis: Enfermedad o infección que se da en los animales y que es transmisible a las personas en condiciones naturales (Fundación PRO-RAE, 2022).

Poder:

- La brecha más grande se da en la categoría P4: Relacionamiento (ver Figura 7).
- No se percibe una sinergia entre los esfuerzos de diferentes actores en pro de la protección de animales en abandono; en términos de la TAR (ver sección 10.5.3), no se dan las condiciones de una sociología de asociaciones que permita nominar a los animales (actantes) en abandono como actores relevantes que movilicen los poderes de la sociedad en beneficio de ellos y de su ambiente circulante – las personas.
- Dentro de las demás brechas identificadas a la dimensión de poder, se tiene que: encadenado al hallazgo anterior, se observan a muchas empresas, entidades y personas dirigiendo esfuerzos individuales no estructurados ni sistemáticos en pro de un sistema que de principio garantice su viabilidad y luego se construyan los caminos hacia su sostenibilidad.
- El sistema observado es incompleto desde la óptica de MSV, pues no se perciben funciones misionales concretas y tampoco funciones de apoyo tales como administrativas, legales, de planeación, etc, y que además sean estructuradas.
- No se percibe un sistema de gobierno local (en Zipaquirá) respondiente a los retos que plantea la Ley 1774 de 2016, con indicadores confiables y trazables que muestren mejora en su gestión, a pesar de si existir asignación presupuestal formal.
- En la comunidad si se percibe el sentido de ayuda y apoyo por parte de la comunidad y jalonado por las redes sociales.
- Los altos costos de insumos y comida para animales se convierten en una fuerte barrera.
- No existe un sistema de autogeneración de recursos económicos en beneficio al sistema.

Conocimiento:

- En esta dimensión no existe una categoría dominante en cuanto a brechas por cerrar (ver Figura 7), lo cual no implica la existencia de retos importantes.
- Si se reconoce que existen profesionales a diferentes niveles de la sociedad que son conocedores de las diversas dimensiones que conforman sistema de protección animal, que se han hecho estudios, promulgado leyes, emitido manuales y guías, y a través de las redes si sea logrado algo de concientización y progreso en la cultura del cuidado por parte de la comunidad.
- Hay oportunidades no exploradas en ámbitos de otras ONG y organismos internacionales a los que se podría acudir por ayuda (buenas prácticas y recursos) en la medida que se lograra tener un sistema organizado de cuidado animal en la ciudad de Zipaquirá. Normalmente el apoyo de las personas y de las entidades tiene implícita la confianza que se tenga sobre un sistema, el detalle es que no se tiene un sistema formal de cuidado establecido a través del cual canalizar todas las iniciativas, recursos y esfuerzos latentes en el ambiente.
- Muchos productos de mascotas son importados, no se ha explorado opciones de producción local ajustada a las necesidades, conocimiento y a los recursos disponibles.
- No hay forma sistémica de poder articular un sistema de gestión y menos de auditoria hacia las diversas dimensiones del sistema y su eventual evolución.

Legitimidad:

- En esta dimensión al igual que la anterior, no existe una categoría dominante en cuanto a brechas por cerrar (ver Figura 7).
- Los animalistas, los institutos de bienestar y protección animal, las fundaciones, los niños han fungido como testigos del interés de los animales como actantes, y se ha evidenciado representación de ellos en algunas de las decisiones, pero, se percibe la falta de un liderazgo que articule esfuerzos y de relevancia a nivel de actores a la población animal en abandono.
- La falta de recursos financieros se convierte en una barrera para el sistema.
- La cobertura de cuidado animal no está delimitada y además esta desarticulada
- Se percibe una gestión reactiva y no proactiva hacia la consolidación del cuidado.
- Si se ha ampliado (visión cualitativa) la cultura de cuidado a lo largo de los años.

4.5.2 Declaración de la identidad a partir de las entrevistas: TASCOI #1

Una declaración de identidad o nombre del sistema, como lo define el método de VIPLAN, es una declaración muy concisa y descriptiva del sistema a ser analizado. Se divide en seis dimensiones: transformación, actores, proveedores (*suppliers*), clientes, dueños (*owners*) e intervinientes y se resumen con el nemotécnico TASCOI (Espejo et al., 1999, p. 664).

En la Tabla 24 y Tabla 25 del Apéndice T se consolidan las respuestas dadas por los entrevistados, agrupadas con las dimensiones TASCOI #1 - fase diagnóstico. Se ha incluido un descriptor de la situación actual del sistema (el ES). A continuación, un resumen:

Transformación: Proceso de alimentar, dar refugio, servicio de salud y espacios de amor a los animales de la calle.

Actores: (i) Equipo de apoyo y voluntarios. (ii) Fundaciones, (iii) Gobierno central, local, alcaldías. (iv) Juntas de acción comunal barrios y Consejos de administración en conjuntos cerrados, (v) Grupos animalistas y Defensores de animales, (vi) Veterinarios, (vii) Redes sociales.

Suministradores: (i) Donantes en especies: alimento, medicinas, (ii) Voluntarios para apoyo a los procesos misionales y de soporte, (iii) Fabricantes de alimentos, (iv) Fabricantes de infraestructura, (v) Farmacéuticas, (vi) Fabricantes de accesorios para mascotas.

Clientes: (i) Familias, (ii) Alcaldías / estado, (iii) Comunidad. **Usuarios:** (i) Mascotas, (ii) Animales de compañía (Perros y Gatos).

Organizadores: Alcaldía, Fundaciones.

Intervinientes: (i) Secretaría de Transparencia y la APC (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia), (ii) Gobierno. **Competidores:** Empresas y personas que comercializan mascotas

En el Apéndice U se muestra la delimitación sistémica tal como ES el hoy del sistema en forma gráfica; las dimensiones corresponden a lo definido como TASCOI #1.

4.5.3 Análisis de las dimensiones del MSV a partir de las entrevistas

Un complemento al análisis desde la HCS y del VIPLAN, es el análisis desde las dimensiones del MSV. En la Figura 8, se muestra una gráfica tipo red que permite apreciar las brechas entre el ES y el DEBER SER (medición cuantitativa a partir de percepciones de los

entrevistados) para los cinco sistemas del MSV: operación, coordinación, control, inteligencia y política; además de incluir comentarios para cada uno de los sistemas.

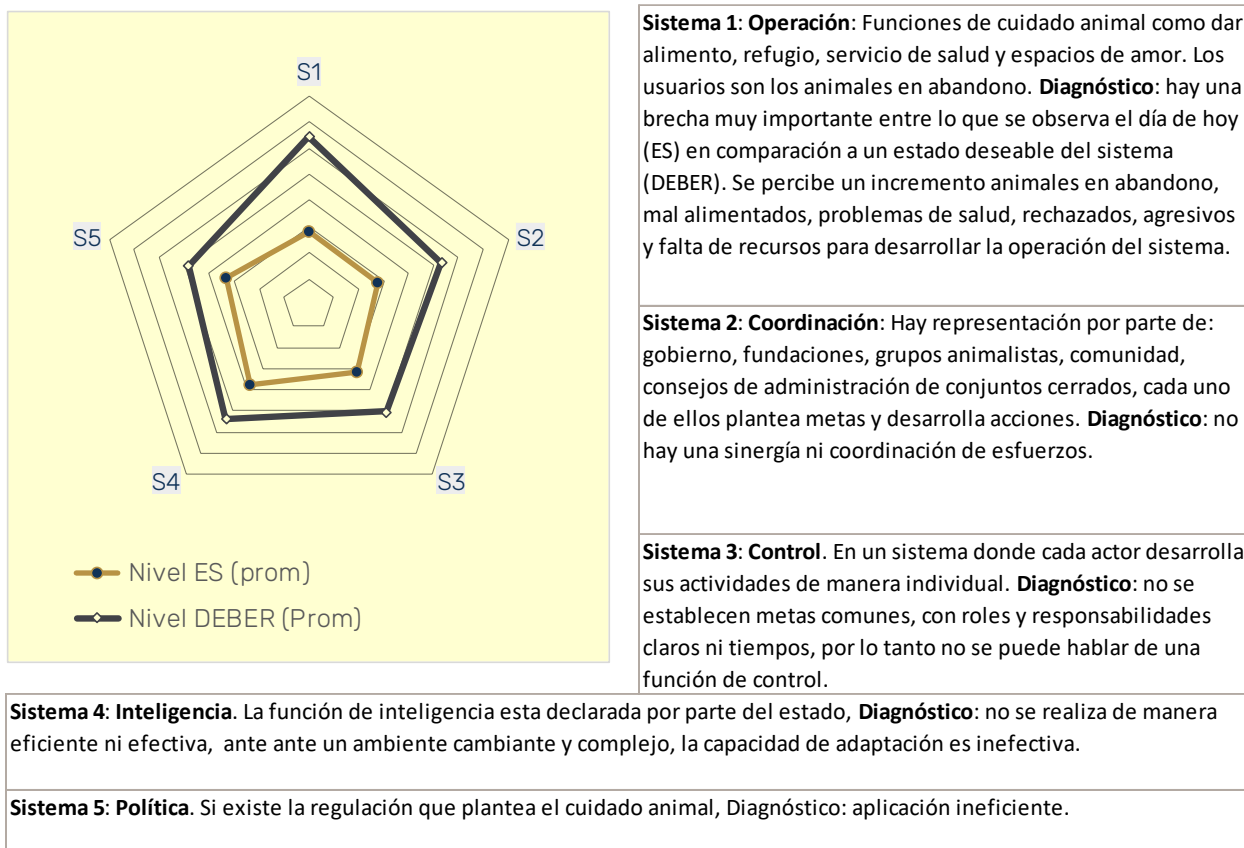


Figura 8. Análisis de brechas para los 5 sistemas del MSV

Fuente: Elaboración propia con base a información recabada a través de las entrevistas

4.5.4 Encuestas

Después de aplicar la encuesta (ver descripción en el numeral 3.2.2.3), se ha organizado la información y se ha consolidado en figuras cuyo detalle resumido se puede consultar en el Apéndice R. Resultados de las encuestas. Las preguntas de las encuestas se han agrupado por categorías, y a continuación, se presenta un análisis de esta información:

- Categoría demográfica: 62% de entrevistados son mujeres entre 20 y 40 años, 82% les gustan las mascotas y de los que tienen mascotas, el 73% tienen más de una. 48% de los niños si se preocupan por los animales en la calle.
- Categoría adopción: hay una tendencia positiva a la adopción de mascotas (94%), en especial de menos de 1 año (43%), incluso mascotas con alguna discapacidad (49%); solo el 9% de entrevistas compraría una mascota.
- Categoría cultura: hay consenso que los animales de la calle necesitan alimento, hogar, albergue, amor y cuidado, y la percepción que tienen las personas por los animales de compañía es que son familia, compañía, amor, felicidad y amistad entre otros.

- En la categoría cultura, las personas si tienden a alimentar los animales de la calle (75%), si hay una tendencia generalizada a velar por un animal en maltrato, y los animales que están en los hogares tienden a estar acompañados, solo el 2% es dejado solo por más de 8 horas al día.

- En la categoría gobierno, el 86% considera que la labor del gobierno no es apropiada en los temas de protección.

- Desde el punto de vista de proveedores y fabricantes de insumos y comida de mascotas, el 86% piensa que estas entidades no reflejan una real preocupación por el cuidado animal. De hecho, el 78% considera que la comida de mascota es muy costosa.

- En cuanto al tema de los seguros, el 49% de dueños de mascotas estarían dispuestos a adquirir un seguro con un precio promedio entre 10 y 20 mil pesos al mes.

- Un presupuesto promedio por mascota oscila entre 80 y 100 mil pesos al mes, es decir un 8% de un salario mínimo.

- Hay una tendencia favorable de los entrevistados a ser voluntarias.

Del análisis precio se pueden hacer estas afirmaciones, que van a ser de utilidad al momento de definir un diseño organizacional y un direccionamiento estratégico:

- Hay una fuerte afinidad hacia la compañía de animales en las familias.

- El presupuesto para una mascota está en el orden del 8% del salario mínimo mensual, por encima en muchos casos al costo del gas.

- Hay espacio para desarrollar un mercado sólido donde parte de los beneficios vayan a ayudar los animales en abandono.

- Hay posibilidades de hacer un desarrollo fuerte en la labor de voluntariado.

4.6 Procesamiento Fase 2: Formulación estratégica

Se recomienda al lector leer esta sección (fase 2), después de leer las secciones 5.1 y 5.2: Fase 1 de resultados de diagnóstico y diseño.

4.6.1 Análisis externo

La descripción del sistema, la categorización de los animales de compañía, referentes y el análisis del ciclo de vida del mercado de las mascotas ha sido abordado al inicio del capítulo 4.

4.6.1.1 Evaluación cuantitativa de factores externos MEFE

A partir de este punto del estudio, el análisis de formulación y direccionamiento se enfoca en la organización encargada de la **gestión** y definida en la sección 5.2.5. En virtud de que se hace el análisis sobre una organización que está siendo diseñada, no existe información de campo acerca de cómo la estrategia puede potencializar las oportunidades y minimizar las amenazas, por lo tanto, al momento de indagar a los entrevistados, se les ha compartido el modelo y el diseño organizacional, y se les ha indagado desde la siguiente perspectiva:

¿Cómo podría dicho modelo y estructura diseñada tomar ventajas de las oportunidades y hacer frente a las amenazas? ¿Cómo se enfrenta esta organización a los retos externos, y como potencializa y gestiona sus fortalezas y debilidades?

Se hace uso de la matriz MEFE (David, 2016, p. 80), cuya guía de uso se puede consultar en el Apéndice GG. Los resultados se presentan en la Tabla 1.

Las líneas **color gris** resaltan la importancia en dirigir esfuerzos en potencializar las oportunidades identificadas como O1, O4 y O5 y mitigar las amenazas identificadas como A1, A5 y A6. Acciones encaminadas en dicho sentido van a permitir elevar la actual calificación de **2.35**, buscando resultados por encima de 3,0.

En **color amarillo** están los factores que tienen alta ponderación y baja calificación O3 & A6: los cuales son susceptibles de ser mejorados en el corto plazo. Un aumento en un punto de la calificación de tales factores, representa mejoras relevantes en los resultados.

MEFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos		Ponderación		Calificación	Producto	Mayor Ponderación
Oportunidades		0,51				
O1	Megatendencias indica un crecimiento en el mercado de mascota.	0,70	0,05	2,5	0,13	1
O2	Acceso a ideas viables de procesos productivos eficientes bajo el concepto de valor compartido	0,50	0,04	3	0,11	
O3	Conciencia en el uso del valor compartido	0,70	0,05	1,5	0,08	
O4	Crear un modelo de sistema viable, incluso financieramente que apoye el cuidado de animales en abandono.	1,00	0,07	3	0,22	1
O5	Convertir la fundación en un líder de convergencia de opinión y de recursos. Posicionar una reputación.	1,00	0,07	2,5	0,18	1
O6	Se han promulgado leyes de protección y el estado ha asignado recursos y procesos en las entidades del gobierno.	0,70	0,05	2	0,10	
O7	Valoración al apoyo emocional que brinda las mascotas a las personas.	0,70	0,05	1,5	0,08	
O8	Amplios espacios para crear e innovar en un mercado oceano azul desde el punto de vista de la misión de la fundación.	0,70	0,05	2	0,10	
O9	Mayor sensibilidad por parte de las personas hacia el cuidado animal	1,00	0,07	3	0,22	
Amenazas		0,49				
A1	Posicionamiento por parte de las empresas grandes privadas que se dedican a la producción de artículos de mascotas, incluso servicios de salud.	0,50	0,04	1	0,04	1
A2	Que no se pueda obtener los permisos para ser calificados como una fundación	0,70	0,05	3	0,15	
A3	Mala publicidad en la comunidad con respecto al alcance y lo que se hace con los recursos. Que se creen dudas acerca de la transparencia en los procesos de la fundación.	1,00	0,07	3	0,22	
A4	Sistema no sostenible financieramente, y que no se pueda acceder a recursos para dar inicio al ciclo de valor compartido.	1,00	0,07	1,9	0,14	
A5	Zonas grises en la asignación de los recursos por parte de la fundación, que puedan generar polémica dentro de la comunidad.	0,70	0,05	2,5	0,13	1
A6	Que otras fundaciones tomen el modelo, lo repliquen y hagan mal uso del mismo.	0,70	0,05	1,5	0,08	1
A7	Que las organizaciones que hagan parte del grupo, no sean transparentes en su accionar.	1,00	0,07	2,5	0,18	
A8	Altos costos en el mercado de productos para mascotas que son requeridos por la fundación.	1,00	0,07	2,5	0,18	
		1,00			2,35	

Tabla 1. Matriz de evaluación de factores externos MEFE

Fuente: Elaboración propia basada en las entrevistas estructuradas y (David, 2016, p. 80).

4.6.1.2 Fuerzas macroeconómicas: PESTEL

Se hace una identificación y análisis de las fuerzas que a nivel macroeconómico (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) van a tener inherencia en la ESAL usando para ello la herramienta PESTEL (David, 2016, p. 63); se incluyen posibles acciones para su manejo. El detalle de los factores y la lista de las acciones se puede ver en la Figura 59 del Apéndice HH. Se resalta en la figura aquellos aspectos catalogados como débiles,

negativos e indiferentes, de tal manera que las acciones asociadas a dichos aspectos deben tener prioridad y relevancia dentro los objetivos que harán parte del direccionamiento estratégico, así:

(i) Gestionar las relaciones con las entidades de gobierno local y regional, (ii) mantener una posición de alto estándar ético por parte de la ESAL, (iii) buscar opciones de productos de mascota a bajo costo. Estructura liviana, (iv) ideas de emprendimiento local, (v) plan de socialización para acceder a recursos. Conversión de capital. (vi) emprendimiento con solución a manejo de heces en la calle.

Sin embargo, no se debe desconocer la importancia del resto de aspectos, lo que sucede es que dichas acciones ya se dan por sentadas dentro del alcance de los misionales de la organización.

4.6.1.3 Análisis cuantitativo de las cinco (5) fuerzas de Porter

El enfoque de este análisis parte del supuesto de una ESAL funcionando en conjunto con la red adscrita. En la Figura 47 se muestra la delimitación sistémica de la ESAL, allí se identifican elementos tales como productos, proveedores, clientes y competidores. Estos elementos son la línea de referencia en el análisis de las 5 fuerzas de Porter. Es importante resaltar que los productos/servicios de la ESAL encargada de la gestión, son: capital simbólico, modelos de negocio, diseño de estructuras organizacionales, financiación y gestión y asignación de recursos, (sección 5.2.5).

En la Figura 9 se presenta un resumen de los resultados del análisis de las fuerzas de Porter (David, 2016, p. 75), el soporte de estos resultados se encuentra en el Apéndice II.

Se identifican dos dimensiones donde la estrategia de la ESAL debe estar atenta:

- Amenaza de nuevos competidores (cal: **2.84**): La novedad del sistema diseñado puede generar interés para quienes comercializan con productos para mascotas. A pesar, que los misionales de la ESAL están enfocados en un objeto social, el éxito del modelo tiene una alta dependencia de la actividad comercial alrededor de los productos para mascotas, y es justo en esa dimensión en donde los competidores pueden considerar que existen oportunidades de negocio. En caso que dichos competidores quieran incursionar en estos espacios de mercado, sus posiciones en términos de marca, economía de escala, capital de trabajo, relaciones, modelos de negocio, pueden ser poderosas e implicar una **amenaza importante** para la ESAL. La estrategia de la ESAL debe incluir: (i) posicionar la marca de manera rápida, (ii) lograr economías de escala en corto tiempo para los emprendimientos adscritos, (iii) consolidación de un capital de trabajo, (iv) crear y consolidar canales con clientes y proveedores, (v) innovación en productos, estructuras y modelos de negocio (David, 2016, p. 77).

- Amenaza por el poder de negociación de los proveedores (cal: **2.57**): el éxito del modelo tiene una alta dependencia de los donantes, voluntarios, fundaciones adscritas y grupo de emprendedores asociados a la red. Dentro de las dimensiones de mayor atención esta la capacidad en el manejo de volumen por parte de los proveedores, la diversidad de opciones que tienen los donantes para canalizar sus recursos asociados a los programas de responsabilidad social corporativa (RSC) y la capacidad de donantes en desarrollar integración hacia adelante a través de programas sociales propios. En este sentido, la estrategia de la ESAL debe dirigir esfuerzos importantes en consolidar de manera rápida la integración hacia atrás a través de la red adscrita emprendedores y hacia adelante a través de la red de fundaciones que desarrollan la actividad social operativa directamente con la comunidad de animales.

○ Las otras tres dimensiones deben ser monitoreadas de manera permanente por parte de la ESAL. Es de resaltar que el modelo innovador de una red donde se hace la gestión en una organización y se dejan externas las funciones operativas y generación de recursos, permite en la fase inicial reducir el número de competidores por el modelo mismo, pues, no hay modelos similares operando en la región objetivo. Por la misma razón la introducción de un producto sustituto puede requerir de un tiempo considerable de consolidación, por ello la implementación y estabilización del modelo es un factor de éxito muy relevante.

Modelo cuantitativo de las cinco (5) fuerzas de Porter

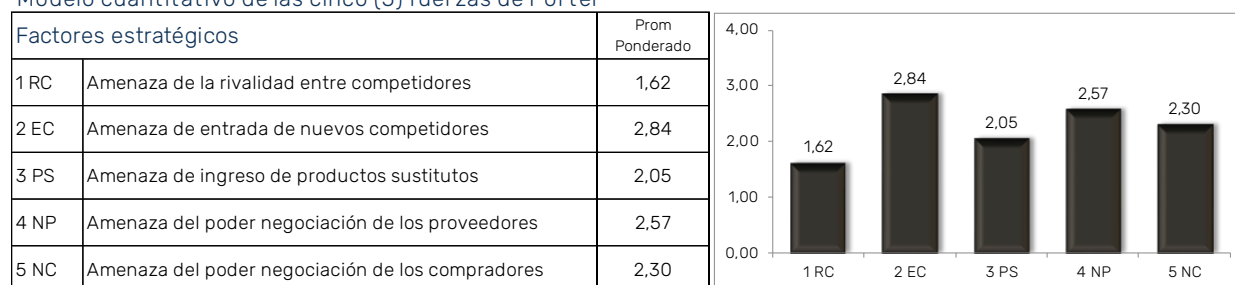


Figura 9. Modelo cuantitativo de las cinco (5) fuerzas de Porter.

Fuente: Elaboración propia basada en información de las entrevistas y (David, 2016, p. 75).

4.6.2 Análisis interno

4.6.2.1 Evaluación cuantitativa de factores internos MEFI

Al momento de indagar a los entrevistados se les ha planteado esta perspectiva:

¿Cómo podría dicho modelo y estructura diseñada para la ESAL potencializar las fortalezas y minimizar debilidades? ¿Cómo se enfrenta esta organización a los retos externos, y como potencializa y gestiona sus fortalezas y debilidades?

El paso a paso metodológico de la herramienta es el mismo descrito ampliamente en la sección 4.6.1.1. Para el caso específico del análisis interno, consultar (David, 2016, p. 122).

Las líneas resaltadas en **color gris** de la Tabla 2 indican la importancia de dirigir esfuerzos en capitalizar las fortalezas F1, F3 y F4, y en establecer mecanismos que permitan lidiar con las debilidades marcadas como D3, D5 y D6 (la menor calificación indica que lo que se hace no sería suficiente).

Los trabajos asociados a la fortaleza F5 y la debilidad D6 (las líneas resaltadas en **color amarillo** tienen una alta ponderación y baja calificación), van a permitir victorias tempranas, mejorando así la posición de la ESAL.

4.6.2.2 Análisis de los grupos de interés, poderes y acciones propuestas.

El análisis de los grupos de interés permite identificar los actores claves de los cuales hay que obtener el apoyo. En el Apéndice GG hay una guía en el manejo de esta herramienta, y en el Apéndice JJ se resumen los poderes de los grupos de interés, nótese que en la última columna (parte derecha) de la tabla se hace referencia a la correlación que existe con la lista de las 10 problemáticas resumidas en la Tabla 4 (Diseño sistema: Mapeo de problemáticas y esquemas de solución. - sección 5.2.1.).

MEFI

Matriz de Evaluación de Factores Internos		Ponderación		Calificación	Producto	Mayor Ponderación
0,55	Fortalezas		0,55			
F1	Sólido sistema de gobernanza donde se definen R&R y políticas. Esto promueve la transparencia.	1,00	0,10	3	0,31	1
F2	Flexibilidad en la toma de decisiones	1,00	0,10	3	0,31	
F3	Se cuenta con un diseño de estructura organizacional basado en MSV. Sistema eficiente y enfocado.	0,80	0,08	3,5	0,29	1
F4	Personas a nivel directivo con conocimiento en gestión organizacional.	0,80	0,08	3,5	0,29	1
F5	Apoyo por parte del gremio de fundaciones	0,60	0,06	1	0,06	
F6	Se cuenta con un paquete de políticas direccionales claras y enfocadas.	0,70	0,07	2,5	0,18	
F7	Costos administrativos eficientes	0,50	0,05	3	0,15	
0,45	Debilidades		0,45			
D1	Baja experiencia en el manejo de fundaciones, pues se esta iniciando desde cero	0,70	0,07	3	0,21	
D2	Bajo respaldo financiero	1,00	0,10	2,5	0,26	
D3	Bajo nivel de reconocimiento, no es conocida en el sector por ser nueva	0,50	0,05	2	0,10	1
D4	No se tiene un estudio de mercado profundo que apalanque la estrategia de los proyectos de valor compartido	0,80	0,08	3	0,24	
D5	Pocos líderes de convergencia	0,50	0,05	1	0,05	1
D6	Baja capacidad organizacional para atender las necesidades de la fundación.	0,90	0,09	2	0,18	1
			1,00		2,63	

Tabla 2. Matriz de evaluación de factores interno MEFI

Fuente: Elaboración propia basada en las entrevistas estructuradas y (David, 2016, p. 122).

Producto del análisis de la información consolidada en el Apéndice JJ, se destacan los siguientes grupos de interés en su orden de prioridad.

- Animales en abandono. El sentido de cuidado de la ESAL es el valor más importante, por lo tanto, a este grupo se le da la mayor relevancia. A este grupo se le asocian estas problemáticas: animales en abandono sin accesos a esquemas de cuidado y actantes no humanos sin representación. Ver numerales 1 y 2 de la Tabla 4.
- Donantes es un grupo con bajo interés y un alto poder dentro del sistema, donde la estrategia debe ser: **Tenerlo Satisfecho**. La apropiada gestión de este grupo de interés va a permitir direccionar las siguientes problemáticas: recursos escasos, bajos niveles de convocatoria y coordinación, gestión a la transparencia y la reputación. Ver numerales 3, 6 y 10 de la Tabla 4.
- Las fundaciones, comunidad, grupos animalistas y junta directiva son un grupo con alto interés y alto poder dentro del sistema, en donde la estrategia es tratarlos como **Jugadores Clave**. Alrededor de estos grupos de interés convergen las problemáticas asociadas con: falta de un proceso de planeación y gestión del desempeño, bajos niveles de cultura de cuidado en algunos ambientes, gestión del conocimiento y la no existencia de un sistema de gobernanza emergente. Ver numerales 1, 3, 4, 5, 6, 8, 9 y 10 de la Tabla 4.
- El gobierno está en la categoría de poco predecible y con alto poder en el sistema, lo cual lo convierte en una **Gran Amenaza y una Gran Oportunidad**; es un grupo donde el cumplimiento legal y la comunicación son de alta relevancia. Ver numerales 7 de la Tabla 4.

Usando esta lista priorizada de grupos de interés según su poder, combinando con las problemáticas resumidas en la Tabla 4 y detalladas en Apéndice JJ, se construye una matriz con los esquemas propuestos para el manejo de cada una de las problemáticas. Para cada uno de los esquemas se define un objetivo específico, los cuales se han marcado con letras entre la (A) y la (J). En la Tabla 3 se hace un resumen de estos objetivos que cruza contra grupos de interés y contra problemáticas planteadas en la Tabla 4.

# Grupo	Criterio	Problemática	Esquema propuesto para manejar la problemática	Acciones Tabla 4	Propuesta
1	Animales	El foco de la fundación es el cuidado, y los animales en abandono son prioridad.	-Animales en abandono (perros y gatos en la ciudad de Zipaquirá) sin acceso a comida, salud, refugio. -Actantes no humanos sin representación / vocería.	-Fundaciones que provean de alimento y en algunos casos de refugio a los animales. Instituciones que provean salud animal. -Gestionar la relación humano-animal y su integración al modelo de cuidado. Vocería bajo el concepto de teoría de la agencia (Latour)	Numeral 1 y 2 (A) Diseñar una organización donde las partes apalanquen de manera eficiente la viabilidad del sistema de cuidado de animales en abandono (perros y gatos): MSV, se evidencien las deficiencias de la estructura, se maximice la autonomía de las partes (descentralización) y se privilegien las acciones de monitoreo y control. (B) Configurar un grupo de estudio investigativo que aborde el concepto de actantes no humanos (animales en abandono en las calles) y su relación con las ciencias sociales / entorno humano. El objetivo es retar las estrategias de cuidado animal y aportar en la creación de conocimiento.
2	Donantes	Es un grupo con bajo interés y un alto poder dentro del sistema. La estrategia es: Tenerlo satisfecho	-Baja autonomía del sistema en su operación por recursos escasos. -Bajos niveles de convocatoria y de coordinación. -El manejo de la reputación / transparencia es un tema sensible.	-Creación de alianzas estratégicas del tipo NPO-FPO (Non Profit Org & For Profit Org), en donde las partes acumulen capital económico (FPO) y capital social (NPO). -Asignación estratégica de recursos contra cumplimiento de metas de cuidado. Relacionamiento con fundaciones. -Generación de modelos de negocio/proyectos y su implementación bajo el concepto de valor compartido. Ej: Esquemas de franquicia. -Oficina relacionamiento con donantes y con gobierno. -Gestionar y maximizar el capital social de la fundación. (Bourdieu, 1993)	Numeral 3, 6 y 10 (C) Creación de alianzas estratégicas entre la fundación mascotaamiga.org (NPO: Non Profit Org) y empresas privadas (FPO: For Profit Org), en donde las partes acumulen capital social y capital económico respectivamente. (D) Estructurar los modelos de negocio con foco en valor compartido, como un producto de la fundación mascotamiga.org que se oferta al mercado. Establecer estrategias de monitoreo, control (indicadores) y recaudo económico a cambio de dichos modelos. Apalancarse en el concepto de economía circular. Método ejemplo: franquicias. Diseñar un proyecto piloto: Puesto de Salud Animal. (A)
3	Fundaciones, Comunidad & Grupos Animalistas	Es un grupo con alto interés y un alto poder dentro del sistema. Por lo tanto es: Son Jugadores Clave	-Animales en abandono. -No tener un proceso de direccionamiento estratégico y del gestión del desempeño que apalanque la viabilidad del sistema (MSV). -Oportunidad de mejora en promulgar la cultura de ciudad. -No hay un proceso estructura de gestión de conocimiento / cultura -Oportunidades para canalizar de manera mas eficiente los donativos.	-Fundaciones que provean alimento, salud, refugio. -Creación de una función de direccionamiento estratégico y gestión del desempeño. -Programas de promoción cultura ciudadana al cuidado de los animales, en particular los que estan en abandono (perros y gatos) -Puntos centralizados de información relevante asociada al sistema de cuidado. Gestión del conocimiento. -Asignación estratégica de recursos contra cumplimiento de metas de cuidado. Relacionamiento con fundaciones. -Oficina relacionamiento con donantes y con gobierno.	Numeral 1, 4, 5, 6 y 8 (A) (E) Configurar un esquema de asignación eficiente de recursos para ayudar a las fundaciones, en donde mascotamiga.org hace la intermediación para proveer recursos, infraestructura y voluntarios a cambio de cumplimiento de metas en función del cuidado de animales en abandono. (F) Diseñar y desplegar a través de políticas, procesos y divulgación, un sistema de direccionamiento y gestión del desempeño de todo el modelo de sistema viable (MSV) para el cuidado animal, que permita la construcción de planes de corto y largo plazo y su respectiva gestión.
	Junta Directiva	Es un grupo con alto interés y un alto poder dentro del sistema. Por lo tanto es: Son Jugadores Clave	-Baja autonomía del sistema en su operación por recursos escasos. -No tener un proceso de direccionamiento estratégico y del gestión del desempeño que apalanque la viabilidad del sistema (MSV). -Dilución de los roles y responsabilidades de los actores llamados al cuidado animal: gobierno, comunidad, fundaciones. -El manejo de la reputación / transparencia es un tema sensible.	-Creación de alianzas estratégicas del tipo NPO-FPO (Non Profit Org & For Profit Org), en donde las partes acumulen capital económico (FPO) y capital simbólico (NPO). -Creación de una función de direccionamiento estratégico y gestión del desempeño. -Diseñar un esquema de gobernanza policéntrica para la toma de las decisiones. -Gestionar y maximizar el capital social de la fundación. (Bourdieu, 1993)	Numeral 3, 4, 9 y 10 (G) Diseñar y desarrollar una estrategia de comunicación/mercadeo en donde se de una amplia visibilidad a la labor desarrollada por el sistema de cuidado animal. Promover estos temas: procesos productivos y el beneficio a los stakeholder incluyendo los animales, labor por parte de las fundaciones, servicios promovidos por la red. El portafolio de los temas que se divulgan deben cumplir políticas de cuidado y valor compartido definidas por mascotamiga.org. (H) Diseñar una estrategia que permita promover la transparencia y acceso a la información de la fundación por parte de los grupos de interés, participación de los ciudadanos, rendir cuentas, visibilidad, ética, cumplimiento ley anticorrupción, eficiencia y eficacia administrativa, puesta en marcha y progreso de proyectos de valor compartido, indicadores de cuidado de los animales en abandono. (I) Diseñar un esquema de gobernanza policéntrica para la toma de las decisiones.
4	Gobierno	Es un grupo poco predecible y un alto poder dentro del sistema. Esto lo convierte en una gran amenaza o una gran oportunidad.	-Además de las ya mencionadas arriba se tiene que: los canales para dar visibilidad y apoyar la gestión del gobierno para hacer cumplir las leyes de protección animal tienen oportunidades de mejora.	-Fortalecer los canales para dar visibilidad a los casos que requieren de atención por parte de los entes jurídicos.	Numeral 7 (J) Diseñar, desplegar y gestionar canales con estos enfoques: (1) Promoción cultural alrededor del cuidado animal, (2) Estadísticas y bases de datos asociadas al cuidado de animales en abandono en la ciudad de Zipaquirá (gestión conocimiento), (3) Apoyo jurídico con relación al cumplimiento a la leyes de protección animal.

Tabla 3. Resumen de problemáticas (ver relación con Tabla 4) y propuestas de solución.

Fuente: Elaboración propia basada en las entrevistas estructuradas y (David, 2016, p. 122).

4.6.2.3 *Análisis de recursos y capacidades – recursos. VRIN tool¹⁴.*

La visión basada en recursos VBR (David, 2016, p. 97) es un enfoque que permite analizar las competencias – capacidades internas de la organización para el logro de la ventaja competitiva. Estos recursos internos pueden clasificarse en tres grupos: (i) recursos físicos: instalaciones, equipos, ubicación, tecnología, materia prima, (ii) recursos humanos: empleados, capacitación, experiencia, inteligencia, conocimiento, habilidades, capacidades y (iii) recursos organizacionales: estructura, proceso de planeación, TI, patentes, marcas, derechos de propiedad, bases de datos, etc. (ver guía de uso de la matriz en el Apéndice GG).

Barney indica que una firma tiene una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia de creación de valor y nadie más lo hace manera simultánea, y también indica que se tiene una ventaja competitiva sostenible cuando se tiene una estrategia de creación de valor distintiva y difícil de imitar en cuanto a los beneficios (Barney, 1991, p. 102). A través de la herramienta VRIN se identifican los recursos organizacionales y se hace una valoración en términos de valioso, raro, inimitable e insustituible.

Del análisis de recursos y capacidades presentado en el Apéndice KK se pueden hacer las siguientes observaciones:

- El modelo organizacional y del sistema (ver # C.3. recurso organizacional en el Apéndice KK) permiten establecer una ventaja competitiva sostenible durante un tiempo, de ahí la importancia en desarrollar y consolidar rápidamente otros recursos o capacidades en un corto periodo de tiempo.
- Otros elementos que van a permitir apalancar una ventaja competitiva están asociados con: (i) desarrollar y consolidar la marca de la ESAL, (ii) desarrollar un sistema de comunicación estratégica confiable alineado a estándares internacionales de vanguardia (GRI¹⁵)
- La experiencia y compromiso de las personas que harán parte de la ESAL deben convertirse en una ventaja competitiva, para ello los procesos de selección deben asegurar alineación entre los valores de las personas vinculadas y los valores organizacionales.
- Un elemento de especial atención es la debilidad en la capacidad financiera y el limitado acceso a recursos, se recomienda dirigir esfuerzos en la búsqueda de ángeles donantes y acuerdos con organizaciones que apoyen al sistema.

4.6.2.4 *Análisis cuantitativo y prospectivo de la cadena de valor*

Estamos ante una organización nueva, por lo tanto, no se tienen elementos que permitan hacer una evaluación cuantitativa del desempeño; sin embargo, se ha querido hacer una valoración cuantitativa de la cadena valor basada en conversaciones no estructuradas con un grupo de entrevistados y con el aporte y experiencia del autor de este estudio. El objetivo de hacerlo es

¹⁴ VRIN: *Valuable, Rare, Inimitable & Non-Substitutable tool*. Herramienta para valorar un recurso valioso, poco común, inimitable e insustituibles. (Barney, 1991).

¹⁵ GRI. Group Reporting Initiative. Entidad internacional e independiente que ayuda a las organizaciones a entender y comunicar apropiadamente sus impactos en temas financieros, medio ambiente, gente, etc. (GRI, n.d.)

sentar una línea base para futuras referencias y análisis, de igual forma la apuesta estratégica de la ESAL se basa en la cadena de valor propuesta en el diseño organizacional definido en la sección 5.2.11: modelo de sistema viable.

El objetivo de hacer un análisis desde la cadena de valor es entender en cuales de las etapas esta(ría) concentrada la ventaja competitiva de la nueva ESAL. No es o sería un secreto para los externos entender las etapas de cadena de valor de la ESAL, la clave es que inmerso dentro de estas actividades se desarrollen actividades que sean escasas para los potenciales competidores, tales como: habilidades, capital intelectual, relaciones, etc; la ESAL las debe identificar (actividades) y desarrollarlas para mantenerlas vigentes y fuertes (Ensign, 2001, p. 23).

Otra de las ventajas del análisis de cadena de valor radica en las relaciones e interrelaciones internas y externas (inter-firma) que existen entre las actividades misionales y las de soporte, entenderlas e identificar opciones de optimización de la relación y de los recursos. Este punto en particular ha sido objeto de análisis en el diseño de la organización cuando se aplica la metodología de VIPLAN y se hace la distribución de discrecionalidad. Esto permite obtener un diseño en donde se delega (descentraliza) y se controla a través de mecanismos de cohesión, para de esta manera hacer frente a la variedad y complejidad del entorno. La gestión en estas interrelaciones define en parte el éxito de la estrategia de la ESAL. El diseño bajo el concepto de MSV se convierte en sí mismo en una ventaja competitiva difícil de imitar.

La tercera de las ventajas de un análisis de la cadena de valor es poder formular una estrategia hecha a la medida de las capacidades y restricciones de la organización, así por ejemplo una estrategia de liderazgo en costos, de enfoque o de diferenciación va a requerir habilidades diferentes dentro de la cadena de valor.

La Figura 60 que puede ser consulta en el Apéndice II muestra la cadena de valor de la ESAL encargada de la función de gestión tal como se define la estructura del sistema en la sección 5.2.2, a esta función de gestión se le asigna el #1 y es sobre esta entidad que se va a desarrollar la formulación estratégica.

El **sistema #1** es el encargado de la gestión, a criterio del investigador y con el apoyo de los entrevistados, se visualizan los componentes de las funciones de soporte y de los misionales. Se le ha dado una ponderación del 30% a las actividades de apoyo y del 70% a las misionales (a criterio del diseñador), de igual manera a cada una de las actividades se le ha dado una ponderación de acuerdo con lo que el investigador considera de mayor o menor relevancia en la cadena de valor.

Posterior a la ponderación y tomando en cuenta las competencias disponibles con las que cuenta la ESAL en su fase de puesta en marcha, se dan unas calificaciones a cada una de las actividades usando este criterio: Calificación de 1 para actividades de bajo desempeño o por debajo del promedio del mercado, calificación de 2 para actividades con desempeño de acuerdo a las expectativas y similares al común del mercado, calificación de 3 para actividades en las que la ESAL puede destacarse, y calificación de 4 para actividades donde la ESAL puede ser muy sobresaliente de acuerdo a las competencias del equipo que hará parte en la fase de entrada en operación de la ESAL (ver guía de ponderación en Apéndice GG sección 10.33.3).

En la Figura 60 (Apéndice LL) se observan unas calificaciones resaltadas en color gris, son aquellas actividades con mayor ponderación y en las que se considera que la ESAL debe desarrollar con mayor profundidad para construir una ventaja competitiva, estas son: (i) la

gestión en la transparencia y el (ii) relacionamiento, (iii) el diseño de planes de negocios y diseños organizacionales diferenciadores, (iv) la gestión operativa de los refugios para cuidado animal, (v) comedores satélites de animales en las calles, y (vi) manejo de TI, bases de datos y gestión del conocimiento.

También se han resaltado en color azul aquellas actividades que reciben una mayor calificación según el criterio explicado anteriormente, dentro de las cuales resalta: (i) la gestión estratégica y de finanzas, (ii) la transparencia apalancada en la integridad, (iii) el diseño de políticas y de procesos, (iv) el desarrollo de planes de negocio y diseños organizacionales y los (v) mecanismos de planeación y gestión de las capacidades de la red de ayuda animal.

La calificación global de la cadena de valor de la ESAL es de **2.7**, lo cual indica un desempeño esperado (prospectivo) por encima del promedio, siendo las siguientes dimensiones las que definen la ventaja competitiva: (i) gestión y transparencia, (ii) relacionamiento, (iii) planes de negocio – diseños organizacionales, (iv) gestión de refugios y (v) gestión de la estrategia y de las finanzas.

El reto dentro de la formulación y direccionamiento estratégico es hacer que esta ventaja competitiva se mantenga y sea sostenible; por lo tanto, la estrategia debe: (i) asegurarse de mantener la ventaja competitiva de manera sostenible en estas variables y (ii) fortalecer las áreas donde la calificación prospectiva es más baja, para de esta manera la ESAL supere una calificación de **3.0**.

En el marco de la formulación de la estrategia y en concordancia con el MSV, es importante resaltar la importancia de fortalecer la función de coordinación y los mecanismos de cohesión a nivel interno de la ESAL, esto va a permitir hacer un uso eficiente de los recursos internos de la ESAL; para lograrlo, se pueden establecer dos mecanismos: (i) la línea base planteada a nivel cuantitativo se debe acompañar de un grupo de **indicadores** que juntos permitan medir la gestión individual y grupal de las funciones de soporte y misionales, y (ii) la puesta en operación de comités cuidadosamente diseñados en donde cada líder de procesos presente el contexto de su operación, retos y llamados de ayuda a los demás procesos, (Ver sección 5.2.11). Esto es una forma de tomar ventaja de las relaciones intrafirma que pueden desarrollar y consolidar dentro de la ESAL.

En la misma Figura 60 se ha decidido visualizar las funciones de operación a cargo del sistema #2, y las funciones de emprendimiento (ejecución y operación de proyectos) a cargo del sistema #3; estas actividades son desarrolladas por entidades externas a la ESAL encargada de la función de gestión (sistema #1). Cada una de estas entidades es clave en la viabilidad del sistema en su conjunto; por lo tanto, cada entidad debe desarrollar su propuesta de valor y diseñar su estructura organizacional (con el apoyo de la ESAL mascotamiga). El punto a resaltar, es que en el diseño organizacional y como parte de la estrategia, se han ubicado estas funciones de manera externa y de nuevo, y al igual que en el punto anterior se deben diseñar y consolidar los mecanismos de coordinación y de cohesión haciendo uso de indicadores y de comités enfocados y eficientes. Es de recordar, que estas entidades externas son formas de ampliar la variedad.

En los dos párrafos anteriores se han presentado elementos que apalancan la formulación estratégica; pues, a través de ellos se fortalecen las relaciones interfirma e intrafirma planteadas por Porter y explicadas por (Ensign, 2001). Ver Apéndice MM donde se resumen estas alternativas estratégicas.

5 Resultados

5.1 Diagnóstico del sistema

A partir del análisis de la información recopilada con la entrevista semiestructurada cuyo resumen se puede consultar en el Apéndice P se formulan hallazgos abajo descritos, agrupados bajo tres (3) aproximaciones diferentes usando la misma fuente de información.

5.1.1 Desde el punto de vista de la HCS

En la Figura 7 de la sección 4.5.1 se muestran en forma cuantitativa los principales hallazgos desde el punto de vista de la HCS: motivación, poder, conocimiento y legitimidad.

En la Tabla 23 del Apéndice S, se consolidan los resultados en forma de hallazgos, se plantean los retos y se resumen opciones de solución preliminares planteadas por el autor, así:

- Creación de una **organización de tipo privado**, que convoque y lidere las funciones de visión, planeación, dirección y control a los retos planteados para el cuidado de los animales de compañía abandonados en la calle – actividades misionales de un sistema de cuidado.
- Diseñar y poner en marcha un esquema - modelo que permita la **canalización** y la **creación** de recursos para desarrollar la función de cuidado.

5.1.2 VIPLAN: TASCOI #1 - Diagnóstico

Como se puede observar en la declaración de identidad resumida en la sección 4.5.2, si se ha logrado definir un sistema y delimitar sus componentes a partir de la metodología de VIPLAN; sin embargo, el desarrollo de las funciones misionales no es eficiente ni efectiva. A continuación, se hace un resumen de resultados tomados de la Tabla 24 - Apéndice T:

- **Transformación:** Existen fuertes falencias en la función de alimentar, dar refugio y desarrollar programas de salubridad en beneficio de los animales de compañía que habitan en las calles. Tampoco se cuenta con información estadística sistémica y confiable que permita establecer una línea base y el progreso en los esfuerzos que desarrollan las entidades del gobierno y las fundaciones de cuidado animal.
- **Actores:** Si se evidencia la presencia de actores relevantes con poder de influencia y disposición de ayudar, pero son pocos los esfuerzos de convocatoria y logro de sinergias. No hay un proceso estructurado de cohesión.
- **Suministradores:** Las personas si donan (si hay cultura de cuidado), y algunos dan alimento a los animales en la calle. Algunas fundaciones conforman refugios con ayuda de donaciones en comida e infraestructura. El gobierno si tiene asignaciones presupuestales y hay legislación con avances importantes. Las redes sociales si difunden de manera positiva y generan acción en las personas. No hay una estructura de voluntariado desarrollada y sistémica.
- **Clientes:** Los perros y gatos hoy día si se benefician de un sistema de cuidado que proviene en algunos casos desde las fundaciones, de los programas de esterilización de las alcaldías, de la comida que les da las personas en la calle, pero no hay un sistema estructurado. Las fundaciones tratan de hacer lo que pueden con las uñas. Respecto al mercado de las mascotas si se aprecia un desarrollo y crecimiento muy importante.

- Owners (dueños): Las decisiones de cuidado animal recaen sobre la labor del estado con el apoyo de algunas fundaciones y grupos animalistas de cuidado animal, pero hay debilidades en definir responsabilidades, tener indicadores y planes con estructura.
- Intervenientes: El gobierno promulga leyes, la policía apoya en hacerlas cumplir, algunas veterinarias hacen labor social de ayuda y muchas fundaciones canalizan las ayudas que provienen de la comunidad.

5.1.3 Aplicación de los criterios de MSV

En las secciones anteriores se ha delimitado el sistema de cuidado animal tal como ES en la actualidad, se han identificado las brechas que hay para llegar a un sistema ideal (prospectiva) y las opciones para lograrlo (sección 5.1.1); también se ha hecho una declaración de la identidad con sus dimensiones claramente identificadas.

En la Figura 8 – sección 4.5.3, se ha hecho una descripción de los hallazgos desde el punto de vista de los sistemas del MSV, se ha recopilado información de forma cuantitativa y cualitativa que explica las brechas entre un sistema actual (ES) y un sistema deseable (DEBER).

Ahora, retomando los criterios de viabilidad expuestos en la sección 2.2.4 de esta tesis, se hace un **análisis de viabilidad** del sistema actual (ES) a la luz de cada criterio:

- *Criterio # 1: Que la organización o el sistema carece de alguna de las funciones o subsistemas esenciales para la viabilidad.* De la Figura 8, se concluye que, si se puede identificar representación de los 5 sistemas del MSV, pero con profundas fallas en el sistema de coordinación, control e inteligencia, este último (sistema de inteligencia) compromete de manera negativa la **capacidad de adaptación**.
- *Criterio # 2: Que el sistema si tenga todas las funciones, pero alguna de ellas funciona de manera incorrecta.* Se refuerza el mensaje de que en todos los sistemas identificados hay fallas de funcionamiento percibido porque no se cumplen cabalmente las funciones.
- *Criterio # 3: Que, si estén las funciones y funcionan relativamente bien, pero hay fallas importantes en los canales de comunicación, o simplemente no existen o están mal diseñados.* En este análisis ha sido reiterativo mencionar la falta de sinergia entre las funciones que desarrollan cada uno de los actores, los canales de comunicación no son efectivos y es posible que la recursividad este comprometida. Fallas en la **capacidad de cohesión**.

Todas estas fallas individuales y en conjunto están comprometiendo la viabilidad del sistema de cuidado. El **sistema actual no es viable**.

5.2 Diseño del sistema

5.2.1 Retos a resolver: gestión, operación y recursos

Del capítulo anterior se ha concluido que el sistema actual de cuidado animal no es viable desde el punto de vista del MSV. Con base a la información recabada y las brechas detectadas y ampliamente explicadas en la sección 5.1, se han tomado cada uno de los hallazgos y se han agrupado (a criterio del autor de este estudio) en las **diez problemáticas** que se listan en la Tabla 4: (i) animales en abandono sin acceso a comida, salud, refugio, (ii) actantes no humanos sin representación, (iii) autonomía/ generación de Recursos, (iv) planeación y desempeño, (v) cultura, (vi) convocatoria / coordinación, (vii) cumplimiento, (viii) gestión del conocimiento, (ix) gobernanza / legitimidad / roles & responsabilidades, (x) reputación.

La numeración de estas problemáticas se mantiene a lo largo de todo el documento.

A través de estas diez agrupaciones de problemáticas se proponen esquemas que permitan su gestión y acciones de solución a la problemática planteada; dentro de la lista de esquemas propuestas se asigna un nombre de rol que se encargaría de darle manejo a cada una de las problemáticas.

#	Problemática	Esquema propuesto para manejar la problemática	Nombre de un rol que se haga cargo del manejo de la problemática	Grupo
1	Animales en abandono sin acceso a comida, salud, refugio.	Fundaciones que provean de alimento a los animales	Fundación banco alimento	Ops
		Instituciones que provean salud animal	Puesto de salud	Ops
		Fundaciones que brinden refugio a los animales	Refugios / fundaciones	Ops
2	Actantes no humanos sin representación.	Gestionar la relación humano-animal.	Oficina de relacionamiento hombre-animal	Gestión
3	Autonomía/ Generación y gestión de Recursos	Esquemas operativos / tácticos	Oficina de gestión de recursos	Gestión
		Proyectos que generen recursos bajo concepto de valor compartido VC	Oficina modelos negocio y monitoreo proyectos VC	Gestión
		Obtención de recursos de partir de donantes	Oficina de relacionamiento con donantes	Recursos
4	Planeación y Desempeño	Contar con una oficina de planeación y gestión del desempeño que apoye el direccionamiento del sistema viable (MSV)	Oficina de gestión estratégica	Gestión
			Oficina de gestión del desempeño vs plan	Gestión
5	Cultura	Promover y gestionar la cultura de cuidado y de ayuda animal	Oficina de cultura	Gestión
6	Convocatoria / Coordinación	Gestionar relación con donantes: FPO-NPO	Oficina de relacionamiento con donantes y otras entidades	Recursos
		Gestionar y direccionar recursos de ayuda para el cuidado de animales en abandono.	Oficina de gestión de recursos	Gestión
7	Cumplimiento	Canales para dar visibilidad y apoyar la gestión del gobierno para hacer cumplir las leyes de protección	Oficina jurídica	Gestión
8	Gestión del conocimiento	Canales para gestionar conocimiento	Oficina de TI	Gestión
9	Gobernanza / Legitimidad / Roles & Responsabilidades.	Esquema toma decisiones eficiente y efectivo	Oficina de dirección y JD	Gestión
10	Reputación	Gestionar relación con donantes: FPO-NPO	Oficina de relacionamiento con donantes	Recursos
		Gestionar y maximizar el capital simbólico de la fundación. (Bourdieu, 1993)	Oficina de Comunicación & Transparencia	Gestión

Tabla 4. Diseño sistema: Mapeo de problemáticas y esquemas de solución.

Fuente: Elaboración propia con base a información recabada a través de entrevistas y encuestas.

Al observar la última columna de la Tabla 4, hay una agrupación de actividades, a saber:

- Roles asociados a las actividades de **gestión**: Comunicación y transparencia, gestión de recursos, creación modelos de negocio y monitoreo proyectos de valor compartido, dirección, estrategia, gestión del desempeño, promoción de la cultura, relacionamiento hombre-animal, TI, jurídica, impuestos.
- Roles asociados a las actividades **operativas**: suministro de servicios de alimento, refugio y salud a los animales en abandono.
- Roles asociados a las actividades de obtención de **recursos**: gestionar la obtención de recursos a través de donantes, entidades privadas, gobierno y procesos productivos.

Se puede observar una correlación entre estos tres tipos de agrupaciones y las propuestas presentadas en la sección 5.1.1 donde la aproximación desde la CHS plantea la creación de una

organización de tipo privado encargada de la gestión-operación de las actividades misionales; y de la creación de un modelo de creación y gestión de recursos requeridos por el sistema.

En la Tabla 26 del Apéndice V se muestra un mayor detalle de las problemáticas resumidas en la Tabla 4, esquemas de solución y algunas acciones propuestas.

5.2.2 Propuesta de arquitectura organizacional

En este punto de la fase de diseño y continuando con los planteamiento del numeral anterior, se propone una arquitectura organizacional en donde se hace una separación de sistemas, cada uno de los cuales con un propósito específico y delimitado; y en donde cada uno de ellos debe cumplir con los criterios de viabilidad descritos en la sección 2.2.4, y en su conjunto debe conservar el sentido de viabilidad; ver concepto de **recursividad** en el Apéndice H. En la Figura 10 se muestra de manera esquemática la separación de los sistemas en tres categorías:

- Se identifican cada una de las funciones numerándolas de 1 a 3: gestión, operación y proyectos respectivamente.
- Se indica el tipo de organización para el manejo de la función: ESAL o ECAL.
- Incluye alcance, así como su propuesta de valor y sus actividades misionales.
- También se especifican las características generales de cada uno de los sistemas, la mayoría de ellas relacionadas con los conceptos del MSV donde se resaltan las características de cohesión y adaptación descritos ampliamente en la sección 10.4.2.6 y complementado con los conceptos de innovación, aprendizaje, gestión del conocimiento y sentido de **cuidado**.



Figura 10. Arquitectura organizacional del sistema de cuidado animal

Fuente: Elaboración propia con base a información recabada a través de las entrevistas

5.2.3 Modelo de negocio: conversión de capital

Con la arquitectura propuesta en la sección previa (No 5.2.2) se lograría resolver el reto alrededor de la gestión del sistema para hacerlo viable, pero aún no es claro el modelo de generación de recursos que le permitan al sistema la sostenibilidad en el tiempo. En este punto se recurre a los conceptos de las formas de capital de Bourdieu (Bocquet et al., 2020) desarrollado en la sección 2.3 y complementado en los Apéndice E, Apéndice F y Apéndice G.

Se propone una configuración de conversión de capitales el cual se muestra resumido en la Figura 11: modelo de las cuatro (4) conversiones de capital = @4Convers, y que se describe a continuación:

- En la figura se observan 4 conversiones de capital identificados: C1, C2, C3 y C4
- La conversión de capital C1 (azul oscuro) muestra la interrelación que existe en la **comunidad** de donantes y la **ESAL** localizada en el centro de la figura y que se le ha delegado la función de **gestión** (ver **función #1**). Aquí la ESAL posee un amplio capital simbólico representado en su función social, su operación depende de la donación de los ciudadanos y de recursos públicos. En este intercambio los donantes suministran capital económico a la ESAL, con este dinero la ESAL desarrolla su función social y maximiza su capital simbólico, retornando al donante: reconocimiento, satisfacción y algunos casos certificados de reducción de impuestos.
- La conversión de capital C2 (naranja) muestra la interrelación entre el sector **empresarial** y la **ESAL** a manera de alianza. De nuevo el capital simbólico en manos de la ESAL es el medio de transacción para acceder al capital económico que proviene de las empresas. Aquí la donante entrega capital económico, la ESAL lo usa para maximizar su capital simbólico y le retorna reconocimiento a la ECAL a través de procesos claros de comunicación. En la sección 10.5.1.2.6 se amplía información acerca de ese modelo de financiación y en el Apéndice M se resumen los temas claves de acuerdo entre la ESAL y la ECAL (contrato).
- Hasta el momento las conversiones de capital C1 y C2 son las comúnmente utilizadas en este tipo de organizaciones. La conversión C3 (magenta) introduce un cambio, pues en el modelo propuesto se hace una separación de la actividad operativa – táctica hacia una entidad externa a la ESAL (integración horizontal); por lo tanto, las funciones de alimentar, dar refugio y servicios de salud a los animales en abandono se deja por fuera de la ESAL y se apalanca a través de alianzas con fundaciones ya existentes en la actualidad. Esto lo que indica, es que la ESAL encargada de la gestión delega las funciones tácticas, pero manteniendo el control a través de mecanismos de cohesión y asegurando la viabilidad a través de mecanismos de adaptación. El concepto de la actividad operativa de carácter externo ya había sido introducido en la sección (5.2.2) como **función #2**. En esta relación la ESAL provee de recursos económicos a las fundaciones y recibe a cambio capital simbólico obtenido de la función social. Es de resaltar la importancia de intervenir de manera directa la gestión de las fundaciones por parte de la ESAL a través de mecanismos de cohesión formalizados en contratos de transacción y apoyados con entrenamiento y espacios de innovación y gestión de conocimiento. Maximizar capital simbólico debe ser la propuesta de valor de las fundaciones adscritas a la red y no puede ser negociable.
- Para la conversión de capital C4 (amarillo, verde, azul) se ha tomado como referente la fundación inglesa: The Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals RSPCA (Richard et al., 1894). En esta relación la ESAL se encarga de empatizar, definir, idear, prototipar, evaluar y configurar modelos de negocio (*Design Thinking* y Generación de Modelos de Negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010; Tim, 2008)). Dichos modelos de negocio se colocan al mercado local para que los emprendedores interesados apliquen a la asignación de dichos modelos de negocio. Una vez seleccionado el (los) emprendedor(es) se formaliza la relación ESAL – Emprendedor (**función #3**) a través de un contrato de transacción donde la ESAL provee el modelo, esquemas de financiación, asignación de recursos intangibles (asesoría, acompañamiento), a cambio el emprendedor aporta diversos recursos incluido los financieros,

para así desarrollar y poner en marcha la idea de proyecto. El emprendedor debe asegurar una ejecución efectiva y eficiente en la fase de construcción del proyecto y responder con los siguientes entregables durante la operación del mismo: (i) retorno de los recursos financieros, (ii) maximización de capital simbólico y (iii) participación porcentual a manera de regalías sobre la utilidad operacional del negocio. Es de resaltar la importancia del uso del concepto de valor compartido en los proyectos desarrollados a través de este esquema, por ser esta una palanca para maximizar el capital simbólico de toda la red.

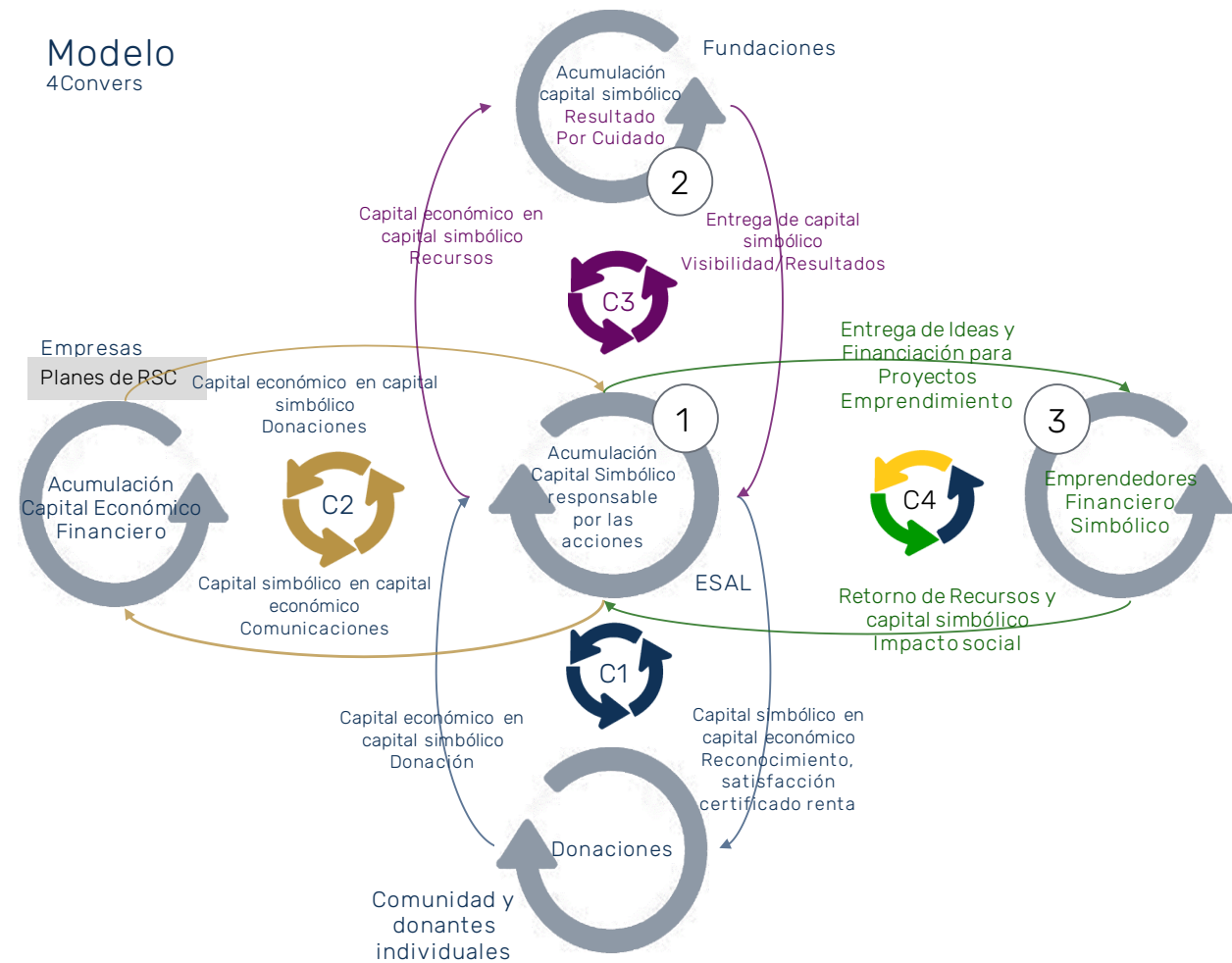


Figura 11. Modelo de las cuatro (4) conversiones de capital: 4Convers

Fuente: Elaboración propia sobre la base parcial How do NPOs Get Funding (Bocquet et al., 2020)

Una vez revisados los cuatro procesos de conversión de capital se puede reforzar el objetivo planteado en la sección 2.3 que indica: para atender las problemáticas asociadas al sistema de cuidado de animales domésticos abandonados en la calle, se requiere de la creación de una fundación ESAL, que sea la base de un conglomerado y que lidere la función de **gestión** descrita en la sección previa de este documento. Dicho conglomerado se encargará de estas actividades:

- Liderar la creación de modelos de negocio para el desarrollo de proyectos cuya temática sean las mascotas con foco en el valor compartido y que parte de su beneficio económica nutra de recursos al sistema. Conversión **C4. Función # 3 - Proyectos.**
- Liderar la función social de cuidado animal delegando la actividad operacional a fundaciones externas ya existentes o nuevas. Conversión **C3. Función #2 - operación**
- En una tercera arista, liderar la conversión de capital simbólico a cambio de capital económico, usando estructuras mixtas donde las fuentes primarias de recursos sean los ciudadanos y las empresas privadas. Conversión **C1 y C2. Función #1 – gestión.**

5.2.4 Roles y responsabilidades por sistema

En la sección 5.2.2 se dejaron planteadas tres funciones claramente delimitadas, que para efectos de este trabajo se trata de tres (3) sistemas viables de manera independientes e interconectados formando un sistema mayor igualmente viable. Para cada sistema se indica el alcance organizacional, así como su propuesta de valor y sus actividades misionales. En la Figura 46 del Apéndice W se complementa con información relacionada a roles y responsabilidades, donde además se especifican las entradas, las salidas y las relaciones entre las funciones.

5.2.5 Definición de la organización central objeto del diseño: ESAL Mascotamiga

En la sección 5.2.2 se ha tomado la decisión de separar el sistema de cuidado animal en 3 sistemas, cada uno de los cuales con un propósito específico y delimitado y viables en sí mismo.

La ESAL encargada de la **función #1** asociada con la **gestión** se le asignó un nombre: **mascotamiga** (www.mascotamiga.org). Por lo tanto, a partir de este momento gran parte del desarrollo de este estudio estará centrado en la ESAL mascotamiga. En la Figura 12 se muestra el logo y acceso a la página web de la fundación mascotamiga.org (ESAL).



Figura 12. Logo <https://mascotamiga.org/>; <https://www.linkedin.com/company/81918671/admin/>

Fuente: Elaboración propia

El concepto de **cuidado** hace parte de la ética empresarial y dentro de las características de mascotamiga se tiene:

- El tipo de organización será una ESAL (NPO¹⁶).
- El diseño organizacional obedece al precepto de viabilidad y se basa en el concepto del MSV el cuál será desarrollado en capítulos posteriores, así como la formulación y el direccionamiento estratégico. Este diseño será escalable, viable, debe privilegiar la descentralización con espacios de innovación y aprendizaje organizacional pero sometido a las reglas de cohesión y adaptación del sistema, además de los preceptos éticos de cuidado.
- Su propósito es maximizar el capital simbólico de la red de ayuda a los animales en abandono en las calles de Zipaquirá (perros y gatos).
- Dentro de los productos de su gestión están: (i) diseñar esquemas de negocio que permitan acceder a recursos financieros y en especies requeridos por la red, (ii) diseñar y comercializar modelos de negocios debidamente testeados, (iii) dar lineamientos en el diseño y rediseño organizacional a ser aplicados por los miembros de la red tanto en la arista de la función #2 de operación como en la función #3 de proyectos, (iv) asegurar transparencia y comunicación de sus procesos para brindar confiabilidad y maximizar el capital simbólico, (v) liderar la estrategia del grupo y de la gestión del desempeño, (vi) definir políticas y (vii) asegurar los mecanismos de cohesión y adaptación del sistema.

El sistema que lideraría la **función #2** asociada con la **operación** de actividades tácticas tales como alimento, refugio y servicios de salud ya existe en la actualidad a manera de fundaciones (ESAL) e incluso de entidades privadas (ECAL). Lo que hace la función #1 en cabeza de mascotamiga es contactar a dichas entidades, socializar e iniciar un proceso de afiliación a la red a través de un contrato de transacción en donde mascotamiga **les provee** de: (i) recursos financieros en la medida de la fortaleza de la red y en relación a los resultados de estas fundaciones, (ii) reconocimiento de pertenecer a la red y del cumplimiento de los estándares de cuidado animal – indicadores, (iii) planes de asignación de recursos y optimización – sinergias, (iv) guías de diseño organizacional, monitoreo, control e indicadores, (v) acceso a soporte centralizado en temas de asesoría (TI, legal, tributario, etc). Las fundaciones a cambios **retribuyen con**: (i) ajustarse a los lineamientos organizacionales definidos por mascotamiga y asumir el compromiso a través de un contrato de transacción, (ii) cumplir con las metas e indicadores definidos por mascotamiga, (iii) hacer reportes mensuales de gestión certificados con evidencia, (iv) alinearse al propósito de la red de maximizar el capital simbólico.

El sistema que lideraría la **función #3** asociada con la desarrollo y operación de **proyectos - emprendimientos**, no existe en la actualidad. Este sistema estaría conformado en su inicio por un emprendimiento y el propósito es que se vayan sumando muchos proyectos más, para de esta manera fortalecer la red y configurar un conglomerado (cluster) donde el concepto de **cuidado** haga parte de la ética empresarial y la temática de los productos o servicios estén relacionados con el cuidado animal. Dentro de las características de este sistema se tiene:

- El tipo de organización podría ser una ESAL o ECAL: **emprendamos**.
- El diseño o rediseño organizacional de esta entidad (emprendamos) debe seguir los lineamientos – políticas definidas por la función #1 encargada de la gestión. Se habla de

¹⁶ NPO. *Non Profit Organization*

rediseño, pues queda abierta la posibilidad de vincular a la red emprendimientos ya existentes los cuales deben acoplarse a la red según las políticas mencionadas.

- Este tipo de organización (emprendamos) debe ser viable en su concepción; por lo tanto, debe contar con mecanismos de cohesión y adaptación y a la vez debe acogerse a los mecanismos de cohesión definidos por la función #1, es por ello que el diseño/rediseño lo debe liderar la función #1.

- Pertenecer a la red les otorga a los proyectos de emprendimiento unos beneficios y unas obligaciones. Dentro de los **beneficios**: (i) acceder a un banco de modelos de negocio creados bajo el concepto de valor compartido y ya testeados y listos para desarrollar - operar, (ii) recibir lineamientos en el diseño organizacional y su operación, (iii) acceder a financiación parcial del proyecto con créditos blandos (plazos e intereses favorables), (iv) asesoría y soporte en diversos campos de negocio de forma centralizada (TI, legal, impuestos, etc), (v) acceso al uso del capital simbólico de la red a través de reconocimiento en la marca y en la función social. Dentro de las **obligaciones**: (i) suscribir un contrato de transacción (incluida las cláusulas para dirimir conflictos y definida la estrategia de salida) entre mascotamiga y emprendamos, (ii) desarrollar y operar los proyectos bajo estándares de eficiencia, efectividad y maximizando el beneficio económico, social, ambiental (valor compartido – capital simbólico) bajo el precepto ético del cuidado, (iii) repagar la financiación (económica y en especie) recibida en la fase inicial del proyecto, (iv) hacer los pagos en dinero o especie por concepto de regalías producto de la operación del negocio para poder acceder al capital simbólico de la red.

Es de resaltar en este punto que los retos planteados en el numeral 5.1.1 (hallazgos desde la óptica de HCS) respecto a crear una organización de tipo privado que convoque y lidere las funciones de visión, planeación, dirección y control en un sistema de cuidado de animales de compañía abandonados en la calle quedarían resueltos con la arquitectura organizacional aquí presentada. De igual manera, el diseño de un modelo de negocio que canalice y cree fuentes de recursos para el sistema, también ha sido abordado.

Dentro del alcance de este estudio se han dejado planteados los detalles de la relación entre mascotamiga y las funciones #2 y #3 de operación y proyectos, pero el desarrollo de diseño, formulación y direccionamiento del presente trabajo está centrado en la entidad mascotamiga quien lidera la **función #1**. Una vez puesta en operación la ESAL y como parte de estudios posteriores, mascotamiga definirá los mecanismos de creación y relacionamiento con las funciones #2 y #3.

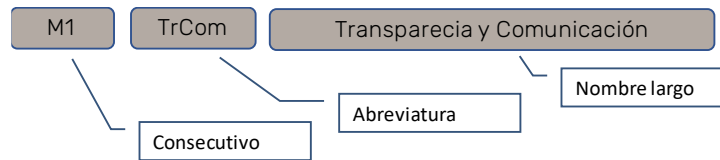
5.2.6 Delimitación sistémica para la ESAL mascotamiga

Previo al inicio de la aplicación de la metodología de VIPLAN para el diseño organizacional (Modo 2) con base en MSV, es de mucha ayuda hacer una delimitación sistémica la cual permite especificar los bordes del sistema organizacional que se está estudiando, para ello es indispensable identificar los procesos que definen o deben definir el quehacer de la ESAL mascotamiga (Reyes Alvarado & Veeduría Distrital, 2007, p. 23), un material clave en esta actividad proviene de la sección 5.2.4 donde se han definido los roles y responsabilidades de cada uno de los subsistemas incluido el de mascotamiga.

La labor realizada por mascotamiga en el marco de la **Función #1 de gestión** (ver sección 5.2.5) puede describirse como un proceso de **transformación** mediante el cual se produce algún valor agregado (bien o servicio) a través de un conjunto de insumos, a esto se le

llama el gran macroproceso que define el quehacer de mascotamiga (Espejo et al., 1999, p. 664; Reyes Alvarado & Veeduría Distrital, 2007, p. 23). En mascotamiga se han definido tres macroprocesos o misionales, en la Figura 47 del Apéndice X se pueden ver estos misionales y la forma como se interrelacionan con los suministradores, clientes-usuarios, actores, organizadores, reguladores y competencia.

A continuación, se describen los misionales de mascotamiga, nótese que se les ha asignado un código que obedece a este nemotécnico:



○ **M1-TrCom: Transparencia y Comunicación:**

Se ha seleccionado este primer eje porque para los ciudadanos es importante conocer cómo se gestionan los recursos que ellos entregan y además conocer si sus aportes están generando el impacto deseado. Dentro de los propósitos de la ESAL mascotamiga es maximizar el capital simbólico de la organización, pues es la forma que le permite a la organización negociar y acceder a recursos de diversa índole: financiero, voluntarios, acceso a redes sociales, proyectos de emprendimiento, etc.

La transparencia va de la mano con una gestión estratégica de la comunicación, en donde una comunicación asertiva y directa minimiza los costos transaccionales y apalanca el crecimiento de la organización mascotamiga y de su labor social.

○ **M2-IprVc: Incubadora de proyectos de valor compartido:**

El enfoque del diseño organizacional que se presenta en este trabajo busca la viabilidad del sistema, una vez viable el sistema requiere mantenerse sostenible en el tiempo, y uno de los pilares para ello es el acceso a recursos financieros, de personas y en especies. Tal como está presentado en las secciones 5.2.3 & 5.2.4 uno de los ejes de apoyo es el desarrollo de proyectos que en su modelo permitan el aporte de recursos al sistema, es por ello que el segundo de los misionales de la ESAL mascotamiga está relacionado con la producción de modelos de negocio, ideas de proyectos madurados y oferta de diseños organizacionales viables a ser aplicados en las entidades que pertenezcan a la red de emprendimiento. A este misional se le ha asignado el nombre de incubadora de proyectos de valor compartido.

○ **M3-GEre: Gestión estratégica de recursos:**

El otro eje de apoyo al sistema es la ejecución efectiva y eficiente de los recursos colectados por mascotamiga apalancados en organizaciones ya existentes en Zipaquirá, pero que aseguren maximizar el beneficio animal. Para ello mascotamiga provee del servicio de diseño/rediseño organizacional como MSV para dichas entidades y asegura el cumplimiento del propósito de la red a través de mecanismos de adaptación y cohesión. Esta función hace parte del tercer eje misional de mascotamiga.

5.2.7 VIPLAN. Identidad de mascotamiga

En esta fase de diseño en Modo 2 se hace una declaración de la identidad pretendida por mascotamiga (ver Sección 10.4.3.1), la cual se expresa a través de la misión y visión de la siguiente forma (ver Figura 47):

Misión Mascotamiga: *Somos una organización que lidera y gestiona esfuerzos de personas y entidades, con el propósito de brindar cuidado y bienestar a los animales de compañía (perros y gatos) que habitan en abandono dentro de los espacios donde convivimos; al tiempo que diseñamos y promovemos ideas innovadoras de emprendimiento bajo a concepto de valor compartido para apalancar nuestra misión.*

Visión: *En el 2030 mascotamiga será un referente de cómo obtener y gestionar recursos escasos con integridad y eficiencia para el cuidado de animales en estado de vulnerabilidad, apalancados en proyectos de emprendimiento y formas innovadoras de conversión de capitales.*

Seremos una comunidad multiespecie apasionada por ser feliz.

En la sección 5.2.6 se estableció el proceso de transformación a través de los tres ejes misionales de mascotamiga y a continuación se da un detalle de los agentes del sistema: TASCOI (ver Figura 47):

Actores: (i) Junta Directiva y equipo administrativo, (ii) Red de empresas adscritas / franquicias, (iii) Equipo de apoyo y voluntarios, (iv) Fundaciones, (v) Gobierno central, local, alcaldías, (vi) Juntas de acción comunal barrios y Consejos de administración en conjuntos cerrados, (vii) Grupos animalistas y Defensores de animales, (viii) Psicólogos - Sociólogos, (ix) Veterinarios, (x) Redes sociales - *influencers*, (xi) Academia.

Suministradores: (i) Donantes en especies: alimento, medicinas, (ii) Voluntarios para apoyo a los procesos misionales y de soporte, (iii) Fundaciones adscritas, (iv) Emprendedores, (v) Fabricantes de alimentos, infraestructura, farmacéutica, y de accesorios para mascotas.

Clientes: Usuarios / beneficiarios: (i) Fundaciones que prestan servicios de alimento, refugio, salud a los animales de compañía en abandono (Perros y Gatos), (ii) Familias y Comunidad. **Cliente:** (i) Emprendedores que desarrollan proyectos cuyos bienes y servicios están orientados al mercado de mascotas, (ii) Alcaldías / estado, (iii) Familias y Comunidad.

Organizador: Junta directiva y equipo administrativo

Intervinientes: Reguladores: (i) Cámaras de Comercio Colombia ante quienes se registran las ONGs, (ii) DIAN, (iii) Comunidad, (iv) ONGs, (v) Secretaría de Transparencia y la APC (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia) <https://www.apccolombia.gov.co/>. **Competidores:** (i) Empresas y personas que comercializan mascotas, (ii) Productores de comida e insumos para mascota.

5.2.8 VIPLAN. Modelo estructural

A continuación, se hace la proposición de como mascotamiga va a gestionar la complejidad del ambiente; es decir, de cómo transformar la identidad pretendida en una estructura capaz de manejar la complejidad, con la variedad requerida para poder responder a la variedad del entorno (ver sección 2.2.2.2 Ley de variedad requerida).

El modelo estructural seleccionado en esta fase de diseño ha sido el modelo tecnológico, este modelo permite explorar la complejidad del proceso y ver su impacto en la estructura organizacional.

Para abordar este modelo tecnológico, primero se presenta un esquema con la cadena de valor de mascotamiga (ver Figura 13) y posteriormente se detallan las actividades que direccionan y soportan a cada uno de los ejes misionales. Como estamos en una fase de diseño de una nueva organización, no existen los elementos para cuantificar la agregación de valor (por ejemplo, a través de horas hombre) de los esfuerzos que acompañan a cada una de las actividades y por ende de los ejes misionales, esta actividad de cuantificación queda planteada para estudios posteriores, cuando la organización se haya puesto en marcha y se tenga acceso a esta información. También haría parte de un estudio posterior la construcción de otros modelos estructurales tales como el geográfico, administrativo, de segmentación o de tiempo.

De nuevo, la cadena de valor de mascotamiga está determinada por los ejes **misionales** descritos ampliamente en la sección 5.2.6 y presentados en la Figura 13.

En paralelo a los misionales, hay un proceso de **direccionamiento** identificado con el nemotécnico 00-Direc (ver Figura 13) encargado de: (i) establecer la identidad de la organización, (ii) definir la misión, visión, objetivos estratégicos, (iii) establecer los valores, normas, reglas de conducta, el ethos que va a facilitar la cohesión del sistema, (iv) definir las políticas organizacionales, (v) vigilar la viabilidad y sostenibilidad del sistema, (vi) aprobar estrategias, definir metas y calificar el desempeño.

Como **entradas** al sistema de mascotamiga, se identifican las siguientes (ver Figura 47): (i) solicitudes de fundaciones adscritas a la red: refugio, alimento, salud, (ii) solicitudes e ideas de la red de emprendedores existentes y nuevos, (iii) información del desempeño de las fundaciones adscritas y emprendedores que desarrollan las funciones #2 y #3 respectivamente, (iv) recursos financieros y en especies (alimento, medicamento, materiales, tecnología, tiempo de voluntariado), provenientes de donantes (públicos y privados) y de la red de emprendedores adscritos y encargados de la función #3, (v) información estadística y tendencias del sistema – entorno más allá de la red mascotamiga y adscritos (funciones #1, #2 y #3). Macroentorno.

Respecto a las **salidas** hacia los clientes / usuarios se tiene: (i) modelos de negocio soportados en ideas de proyectos testeados y madurados, (ii) diseños organizacionales viables y listos a implementar por parte de la red adscrita encargada de las funciones #2 operación y #3 Proyectos, (iii) recursos financieros y en especies, (iv) informes de gestión estandarizada, integra y transparente.

Las funciones de direccionamiento y ejes misionales reciben **soporte** de cinco (5) funciones que se han enumerado desde F1 a F5, así:

- **F1-GE&F:** Gestión estratégica y de finanzas:
 - Encargada de gestionar la estrategia de acuerdo a las pautas dadas por la alta dirección y la junta directiva, equilibrar el presente y el futuro de la organización tomando en cuenta los aspectos internos y externos (DOFA), proponer ajustes en caso que aplique.
 - Se desarrollan las actividades de planeación, traducción de objetivos estratégicos en objetivos de largo y corto plazo, contratos de desempeño, medición y control de metas, indicadores, evaluación, lecciones aprendidas y otros.

- Actividades de relacionamiento con donantes, emprendedores, fundaciones.
- Balance y asignación presupuestos, contratos, convenios.
- Gestión contable y tributaria.
- Como herramienta de planeación y control se apoya en Modelos de Direccionamiento Estratégico MDE. Dentro de esta función también se incluyen.
- **F2-Relac:** Relacionamiento: (i) con entidades privadas y ONGs para gestionar la conversión de capital simbólico y económico, (ii) relacionamiento con entidades públicas, academia y comunidad.

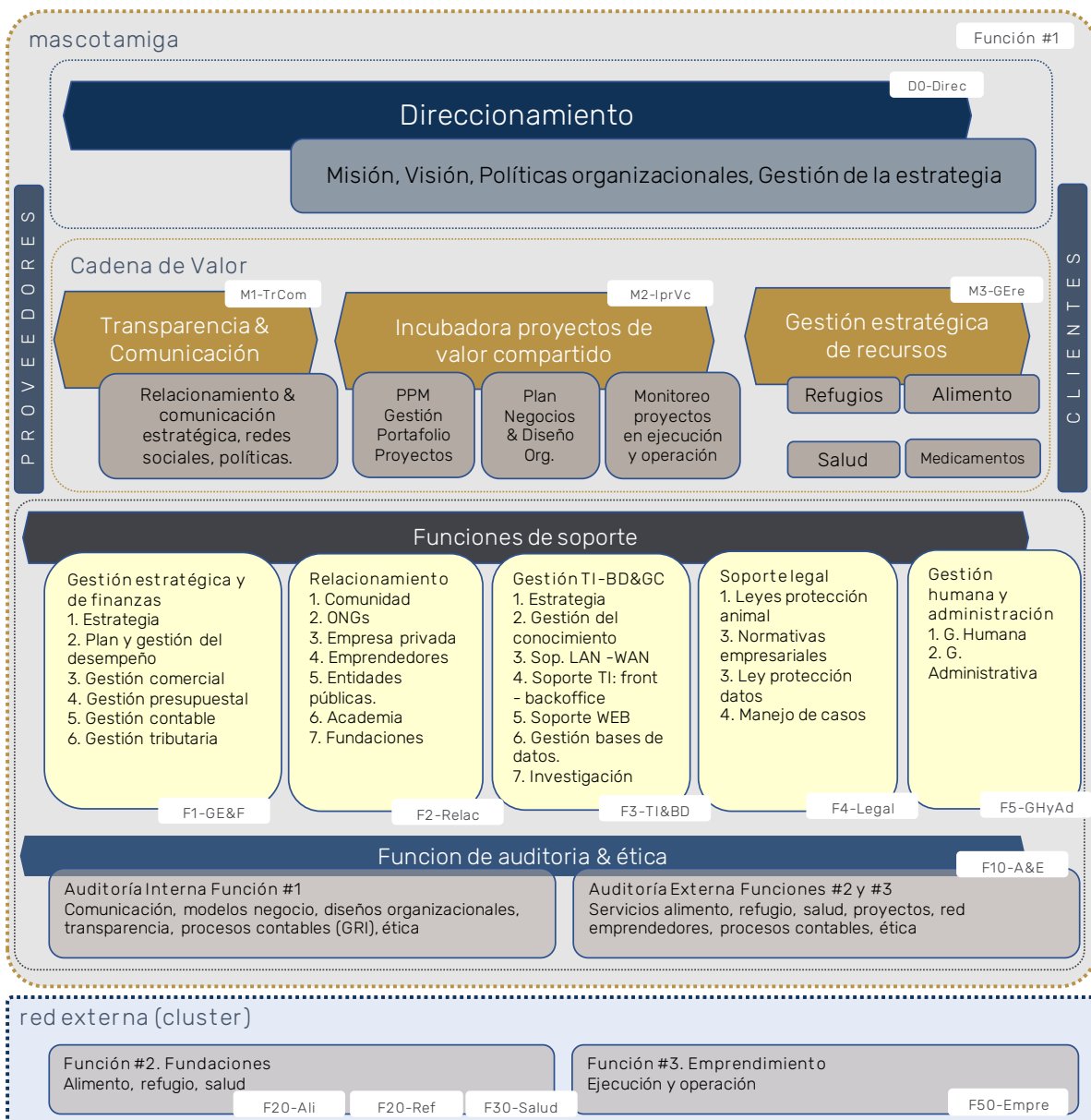


Figura 13. Cadena de valor – ejes misionales y soporte de la ESAL mascotamiga

Fuente: Elaboración propia

- **F3-TI-BD&GC:** Gestión tecnología de la información, bases de datos, gestión del conocimiento y procesos de investigación.
- **F4-Legal:** soporte legal en temas de leyes de protección animal, normativas empresariales, ley de protección de datos, manejo de casos.
- **F5-GHyAd:** gestión humana y administración de mascotamiga

De manera transversal se cuenta con un sistema de apoyo cuya misión es obtener información de la operación de mascotamiga de forma directa y velar por que se cumplan los preceptos éticos. A esta función de apoyo se la ha llamado de auditoría y ética (**F10-A&E**), utiliza mecanismos de auditoría de calidad, cumplimiento de procesos, estudios del trabajo, investigación de la operación, etc. (ver sección 2.2.2.4: Sistema 3*). Esta función debe tener una amplia capacidad de variedad para ser efectivo en su función. También busca asegurar que los objetivos, tácticas, así como, las estrategias que se emprendan pasen la prueba del escrutinio moral (Thompson & Strickland, 2004, p. 301).

Es de anotar que además de la cadena de valor de mascotamiga presentada en la Figura 13, se presentan los elementos **clave externos** a mascotamiga que desarrollan las funciones #2 y #3 (fundaciones y redes de emprendimiento), esto para denotar su importancia y elementos sinérgicos conducentes a consolidar la viabilidad y sostenibilidad del sistema.

En la Figura 48 del Apéndice Y se presenta el modelo estructural de proceso misional denominado transparencia y comunicación (**M1-TrCom**); a través de este proceso, la ESAL mascotamiga: (i) define las estrategias de transparencia y mecanismos de control y rendición de cuentas, (ii) construye un mapa de relacionamiento estratégico, define planes y estrategias de acuerdos y relaciones. Asigna recursos, ejecuta y monitorea, (iii) define políticas de comunicación estratégica, canales, mensajes, despliegue y medición de resultados y percepciones de la comunicación. Publicación de resultados de gestión, (iv) gestiona las redes sociales definiendo grupos de interés, canales y gestión de contenidos estratégicos, (v) define políticas y procesos tácticos para las funciones de soporte y de la red adscrita.

En la Figura 49 del Apéndice Z se presenta el modelo estructural de proceso misional denominado incubadora de proyectos de valor compartido (**M2-IprVc**), encargado de: (i) construir y gestionar un banco de ideas de proyectos a través la generación de ideas innovadoras aplicando técnicas de CPS (*Creative Problem Solving*) (Dhir, 2016), *Design Thinking* (Tim, 2008), Valoración de proyectos (Valor presente neto, Tasa interna de retorno) y gestión de portafolio (frontera eficiente & otros), (ii) hacer los diseños de planes de negocio, incluidas las estrategias de marketing y los esquemas de contratos de transacción (franquicias, contratos de asociación, otros), (iii) hacer diseños organizacionales a ser aplicados en las redes de emprendimiento para asegura la extensión y viabilidad del sistema, (iv) monitorear y controlar la ejecución y operación de los proyectos de emprendimiento.

En la Figura 50 del Apéndice AA está el modelo estructural del misional **M3-GEre** – Gestion estratégica de recursos, quien: (i) define capacidad del sistema y los planes de atención y crecimiento, (ii) coordina y monitorea las actividades de las fundaciones adscritas a la red y que atienden los servicios de alimento, refugio y comida a los animales en abandono, (iii) define políticas, procesos, canales de comunicación, indicadores y mecanismos de auditoría, (iv) hace la gestión de contratos de transacción.

5.2.9 VIPLAN. Desdoblamiento de la complejidad

A través de los modelos estructurales, mascotamiga va a poder absorber la complejidad requerida; dichos procesos conforman unidades autónomas lo suficientemente pequeñas para beneficiarse de la autonomía en la gestión y responder por su desempeño y logro de objetivos; a estas unidades se les denomina actividades primarias y guardan relación con el proceso natural de desarrollo de los ejes misionales de la organización.

Son diversas las combinaciones posibles de las actividades y la forma como se comparten recursos, y seguramente deben existir mezclas más eficientes de recursos; pero, en esta fase de diseño de una nueva organización no se tienen los elementos para establecer una línea base y buscar optimizaciones. Solo después de un tiempo de operación se podrán identificar los problemas que puedan surgir en los procesos de gestión y líneas de mando cuando se comparten recursos.

En la Figura 51 del Apéndice A se muestra el desdoblamiento de complejidad para la ESAL. Cada una de las unidades cuenta con los niveles suficientes para desarrollar y responder por sus objetivos.

Dentro de este desdoblamiento no se ha incluido el geográfico, pues a este nivel de las etapas de diseño, el alcance está limitado a la ciudad de Zipaquirá.

5.2.10 VIPLAN. Distribución de la discrecionalidad

En esta sección se hace un mapa de discrecionalidad de las funciones de la organización mascotamiga, esto en concordancia al concepto de control intrínseco planteado por Beer (ver sección 2.2.2.5). Los procesos misionales descritos previamente requieren de funciones de apoyo en diversas especialidades; dar la apropiada delegación (control intrínseco) va a determinar la variedad del sistema (sección 2.2.2.2) para permitirle manejar la complejidad del entorno y apalancarse en los procesos de innovación, gestión del conocimiento y aprendizaje. Ver Figura 52 y Figura 53 en el Apéndice CC.

Como estamos en modo 2 de diseño de una nueva organización, no se tienen elementos de juicio para determinar si la asignación de recursión son las más eficientes para el sistema; la asignación aquí dada por el autor se ha basado en la experiencia profesional del mismo, y en la información recabada de la manera como operan las fundaciones de protección animal en la actualidad. Sería objeto de estudios futuros, analizar la organización una vez se encuentre en fase operativa, y usando información real de los casos de éxito y con problemas, determinar si los niveles de recursión – función son los adecuados, o se requieren hacer ajustes organizacionales.

5.2.11 VIPLAN. Modelo de sistema viable MSV (Modo 2)

En el proceso de diseño que se ha venido desarrollando, se han definido las actividades primarias a las que se les ha denominado procesos misionales, de igual forma las funciones de apoyo, las encargadas de las actividades estratégicas, de medición – evaluación, las de control y las de auditoría y sus relaciones con respecto a la discrecionalidad. En la Figura 14 se muestra el modelo de sistema viable MSV y cada una de las funciones primarias, de cohesión, inteligencia y política. En la Figura 54 del Apéndice DD se muestran las funciones a manera de estructura organizacional. De esta forma queda definido el diseño organizacional de la ESAL mascotamiga.

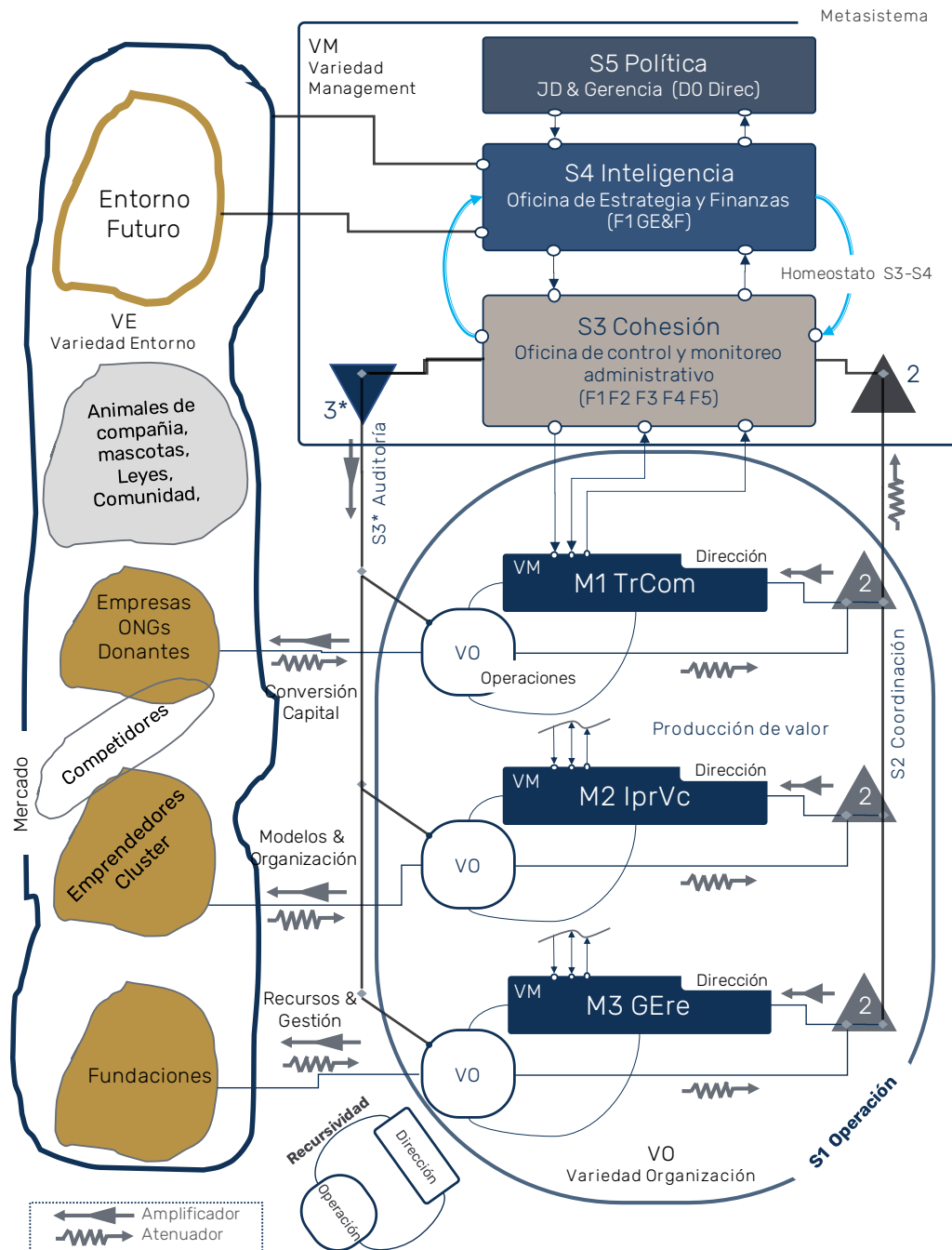


Figura 14. Modelo Sistema Viable para la ESAL mascotamiga.

Fuente: Elaboración propia. Los sistemas del S1 al S5 del MSV, tienen asociado una función de dirección, misional, soporte-auditoria, identificado con un código y una abreviatura para facilitar la correlación contra la cadena de valor presentada en la Figura 13.

Observando el MSV presentado, se valida el cumplimiento de los siguientes criterios por parte de las actividades reguladoras de apoyo, estratégicas, evaluación y control:

- **Criterio 1:** ¿El modelo cuenta con la capacidad de inteligencia al nivel de recursión estudiado?:

R/. Si cuenta con esta capacidad. La oficina de gestión estratégica y finanzas (F1-GE&F – S4 Inteligencia) incorpora las siguientes funciones (ver Figura 13 y Figura 52): gestión de la estrategia & plan y gestión del desempeño; estas funciones son las encargadas de: vigilar la ejecución de la estrategia y estar atentos al futuro y del entorno, liderando los mecanismos de adaptación para asegurar el propósito y mantener la identidad de mascotamiga – identifica opciones y genera cambios con el soporte y aprobación de la dirección. (ver sección 10.4.2.6.5)

○ **Criterio 2:** ¿El modelo permite apoyar la negociación de recursos a nivel de las actividades primarias?

R/. Si apoya la negociación de recursos entre ejes misionales. La oficina de estrategia y finanzas (F1-GE&F) se encarga de elaborar el plan, asignar y negociar recursos entre las funciones primarias y de soporte, definir presupuestos, obtener la aprobación por parte de la dirección y hacer despliegue del plan, así como el monitoreo y ajuste en caso de requerirse, esto con el apoyo de las oficinas de control y monitoreo.

○ **Criterio 3:** ¿El modelo da instrucciones no negociables a las actividades primarias?

R/. Si da instrucciones. A nivel de la dirección (C0-Direc – S5 Política) se definen las políticas organizacionales transversales, de igual forma a nivel del Sistema 4 de inteligencia se dan lineamientos relacionados con la ejecución y control presupuestal, contratos, relacionamiento, gestión contable – tributaria, etc. Cada una de las funciones de soporte de igual forma establece procedimientos para la correcta ejecución de las actividades del negocio: TI, gestión del conocimiento, bases de datos, legislación, gestión humana, etc.

○ **Criterio 4:** ¿El modelo lleva a cabo un monitoreo de las actividades primarias? Y además ¿Permite comunicación entre dos niveles de recursión?

○ R/. Si hace monitoreo y permite la adecuada comunicación: A través de la función de gestión del desempeño (F1-GE&F) y dentro de cada una de las oficinas establecidas en la organización (ver Figura 32 - Apéndice DD: organigrama) se establecen mecanismo de monitoreo a la gestión a través de metas e indicadores a lo largo el sistema-, es de resaltar la importancia de promover una cultura participativa de medición, seguimiento y control a todo nivel; pero, buscando evitar que la herramienta sea un medio y no un fin de la estrategia (ver habilidades de *sensemaking*¹⁷ del líder contemporáneo: Apéndice C).

Se establecen canales de comunicación entre niveles de recursión con los adecuados amplificadores y atenuadores, utilizando comités, procesos, definición de acciones, empoderamiento (Beer lo define como la ingeniería de la variedad), que propician esa comunicación y aseguran la apropiada delegación y descentralización de funciones para dar respuestas en tiempos pertinentes a los requerimientos del entorno, pero, sin perder el control a través de los mecanismos de cohesión. Consultar la lista de prácticas recomendadas en las empresas tipo Teal-Evolutivo (ver sección 10.10.1) (Baracaldo, 2022a).

¹⁷ Sensemaking: se refiere a como se estructura lo desconocido para poder actuar en él: Karl Weick (Gioia et al., 1996).

También existe un área que lidera las actividades de auditoría y ética, para de esta manera reforzar el monitoreo y cumplimiento del propósito del sistema.

○ **Criterio 5:** ¿El modelo facilita la coordinación de las actividades primarias entre ellas mismas y las demás funciones reguladoras?

R/ Si se establecerán en el despliegue los respectivos mecanismos de coordinación. Se establecerán comités y reuniones (cuando sean necesarias) a donde cada líder de los procesos presenta el contexto de su operación, retos y pedidos de ayuda a los otros ejes misionales y a las funciones de soporte. Se negocian recursos y tiempos. Son ejemplos de dichos comités, los siguientes: (i) comité de gestión comercial, (ii) comité de proyectos, (iii) comité gestión y desempeño de los recursos de la red de fundaciones, (iv) comité de gestión de costos e ingresos, entre otros. Estos comités tienen definidos unos lineamientos muy simples y concretos, y serán realizados en la medida de las necesidades de los equipos respectivos.

Como producto del desdoblamiento, se ha generado una lista de actividades a cargo de las áreas misionales y de soporte, de igual forma se han agrupado según las categorías del MSV. En el Apéndice EE se muestra un mapa (una parte) con esta información; es decir, se indica cada actividad y como dicha actividad está relacionada a cada uno de los sistemas del modelo de Beer. Este mapa ya está creado para toda la organización, pero en el apéndice solo se hace una muestra parcial para explicar el método y dar contexto. El objetivo de este trabajo ya adelantado, es construir el mapa de roles y responsabilidades de la organización al nivel de detalle requerido para la puesta en marcha de este emprendimiento.

En la sección 5.4.8 (Planeación estratégica) se muestra el despliegue de objetivos específicos asociados a los objetivos estratégicos de la organización, allí se pueden ver las asignaciones de dichos objetivos a cada una de las áreas de la organización.

También, en el Apéndice FF se muestra el paso a paso de los procesos asociados a la constitución y registro de la ESAL mascotamiga en el marco de la regulación colombiana, para permitir su operación, además del trámite ante la DIAN para solicitar la exención fiscal¹⁸.

5.3 Formulación

A través del presente capítulo se abordan los elementos relacionados con la formulación de la estrategia para la ESAL definida en la sección 5.2.5 como mascotamiga. En el desarrollo de este proceso se hace uso de la información procesada en la sección 4.6 en donde se han ido identificando los elementos relevantes tanto externos como internos a la organización y que son insumo para el proceso que se desarrolla a partir de este punto.

5.3.1 Matriz estratégica FODA

Del análisis externo e interno (MEFE & MEFI) se han identificado variables que se consideran relevantes en la formulación, las cuales se han enunciado, se ha hecho un esfuerzo de ponderación, y se han resumido en la Tabla 1 y Tabla 2. En la Tabla 5 se consolidan aquellos

¹⁸ Exención fiscal: Ventaja fiscal de la que por ley se beneficia un contribuyente y en virtud de la cual es exonerado del pago total o parcial de un tributo. (Fundación PRO-RAE, 2022).

factores de mayor relevancia según dicha ponderación, para de esta manera configurar las opciones estratégicas (David, 2016, p. 176).

Matriz Estrategias basada en: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Sólido sistema de gobernanza donde se definen R&R y políticas. Esto promueve la transparencia.	D3	Bajo nivel de reconocimiento, no es conocida en el sector por ser nueva
		F3	Se cuenta con un diseño de estructura organizacional basado en MSV. Sistema eficiente y enfocado.	D5	Pocos líderes de convergencia
		F4	Personas a nivel directivo con conocimiento en gestión organizacional.	D6	Baja capacidad organizacional para atender las necesidades de la fundación.
Oportunidades		Estrategias FO (Maxi-Maxi)		Estrategias DO (Mini-Maxi)	
01	Megatendencias indica un crecimiento en el mercado de mascota.	F101 F301 F401	Estrategia intensiva desarrollo de productos - Mejor Valor: (i) Crear modelos de negocio (producto) y diseñar organizaciones bajo el concepto de valor compartido con foco en beneficio a personas que tienen mascotas; y para atención de la población animal en abandono. (ii) Modelos en donde se den soluciones que permitan a las personas compartir con las mascotas, beneficiarse y a cambio dar un aporte económico /eventos - ferias de mascotas. (iii) Productos innovadores y ajustados al mercado.	D501 D504 D505 D601 D604 D605	Desarrollo Interno: (i) Dirigir esfuerzos en construir y fortalecer la capacidad organizacional y de procesos, para poder atender los desafíos de la fundación. (ii) Mucho foco en bajos costos administrativos y esquemas de voluntariado. (iii) Foco en incorporar personas que compartan la visión y la cultura de la ESAL (iv) Equipo idóneo en: gestión de portafolio de proyectos / implementación-gerencia proyectos. (v) proceso rápido de conformación y puesta en marcha. Velocidad. (vi) estrategia equipo voluntariado: convocatoria masiva (definir propuesta de valor) (vii) estrategia de crear una base financiera: (1) Donantes, y (2) primer emprendimiento insignia. (vi) Comunicación estratégica: posicionar/amplia divulgación de la ESAL como canal confiable para cuidado y ayuda: (1) donaciones directas, (2) comprando a la red vinculada de emprendimiento. (vii) promover innovación y aprendizaje
04	Crear un modelo de sistema viable, incluso financieramente que apoye el cuidado de animales en abandono.	F104 F105 F304 F305 F404 F405	Estrategia generica de diferenciación: (i) Desarrollo y operación de soluciones/productos en el mercado de las mascotas, que sean percibidas como únicas en la forma como esta estructurado el modelo financiero. Sello indicativo de apoyo a animales en abandono y confianza/transparencia que los recursos son invertidos para dicho propósito. (ii) Entidad central coordinadora de esfuerzos y en expansión. (iii) Posicionarse por su reputación donde el cuidado es el mayor valor. (iv) Apalancarse en esquemas de gobernabilidad (v) Maximizar el capital simbólico	D301 D304 D305	Estrategia generica de diferenciación: (i) Valor compartido debe privilegiar el sentido de cuidado y valor por la vida de las personas y de los animales.
05	Convertir la fundación en un líder de convergencia de opinión y de recursos. Posicionar una reputación.				
Amenazas		Estrategias FA (Maxi-Mini)		Estrategias DA (Mini-Mini)	
A1	Posicionamiento por parte de las empresas grandes privadas que se dedican a la producción de artículos de mascotas, incluso servicios de salud.	F1A1 F1A5 F1A6 F3A1 F3A6 F4A6	Estrategia generica de diferenciación: (i) Desarrollo de soluciones (modelos) que son percibidos como importantes por la comunidad, y que prefieren sobre las marcas existentes. Definir propuestas de valor distintiva a los productos que se desarrollen. (ii) Entidad central eficiente, transparente. Diseño de contratos de transacción que incluyan indicadores. (iii) Estrategia de comunicación dando claridad del alcance y cobertura de la ESAL, para mitigar los intentos de copia desleal del modelo. (iv) posicionar la marca	D3A1 D3A5	Estrategia generica enfoque mejor valor: (i) Desarrollo de productos con alto valor social a ayuda animales en abandono (ii) Difundir el modelo para poder canalizar voluntarios que aporten con conocimiento a la red de mascotaamiga. (ii) estrategia de crear una base financiera: (1) Donantes, y (2) primer emprendimiento insignia.
A5	Zonas grises en la asignación de los recursos por parte de la fundación, que puedan generar polemica dentro de la comunidad.	F3A5 F4A1 F4A5	Desarrollo Interno: (i) Fortalecer la organización para consolidar una reputación: respuesta rapida a clientes, relaciones publicas, establecer objetivos, asumir responsabilidades, tener planes de manejo de crisis. Comunicación abierta y clara. (ii) apalancarse en la experiencia y en las redes de contacto de los directivos.	D3A6 D5A1 D5A5 D5A6 D6A1 D6A5 D6A6	Desarrollo Interno: (i) estrategia equipo voluntariado: convocatoria masiva (definir propuesta de valor)
A6	Que otras fundaciones tomen el modelo, lo repliquen y hagan mal uso del mismo.				
		15	Estrategia generica diferenciación	3	Estrategia intensiva desarrollo de producto
		16	Desarrollo Interno	2	Estrategia generica enfoque mejor valor

Tabla 5. Matriz de estrategias basada en MEFI - MEFI.

Fuente: Elaboración propia & (David, 2016, p. 177)

Se hace un análisis de las diferentes combinaciones estratégicas: el tipo F-O en donde se utiliza las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas, el tipo F-A usa las

fortalezas para minimizar los impactos de las amenazas externas, tipo D-O en donde se busca superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades, y el tipo D-A identifica tácticas para reducir las debilidades internas y hacer frente a las amenazas.

Con base en el modelo de sistema viable MSV desarrollado en la sección 5.2, se destacan estas estrategias, las cuales se definen con un mayor detalle en la Tabla 5; se han ordenado las estrategias de mayor a menor recurrencia según el análisis FODA.

- Estrategia genérica de diferenciación para la cual se distinguen estos objetivos aún no priorizados: (i) maximizar el capital simbólico, (ii) consolidar una función centralizada de coordinación y gestión de recursos regulados por contratos e indicadores, (iii) banco de ideas para el desarrollo y operación de productos y servicios en el mercado de mascotas con función social y de ayuda, operados por una red externa de emprendedores; desarrollo de soluciones (modelos) que son percibidos como importantes por la comunidad, y que son preferidos sobre las marcas existentes, se definen propuestas de valor distintivas, (iv) una marca reconocida, con propósito de cuidado y en red, (v) transparencia y comunicación apalancada en un modelo viable, (vi) un esquema de gobierno coherente e integro, (vii) el valor compartido como pilar para el sentido de cuidado y valor por la vida de las personas y de los animales.

- Estrategia desarrollo interno: en donde se plantean estos objetivos no priorizados: (i) poner en marcha y consolidar la ESAL y su capacidad organizacional y de procesos, (ii) foco en una estructura liviana, (iii) personas que compartan la visión y la cultura de la ESAL, (iv) se promuevan los espacios para la innovación y el aprendizaje, (v) desarrollar competencias en gestión de portafolios y de proyectos, (vi) estrategia de convocatoria equipo de voluntariado (definir oferta de valor para este grupo), (vii) primer proyecto insignia, (viii) apalancamiento en la experiencia de los promotores de la ESAL y (ix) comunicación estratégica.

- Estrategia intensiva desarrollo de producto: que incluye esta área de foco: colocar en el mercado como producto la creación de modelos de negocio y diseños organizacionales para gestar emprendimientos en donde el sentido de cuidado y el valor compartido hagan parte de sus premisas. Ideas innovadoras y de integración inter-humanos y con los animales.

- Estrategia genérica de enfoque: en donde se (i) desarrollen productos con alto valor social de ayuda animal, (ii) se promueva un modelo de convocatoria de apoyo por parte de voluntarios para aportar y aprender, (iii) se diseñe una estrategia de captación de donantes y desarrollo del primer proyecto de emprendimiento insignia.

Dentro de las limitaciones en el uso de esta herramienta FODA, se encuentra.

- No se especifica como lograr una ventaja competitiva, para ello más adelante se hace un análisis de recursos y competencias con el objeto de cubrir esta falencia.

- Aquí se hace una evaluación estática en el tiempo, la invitación es a incorporar en los procesos de la ESAL una gestión a la estrategia para monitorear y ajustar según los cambios de un entorno complejo y el desarrollo de las capacidades internas.

- Las relaciones entre objetivos estratégicos y actores/roles no son evidenciadas en este análisis, es por ello que el tema se aborda en otras secciones de este documento, a saber: (i) sección 5.2.11 con el MSV y el diseño de comités operativos y estratégicos y (ii) sección 4.6.2.4 con el análisis de la cadena de valor.

5.3.2 Matriz interna – externa IE

Se utiliza la información de las matrices MEFE y MEFI (ver secciones 4.6.1.1 y 4.6.2.1 respectivamente) y se visualiza en la matriz IE (ver Figura 15); allí, se muestra la situación actual de la ESAL en su fase inicio. Evidentemente como ESAL el objetivo prospectivo es mover la organización hacia el cuadrante I de la matriz IE a través de la estrategia y despliegue que se desarrolle hacia ese objetivo.

En el cuadrante actual (V) las estrategias planteadas por la metodología (desarrollada por GE, (David, 2016, p. 187)) son de mantener y crecer, y se asocian con estrategias intensivas de penetración y/o desarrollo de producto. En concordancia con los resultados de la sección anterior, una estrategia de desarrollo de producto (el producto es el modelo mismo) se convierte en una buena alternativa estratégica, para de esta forma buscar arrancar e iniciar la consolidación de la fundación.

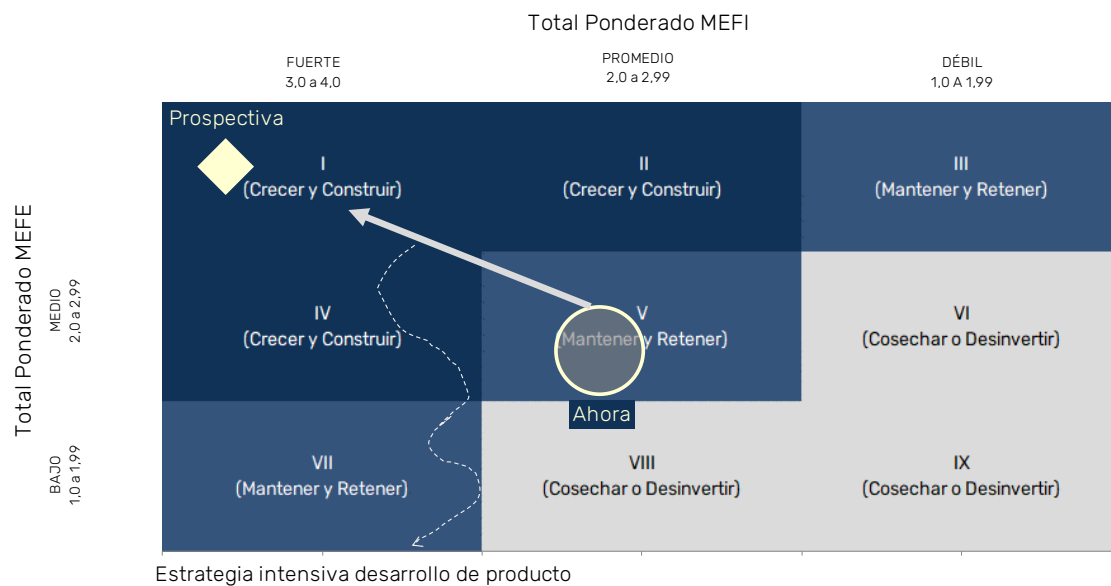


Figura 15. Matriz IE para aplicada a toda la ESAL mascotamiga – vista situación actual.

Fuente: Elaboración propia y (Aponte Pérez, 2018; David, 2016, p. 187)

5.3.3 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

A través de la matriz PEYEA se hace una evaluación de dos dimensiones internas de la ESAL asociadas con la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), contra dos dimensiones externas relacionadas con la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI), para muchas organizaciones estos cuatro cuadrantes constituyen los determinantes más importantes de una posición estratégica (David, 2016, p. 179).

Tras hacer la selección de las variables y la respectiva ponderación para la ESAL en la situación actual, el vector resultante y que se visualiza en la Figura 62, apunta hacia el cuadrante #4 lo que significa que la ESAL cuenta con elementos que le brindan una ventaja competitiva en un mercado donde los productos para mascotas pueden apalancar la función social de cuidado animal (David, 2016, p. 180). Las estrategias recomendadas son las competitivas para esta situación; en dicho sentido, se recomienda esta lista de opciones: (i) Implementar estrategias

intensivas a través del desarrollo de productos o desarrollo de mercados, (ii) desarrollo interno, (iii) liderar procesos de innovación en valor y (iv) manejo eficiente en costos.

5.3.4 Matriz de estrategia principal o matriz de la gran estrategia

Esta matriz permite formular estrategias alternativas ya sea para la ESAL en conjunto, como para sus divisiones (trabajo futuro); se basa en dos dimensiones de valoración, la posición competitiva y el crecimiento del mercado o de la industria (David, 2016, p. 189).

De acuerdo a la metodología las estrategias indicadas en cada uno de los cuadrantes están en el orden (numeradas) en que se recomienda su aplicación o consideración en el mapa de direccionamiento.

El enfoque del mercado considerado para el sistema es el de las mascotas; la razón de ello, es porque una de las principales palancas de recursos de la ESAL es el desarrollo de emprendimiento con temática alrededor de las mascotas. En la sección 4.4 se dan evidencias de importante crecimiento del mercado; por lo tanto, se puede considerar para efectos del análisis de la matriz de la gran estrategia, que estamos en un escenario de crecimiento rápido del mercado, ver Figura 63 del Apéndice OO.

Desde el punto de vista de la posición competitiva de la ESAL, y tomando de base el material ya desarrollado en las secciones: **5.3.1** con la Matriz estratégica FODA, sección **5.3.3** con la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), y sección **4.6.2.3** Análisis de recursos y capacidades – recursos. VRIN tool. Se tienen elementos que apalancan hacia una posición competitiva favorable tales como:

- Modelo de negocio innovador y una estructura que apalanca la viabilidad del sistema este elemento permite establecer una ventaja competitiva sostenible durante un tiempo.
- Un sistema de gobernanza ampliamente relacionado con el modelo y la estructura, busca velar por el sentido de cuidado animal, toma de decisiones coherente, gestión enfocada gracias al desarrollo de políticas.
- Una estructura liviana y eficiente enfocada en los misionales organizacionales.
- Otros elementos que van a permitir apalancar una ventaja competitiva están asociados con: (i) desarrollar y consolidar la marca de la ESAL, (ii) desarrollar un sistema de comunicación estratégica confiable alineado a estándares internacionales de vanguardia (GRI¹⁹)

Pero, también se tienen elementos que le restan posición competitiva a la ESAL en la actualidad, tales como:

- Bajo nivel de experiencia y reconocimiento en el medio.
- Debilidad en la capacidad financiera y el limitado acceso a recursos, se recomienda dirigir esfuerzos en la búsqueda de ángeles donantes y acuerdos con organizaciones que apoyen al sistema.

¹⁹ GRI. Group Reporting Initiative. Entidad internacional e independiente que ayuda a las organizaciones a entender y comunicar apropiadamente sus impactos en temas financieros, medio ambiente, gente, etc. (GRI, n.d.)

- Una red de relacionamiento por construir y una estructura interna que ya está diseñada pero que requiere ser configurada y puesta en funcionamiento.

El efecto combinado y producto de una valoración ponderada de las variables mencionadas, permite ubicar a la ESAL en el cuadrante **I** tal como se puede observar en la Figura 63 - Apéndice OO; por lo tanto, las alternativas recomendadas para la ESAL en su fase de puesta en marcha son: (i) estrategia intensiva de desarrollo de mercado y de producto, (ii) integración hacia atrás a través de la consolidación de una red que genera sus propias fuentes de recursos a través de emprendimientos, (iii) integración hacia adelante con el la gestión estratégica de recursos hacia el cuidado animal.

5.3.5 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Esta herramienta busca determinar de manera objetiva las mejores estrategias alternativas a partir de factores críticos tanto internos como externos, sin embargo, es importante tener en cuenta el componente intuitivo en la determinación de las estrategias.

El insumo para la construcción de la matriz proviene de las matrices MEFÉ y MEFI (secciones 4.6.1.1 y 4.6.2.1), se usan los factores y se replican sus ponderaciones. En la misma matriz, pero en la fila superior, se listan las estrategias alternativas derivadas de los análisis FODA, IE, PEYEA y matriz de la gran estrategia. El detalle de cuantificación y cálculos se puede consultar en el Apéndice PP.

Conceptualmente la MCPE permite determinar el atractivo relativo de diferentes estrategias, dichas estrategias preseleccionadas deben ser mutuamente excluyentes, en la Figura 16 se replican los resultados presentados en el Apéndice PP. Es importante resaltar que este proceso si bien es sistémico, tiene un alto componente intuitivo.

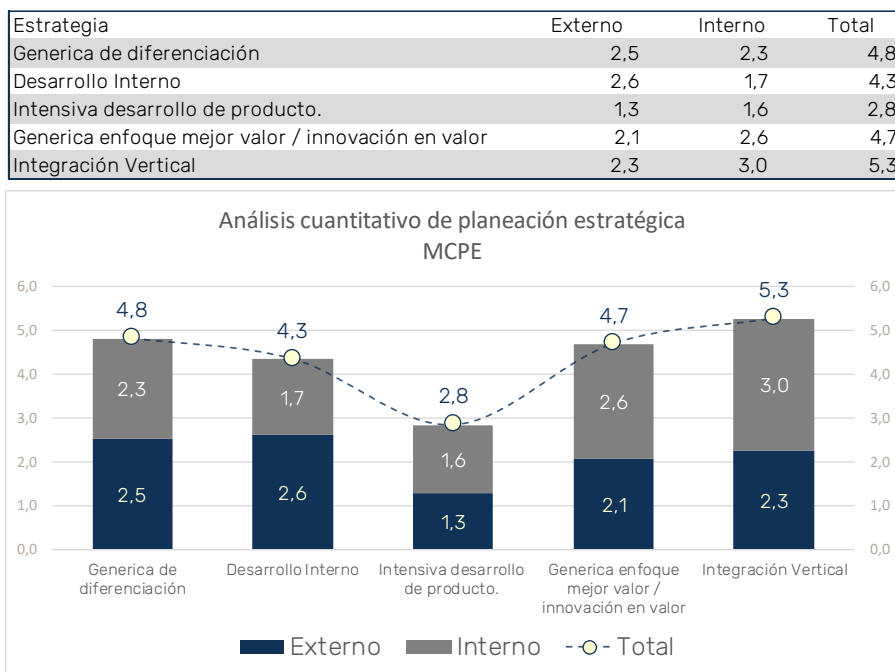


Figura 16. Matriz cuantitativa de la estrategia principal aplicada a la ESAL – vista situación actual.

Fuente: Elaboración propia y (Aponte Pérez, 2018; David, 2016, p. 191)

Los resultados resumidos en la gráfica permiten hacer estas afirmaciones:

- Las estrategias de mayor ponderación son en su orden: integración vertical, genérica de diferenciación y genérica de enfoque a mejor valor. Sin embargo, se debe resaltar la visibilidad de la estrategia de desarrollo interno.

- La estrategia de integración vertical esta implícita en el diseño del sistema de cuidado animal, tal como se ha presentado en la sección 5.2.2 (Propuesta de arquitectura organizacional), la función de gestión se concentra en la ESAL mascotamiga, y las funciones de operación de refugios para atender a la comunidad de animales se delega en las fundaciones externas; y los emprendimientos que permiten proveer de recursos económicos e incluso insumos o servicios al sistema, se distribuye en una red también externa. Esta configuración de sistema permite extender el control hacia adelante y hacia atrás. Además, como estamos en presencia de una industria de mascotas en crecimiento, la integración hacia adelante brinda la versatilidad para diversificarse en una gran variedad de productos relacionados.

- La **estrategia genérica de diferenciación**: es de recordar que el direccionamiento se está haciendo para la ESAL encargada de la gestión y no para la red adscrita encargada de los proyectos de emprendimiento; con esto en mente, el enfoque de diferenciación está sustentado de la siguiente manera: La diferenciación no se sustenta en los productos/servicios mismos que se producen en la red de emprendimiento, sino en el **esquema/modelo** a través del cual el cliente percibe que hay un sistema innovador donde se maximiza y monetiza el capital simbólico, se apoya a los emprendedores con modelos de negocio y modelos de gestión, se comercializan productos concebidos para que parte de su utilidad sea destinada al apoyo de la red de cuidado animal, una red que a la vez es reconocida por su transparencia y por la manera eficiente como asigna los recursos. En dicho sentido, el cliente percibe la diferencia y estaría dispuesto a donar, a seleccionar el producto por su propósito más allá que por su precio y a pertenecer a una red con este propósito.

- La estrategia genérica de enfoque a mejor valor es un complemento a la estrategia de diferenciación, y la apuesta detrás de la estrategia es que no se espera que las empresas rivales la copien ni que alguien más busque especializarse en este mismo segmento (en el corto plazo), además en la fase inicial de la ESAL los esfuerzos estarán enfocados a la ciudad de Zipaquirá. A mediano plazo, y ante el éxito del modelo, es probable que esta estrategia ya no sea apropiada.

- La estrategia de desarrollo interno debe ir de la mano con las otras mencionadas (incluso es la primera a implementar), pues es de suma importancia conformar y consolidar una organización con la suficiente capacidad organizacional y de procesos para atender las necesidades del sistema. Una estrategia de voluntariado extensiva en la fase inicial, puede ser definitiva para esta fase de consolidación. La configuración de una red de servicios funcionando de manera centralizada, eficiente y con economías de escala. Tipo modelo de negocios.

- La estrategia intensiva de desarrollo de producto, es el entregable principal asociado al proceso de incubadora de proyectos de valor compartido (red adscrita); es decir, que en cada uno de los emprendimientos el desarrollo de productos acompañado de procesos innovadores será la salida de dicho proceso. Es por ello, que la Figura 17 se visualiza esta estrategia en línea punteada y en la línea de tiempo aparece desde el inicio.

En la Figura 17 se resume a manera de línea de tiempo todas las estrategias planteadas por la ESAL mascotamiga y los momentos de su implementación en el contexto del sistema de cuidado de animales en abandono.

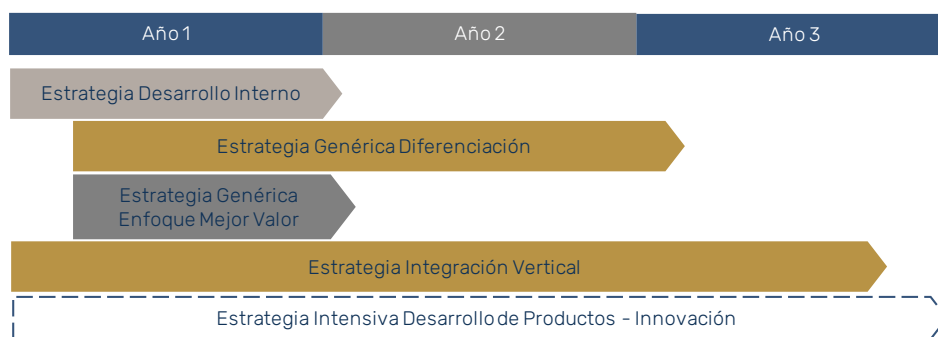


Figura 17. Línea de tiempo y aplicación de estrategias para la ESAL mascotamiga.

Fuente: Elaboración propia y (David, 2016, p. 141)

5.4 Direccionamiento

Hasta este punto se han desarrollado estos pasos:

- Diagnostico al sector de cuidado de animales en abandono, y se ha determinado la no viabilidad del sector.
- Diseño de una organización bajo el concepto de MSV, y se ha definido una arquitectura organizacional que opera bajo un modelo de conversión de capitales.
- Sobre la base de la organización y de la arquitectura propuesta, y utilizando información recopilada del trabajo de campo: se han aplicado diversas aproximaciones de análisis tanto del entorno como de las capacidades internas; para de esta manera, desarrollar una formulación estratégica. Parte de estas herramientas han sido: FODA, matriz IE, matriz de la gran estrategia, MCPE, PEYEA, 5 fuerzas, VRIN, etc. De estas herramientas surgieron una serie de recomendaciones y llamados a la acción. Cada uno de estos elementos alimentan la construcción de los objetivos estratégicos resumidos en el BSC social y presentado más adelante en la Figura 19.
- En este proceso de formulación; y con la ayuda de una herramienta de consolidación diseñada por el autor, se han agrupado en una matriz las diferentes recomendaciones obtenidas por cada herramienta, para de esta manera tener una visión holística donde se cruzan las siguientes variables: objetivos estratégicos-tácticos, problemáticas del sector, funciones de la cadena de valor, categoría del MSV, estrategia, fuente de información (FODA, PEYEA, % Fuerzas, etc). En el Apéndice QQ y Apéndice RR se puede ver detalle de lo que visualiza la herramienta y una descripción detallada de cómo se visualiza y se interpreta la información.

A partir de este análisis previo se inicia la construcción del direccionamiento para la ESAL. Para ello, existen diversos modelos de dirección estratégica; a lo largo del proceso de diseño de la organización y de la formulación de la estrategia se han ido incluyendo elementos que son transversales a varios de estos modelos. En esta fase de direccionamiento se ha optado por usar como referente el Balance Scorecard BSC (Tablero Balanceado de Gestión) y los mapas estratégicos (Kaplan & Norton, 1996) como Modelo de Dirección Estratégica MDE, y se hacen algunos ajustes en virtud de la naturaleza social de la organización y su entorno. El BSC permite traducir la estrategia en un mapa. En la sección 2.1.3 se amplía el concepto de BSC ajustado.

5.4.1 Visión

En el 2030 mascotamiga será un referente de cómo obtener y gestionar recursos escasos con integridad y eficiencia para el cuidado de animales en estado de vulnerabilidad, apalancados en proyectos de emprendimiento y formas innovadoras de conversión de capitales.

Seremos una comunidad multiespecie apasionada por ser feliz.

5.4.2 Misión

Somos una organización que lidera y gestiona esfuerzos de personas y entidades, con el propósito de brindar cuidado y bienestar a los animales de compañía (perros y gatos) que habitan en abandono dentro de los espacios donde convivimos; al tiempo que diseñamos y promovemos ideas innovadoras de emprendimiento bajo a concepto de valor compartido para apalancar nuestra misión.

5.4.3 Propósito

Desarrollamos y gestionamos modelos eficientes, viables, innovadores y sostenibles para el cuidado animal, apalancados en diversas formas de conversión de capital y en procesos productivos con foco en valor compartido.

5.4.4 Factores Diferenciadores -Nuestros Valores

- Pasión por la felicidad. A través del cuidado por los animales y ayuda hacia las personas que generan ingresos a través de los emprendimientos que se desarrollan en la red.
- Cultura del cuidado de las personas, los animales, medio ambiente y las finanzas.
- Transparencia: para crear confianza en la red y en su propósito.

5.4.5 Modelo negocio Canvas Social para la ESAL mascotamiga

Canvas social

Estrategia Genérica de diferenciación & Desarrollo Interno

11. Costes socioambientales			12. Beneficios socioambientales			
-Procesos productivos: Emisiones de carbono, emisiones de ruido, impactos por los procesos de fabricación, consumo de plástico.			-Desarrollo procesos productivos de emprendimiento, fertilización con el compostaje, fuentes de ingreso a la comunidad, espacios para crear sentido de pertenencia y de compartir con los animales y la naturaleza.			
9. Materias primas y energía	8. Asociaciones clave	7. Actividades clave	1. Propuesta de Valor	3. Relaciones con clientes	0. Segmentos del mercado	4. Final de uso
-Electricidad en las oficinas administrativas -Gasolina para medios de transporte -Materias primas para los procesos productivos desarrollados en los proyectos de valor compartido -Insumos de comida y medicamentos para atender los animales. -Desechos plásticos derivados de otros procesos, que se usan como entrada para comercializar y/o reciclar y así, obtener ingresos para la fundación.	-Alianzas estratégicas con empresa privada, con ONGs y otros organismos internacionales. -Joint ventures / franquicias / acuerdos comerciales, para la creación de nuevos negocios con foco en valor compartido. -Fundaciones que desarrollan actividades operativas -Emprendedores -Red comercial de ventas de productos apoyados por la fundación.	-Gestión del conocimiento. -Diseño de estrategias de relacionamiento, comunicación, planeación, coordinación, gestión del desempeño, marketing. -Diseño de modelos de negocios y de organizaciones. -Gestión de riesgos, cumplimiento, ética -Gestión administrativa	-Generar y maximizar capital simbólico, para así generar recursos para la función social. -Incubación y comercialización de modelos de negocio & diseño organizacional para emprendedores bajo el concepto valor compartido. -Intermediación eficiente y efectiva para asignación y gestión de recursos hacia fundaciones de cuidado animal.	-Asistencia personal, reuniones y contacto directo. -Seminarios y espacios amplios. -Comunidades de personas con intereses similares. -Creación colectiva a través de la colaboración en torno a las iniciativas de emprendimiento con foco en valor compartido y economía circular.	-Empresas privadas (ECAL) que buscan ser reconocidas por promover programas de responsabilidad social (RSC). -Donantes interesados en poder acceder a canales confiables para direccionar ayudas / donativos. -Emprendedores interesados en proyectos con foco en valor compartido / economía circular, y afinidad a las mascotas. -Fundaciones en busca de apoyo económico & moral, a cambio de buenos resultados demostrables en el cuidado animales en abandono. -Comunidad en búsqueda de sentido de pertenencia a un propósito mayor con el que se identifiquen	-Material de salida de los proyectos valor compartido. Economía circular. -Compostaje pozos de heces de animales en los refugios. -Medición de eficiencia energética y huella de carbono para diseñar iniciativas de optimización. -Reciclaje de plásticos. -Material médico en los procesos de los puestos de salud.
	Cómo	Qué	1.A. Propósito	2. Canales	a Quién	
10. Estructura de costes			13. Excedentes	5. Fuentes de ingresos		
-Costos fijos de: personal administrativo básico, servicios públicos, mantenimiento de plataforma web. -Costos variables: material publicitario, gastos de representación, seguros diversos (ej: voluntarios), planes de marketing, viajes, eventos, ferias, consultorias por demanda, costos en procesos de contratos y temas legales.			La ESAL reinvierte los excedentes para expandir la red de emprendimientos.	-Cuotas recaudadas por los derechos de uso de los modelos de negocios. -Participación en los beneficios por la venta de productos/servicios de la red del sistema viable. -Donaciones provenientes de las alianzas estratégicas con el sector privado y otras fundaciones de mayor tamaño. Capital simbólico a cambio de capital económico. -Venta de información (ley protección de datos) e ingresos por el mercadeo de productos de la red.		
C u a n t o						

Tabla 6. Modelos Canvas Social de la ESAL mascotamiga.

Fuente: Elaboración propia, (Osterwalder & Pigneur, 2010) & Canvas social (Sparviero, 2019)

5.4.6 Mapa de direccionamiento estratégico MDE. BSC Social

A través del Canvas Social presentado en la Tabla 6 se plantea la forma como la organización crea, proporciona y captura valor. También, se definen las rutas estratégicas, los cuales están ampliamente desarrolladas en la sección 5.3.5. Sin embargo, el modelo Canvas no muestra la forma de llevar la estrategia a la práctica. Es por ello, que se utiliza el BSC para concretar e implantar la estrategia definida, dicha herramienta permite traducir las ideas en

objetivos, factores claves de éxito e indicadores que faciliten la correcta implantación de la estrategia (Sánchez Vázquez et al., 2015b, p. 39).

El BSC es un modelo que permite conformar un sistema de gestión que traduce la estrategia organizacional en un mapa estratégico (Kaplan & Norton, 1996); allí se relacionan las estrategias, objetivos, indicadores y metas a través de cuatro perspectivas tales como función social, desempeño financiero, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

En la sección 2.1.3 se hace un reconocimiento a las limitaciones prácticas en el uso del BSC en ambientes dinámicos, inciertos y complejos; y se explican las variantes incluidas en esta tesis para hacer uso del BSC social como el MDE elegido para el MSV diseñado.

5.4.6.1 *Diseño mapa estratégico – círculo dorado*

En la Figura 18 se presenta el mapa estratégico de la ESAL mascotamiga.org, usando para ello la herramienta del círculo dorado desarrollado por Simon Sinek (Chaffey, 2020); esto, como una forma didáctica de inspirar y transmitir el mensaje acerca del propósito (**¿por qué?**), del **cómo** y de lo **que** hace organización; además de hacer explícitos estos componentes: (i) la estrategia, (ii) la línea de tiempo para su implementación y (iii) el enfoque organizacional.

Este mapa estratégico se ha **diseñado** tomando en cuenta estos elementos:

- Se ajusta la perspectiva cliente del BSC dando enfoque al objeto social.
- Los insumos en la definición de los objetivos estratégicos provienen de:
 - Las problemáticas del sistema actual de cuidado animal, los retos y las opciones de manejo presentadas en la sección 5.2.1 y resumidos en la Tabla 4.
 - Análisis de los grupos de interés, sus poderes y planes de acción propuestos en la sección 4.6.2.2 y ampliados en el Apéndice JJ. Complementado con la matriz de esquemas de solución de la Tabla 3, marcados con letras de la (A) a la (J). Las recomendaciones resultantes del análisis de recursos y capacidades - *VRIN Tool* (ver sección 4.6.2.3)
 - Recomendaciones resultado del análisis cuantitativo y prospectivo de la cadena de valor (ver sección 4.6.2.4)
 - Acciones planteadas en el análisis de PESTEL (sección 4.6.1.2).
 - Hallazgos, opciones y retos desde CHS (ver Tabla 23)
- Se da énfasis en comunicar los objetivos estratégicos de manera coherente e invitar/influenciar al uso eficiente de los recursos.
- Propiciar la definición de indicadores que además midan el impacto social, tanto de la ESAL encargada de la gestión, como de la red adscrita de fundaciones y grupos de emprendimiento.
- La gobernanza entendida como la forma del que, y ante quien es responsable la organización, para de esta manera definir los sistemas y procesos relacionados con la dirección, y el control y la responsabilidad. En este sentido, se adoptan mecanismos de gobernanza para el logro del propósito de la ESAL, y para ello: (i) Se definen los valores organizacionales y su

prioridad, (ii) se traducen los valores en objetivos SMART²⁰, (iii) se hace un análisis de grupos de interés para entender su relevancia y así adoptar un enfoque sistémico y ampliar la racionalización del modelo de negocio al entorno social, (iv) se lleva un control de la forma como las partes interesadas participan en la co-creación conjunta de valor, y (v) se toman en cuenta los principales elementos de gobernanza de la organización y su relevancia en el logro de la misión.

Respecto a los elementos de gobernanza (punto # v), se deja planteado dentro del objetivo estratégico de Transparencia y Comunicación (ver P2 Figura 18) el siguiente reto: Diseñar el modelo de gobernanza de la ESAL tomando en consideración la diversidad de las fuentes de recursos requeridos, la mayoría de ellos de origen privado y no público; y su impacto al definir las prioridades y la composición de una junta directiva que auto perdure (Sparviero, 2019, p. 242).

Otro elemento a resaltar en el esquema de gobernabilidad es que el foco que prima es el de los grupos de interés; por lo tanto, la lógica institucional es de tipo democrático donde se buscan equilibrar los diversos intereses en el largo plazo (Martin et al., 2016). El esquema de referencia cultural es de tipo pluralista donde la toma de las decisiones se convierte en un reto y se requiere apoyarse en herramientas para la resolución de conflictos: uso de políticas, aplicación de diversas herramientas, entre ellas (sugerida) la de inteligencia colectiva (*Team Syntegrity*) desarrollada por Stafford Beer (Beer, 1994).

5.4.6.2 Mensajes del mapa estratégico

En el mapa estratégico de Figura 18 y el BSC social de la Figura 19 se consolidan los **mensajes** que se describen a continuación:

- El propósito, la visión y misión.
- A través del propósito se hace explícita una propuesta de valor social, eficiente, viable, innovadora y sostenible. De esta manera se reconoce un enfoque en la eficiencia operacional y la viabilidad como ventaja competitiva en el corto plazo, y una estrategia de largo plazo donde están presente los elementos de innovación, aprendizaje y sostenibilidad. En la Figura 18 se resalta este elemento en el ¿por qué? – **why**.
- Se resaltan los valores organizacionales: pasión por la felicidad, enfoque en el cuidado, así como la transparencia y confianza.
- Se presenta la estrategia genérica de **diferenciación**, combinada con el **desarrollo interno** de la ESAL. Se hace explícita la importancia de desarrollar el relacionamiento con las fundaciones adscritas, con la red de emprendimiento y con los donantes. Estos elementos están pensados para crear una mezcla única de valor donde se hacen cosas diferentes con sistemas de gestión diferentes, tal como lo sugiere Porter cuando indica que la estrategia descansa sobre actividades únicas (Porter, 2011, p. 103). También la propuesta de arquitectura organizacional tipo **integración vertical** desarrollada en las secciones 5.2.2 y 5.3.5, busca crear una ventaja

²⁰ Los objetivos SMART hacen referencia a un conjunto de metas concretas que cumplen con los cinco componentes básicos que componen el acrónimo SMART: Specific: específico, Measurable: medible, Achievable: alcanzable, Relevant: relevante y Time based: con límite de tiempo

competitiva sustentable al diseñar actividades adaptadas a la estrategia, definiendo los trade-off y haciendo un calce de las actividades desde el diseño mismo de la organización y su formulación estratégica. Dentro de la red misma se abre la posibilidad de hacer un desarrollo intensivo de producto a través de los emprendimientos.

- El diseño del MSV y el direccionamiento propuesto busca desarrollar una gestión diferente al interior de la ESAL, un rediseño del enfoque gerencial y una nueva mentalidad en los líderes, que a la hora de afrontar problemáticas se considerará relevante para el éxito de la ESAL (Skinner, 1996; Tovar Mesa, 2019, p. 18) y (ver Apéndice C).

- A la vez que se presenta la estrategia, se define una línea de tiempo que permite priorizar las actividades.

- En la perspectiva **social** identificada con los códigos (S1 y S2) se resaltan dos objetivos: (i) la gestión estratégica en la asignación de recursos para el cuidado de animales en abandono y (ii) asegurar las de fuentes de recursos que permitan desarrollar la función de cuidado animal a través de una red de emprendedores altruistas que se afin a las mascotas (*pet-lover*). Así mismo, buscar formas de desarrollo local en cuanto a procesos y equipos de apoyo a la función de cuidado y bienestar. Esto hace parte del ¿qué? – **what**.

- En la perspectiva **financiera** identificada con el código (F1) se plantea el liderar la creación de alianzas estratégicas que permitan consolidar recursos financieros, infraestructura y tiempo de las personas para atender la función social de la ESAL. Esta dinámica se apalanca en los procesos de conversión de capitales desarrollados en la 5.2.3 (modelo de negocio). Esto también hace parte del ¿qué? – **what**.

- La perspectiva de **procesos internos** indica el ¿Cómo? – **How**; y se agrupa en cuatro objetivos estratégicos:

- Desarrollar una operación eficiente, viable y sostenible (P1), de tal manera que se está fijando un objetivo de corto plazo asociado a la eficiencia, uno de mediano plazo relacionado con la viabilidad y el de largo plazo que vela por la sostenibilidad.

- Gestionar el entorno con transparencia y comunicación asertiva (P2) para así crear confianza en el sistema y asegurar la viabilidad y sostenibilidad.

- Idear, desarrollar y gestionar proyectos innovadores de emprendimiento (P3) bajo el concepto de valor compartido para asegurar una fuente de recursos, además que dichos procesos de innovación ayudan a gestionar la no linealidad del sistema, su incertidumbre y su complejidad en el largo plazo.

- (P4) Desarrollar procesos de planeación, gestión y asignación de recursos para el cuidado de animales en abandono, es una forma de atender los requerimientos sociales de la ESAL en el corto plazo.

- La perspectiva de **aprendizaje y crecimiento** también hace parte del ¿Cómo? – **How**, y se presenta a través de tres objetivos estratégicos:

- (A1) Aprender a aprender: el aprendizaje es una de las palancas para crear y hacer que emerjan estrategias organizacionales desde la operación; este es un mecanismo incluso más poderoso que cuando la estrategia es formulada desde el grupo de dirección (Mintzberg, 2003). El aprendizaje es fundamental para crear la estrategia, pero hay que tener en cuenta que esto solo

se consigue con la experiencia y su desempeño superior deriva de la habilidad de la dirección para consolidar tecnologías y habilidades de producción en competencias que hicieran más poderosa a cada área y la ayudaran a adaptarse rápidamente a las oportunidades cambiantes del ambiente. Apoyado en la tecnología de la información.

Es también necesario que la organización desarrolle mecanismos que permitan que el conocimiento que reside en las personas también haga parte de la memoria de la organización, y para ello se requiere desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento (Moreno Domínguez & Pelayo Díaz, 2007).

Para que el mundo sea construcción humanizada, requiere que el ser humano observe y reflexione continuamente sobre su proceso de aprendizaje, que aprenda a aprender (Morin & Pakman, 1998).

La estrategia de la organización debe velar por aprovechar al máximo lo que la organización sabe hacer bien en la actualidad como herramienta del corto plazo, y simultáneamente desarrollar espacios de innovación en búsqueda de nuevas formas de hacer, esto con una mirada al largo plazo. El objetivo desde la dirección es desarrollar prácticas que impulsen la innovación sin perder el aseguramiento de la operación; organización ambidiestra (Adler & Heckscher, 2013).

- (A2) Las personas son uno de los ejes fundamentales para el desarrollo del propósito de la organización; y por ello la estrategia de desarrollo interno de la ESAL debe enfocar esfuerzos en los procesos de selección, vinculación, desarrollo, control del desempeño y compensación emocional/de reconocimiento/financiero del equipo humano, para hacer de mascotamiga una gran red multiespecie donde se cuida de las personas y las mascotas.

Estos componentes del mapa estratégico (aprender a aprender e innovación) buscan gestionar la no linealidad, la incertidumbre y la complejidad del sistema en el largo plazo

- (A3) Configurar un grupo de investigación y tecnología que aborde diversos temas en relación con el cuidado animal y su interacción con el hombre y el medio ambiente. El concepto de actantes no humanos (animales en abandono en las calles) y su relación con las ciencias sociales / entorno humano. El objetivo es retar las estrategias de cuidado animal y aportar en la creación del conocimiento y configuración de leyes.

5.4.6.3 Área de apoyo

Dentro del mapa y los objetivos estratégicos presentados en el BSC no se hacen explícitas las **áreas de soporte** de la ESAL, sin embargo, es importante hacer las siguientes referencias vinculantes con el direccionamiento estratégico y diseño organizacional como MSV (ver modelo en la sección 5.2.11 y organigrama en el Apéndice DD):

- Gestión estratégica y de finanzas (F1-GE&F), vigila la ejecución de la estrategia y lidera su actualización con vista al largo plazo, al mismo tiempo que asegura los procesos contables, tributarios, presupuestales y de la gestión del desempeño del corto plazo. Inteligencia.

- El área de relacionamiento (F2-Relac), se encarga de apoyar la gestión del entorno definiendo y desarrollando los procesos ante la academia, la comunidad, la empresa privada, los donantes, los emprendedores y las fundaciones.

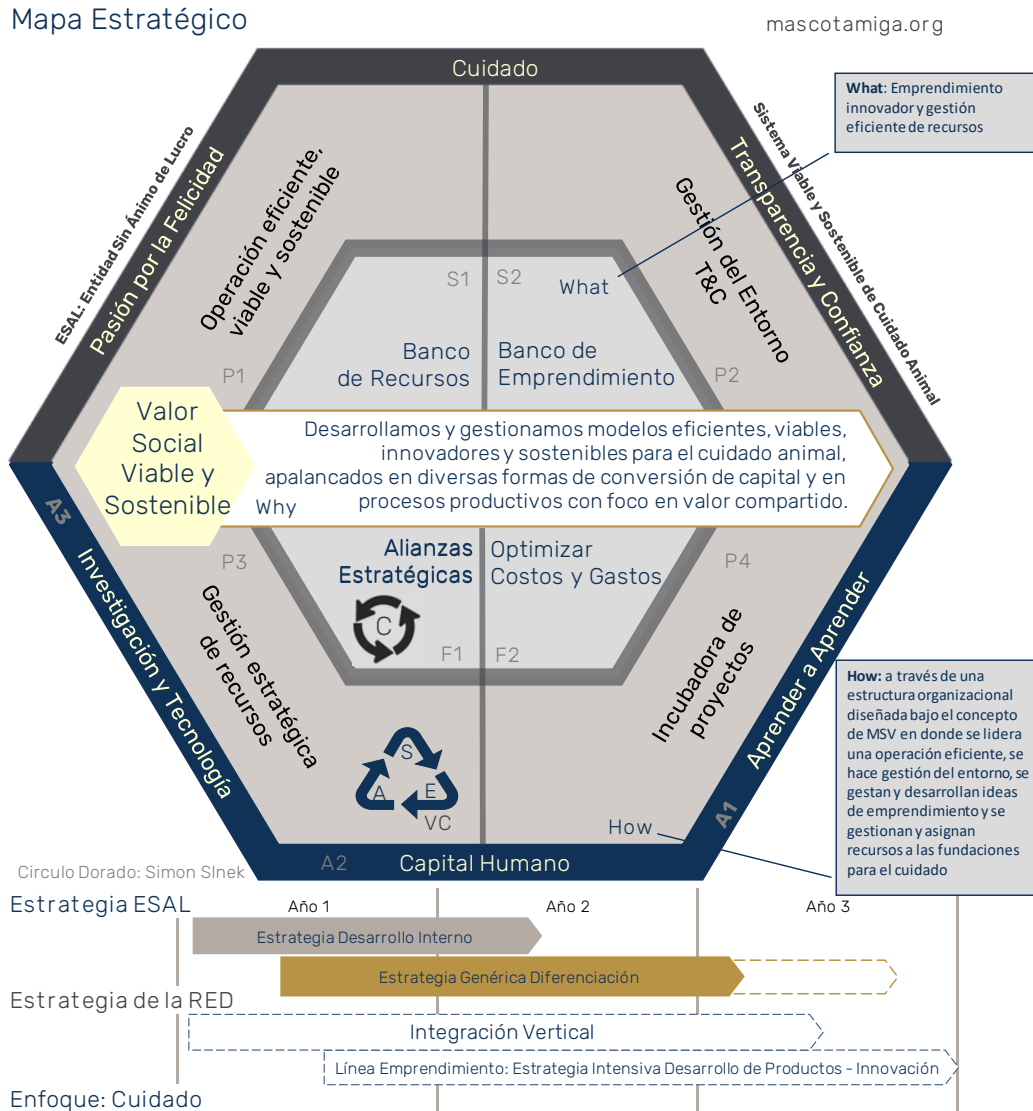


Figura 18. Círculo Dorado: Mapa estratégico para la ESAL mascotamiga.

Fuente: Adaptación propia con base en BSC Social y círculo dorado (Chaffey, 2020; Kaplan & Norton, 1996; Sparviero, 2019)

- En el área de tecnología de la información, bases de datos y gestión de conocimiento (F3-TI-BD&GC) se desarrollan actividades para asegurar la operación y eficiencia en el corto plazo, al tiempo que se desarrollan roles de inteligencia vigilando el entorno y pensando en estrategias del largo plazo. Apoya la articulación de los procesos de innovación, gestión del conocimiento y de aprendizaje de la organización.
- El equipo legal (F4-Legal), gestión humana y administración (F5-GHyAd) también desarrollan planes con foco a la eficiencia operacional y el desarrollo de la estrategia.
- El equipo de auditoría y ética (F10-A&E) apoya las funciones de aseguramiento y cumplimiento a los preceptos éticos.

En el Apéndice EE se puede consultar una tabla con el detalle de las subáreas que conforman cada uno de los departamentos de la organización tal como se mostraron en el organigrama de la ESAL (ver Figura 54) y el desarrollo de la sección (5.2.11).

5.4.7 Objetivos estratégicos

Alineado con el mapa estratégico y usando como metodología base el tablero balanceado de gestión TBG (Balance Scorecard (Kaplan & Norton, 1996)), se hace una adaptación en donde la perspectiva de cliente se asocia a la función social de la organización. A través de dicha adaptación, se presentan los objetivos estratégicos en la perspectiva social, financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. En la Figura 19 se presenta el BSC social de la ESAL mascotamiga indicando los objetivos estratégicos.

5.4.8 Planeación estratégica

En la sección anterior se ha desarrollado el direccionamiento estratégico, como "un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección" (Camacho, 2002, p. 2); en esta sección se hace el desarrollo de la "planeación estratégica como el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de la planeación estratégica están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar los objetivos" (Sallenave, 2002).

Para cada uno de los objetivos estratégicos relacionados en la Figura 19 y agrupados por perspectivas, hay una serie de actividades que se incluyen dentro de un plan bianual, se organizan por prioridades, se definen responsables y se dejan planteados unos indicadores direccionales.

En la Tabla 35 del Apéndice QQ se resumen los objetivos específicos asociados a cada una de los objetivos estratégicos para los primeros 3 años y sus áreas responsables. En el Apéndice RR se incluye una muestra con un mayor detalle de dichos objetivos para cada perspectiva del BSC social. Tal como se indicó en la sección 5.4.6.1, estos objetivos son la consolidación de las recomendaciones y acciones producto de los diversos análisis hechos en este documento. Es de resaltar que en la Tabla 35, así como en las tablas del Apéndice RR, se ha incluido una columna (#7) con un código que relaciona dichos objetivos con las problemáticas (sección 5.2.1 -Tabla 4) y opciones de solución definidas en la sección 4.6.2.2 - Tabla 3.

5.4.8.1 Perspectiva social

En la Figura 20 se hace un resumen de los hitos asociados a la perspectiva social, y de cuyo detalle de las acciones se hace una descripción más adelante, pero antes de ello se hace una breve descripción de la forma como se debe interpretar el respectivo esquema:

En la parte derecha de la gráfica se resumen los dos objetivos estratégicos de la respectiva dimensión identificados por un código de colores. En la parte del centro de la gráfica hay una matriz de dos dimensiones, en las líneas horizontales se resumen objetivos específicos, y a manera de columna se muestran los años en los cuales se va a desarrollar la tarea, y en la parte central se nombran cada uno de las actividades a ser ejecutados y que apoyan a los objetivos y por ende la estrategia. Es de notar que las actividades no se realizan todas en el primer año y es por ello que en el esquema aparecen ubicados en diferentes momentos de la línea de tiempo. Las estrategias asociadas a los objetivos se agrupan en genérica de diferenciación y desarrollo interno

y se distinguen por una codificación de colores; también es importante mencionar que los hitos resaltados son aquellos que se consideran más relevantes a lo largo del tiempo.



Figura 19. BSC para la ESAL mascotamiga.

Fuente: Elaboración propia y (Kaplan & Norton, 1996; Sparviero, 2019)

La metodología a través con la cual se ha realizado la aproximación de la perspectiva social ha sido utilizando un análisis Canvas social, a este método se le llama Lean Canvas desarrollado por (Osterwalder et al., 2010) y en la Figura 65 del Apéndice SS se presenta un detalle del análisis realizado.

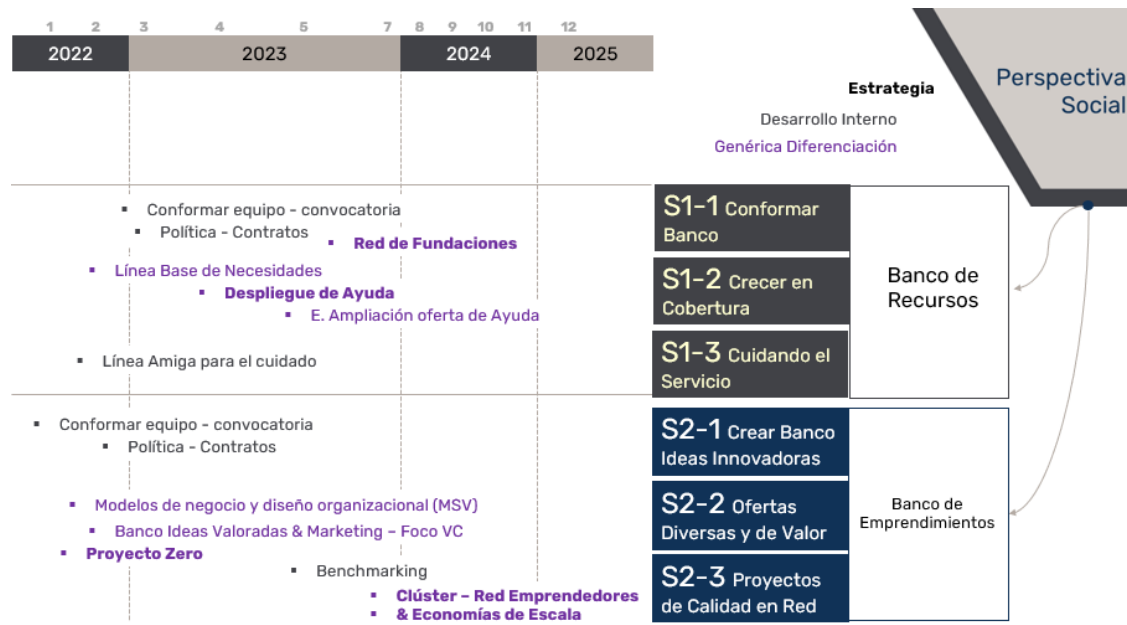


Figura 20. Plan estratégico ESAL mascotamiga, perspectiva social.

Fuente: Elaboración propia y (Kaplan & Norton, 1996; Sparviero, 2019)

A continuación, se hace una descripción de cada uno de los objetivos específicos que apoyan la estrategia en la perspectiva social:

Banco de recursos: se busca crear, desarrollar y consolidar un banco de recursos financieros, de infraestructura y servicios enfocados al cuidado de animales en abandono, esto se logrará a través de 3 líneas:

- Conformar el banco, para lo cual se conforma el equipo de trabajo, roles y responsabilidades, se definen las políticas y se crea el banco de recursos propiamente dicho, para de esta manera brindar ayuda a la red de fundaciones adscritas. Dicha red configura una relación formal con la ESAL la cual se rige a través de un contrato de transacción en donde la fundación responde de manera formal con indicadores de gestión que evidencien su función de ayuda, con transparencia y sujeta a procesos de auditoría.
- Crecer en cobertura, una vez se inicien las operaciones se crea una línea base de referencia con la lista de necesidades, coberturas y capacidades, para de esta manera desplegar la ayuda de una manera priorizada (prioridad definida en las políticas de la ESAL), e iniciar un camino de crecimiento en cobertura y en servicios
- Cuidado el servicio: lo que no se mide no se gestiona, para ello uno de los mecanismos de entender el entorno es a través de canales directos con la comunidad a través de línea de comunicación directa llamada la línea Amiga Para el Cuidado (LAPC). Dicho canal alimenta de manera directa los procesos de inteligencia de la ESAL consolidados en el sistema 4.

Banco de emprendimientos: se busca crear, desarrollar e implementar a través de terceros un portafolio de ideas de negocio innovadoras, con el propósito de asegurar recursos para el cuidado animal a través de una red de emprendedores *pet-lover*, a la vez que se ofrecen soluciones de empleo a los miembros del sistema; esto se logrará con 3 líneas:

- Creación de banco de ideas innovadoras, en donde se conforma equipo, sus roles y responsabilidades, políticas y se crea el banco de ideas. Al igual que en el banco de recursos se suscribe un contrato de transacción para regular la relación.
- Ofertas diversas de valor: Generación y valoración de ideas con equipos propios de la ESAL y externos, las mismas incluyen un estudio de mercado, análisis financiero y opciones de financiación y marketing. Uno de los hitos clave es sacar en vivo el primer proyecto llamado base Zero, o **Proyecto Zero**.
- Proyectos de calidad en red: Ir conformando y consolidando un clúster de emprendimientos donde la integración vertical busca consolidar acceso a economías de escala.

5.4.8.2 Perspectiva financiera

En la Figura 21 se hace un resumen de las áreas de foco en la perspectiva financiera de las cuales hacemos una descripción a continuación:

Alianzas estratégicas: busca crear, desarrollar y consolidar alianzas con personas y entidades que permitan recaudar recursos financieros, infraestructura y tiempo de las personas a cambio de capital simbólico, esto se logra con 2 líneas:

- Generar ingresos para lo cual se diseña un plan de alianzas con personas y entidades privadas previamente estudiadas y validades según las políticas de la ESAL. Una palanca adicional en la fase inicial se basa en la búsqueda de ángeles donantes para ayudar a poner en marcha el sistema
- Maximizar capital simbólico para poder acceder a capitales económicos, para ello se desarrollan y consolidan alianzas con voluntarios altruistas, se hacen planes de cobertura y proyectos, para de esta manera demostrar resultados a la comunidad y a los socios estratégicos.

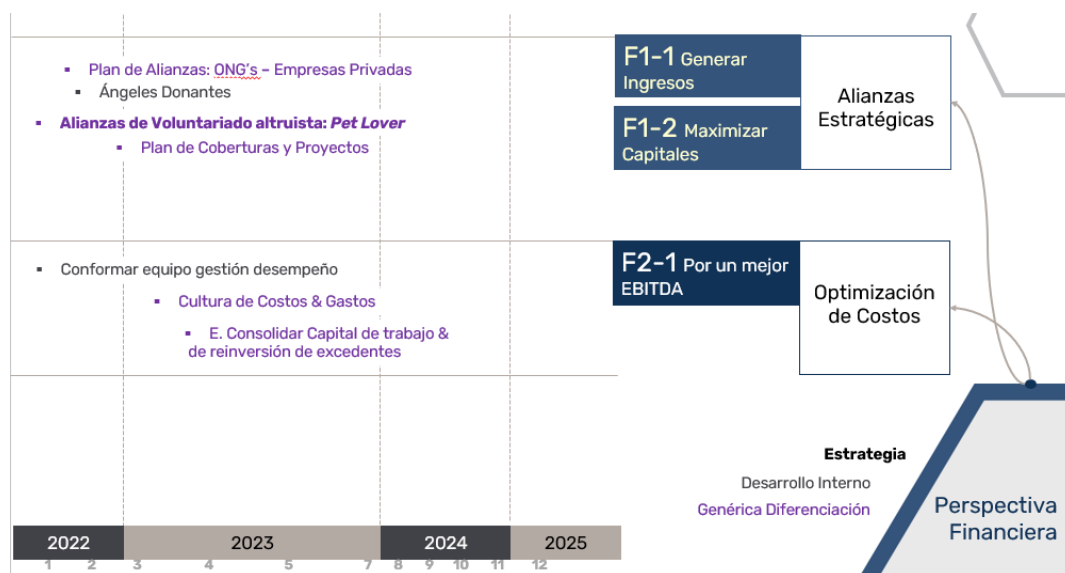


Figura 21. Plan estratégico ESAL mascotamiga, perspectiva financiera.

Fuente: Elaboración propia y (*Kaplan & Norton, 1996; Sparviero, 2019*)

Optimización de costos por el cual se asegura el manejo eficiente en costos y gastos a través de una estructura liviana y eficiente, esto se logra con:

- Foco en definir una línea base del EBITDA y establecer mecanismos de mejora sistemática con el apoyo de un equipo de gestión del desempeño, usando foros de gestión de presupuesto (ingresos y costos) y de eficiencia operacional, para de esta manera dirigir a la ESAL hacia una cultura de costos. También, definir líneas claras de reinversión de capitales excedentes para propiciar el crecimiento y ampliar la cobertura de cuidado de la ESAL.

5.4.8.3 *Perspectiva procesos internos*

El despliegue de la estrategia es una de las actividades claves de esta perspectiva, se debe buscar de una forma creativa dar a conocer los focos de trabajo de la compañía para asegurar que el mensaje llegue a todos los niveles de la organización, de igual forma acordar con cada una de las áreas funcionales cada una de los objetivos específicos que apalanque el cumplimiento de la estrategia. La formalidad de establecer y hacer seguimiento a estos objetivos es a través de contratos de desempeño anuales definidos a través de la metodología SMART. Es decir que el objetivo debe ser claro, con indicadores específicos, con un tiempo, un entregable y un responsable suficientemente empoderado. El reto: que la herramienta no sea el fin.

Se debe hacer un seguimiento sistemático a los indicadores de desempeño establecidos en donde participen de **forma activa la operación con el apoyo de equipos directivos y alta dirección – cultura colaborativa y participativa**, de dicha participación deben surgir planes de acción acordados que permitan cubrir las brechas que alejan a los objetivos de la meta, pero también estar atentos a buscar siempre nuevas formas creativas de reto sin perder el empoderamiento ni el entusiasmo. **Se debe enfocar el uso del BSC para privilegiar su función como herramienta de planeación y gestión por encima de la función de control.**

A continuación, se hace una descripción de cada uno de los objetivos específicos que apoyan la estrategia en la perspectiva de procesos internos:

Operación eficiente, viable y sostenible; y los hitos son:

- Siendo **eficiente y efectivo** desarrollando un modelo de gestión de proyectos en la red emprendimiento y un modelo de operación de la red de fundaciones. El plan de apoyo jurídico y gestión tributaria son elementos que apoyan este objetivo.

- Creando un lineamiento que apalanque el **plan y la gestión del desempeño.**

Posicionar a mascotamiga como una entidad **transparente, confiable**, integra y aliada animal a través de estos hitos:

- Gestión del entorno: Desarrollando la estrategia de relacionamiento, transparencia y comunicación, además de crear espacios donde la comunidad multiespecie tenga espacios de esparcimiento y ayuda.

- La **cohesión** a través del modelo de auditoria es un elemento que junto con la inteligencia permiten crear los escenarios de viabilidad del sistema. De igual manera la configuración de un modelo de gobernanza policéntrica y descentralizada apoyada en un proceso ético regulado desde la política, será clave en este objetivo; para detalles de gobernanza ver proceso definido en la sección 5.4.6.1.

Posicionar a mascotamiga como una entidad **transparente, confiable**, íntegra y aliada animal a través de estos hitos:

- **Gestión del entorno:** Desarrollando la estrategia de relacionamiento, transparencia y comunicación, además de crear espacios donde la comunidad multiespecie tenga espacios de esparcimiento y ayuda. A partir del análisis de las 5 fuerzas, se recomienda: (i) posicionar la marca de manera rápida, (ii) el logro de economías de escala en corto tiempo, (iii) consolidación de un capital de trabajo, (iv) crear y consolidar canales con clientes y proveedores, (v) innovación en productos, estructuras y modelos de negocio.
- La **cohesión** a través del modelo de auditoría es un elemento que junto con la inteligencia permiten crear los escenarios de viabilidad del sistema. De igual manera la configuración de un modelo de gobernanza policéntrica y descentralizada apoyada en un proceso ético regulado desde la política, será clave en este objetivo; para detalles de gobernanza ver proceso definido en el numeral (5) de la sección 5.4.6.1.

Crear y crecer en la red de cuidado a través de:

- **Red para el cuidado:** una planeación, gestión y asignación eficiente y equitativa de recursos para el cuidado de animales en abandono, esto se apoya en una gestión estratégica de recursos regulada por una política organizacional.
- Crear y crecer a través de la **gestión del portafolio**, ideando, desarrollando y gestionando proyectos innovadores de emprendimiento bajo el concepto de valor compartido. Entregar el valor prometido. Los procesos de innovación, gestión de portafolio y gestión de proyectos se convierten en elementos claves para este objetivo.

En la Figura 22 se resumen los objetivos antes descritos.

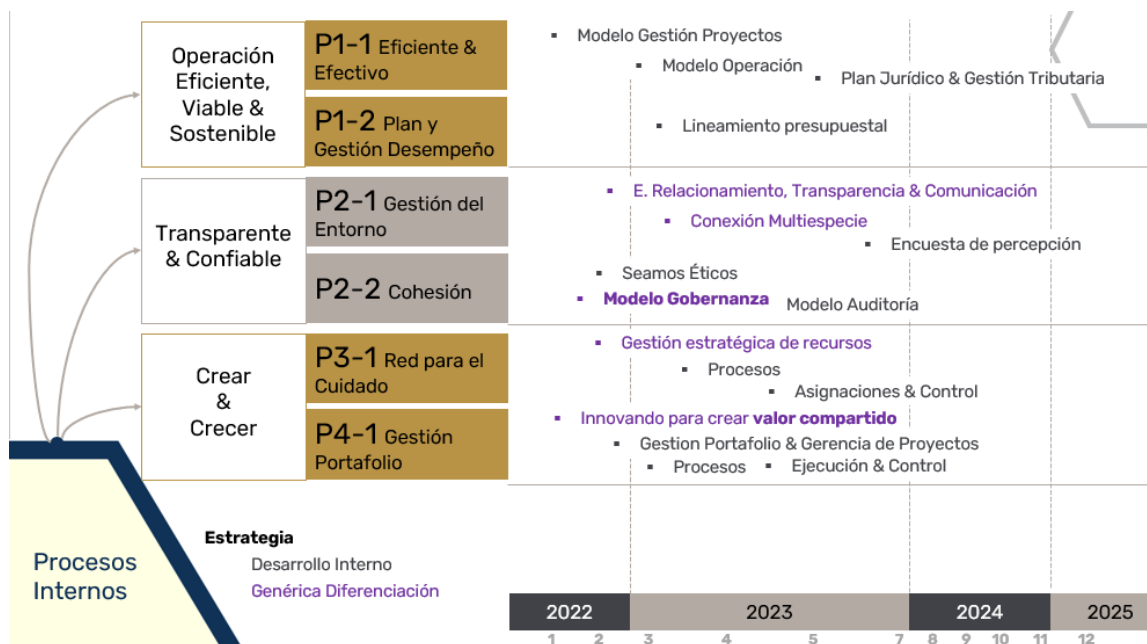


Figura 22. Plan estratégico ESAL mascotamiga, perspectiva procesos internos.

Fuente: Elaboración propia y (Kaplan & Norton, 1996; Sparviero, 2019)

5.4.8.4 Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Los procesos de aprendizaje, cultura e investigación para la ESAL son muy importantes para asegurar la viabilidad y la sostenibilidad, de igual forma que los colaboradores se sientan a gusto y con posibilidades de crecer en conocimiento y como personas profesionales.

En la fase de conformación-creación de la ESAL no se tienen elementos de juicio para determinar que fallas organizacionales se van a dar en la práctica, por lo tanto y en línea con la estrategia de diferenciación y desarrollo interno se plantean los siguientes objetivos estratégico y específicos (ver Figura 23):

Aprender a aprender a través de mecanismos de aprendizaje, innovación y gestión del conocimiento para hacer frente a los retos, incertidumbre y complejidad del sistema y su entorno. Para ello se desarrollará el modelo de aprendizaje que busque una construcción humanizada del mundo, en donde el ser humano observe y reflexione continuamente sobre su proceso de aprendizaje, que aprenda a aprender (Morin & Pakman, 1998).

Desarrollar el **capital humano** para hacer de mascotamiga una gran red multiespecie donde se cuida de las personas, las mascotas y adonde todos queremos participar. Equipo competente, comprometido y con una cultura que inspira, los hitos que apoyan este objetivo son:

- Desarrollar un modelo de competencias
- Construir el modelo de gestión de personas, para asegurar las etapas de selección, contratación, desarrollo, desempeño y compensación.
- Promover la creación de un modelo de cultura organizacional en línea con los valores de Pasión por la Felicidad, cultura de cuidado por las personas, los animales y el medio ambiente. Donde se privilegia la cooperación y la participación. Que inspire a propios y externos.

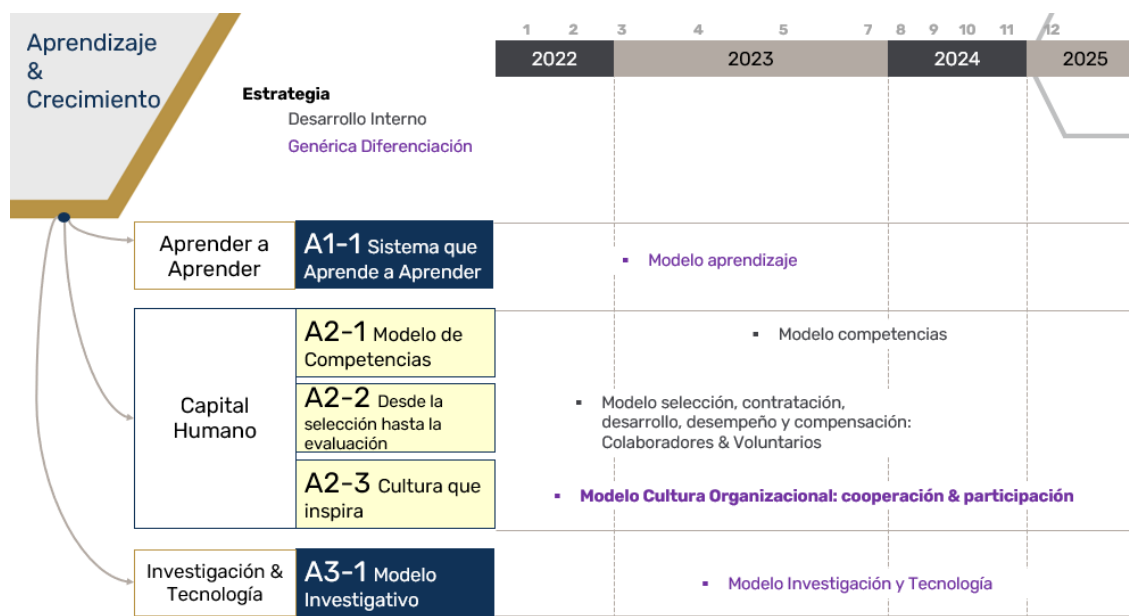


Figura 23. Plan estratégico ESAL mascotamiga, perspectiva aprendizaje y crecimiento.

Fuente: Elaboración propia y (Kaplan & Norton, 1996; Sparviero, 2019)

La **investigación y el desarrollo tecnológico** serán un par de palancas para asegurar: (i) que el propósito de cuidado animal se está logrando, usando para ello metodologías propuestas en la teoría del actor red (Vaccari, 2008); (ii) para usar la tecnología en la optimización de los procesos y tiempo de las personas.

Se deja planteada como una sugerencia y después de un año de operaciones hacer un análisis de causa efecto con la metodología desarrollada por el profesor Porras (Porras et al., 1988), lo que permitirá diagnosticar la organización y hacer ajustes en la estrategia.

5.4.8.5 Dirección

Estamos ante el proceso de creación de una organización tipo ESAL, el presente trabajo define el diseño, la formulación, la estrategia y la planeación; es alcance de la dirección poner en marcha la conformación legal de la organización y ponerla en marcha.

En la Figura 24 se resumen los hitos a cargo de la dirección de la ESAL tanto en la fase de arranque como en la fase operativa, incluye los elementos previamente mencionados, así como el despliegue de los valores organizacionales y el lineamiento de la gestión de la estrategia.

Es de resaltar la estrategia de convocatoria de un equipo de voluntarios altruistas: *Pet lover*. Esta estrategia se convierte en una gran oportunidad para las personas que se vinculen y para la fundación. Para las personas, pues se les da la oportunidad de materializar un propósito con enfoque de ayuda y con una alta compensación emocional, y para la fundación es la forma de crear una ventaja competitiva. Es parte de este objetivo diseñar una propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010) para la red de voluntarios con enfoque en brindar espacios de felicidad y bienestar para los voluntarios y su grupo de influencia: familia y mascotas (Aljure, n.d.).

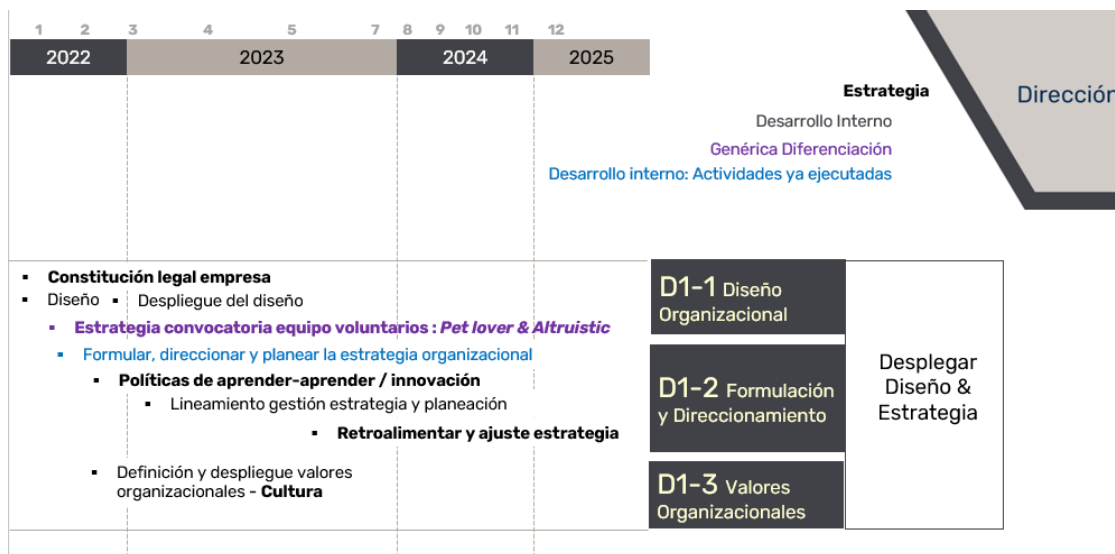


Figura 24. Plan estratégico ESAL mascotamiga, perspectiva dirección.

Fuente: Elaboración propia y (Kaplan & Norton, 1996; Sparviero, 2019)

5.4.9 Validación de objetivos estratégicos

Como actividad complementaria, se hace una validación de algunos de los objetivos estratégicos contra: (i) las dimensiones de valor compartido, (ii) contra las formas de crear valor compartido y (iii) contra los grupos de interés y sus necesidades

En el Apéndice TT se han incluido 3 tablas que permiten hacer las validaciones antes mencionadas, el mensaje es que después de estas validaciones se puede afirmar:

- Que los objetivos incluidos en el direccionamiento efectivamente están incluyendo elementos de tipo económico, social y ambiental como lo sugiere la propuesta de valor compartido de Porter (Porter & Kramer, 2011).
- Que dentro de los objetivos estratégicos si se están desarrollando los mecanismos sugeridos por Porter para crear valor compartido: creación de nuevos productos o incursionar en nuevos mercados, redefinir la cadena de valor y crear clusters (Porter & Kramer, 2011).
- Que los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) ven reflejados en las propuestas sus intereses particulares.

5.4.10 Priorización de objetivos

A cada una de las iniciativas planteadas en la Tabla 4 e incluidas en la planeación estratégica de la ESAL se le ha aplicado una matriz de prioridad para de esta manera definir el orden en que pueden ser abordados cada uno de los objetivos; es de resaltar que estos criterios ya han sido considerados en el proceso de planeación presentado en la sección 5.4.8. En la Figura 66 del Apéndice UU se presenta la tabla con los criterios de valoración, calificación y la gráfica.

La figura muestra los objetivos valorados por nivel de dificultad y beneficio, el tamaño del círculo indica el nivel de interés por desarrollar cada uno de ellos.

5.4.11 El uno-dos-tres para poner en marcha la ESAL y todo el sistema

Es evidente que dentro del direccionamiento estratégico se han consignado diversos objetivos y aproximaciones, pero en medio de todas las actividades presentadas en el marco de las perspectivas estratégicas, puede tornarse confuso definir cuál debe ser el primer paso. Ante esta circunstancia el autor plantea el uno-dos-tres de la puesta en marcha del sistema, a saber:

- **Uno:** Diseño, constitución legal y despliegue del sistema: esta actividad ya está en curso y los entregables concretos son: (i) este documento de tesis que incluye el diseño y el direccionamiento, (ii) las socializaciones que se han realizado del modelo tanto en el ámbito académico como en el sector real representado por fundaciones y entidades del gobierno, para ello remitirse al cuarto párrafo de las conclusiones (sección 7), (iii) los procesos de registro ante cámara de comercio y elaboración de estatutos (Apéndice FF), (iv) construcción de la página web en curso, incluida la adquisición del dominio (<https://www.mascotamiga.org/>), compra de hosting, certificado de seguridad SSL, elaboración del diseño usando la herramienta de wordpress (<https://wordpress.com/>).
- **Dos:** Desarrollar la estrategia de convocatoria para conformar el equipo de voluntarios: *Pet lover & Altruistic* (ver secciones 5.4.8.5 y 5.4.8.2). Para esta actividad, el autor está diseñando una propuesta de valor como mecanismo de atracción para el grupo de voluntarios (Osterwalder & Pigneur, 2010). Aún la propuesta está en modo borrador, pero se estima tenerla publicada para el momento de la sustentación de la tesis y publicada en la página

web (<https://www.mascotamiga.org/>), en el menú llamado voluntariado-propuesta de valor. El equipo de voluntarios es parte fundamental de la estructura organizacional de la ESAL y va a permitir habilitar el desarrollo de los demás procesos. Esta actividad de propuesta de valor hacia el voluntariado, va más allá del alcance de la tesis.

- **Tres:** Desarrollar el Proyecto Zero (sección 5.4.8.1 penúltimo párrafo). Uno de los hitos clave es poner en marcha el primer proyecto llamado base Zero o Proyecto Zero, el cual va a permitir mostrar una victoria temprana de la ESAL. La palanca para el desarrollo del mismo está fundamentada en la cercana relación que existe entre el autor de esta tesis y la fundación Mi Última Pulga en la ciudad de Zipaquirá. Dentro de las opciones actuales se tienen: un puesto de salud veterinario o un *show room* en las instalaciones de la fundación con fines de enseñanza, recaudo de donaciones y actividades de voluntariado (Ahumada, n.d.).

5.5 Propuesta de estudios posteriores

Estos son temas que podrían ser objeto de estudios posteriores:

- Dentro del alcance de este estudio se han dejado planteados los detalles de la relación entre mascotamiga y las funciones #2 y #3 de operación y proyectos, pero el desarrollo de diseño, formulación y direccionamiento del presente trabajo, está centrado en la entidad mascotamiga. Una vez puesta en operación la ESAL y como parte de estudios posteriores, mascotamiga definirá los mecanismos de creación y relacionamiento con las funciones #2 y #3.

- Para la red de emprendedores: desarrollar de un plan de mercadeo para productos y servicios de mascotas.

- Manteniendo la visión sistemática utilizada en el diseño, se deja planteado que al implementar y después de un tiempo de operación se considere la opción de hacer simulaciones sobre el modelo usando programas como el Vensim²¹, o el software desarrollado por (Espejo et al., 1999).

- Como estamos en una fase de diseño de una nueva organización, no existen los elementos para cuantificar (por ejemplo, a través de horas hombre) los esfuerzos que acompañan a cada una de las actividades de la cadena de valor y de los ejes misionales, esta actividad de cuantificación queda planteada para estudios posteriores, cuando la organización se haya puesto en marcha y se tenga acceso a esta información. También haría parte de un estudio posterior la construcción de otros modelos estructurales tales como el geográfico, administrativo o de tiempo.

- Son diversas las combinaciones posibles de las actividades y la forma como se comparten recursos, y seguramente deben existir mezclas más eficientes de recursos; pero, en esta fase de diseño de una nueva organización no se tienen los elementos para establecer una línea base y buscar optimizaciones. Solo después de un tiempo de operación se podrán identificar los problemas que puedan surgir en los procesos de gestión y líneas de mando cuando se comparten recursos.

²¹ Vensim es una herramienta visual de modelización que permite conceptualizar, documentar, simular, analizar y optimizar modelos de dinámica de sistemas. Vensim provee una forma simple y flexible de construir modelos de simulación mediante diagramas de influencias y diagramas de Forrester Fuente: http://www.dia.uned.es/~fmorilla/Web_FMorilla_Julio_2013/MaterialDidactico/Vensim.pdf

○ La misma aproximación aplica al momento de revisar la asignación de la recursión; la asignación aquí dada por el autor se ha basado en la experiencia profesional del mismo, y en la información recabada de la manera como operan las fundaciones de protección animal en la actualidad. Sería objeto de estudios futuros, analizar la organización una vez se encuentre en fase operativa, y usando información real de los casos de éxito y con problemas, determinar si los niveles de recursión – función son los adecuados, o se requieren hacer ajustes organizacionales.

6 Discusión de los resultados

El punto de inicio de esta tesis es el resultado de la observación de una problemática enmarcada en un sistema que no tenía una clara delimitación (Espejo et al., 1999), el solo definir el sistema y sus actores se convertía en un reto; esto, por momentos me hizo dudar acerca de la lógica de abordar el tema y máxime en el marco de una tesis de maestría. A través del desarrollo del trabajo, me he podido demostrar como estudiante (con intenciones de ser investigador), que cualquier problema puede ser abordado con este tipo de metodologías, y que, en el curso de la acción, son diversas las posibilidades de ser innovador diseñando esquemas de gestión, y que son múltiples los adeptos a este tipo de ideas, como lo he evidenciado en los procesos de socialización que he realizado.

El uso del enfoque cibernético propuesto por Beer a través del MSV y aplicando la herramienta de VIPLAN de (Espejo et al., 1999), ha permitido delimitar, diagnosticar y diseñar un sistema viable de cuidado para animales en abandono, próximo a ser desplegado en la ciudad de Zipaquirá, atendiendo de esta manera uno de los problemas planteados en esta tesis y definido en sus objetivos.

El sistema diseñado reúne las características de un sistema complejo, dinámico y de enfoque social. La manera de abordar y gestionar un sistema de estas características requiere de aproximaciones y herramientas específicas muy diferentes a las empleadas en los sistemas tipo: máquina trivial. Para ello, en este trabajo se ha acudido a los conceptos de complejidad de Morin y de valor compartido de Porter, donde se busca privilegiar el cuidado de los animales y del medio ambiente, por encima de la maximización del valor económico. Estas teorías proponen formas de abordar las problemáticas de la sociedad, y la idea es buscar mecanismos prácticos para su aplicación. En el desarrollo de la tesis se adoptaron las recomendaciones estructurales de gestión planteadas por el MSV de Beer a través de sus cinco sistemas, y se incluyeron variantes al BSC como MDE.

En el trabajo realizado por (Tovar Mesa, 2019) se plantea la posibilidad de aplicar el BSC como MDE en sistemas complejos-dinámicos y las consideraciones a ser tenidas en cuenta; esto en contraste, con los hallazgos y puntos de atención que hace (Mejía Villa et al., 2014) cuando plantea las limitaciones que podría enfrentar una dirección tipo contemporánea al usar una herramienta como el BSC para gestionar este tipo de entornos. A través de esta tesis, se ha decidido hacer uso de esta herramienta de BSC con algunas variantes y aplicarla al MSV diseñado. Las recomendaciones y puntos de vista por parte de (Mejía Villa et al., 2014; Tovar Mesa, 2019) en el marco del MSV de Beer, se han adoptado e incluido de manera explícita en el direccionamiento estratégico.

Después de establecer la forma de hacer la delimitación sistémica del sector de cuidado, y hacer una propuesta de diseño viable, quedaba planteado el reto de cómo hacer sostenible el sistema en el tiempo. En diversos trabajos asociado con la creación o mejora de fundaciones al

cuidado de animales (ejemplo la tesis de (Manzano & Muñoz, 2017), o las organizaciones nacionales o internacionales relacionadas en el Apéndice O), una de las principales barreras a la sostenibilidad es la dificultad de acceso a recursos económicos. En este trabajo y recurriendo al concepto de capital social (Bourdieu, 1986; Huhn et al., 1993), se hace una propuesta novedosa a través de una arquitectura organizacional en donde se integran diversas formas de conversión de capital que buscan generar los recursos económicos, personas e infraestructura requeridos para la ayuda animal.

Esta arquitectura, además de generar una economía circular incluyendo: conversión de capital, permite ampliar de manera importante la variedad organizacional para hacer frente a la vasta variedad del entorno, tal como lo plantea la ley de Ashby (Clark & Ashby, 1965). Es también una forma de hacer integración vertical, de acuerdo a los planteamientos de Porter al hablar de competitividad. Ver sistema encargado de la operación (sección 5.2.2).

Los últimos párrafos reúnen los pasos que han permitido resolver otro de los problemas incluidos en el planteamiento inicial y recogidos en los objetivos específicos, en cuanto a diseñar el sistema y desarrollar la formulación y direccionamiento estratégico.

Algunos elementos adicionales han sido abordados en el desarrollo del trabajo; uno de ellos, tiene un enfoque filosófico y antropológico, al proponer un modelo que redefina lo social donde los animales y el ambiente asuman su rol mediador de poder en la sociedad. El modelo diseñado es una propuesta práctica y tangible a través de la cual, los que participemos en ella podemos ver reflejada esta aproximación de Bruno Latour. Uno de los ejes estratégicos de la ESAL se relaciona con la investigación, en donde las aproximaciones de Latour serán tenidas en cuenta.

Otro de los elementos que fue analizado hacia el final del desarrollo del trabajo, es la aproximación de Laloux cuando propone evolucionar más allá de la autorealización de Maslow, e invita a que las organizaciones migren de un nivel de conciencia de primer orden a uno de segundo orden, a una conciencia más compleja y refinada para enfrentar al mundo desde la confianza y la abundancia y no desde el miedo y la escasez (ver Apéndice J) & (Baracaldo, 2022a; Laloux & Maturana, 2018). Es gratamente sorprendente ver que varios de los postulados y estrategias incorporadas en el direccionamiento estratégico tienen fuerte concordancia con la lista de buenas prácticas dentro de una empresa Teal -Evolutivo propuesta por Laloux.

Una de las barreras que se han tenido que enfrentar en el presente estudio es el acceso a información primaria y de calidad para el sector y área geográfica del estudio, la manera de lidiar con ello ha sido a través de trabajo de campo intensivo y del apoyo de personas del sector que han sido muy generosos con el tiempo y disposición.

7 Conclusiones

Con este trabajo se ha podido confirmar que si existe un problema de viabilidad en el ecosistema de protección animal en la ciudad de Zipaquirá; a partir de ello se ha logrado delimitarlo, diagnosticarlo, declarar la no viabilidad del sistema actual, y proceder a hacer un diseño apalancado en una arquitectura novedosa. Dentro del ecosistema se ha definido un sistema encargado de la gestión, con unos misionales y alcances específicos y una estructura organizacional bajo los conceptos del MSV de S. Beer.

Además, el sistema está diseñado para permitir crear mecanismos por los cuales se puedan generar los recursos que aseguren su sostenibilidad en el tiempo, y el cumplimiento de la función de cuidado.

Posterior a definir el sistema organizacional encargado de la gestión; se ha desarrollado sobre dicha base, la actividad de formulación y direccionamiento estratégico. El propósito de este direccionamiento es liderar las actividades necesarias para volver viable el sector de cuidado animal en la ciudad objeto del estudio.

En la etapa de socialización se han abordado los siguientes escenarios:

- 8 abril 2022: jornada de socialización de los trabajos de grado ante profesores y estudiantes de la Universidad de la Sabana.
- 27 abril 2022: socialización de modelo de gestión ante la Junta Defensora de Animales de la ciudad de Zipaquirá.
- 9 mayo 2022: jornada de socialización del modelo ante el Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal de la ciudad de Bogotá, ante equipo especializado del observatorio y en el marco del proceso estratégico del Instituto.
- 11 junio 2022: socialización académica en el seminario de investigación de la maestría de la Gerencia Estratégica de la Universidad de la Sabana.

Respecto a la etapa de implementación, cuyas actividades van más allá del alcance de esta tesis, se han desarrollado estos temas:

- Diseño de marca y de colores corporativos de la fundación
- Compra de hosting e inicio de la creación de contenido digital en la web llamada: <https://mascotamiga.org/>
- Se está adelantando el proceso de diseño y elaboración de estatutos para hacer el trámite de registro ante la Cámara de Comercio de la entidad sin ánimo de lucro (ESAL). Ver guía en el Apéndice FF.

De esta manera se ha dado cumplimiento a los objetivos de esta tesis.

Se consideran válidos y confiables todos los hallazgos hechos en el desarrollo de este trabajo, en virtud a que se hecho un desarrollo riguroso de la metodología, se ha consultado las buenas prácticas aplicadas hoy día en la gestión de las organizaciones. La lógica empresarial queda de manifiesto a través de la expresión del direccionamiento estratégico incluido aquí.

La manera como está concebida la lógica de este desarrollo organizacional (mascotamiga), es que a partir de resolver una problemática social se dan las líneas para crear un cluster económico. Se crea una entidad encargada de la gestión, un sistema extendido para la cobertura del cuidado a través de fundaciones y una red de emprendedores para asegurar parte de los recursos requeridos. Esta lógica en parte, es la misma que implementó la fundación social desde hace 111 años en Colombia; esta fundación, inicio con un propósito social para terminar siendo un conglomerado financiero, pero manteniendo su esencia original (Manchola, 2013). Al igual que la fundación social, la idea es que los esquemas de gobernabilidad de la ESAL mascotamiga y sus asociados, se mantengan independientes, pero sobre la misma base de valores y preceptos misionales. Como se puede ver, esta lógica es contraria a la que tradicionalmente usan las grandes empresas, quienes desarrollan un modelo de negocio de maximización

económica, para luego desarrollar programas de RSC que les permitan apalancar su imagen y retribuir una parte al medio ambiente y a la sociedad.

La confiabilidad percibida por este modelo desde el diseño, permite predecir la posibilidad de hacerlo escalable por lo menos en dos sentidos: extendiendo la cobertura del modelo y su propósito a otras regiones de la zona de cobertura; o la segunda, replicando esta misma lógica para resolver otros tipos de problemáticas sociales o ambientales.

Uno de los retos más grandes es ver la forma de poner en marcha el modelo. Al revisar la perspectiva de dirección que se ha incluido en uno de los capítulos, se deja expresado el desarrollo de una estrategia de convocar un equipo de voluntarios altruistas. Esta estrategia se convierte en una gran oportunidad para las personas que se vinculen y para la fundación. Para las personas, pues se les da la oportunidad de materializar un propósito con enfoque de ayuda y con una alta compensación emocional, y para la fundación es la forma de crear una ventaja competitiva. La variable de transparencia y comunicación es trascendental en este modelo.

Este trabajo ha brindado la oportunidad de poder en práctica y combinar diversas metodologías de diseño y gestión estratégica al servicio de la solución de una problemática social, y en particular de tipo animal. En un mismo trabajo, se han logrado desarrollar la mayoría de las etapas que existen, desde la observación hasta un documento formal con una planeación estratégica lista para ser desplegada.

8 Referencias bibliográficas

- Acevedo Rueda, R. A., Vásquez Stanescu, C. L., & Torres, E. (2020). Principios del pensamiento complejo en la formulación de políticas energéticas sustentables. *Suma de Negocios*, 11(24). <https://doi.org/10.14349/sumneg/2020.v11.n24.a8>
- Adler, P., & Heckscher, C. (2013). La Empresa colaborativa y ambidiestra. *Universia Business Review*, 40.
- Ahumada, K. (n.d.). *Fundación Mi Última Pulga*. Retrieved March 26, 2022, from <https://www.facebook.com/fundacion.miultimapulga/>
- Decreto 050, 1 (2017). <https://www.zipaquira-cundinamarca.gov.co/normatividad/decreto-050-del-26-de-julio-de-2017>
- Aljure, A. (n.d.). *Felicidad y Bienestar*. Retrieved June 8, 2022, from <https://andresaljure.com/>
- API. (2022, June). *Animal Protection Index*. <https://api.worldanimalprotection.org/>
- Aponte Pérez, L. R. (2018). Apuntes asignatura pensamiento y análisis estratégico. In *Forum - Universidad de la Sabana*.
- Baena, T. (2021, August 11). *Holanda, el país sin perros abandonados*. Animalcity.Es. <https://animalcity.es/clinica/?s=holanda>
- Bancolombia. (2021, April 21). *Mercado de mascotas en Colombia: crecimiento durante 2021*. Web Page. <https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/tendencias/mercado-mascotas-2021#:~:text=Crecimiento%20del%20mercado%20de%20mascotas%20en%20Colombia%202021,-Algunos%20datos%20relevantes&text=63%25%20ha%20crecido%20el%20gasto,en%20los%20C3%BAltimos%205%20a%C3%B1os>

- Baracaldo, L. A. (2022a). (Reseña) Reinventado Las Organizaciones. In *Scribd*. Scribd. <https://www.scribd.com/document/576920572/Resena-Reinventado-Las-Organizaciones-by-Luis-Baracaldo>
- Baracaldo, L. A. (2022b). Actions to make Colombia a friendlier animal's country. In <https://www.scribd.com/>. Scribd. <https://www.scribd.com/document/577401374/Actions-to-make-Colombia-a-friendlier-animal-s-country>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1). <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bastilla, M., & Murillo, L. (2013). *Modelo de sistema viable aplicado a una empresa de transporte de carga: Entrekarga*. <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/19506>
- Beer, S. (1972). Brain of the firm : the managerial cybernetics of organization. In *The Managerial Cybernetics of Organisation*.
- Beer, S. (1979). *The heart of enterprise / Stafford, Beer*. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat06493a&AN=sab.000036182&site=eds-live>
- Beer, S. (1984). The Viable System Model: Its Provenance, Development, Methodology and Pathology. *The Journal of the Operational Research Society*, 35(1). <https://doi.org/10.2307/2581927>
- Beer, S. (1985). *Diagnosing the System for Organizations*. John Wiley & Sons; Chichester.
- Beer, S. (1994). *Beyond dispute : the invention of team syntegrity / Stafford, Beer*. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat06493a&AN=sab.000040713&site=eds-live>
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación, Administración, economía, humanidades y Ciencias Sociales. *Pautas Para La Redacción de Manuscritos Según El Manual APA*.
- Bocquet, R., Cotterlaz-Rannard, G., & Ferrary, M. (2020). How Do NPOs Get Funding? A Business Model Perspective Based on the Conversion of Symbolic Capital. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(6), 1233–1258. <https://doi.org/10.1177/0899764020925912>
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In *The Sociology of Economic Life, Third Edition*. <https://doi.org/10.4324/9780429494338>
- Burchell, J., & Cook, J. (2013). Sleeping with the Enemy? Strategic Transformations in Business—NGO Relationships Through Stakeholder Dialogue. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 505–518. <http://www.jstor.org.ez.unisabana.edu.co/stable/23433864>
- Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: Análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud*, 21.
- Castillo, E. (2015, May 8). *3ra Fuente de incertidumbre: Los objetos también tienen capacidad de agencia - Bruno Latour*. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=otJLtP5M5d4>
- Cecoten. (2021). *Neurofisiología*. <https://cecoten.com/servicios-medicos-y-consultas/neurofisiologia/>
- Chaffey, D. (2020). Golden Circle model: Simon Sinek's theory of value proposition, start with why. In *Smart Insights*.

- Clark, J. H., & Ashby, W. R. (1965). An Introduction to Cybernetics. *OR*, 16(4).
<https://doi.org/10.2307/3006723>
- Conant, R. C., & Ross Ashby, W. (1970). Every good regulator of a system must be a model of that system. *International Journal of Systems Science*, 1(2).
<https://doi.org/10.1080/00207727008920220>
- Ley 2054, (2020). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=141480>
- Dane. (2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*.
- David, F. R. (2016). Conceptos de administracion estrategica|Decimo primera edicion. *Climate Change 2013 - The Physical Science Basis*.
- Dávila, C. (2001). Teorías Organizacionales y Administración: Enfoque Crítico. In *McGraw-Hill*.
- Departamento Nacional de Planeación. (2017). *Política nacional para la protección de animales domésticos*. <https://www.dnp.gov.co/Paginas/DNP-lanza-pol%C3%ADtica-de-protecci%C3%B3n-para-animales-dom%C3%A9sticos.aspx>
- Dhir, S. (2016). Practice-oriented Insights on Creative Problem Solving. *Journal of Management & Public Policy*, 7(2).
- Ensign, P. C. (2001). Value Chain Analysis and Competitive Advantage. *Journal of General Management*, 27(1). <https://doi.org/10.1177/030630700102700102>
- Equipo Coordinador Trabajos de Grado. (2020). *Lineamientos generales y entregables de las asignaturas: Seminario de investigación, proyecto final* (Vol. 2). Universidad dela Sabana, Maestría en Gerencia Estratégica.
- Espejo, R. (2003). The Viable System Model. A briefing about organizational structure. *Systemic Practice and Action Research*, 661–678. <https://doi.org/10.1007/BF01062728>
- Espejo, R., Bonilla, S., & Reyes Alvarado, A. (2016). *Sistemas organizacionales : el manejo de la complejidad con el modelo del sistema viable / Raúl Espejo y Alfonso Reyes Alvarado ; traducción de Silvia Bonilla*.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat06493a&AN=sab.000265760&site=eds-live>
- Espejo, R., Bowling, D., & Hoverstadt, P. (1999). The Viable System Model and the Viplan software. *Kybernetes*, 28, 661–678. <https://doi.org/10.1108/03684929910282944>
- Espejo, R., & Gill, A. (2011). *The Viable System Model as a Framework for Understanding Organizations*.
https://www.researchgate.net/publication/265740055_The_Viable_System_Model_as_a_Framework_for_Understanding_Organizations
- Espinosa, A., & Harnden, R. (2007). Team syntegrity and democratic group decision making: Theory and practice. *Journal of The Operational Research Society - J OPER RES SOC*, 58, 1056–1064. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2602261>
- Euromonitor International. (2022a). *Pets: Markets sizes, company shares, yearly 2016-2021*.
<https://www-portal-euromonitor-com.ez.unisabana.edu.co/portal/help/contactus/>
- Euromonitor International. (2022b). *Population and Households, yearly 2016-2021*.
<https://www-portal-euromonitor-com.ez.unisabana.edu.co/portal/help/contactus/>

- Flórez, A., & Thomas, J. (1993). Teoría General de sistemas. *Cuadernos de Geografía*, IV(1–2).
- Francés García, F. J., Alaminos Chica, A., Penalva García, C., & Santacreu Fernández, Ó. A. (2015). La investigación participativa: métodos y técnicas. *Journal of Proteomics*.
<http://192.188.48.14/bitstream/123456789/23455/1/Libro%20LA%20INVESTIGACION%20PARTICIPATIVA%20repositorio.pdf>
- Froese, T. (2016, March). De la cibernética a la nueva ciencia cognitiva. *Ciencia, Revista de La Academia Mexicana de Ciencias*, 52–58.
<https://www.revistaciencia.amc.edu.mx/index.php/vol-67-numero-1>
- Fundación PRO-RAE. (2022). *Real Academia Española*. <https://www.rae.es/>
- Gándara, G., & Osorio Vera, F. J. (2017). *Métodos prospectivos: Manual para el estudio y la construcción del futuro*. Paidós México. <https://www.buscalibre.com.co/libro-metodos-prospectivos-manual-para-el-estudio-y-la-construccion-del-futuro/9786079377311/p/46382839>
- Gioia, D. A., Mehra, A., & Weick, K. E. (1996). Sensemaking in Organizations. *The Academy of Management Review*, 21(4). <https://doi.org/10.2307/259169>
- Godet, M., & Durance, P. (2011). La prospectiva estratégica: para las empresas y los territorios. *Prospektiker*.
- Gómez G, L. F., Atehortua H, C. G., & Orozco P, S. C. (2007). La influencia de las mascotas en la vida humana. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 20(3), 377–386.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=295023025016>
- González, E. L. (2019). El conocimiento de lo social. In *El conocimiento de lo social*.
<https://doi.org/10.2307/j.ctvjhzq1x>
- GRI. (n.d.). *Group Reporting Initiative*. Retrieved May 1, 2022, from <https://www.globalreporting.org/>
- Herrera, D. P. (2011). Definición de cibernética. *ACIMED*, 22(3), 271-271–281.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=73031771&site=eds-live>
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. (2016). ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: TEORÍA Y CASOS. UN ENFOQUE INTEGRAL. In *Strategic Management An Integrated Approach*.
- Hitt, M. A., Suárez Moreno, M. P., Sánchez Soto, G. A., Mascaó Sacristán, P., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica : competitividad y globalización: conceptos y casos / Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson ; traducción Pilar Mascaró Sacristán, Mara Paulina Suárez Moreno ; revisión técnica Gil Armando Sánchez Soto*. https://www-bibliotechnia-com-mx.ez.unisabana.edu.co/Busqueda/resumen/17366_2592065
- Huhn, T., Bourdieu, P., & Johnson, R. (1993). The Field of Cultural Production: Essays on Art and Literature. *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 54(1).
<https://doi.org/10.2307/431688>

- Johnson, S. (2008). Reseña de “Sistemas emergentes. O qué tienen en común hormigas, neuronas, ciudades y software.” *EURE (Santiago)*, XXXIV(101).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action. In *Harvard Business Review Press* (pp. 1–336).
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1798868&site=eds-live>
- Laloux, F., & Maturana, A. (2018). *Reinventar las organizaciones : cómo crear organizaciones inspiradas en el siguiente estadio de la conciencia humana / Frederic Laloux ; traducción Andrea Maturana*.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat06493a&AN=sab.000273043&site=eds-live>
- Latour, Bruno. (2013). Reensamblar lo social. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).
- Lehner, O. M. (2014). The formation and interplay of social capital in crowdfunded social ventures. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(5–6), 478–499.
<https://doi.org/10.1080/08985626.2014.922623>
- Luhmann, N., Torres Nafarrate, J., Erker, B., & Pappe, S. (1998). *Sistemas sociales : lineamientos para una teoría general / Niklas Luhmann ; traducción de Silvia Pappe y Brunhilde Erker, bajo la dirección de Javier Torres Nafarrate*.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat06493a&AN=sab.000047458&site=eds-live>
- Manchola, J. A. (2013). *Fundación Social 100 años de intervención en la sociedad*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Manzano, M. M., & Muñoz, F. I. (2017). *Plan estratégico de marketing para la fundación protectora de animales Cindy* [Benemérita Universidad Autónoma de Puebla].
<https://hdl.handle.net/20.500.12371/180>
- Martin, G., Farndale, E., Paauwe, J., & Stiles, P. G. (2016). Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to corporate sustainability. *European Management Journal*, 34(1).
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.002>
- Mejía Villa, A., Alfaro Tanco, J. A., & Torres Valdivieso, S. (2014). Modelos de dirección estratégica: entre la lógica directiva y la complejidad del entorno. *Cladea*.
- Ministerio Salud Colombia. (2018). *Cobertura nacional de vacunación antirrábica de perros y gatos por departamento año 2018*.
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SA/coberturas-vacunacion-antirrabica-perros-gatos-2018.zip>
- Mintzberg, H. (2003). Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégica. *Libro*.
- Moreno Domínguez, M. J., & Pelayo Díaz, Y. (2007). Thalec: modelo para la gestión interna del conocimiento. *Capital Humano: Revista Para La Integración y Desarrollo de Los Recursos Humanos*, ISSN 1130-8117, Año N° 20, N° 208, 2007, Págs. 68-83, 20(208).

- Morin, E., & Pakman, M. (1998). *Introducción al pensamiento complejo / Edgar Morin ; edito Marcelo Pakman.*
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat06493a&AN=sab.000004679&site=eds-live>
- Nolan, C. (2010, July 16). *Inception - El origen.* Warner Bros. Pictures.
- North, D. C., & Pons, H. (2007). *Para entender el proceso de cambio económico / Douglass C. North ; traducción Horacio Pons.*
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat06493a&AN=sab.000009191&site=eds-live>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generacion De Modelos De Negocio. *Deusto S.a. Ediciones.*
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Movement, T. (2010). Osterwalder Pigneur 2009 business model generation. In *Booksgooglecom* (Vol. 30, Issue 5377).
- Piedra Herrera, D. (2011, July). Definición de cibernética, Discurso Stafford Beer. *ACIMED Vol.22 No.3* , 271–281. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=1024-943520110003
- Porras, J. I., Olascoaga, E., & Inárritu Pérez, I. (1988). *Análisis de flujos : método para diagnosticar y administrar el cambio organizacional / Jerry I. Porras ; vers. Iciar Inárritu Pérez ; colab. Ernesto Olascoaga.*
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat06493a&AN=sab.000010817&site=eds-live>
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 89(11).
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review. América Latina*, 56(1).
- Reyes Alvarado, A., & Veeduría Distrital. (2007). Guía para la implementación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) con enfoque sistémico. In *Veeduría Distrital* (pp. 1–254).
- Richard, M., Wilberforce, W., & Reverend Broome, A. (1894). *RSPCA Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals.* <https://www.rspca.org.uk/home>
- Ríos, J. P. (2008). Aplicación de la cibernética organizacional al estudio de la viabilidad de las organizaciones. Patología organizativas frecuentes (Parte 1a). *DYNA - Ingeniería e Industria*, 83(5), 265-265–281.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=32480698&site=eds-live>
- Rodríguez A, L. W., & López E, O. (2012, November). Evolución de la Dinámica de Sistemas en laManufactura. *XIII Ccongreso Nacional de Ingenieros Electromecánicos y de Sistemas CNIES*, 1–7.
https://www.academia.edu/3291951/Din%C3%A1mica_de_Sistemas_evoluci%C3%B3n_y_desarrollo?email_work_card=view-paper
- Sallenave, J. P. (2002). Gerencia y planeacion estrategica. In *Gerencia y planeación estratégica.*

- Sánchez Pilonieta, A. (2002). Dispositivos de empoderamiento para el desarrollo psicosocial. *Universitas Psychologica*, 1(2), 39–48. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64701206>
- Sánchez Vázquez, J. M., Vélez Elorza, M. L., & Araújo Pinzón, P. (2015a). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1). <https://doi.org/10.18359/rfce.1620>
- Sánchez Vázquez, J. M., Vélez Elorza, M. L., & Araújo Pinzón, P. (2015b). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1). <https://doi.org/10.18359/rfce.1620>
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, 5(2). <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>
- Senge, P. M., & Gardini, C. (1992). *La quinta disciplina : cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente / Peter M. Senge ; traductor. Carlos Gardini.* <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat06493a&AN=sab.000053609&site=eds-live>
- Sherwood, C. (2022). *Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals.* <https://www.rspca.org.uk/home>
- Skinner, W. (1996). Manufacturing strategy on the “S” curve. In *Production and Operations Management* (Vol. 5, Issue 1). <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.1996.tb00381.x>
- Sparviero, S. (2019). The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541011>
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2004). Administración estratégico: textos y casos. In *Administración estratégico: textos y casos.*
- Tim, B. (2008). Design Thinking By Tim Brown. *Harvard Business Review*, 86(6).
- Tovar Mesa, S. P. (2019). Lineamientos estratégicos para orientar el diseño del Balanced Scorecard en entornos dinámicos e inciertos. *Universidad de La Sabana.* <http://hdl.handle.net/10818/38617>
- TradeMap International Org. (2022). *International Trade Center, Trade Map.* <https://www.trademap.org/>
- Ulrich, W. (1987). Critical heuristics of social systems design. *European Journal of Operational Research*, 31(3). [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(87\)90036-1](https://doi.org/10.1016/0377-2217(87)90036-1)
- Ulrich, W. (2005). A Mini-Primer of Critical Systems Heuristics. In *The Informed Student Guide to Management Science.*
- Uribe Sánchez, J. (2009). *El pensamiento complejo de Edgar Morin, una posible solución a nuestro acontecer político, social y económico.* 229–242. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67612145012>
- Vaccari, A. (2008, July). Reensamblar lo social: una introducción a la teoría del actor-red. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 189–192. <http://www.revistacts.net/numero/11/>

- Velásquez R, C. E. (2019). *Diseño de un modelo organizacional para pequeños caficultores del municipio de Viotá – Cundinamarca*. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/75739>
- von Bertalanffy, L. (1989). Teoría general de los sistemas: Fundamentos, Desarrollo, Aplicaciones; General System Theory: Foundations, Development, Applications. In *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones* (Issue 65).
- von Foerster, H. (2002). Sistémica elemental desde un punto de vista superior. In *Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT*.
- Wiener, N. (2019). Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine. In *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*. <https://doi.org/10.7551/mitpress/11810.001.0001>
- World Animal Protection. (2020). *Animal Protection Index*. <http://api.worldanimalprotection.org/country/colombia>

9 Glosario

BSC	
Balance Score Card, en español TBG - Tablero Balanceado de Gestión.....	34
Capital social	
El capital social es considerado la variable que mide la colaboración social entre los diferentes grupos de un colectivo humano y el uso individual de las oportunidades surgidas a partir de ello a partir de cuatro fuentes principales el afecto, la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales.....	23
Cibernética	
Campo interdisciplinario que aborda los problemas de la organización y los procesos de control (retroalimentación) y transmisión de informaciones (comunicación) en las máquinas y en los organismos vivos.....	113
Círculo dorado	
El círculo dorado, o golden circle, es una metodología que se enfoca en el propósito y en los ideales de las corporaciones para inspirar en lugar de vender. Esta metodología puede aplicarse a negocios de todo tipo y es un excelente motor para el liderazgo.....	79
Control intrínseco	
Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.....	21
Discrecionalidad	
Cuando se dice que un área tiene discrecionalidad sobre una función, hace referencia a que esta área se le ha otorgado la delegación y el poder sobre la función, y que además tiene las capacidades (recursos y personas) para realizar la función.....	22
ESAL	
Entidad Sin Ánimo de Lucro, en inglés NPO - Non-Profit Organization.....	ii
Estrategia	
La estrategia se considera un proceso mediante el cual se realiza el análisis situacional para realizar la formulación de la estrategia, para luego implementarla y por último hacer su respectivo seguimiento, control y evaluación en el nivel estratégico, táctico y operativo.....	11
Estrategia de integración vertical	
La integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal también son conocidas.....	80
Estrategia genérica de diferenciación	
Cuya finalidad es producir bienes y servicios considerados únicos en toda la industria, y dirigirlos a consumidores que son relativamente insensibles al precio.....	75
Estrategia genérica de enfoque	
Se refiere a producir bienes y servicios que cubran las necesidades de pequeños grupos de consumidores.....	75
HCS	
La Heurística Crítica de Sistemas (CSH, por sus siglas en inglés) proporciona un marco de preguntas sobre un programa incluyendo qué es (y qué debe ser) su propósito y su fuente de legitimidad y quiénes son (y quiénes deberían ser) sus beneficiarios previstos.....	30
Ley de la variedad requerida	
La organización debe contar con la variedad requerida para responder a la amplia variedad del entorno - solo variedad puede absorber variedad, y solo variedad puede destruir variedad - ley de la variedad requerida de Ashby.....	115
MCPE	
La Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa forma parte de la etapa de decisión, permite comparar las alternativas estratégicas propuestas y determinar cuál se ajusta mejor al estado de situación.....	74
MDE	
Modelo de Direccionamiento Estratégico.....	15
MEFE	
Matriz cuantitativa de factores externos.....	43
MEFI	
Matriz cuantitativa de factores internos.....	46
MSV	
Modelo Sistema Viable - Es un desarrollo conceptual basado en la teoría de la cibernética, que establece la disposición que debería tener cualquier organización para ser viable.....	117
PC	
Pensamiento Complejo - una estrategia que tiene intención globalizadora, es decir, que trata de abarcar todos los fenómenos de los que se es presente, pero teniéndose en cuenta sus particularidades como eventos diferentes que son. Este concepto es totalmente contrario al del pensamiento simplificante, el cual unifica todo el conocimiento a una sola visión, anulando la posible diversidad que haya, encaminando a la persona, a una 'inteligencia ciega'.....	25

PESTEL

Es un una herramienta utilizada para identificar las fuerzas macro (externas) que afectan a una organización. Las letras representan políticas, económicas, sociales, tecnológicas, del entorno y legales 44

PEYEA

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), es un instrumento importante que indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas-financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI])..... 72, 73

Recursividad

Se dice que un sistema tiene la propiedad de recursividad, cuando contiene otros sistemas viables dentro sí mismo..... 21

SMART

Los objetivos SMART hacen referencia a un conjunto de metas concretas que cumplen con los cinco componentes básicos que componen el acrónimo SMART – Specific - específico, - Measurable - medible, - Achievable - alcanzable, Relevant - relevante y Time based - con límite de tiempo..... 80

TAR

Teoría del Actor-Red, conocida como ANT (siglas de la expresión inglesa Actor-Network Theory), es un enfoque ontológico característico de teoría social y de investigación originado en el campo de los estudios sociales de la ciencia en los años 1980. El elemento distintivo de esta teoría es que considera actante tanto a humanos, como a no-humanos. Propone una visión simétrica del mundo. Señala la importancia de lo tecnológico en la explicación del mundo, tratándolo de una manera equivalente a la manera en que se trata lo social 24

TASCOI

La metodología TASCOI, se constituye en una herramienta para el desarrollo de la identidad de una organización a través de los diversos elementos que componen esta mnemotécnica – Transformación, Actores, Suministradores, Clientes, Owners (Dueños) e Intervinientes 52

Teal-Evolutivo

Son aquellas organizaciones en las que el capital humano es el protagonista y que, además, simplifican la jerarquización y otorgan menos importancia al control, fomentando el sentido de la responsabilidad de sus trabajadores y ofreciéndoles continuas oportunidades de formación y desarrollo profesional y personal. 27

TGS

Teoría General de Sistemas - El enfoque sistémico es una forma de abordar una problemática desde diversos enfoques disciplinarios 111

Variedad

Variedad es una medida de complejidad del entorno, y en su medición se deben tener en cuenta dos elementos el número de elementos distinguibles en el entorno y la capacidad de discriminación por parte del observador 18

VC

Valor Compartido - Plantea que la generación de valor económico empresarial, está relacionada y depende de la creación de valor para la sociedad y de la protección del medio ambiente..... 24

VIPLAN

Es una herramienta de investigación cualitativa desarrollada por Raúl Espejo, que permite identificar las fallas de viabilidad en una organización..... 22

VRIN

La visión basada en recursos VBR es un enfoque que permite analizar las competencias – capacidades internas de la organización para el logro de la ventaja competitiva..... 49, 73

10 Apéndices

10.1 Apéndice A. Algunas escuelas de Mintzberg: conceptos y críticas.

Descripción	Escuela	Concepto	Disciplina	Defensores	Mensajes	Estrategia, palabras clave	Cambio	Prototipo	Forma de organización	Herramientas	Conceptos	Crítica
Como las estrategias deben ser formuladas	Escuela de Diseño	Proceso de concepción	Arquitectura	Estudiosos de casos	Concordancia, Pensar	Ventaja competitiva, DOFA, capacidad distintiva, Formular, Aplicar	Ocasionalmente, cuantiosos	Directivo principal, como el arquitecto	Mecánica, centralizadora, algo formal	MSV, VPLAN, Cibernética	Realiza un análisis de las capacidades internas y las posibilidades externas, y de la responsabilidad social y ética de los directivos a la hora de elaborar, evaluar y poner en marcha la estrategia. Hay un solo líder que maneja toda la información y debe conocer la organización de abajo hasta arriba.	En primer lugar, la matriz FODA no muestra cómo lograr una ventaja competitiva. En segundo lugar, FODA es una evaluación estática (como una fotografía) en el tiempo. En tercer lugar, el análisis FODA podría orillar a la empresa a exagerar la importancia de un factor interno o externo determinado al momento de formular sus estrategias. Lo que le falta a esta escuela es que debe ser menos formal en la creación de estrategia; es bueno correr riesgos, y sobre todo se debe tener estrategias emergentes.
Como las estrategias son hechas en realidad.	Escuela de planeación	Proceso formal	Ingeniería, Sistemas, Cibernética	Gerentes, financieros, controladores, consultores	Formaliza, programar	Presupuesto, programar, detalles	Periodico, incrementales	Planificados	Centralizada, formal y también fragmentada en divisiones	Modelo, Sistema Viable (Cibernética)	La escuela del aprendizaje dice sobre la fijación de objetivos con verificación externa e interna y evaluación, y sobre la estrategia con plazos predeterminados todo como un proceso formal.	Lo que le falta a esta escuela es que debe ser menos formal en la creación de estrategia; es bueno correr riesgos, y sobre todo se debe tener estrategias emergentes.
Como las estrategias son hechas en realidad.	Escuela de emprendimiento	Proceso visionario	Economía	Pequeñas empresas, individuales, románticos	Imaginar	Audaz, imaginación, visión, nicho	Ocasionalmente, revolucionario	Líder	Simple, centralizada	Prospectiva, Propuesta de valor, CANVAS, Modelos de negocios.	Se basa en la visión estratégica y el liderazgo personalizado. El líder es el único capaz de ver más allá y hacer que los demás también lo vean. El líder cuenta con capacidades innatas como intuición, visión, emprendimiento, etc	Esta escuela no tiene en cuenta factores como la estructura de la organización, que no todos pueden tomar decisiones y que es muy difícil encontrar un líder que tenga todas esas cualidades que se necesita.
	Escuela de aprendizaje	Proceso emergente	Aprendizaje en psicología y teoría del caos en matemáticas	Experimentadores	Aprender, jugar	Incremental, estrategia emergente, exclusivo	Continuo, incrementales, gradual, con ideas cuantiosas	Los que aprenden cualquiera que pueda hacerlo.	Ad hoc, También profesional y descentralizada	Competencias centrales, gerencia de la innovación (CPS), aprendizaje organizacional, Gestión del conocimiento, VRINtool, Arbol Marc Gidel	La escuela del aprendizaje toma en cuenta que en la organización hay muchos estrategas en potencia. El aprendizaje es fundamental para crear la estrategia, pero hay que tener en cuenta que esto solo se consigue con la experiencia, Desempeño superior derivaría de la habilidad de la dirección para consolidar tecnologías y competencias que hicieran más poderosa a cada empresa del grupo empresarial y la ayudarían a adaptarse rápidamente a las oportunidades cambiantes del ambiente	La crítica que le hacemos a esta escuela es que no podemos esperar a caer nos diez veces para poder aprender de nuestros errores; sería pérdida de tiempo esperar a equivocarme para después hacer las cosas bien. Aunque necesitamos aprender constantemente y ganar experiencia, el método ensayo y error no es la solución más eficaz a los problemas de la organización.

Tabla 7. Algunas escuelas de Mintzberg y sus conceptos y críticas.

Fuente: Elaboración propia basado en (Mintzberg, 2003).

La palabra estrategia ha sido usada en distintos contextos y por su tradición no ha podido ser definida de una sola manera. En este apartado se retoma la definición dada por Mintzberg a través de las 5P's: plan, patrón, posición, perspectiva y estratagema, (Mintzberg, 2003; Tovar Mesa, 2019, p. 24):

- La estrategia como plan se caracteriza por comprender un curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Según Mintzberg,

los planes poseen características que son desarrolladas conscientemente y a partir de un propósito. Reconocer acciones y fuerzas mediadoras entre la organización y su entorno permite normalmente realizar un ejercicio anticipatorio y por ello considerar la estrategia como un aspecto fundamental para gestionar las amenazas y oportunidades del entorno.

- La estrategia como patrón es vista como una conducta predeterminada característica en el tiempo. La estrategia puede ser intencional o también puede elaborarse. Por lo que no es suficiente definir la estrategia como un plan, sino que se debe definir a partir del comportamiento que deseamos que se produzca. Esto se hace a partir de un tipo de supuestos u objetos recurrentes (patrón) que dan una idea de lo que se desea y de lo que es factible, (Tovar Mesa, 2019, p. 15).

- La estrategia como posición se fundamenta en que esta se sitúa en medio de los aspectos internos organizaciones y su relación con el entorno, en donde actúa como mediadora para cumplir con los objetivos propuestos.

- La estrategia como perspectiva se da lugar cuando los patrones de comportamiento provienen de una determinada forma de concebir el papel de la organización en el entorno. Es así como la estrategia es concebida como una perspectiva, la cual orienta y da coherencia a las actuaciones de la organización en el tiempo, esto de acuerdo con una manera particular de percibir el mundo.

- La estrategia como estratagema se considera como la pauta de acción hábil para conseguir los objetivos propuestos.

10.2 Apéndice B. BSC y ambientes complejos

El BSC en su diseño base, responde a una lógica de dirección moderna (Mejía Villa et al., 2014, p. 7), donde el entorno se percibe como parcialmente dinámico y por lo tanto predecible; un sistema abierto e influenciada por el entorno. Los protagonistas están centralizados en el equipo directivo con una estructura burocrática y se generan dinámicas de causa efecto uno a uno, tal como suele suceder cuando las organizaciones son gestionadas como máquinas. Las decisiones obedecen a una racionalidad limitada asociada a restricción en la información disponible, la limitación cognoscitiva del que decide y a la presión por el tiempo; esta limitación, lleva a que los directivos usen la heurística en sus procesos de decisión. Si bien el BSC plantea un sistema abierto y adaptativo, no posee la fuerza para lidiar con un organismo complejo (Tovar Mesa, 2019, p. 22).

(Mejía Villa et al., 2014) plantean que la visión al interior de la organización que subyace en el BSC es afín a una máquina trivial²² más o menos predecible y diseñada causalmente con objetivos, indicadores y una estructura burocrática (sistemas 1, 2, 3 y 3* del MSV); pero también, al estar atento al entorno y buscar adaptarse es una manifestación propia de una máquina no trivial – compleja (sistema 4 del MSV).

²² Máquina trivial es aquella que sin importar el tiempo en el que se ejecute una transformación con las mismas entradas, siempre tendrá como resultado las mismas salidas.(von Foerster, 2002).

Surge entonces, la necesidad de incorporar elementos que permitan articular lo que sucede al interior de una organización conformada por un sistema social complejo, donde la agencia de sus actores y sus roles define sus dinámicas (Tovar Mesa, 2019, p. 26).

En este sentido, Morin plantea que solo la complejidad lleva a superar la visión de causalidad uno a uno al reconocer la no linealidad, es una forma de lidiar con la incertidumbre; por lo tanto, la gestión de la incertidumbre es un asunto de aprendizaje en donde se busca entender las dinámicas sociales como una construcción consiente. Para que el mundo sea construcción humanizada, requiere que el ser humano observe y reflexione continuamente sobre su proceso de aprendizaje, que aprenda a aprender (Morin & Pakman, 1998).

Al trasladar estos conceptos al BSC como herramienta de traducción de la estrategia para la ESAL; primero, se reconoce que en el corto plazo si se puede dar una planeación clásica para manejar el día a día; en el mediano plazo el uso de las probabilidades es una buena herramienta; y que, en el largo plazo, donde prima la incertidumbre se deben incorporar formas organizacionales flexibles, descentralizadas e innovadoras que posibiliten a las personas que aprendan a aprender (Tovar Mesa, 2019, p. 31). Por lo tanto, la incorporación de prácticas de aprendizaje en el día a día permiten desarrollar una organización de estructura flexible y con capacidad de innovación. Por lo tanto, se sugiere conservar en el nivel directivo la definición del mapa estratégico y de los objetivos estratégicos y delegar en los equipos la construcción de los objetivos específicos en función de: (i) el propósito organizacional, (ii) el marco estratégico y (iii) apoyados en funciones de cohesión apropiados.

Al usar el BSC de esta manera, se busca alinear las áreas con los objetivos estratégicos de largo plazo, y a la vez definir el plan anual en el corto plazo. También permite, hacer seguimiento a los objetivos y obtener retroalimentación acerca de la estrategia y de cómo mejorarla, apalancados en los procesos de aprendizaje mencionados. En esta combinación de largo y corto plazo gestionado con el BSC, se está buscando tener un direccionamiento hacia la estrategia, y no solamente enfocarse en la eficiencia operacional como ventaja competitiva cortoplacista, según sugieren Skinner y Porter (Porter, 2011; Skinner, 1996; Tovar Mesa & Estratégica, 2019, p. 17).

10.3 Apéndice C. Análisis de las lógicas de dirección & BSC bajo principios complejos

Tabla 5. Análisis de las lógicas de dirección

Variables	Lógica Clásica	Lógica Moderna	Lógica Post-industrial	Lógica Contemporánea
Soporte teórico y conceptual	Administración científica, teoría clásica de la administración, teoría económica clásica, teoría burocrática.	Teoría organizacional, modelo de la organización deseable, racionalidad limitada, sistema sociotécnico.	Teoría de la contingencia, escuela de las relaciones humanas, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, posicionamiento en el entorno competitivo.	Teoría de la estrategia, teoría neoinstitucionalista de la economía y las organizaciones, institucionalistas de la sociología, ciencia de la complejidad, ciencias políticas, gestión del conocimiento.
Concepto de racionalidad	Racionalidad técnica	Racionalidad organizacional	Racionalidad substancial	Racionalidad integradora y cultural
Capacidades directivas	Análisis interno y externo, síntesis, planificación, asignación y coordinación de tareas, evaluación y control, conocimientos en economía y matemáticas.	Habilidades de coordinación de personas, habilidades comunicativas, habilidades para el diseño de normas y procedimientos.	Habilidades sociales, capacidades de motivación y coordinación de equipos, habilidades de dirección y liderazgo, capacidades de reacción y adaptación a los cambios.	Habilidades de dirección estratégica, liderazgo, habilidades comunicativas, habilidades de diseño organizacional, habilidades para la innovación, gestión del conocimiento y la cultura. Habilidades de sensemaking, pensamiento integrador y de diseño.
Aproximación a la organización	Sistema racional	Sistema racional/natural	Sistema natural	Sistema complejo.
Metáfora de la organización	Organización como "Maquina" (transforma recursos en productos específicos).	Organización como "Organismo" (Organismo que se esfuerza para sobrevivir para ello se adapta al entorno).		Organización como "Cerebro" (capacidad de auto organizarse y responder a los estímulos del exterior).
Aproximación al entorno	Sistema cerrado	Sistema abierto	Sistema abierto/cerrado	Sistema abierto, complejo y dinámico.

Fuente: Basado en (Dijksterhuis et al., 1999; Torres & Mejía, 2006)

Tabla 8. Análisis de las lógicas de dirección.

Fuente: (Mejía Villa et al., 2014, p. 11).

Principios complejos	Análisis BSC
Sistémico	No especifica la conexión e interacción sociales ordenadas entre los objetos, componentes y partes de una totalidad que conforman el sistema. Plantea sólo la participación de la alta dirección en el diseño de la estrategia, comunicando a los empleados únicamente de los objetivos e indicadores.
Retroalimentación	Considera la retroalimentación mediante un feedback estratégico para la revisión de la estrategia y el establecimiento de cambios fundamentales.
Autonomía /Dependencia	Especifica la autonomía organizacional y la dependencia del medio ambiente, mediante la consideración de los factores internos y externos.
Estrategia situacional	<ul style="list-style-type: none"> Especifica la exploración del futuro posible y deseable. No especifica la exploración del futuro probable. Especifica la situación objetivo (misión) Resuelve problemas de manera sistémica. Especifica la definición de estrategias.
Caórdico	Especifica la evaluación de las estrategias respecto a la dinámica de los factores externos e internos, evitando el equilibrio en intervalos largo de tiempo.

Fuente: Adaptado Fuentes & Cardozo, 2011, tabla 1, p. 132

Tabla 9. BSC bajo 5 principios del pensamiento complejo

Fuente: (Tovar Mesa, 2019, p. 36)

10.4 Apéndice D. Teoría general de sistemas, cibernética, MSV y Viplan

10.4.1 Pensamiento sistémico TGS

El enfoque sistémico es una forma de abordar una problemática desde diversos enfoques disciplinarios. Sus raíces se pueden asociar a diversas vertientes: (i) desde la informática con los desarrollos en computación en donde Charles Babbage (siglo 19) busca traducir sistemas reales a programas informáticos para hacer simulaciones; (ii) desde de la cibernética con Norbert Wiener quien introduce el concepto de bucles causales y la retroalimentación, usado más adelante en la dinámica de sistemas (DS) fundada por Jay W. Forrester; (iii) desde la teoría general de sistemas (TGS) de Ludwig Von Bertalanffy quien en los años 50 quien plantea la aproximación sistémica y científica para representar la realidad: trabajo interdisciplinario y relación con el entorno; (iv) desde la teoría de la información y las comunicaciones donde Shannon & Weaver plantean la forma como se da la comunicación, como se mide (bits), como se transmite y como se trata; (v) y desde la teoría de juegos donde Von Neumann y Morgenstern, fomentaron el uso de modelos (1944) para estudiar las interacciones en estructuras formalizadas y llevar a cabo procesos de decisión. (Rodríguez A & López E, 2012, p. 2).

Forrester a partir de experimentos electromecánicos se percató de la importancia de concebir y controlar entidades complejas como las que surgen de las relaciones sociales a partir de un enfoque sistémico; su dinámica de sistemas tiene tres momentos: (i) industrial en los años 58, (ii) urbana en el 68 y enfoque global en los años 70.

Se distinguen dos raíces epistemológicas para abordar los problemas del entorno: (i) la tradición **positivista** donde se busca generar conocimiento a través de hechos comprobados, la cual es objetiva, cuantitativa, estructuralista y funcionalista y en ella se incluyen los trabajos sobre teoría de los sistemas vivos y del diagnóstico y diseño de sistemas organizados con el uso del modelo de sistema viable MSV; (ii) la raíz **interpretativa** donde se da importancia a la interpretación subjetiva del fenómeno, la cual es comunicacional, cultural, cualitativa y discursiva y en ella se destacan trabajos del método de los sistemas suaves y el sistema crítico heurístico (práctica reflexiva y de pensamiento sistémico). Sobre estas dos bases y su combinación se ha desarrollado la dinámica de sistemas con diversos enfoques. (Rodríguez A & López E, 2012)

El propósito de la teoría general de sistemas (TGS) es abordar la realidad de una manera sistémica, al mismo tiempo que se busca estimular el trabajo interdisciplinario. Se caracteriza por una mirada integradora y holística donde las relaciones y los conjuntos que se forman son los importantes.

Dentro de los objetivos de la TGS en su inicio está: el desarrollo de una terminología descriptiva de los comportamientos sistémicos, de unas leyes aplicadas a todos los comportamientos y una formalidad matemática de estas leyes. El término sistema es acuñado por Bertalanffy quien lo define como: “conjunto de elementos que tienen relaciones y conexiones entre sí, y que forman una determinada integridad, unidad” (von Bertalanffy, 1989).

La TGS surge como una noción de totalidad orgánica para analizar lo observado, en respuesta al modelo que analiza el mundo desde una visión inorgánica. A partir de un análisis aplicando los principios de la TGS es posible intentar encontrar explicaciones al comportamiento de las organizaciones el cual se manifiesta a través de la cultura de dicha organización.

Los ambientes complejos a los que se enfrentan las organizaciones hoy en día, requieren de herramientas adecuadas a dicho grado de complejidad, y una de esas herramientas es el enfoque sistémico o pensamiento sistémico. Dicho enfoque brinda un marco muy útil (mencionado antes) para afrontar los diversos problemas de la humanidad: reparto de la riqueza, corrupción, migración masiva, cambio climático, etc. Se trata de problemas de gran complejidad que requieren de herramientas adecuadas (Ríos, 2008). Parte de dichas herramientas implican la creación de modelos acordes a esos niveles de variedad, que en muchas ocasiones no existen.

Cuando se analiza una máquina su enfoque se centra en la división en partes de la misma; cuando el enfoque es de tipo sistémico la atención no se centra en las partes sino en las **interrelaciones** entre ellas y con el entorno. En este trabajo nos centramos en el uso del modelo de sistema viable MSV de Standford Beer (Beer, 1984) en el marco de la cibernética organizacional (CO) (Wiener, 2019).

10.4.2 Modelo de sistema viable (MSV)

La viabilidad de una organización consiste en la habilidad de sobrevivir en un ambiente particular, de esta manera la organización debe ser capaz de mantener una existencia aislada, es decir, que, a pesar de no existir de manera independiente, debe tener un nivel de autonomía que le permita ser funcional sin la intervención de las demás organizaciones a su alrededor. (Bastilla & Murillo, 2013, p. 11)

(Bastilla & Murillo, 2013) hace un resumen conceptual del MSV, así: El MSV fue desarrollado por Stafford Beer en su libro *The brain of the firm* (Beer, 1972), donde se hace un símil entre el cerebro humano y cualquier organización, indicando que dicho organismo es uno de los mejores ejemplos de un sistema viable. De este análisis surge el modelo neuro cibernético conformado por cinco niveles de jerarquía presentes en el ser humano. Posteriormente en su obra *The heart of enterprise* (Beer, 1979) el mismo autor demuestra que los ambientes internos de las empresas pueden ser comprendidos bajo los mismos cinco niveles de jerarquía. Luego, en el libro *Diagnosing the system for organizations* (Beer, 1985), se presenta una guía de implementación del MSV para las organizaciones.

(Espejo & Gill, 2011) en su artículo *The Viable System Model as a Framework for Understanding Organizations* resume otros conceptos del MSV de la siguiente manera: El MSV (del inglés *Viable System Model* VSM) no es un concepto nuevo, ha sido usado como herramienta conceptual para entender, rediseñar (cuando corresponde) y soportar el manejo del cambio en las organizaciones. Sin embargo, el modelo no ha sido ampliamente usado, y una de las razones es porque tradicionalmente las organizaciones son vistas como una institución jerárquica donde la estrategia proviene de la cabeza y desplegada desde allí, lo cual hace a la organización lenta e inflexible para afrontar los cambios cada vez más rápidos de un ambiente complejo.

No es fácil para los miembros de las organizaciones asimilar que cada vez es menos relevante a quién se informa dentro del sistema, y más importante tener claro con quien se necesita hablar para hacer que los procesos fluyan; uno de los retos de dichos miembros es tener la sensibilidad de entender las partes y su función al mismo tiempo que se tiene una visión del todo y su propósito.

De otra parte, cuando las estructuras tienden a ser descentralizadas, surge el riesgo de perder la cohesión y sinergia de las partes. Pues en empresas con diversas unidades de negocios

y/o centros de producción cada una respondiendo a presiones de mercados locales y con necesidades diversas hacia la unidad central, el conocimiento y la información muchas veces se quedan atrapadas en las unidades locales reduciendo la posibilidad de cooperación entre unidades de manera transversal.

Ante estos retos, el modelo de sistema viable brinda una forma de beneficiarse de las funciones descentralizadas y al mismo tiempo mantener la cohesión. Para lograrlo el modelo toma principios de la cibernética tales como el control y la comunicación para gestionar sistemas complejos, de tal manera que las unidades de negocio (en el ejemplo anterior) mantienen su autonomía y empoderamiento al tiempo que responden a un marco integrado a través de enlaces de apoyo. El MSV brinda un marco de diseño organizacional flexible y que se adapta tanto a las perspectivas internas como externas de la organización, y equilibra el pensamiento estratégico de corto y de largo plazo.

El enfoque tradicional recurre al organigrama como modelo descriptivo de la organización. Beer propone una forma diferente desde el punto de vista cibernético que emula a los organismos vivos los cuales son capaces de mostrar existencia independiente, los llama sistemas viables y dicha estructura reemplaza al clásico organigrama. La ventaja de este modelo es la recursividad en la administración la que permite que un sistema viable pueda contener otros sistemas viables y a la vez ser parte de un sistema viable más grande.

Para llegar a comprender de una mejor forma los conceptos mencionados anteriormente, e incluso complementarlos, vamos plantear algunas definiciones importantes.

10.4.2.1 Cibernética

Se han dado definiciones de cibernética desde diversas ciencias, se asocia a la ingeniería porque hay lazos de retroalimentación y se enfoca a dispositivos servo-mecánicos; se asocia a una rama de la neurofisiología que se encarga del estudio de la actividad bioeléctrica del sistema nervioso central y periférico utilizando equipos electrónicos como electroencefalógrafos, cartógrafos cerebrales, entre otros (Cecoten, 2021); se asocia a la posibilidad de aplicar la cibernética y la teoría de la regulación a los procesos económicos: econometría; se asocia a una rama de la ecología que estudia la relación de los controles de los circuitos de retroalimentación en el funcionamiento de los procesos naturales. El hecho es que hay verdad en cada una de estas nociones porque la cibernética es interdisciplinaria (Discurso de Beer (Herrera, 2011)).

Cibernética fue definida por el matemático Norbert Wiener como la ciencia de control y comunicación, en el animal y en la máquina (Clark & Ashby, 1965, p. 1), se relaciona con el arte de la dirección. La noción de control así definida no se trata solamente de accionar una palanca para obtener un resultado como sucede con las máquinas triviales (sistema simple determinista), pues en aquellos sistemas que incluyen algún elemento probabilístico, esto no sucede de esta forma.

En los sistemas no triviales la variedad es muy amplia, pero a pesar de ello el control puede hacer algo para generar o llegar a un objetivo predecible, y es esto lo que busca resolver la cibernética (Herrera, 2011).

Wiener observó la función del timonel en la operación de las embarcaciones en el mar, a pesar de las diversas variables, el hombre que opera el timonel mantiene la mirada en el faro y actúa sobre el timonel en tiempo real. La palabra griega para timonel es *kubernetes* que

transliterada²³ al español es *cybernetes*; la misma palabra en latín se transformó en *gubernator* que en español es gobernador.

Si al ejemplo del timonel se agregan un sinnúmero de variables, en ambientes más allá del mar, como son por ejemplo los mercados o las organizaciones; vemos que hoy es posible con el uso de la tecnología tener acceso a grandes bases de datos en tiempo real, pero estas cosas son insuficientes en ausencia de una visión de los propósitos sistémicos y su cuantificación. Estos datos sin visión tienen la misma relación con la información que el chisme con los argumentos (Herrera, 2011, p. 6). Lo que falta hasta aquí es un modelo que contenga la intención, el propósito para el cual se coleccionan estos datos, se requiere cuantificar la complejidad involucrada, para ello se desarrolla el concepto de variedad.

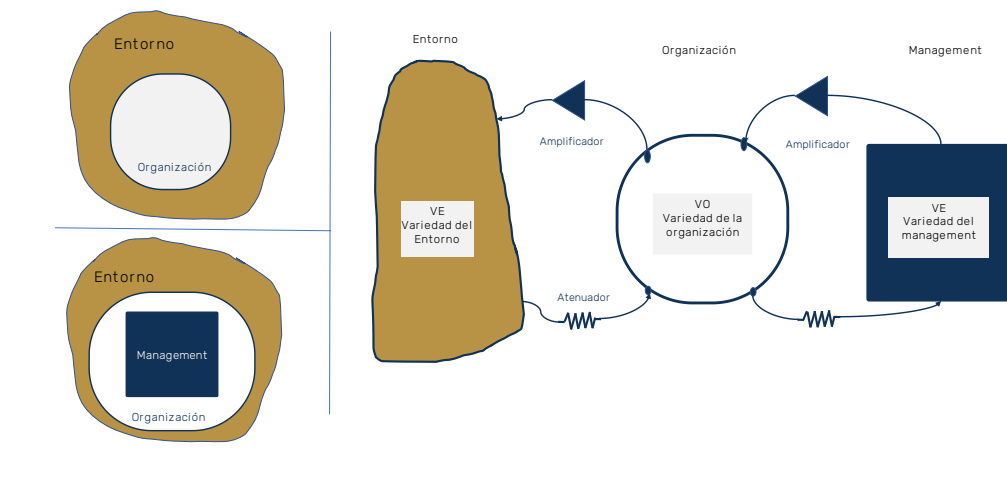
10.4.2.2 Variedad

Variedad es una medida de complejidad del entorno, y en su medición se deben tener en cuenta dos elementos: el número de elementos distinguibles en el entorno y la capacidad de discriminación por parte del observador (Clark & Ashby, 1965, p. 124).

A manera de ejemplo y excluyendo en este momento al observador, asumamos un entorno muy simple con tres (3) elementos cada uno de ellos con dos estados posibles (binario, arriba – abajo, On-off), la variedad se calcula como 2^n (dos a la ene) es decir: 2^3 equivalente a una variedad de ocho (8) estados posibles. A este entorno simplificado le duplicamos el número de elementos a 6, ahora se tienen 64 estados posibles. De este rápido aumento de la variedad (sin haber incluido aún al observador) se puede deducir un rápido aumento de la complejidad del sistema (Ríos, 2008).

Variedad es el número de estados o comportamientos posibles de un sistema, y el propósito del concepto no es dar un valor a cada caso, sino poner de manifiesto el tamaño del problema del directivo al gobernar una organización.

En la Figura 25 se ve a la organización insertada en un entorno, luego se ve a la dirección como parte de la organización y a la vez dentro del entorno. Hacia la derecha de la figura se muestran los tres elementos: entorno, operación y dirección y algunas interrelaciones.



²³ Representar los signos de un sistema de escritura mediante los signos de otro

Figura 25. Modelo de entorno, organización y dirección e interrelaciones

Fuente: producción propia con base en (Ríos, 2008)

10.4.2.3 Ley de la variedad requerida

Si se traslada el concepto de variedad desde la mecánica al mundo de la administración de las organizaciones, se debe primero tener en cuenta que el entorno al sistema organizacional tiene estas características: (i) en el entorno hay elementos físicos y abstractos (ideas, pensamiento), (ii) los comportamientos del entorno son de naturaleza probabilística (no predecibles al 100%), (iii) hay un alto nivel de interrelaciones lo que los hace entornos complejos, (iv) está conformado por organismos vivos, por lo tanto son abiertos, (v) y según su gobierno tienen la capacidad propia de dirigir, modificar y corregir sus actos, luego son autogobernados (Flórez & Thomas, 1993, p. 124). Esta amplitud del entorno se traduce en una alta variedad es decir una alta complejidad, para la cual es imposible que una organización (o sistema) pueda absorber.

En este punto nace el concepto e importancia de la administración de la complejidad; para ello el sistema requiere desarrollar una especial disposición hacia la complejidad en el sentido de usar mecanismos y estrategias como las de ignorar, rechazar, crear indiferencias, encerrarse en sí mismo, que le permitan gestionar la complejidad.

Desde otro punto de vista, la organización debe contar con la variedad requerida para responder a la amplia variedad del entorno: solo variedad puede absorber variedad, y solo variedad puede destruir variedad: **ley de la variedad requerida de Ashby** (Clark & Ashby, 1965, p. 207). Es decir, que para hacer frente a un determinado grado de variedad (complejidad) el sistema, ya sea el directivo, un sistema regulador o una organización debe ser capaz de desplegar una variedad equivalente. Pero, surge una problemática: ¿Cómo se puede cumplir con los requisitos de la ley de variedad de Ashby, si en general la variedad disponible en cualquier organización o equipo directivo es muchísimo menor a la gigantesca variedad del entorno? La respuesta la proporciona la Cibernética Organizacional (Ríos, 2008, p. 268).

10.4.2.4 Cibernética organizacional (CO)

La CO es un enfoque sistémico derivado de la cibernética de Wiener y aplica los principios de comunicación y de control definidos por la ella (cibernética) para aplicarlos a la organización. Para lidiar (administrar) con la amplia variedad del entorno, la CO usa dos mecanismos. El primero actúa en una **dimensión** denominada **vertical**, a través de la cual se descompone el sistema en subsistemas contenidos en el sistema inicial, a la vez estos subsistemas se descomponen en otros más pequeños y así sucesivamente, de tal manera que los subsistemas más pequeños se encargan de atender una parte pequeña de la gran complejidad inicial. Importante tener en cuenta que estos subsistemas no son fragmentos de la organización inicial, sino que deben poseer los requisitos para constituirse como unidades plenamente operativas, con una estructura similar a la inicial solo que, en un ámbito más pequeño. A este proceso de división vertical se le llama desdoblamiento de la complejidad. (Espejo, 2003) citado por (Ríos, 2008, p. 269), y el número de niveles será determinado por la complejidad del entorno inicial.

La otra **dimensión** denominada **horizontal** se refiere a los componentes del entorno (clientes, mercado, productos, etc.) los cuales son mucho mayores que la variedad disponible dentro de la organización, y la variedad de la organización es mucho mayor que la disponible en

el equipo directivo. Para cumplir con la ley de Ashby se requiere de mecanismos que lo hagan posible, a estos mecanismos se les llama atenuadores y amplificadores de variedad y deben ser estratégicamente diseñados para lograr gestionar la complejidad. Los primeros – los atenuadores - seleccionan entre la inmensa variedad del entorno solo aquellos que son relevantes para la organización y que se deben mantener para asegurar la viabilidad, incluso hay casos donde parte de la variedad puede absorberse por el entorno mismo (una falla técnica de equipo la resuelve el distribuidor y no llega a la empresa), y a la organización solo le llega la variedad residual. Un ejemplo de atenuador es que la organización solo se enfoque en una zona geográfica específica.

De otra parte, los amplificadores permiten ampliar la variedad requerida (capacidad) de la organización, ejemplos. (i) medios de publicidad masiva, (2) delegación de funciones del directivo en los mandos medios.

Un adecuado diseño de los mecanismos mencionados: desdoblamiento de la complejidad, uso de atenuadores y de amplificadores de la variedad van a permitir enfrentarse de una mejor forma a la complejidad (Ríos, 2008). La diversidad de herramientas que puede usar el directivo para enfrentar la complejidad y sus formas de uso es lo que Beer ha denominado ingeniería de la variedad.

10.4.2.5 Modelo - regulador

En la sección 10.4.2 se mencionaron algunas generalidades del MSV, Continuando con el hilo conductor previo, se amplían los detalles de este modelo y se desarrollan sus componentes.

La herramienta de modelo permite abordar un problema, estudiarlo, plantear opciones, desarrollarlas y luego hacerles seguimiento. Diseñar el sistema de regulación de un sistema (regulador) requiere de la elaboración de un modelo que hace unos años era algo opcional y cada vez es de mayor utilidad. Ashby & Conant plantean que el éxito de un modelo se asocia a su simplicidad, a que sea isomorfo²⁴ con el sistema a regular (Conant & Ross Ashby, 1970), y que además contenga la variedad requerida para el problema que se está abordando. En la medida que este modelo evolucione por efecto del aprendizaje, los beneficios pueden aumentar. Todo buen regulador de un sistema, debe ser un modelo de ese sistema (Conant & Ross Ashby, 1970).

Se ha incluido previamente el concepto de regulador: si se tiene un sistema que se quiere controlar con una entropía dada, y se logra definir (diseñar) una función del sistema a ser controlado de la tal manera que al aplicar sus acciones (por parte de dicha función) sobre el sistema se logra minimizar la entropía²⁵, estamos ante un modelo que tiene una buena representación del sistema; por lo tanto, estamos en presencia de un buen regulador, de un buen modelo.

²⁴ Isomorfo desde la aproximación matemática hace referencia a que dos o más cosas tienen la misma estructura. Dicho de dos o más cuerpos: Que, con diferente composición química, presentan igual estructura cristalina y pueden cristalizar asociados (Fundación PRO-RAE, 2022).

²⁵ Entropía es la medida del desorden de un sistema. Una masa de una sustancia con sus moléculas regularmente ordenadas, formando un cristal, tiene entropía mucho menor que la misma sustancia en forma de gas con sus moléculas libres y en pleno desorden (Fundación PRO-RAE, 2022).

10.4.2.6 Modelo de sistema viable MSV

Como se comentó previamente, la viabilidad se entiende como la capacidad del sistema de mantener su existencia a lo largo del tiempo a pesar de los cambios en el entorno. En la Figura 25 se muestran los componentes básicos del modelo: entorno, organización (operación) y *management* (metasistema). Una de las condiciones de la viabilidad de un sistema para Beer es que existan las funciones o subsistemas identificados en el MSV como imprescindibles. A estas funciones Beer las ha llamado Sistema 1, Sistema 2, Sistema 3 y su complemento el Sistema 3*, Sistema 4 y Sistema 5. Existe una relación entre cada uno de los sistemas y los componentes básicos del modelo como se muestra en la Figura 26.

	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 3*	Sistema 4	Sistema 5
Entorno					X	X
Operaciones / sistema	X	X	X	X		
Management / metasistema			X		X	X

Figura 26. Relación entre subsistemas/funciones y los componentes básicos del MSV

Fuente: producción propia con base en (Espejo, 2003)

A continuación, se hace una descripción de cada uno de los sistemas basado en (Espejo, 2003) y (Ríos, 2008).

10.4.2.6.1 Sistema 1

El sistema 1 de **operación** se encarga de la producción y entrega al entorno los bienes o servicios que la organización produce. Se compone de unidades organizativas operativas completas y viables. Cada una de ellas se encarga de una actividad o producto. Estas unidades poseen un alto grado de autonomía que les permiten adaptarse al entorno. La alta dirección de la organización es la que define cada una de estas unidades teniendo en cuenta que cada una de ellas debe cumplir las condiciones de viabilidad que exige la organización. Es de aclarar que los Sistemas 1 son las únicas unidades viables del MSV, el resto de unidades son reguladoras, pero no viables, es decir que no pueden existir por fuera de la organización.

Los Sistemas 1 son autónomos para responder a las necesidades de su entorno, pero tienen una relación de alta dependencia con la dirección para que sean compatibles con la cohesión del conjunto; además que se relaciona con los demás Sistema 1 de la organización. Cada unidad cuenta con los componentes básicos del MSV: entorno, operación y *management*, y además cuentan con un Sistema 2 interno. En resumen, estas son las relaciones del Sistema 1:

- Con la dirección corporativa a través del Sistema 3 para (i) recibir directrices, (ii) rendimiento de cuentas y (iii) negociación de recursos.
- Con el entorno como destinatario de los servicios o productos que brinda.
- Con la unidad coordinadora del (Sistema 2).
- Con la función auditora (Sistema 3*) como canal especial.
- Con las otras unidades de (Sistema 1).
- Con las direcciones de las otras unidades operativas.

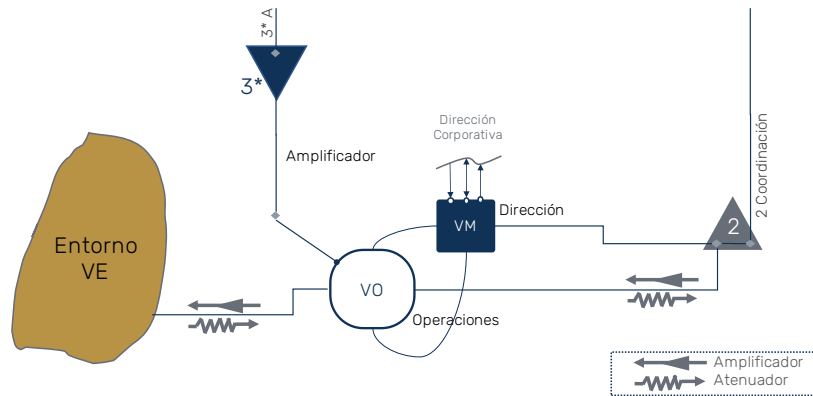


Figura 27. Sistema 1 con sus elementos y relaciones

Fuente: producción propia con base en (Ríos, 2008)

10.4.2.6.2 Sistema 2

Todos los sistemas operativos (misionales) están conectados operacionalmente en mayor o menor grado, y debido a su autonomía tienden a tomar decisiones descoordinadas. Por esto, la función de coordinación del Sistema 2 es la encargada de minimizar estas descoordinaciones y lograr acuerdos en materias de interés común.

El Sistema 2 de **coordinación** tiene por finalidad el funcionamiento en armonía de las unidades operativas del Sistemas 1, por lo tanto, debe ser atenuador de las oscilaciones entre los Sistemas 1 que buscan cada uno sus fines propios. El Sistema 2 se encarga de garantizar la alineación de objetivos de la organización para generar valor en las actividades primarias. Ejemplos de lo que hace el Sistema 2: (i) planes de producción, (ii) procesos contables, (iii) estándares de gestión humana, etc. Este sistema se tiene en cuenta como un dispositivo anti oscilatorio del Sistema 1, brindándole estabilidad a la organización y busca resolver los conflictos operacionales existentes en esta.

Dentro de las unidades operativas Sistema 1 se cuenta con su propio Sistema 2 local para coordinarse con las otras unidades operativas. Todos estos Sistema 2 se conectan al Sistema 2 corporativo que lleva la información al Sistema 3 acerca de cómo marchan las unidades operativas, y en sentido inverso recibe instrucciones de coordinación. Los atenuadores deben filtrar la información relevante en la toma de decisiones y los amplificadores deben desplegar las instrucciones antes indicadas.

Cuando se diseña el Sistema 2 debe haber representación del *management* del Sistema 1 con la asistencia del Sistema 3.

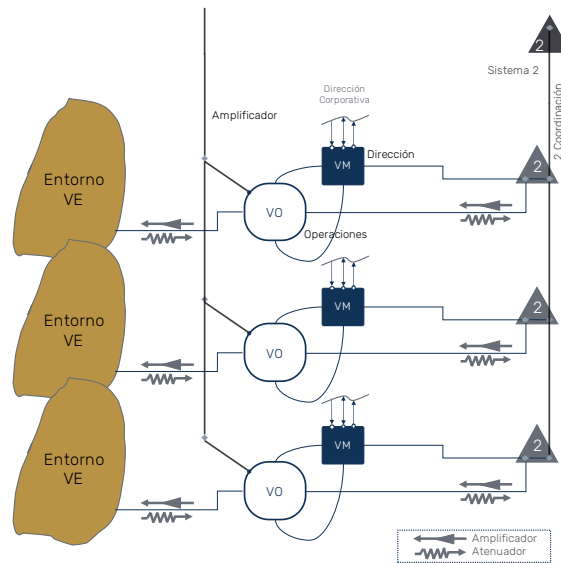


Figura 28. Sistema 2. Fuente: producción propia con base en (Ríos, 2008)

10.4.2.6.3 Sistema 3

El sistema 3 es conocido como el de **monitoreo y control (dirección operacional)**. Es el canal por el cual se genera el flujo de información entre los Sistemas 2 (coordinación) y Sistema 4 (inteligencia) (Espejo & Gill, 2011). Este sistema conecta los resultados de los sistemas operativos y la creación de acciones que permitan fomentar que estos resultados estén encaminados hacia la generación de valor para la compañía. El Sistema 3 se comporta como un dispositivo para la cohesión, y se articula al Sistema 2 para evitar las oscilaciones en el Sistema 1, brindándole estabilidad a la organización y ayudando a resolver los conflictos operacionales existentes cuando los mecanismos de coordinación no son suficientes.

El monitoreo y control de las operaciones que se realizan en el sistema de implementación (misionales), como también la asignación y control de los recursos utilizados, debe ser vigilado por un sistema que absorba un mayor grado de complejidad que los subsistemas de implementación, por ello estas tareas son realizadas por el sistema de control, el cual también tiene como misión entregar información de la situación interna del sistema a la función de Políticas que se detallará más adelante (sistema 3* - auditoría).

El Sistema 3 es el encargado de optimizar y lograr sinergias entre las funciones de los Sistema 1. Cuenta con la visión de conjunto que no tiene el Sistema 1. Se encarga del **aquí y el ahora**. No debe intervenir en el funcionamiento de las unidades operativas; cuando esto sucede es un indicador de fallas en el diseño del sistema. Recordemos que los Sistema 1 tienen su propio *management*, por lo tanto, una intervención del Sistema 3 no es adecuada y genera distorsión.

El Sistema 3 solamente se debe encargar de: (i) transmitir instrucciones procedentes del *management*, en relación a fijación de objetivos, o instrucciones de cambios que vienen del Sistema 4; y, (ii) negociación de recursos. El uso de la línea del Sistema 3 hacia el Sistema 1 para imponer autoridad, como se dijo es una falla del sistema. La razón de no usar dicho mecanismo es porque su variedad propia no le permite entender la gran variedad compleja del día a día del Sistema 1. Si un directivo actúa de manera directa pasando por alto esta recomendación, va a tomar decisiones con base en un regulador (modelo) inapropiado sin la suficiente variedad. Los resultados pueden ser perjudiciales.

Este sistema cuenta con un sistema interno llamado Tres Asterisco (Sistema 3*) que tiene el objetivo de auditar e investigar en forma similar a los controles en las compañías acerca del estado de las edificaciones, administración de recursos, auditorías contables etc. Ver adelante.

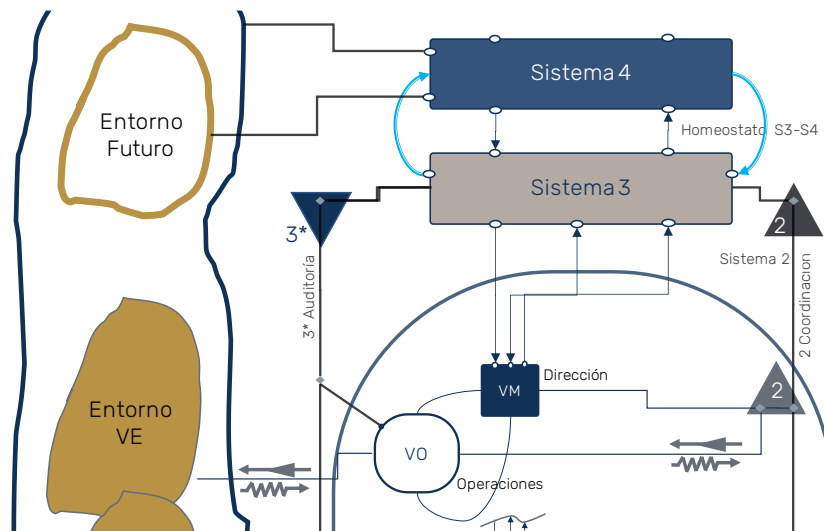


Figura 29. Sistema 3 y Sistema 4.

Fuente: producción propia con base en (Ríos, 2008)

10.4.2.6.4 Sistema 3*

El Sistema 3* de **auditoría** sirve de apoyo al Sistema 3, y su misión es obtener aquella información del Sistema 1 que no fue alcanzada u obtenida por el Sistema 3 de manera directa o a través de la conexión del Sistema 2. Se debe asegurar de integridad y completud de la información que va del Sistema 1 al Sistema 3. Los mecanismos utilizados para llevar a cabo su función son: (i) auditoría de calidad, de cumplimiento de procesos contables; (ii) estudios del trabajo; (iii) investigación de operaciones; (iv) encuestas, etc.

El Sistema 3* debe tener una amplia capacidad de variedad para ser efectivo en su función. Una recomendación que apalanca su hacer es la elaboración de auditorías esporádicas, lo que permite que el comportamiento de los componentes se ajuste a lo deseado.

10.4.2.6.5 Sistema 4

El Sistema 4 de **inteligencia** se encarga de **futuro y del entorno** (exterior) de la organización. Lidera el mecanismo de **adaptación**, para asegurar el propósito y mantener la identidad a pesar de los cambios del entorno. Debe estar atento de los ámbitos económicos, tecnológicos, sociales, etc. Identificar sus cambios y hacer los ajustes internos para asegurar su viabilidad. En este sistema se aborda la dirección estratégica. Para desarrollar su función, se recomienda al Sistema 4 el uso de herramientas asociadas al pensamiento estratégico y a la acción estratégica. Por ejemplo, la vigilancia del entorno y sus implicaciones en la organización puede apoyarse en herramientas como la Dinámica de Sistemas o del pensamiento prospectivo. En el presente trabajo se privilegian herramientas de planeación y de direccionamiento que se presentarán en el acápite correspondiente. En la Figura 29 se pueden ver los detalles del Sistema 3 y Sistema 4.

10.4.2.6.6 Homeostato Sistema 3 – Sistema 4

Ante la pregunta ¿Como hacer que entre los sistemas 3 y 4 haya una estabilidad independiente de sus reacciones a los cambios externos? La CO responde: Homeostasis. El Sistema 3 se encarga del aquí y ahora y el Sistema 4 del entorno y futuro, funciones que pueden entrar en tensión, pero que puede ser resuelta diseñando un sistema de retroalimentación negativo, orientado a objetivos. Para lograrlo el Sistema 4 debe lograr que el Sistema 3 adopte e integre hacia el Sistema 1 los cambios que se deben dar de acuerdo a como se ve el futuro por parte de Sistema 4. De igual manera el Sistema 3 debe informar al Sistema 4 acerca de las restricciones o limitaciones que tiene el Sistema 1. La integración entre el Sistema 3 y Sistema 4 es crucial en el acoplamiento dinámico del aquí ahora y el futuro / entorno. Cómo los intereses de estos dos sistemas son tan diferentes, esta relación suele ser difícil y conflictiva, es necesario recurrir de nuevo a algunas herramientas que ayuden a definir lo que se debe conservar y lo que se debe cambiar, bajo la directriz del sistema 5. Nuevamente herramientas del pensamiento estratégico y de la acción estratégica son útiles para apoyar esta labor, y la selección de las herramientas partió de privilegiar su aporte a un diseño adaptativo, las cuales se presentarán en la sección correspondiente.

10.4.2.6.7 Sistema 5

Este es la máxima autoridad de la organización y con la capacidad de regular la relación entre el Sistema 3 y Sistema 4. La variedad entre los sistemas 3 y 4 (problemas) debe ser absorbida (resuelta) por el Sistema 5 haciendo uso de su autoridad. Dentro de sus funciones se tienen:

- Equilibrar el presente y el futuro de la organización tomando en cuenta los aspectos internos y externos.
- Establecer la identidad de la organización, que es o que quiere ser la organización.
- Establecer los valores, normas, reglas de conducta, el ethos²⁶ que va a facilitar la cohesión del sistema.
- Establecer la misión, visión y objetivos estratégicos.

La dirección del Sistema 5 es de tipo normativa, la del Sistemas 4 es dirección es estratégica, y del Sistema 3 es de dirección operativa.

En el Sistema 5 deben estar integrados todos los grupos de interés (*stakeholders*), incluyendo los actuales, así como los potenciales futuros. Hoy día se deben incluir grupos de interés de la dimensión social, económica y ecológica²⁷.

²⁶ Conjunto de rasgos y modos de comportamiento que conforman el carácter o la identidad de una persona o una comunidad (Fundación PRO-RAE, 2022).

²⁷ Ciencia que estudia los seres vivos como habitantes de un medio, y las relaciones que mantienen entre sí y con el propio medio (Fundación PRO-RAE, 2022).

10.4.2.7 Control intrínseco

Uno de los supuestos grandes en los sistemas de control es la velocidad de respuesta, por lo tanto, es evidente que el control más exitoso es el que sucede inmediatamente a la salida del proceso, en cuyo caso el control es casi instantáneo. El MSV busca resolver esto a través de la descentralización bien diseñada, es decir con delegación, y líneas de control (Piedra Herrera, 2011). Aquí el autor de este texto quiere introducir dos conceptos para apalancar esa delegación: enseñanza y empoderamiento.

Al mencionar el concepto de empoderamiento, quiero retomar un texto de la cirujana y docente Constanza Sanchez: “La enseñanza ... tiene como meta formar personas que sean líderes que transformen a la sociedad, para ello deben ser ciudadanos críticos con la capacidad de analizar, juzgar y pensar por sí mismos; para después actuar en consecuencia en el servicio de la sociedad. Dando fe que es en el servicio la única forma de ser un auténtico líder”

Alfonso Sánchez define empoderamiento: "se diría que empoderamiento es un proceso intencional, intersubjetivo y continuo de conversión de los individuos en sujetos **conscientes** de sí mismos, de las circunstancias y del entorno social, mediante la acción comprensiva, crítica y transformadora sobre sus propias interacciones sociales”, y plantea un conjunto de indicadores así: “argumentación crítica, juicio Ético, visión contextual, acción propositiva, asertividad, vinculación solidaria, y otros que denoten las formas o grados de comprensión y control de las fuerzas y dinámicas personales, sociales, económicas y políticas en que se inscriben los actores sociales.” (Sánchez Pilonieta, 2002).

Retomando el concepto de control intrínseco, es relevante puntualizar acerca de lo que se quiere controlar, no se trata de tener grandes volúmenes de datos sino respuestas selectivas, efectivas e inmediatas que terminan siendo la clave de la viabilidad del sistema. En el discurso publicado por la revista cubana ACIMED Beer indica: “Yo he definido un sistema viable como el sistema que es autosostenido, o que merece sobrevivir, del mismo modo en que un ser humano es viable cuando puede sobrevivir fuera del vientre. No es totalmente independiente nada en este mundo jamás lo es, pero es autónomo dentro de límites que se definen en términos de su propia fisiología” (Piedra Herrera, 2011, p. 278).

Una de las herramientas clave en la viabilidad es la ultraestabilidad, definida por Ashby de la siguiente forma: “... cuando el comportamiento no es efectivo para contrarrestar una perturbación, la organización interna podría ser ajustada automáticamente hasta encontrar un nuevo comportamiento efectivo. En lugar de mera estabilidad” (Froese, 2016, p. 55).

En el diseño organizacional presentado en este trabajo, estos son algunos de los conceptos claves que son abordados. Descentralización, empoderamiento, aprendizaje, liderazgo, información focalizada en las relaciones y calidad, no en el volumen (Pensamiento Complejo – ver más adelante), control intrínseco, ultraestabilidad, recursividad.

10.4.2.8 Team Syntegrity – Inteligencia Colectiva

Team Syntegrity fue creado por Stafford Beer (Beer, 1994), como un método de interacción social que busca que los participantes lleguen a un acuerdo compartido a partir de diversos puntos de vista incluso controversiales, sin que eso ponga en riesgo la integridad de los intereses.

Los trabajos de Beer después de plantear el MSV (desarrollados en el libro Beyond Dispute) se enfocaron en analizar la dinámica organizacional y el lugar del individuo dentro de

ella, con foco en la dinámica de la conciencia de grupo en lugar de la estructura del modelo de la organización. Para ello plantea un modelo no jerárquico de interacciones sociales usando protocolos para facilitar la participación y el diálogo, alejando el rol de poder de la conversación. (Espinoza & Harnden, 2007). Una de las bases del modelo es asegurar que exista y se comparta una identidad para facilitar la toma de las decisiones a cualquier nivel funcional de la organización.

La aplicación de la metodología ha evolucionado hacia la búsqueda de espacios de innovación abierta donde los empleados (internos) y grupos de interés (externos) aporten conocimiento en resolución de problemas e impulso a nuevos proyectos y generación de valor,

En el alcance de este trabajo no se aplica este tema en particular, pero se deja como iniciativa y herramienta útil al ejecutar los procesos de implementación estratégica.

10.4.2.9 Principios organizacionales del MSV. (Beer, 1985)

Primer principio: La variedad operacional, gerencial y de medio ambiente que se encuentra a lo largo de la organización, tiende a equilibrarse. El sistema debe estar diseñado para lograr este equilibrio con el menor impacto a los costos tanto humanos como económicos.

Segundo principio: Los cuatro canales direccionales que llevan información entre las unidades gerencial, operacional y el entorno deben tener alta capacidad de transmitir una gran cantidad de información relevante para la selección de variedad en un tiempo eficiente.

Tercer principio: Independientemente de donde venga la información llevada por un canal o las fronteras que este pase, siempre conlleva a la transducción; la variedad del transductor debe ser al menos equivalente a la variedad del canal.

Cuarto principio: La operación de los primeros tres principios debe ser cíclica, manteniéndose a través del tiempo sin interrupciones.

10.4.3 VIPLAN, herramienta de diagnóstico y diseño. MSV. (Espejo et al., 1999)

Dentro del desarrollo de este trabajo se usa la herramienta del VIPLAN, la cual fue desarrollada para facilitar la implementación del MSV en las organizaciones (Espejo et al., 1999). Cuenta con los siguientes cinco pasos:

- Establecimiento de la identidad
- Modelos estructurales
- Desdoblamiento de la complejidad
- Distribución de la discrecionalidad
- Modelo de la estructura organizacional: mecanismos regulatorios de adaptación y cohesión.

El método VIPLAN busca resolver los controles y equilibrios entre las personas de la organización para el logro de la adaptación y la cohesión del sistema. El método se enfoca en producir modelos para que las personas entiendan sus interacciones. La herramienta funciona en dos modos, en el modo 1 de estudio al sistema actual para hacer un diagnóstico, en el modo 2 se diseña la organización para lograr un proceso de transformación – cambio de identidad hacia una nueva organización.

10.4.3.1 Identidad

En la fase de Modo 1 los participantes del estudio hacen afirmaciones del propósito basados en sus observaciones de actividades y relaciones existentes, y su preocupación es la teoría en acción y no la adopción; en este punto se pueden identificar en que áreas se ha creado la conciencia sobre el propósito. La declaración de identidad saca a la superficie la forma como las personas viven su organización. La identidad debe reflejar lo **que es** la organización más allá de lo que hace, pero el método reconoce que a través de lo que se hace se puede inferir lo que es.

Por ello en el método se indaga sobre lo que se hace, quien, y para que lo hace, así como sus preocupaciones y perspectivas; e incluso los espacios de debate entre los entrevistados permiten el reto y análisis entre ellos.

Un buen desarrollo de la identidad es altamente descriptivo de la organización, y el uso del TASCOI es una ayuda útil para tener un estudio revelador.

- Transformación: ¿Qué entrada se convierte en qué salida?
- Actores: ¿Quién está involucrado en la realización de las actividades que implica la transformación?
- Proveedores: ¿Quiénes son los proveedores de los insumos para la transformación?
- Clientes: ¿Quiénes son los que reciben las salidas de la transformación?
- Propietarios: ¿Quién tiene en el sistema una visión general de su transformación?
- Intervinientes: ¿Quiénes, desde afuera, están definiendo el contexto para la transformación del sistema?

El TASCOI ayuda a identificar las transformaciones y las relaciones e involucra a todos los niveles de la organización; entre mejor se entienden las relaciones mejor es el entendimiento. Normalmente hay un enlace entre las declaraciones de identidad y las estructuras organizacionales.

Una declaración de identidad debe contener lo que hace la organización (T), utilizando que tipo de recursos para lograr un propósito determinado.

Cuando la fase es en Modo 1, la declaración de identidad recopila lo que parece ser la organización. Y en el Modo 2 (diseño) implica declarar la identidad pretendida.

Aspectos a tomar en cuenta al desarrollar una identidad:

- ¿Qué bienes o servicios se producen?
- ¿Cuáles son las necesidades satisfechas a los clientes?
- ¿Cuál es el impacto del tiempo dentro del proceso? JIT, servicio, etc.
- Tamaño y localización, local, global, remoto.
- ¿Cuál es la relación con el entorno?: políticas, manejo residuos, etc.
- ¿A dónde pertenece la organización?
- ¿Cómo son los recursos y su procedencia?

- ¿Es una organización con foco financiero, social, de caridad, publica?

De la manera como se defina la identidad van a depender los roles, las actividades, las prioridades y las estructuras

10.4.3.2 Modelos estructurales

Ahora, a partir de la identidad se busca una estructura capaz de absorber la complejidad requerida, para lo cual se deben entender los procesos tecnológicos. Los modelos estructurales son proposiciones de como la organización gestiona la complejidad total, y para ello se desglosa desde diferentes perspectivas, cada modelo este asociado a los tipos de drivers (impulsores) más comunes de complejidad.

Así, por ejemplo, los modelos **tecnológicos** representan las actividades (flujo o paso a paso) encargadas de la transformación declarada en la identidad y la forma como se relacionan entre sí, la razón de hacer un modelo de este tipo es para explorar la complejidad del proceso y evaluar su impacto en la estructura organizacional. Cada una de las actividades puede ser evaluada de manera discrecional por parte del diseñador, ya sea en términos de horas hombre, del valor agregado al producto terminado, y la razón de hacerlo es para entender la complejidad misma de cada una de las actividades.

10.4.3.3 Desdoblamiento de la complejidad

La complejidad de los procesos puede requerir de unidades autónomas responsables de cada proceso, y si además dichas unidades más pequeñas se pueden beneficiar de la autonomía en la gestión, entonces se reconoce la necesidad de dichas unidades. Si, además, las personas que realizan estas actividades se relacionan entre sí, puede surgir unidades autónomas de sus relaciones.

Las unidades autónomas independientes en el VIPLAN reciben el nombre de “actividades primarias”. La actividad primaria de la organización, debe tener las divisiones primarias, y estas divisiones primarias deben tener las actividades estratégicas del negocio dentro de sí mismo, y así de manera sucesivamente. Tener en cuenta que a medida que se está más cerca de las entregas o productos es más difícil identificar unidades autónomas. Es común que el desdoblamiento de la complejidad guarde relación con el proceso natural de desarrollo de las actividades, pero también es importante tomar en cuenta que la forma como se absorben los diferentes aspectos de la complejidad guarda relación con el desempeño y la capacidad para lograr los objetivos.

El costo de hacer las cosas se puede optimizar desde el diseño, y Espejo propone un software que permite comprender las implicaciones de cada una de las combinaciones para buscar el diseño más apropiado.

La forma como se trata la complejidad tiene profunda relación en la forma como se opera la organización. Seleccionar estructuras donde se comparten recursos puede generar optimizaciones producto del apalancamiento de actividades, pero generar problemas en los procesos de gestión y de líneas de mando.

Todas las actividades primarias definidas, deben buscar la forma de hacer frente con eficiencia a sus propias complejidades ambientales. Los mecanismos que ayudan a este proceso en VIPLAN se llaman de **cohesión** (o seguimiento y control) y de **adaptación** y a estos se les

llama como el principio de recursividad. Esto es una constante en todas las organizaciones independiente de su naturaleza.

10.4.3.4 Distribución de la discrecionalidad

Cuando se dice que un área tiene discrecionalidad sobre una función, hace referencia a que esta área se le ha otorgado la delegación y el poder sobre la función, y que además tiene las capacidades (recursos y personas) para realizar la función (Reyes Alvarado & Veeduría Distrital, 2007).

Los procesos misionales requieren de procesos de apoyo para poderlos realizar. Hay dos formas de ubicar estos procesos de apoyo: (i) que sean compartidos por varios procesos misionales lo que obedece al concepto de centralizado, o (ii) que el recurso para hacer el apoyo forme parte del proceso misional, es decir descentralizado. Si alguno de las tres condiciones que se describe a continuación, no se cumple, es probable que la función de soporte es centralizada (Reyes Alvarado & Veeduría Distrital, 2007, p. 145), si las tres condiciones se cumplen, estamos ante un proceso descentralizado:

1. Si el proceso de apoyo es un factor clave para el éxito del proceso misional (de acuerdo con algún criterio (e.g., indicador) de éxito predefinido).
2. Si la realización concreta del proceso de apoyo tiene características particulares propias del proceso misional.
3. Si la demanda por el proceso de apoyo por parte del proceso misional es alta (según un criterio predefinido para el efecto).

La función de discrecionalidad²⁸ de recursos está muy relacionada con la estrategia de la organización, por lo tanto, diferentes funciones comerciales pueden tener lugar en diferentes niveles recursivos. Si hay demasiada discrecionalidad a nivel corporativo (centralización), se puede afectar la flexibilidad y por lo tanto la efectividad en los niveles inferiores; y, al contrario, muy poca discrecionalidad en nivel corporativo afecta las economías de escala y las sinergias. Una herramienta de apoyo importante son la tecnología de la información.

VIPLAN modela este concepto en una tabla de recursividad/función, estando en Modo 1 se modela lo existente y en Modo 2 se modela lo deseable. A las funciones se les llama funciones reguladoras.

La descentralización se relaciona con la autonomía de las funciones principales, lo cual es algo no divisible; es decir, se tiene o no se tiene autonomía. Los niveles más bajos deben tener cierto grado de discreción, de lo contrario no serían viables. Tener discrecionalidad en una función a un nivel dado de recursividad, significa quitar la discrecionalidad a los niveles por debajo de la función.

Cada función principal debe ser un sistema autónomo, a mayor cantidad de cruces o símbolos²⁹ haya a nivel global, es mayor la discrecionalidad a nivel central. De otra parte,

²⁸ Discrecionalidad: Que se hace libre y prudencialmente.(Fundación PRO-RAE, 2022)

²⁹ Las cruces (X) o símbolos (O) usados en la tabla de recursión/función se usan para denotar los niveles de discrecionalidad.

asignar discrecionalidad a la misma función en diferentes niveles de recursividad indica que en cada nivel se tiene la misma función, pero a diferente nivel de responsabilidad, es decir que se hace delegación, pero manteniendo la visión agregada a nivel superior, aumentado de esta manera la capacidad de adaptación de la organización en conjunto.

Si hubiera funciones altamente interrelacionadas en términos de un proceso, pero ocurren en diferentes niveles de recursividad, puede suceder que el alto nivel de comunicación entre las dos funciones sea difícil de lograr; en este caso una reingeniería puede recomendar acercar la función que requiere apoyo a uno o más niveles arriba de la recursividad, lo cual podría causar cierto tipo de malestar en los demás niveles.

Ser viable implica que existan los mecanismos de cohesión y adaptación, y es normal que en operaciones locales casi no haya funciones encargadas de la inteligencia, lo que es un indicador que dicha unidad primaria no es viable.

10.4.3.5 Diagnóstico y diseño de los mecanismos estructurales: mecanismos regulatorios de adaptación y cohesión.

Llega el momento de producir el MSV para la organización, donde se mapean las actividades primarias y las funciones regulatorias de política, inteligencia, cohesión y funciones de coordinación. Los recursos relacionados con cada una de estas funciones, definen la capacidad funcional de la actividad primaria; en este punto surgen las discusiones:

- ¿Cuáles son los canales de comunicación que crean la relación entre inteligencia y cohesión? ¿Son los adecuados?
- ¿La inteligencia y la cohesión trabajan balanceadas? ¿o una domina a la otra?
- ¿La función de cohesión supervisa adecuadamente las actividades primarias?

10.4.3.5.1 Mecanismo de adaptación

Para mantenerse viable la organización debe tener la capacidad de crear nuevas posibilidades y adaptarse a nuevas situaciones.

Este mecanismo se asocia a las estrategias y lo constituye tres (3) funciones clave: **política**, la **inteligencia**, la **cohesión**. La política define la identidad, las políticas, las áreas de negocio y sus roles; para hacerlo se debe fomentar la creación y desarrollo de conocimiento en las áreas principales acerca de:

- Entorno externo y largo plazo, tipo de futuro y relaciones que se quieren desarrollar con los grupos de intereses.
- Entorno interno y actual, acerca de las capacidades de producción, recursos, habilidades, tecnología.

Diagnosticar el mecanismo de adaptación requiere de dos pasos. Paso 1: establecer la capacidad de las funciones de la política, inteligencia y cohesión en cada actividad primaria, basado en la tabla de las funciones recursivas.

Paso 2: estudiar los canales de comunicación entre las funciones, por lo general los problemas de comunicación entre los mismos niveles de recursividad se debe a que las personas no reconocen las actividades primarias y las recursiones.

Una de las preocupaciones de la política es articular la comunicación entre funciones acerca de cuestiones claves. Dentro de los criterios a tomar en cuenta esta en tener interacciones equilibradas entre inteligencia y cohesión y la identidad de cada actividad primaria.

10.4.3.5.2 Mecanismo de cohesión

Este mecanismo busca integrar las actividades primarias embebidas en una organización y se repite en todas las actividades. Cada actividad primaria es autónoma, hace sus elecciones y las implementa. Para ser cohesivos la actividad primaria debe aceptar los marcos de referencia. Las divisiones aceptan constituir lo que es la compañía, las unidades estratégicas aceptan constituir las divisiones y así sucesivamente.

Lo importante del MSV son las interacciones entre niveles de recursión sucesivos, y esta es la parte final de diseño del VIPLAN, dar criterios para definir los mecanismos de cohesión: ¿es coherente trabajar mecanismos de cohesión entre dos actividades primarias o el costo de hacerlo es muy alto?, ¿en el contexto de negocio se debe mantener esta unidad operativa o es mejor venderla? este es el tipo de preguntas que surgen en este nivel del diseño. VIPLAN recomienda prestar atención a lo largo de seis tipos de canales de comunicación:

Interacción entre actividades primarias: en un buen diseño es normal que haya buena comunicación entre las actividades primarias ya sea por la secuencia del proceso o por intercambio de recursos, si esto no sucede se debe revisar la lógica de tener estas actividades.

Interacción con el entorno de la actividad principal. Los entornos de las actividades se pueden sobreponer, se deben diseñar las interacciones para lograr sinergias, lo cual puede surgir de analizar como fluyen y deberían fluir los productos y los servicios. Manejar estas interacciones es una forma de gestionar la variedad residual de la organización.

Mecanismos de cohesión de las actividades primarias: suceden entre el corporativo y las actividades, son los cuatro canales descritos a continuación los cuales deben trabajar en conjunto:

1. *Intervención corporativa:* el corporativo emite políticas que se deben cumplir y no son negociables
2. *Negociación de recursos:* el corporativo negocia la asignación de recursos con las actividades a cambio de los cuales la actividad debe cumplir con unos entregables. En este punto el corporativo requiere tener buena información, para ello el punto (c).
3. *Supervisión:* la función de cohesión recibe información de la unidad primaria, sin embargo, es importante la auditoria esporádica directa de donde se está dando la operación, para asegurar la información.
4. *Coordinación:* La complejidad de la operación requiere niveles de discreción apropiados en las actividades primarias, sin embargo, en los procesos de planeación, el corporativo debe tomar discrecionalidad para evitar inconsistencias. La coordinación ayuda con este propósito. La tabla de recursividad ayuda a entender los medios de coordinación requeridos.

De estos últimos deben ir coordinados, por ejemplo, discrecionalidad sin recursos no es funcional, negociación de recursos sin coordinación la gestión se vuelve compleja, la intervención del corporativo sin respaldo del monitoreo no es efectivo.

10.5 Apéndice E. Capital social, valor compartido y teoría actor red

10.5.1 Capital social

10.5.1.1 Función de las organizaciones sociales

Para iniciar esta sección es relevante retomar el rol de los emprendedores sociales, expuesto por Porter y Kramer de la siguiente manera:

“Las empresas no son los únicos actores que encuentran soluciones para los problemas de la sociedad. Hay toda una generación de emprendedores sociales aventurándose en nuevos conceptos de producto que satisfagan las necesidades sociales usando modelos de negocios viables. Como no están encerrados en el estrecho pensamiento de negocios tradicional, los emprendedores sociales suelen estar muy por delante de las corporaciones establecidas en lo que se requiere al descubrimiento de estas oportunidades. Las **empresas sociales** que crean valor compartido pueden escalar más rápidamente que los programas meramente sociales, los que suelen ser incapaces de crecer y volverse autosustentables. El verdadero emprendimiento social debería ser medido por su capacidad de crear valor compartido, no sólo beneficios para la sociedad” (Porter & Kramer, 2011, p. 10).

Y de los clusters locales podemos decir: “Los programas más exitosos de desarrollo de clusters son aquellos que involucran una colaboración con el sector privado, las asociaciones comerciales, las instituciones de gobierno y las ONG” (Porter & Kramer, 2011, p. 15).

“Las empresas con fines de lucro que tienen un propósito social representan una forma más elevada de capitalismo, la que permitirá que la sociedad avance más rápidamente a la vez que las empresas crezcan incluso más” (Porter & Kramer, 2011, p. 16).

Con estos antecedentes teóricos, se considera que existen elementos de peso que fundamentan la posibilidad de desarrollar un modelo de financiación que apalanque la función de cuidado para el cual se está diseñando la estructura organizacional viable objeto de este estudio.

10.5.1.2 Modelo de capital social

Hay muchas empresas que se enfocan en desarrollar programas de responsabilidad social corporativa (RSC) para apalancar su imagen de interés hacia la comunidad, lo hacen de manera directa o forman alianzas con fundaciones que desarrollan dichos propósitos sociales.

Para ello, es indispensable pensar en cómo y por qué las organizaciones sin ánimo de lucro ESAL (*NPO Non Profit Organization* en inglés) eligen o no asociarse con organizaciones con fines de lucro (*FPO For Profit Organization* en inglés), tomando en cuenta los riesgos de daño en el capital simbólico que dichas alianzas pueden implicar. Es decir, la imagen de una ESAL puede verse afectado por la mala conducta de las ECAL (Entidades con ánimo de lucro).

Es limitado el desarrollo teórico que aborde las alianzas sociales entre ESALes y ECALes, y en particular desde la perspectiva de las ESAL, en donde el foco no es la utilidad a los accionistas sino el beneficio social.

Para dar una conceptualización de los modelos de negocio sociales que se financian desde diferentes fuentes, nos remitimos a la teoría de las **formas de capital de Bourdieu** la cual plantea mecanismos por los cuales las organizaciones sociales convierten su capital social en capital económico mientras se limitan y gestionan los riesgos reputacionales a los que se

enfrentan este tipo de asociaciones. Esta aproximación busca contribuir con el modelo de negocio y con la alianza social. Este desarrollo teórico ofrece tres elementos: (i) una herramienta que le permite a la ESAL desplegar sus capacidades para adquirir o no recursos a través de asociaciones; (ii) manejo de los riesgos reputacionales derivados de la asociación con otras entidades; (iii) permite establecer el capital simbólico como antecedente clave en la selección de una ECAL adecuada (Bocquet et al., 2020).

10.5.1.2.1 Alianzas sociales

Las alianzas entre ECALs y ESALs tienden a tener más riesgos, porque no comparten la misma motivación, en la primera las prioridades son económicas y en la segunda el foco es social; sin embargo, una buena alianza conlleva ventaja competitiva, crecimiento, valor económico y social. La creación de valor es la razón de ser de este tipo de alianzas, pero en estas alianzas las ESAL deben ser muy cuidadosas con los socios que adoptan por los riesgos reputacionales que pueden afectar las demás donaciones (Bocquet et al., 2020).

10.5.1.2.2 Modelo de negocios

En estos modelos las ESAL operan no para generar utilidades económicas sino para un fin social, y su estructura financiera tiene una gran dependencia de las donaciones, dentro de los estudios teóricos el análisis financiero de las ESAL es tipo secundario, y no hay una amplia conceptualización de los modelos de negocios aplicables a las ESAL. Esto deja con poca evidencia soportada en estudios que indiquen la forma como las fundaciones aceptan o rechazan una alianza con una ECAL, y como estas decisiones se relacionan con el capital simbólico y los riesgos de daño (Bocquet et al., 2020).

10.5.1.2.3 Formas de capital

La teoría de Bourdieu define el capital más allá de la noción de capital en economía; el capital en esta teoría puede asumir dimensiones monetarias, no monetarias, tangibles e intangibles, y el uso de este capital brinda ventajas competitivas a quien lo tiene. Esta teoría define cuatro (4) formas de capital: capital económico, social (Bourdieu, 1986), cultural y simbólico (Huhn et al., 1993).

El *capital económico* se refiere a los recursos financieros tales como ingresos y que permiten tener una base a partir de la cual se pueden adquirir otras formas de capital y desarrollarlo (Bourdieu, 1986).

El *capital social* agrega los recursos reales o potenciales relacionado con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas (Bourdieu, 1986). Es decir, es la suma de los recursos reales y potenciales que se puede movilizar a través de la membresía en redes sociales de actores y organizaciones, “el volumen de capital social poseído por un agente dado depende del tamaño de la red de conexiones que puede movilizar efectivamente y sobre el volumen del capital (económico, cultural o simbólico)” (Bourdieu, 1986, p. 249).

El *capital cultural* existe en varias formas, incluyendo disposiciones y hábitos de larga data adquiridos a través de la socialización, así como la acumulación de objetos culturales valiosos como pinturas, educación formal, calificaciones, y entrenamiento.

El *capital simbólico* está “siendo conocido y reconocido y es más o menos sinónimo de: prestigio, buen nombre, honor, fama, prestigio y reputación” (Bourdieu, 1993, p. 37). Esta fundado en una dialéctica de conocimiento y reconocimiento” (Bourdieu, 1993, p. 7). Otorga un

beneficio o crédito, una especie de ventaja, una credibilidad, que sólo la creencia del grupo puede otorgar a quienes le dan las mejores garantías simbólicas y materiales. El capital simbólico podría ser la forma más importante, porque su posesión realza y legitima la acumulación de todas las demás formas de capital (Bocquet et al., 2020, p. 5).

10.5.1.2.4 Acumulación y conversión de capital

La conversión de capital se produce en dos etapas consecutivas: acumulación y conversión. Todas las formas de capital pueden ser acumulado en un campo específico, y cada forma también tiene el potencial de ser convertible. Aquí se analiza como las ESAL convierten su capital simbólico (es decir, prestigio), en capital económico, que implica recursos económicos (Bocquet et al., 2020).

La conversión de capital económico a simbólico es un aspecto crítico, normalmente las ESAL poseen un amplio capital simbólico representado en su misión social, y su operación depende de la donación de los ciudadanos y subsidios públicos; y en los últimos años se ha incrementado la figura de la alianza con las ECAL para acceder a dichos recursos. En el Apéndice F se muestran los modelos de conversión de capital convencionales y alternativos planteados por (Bourdieu, 1986).

Como se ha mencionado previamente el riesgo para la ESAL se fundamenta en las malas acciones que puede llegar a tener la ECAL, y el problema es que el capital simbólico de la ESAL no se puede asignar de manera exclusiva, es transversal a toda la sociedad, por lo tanto, una falla en un punto de la cadena tiene efecto simultáneo en toda la red.

Hasta qui hay dos hipótesis planteadas:

H1: El inventario de capital simbólico de una ESAL tiene un efecto positivo en la probabilidad de acceder a fondos económicos.

H2: Un alto stock de capital simbólico tiene un efecto significativo y positivo sobre la probabilidad de obtener financiación diversificada (Bocquet et al., 2020, p. 7)

En el estudio desarrollado en el año 2020 por (Bocquet, Cotterlaz-Rannard, GFerrary), se busca demostrar estas dos hipótesis; como muestra del análisis se toman 150 ONGs internacionales en diferentes campos (a corte del año 2015) y se llevan a cabo entrevistas estructuras con triangulación de información a través de información secundaria.

Las variables dependientes permiten determinar la estructura del valor económico de las ONGs: Ingreso, aporte de ciudadanos, de gobierno y de corporaciones. Estas variables pasan la prueba de varianzas de Bartlett, eigenvalue >1 indica que tres de las variables explican el 78% de la varianza, y otras pruebas estadísticas indican que clasificar los clústeres en cuatro categorías es una buena representación; estas cuatro categorías son: (i) ONG fundadas por ciudadanos, (ii) ONG fundadas por corporaciones, (iii) ONG fundada por el gobierno y (iv) ONG fundada por privados donde los donantes son diversificados (ciudadanos y empresas).

La evidencia reflejada en la Tabla 1 de este estudio (Bocquet et al., 2020, p. 8), impone de plano un reto para la organización que se está diseñando en este trabajo, pues esta organización se clasifica en la categoría 1 de ONG fundada por ciudadanos con la intención de llegar a ser una ONG tipo 4; a menos que el modelo aquí diseñado pueda ser adoptado por una corporación. Las organizaciones Tipo 1, según este estudio, obtiene su financiación a partir de la

donación de los ciudadanos, y las participaciones de otras fuentes como las corporaciones y el estado son marginales.

10.5.1.2.5 Medición del capital simbólico (CS) en el estudio (Bocquet et al., 2020)

El CS no es fácil de medir; una aproximación cualitativa propuesta por (Lehner, 2014), separa el CS en tres unidades significativas: certificaciones, estado legal y representación mediática. Estudios publicados por LexisNexis (<https://www.lexisnexis.com/>) no evidencian una correlación entre las certificaciones y CS de las ESAL, por lo tanto, la certificación no es un criterio para acreditar reconocimiento público de las ESAL.

En cambio, la representación mediática ofrece señales fuertes de legitimidad y reconocimiento de las ESAL (Lehner, 2014), se aprecia una relación positiva entre el uso de las redes y el apoyo efectivo (Bourdieu, 1986, p. 9). Por esta razón una de las variables dependientes para la medición del CS en el estudio aquí analizado, son la cantidad de seguidores en Facebook (<https://www.facebook.com/>).

Dentro del estudio se incluyen una serie de variables de control, dentro de las cuales queremos hacer referencia a dos de ellas: (i) la que mide el costo administrativo (correlacionado con el lugar del mundo donde se ubica la ONG), pues los donantes perciben los altos costos administrativos como un indicador de ineficiencias; (ii) la que mide la cantidad de capital económico autogenerado por la ONG gracias a sus actividades operativas.

Al modelo usado en la medición objeto del estudio, se aplica la prueba de White y el resultado de homocedasticidad³⁰ indica que la confiabilidad de la información arrojada por dicho estudio si permite hacer predicciones.

Los resultados del modelo permiten asegurar que se cumple la hipótesis H1 (El inventario de capital simbólico de una ESAL tiene un efecto positivo en la probabilidad de acceder a fondos económicos) en las fundaciones fundadas por ciudadanos, por corporaciones y mixtas.

Las buenas noticias para nuestra propuesta de MSV de cuidado animal son:

- Las ESAL jóvenes ubicadas en regiones como Latinoamérica favorecen el acceso a estructuras de capital económico a cambio de capital simbólico
- Los altos costos administrativos desfavorecen el acceso a estructuras de capital económico, por lo tanto, el diseño basado en MSV, así como una alta eficiencia en gestión de recursos y transparencia en la comunicación permiten apalancar el éxito del modelo propuesto en este trabajo. **Es importante resaltar que no se puede comprometer la calidad y profesionalismo de la fundación a cambio de buscar bajos costos.**

También el estudio no rechaza la hipótesis nula H2, por lo tanto, es correcto asegurar que un alto stock de capital simbólico tiene un efecto significativo y positivo sobre la probabilidad de obtener financiación diversificada para las fundaciones de tipo mixto (fondos diversificados);

³⁰ La homocedasticidad es una propiedad deseable de los errores de un modelo de regresión simple

esto lleva a inferir que contar con un gran inventario de capital simbólico permite a la fundación **acceder a capital económico con empresas selectas con una relación no exclusiva.**

10.5.1.2.6 Resultados: modelos de financiación

El estudio anteriormente referenciado plantea cuatro modelos de negocio para que las ESAL puedan acceder a capital económico. En dicho artículo se da un detalle de cada uno de ellos; aquí se amplía la información de aquellos que son interés en el marco del MSV que se está diseñando en esta tesis (para mayores detalles ver el Apéndice F).

El catalogado como Modelo 2, con alto capital simbólico pero que no aceptan recursos de las empresas. Solo de los ciudadanos por razones éticas o para eliminar el riesgo reputacional.

El catalogado como Modelo 3, con alto capital simbólico, aceptan recursos de los ciudadanos y las empresas, pero con estas últimas hay un proceso muy riguroso de aceptación rechazo a dichas alianzas. Son ejemplos: Save the children (<https://www.savethechildren.net>), Doctors Without Borders (<https://www.doctorswithoutborders.org>) y World Wildlife Fund (<https://www.worldwildlife.org>).

En el artículo: *¿Durmiendo con el enemigo?* (Burchell & Cook, 2013), plantea como los diálogos estratégicos ayudan al logro de alianzas positivas entre ESALs y ECALs. Allí se identifican tres áreas que pueden transformar estas asociaciones: (i) transformar los inductores / motivadores para lograr el compromiso, (ii) transformar los procesos de compromisos y (iii) transformar los términos y condiciones del compromiso. En el Apéndice M se pueden ver los temas claves a discutir en cada una de estas temáticas, y que servirán de guía cuando se esté haciendo el despliegue estratégico de la organización que objeto de este trabajo.

El estudio que se ha usado en esta base teórica reconoce su limitación al no haber abordado la medición de creación, propuesta y captura de valor que se puede obtener de las alianzas entre ECALs y ESALs, es una invitación para futuros estudios.

10.5.2 Valor compartido VC

10.5.2.1 ¿Qué es?

“El propósito de las organizaciones se debe redefinir alrededor del valor compartido” (Porter & Kramer, 2011), este es el texto con el cual Porter & Kramer presentan este tema en enero del año 2011. Con en este artículo se hace el desarrollo teórico presentado a continuación.

Existe la percepción cada vez más generalizada que las empresas han sido la fuente de los problemas sociales, ambientales y económicos en virtud a su interés de crecer a costa de la comunidad; incluso y pesar de haberse apoyado en los programas de responsabilidad corporativa, el efecto no ha sido el esperado en cuanto a la percepción en la sociedad. Y en un intento fallido la política ha pretendido intervenir comprometiendo la competitividad y el crecimiento.

Las empresas siguen enfocadas en la trampa de crear valor financiero del corto plazo desconociendo las necesidades de los grupos de interés que son los que habilitan el éxito en el largo plazo. Su foco de maximizar valor disminuyendo costos a través de (entre otros) procesos productivos en países de mano de obra barata, y la intervención de la política pretendiendo resolver las falencias sociales a costa de las empresas crean un caldo de cultivo muy peligroso y detrimento de la calidad de vida de la sociedad. En ese contexto, son las empresas las llamadas a volver a unir los negocios y la sociedad, pero con una orientación hacia donde los problemas sociales sean el centro y no la periferia.

Valor compartido no es RSC, no es filantropía, no es el comercio justo y tampoco es sustentabilidad. En el concepto de valor compartido, la sociedad está en el centro y hace parte del desempeño corporativo, y en ese sentido los líderes son los encargados de exhibir los conocimientos en búsqueda de las verdaderas bases de la productividad y de colaboración entre entidades con ánimo de lucro, sin ánimo de lucro y el estado.

El capitalismo ha demostrado ser una buena herramienta para satisfacer necesidades, mejorar la eficiencia, crear trabajo y riqueza; es el momento de cambiar su enfoque hacia la satisfacción de las necesidades más amplias de la sociedad.

Estos son elementos que han exacerbado las diferencias entre corporaciones y sociedad:

- Las empresas han creído que la entrega de beneficios a la sociedad va en contra su utilidad neta, convirtiéndose en una limitación para una empresa que busca maximizar utilidades.
- La noción de externalidad en donde las empresas crean costos sociales de los que no se responsabilizan (ej.: contaminación), y por lo tanto la sociedad implementa políticas, sanciones e impuestos para cubrir estos costos de una manera muy ineficiente maximizados por la corrupción. Estas sanciones se internalizan en la empresa en contra de su utilidad.

La resistencia de las corporaciones en acatar las regulaciones, las ha llevado a externalizar el manejo de estas problemáticas hacia el gobierno o hacia las ONG, en cuyo contexto la RSC se ha creado para mejorar la reputación y se incluyen en los estados de resultados de las empresas como un gasto necesario.

El valor compartido: (i) reconoce las necesidades sociales, (ii) sabe que las necesidades sociales se trasladan en sobrecostos a la empresa por temas de seguridad, accidentes y despilfarro. Al gestionarlo de manera diferente se pueden lograr eficiencias e incrementar la productividad. Por lo tanto, no hace referencia a compartir el valor ya creado sino en ampliar el tamaño de la torta económica y social.

Por ejemplo, en el comercio justo a pesar de sonar muy bien, solo se redistribuye el valor ya creado, con el valor compartido se busca fortalecer el cluster local para hacerlo más eficiente y así aumentar el valor que se crea y se redistribuye en la cadena. Esto evidentemente requiere de una mayor inversión inicial y tiempo además de socializar e interiorizar una identidad compartida, pero a la vez va a retornar beneficios estratégicos más amplios.

El valor compartido está definiendo un completo y nuevo conjunto de mejores prácticas que todas las empresas deberían adoptar. También se convertirá en una parte integral de la estrategia. La esencia de la estrategia es escoger un posicionamiento único y una cadena de valor distintiva (Porter & Kramer, 2011, p. 17).

El valor compartido abre muchas necesidades nuevas por satisfacer, nuevos productos para ofrecer, nuevos clientes que atender y nuevas formas de configurar la cadena de valor. Y las ventajas competitivas que surjan de la creación de valor compartido probablemente serán más sustentables que las mejoras convencionales en costo y calidad. El ciclo de la imitación y del juego de suma cero puede quebrarse.

¿Qué es el valor compartido?: “El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los

progresos económico y social. ... A medida que los gobiernos y las ONG empiecen a pensar más en términos del valor económico y social, forzosamente crecerá su interés en colaborar con las empresas” (Porter & Kramer, 2011, p. 6).

“Los competidores más importantes también podrían necesitar trabajar en conjunto en las condiciones estructurales precompetitivas. La supervivencia del más apto seguirá existiendo, pero la competencia en los mercados beneficiará a la sociedad de maneras que hemos ignorado.

Los cursos de marketing y de conducta de los clientes tendrán que ir más allá de la persuasión y de la creación de demanda para empezar a estudiar las necesidades humanas más profundas y aprender a atender a los grupos no tradicionales de clientes” (Porter & Kramer, 2011, p. 18).

10.5.2.2 Formas de crear valor compartido

Se crea valor compartido cuando se crea valor social, y hay tres formas de hacerlo: (i) reconciendo productos y mercados, (ii) redefiniendo la productividad en la cadena de valor y (iii) construyendo clusters de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa. Cada vez que incrementa el valor de un área se aumentan las oportunidades de la otra. (Ver Figura 30).

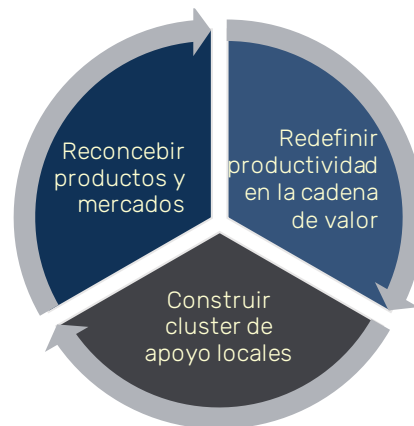


Figura 30. Formas de crear valor compartido. Fuente: producción propia con base (Porter & Kramer, 2011).

10.5.2.2.1 Reconocer los productos y los mercados

Las empresas se han enfocado a desarrollar productos, pero se ha perdido de vista a la pregunta: ¿el producto es realmente bueno para el cliente?, ¿El producto resuelve un problema en términos de mejorar la nutrición, la salud física o mental, la vivienda, el transporte, educación, etc.?

La invitación es que, apoyados en la innovación, repensar los productos o servicios que resuelven las necesidades de la sociedad, y para ello las empresas y las ONG son más eficientes que el estado; a través del marketing pueden hacer ver a los consumidores que el producto les genera un beneficio y protege al medio ambiente.

“Los beneficios sociales de ofrecer productos apropiados a los consumidores desaventajados y de menores ingresos pueden ser profundos, a la vez que las utilidades para las empresas pueden ser sustanciales”. “Una exploración continua de las necesidades de la sociedad

llevará a las empresas a descubrir nuevas oportunidades para la diferenciación y el reposicionamiento en los mercados tradicionales, además de reconocer el potencial de nuevos mercados que antes habían ignorado” (Porter & Kramer, 2011, p. 8).

10.5.2.2.2 Redefinir la productividad en la cadena de valor

Los problemas sociales se traducen en costos económicos en la cadena de valor, al revisar dicha cadena desde el lente de valor compartido se pueden lograr eficiencias con gana-gana a la empresa y a la sociedad. Se pueden hacer aproximaciones desde estos y otros puntos de vista, así: (i) con el uso eficiente de la **energía** en la fábrica, en la logística, en los empaques; (ii) con el uso de los eficiente de los **recursos**, agua, rediseños de empaque, reciclaje, economía circular; (iii) con el trato apropiado a la cadena de **abastecimiento** dándoles acceso a insumos, financiando, compartiendo tecnología, todo ello para mejorar la calidad y productividad del proveedor. Un proveedor más fuerte disminuye su huella de carbono y aumenta su eficiencia, (iv) con la revisión en las prácticas de **distribución** donde se disminuye cantidad de papel, empaque, canales más directos y más cercanos al consumidor; (v) con mejora en la **productividad** de los empleados a través de buenos lugares para trabajar, garantía en salud y bienestar repercute en disminución en costos de tratamientos; (vi) con la **ubicación** cercana y estratégica de proveedores se optimizan costos.

10.5.2.2.3 Permitir el desarrollo de clusters locales

El cluster busca apalancarse de la capacidad local instalada alrededor de la empresa. Proveedores desarrollados, vías de comunicación, academia, servicios públicos, leyes, calidad y transparencia del mercado. Con esta palanca se potencializa el crecimiento de la empresa y de la sociedad permitiendo el desarrollo de la innovación y la competitividad. Las empresas que crean valor compartido a través del desarrollo de clusters, mejoran la productividad al mismo tiempo que ayudan a disminuir las problemáticas sociales en su área de influencia. “Cuando una empresa construye clusters en sus lugares clave de operaciones, también amplifica la conexión entre su éxito y el de su comunidad” (Porter & Kramer, 2011, p. 14).

10.5.3 Teoría de actor red TAR (ANT³¹)

Latour es un filósofo, sociólogo y antropólogo Frances nacido en 1947, principal referente de la teoría actor red TAR; en su libro Reensamblar lo Social (Latour, 2013), el autor critica la ontología³² de la sociología tradicional y propone un modelo que redefine lo social como el resultado de interacciones entre elementos que son en sí no sociales (Vaccari, 2008).

Hace una distinción entre la sociología clásica y la sociología de las asociaciones denominada teoría del actor-red TAR, y que fue trabajada en conjunto con John Law y Michael Callon. El enfoque TAR propone estudiar los grupos que involucran aspectos heterogéneos como un todo, y se deben estudiar como un plano de relaciones transversales que unen varios elementos heterogéneos del mundo (físico, político, tecnológico, semiótico³³, etc).

³¹ ANT: Actor Network Theory

³² Ontología: Parte de la metafísica que trata del ser en general y de sus propiedades trascendentales.(Fundación PRO-RAE, 2022).

³³ Semiología: Estudio de los signos en la vida social. (Fundación PRO-RAE, 2022).

“En la obra *Reensamblar lo Social* (Latour, 2013), el autor presenta cinco fuentes de incertidumbre que contribuyen a alimentar las conexiones entre controversias que buscan explicar el mundo; en la tercera de ellas llamada la naturaleza de los objetos, el autor busca darle voz y participación a los objetos como actores sociales que integran la acción social colectiva y que son importantes a la hora de establecer relaciones de dominación generadoras de comportamientos sociales **duraderos**” (Castillo, 2015).

“El autor indica que las ciencias sociales en el siglo XIX abandonaron los objetos y los relegaron totalmente a las ciencias duras, y después de ello crearon un espacio donde se limitaron a la semiología y denominaron lo social como un vínculo conformado solo por los seres humanos. Para estos sociólogos, dichos vínculos entre los humanos se hacen de dos maneras: (i) interacciones cara a cara, (ii) una relación con fuerza social que explica la permanencia de dichos vínculos en el tiempo. Latour indica que estas dos maneras son insuficientes para explicar la realidad, por dos razones: (i) al reensamblar lo social se debe incrementar la cantidad de actores que intervienen en la acción social incluyendo los no humanos, (ii) porque la fuerza social definida previamente (entre solo humanos) es tautológica, no se cuestiona y que está sobrevalorando las capacidades sociales creyendo que son capaces de crear relaciones duraderas. Latour hace mucho énfasis en decir que la fuerza social conformada por redes de solo humanos, son débiles, no son duraderas y no tienen inercia, y por lo tanto son objeto de revisión permanente y renegociación; por lo tanto, y ante la debilidad de dichas relaciones, se requiere que todo el tiempo haya intervención de otros actores que terminan ejerciendo relaciones de dominación duraderas. Ahora, desde la perspectiva de los objetos (ciencias duras), donde se da la cultura de lo material, suceden los eventos que se oponen a la sociología de lo social, y es así como, se crean masas homogéneas de objetos donde no hay presencia ni de humanos ni de símbolos” (Castillo, 2015).

En la propuesta de Latour con la teoría actor red TAR, se da importancia a los objetos; desde su perspectiva, Latour habla del concepto de delegación de la acción social, la cual es desplazada por diferentes tipos de actores, los cuales tiene la capacidad de transportar la acción usando diversas fuerzas. Indica que se debe aceptar que la continuidad de cualquier acción es una mezcla de conexiones entre lo humano, y lo no humano. En el concepto de social para la TAR, no se incluye a las diferentes entidades como sociales per se, a menos que estén asociadas, por lo tanto, lo social solo sucede cuando hay asociación; se caracteriza por la forma como se reúnen los actores, a la vez que se modifican las formas de los reunidos. Todo lo anterior conforma una acción colectiva y duradera. Aquí, evidentemente surge una crítica en torno a, que el hecho de tener que mantener una acción fluida que es transportada por actores heterogéneos hace difícil el rastreo de las relaciones sociales, pero según Latour, esa es la tarea que tienen que acometer los sociólogos.

La TAR propone traer los objetos a un primer plano a través de la **sociología de las asociaciones**; esto tiene dos implicaciones: (i) la primera mencionada anteriormente donde se delega a los objetos la acción social de transporte pasando la acción a través de una mezcla amplia y heterogénea de actores humanos y no humanos, (ii) nominar a los objetos como actores principales y mediadores de los poderes dominantes de la sociedad, que a la vez serían generadores de simetrías y de fuerzas de poder.

La **teoría de las asociaciones** propone que cualquier curso de acción reúne diferentes tipos de fuerzas que conforman una verdadera acción colectiva con la intervención de muchas entidades (ahora heterogéneas) y que antes no habían sido tenidas en cuenta; generando de esta

manera relaciones más duraderas. Con esta concepción el objeto ya no es algo marginal, sino que pasa a tener una agencia especial, con capacidad de brindar recursos, influir, prohibir, y su acción es muy variable y sus influencias de un amplio rango y duración.

En la teoría de las asociaciones, se deben tener en cuenta los objetos solo en la medida que sean conmensurables³⁴ con los vínculos sociales y a la vez aceptar su inconmensurabilidad individual. Se listan una serie de momentos en los que se da una visibilidad momentánea a los objetos que participan en los cursos de acción sociales, esta visibilidad es suficientemente intensa como para generar buenas descripciones (Latour, 2013, p. 118). Veamos esos momentos:

- **Momento 1:** En los procesos de **innovación**, los objetos toman el rol de papel principal desarrollándose de manera compleja en los talleres, en las oficinas, en una **ciudad**, en el hogar; a través de planes, proyectos, prototipos, etc.; en ese instante, hay diversas agencias presentes conformadas por las personas, medio ambiente y otros, pero cuando el objeto del estudio sobresale producto de las discusiones, desaparecen de la vista las demás de una manera momentánea. Es por ello, dice el autor. “que en el estudio de las innovaciones y las controversias ha sido uno de los primeros lugares privilegiados donde fue posible mantener los objetos como mediadores visibles, distribuidos, referidos, por más tiempo, antes de que se volvieran intermediarios invisibles, asociables” (Latour, 2013, p. 119).
- **Momento 2:** Otro momento sucede cuando los objetos aparecen después de haber estado a distancia de ellos, se trata de aquellos **implementos extraños y exóticos** que se experimentan por primera vez, ya sea por la distancia en el tiempo (una obra de arte), por la distancia en el espacio (etnología³⁵), por la distancia en las capacidades (proceso de aprendizaje), por la distancia de poder de adquisición (un celular o ropa nueva). En ese instante el objeto se vuelve mediador por un tiempo y después desaparecen de forma rápida como resultado del conocimiento, la experiencia, el acostumbramiento o el desuso.
- **Momento 3:** En los **accidentes y golpes** los objetos pasan de ser intermediarios silenciosos a mediadores plenos y protagonistas, en ese caso el objeto deja de ser autónomo y excepto de humanos, a estar compuestos de multitudes de humanos en torno a ellos moviéndose con frenesí. En la actualidad hay una amplia proliferación de objetos “peligrosos”, que cada vez se hacen escuchar más a través del impacto que generan en otros objetos en su proceso de intermediación.
 - En el marco de las tesis objeto de este estudio, los animales en abandono en la calle son agentes no humanos que para un amplio volumen de la comunidad son objetos extraños (**actantes** en el lenguaje de Latour), que son relevantes (se vuelven **actores**) cuando causan algún daño (muerden, ensucian las calles, hacen ruido). La intención del modelo objeto de este diseño es que dichos objetos sean más protagonistas para dirigir esfuerzos en la mejora de sus condiciones de

³⁴ Conmensurable: Que puede ser medido o valorado (Fundación PRO-RAE, 2022)

³⁵ Etnología: Ciencia que estudia comparativamente los orígenes y expresiones de la cultura de los pueblos, a partir de los datos proporcionados por la etnografía (Fundación PRO-RAE, 2022)

cuidado, e incluso apalancarse en los procesos de innovación para incrementar su protagonismo.

- **Momento 4:** Cuando un objeto es retirado a un segundo plano, es posible traerlo de nuevo a la luz usando documentos, videos (historia del conflicto Ucrania – Rusia), memorias, en los museos, relatos de un historiador. Las torres gemelas en USA se convirtieron en mediadores plenos en los procesos de seguridad y manejo de conflictos internacionales.
- **Momento 5:** Otro elemento está asociado con el recurso de la ficción, donde un objeto puede ser llevado de algo solido a algo fluido donde la relación con el humano recobra sentido, en este camino los artistas pueden ser los protagonistas. Ejemplos de ellas las películas de ciencia ficción: Iron Man (Marvel Studios), la Entreprice en Star Trek (Parmount).

Para Latour todas estas herramientas le brindan al científico de lo social elementos para que en el estudio de lo social se incorporen a los objetos inanimados y los no humanos como mediadores.

Reensamblar lo social para Latour implica incorporar más actores a la acción colectiva, un **actor** es cualquier objeto que afecte con su incidencia un estado de cosas, si este actor no tiene figuración es un **actante**.

El **poder** basado solo en vínculos sociales, no es duradero debido a que las relaciones sociales (solo humanas) generan relaciones transitorias. En las relaciones de poder con diversos actores asociados entre sí por fuerzas heterogéneas (tecnología en vivo usada para sistemas de control) se crean vínculos más duraderos haciendo que haya permanencia en la simetría.

El determinismo y narcisismo³⁶ social es el mayor enemigo de las ciencias sociales pues ha llevado a conceptos como la sociedad suigéneris³⁷ que se vuelve insuficiente en el proceso de explicación de la inmensidad de incertidumbres y complejidades que van más allá de lo humano. El determinismo social ha contribuido a la división entre las ciencias duras y las ciencias sociales, ignorando en la perspectiva social los datos y roles de los objetos no humanos haciendo que su agencia particular sea misteriosa e inarticulada.

Para reconocer la agencia en los objetos, no debe haber una diferencia tan fuerte entre acción humana y causalidad material (ej: un gerente que autoriza disponer de desechos tóxico a una fuente hídrica), al contrario, se debe buscar siempre su relación.

Según Latour, las personas y las máquinas deberán ser tratadas como iguales para hacer estudios sociales, esto se refiere al principio de simetría. Es decir que considera un error plantearse explicaciones que hacen referencia a dualismos como naturaleza-social o, como ya

³⁶ Determinismo: Doctrina según la cual todos los acontecimientos, y en particular las acciones humanas, están unidos y determinados por la cadena de acontecimientos anteriores. Narcisismo: Excesiva complacencia en la consideración de las propias facultades u obras (Fundación PRO-RAE, 2022).

³⁷ Suigéneris: Dicho de una cosa: De un género o especie muy singular y excepcional (Fundación PRO-RAE, 2022).

hemos mencionado, lo humano de lo no-humano. Son elementos indisociables y podrían, más aún, deberían ser descritos en los mismos términos.

«El actor-red no es reductible ni a un simple actor ni a una red. (...) Un actor-red es, simultáneamente, un actor cuya actividad consiste en entrelazar elementos heterogéneos y una red que es capaz de redefinir y transformar aquello de lo que está hecha» (Callon, 1992/1998: 156). Los actores pueden ser representados siempre mediante redes de palabras; para ello se emplea el análisis de palabras asociadas que pone de manifiesto las redes, su posición estratégica y su evolución o traducción.

10.6 Apéndice F. Modelos de conversión de capital convencional y alternativos

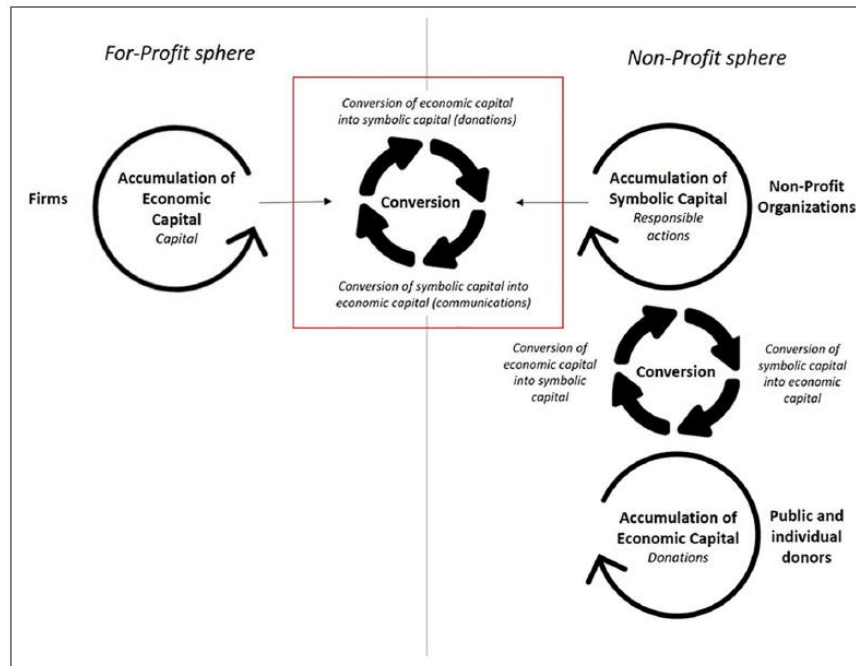


Figure 1. Conventional and alternative models of conversion.

Figura 31. Modelos de conversión de capital.

Fuente: (Bourdieu, 1986, p. 6)

10.7 Apéndice G. Modelos de negocio para convertir capital simbólico en capital económico.

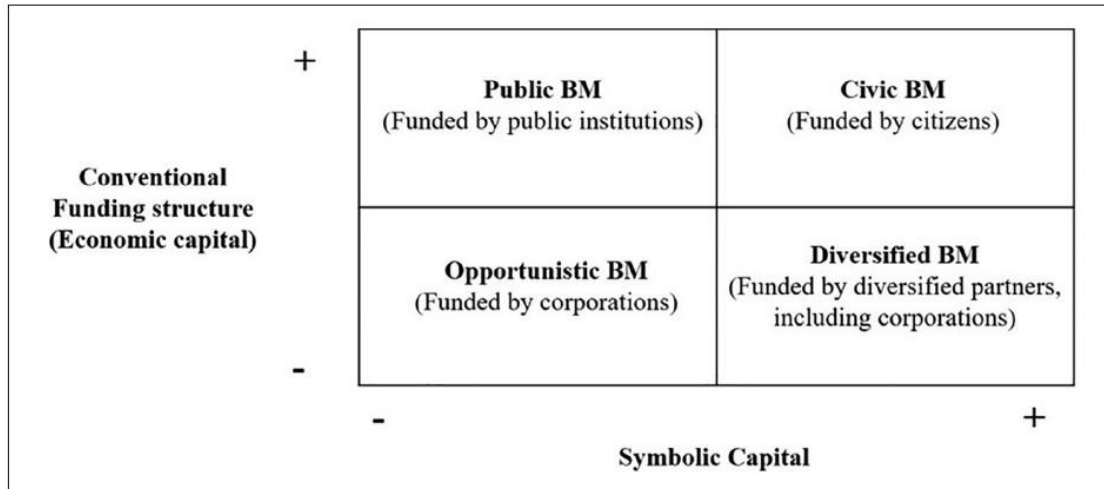


Figure 2. Four NPO business models.
 Note. NPO = nonprofit organization.

Figura 32. Modelos de negocio de las ESAL para convertir capital simbólico en capital económico.
 Fuente: (Bourdieu, 1986, p. 14)

10.8 Apéndice H. Pensamiento complejo (PC)

Estamos en un mundo de crisis en diferentes aspectos multidimensionales y multiculturales que involucra todos los entornos políticos, económicos, de salud, culturales, etc., que requiere maneras diferentes de pensar y de abordar los problemas, el enfoque sistémico brinda elementos importantes de abordaje a las problemáticas tal como se han descrito previamente; sin embargo, el autor de este trabajo no quiere dejar pasar la oportunidad de revisar la propuesta de pensamiento complejo de Morin, y si bien no se pretende profundizar sobre su epistemología, si se busca revisar algunos conceptos y plantear la posibilidad de incorporarlos de manera práctica dentro de la formulación y direccionamiento de la estrategia del MSV objeto de este trabajo, incluso se dejan planteados algunas opciones a desarrollar en la planeación y dentro de los MDE que podrían ser objeto de estudios posteriores.

En el libro *Introducción al Pensamiento Complejo*, Edgar Morin indica: “La patología moderna del espíritu está en la hiper-simplificación que ciega a la complejidad de lo real. La patología de la idea está en el idealismo, en donde la idea oculta a la realidad que tiene por misión traducir, y se toma como única realidad.... La patología de la razón es la racionalización, que encierra a lo real en un sistema de ideas coherente, pero parcial y unilateral, y que no sabe que una parte de lo real es irracionalizable, ni que la racionalidad tiene por misión dialogar con lo irracionalizable.”(Morin & Pakman, 1998, p. 19)

Vivimos en un crecimiento desmedido de la economía apalancado por el crecimiento tecnológico, y muchos de nosotros estamos convencidos que nuestros problemas se pueden solucionar siempre a través de la tecnología; Además, la tecnología también determina nuestro sistema de vida, nuestra sociedad y muy a pesar el sistema de valores que nos rige. Como cereza del pastel, la creación de la gran cantidad de tecnología requiere del uso intensivo de los recursos naturales. En suma, el incremento de la producción, del consumo, de las grandes distancias para

llevar productos terminados de un punto a otro – así como materias primas, de los enormes volúmenes de desecho, no es más que el crecimiento irresponsable de la tecnología y la economía.

¿Qué hubiera pasado si, en lugar de privilegiar la maximización de valor económico a los accionistas a toda costa (capitalismo), se hubiera privilegiado también el cuidado al medio ambiente y a las comunidades como lo plantea Porter cuando hace una revisión del enfoque de competitividad e incorpora el valor compartido? (Porter & Kramer, 2011) - ya cuando el mal estaba hecho?

Es muy probable que dicho enfoque capitalista haya sido el resultado del proceso de hiper-simplificación de los modelos económicos que plantea Morin, donde se excluyeron relaciones lógicas asociadas a la sostenibilidad de la naturaleza y de la sociedad; que, de haberse incluido, hubieran conducido a una realidad actual diferente.

Dentro de los elementos que se incorporan dentro de este trabajo y del modelo planteado, está la inclusión del valor compartido y de la economía circular como aportes en pro del medio ambiente y de la comunidad, y que el autor espera con ilusión que su articulación brinde resultados positivos y que puedan ser replicados en diversos ámbitos.

Morin también plantea: “...el racionalismo que ignora a los seres, a la subjetividad, a la afectividad y a la vida, es pura irracionalidad. La racionalidad debe reconocer el lado del afecto, del amor, del sentimiento...” (Morin, 2006). En el desarrollo de este trabajo se busca enaltecer la racionalidad humana a partir del momento en que se aborda la problemática del cuidado de los animales en abandono y se incorporan elementos que buscan retribuir con beneficios emocionales y materiales hacia las personas y animales que conforman el sistema.

La propuesta de Morin para abordar los retos que nos impone el entorno ejercitando un pensamiento de apertura, de racionalidad abierta capaz de interactuar con la existencia real (Uribe Sánchez, 2009). El PC busca integrar los modos simplificadores, pero rechaza el reduccionismo, aspira a un conocimiento multidimensional, pero reconoce las limitaciones a través del principio de la incertidumbre; sin embargo, hace énfasis en la necesidad de reconocer los lazos de **relaciones** entre las entidades y no ignorarlos. La complejidad no es la clave, es el desafío. El PC busca hacernos ver las carencias de nuestro pensamiento, y que un pensamiento mutilante conduce a decisiones equivocadas. El PC nos propone despertar el interés por desarrollar el método complejo de pensar nuestra propia experiencia humana, para recuperar el asombro por el milagro del conocimiento y del misterio detrás de todas las cosas, iniciando desde una muy simple: la sonrisa, y pasando por una de las más maravillosas: la vida.

La introducción de esta sección dentro de este trabajo no es más que la tímida aceptación por parte del autor a una invitación de Morin y otros pensadores de la complejidad, a tener una mirada desde el PC, no se pretende resolver los dilemas que nos presenta la complejidad ni tampoco hacer un desarrollo epistemológico profundo aplicado al modelo que aquí se propone; pero, si por lo menos dejar planteada la inquietud e incluirla en los procesos de toma de decisión de la organización aquí diseñada.

Se hace aquí un repaso por los principios generativos del método-estrategia de la complejidad y se contrastan (algunos de ellos) con elementos a ser incluidos en modelo objeto del diseño de este trabajo:

Principio dialógico que invita a mantener la dualidad en el seno de la unidad, la cual es necesaria para la existencia, funcionamiento y desarrollo de los fenómenos de la realidad. Privilegiar lo que es bueno para un animal abandonado en la calle y excluir lo que consideramos es malo, podría mutilar la visión de la realidad, pues desconoce muchos elementos entre ellos la perspectiva del animal y el sistema de valores del observador. El proceso de selección, capacitación y seguimiento de las personas que hacen parte del sistema debe considerar esta variable pues todos ellos en su unidad y agrupación son las interfaces y a la vez actores más directos con la realidad que se pretende gestionar.

Principio de recursividad organizacional donde los productos y los efectos son al mismo tiempo las causas y productores de aquello que los produce. Las familias multiespecie donde la mascota es un miembro de la familia son producto de la creciente sensibilidad humana hacia los animales de compañía, y es aquí donde el modelo busca que esta sensibilidad se extienda de una manera más fuerte hacia los animales en abandono, para movernos hacia una sociedad más consciente y más allá de lo humano (teoría actor red (Vaccari, 2008)), (Castillo, 2015; Latour, 2013)). Esta nueva sociedad creada permitirá a su vez crear espacios donde la relación humana también se vea privilegiada en torno a temáticas y propósitos comunes: el cuidado por el otro ya sea humano o no humano, cerrando así in ciclo de causa-efecto- causa, que para efectos prácticos se vuelve de causalidad compleja.

Principio hologramático: “en un holograma físico, el menor punto de la imagen del holograma contiene la casi totalidad de la información del objeto representado. No solamente la parte está en el todo, sino que el todo está en la parte ... La idea, entonces, del holograma, trasciende al reduccionismo (que no ve más que las partes), y al holismo (que no ve más que el todo)” (Morin & Pakman, 1998, p. 68). El sistema de cuidado animal objeto del diseño en este trabajo basa su desarrollo conceptual en la sensibilidad por el cuidado animal, pero es muy probable que esta sensibilidad se extienda a otros ámbitos. Un sistema de cuidado aislado puede representar o brindar información relevante de cómo sería un sistema de cuidado global, es decir que una parte podría representar ese todo pues la misma esencia está inmersa en el sistema aislado y en el sistema global. Concepto de recursividad desarrollado en el MSV de Beer.

En los trabajos de Morin se desarrollan otros principios, que aquí se enumeran: el *principio sistémico*, el *principio de movimiento permanente de la realidad*, el *principio de autonomía/dependencia*, el *principio de la causalidad compleja* (el principio de recursividad evoca que el producto es a la vez productor, el punto es que es nuevo producto no es lineal con lo que su productor y al volverse una nueva entrada no lineal – ahora productor - conduce a un ciclo de la causalidad compleja). (González, 2019) hace un despliegue de todos estos principios. Al incluir el PC dentro del modelo aquí propuesto como actividad clave, se busca habilitar la posibilidad de ampliar los estudios sobre la complejidad y su aplicabilidad sistémica. El propósito es brindarle a todos los que participen en la implementación de esta iniciativa del sistema de cuidado animal, un camino hacia el descubrimiento de nosotros mismos, de nuestros límites y nuestras posibilidades a partir del cuidado animal.

10.9 Apéndice I. Escuela de aprendizaje de Mintzberg

Esta es una escuela descriptiva a través de la cual la estrategia surge como un proceso emergente. La escuela del aprendizaje toma en cuenta que en la organización hay muchos estrategias en potencia. De acuerdo con esta escuela, las estrategias emergen cuando -en ocasiones actuando individualmente, pero con más frecuencia en forma colectiva- las personas

llegan a aprender lo necesario sobre una situación, así como sobre la capacidad de su organización para manejarse con ella. (Mintzberg, 2003, p. 86).

El aprendizaje es fundamental para crear la estrategia, pero hay que tener en cuenta que esto solo se consigue con la experiencia y el desempeño superior deriva de la habilidad de la dirección para consolidar tecnologías y habilidades de producción en competencias que hicieran más poderosa a cada empresa y la ayudaran a adaptarse rápidamente a las oportunidades cambiantes del ambiente.

Algo clave para la escuela de aprendizaje es que está basada en la descripción más que en la prescripción. Sus adeptos preguntan: ¿cómo se crean realmente las estrategias en las organizaciones? No cómo se formulan, sino cómo se crean (Mintzberg, 2003). Mintzberg referencia a Walter Kiechel así: "... un estudio que sugería que sólo el 10% de las estrategias formuladas llegaban a ser aplicadas"

En el libro de Mintzberg se plantea que algunos investigadores han determinado, que, en muchos casos de éxito de estrategias, las mismas han surgido del aporte de las personas dentro de la organización a lo largo del tiempo, en lugar de un proceso planificado desde la cabeza.

Esta escuela ha tenido ciclos a lo largo del tiempo, en el primero de ellos se hablaba del *incrementalismo desarticulado* (Lindblom) en donde diversos actores daban sus aportes para la formulación de soluciones a los problemas que se van suscitando, pero lo hacen de una manera desarticulada en el nicho de su área de influencia sin tomar en cuenta la visión holística organizacional.

En los años 80 Quinn retoma los trabajos de Lindblom mantiene el enfoque de incrementalismo, pero hace énfasis en que los principales actores unan esfuerzos y den orientación estratégica: incrementalismo articulado con una lógica determinada: *incrementalismo lógico*. Para Quinn la organización se conforma de diversos subsistemas donde emergen las estrategias y de un management estratégico que mantiene patrones coherentes. Justo, en este punto surge dos interpretaciones al incrementalismo: (i) proceso para desarrollar visión estratégica desde la base y (ii) la forma de dar vida a una visión que ya estaba en la mente del estratega (Película El origen) (Nolan, 2010). Para Quinn el directivo sigue siendo el arquitecto de la estrategia como en la escuela de diseño, solo que en una organización menos obediente en las funciones operativas debido al empoderamiento mismo que se les brinda.

"Los managers de éxito que operan con incrementalismo lógico plantan las semillas de la comprensión, la identidad y el compromiso ... mediante sus procesos de formulación estratégica, han infundido impulso y compromiso psicológico a la estrategia, lo cual las hace fluir hacia una aplicación flexible." (Mintzberg, 2003, p. 92).

Dentro del presente trabajo se llegará hasta la fase de direccionamiento estratégico y se dejan planteadas las bases la planeación e implementación de la estrategia, en la cual una de las herramientas a tener en cuenta para apalancar la viabilidad del sistema es usar los conceptos de la escuela de aprendizaje aquí brevemente introducida como base teórica.

10.10 Apéndice J. Reinventado las organizaciones - reseña

¿Se pueden inventar formas de trabajar más poderosas si cambiamos nuestros sistemas de creencias? ¿Serán las Teal-Evolutivo una forma de evolución organizacional y de gestión?

Hoy día se han tejido grandes cadenas de empresas que han ayudado a las comunidades en el mundo en sectores diversos como la salud, educación, sistemas productivos, etc. Sin embargo, existe la sensación que la actual gestión de las organizaciones ha llegado a su límite (Laloux & Maturana, 2018, p. 13). Muchas personas empleadas sienten que el trabajo se ha vuelto agobiante y tedioso, y esto sucede incluso en las organizaciones sin ánimo de lucro, pues en muchos casos se hacen las cosas por muchas razones, pero menos desde el corazón.

Muchas reformas organizacionales y sus resultados, han llevado a creer que también se ha llegado al límite en la forma como se gestiona; y surge entonces, la pregunta: ¿Cómo crear organizaciones que permitan expresar el máximo potencial humano?, organizaciones llenas de vida. Hay evidencias que muestran que la forma como hemos gestionado las organizaciones ha contribuido en el agotamiento de los recursos, destrucción de ecosistemas y cambio climático. Laloux indica que la supervivencia de muchos sistemas y del hombre mismo depende de nuestra capacidad de alcanzar niveles de conciencia más elevados; y, en este sentido surge este cuestionamiento: ¿es posible reinventar organizaciones que transformen el trabajo en algo productivo, satisfactorio y significativo?, lugares donde puedan florecer los talentos y honrar las vocaciones.

En la propuesta de diseño organizacional y direccionamiento de la ESAL mascotamiga, se busca pensar en un sistema donde se pueda dar respuesta positiva a las preguntas previamente formuladas. Y tal como plantea Laloux, gran parte de la respuesta está en el pasado.

La humanidad se ha reinventado en diversas ocasiones surgiendo con modelos organizacionales ampliamente superiores al precedente. Dichos modelos siempre han estado ligados a la visión del mundo y a la conciencia predominante. Cada vez que se cambia la forma de concebir el mundo, se crean tipos de organizaciones más poderosas. (Laloux, 2015).

La humanidad ha evolucionado por estadios o etapas, Maslow lo explica desde la evolución de las necesidades del ser humano, Gebser a través de las visiones del mundo, Piaget desde las capacidades cognitivas, Graves desde los valores, Loevinger con la autoidentidad y Cook & otros desde el liderazgo. Para cada uno de estos estadios se han desarrollado modelos organizacionales y tipos de liderazgo, y surge la pregunta acerca de cuál está por venir.

Se ha pasado por modelos muy antiguos basados en la recolección donde no había un modelo organizacional, luego a la conformación de tribus donde los ancianos poseen un grado de autoridad, emergen luego los proto-imperios donde hay separación de tareas y aparece la esclavitud y la figura de cacicazgos y nacen los modelos infrarrojo y rojo-impulsivo.

En eras más recientes con el surgimiento de la agricultura, surgen las estructuras burocráticas y religiones organizadas que Laloux ha denominado color Ámbar-Conformista; se desarrolla la autodisciplina y autocontrol, se pasa del egocentrismo propio de los líderes en las guerras a un etnocentrismo donde si eres parte de mi grupo eres objeto de mi cuidado, pero no más allá. Predomina una moral sencilla basada en una forma aceptada de hacer las cosas definidas por un líder, y si se hacen de manera correcta, se recibe una recompensa. Este modelo ha hecho posible planificar a mediano y largo plazo con estructuras organizacionales estables que le permiten escalar a las personas que hacen parte del clan y sus objetivos. Este modelo ha marcado cambios importantes en la humanidad: construcción de pirámides, plantaciones coloniales, iglesia católica, ejércitos actuales, entidades del gobierno. El éxito de este modelo está conectado con la creación de procesos como una forma de pasar el conocimiento de las personas a las organizaciones. En este paradigma el cambio es sospechoso, y son más apropiadas

las acciones en un entorno estable, y la competencia les incomoda. Aquí se piensa y decide desde la cima y se actúa en la base, no hay espacios para gestión participativa.

Una evolución del modelo Ámbar-Conformista es llamado Naranja-Logro, en donde la innovación, rendición de cuentas y meritocracia son protagonistas. Aquí se puede retar el statu quo a través de formas diferentes de hacer las cosas usando la innovación, se crean departamentos de I&D y se habla de procesos y de proyectos, se conserva la estructura organizativa, pero se conforman también equipos de trabajo multidisciplinarios con expertos y apoyo externo. La gestión evoluciona a la evaluación por objetivos, se hacen planes estratégicos, ciclos de presupuesto, indicadores, tableros de mando; y como la motivación se vuelve esencial, se crean los procesos de reconocimiento y meritocracia donde se permite escalar en la organización. La meritocracia es una evolución transcendental en la historia, de principio la gente puede elegir según sus capacidades.

Este modelo Naranja-Logro enfrenta unos retos y frustraciones: (i) a veces a los líderes se les dificulta delegar decisiones y ser amplios en los espacios de empoderamiento, pues siente que pierden protagonismo, esto en detrimento al beneficio de la organización, (ii) otra dificultad sucede en los procesos de presupuesto para determinar los objetivos, donde los equipos juegan a la creación de los “colchones” para asegurar cumplir la meta, y cuando la dirección ve que la cifra no cuadra, imponen el objetivo de manera arbitraria asegurando de cumplir la promesa a los accionistas; en todo este proceso se pierde de vista el principal objetivo del presupuesto que era que la gente se sienta motivada por los resultados y responsable de ellos. (Laloux & Maturana, 2018, p. 49). (iii) Un tercer aspecto asociado con la meritocracia, es que las personas al gestionar su carrera tienden a colocarse una máscara profesional y a representar un papel, a mostrarse como ocupados, competentes, con la situación bajo control, valorando la racionalidad desapasionada por encima de la emoción y desdibujando la identidad de la persona misma; aquí las preguntas de significado y propósito se perciben fuera de lugar.

El modelo Naranja-Logro marcado por la innovación enfrenta otra frustración, y es que el afán de innovar intenta progresivamente crear necesidades y se alimenta la ilusión de acceder a más cosas que no necesitamos, con la promesa vaga de estar felices y satisfechos. Además, esto es conducente a una sociedad cuya economía se basa en necesidades fabricadas y por ende insostenible tanto financiera como ecológicamente. Cuando el crecimiento y el estado de resultados es lo único que cuenta, se está de camino hacia un vacío vital.

Se abre entonces el paso a otro paradigma bautizado por Laloux como Verde-Pluralista, un modelo donde la vida es mucho más que el éxito o el fracaso, y donde la comunidad cobra relevancia. Un modelo sensible a los sentimientos, donde se busca la justicia, igualdad, cooperación y consenso. Si bien el modelo Naranja-Logro predomina en los negocios y la política, el verde se vive en las ESAL, trabajadores sociales y activistas comunitarios. A este modelo le incomoda el poder y la jerarquía, y por ende la toma de decisiones es impráctica llegando a un camino sin salida.

Una forma de dar manejo a las debilidades del modelo Verde-Pluralista y para que sea práctico, es haciendo uso de la herramienta del empoderamiento con el ánimo de darle agilidad a la descentralización de las decisiones; esto requiere de un esfuerzo importante en el proceso de formación de líderes servidores. También, el compartir unos valores y un propósito inspirador serán los mecanismos por los cuales este tipo de organizaciones superan a sus competidores por amplios márgenes.

En una organización Naranja-Logro la estrategia es la soberana, en una organización Verde-Pluralista la cultura es primordial, aquí los CEO se enfocan en promulgar la cultura y los valores compartidos, donde el equipo de gestión humana juega un rol primordial.

En el modelo Naranja-Logro se opera con foco en la perspectiva económica maximizando ganancias, en la Verdes-Pluralista se les da igual nivel de importancia a los accionistas, la comunidad, los empleados y el medio ambiente. Se acostumbra a publicar los resultados en responsabilidad social, y lo social es el centro de su misión. Porter (Porter & Kramer, 2011) plantea el desarrollo de organizaciones verdes cuando desarrolla el concepto de valor compartido. Aquí es probable que los costos a corto plazo son mayores, pero se compensan en el largo plazo.

Dentro de las escalas de evolución humana de Maslow se llega al nivel denominado “autorealizado”, llamado también autentico, integral o Teal-Evolutivo. Graves plantea que los estadios que ha recorrido el ser humano hasta el llamado Verde-Pluralista, después de pasar por el Naranja-Logro, Rojo-Impulsivo y otros; se agrupan en la llamada conciencia de primer orden, en donde la visión del mundo es la única válida y todas las demás están equivocadas.

A partir del Teal-Evolutivo se habla de conciencia de segundo orden hacia una evolución más compleja y refinada para enfrentar al mundo. Se trata de ver el mundo desde más arriba, con una perspectiva más amplia. El cambio de un pensamiento orientado por el modelo Verde-Pluralista hacia uno Teal-Evolutivo sucede cuando aprendemos a des-identificarnos de nuestro ego; recordemos que el ego y sus miedos, ambiciones muchas veces controlan nuestra vida.

Pero, ¿cómo reemplazar el miedo? Con la confianza en la abundancia que tenemos en la vida. La sabiduría postula que se puede vivir desde el miedo y la escasez o desde la confianza y la abundancia (Laloux & Maturana, 2018, p. 62). Desde este Teal-Evolutivo los líderes disminuyen la necesidad de controlar y confían en que las cosas saldrán bien a pesar de lo inesperado de las situaciones, y si no salen bien se habrá tenido la oportunidad de aprender y crecer – esto es una evidencia de la gestión real del conocimiento y aprendizaje, y no solo como un discurso.

En el modelo Naranja-Logro corporativo los criterios para tomar una decisión son el éxito y la efectividad, en el modelo Verde-Pluralista la decisión se rige por la pertenencia y armonía, en el Teal-Evolutivo los criterios ahora son internos ¿se siente bien la decisión?, ¿soy fiel a mí mismo?, ¿sirvo al mundo? Aquí, las decisiones pueden parecer arriesgadas, pero armonizan con nuestras convicciones más internas; el impulso es la integridad y la autenticidad.

A diferencia de los modelos de primer nivel, donde se busca el reconocimiento, el éxito o la pertenencia para vivir una buena vida; en el modelo Teal-Evolutivo se busca vivir una buena vida y puede que como consecuencia de ello se obtenga reconocimiento, éxito, riqueza y amor. En este modelo la meta no es el éxito sino en convertirnos en la expresión más auténtica de nosotros mismos, vivir desde la individualidad, honrar nuestras capacidades y vocaciones y servir a la humanidad. Se trata de un despliegue de nuestra verdadera naturaleza. Parker Palmer lo describe: Permite que tu vida hable (Miller, Jr., 2007):

“por debajo de la superficie de aquella experiencia que considero mi vida, hay una vida más profunda y más verdadera esperando ser reconocida”.

Una vez que ponemos nuestro ego bajo control, el no intentarlo nos asusta más que fracasar. Graves lo describe como una persona que tiene ambición, pero no es ambiciosa.

La invitación es a no tener metas que estén desconectadas de nuestra identidad, esto nos lleva a situaciones de insuficiencia y desgaste energético; a cambio, si se hace un despliegue desde nuestra verdadera naturaleza, podemos ver nuestras limitaciones y conciliar con ellas. Los humanos no somos problemas que esperan ser resueltos, sino un potencial que espera desplegarse.

En los paradigmas de primer orden, el corporativo y el pluralista incluidos; sucede que, una enfermedad, un mal jefe, una separación se vive como una mala jugada de la vida y lo enfrentamos con rabia, vergüenza o culpa como escudos útiles para el ego, pero pobres para el alma. En el Teal-Evolutivo los obstáculos son medios de la vida para enseñarnos sobre nosotros mismos y sobre el mundo.

Torbert estableció que el estadio de desarrollo del CEO, es decir el paradigma que vive el CEO determina el éxito en los programas de transformación corporativa a gran escala, y aquellos que operan desde el Teal-Evolutivo son de lejos los más exitosos (Chandler & Torbert, 2003). En un Teal-Evolutivo cuando más compleja es la visión del mundo y la cognición, con mayor eficacia se enfrentan los problemas.

Muchos de los males organizacionales están alimentados por egos temerosos, tales como: políticas, procesos y reglas burocráticas, reuniones eternas, ocultar información, falta de autenticidad, tomas decisiones solo desde la cima. Desde un Teal-Evolutivo la confianza reemplaza el miedo, ¿será la pirámide jerárquica la mejor estructura? ¿se requiere de todas esas normas y tanto presupuesto detallado? ¿Quizás haya formas más simples de hacer funcionar la organización?

Una organización Teal-Evolutivo revela tres avances: (i) la autogestión sin jerarquía ni consenso, (ii) la plenitud invita a recurrir a la integridad interior y llegar al trabajo con todo lo que somos, (iii) y el propósito evolutivo donde los miembros de la organización están invitados a escuchar y entender el propósito al que quiere servir la organización.

10.10.1 Esta es una lista de prácticas de las empresas Teal-Evolutivo:

Equipos autoorganizados, ausencia de reuniones de los equipos ejecutivos, las reuniones surgen cuando son necesarias, gestión de proyectos simplificada donde los encargados hacen staff de sus propios proyectos y la función es solo de asesoría, la entrevistas las hacen los futuros colegas y buscan el encaje con la organización y el propósito, fuerte capacitación en habilidades de relacionamiento y programas de rotación en toda la empresa, libertad en elegir las propias capacitaciones, no hay títulos de trabajo, conversación honesta sobre el tiempo laboral y el tiempo sobre otras prioridades personales, flexibilidad de horario, foco en desempeño como equipo y no personal, sin bonos pero se reparten ganancias de manera igualitaria, no existen los asensos sino redistribuciones fluidas, responsabilidad en levantar la voz y parar un trabajo, espacios de oficina abiertos y auto decorados abiertos a los niños y los animales, toma de decisiones descentralizada, capacitación a todos en el manejo de los conflictos, toda la información está disponible y en tiempo real, valores claros, espacios o salas silenciosas, meditación en grupos, coaching entre iguales, la organización se considera un organismo vivo en proceso evolutivo, la estrategia emerge de manera orgánica de la inteligencia colectiva y de la autogestión de los empleados, la innovación es motivada por la intuición y la belleza, los proveedores deben hacer calce con el propósito, los iguales retan los presupuestos de inversión – cultura de costos, presupuestos simplificados y sin metas, entre muchas otras.

Algunas empresas que se han desarrollado bajo el modelo Teal-Evolutivo y son referentes mundiales: <https://www.aes.com/es> (40 mil empleados), <https://www.buurtzorg.com/> (7 mil empleados), <https://favi.com.co/> (500 empleados), <https://www.soundstrue.com/> (90 empleados y 20 perros), mascotamiga (en proceso de formación).

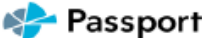
10.11 Apéndice K. Heurística crítica de sistemas

HCS: Desde el punto de vista de las ciencias sociales, la **heurística** es el arte del descubrimiento. De otra parte, una aproximación **crítica** es requerida cuando no hay una única forma correcta de resolver una problemática, pues eso depende de: los intereses personales, de los supuestos de valores considerados y diversos temas más por parte del entrevistado. Un pensamiento **sistémico** es importante, porque todas las definiciones de problemas, propuestas de solución, evaluación de resultados, dependen de los juicios previos de lo que se considera relevante para el sistema.

La heurística son los atajos de la mente para tomar una decisión, basado en las certezas e incertidumbres presentes en el instante de la decisión. En un ambiente complejo es imposible conocer todas las variables, los posibles resultados y contar con el tiempo suficiente al momento de tomar un curso de acción; y ante esta imposibilidad, el cerebro lo resuelve tomando caminos cortos, a veces con certeza y a veces con sesgos y con errores.

Para ello se ha investigado tres principios heurísticos: (i) la representatividad a través de la cual la mente le da más probabilidad a aquello que es más representativo en la mente (al pensar en un Ferrari, ¿es de color rojo?), (ii) la disponibilidad hace referencia a que el ser humano considera más probable la ocurrencia de hechos que recuerda con más facilidad, simplemente porque el cerebro lo recuerda más fácilmente, (iii) y el ajuste y anclaje el cual es muy utilizado y útil, en especial cuando se hacen estimaciones a partir de un valor conocido, dicho valor conocido se va ajustando a medida que avanza la investigación, el problema es cuando se hace difícil ajustar dicho valor de anclaje.

10.12 Apéndice L. Estadísticas mercado de mascotas



Industry and Economic and Consumer Data | Historical

Geography	Category	Data Type	Unit	Current Constant	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Colombia	Pet Food	Retail Volume	Tonnes	-	422,804.6	437,181.8	452,734.7	455,188.2	477,710.3	499,295.1
Colombia	Pet Food	Retail Value RSP	COP billion	Current Prices	2,810.8	3,022.5	3,158.3	3,352.8	3,726.9	4,114.8
Colombia	Pet Food	Retail Value MSP	COP billion	Current Prices	1,805.5	1,941.3	2,028.5	2,153.2	2,393.0	2,641.5
USA	Pet Food	Retail Volume	Tonnes	-	8,872,743.4	9,031,571.0	9,253,465.4	9,439,064.9	9,858,978.4	10,262,204.5
USA	Pet Food	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	30,473.3	31,741.4	33,393.7	35,348.1	38,233.6	41,052.5
USA	Pet Food	Retail Value MSP	USD million	Current Prices	21,942.9	22,859.6	24,047.3	25,434.1	27,502.2	29,528.0

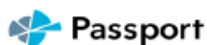
Research Sources:
 Industrial: Euromonitor from trade sources/national statistics
 Pet Care: Euromonitor from trade sources/national statistics

Date Exported (GMT): 3/1/2022 2:18:33 PM

© Euromonitor International 2022

Tabla 10. Consumo histórico de comida para mascotas en Colombia y USA en peso y costo.

Fuente: (Euromonitor International, 2022a)



Market Sizes | Historical

Geography	Category	Data Type	Unit	Current Constant	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Colombia	Pet Care	Retail Volume	Tonnes	-	422,804.6	437,181.8	452,734.7	455,188.2	477,710.3	499,295.1
Colombia	Pet Care	Retail Value RSP	COP billion	Current Prices	3,175.6	3,425.1	3,605.6	3,858.9	4,402.5	4,937.7
Colombia	Pet Care	Retail Value MSP	COP billion	Current Prices	2,025.7	2,184.3	2,298.5	2,458.6	2,800.7	3,138.2
USA	Pet Care	Retail Volume	Tonnes	-	8,872,743.4	9,031,571.0	9,253,485.4	9,439,064.9	9,858,978.4	10,262,204.5
USA	Pet Care	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	45,871.7	47,781.5	50,334.9	53,436.2	58,057.8	62,409.8
USA	Pet Care	Retail Value MSP	USD million	Current Prices	29,832.5	30,869.6	32,507.4	34,466.8	37,401.9	40,193.4

Research Sources:

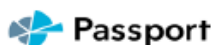
Pet Care: Euromonitor from trade sources/national statistics

Date Exported (GMT): 3/1/2022 2:20:51 PM

© Euromonitor International 2022

Tabla 11. Consumo histórico de artículos para mascotas en Colombia y USA en peso y costo.

Fuente: (Euromonitor International, 2022a)



Company Shares | National - Latest Owner | Historical | % breakdown

Geography	Category	Company Name	Data Type	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Colombia	Pet Food	Nestlé Purina PetCare de Colombia SA	Retail Value RSP	19.2	18.7	19.0	19.2	19.1	19.7
Colombia	Pet Food	Contebral SA	Retail Value RSP	15.4	16.1	17.9	18.6	18.3	18.5
Colombia	Pet Food	Solla SA	Retail Value RSP	21.5	21.4	19.6	19.0	18.2	17.3
Colombia	Pet Food	Alimentos Polar de Colombia SA	Retail Value RSP	3.7	3.9	5.3	6.1	6.8	6.8
Colombia	Pet Food	Masterfoods Colombia Ltda-Effem Colombia Ltda	Retail Value RSP	6.7	7.0	6.6	6.5	6.3	6.8
Colombia	Pet Food	Italcol de Occidente Ltda	Retail Value RSP	3.7	3.6	3.7	4.4	5.5	6.0
Colombia	Pet Food	Gabrica SA	Retail Value RSP	2.8	3.1	4.5	4.8	5.0	4.9
Colombia	Pet Food	Royal Canin Colombia SAS	Retail Value RSP	2.2	2.4	2.5	2.6	2.6	3.1
Colombia	Pet Food	Alimentos Nutrión SA	Retail Value RSP	1.2	1.2	1.2	1.1	1.1	1.0
Colombia	Pet Food	Almacenes Exito SA	Retail Value RSP	1.3	1.3	1.1	1.0	1.0	1.0
Colombia	Pet Food	Productos Alimenticios El Galpón Ltda	Retail Value RSP	0.6	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
Colombia	Pet Food	Diamond Feeds Inc	Retail Value RSP	0.9	0.8	0.6	0.6	0.5	0.5
Colombia	Pet Food	Logus Representaciones SA	Retail Value RSP	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Colombia	Pet Food	Incos de Colombia EU	Retail Value RSP	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Colombia	Pet Food	Mascolandia SAS	Retail Value RSP	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.1
Colombia	Pet Food	Productos Vitagrano SA	Retail Value RSP	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1
Colombia	Pet Food	Nidalca Ltda	Retail Value RSP	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Colombia	Pet Food	Comercializadora Bogotana SAS	Retail Value RSP	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Colombia	Pet Food	Corredor Gaitan & Cia SC	Retail Value RSP	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Colombia	Pet Food	Cipa SA	Retail Value RSP	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Colombia	Pet Food	Peces Ornamentales El Tiple Ltda	Retail Value RSP	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Colombia	Pet Food	Pet World Ltda	Retail Value RSP	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0
Colombia	Pet Food	Alicorp Colombia SA	Retail Value RSP	0.0	-	-	-	-	-
Colombia	Pet Food	Others	Retail Value RSP	18.9	18.5	15.8	13.7	13.4	13.5
Colombia	Pet Food	Total	Retail Value RSP	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Research Sources:

Pet Care: Euromonitor from trade sources/national statistics

Date Exported (GMT): 3/1/2022 2:34:27 PM

© Euromonitor International 2022

Tabla 12. Participación en el mercado de comida para mascotas en Colombia.

Fuente: (Euromonitor International, 2022a)

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Colombia ⁱ
Producto: 230910 Alimentos para perros o gatos, acondicionados para la venta al por menor

Idioma: miles Dólar Americano

Tabla Gráfico Mapa Empresas Datos IED Datos arancelarios Normas voluntarias

Período (número de columnas): 5 por página líneas por página: Por defecto (25 por página)

Exportadores	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019	Valor importado en 2020	Valor importado en 2021
Mundo	32.901	46.506	50.763	67.774	98.287
Estados Unidos de América	21.076	27.861	28.098	32.862	43.577
Brasil	8.108	14.399	16.248	24.359	41.232
México	0	56	1.841	4.555	6.660
Francia	308	349	820	1.591	2.781
Argentina	2.878	2.888	2.771	3.201	1.615
Tailandia	0	0	76	133	535
España	0	27	60	117	462
China	94	247	280	182	461

Figura 33. Países origen de la importación de comida en Colombia para perros y gatos.

Fuente: (TradeMap International Org, 2022). Los principales países de donde se importa comida para perros y gatos son USA y Brasil, sumando 85% del total del mundo, con crecimientos de 46% en el último año, y del 305% en los últimos 4 años. Importación total de 98 millones de dólares (8% del consumo en Colombia que es de 1170 millones USD @ 2021). Las exportaciones de Colombia son de 10 millones USA hacia Ecuador, USA, Panamá y Venezuela.

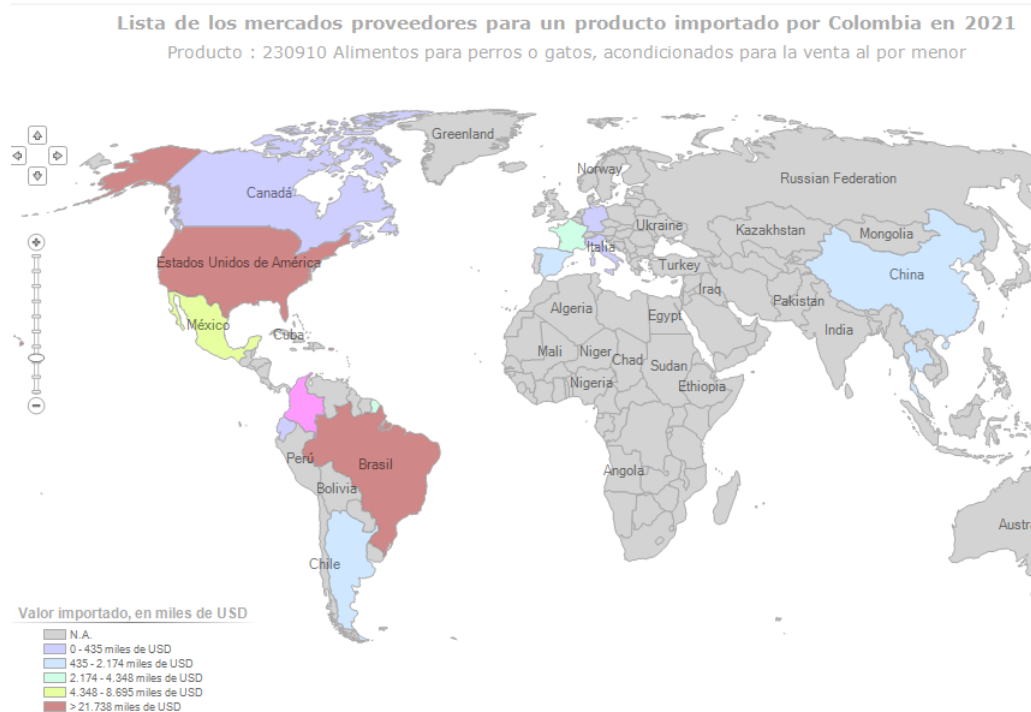


Figura 34. Países origen de la importación de comida para perros y gatos, por tamaño año 2001.

Fuente: (TradeMap International Org, 2022)

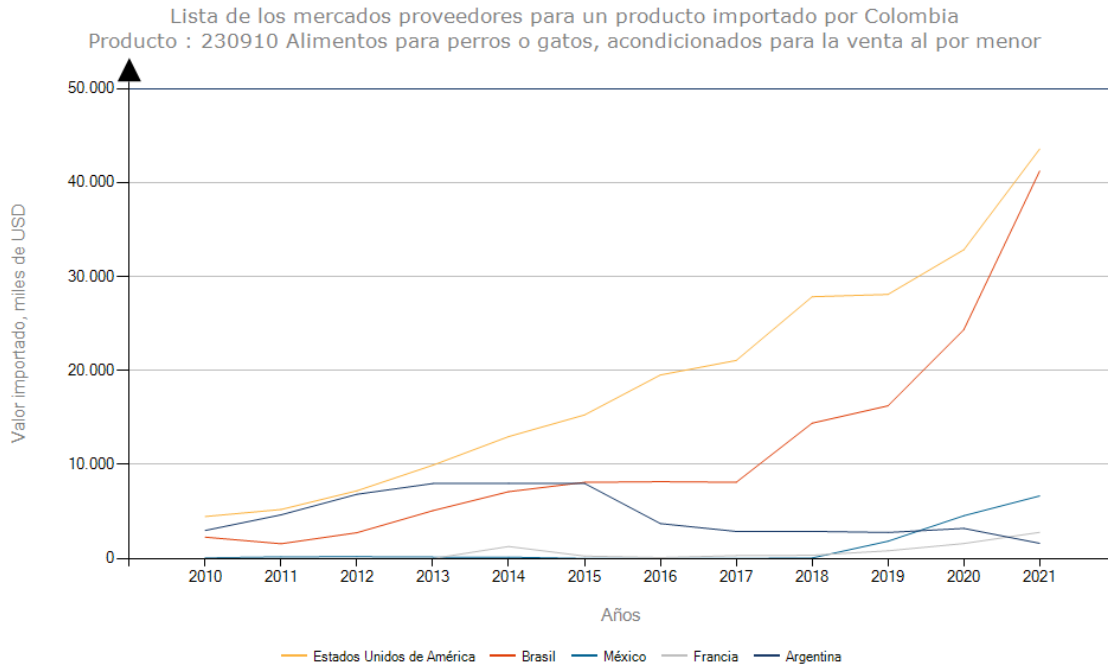


Figura 35. Evolución en el volumen de importación de comida para perros y gatos, 2010 a 2021. Fuente: (TradeMap International Org, 2022)

10.13 Apéndice M. Resumen de temas claves a tener en cuenta en la relación ESAL - ECAL

Table 1 A summary of key emerging themes across three areas of transformation

Types of transformation	Key themes
Transformations in the drivers for engagement	<ul style="list-style-type: none"> Shifting relations between businesses and their critics. Move towards constructive solutions approach Emphasis on protecting the brand for both companies and their stakeholders Maintaining the 'licence to operate'
Transformations in the processes of engagement	<ul style="list-style-type: none"> Transition towards relations of joint learning Developing a more complex understanding of the 'other' Demystifying the 'enemy' Cultural adaptations in organisations' approaches to engagement Negotiation replacing antagonism
Transformations in the terms of engagement	<ul style="list-style-type: none"> Examining the terms upon which groups engage Emphasising the importance of 'tangible' change Evaluating risks versus gains Assessing what is 'given up' to engage in dialogue and identifying boundaries to what is 'acceptable' Questioning the use of scant resources. Assessing imbalance of resources between parties

Figura 36. Key emerging themes across three areas of transformation. Fuente: (Burchell & Cook, 2013, p. 516)

10.14 Apéndice N. Preguntas encuesta semiestructurada

Encuesta semiestructurada para el diagnóstico del sistema de cuidado de animales en abandono en las calles de Zipaquirá

Método (1)	Tipo pregunta límite	Código pregunta	Categoría	Pregunta	Orden (2)	Modo "es" (3)	Modo "debería" (3)
HCS (Heurística Crítica de Sistemas)	Motivación	M-1	Beneficiarios	¿Quién es (quien debería) ser el cliente / beneficiario del sistema a ser mejorado (S de cuidado animal) y quienes los usuarios?.	4	1 al 5 (4)	
		M-2	Propósito	¿Cuál es (debería ser) el propósito? Es decir, ¿cuáles son (deberían ser) las consecuencias? Objetivo Principal	2		1 al 5 (5)
		M-3	Indicador(es)	¿Cuál es (debería ser) la medida de mejora?. Es decir, ¿cómo podemos (deberíamos) determinar que las consecuencias, tomadas en conjunto, constituyen una mejora?	5		
	Poder	P-1	Gobernanza	¿Quién es (debería ser) el que toma las decisiones? Es decir, ¿quién está (debería estar) en posición de cambiar la medida de mejoría?. ¿Quién establece las políticas, procedimientos y visión del sistema?	9		
		P-2	Recursos	¿Qué recursos están (deberían estar) siendo controlados por el que toma las decisiones? Es decir, ¿qué condiciones de éxito pueden (deberían) controlar los involucrados?	10		
		P-3	Entorno	¿Qué condiciones son (deberían ser) parte del entorno de decisión? Es decir, ¿qué condiciones no puede (no debería) controlar el que toma las decisiones?	11		
	Conocimiento	C-1	Expertos	¿Quién es (debería ser) considerado un profesional? Es decir, ¿quién está (debería estar) involucrado como experto, por ejemplo, como investigador, planificador o consultor?	14		
		C-2	Experiencia	¿Qué experiencia es (debería ser) consultada? Es decir, ¿qué cuenta (debería contar) como conocimiento relevante? Org Internacional/Caja Social	15		
		C-3	Auditoria	¿Qué o quién se asume (o debería asumir) que es el garante del éxito? Es decir, ¿en dónde los involucrados buscan (o deberían buscar) alguna garantía de que la mejoría será alcanzada - por ejemplo, consenso entre los expertos, involucramiento de los actores, la experiencia y la intuición de aquellos involucrados, apoyo político?	16		
	Legitimidad	L-1	Veedor	¿Quién es (debería ser) testigo de los intereses de los afectados pero no de los involucrados? Es decir, ¿quién es (debería ser) tratado como un actor legítimo, y quién discute (debería discutir) el caso de aquellos actores que no pueden hablar por sí mismos, incluyendo generaciones futuras y la naturaleza no humana?	17		
		L-2	Autonomía	¿Qué garantiza (debería garantizar) la emancipación/autonomía de aquellos afectados por las premisas y promesas de los involucrados? Es decir, ¿en qué radica (debería radicar) la legitimidad?	18		
		L-3	Visión	¿Qué visión del mundo es (debería ser) determinante? Es decir, ¿qué diferentes visiones de 'mejora' son (deberían ser) consideradas, y cómo son (deberían ser) conciliadas?	19		
Adicional	Motivación	M-4	Producto/Servicio	¿Lista de cosas que hace el sistema: productos - servicios / Cosas que debería y no debería hacer?.	1		
		M-5	Insumos	¿Lista de insumos para el sistema / Insumos que debería tener - cuales No?	6		
		M-6	Restricciones	¿Lista de limitaciones o restricciones del sistema?. Que cosas hacen que no se pueda desarrollar el propósito.	7		
		M-7	Cosas que hace	¿Cuáles son (deberían ser) las funciones misionales?. ¿Cuáles son (deberían ser) las actividades de apoyo?	3		
	Poder	P-4	Administración	¿Cuáles son las actividades administrativas claves (coordinación, cohesión, inteligencia, o de política)?	8		
		P-5	Entorno	¿Qué otros agentes del entorno influyen en el sistema? ¿en qué lo afecta (son reguladores del sistema, son "competencia", financian...)?	12		
	P-6	Stakeholders	¿Son adecuadas las relaciones de los actores dentro del sistema, entre sí?	13			

(1) Las 12 preguntas HCS están asociadas a la herramienta de la Heurística Crítica de Sistemas. Hay 7 preguntas adicionales para un total de 19.

(2) Orden en que se hace la pregunta al entrevistado

(3) Cada pregunta debe ser respondida tanto en el modo 'es' como en el modo 'debería'. Las diferencias entre las respuestas 'es' y 'debería' apuntan a problemas



(4) A que nivel el "ES" está conforme, tranquilo o feliz con la situación actual. El valor más bajo es 1 y el más alto es 5

(5) A que nivel el "DEBERÍA" se podría considerar como conforme, tranquilo o feliz con un modelo muy bueno.

Tabla 13. Lista de preguntas de entrevista

Fuente: Producción propia con base a: MSV, Circulo Dorado, Viplan, HCS (Beer, 1985; Chaffey, 2020; Espejo, 2003; Ulrich, 1987).

10.15 Apéndice O. Organizaciones con planes de ayuda animal

Logo		
Nombre	RSPCA: Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals	World Wildlife Fund
Web	https://www.rspca.org.uk/	https://www.worldwildlife.org/
Localizacion	UK	USA
Inicio	1824: 198 años	1961: 61 años
Mision	Garantizar que los animales tengan una buena vida rescatando y cuidando a los necesitados, abogando en nombre de todos los animales e inspirando a todos a tratarlos con compasión y respeto.	Transformar el futuro de la vida silvestre, los ríos, los bosques y los mares del mundo; presionar por una reducción de las emisiones de carbono que evitará un cambio climático catastrófico
Vision	Un mundo donde todos los animales sean respetados y tratados con amabilidad y compasión.	Nuestra visión es construir un futuro en el que las personas vivan en armonía con la naturaleza.
Tamaño	110 albergues, clínicas y hospitales, convenio con 400 empresas en el mundo y presencia en 80 países	90 países, 12.000 proyectos, US\$1billion invertidos,
Foco	Prevenir crueldad y fomentar la conciencia del cuidado hacia los animales, educación, terminar crueldad animal, producción alimentaria de manera responsable.	Campañas de para detener discriminación y maltrato a los animales, además de ayudar a construir un futuro donde el ser humano viva en armonía con la naturaleza.
Servicios	Adopción, fuente de conocimiento, entrenamiento, cuidado, salud.	Campañas, programas.
Fuente Ingreso	Donaciones, apadrinamiento, donar en memoria de, rifas, sociedad con empresa privada: capital simbólico vs capital económico, venta directa de productos para mascotas, servicios a bajo costo.	Donaciones económicas y en especies,.
Modo de vincularse	Voluntariado, participación en campañas, competencias, juegos, socios del sector privado para hacer proyectos en conjunto y recaudar fondos.	Donante, voluntario
Gobernabilidad	Concejo de administración conformada por fideicomisarios y un director ejecutivo	Gobernada por un consejo de administración, liderada por un presidente internacional.

Otras organizaciones:

Greenpeace

<https://www.greenpeace.org/international/>

Luchando contra grandes amenazas y propiciando cambio en políticas públicas. Greenpeace después de más de 40 años contribuyo entre otras acciones a salvar ballenas, bosques, manantiales, arrecifes y miles de experimentos que ponen en riesgo la flora y fauna de este planeta. La fortaleza económica que ha formado se traduce en 43 oficinas en los países de América, Europa, Asia, Australia y la más reciente en África, además de cuatro barcos y una flota verde equipada para poder documentar e investigar daños al ecosistema. Con esta estructura ha podido cuestionar y proponer iniciativas con la que ha salvado diversas de especies



Defenders of Wildlife

<https://defenders.org/>

Esta defensora dedicada a la conservación de la fauna es fundada en el año de 1947 en Washington DC. Su trabajo se ve reflejado en la biodiversidad y el avance en políticas al cuidado del ambiente de América del Norte. Este trabajo es forjado sobre manifestaciones, actividades de conciencia social, tribunales y desde el congreso estadounidense. Por ser una organización sin fines de lucro, depende de las ayudas de personas y activistas que, con su participación como voluntarios, sus donaciones y adopciones han sostenido a esta organización, cabe resaltar que ha logrado un convenio con la tienda online Amazon.com y por cada compra que se realice esta empresa dona un porcentaje de las ganancias.

Tabla 14. Algunos modelos referentes en el mundo. Parte 1

Fuente: Elaboración propia y (Manzano & Muñoz, 2017).

Logo		
Nombre	Asociaciones Protectoras de Animales de México "APASDEM"	Instituto Distrital de Bienestar y Protección Animal
Web	https://www.apasdem.org.mx/	https://www.animalesbog.gov.co/
Localización	México	Bogotá, Colombia
Inicio	2006; 16 años	2016; 6 años
Misión	Una de las premisas de APASDEM es trabajar por una cultura de respeto, protección y buen trato a los animales, así como erradicar la violencia que se ejerce en contra de ellos, abriendo frentes de lucha desde la educación, el impulso reiterado de la aplicación de leyes de protección animal y el fomento de una cultura de respeto y trato humanitario hacia ellos a nivel nacional y en coordinación con organismos similares en el ámbito internacional.	Somos la primera entidad pública encargada de la protección y el bienestar animal, garantes de la vida de la Fauna en el Distrito Capital a través, de la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas sectoriales e intersectoriales.
Visión	Constituirnos en una organización nacional tenaz, propositiva y fiscalizadora por lo que se refiere a la promulgación y puntual cumplimiento de las leyes de protección animal, a través de una comunidad y voluntariado comprometido y profesionalizado	El Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal será referente a 2024, como la entidad rectora, modelo de gestión pública para la promoción del bienestar y prevención del maltrato animal en corresponsabilidad con la sociedad civil.
Tamaño	Conformada por 98 grupos en México	Distrito capital de Bogotá
Foco	Conjuntar esfuerzos para lograr en todo el país acuerdos con las autoridades y con todos los miembros de la sociedad, para poner fin a la crueldad contra los animales no-humanos.	Proteger la vida y ser garantes del trato digno hacia los animales, a través de acciones de protección y bienestar animal, impulsar procesos ciudadanos innovadores de transformación cultural, Desarrollar herramientas del manejo y gestión de conocimiento, Garantizar accesibilidad a la información institucional a los grupos de valor, Afianzar la estructura organizacional productiva e íntegra, a través del desarrollo de capacidades del talento humano y un ambiente cordial.
Servicios	Acuerdos en políticas	(i) Observatorio (política, investigación, gestión conocimiento); (ii) regulación - control y vigilancia (iii) Educación y cultura
Fuente Ingreso	Este gremio se mantiene principalmente por la participación de sus integrantes quienes por medios propios buscan su forma de sostenibilidad. Donativos de personas, las adopciones y el ciberactivismo	Recursos del estado a través de la alcaldía
Modo de vincularse	Miembro y asociaciones	Voluntario,
Gobernabilidad	A la fecha la conforman 66 grupos protectores de todo el país con un fuerte interés en común. Consejo y un director	Alcaldía y Director del Instituto

Otras organizaciones:

National Wildlife Federation "NWF"

<https://www.nwf.org/>

Persigue su idea de promover la rehabilitación y cuidado de la fauna además de aportaciones para la preservación de la vida silvestre, es creada por Jay Norwood Darling en el año de 1936, Virginia, Estados Unidos. Tiene como un principio el cuidado temporal de la fauna autóctona, heridos, enfermos y el posterior retorno de los animales sanos a los hábitats apropiados en la naturaleza. Su fortaleza financiera para el año 2013, indicaron ingresos por más de ochenta y cinco millones de dólares, en los principales rubros de captación figuran las publicaciones y películas, venta de materiales educativos y las aportaciones de personas y corporaciones.

Tabla 15. Algunos modelos referentes en el mundo. Parte 2

Fuente: Elaboración propia y (Manzano & Muñoz, 2017).

10.16 Apéndice P. Resumen de información recolectada a través de entrevista semiestructurada

			HCS (Heurística Crítica de Sistemas)	
Motivación			1,3	3,1
M-1	Beneficiarios	¿Quién es (quien debería) ser el cliente / beneficiario del sistema a ser mejorado (S de cuidado animal) y quienes los usuarios?.		
			ES 1,3	DEBER 3,8
	Academia			En sus programas académicos en veterinaria promover labor social con los animales abandonados en la calle.
	Ciudad	En el sentido de mayor limpieza y orden en las calles. En la actualidad se tienen problemas de contaminación por el manejo de las heces. Salubridad.		Una ciudad mas organizada y limpia
	Fabricantes Insumos	Solo le preocupa las ventas, algunas hacen donaciones		Que hagan mas donaciones, que busquen manera de ayudar y vean como hacerlo.
	Fundaciones	Las fundaciones tratan de hacer lo que pueden con las uñas		Que las fundaciones tengan mas opciones de dar en adopción y que sea fácil, acceso a recursos
	Gobierno	El gobierno no es mucho lo que le interesa		Trabajo de equipo con el gobierno
	Las Familias	Nos da tranquilidad		Sentirse mas tranquilos
	Niños	Hoy día los niños en algunos casos les tienen miedo, asco, porque están sucios y pueden ser peligrosos.		Que los niños puedan ver a los animales felices y que la gente los cuide
		Los niños ven los animalitos y a veces se enternecen, ayudan o piden ayuda a los papas		Los niños deberían beneficiarse de la compañía y amor de los animalitos de la calle, sin que ello les genere temor.
	Perros y Gatos	Hoy los que cuidan son la gente buena y las fundaciones, las alcaldías con planes de vacunas, sitios de particulares que los atienden. Los grupos de ayuda sin animo de lucro.		Mas gente ayudando y saber como poder ayudar de una mejor forma.
		Los perros y gatos hoy día si se benefician de un sistema de cuidado que proviene en algunos casos desde las fundaciones, de los programas de esterilización de las alcaldías, de la comida que les da las personas en la calle, pero no hay un sistema estructurado.		Tener un sistema estructurado.
	Pet Shop	No atienden a los animales de la calle		campanñas para que a través de lo que venden puedan donar para ayuda de los animales de la calle
	Veterinarias	Solo atienden a los animales que tienen dueños, algunas hacen algo de labor social		Mas labor social y de caridad por parte de las veterinarias
M-2	Propósito	¿Cuál es (debería ser) el propósito? Es decir, ¿cuáles son (deberían ser) las consecuencias? Objetivo Principal		
			ES 1,5	DEBER 2,4
	Proteger el derecho animales	Si se han establecido leyes		Hacer que se cumplan las leyes.
	Cultura ciudadana	No hay conciencia aún en muchas personas		Concientizar a través de la comunicación y la educación.
M-3	Indicadores	¿Cuál es (debería ser) la medida de mejora?. Es decir, ¿cómo podemos (deberíamos) determinar que las consecuencias, tomadas en conjunto, constituyen una mejora?		
			ES 1,2	DEBER 1,9
	# entidades que se acogen al sistema, catalogadas	No hay registro		Empezar a vincular a los diferentes sectores. Aplicar prácticas como la dada en la GuiaManejoHumanitarioPoblacionesCaninas
	# Hembras lactantes en la calle	No hay registro		
	# Perros/Gatos vagabundos	No hay registro		Pensar en una forma de iniciar un proceso de censo y de que manera se inicia: tecnología y personas. Formas de mantener actualizada la información.
	% animales esterilizados	Si hay programas de esterilización.		Entender que han hecho los programas de esterilización y si hay registros fiables de los mismos. Como lograr que esto se haga de manera estructurada?
	Censo poblacional	No hay registro		Contar con una base de datos con información completa y actualizada de forma permanente

Tabla 16. Resultados ponderados a las entrevistas asociadas a la dimensión de Motivación de HCS

Fuente: Elaboración propia

Poder		1,8	2,5
P-1	Gobernanza	¿Quién es (debería ser) el que toma las decisiones? Es decir, ¿quién está (debería estar) en posición de cambiar la medida de mejoría?. ¿Quién establece las políticas, procedimientos y visión del sistema?	
		ES	DEBER
		1,9	2,5
	Familias	A través de una tenencia responsable de las mascotas y promover en los hijos el cuidado por los animales en la calle	
	Fundaciones	Expandir los programas, influenciar. Refugios, programas de adopción.	
	Gobernantes	Casi nadie se hace responsable de la situación de los animales abandonados en la calle. A veces ni siquiera los que tiene mascotas.	
	Ministerio Hacienda	Hacer cumplir las leyes y desarrollar los programas que existen. Apoyar a las fundaciones	
	ONG Local	Pedir asignación de presupuestos y vigilar su ejecución. Conformar alguien que logre articular las entidades y los esfuerzos para darle tracción al sistema	
P-2	Recursos	¿Qué condiciones son (deberían ser) parte del entorno de decisión? Es decir, ¿qué condiciones no puede (no debería) controlar el que toma las decisiones?	
		ES	DEBER
		1,9	2,5
	Donaciones	Las personas si tienen la cultura de la ayuda y la donación	
	Leyes	Si hay legislación y se han hecho esfuerzos importantes	
	Presupuesto Gobierno	Si hay partidas asignadas	
	Proceso Productivos	No hay procesos productivos enfocados a apoyar a los animales abandonados	
	Redes Sociales	Las redes si difunden de manera positiva y generan acción en las personas	
		Promover mas la cultura de la ayuda	
		Mejorar los mecanismos para hacerla cumplir. Veedurías.	
		Diseño de procesos eficientes: valor compartido	
		Difundir un modelo mas efectivo	
P-3	Entorno	¿Qué condiciones son (deberían ser) parte del entorno de decisión? Es decir, ¿qué condiciones no puede (no debería) controlar el que toma las decisiones?	
		ES	DEBER
		1,5	2,5
	Gobierno	Asignación de recursos del gobierno sesgados por decisiones políticas.	
	Macroeconomía	Incremento en los costos de alimentos e insumos.	
		Tratar de influir en las decisiones políticas a través de algún mecanismo.	
		Fuentes alternas a insumos, que sean mas accesibles	
Conocimiento		2,0	2,8
C-1	Expertos	¿Quién es (debería ser) considerado un profesional? Es decir, ¿quién está (debería estar) involucrado como experto, por ejemplo, como investigador, planificador o consultor?	
		ES	DEBER
		2,1	3,0
	Academia	Tienen el conocimiento de como gestionar sistemas sociales	
	Animalistas	Algunas fundaciones y sus representantes, que estan actualmente en funcionamiento	
	Organismos Internacionales	Si hay material y experiencia que se comparte al mundo	
		Desde diferentes puntos de vista: administración, estrategia, finanzas, salud veterinaria, procesos, programas académicos, etc.	
		Pueden requerir de mas conocimiento a través de entrenamiento y práctica	
		Buscar la forma de acceder y vincularse desde el punto de vista local con estos organismos internacionales. Ser referente de buenas practicas. Ser invitados (la ciudad) a compartir las experiencias	
C-2	Experiencia	¿Qué experiencia es (debería ser) consultada? Es decir, ¿qué cuenta (debería contar) como conocimiento relevante?	
		ES	DEBER
		2,1	2,9
	Administración	Conocimiento en liderazgo y gerencia	
	Emprendedores	Formas innovadoras de generar recursos	
	Fabricantes Insumos	Sabemos como se producen los insumos	
	Familias	Como cuidar a una mascota	
	Niños	El amor que pueden brindar a los animales	
	Veterinarios	El conocimiento en ciencias de la salud	
		Buscar apoyo en líderes	
		Que se reconozca que para la ciudad, el objetivo del sistema es promover la protección de los animales que viven en la calle, y que los emprendedores pueden aportar	
		Como producir a un menor costo para aumentar la cobertura	
		Acciones de voluntariado	
C-3	Auditoría	¿Qué o quién se asume (o debería asumir) que es el garante del éxito? Es decir, ¿en dónde los involucrados buscan (o deberían buscar) alguna garantía de que la mejoría será alcanzada - por ejemplo, consenso entre los expertos, involucramiento de los actores, la experiencia y la intuición de aquellos involucrados, apoyo político?	
		ES	DEBER
		1,9	2,6
	Familias	No tienen representación en el sistema	
	Gobierno	Hay entidades pero no se percibe el compromiso	
	Niños	No tienen representación en el sistema	
	ONG Local	No existe	
		No tienen representación en el sistema	
		Alguna entidad del gobierno que haga representación a los derechos de los animales	
		No existe, la idea es que si exista	

Tabla 17. Resultados ponderados a las entrevistas asociadas a la dimensión de Poder y Conocimiento

Fuente: Elaboración propia

Legitimidad

1,7

2,6

L-1	Veedor	¿Quién es (debería ser) testigo de los intereses de los afectados pero no de los involucrados? Es decir, ¿quién es (debería ser) tratado como un actor legítimo, y quién discute (debería discutir) el caso de aquellos actores que no pueden hablar por sí mismos, incluyendo generaciones futuras y la naturaleza no humana?	ES	1,9	DEBER	3,0
	Animalistas	Si hacen algo de control al gobierno			Tener un representante	
	Ministerio Medio Ambiente	En algunos casos hacen aplicar las normas			Buscar forma de hacer mas control sobre las acciones desarrolladas de forma local	
	Niños	Los niños si muestran interés en los animales y la naturaleza			Promover mas espacios entre los niños y la naturaleza	
	ONG Local				Un lider que canalice acciones	
L-2	Autonomía	¿Qué garantiza (debería garantizar) la emancipación/autonomía de aquellos afectados por las premisas y promesas de los involucrados? Es decir, ¿en qué radica (debería radicar) la legitimidad?	ES	1,8	DEBER	2,7
	Cumplimiento	No es claro quien debe cumplir y porque cosas debe responder y en que momento			Que se cumplan los programas y las metas, y haya claridad en los avances, en la comunicación.	
	Finanzas	No hay recursos financieros suficientes ni una fuente constante de los mismos			Identificar formas claras de financiamiento	
	Indicadores	No se hacen mediciones			Vigilar las tendencias de mejora	
	Bienestar Animal	No se tiene cobertura de bienestar a muchos animales en abandono			Ampliar la cobertura	
	Gobierno	Dar los permisos de funcionamiento a las fundaciones y apoyar las iniciativas				
L-3	Visión	¿Qué visión del mundo es (debería ser) determinante? Es decir, ¿qué diferentes visiones de 'mejora' son (deberían ser) consideradas, y cómo son (deberían ser) conciliadas?	ES	1,3	DEBER	2,2
	Ciudades en Control	No se percibe control en el manejo animal, solo se apagan incendios.			Ciudad limpia y en control. Volver a Zipaquirá en un referente mundial de un país emergente como es Colombia	
	Cultura de la Gente	La cultura de cuidado no es generalizada, ni siquiera entre las personas mismas			Sentimiento de responsabilidad por parte de las personas respecto al cuidado animal	
	Población animal en control	Los controles de población no son eficientes			Vigilar las tendencias de mejora	
	Reconocimiento de los beneficios	No se sabe en que se beneficia la ciudad al tener una población animal en control			Ampliar la cobertura	

Tabla 18. Resultados ponderados a las entrevistas asociadas a la dimensión de Legitimidad de HCS

Fuente: Elaboración propia

Complemento a las preguntas de Critica Heurística de Sistemas			
Motivación		1,4	2,6
M-4	Productos / Servicios	¿Lista de cosas que hace el sistema: productos - servicios / Cosas que debería y no debería hacer?.	
		ES	DEBER
		1,4	2,7
	Alimentar	Cuidar a la fauna de nuestro entorno en términos de apadrinar, alimentar, proteger, esterilizar, evitar el maltrato y denunciar a quien lo hace.	Comedores en la ciudad, espacios de refugio, programas de esterilización coordinados, control y monitoreo de la población animal, evitar el maltrato y denunciarlo en caso de suceder. No se cumple porque no existe la cultura, las personas no saben a través de que medio ayudar.
	Dar Refugio	Protección animal de la calle	
	Espacios de Amor	No se comparte casi con los animales de la calle	Espacios para compartir y dar amor a los animales de la calle
	Eutanasia	No hay manejo eficiente de los animales en su fase final	Dar manejo a la población que requiere del apoyo en la eutanasia.
	Hacer Control poblacional		Control de la población
	Hacer cumplir las leyes		Mas conciencia en cumplir y hacer cumplir las leyes de protección animal, que las personas sepan a quien recurrir.
	Sanidad		Como mejorar la salud de la población animal que vive en la calle?
M-5	Insumos	¿Lista de insumos para el sistema / Insumos que debería tener - cuales No?	
		ES	DEBER
		1,6	2,4
	Alimentos	Las personas si donan, y algunos dan alimento a los animales en la calle	Acceso mayor a comida de buena calidad
	Elementos de aseo		Aseo en las calles
	Medicinas		Acceso medico a población animal vulnerable
	Materiales construcción	Las fundaciones a veces acceden a las donaciones	Fuentes de recurso para desarrollo de proyectos
M-6	Restricciones	¿Lista de limitaciones o restricciones del sistema?. Que cosas hacen que no se pueda desarrollar el propósito.	
		ES	DEBER
		1	2,8
	Financiero	No hay suficientes recursos económicos	Muy bueno que se pudieran generar recursos de alguna manera para no depender mucho de las donaciones
	Refugios	No hay muchos espacios disponibles y a costos razonables para poner un refugio	de pronto lotes baldíos que disponga el gobierno

Tabla 19. Resultados ponderados a las entrevistas, dimensión Motivación complemento a la HCS

Fuente: Elaboración propia

Poder		1,4	2,6
P-4	Administración	¿Cuáles son las actividades administrativas claves (coordinación, cohesión, inteligencia, o de política)?	
		ES	1,0
		DEBER	2,8
	Administración	No hay	
	Asuntos externos	No hay	Debería haber mas claridad en los roles y en los responsables. Empoderamiento y medios para hacer una presión efectiva para el cumplimiento de las metas.
	Contabilidad	No hay	
	Cumplimiento	No hay	
	Gobierno	Si hay presencia, pero ineficiente	Debe haber mas empoderamiento y un plan multianual
	Impuestos	No aplica	
	Legal	No hay	
	Tesorero	No hay	
	Planeación, presupuesto, desempeño	No hay	
P-5	Entorno	¿Qué otros agentes del entorno influyen en el sistema? ¿en qué lo afecta (son reguladores del sistema, son "competencia", financian...)?	
		ES	1,8
		DEBER	2,5
	Animalistas		Apoyo
	Donadores		Han hecho un buena labor en la medida de sus posibilidades, a pesar de las dificultades.
	Empresas		Las empresas podrían tomar un rol mas protagónico en el cuidado animal
	Gobierno	A través de promulgar leyes	Dar mas elementos en la ley para su cumplimiento
	Ministerio Medio Ambiente	Programas los hay	Fortalecer los programas
	Organismos Internacionales		Guías, apoyos, redes
	Psicólogos / Sociólogos	Hay pocos programas que se apoyen en los animales para apoyo a las personas	Apoyo
	Relaciones Stakeholders	Hay buenas relaciones entre las fundaciones, y con los donantes. Las que se tienen con el gobierno no son tan buenas pues no hay continuidad en los programas de gobierno, además que se compite con otras prioridades apremiantes	
	Veterinarios	Hay algunos que brindan apoyo a la población vulnerable	Se requiere de mas apoyo, pero el mismo debe ser articulado.
	Policía	Hacer cumplir las leyes	Mas acción por parte de ellos
P-6	Relacionamiento	¿Son adecuadas las relaciones de los actores dentro del sistema, entre si?	
		ES	1,5
		DEBER	2,5
	Red	Cada entidad vela por sus intereses, pero no hay efecto sinérgico contundente	Buscar fortalecer la coordinación entre las entidades.

Tabla 20. Resultados ponderados a las entrevistas, dimensión Poder complemento a la HCS

Fuente: Elaboración propia

HCS (Heurística Crítica de Sistemas)			
Motivación		1.3	3.1
M-1	Beneficiarios	¿Quién es (quien debería) ser el cliente / beneficiario del sistema a ser mejorado (S de cuidado animal) y quienes los usuarios?	
M-2	Propósito	¿Cuál es (debería ser) el propósito? Es decir, ¿cuáles son (deberían ser) las consecuencias? Objetivo Principal	
M-3	Indicadores	¿Cuál es (debería ser) la medida de mejora?. Es decir, ¿cómo podemos (deberíamos) determinar que las consecuencias, tomadas en conjunto, constituyen una mejora?	
Poder		1.8	2.5
P-1	Gobernanza	¿Quién es (debería ser) el que toma las decisiones? Es decir, ¿quién está (debería estar) en posición de cambiar la medida de mejora?. ¿Quién establece las políticas, procedimientos y visión del	
P-2	Recursos	¿Qué condiciones son (deberían ser) parte del entorno de decisión? Es decir, ¿qué condiciones no puede (no debería) controlar el que toma las decisiones?	
P-3	Entorno	¿Qué condiciones son (deberían ser) parte del entorno de decisión? Es decir, ¿qué condiciones no puede (no debería) controlar el que toma las decisiones?	
Conocimiento		2.0	2.8
C-1	Expertos	¿Quién es (debería ser) considerado un profesional? Es decir, ¿quién está (debería estar) involucrado como experto, por ejemplo, como investigador, planificador o consultor?	
C-2	Experiencia	¿Qué experiencia es (debería ser) consultada? Es decir, ¿qué cuenta (debería contar) como conocimiento relevante?	
C-3	Experiencia	¿Qué experiencia es (debería ser) consultada? Es decir, ¿qué cuenta (debería contar) como	
Legitimidad		1.7	2.6
L-1	Veedor	¿Quién es (debería ser) testigo de los intereses de los afectados pero no de los involucrados? Es decir, ¿quién es (debería ser) tratado como un actor legítimo, y quién discute (debería discutir) el caso de aquellos actores que no pueden hablar por sí mismos, incluyendo generaciones futuras y la naturaleza no humana?	
L-2	Autonomía	¿Qué garantiza (debería garantizar) la emancipación/autonomía de aquellos afectados por las premisas y promesas de los involucrados? Es decir, ¿en qué radica (debería radicar) la legitimidad?	
L-3	Visión	¿Qué visión del mundo es (debería ser) determinante? Es decir, ¿qué diferentes visiones de 'mejora' son (deberían ser) consideradas, y cómo son (deberían ser) conciliadas?	
Complemento a las preguntas de Critica Heurística de Sistemas			
Motivación		1.4	2.6
M-4	Productos / Servicios	¿Lista de cosas que hace el sistema: productos - servicios / Cosas que debería y no debería hacer?.	
M-5	Insumos	¿Lista de insumos para el sistema / Insumos que debería tener - cuales No?	
M-6	Restricciones	¿Lista de limitaciones o restricciones del sistema?. Que cosas hacen que no se pueda desarrollar el propósito.	
Poder		1.4	2.6
P-4	Administración	¿Cuáles son las actividades administrativas claves (coordinación, cohesión, inteligencia, o de política)?	
P-5	Entorno	¿Qué otros agentes del entorno influyen en el sistema? ¿en qué lo afecta (son reguladores del sistema, son "competencia", financian...)?	
P-6	Relacionamiento	¿Son adecuadas las relaciones de los actores dentro del sistema, entre sí?	

Tabla 21. Resultados ponderados a las entrevistas.

Fuente: Elaboración propia, mayor detalle en el Apéndice P. Resumen de información recolectada a través de entrevista semiestructurada

10.17 Apéndice Q. Preguntas incluidas en la encuesta digital

Tipo2	Pregunta	Tipo Pregunta	Orden aplicación pregunta	Cantidad
Adopción	¿Adoptaría un animal con limitaciones o enfermo?	Dicotómicas	22	6
	¿Adoptaría un perro y/o un gato de la calle? [No, adoptaría]	Multiple	20	
	¿Adoptaría un perro y/o un gato de la calle? [Sí, adoptaría]	Multiple	19	
	¿Compraría un perro o gato como mascota?	Dicotómicas	26	
	¿De qué edades prefiere adoptar una mascota? (En número de años de humano)	Multiple	21	
	¿Por qué compraría un perro o gato como mascota?	Abierta	27	
Ciudad	¿Qué tanto cree usted que se contaminan las calles de la ciudad, por parte de las personas que sacan a pasear a sus mascotas?	Multiple	4	1
Cultura	¿Alimenta a perros y/o gatos que viven en la calle?	Dicotómicas	33	7
	¿Cuánto tiempo deja sola a su mascota en la casa?	Multiple	25	
	¿Por qué haría o hace Ud. donaciones a las fundaciones?	Abierta	9	
	¿Qué hace si ve que un perro o gato está siendo maltratado?	Abierta	32	
	A su criterio, que cree que debería hacer una fundación por los perros y gatos de la calle?	Abierta	34	
	A su criterio, que cree que necesitan los perros y gatos que vienen en la calle?	Abierta	36	
Demográfica	En una palabra, describa lo que representa esa mascota para usted en su vida.	Abierta	24	5
	¿Cuál es su rango de edad?	Multiple	2	
	¿Cuántas mascotas ha tenido en toda su vida?	Multiple	30	
	¿Le gustan las mascotas?	Dicotómicas	3	
	¿Tiene mascota(s)?	Dicotómicas	23	
	Género	Multiple	1	
Fabricantes	¿Compraría productos donde la mayoría de la ganancia es para apoyo de los perros y gatos que viven en la calle?	Dicotómicas	28	3
	¿Qué tanto se preocupan los fabricantes de comida y medicamentos para mascotas, de los perros y gatos en las calles?	Multiple	5	
	Considera usted que el costo de la comida para los perros y gatos es:	Multiple	6	
Fundaciones	¿Cómo considera usted la acción desarrollada por las fundaciones que velan por perros y gatos de las calles?	Multiple	10	3
	¿Conoce fundaciones que ayuden a los animales de la calle?	Dicotómicas	7	
	Mencione el nombre de alguna(s) fundación que conozca:	Abierta	8	
Gobierno	¿Qué tan buenos son los planes de esterilización que se desarrollan en las ciudades?	Multiple	13	4
	A su criterio, que cree que debería hacer la alcaldía por los perros y gatos de la calle?	Abierta	35	
	En su consideración, ¿Qué tan buena es la acción de la alcaldía local en los programas de protección de animales de la calle?	Multiple	12	
	En su consideración, ¿Qué tan buena es la acción de la policía en hacer cumplir las leyes de protección de los animales de la calle?	Multiple	11	
Niños	¿Cree que los niños le tienen miedo a los perros y gatos que viven en la calle?	Dicotómicas	17	3
	¿Cree que los niños se preocupan por los perros y gatos abandonados en la calle?	Dicotómicas	16	
	¿Por qué cree que los niños le temen a los perros y gatos de la calle?	Abierta	18	
Presupuesto	Aproximadamente, ¿Cuánto le cuesta o cree que cuesta, sostener una mascota al mes?	Multiple	31	1
Seguros	¿Tiene o le gustaría acceder a un seguro de salud para su mascota?	Dicotómicas	14	2
	Si tiene o paga un seguro de salud para su mascota, ¿Cuánto paga o estaría dispuesto a pagar mensualmente?	Multiple	15	
Voluntariado	¿Donaría un día o parte de su tiempo para ayudar a una fundación/refugio que ayuden a los animales de la calle? (perros y gatos)	Dicotómicas	29	1
11		Abierta	9	36
		Dicotómicas	11	
		Multiple	16	

36 preguntas, entre abiertas (9), dicotómicas (11) y múltiples (16). Las preguntas se agrupan en 11 categorías de análisis.

Tabla 22. Lista de preguntas de la encuesta digital

Fuente: Elaboración propia

10.18 Apéndice R. Resultados de las encuestas

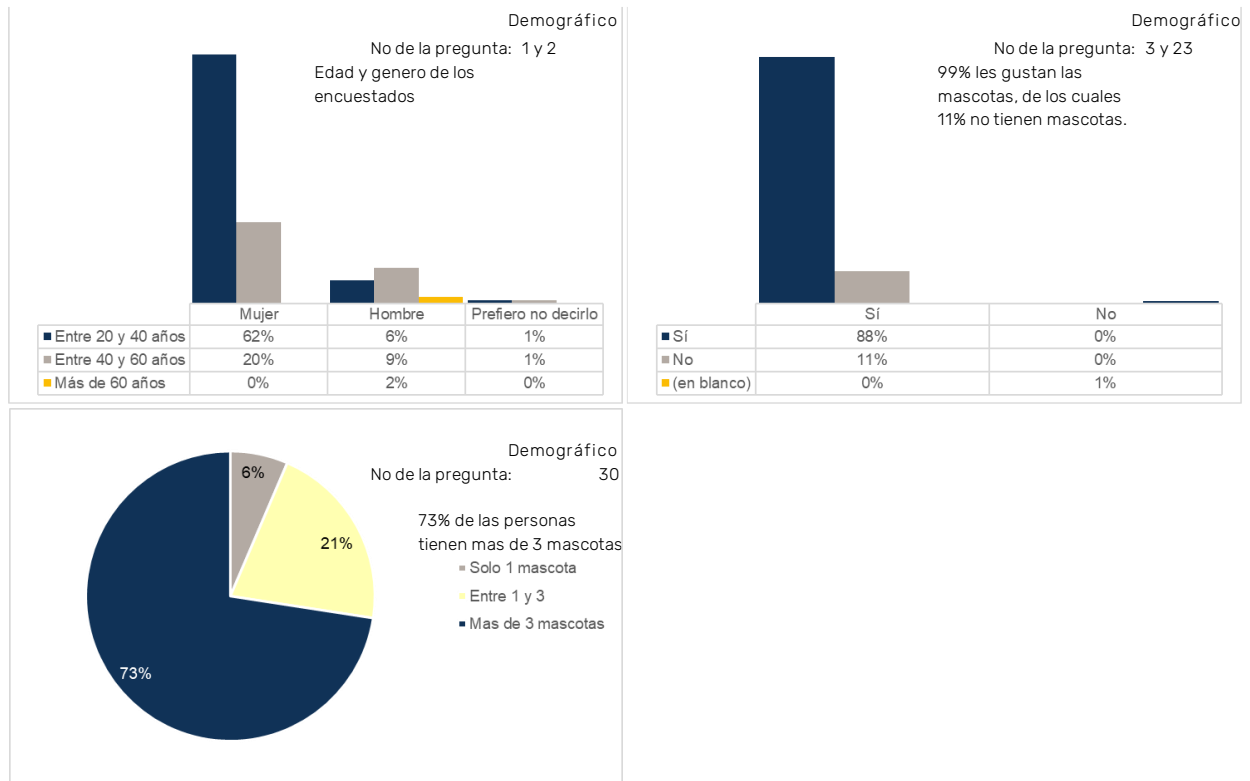


Figura 37. Resultados de la encuesta, categoría demográfica (total de 5 preguntas).
Fuente: Elaboración propia

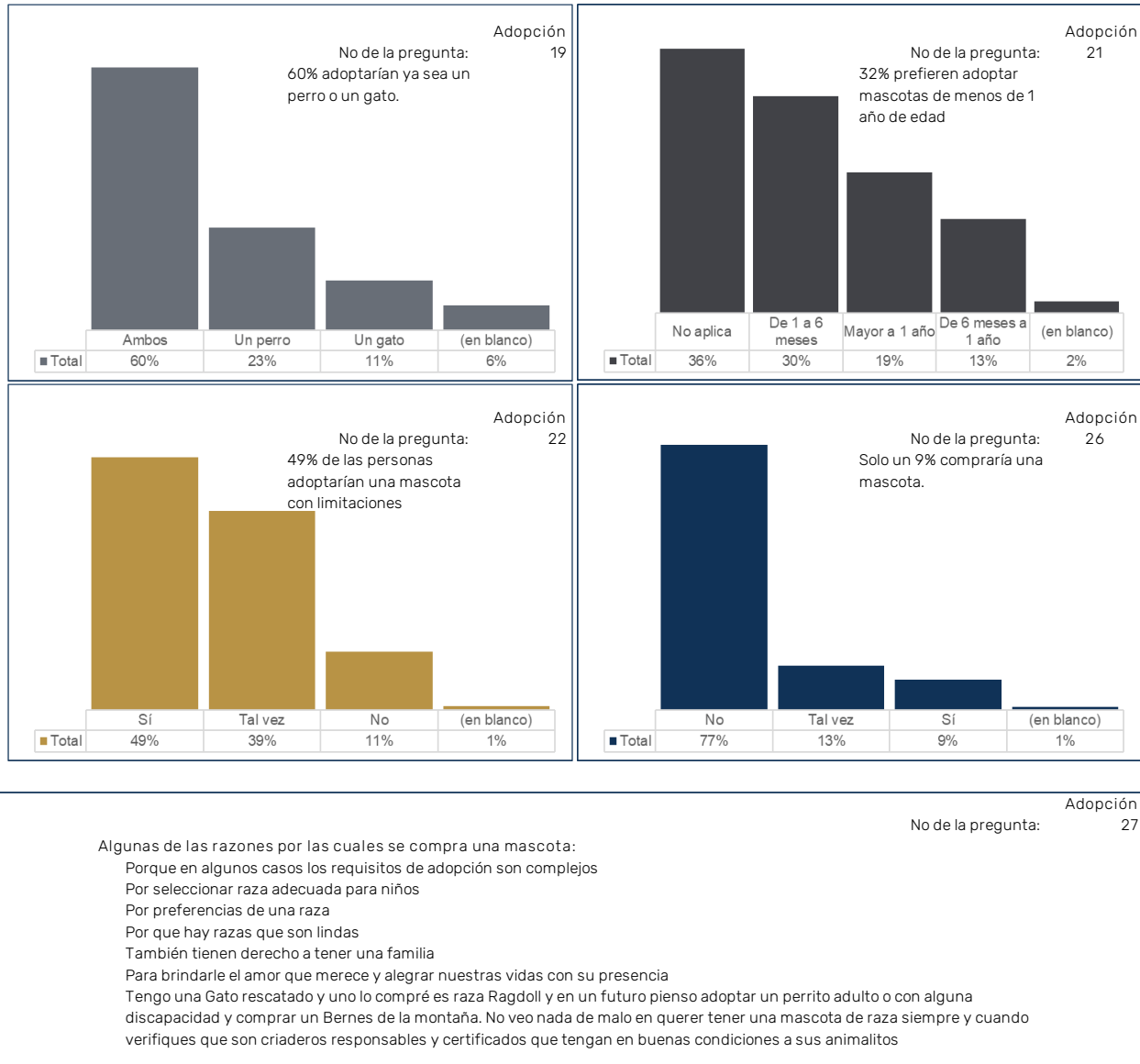


Figura 38. Resultados de la encuesta, categoría Adopción (total de 6 preguntas).

Fuente: Elaboración propia

En una palabra, lo que significan las mascotas para las personas

No de la pregunta: 24
Cultura



¿Qué necesitan los perros y gatos que viven en la calle?

No de la pregunta: 36
Cultura

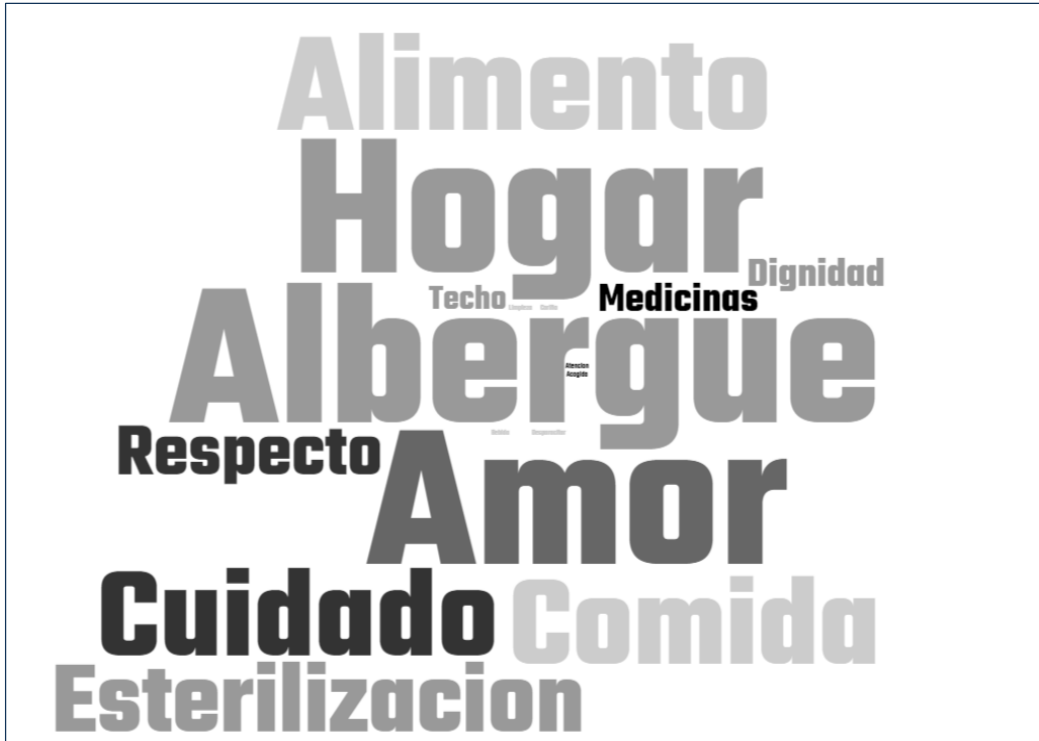


Figura 39. Resultados de la encuesta, categoría Cultura (total de 7 preguntas). Parte A
Fuente: Elaboración propia

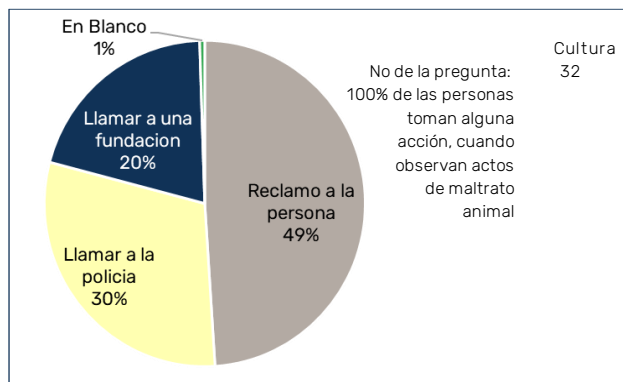
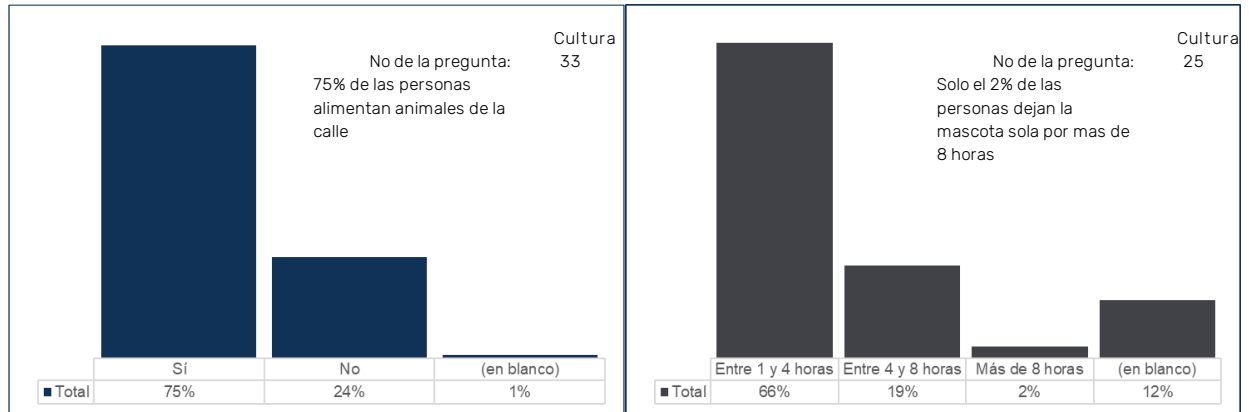


Figura 40. Resultados de la encuesta, categoría Cultura (total de 7 preguntas). Parte B
Fuente: Elaboración propia

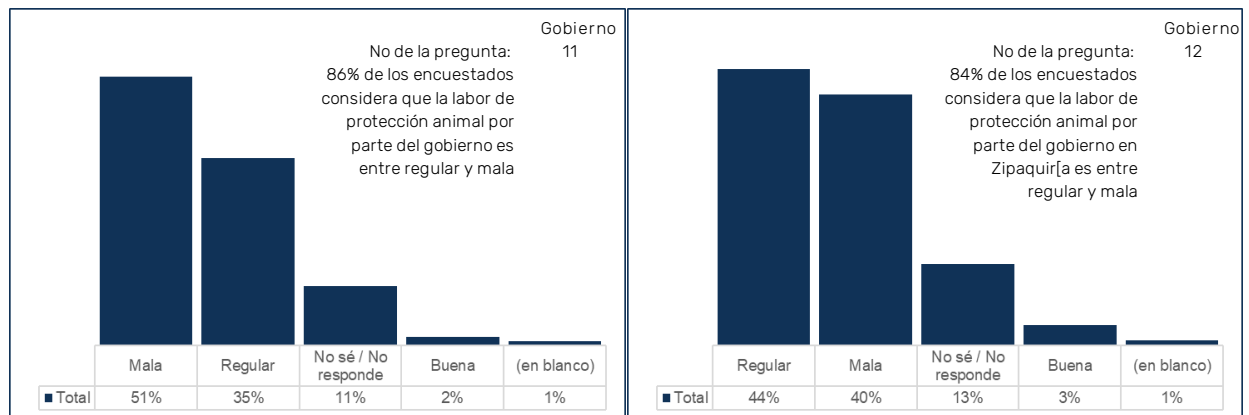


Figura 41. Resultados de la encuesta, categoría Gobierno (total de 4 preguntas).
Fuente: Elaboración propia

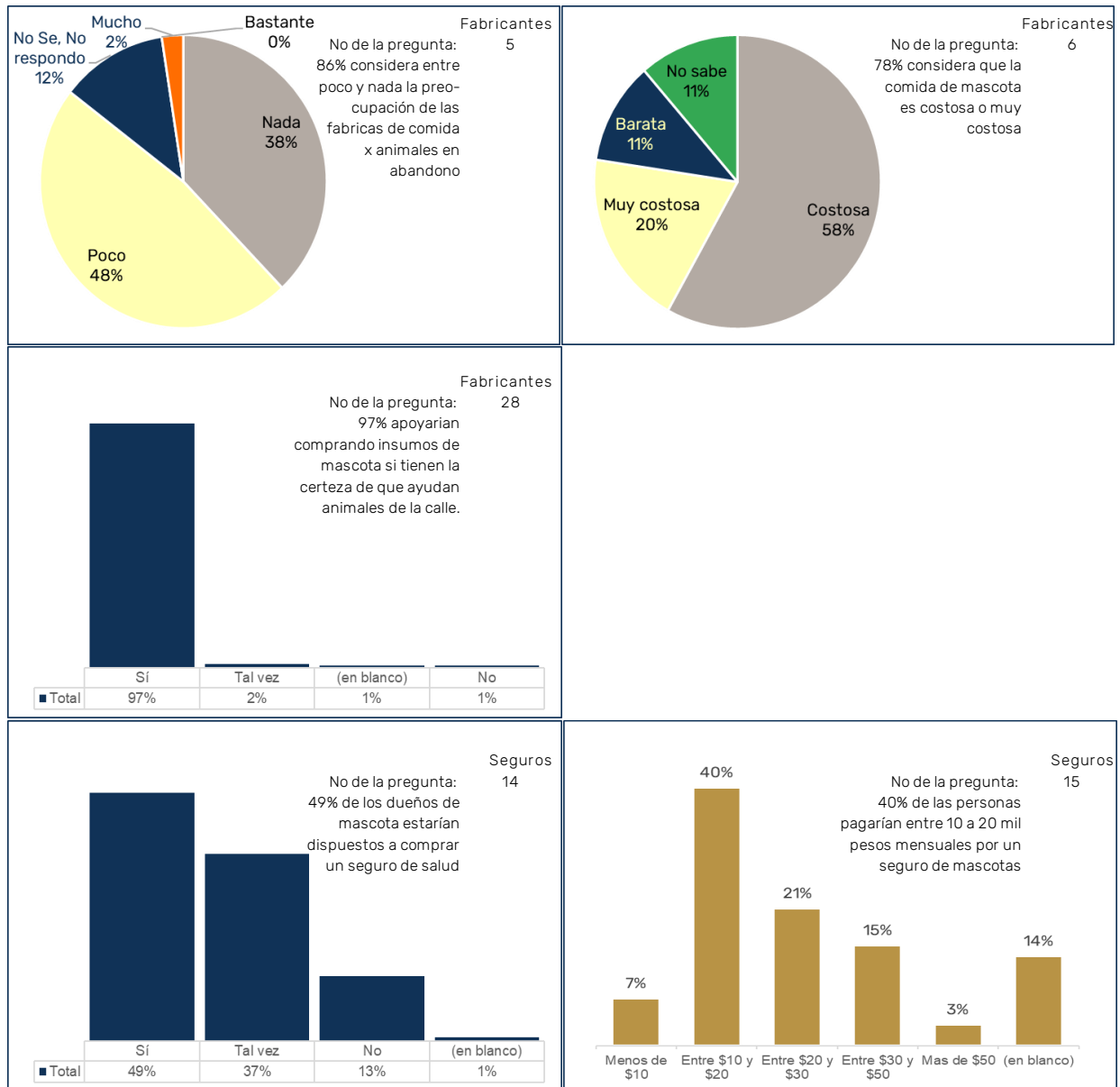


Figura 42. Resultados encuesta, categoría Fabricantes (3 preguntas) y Seguros (2 preguntas).
Fuente: Elaboración propia

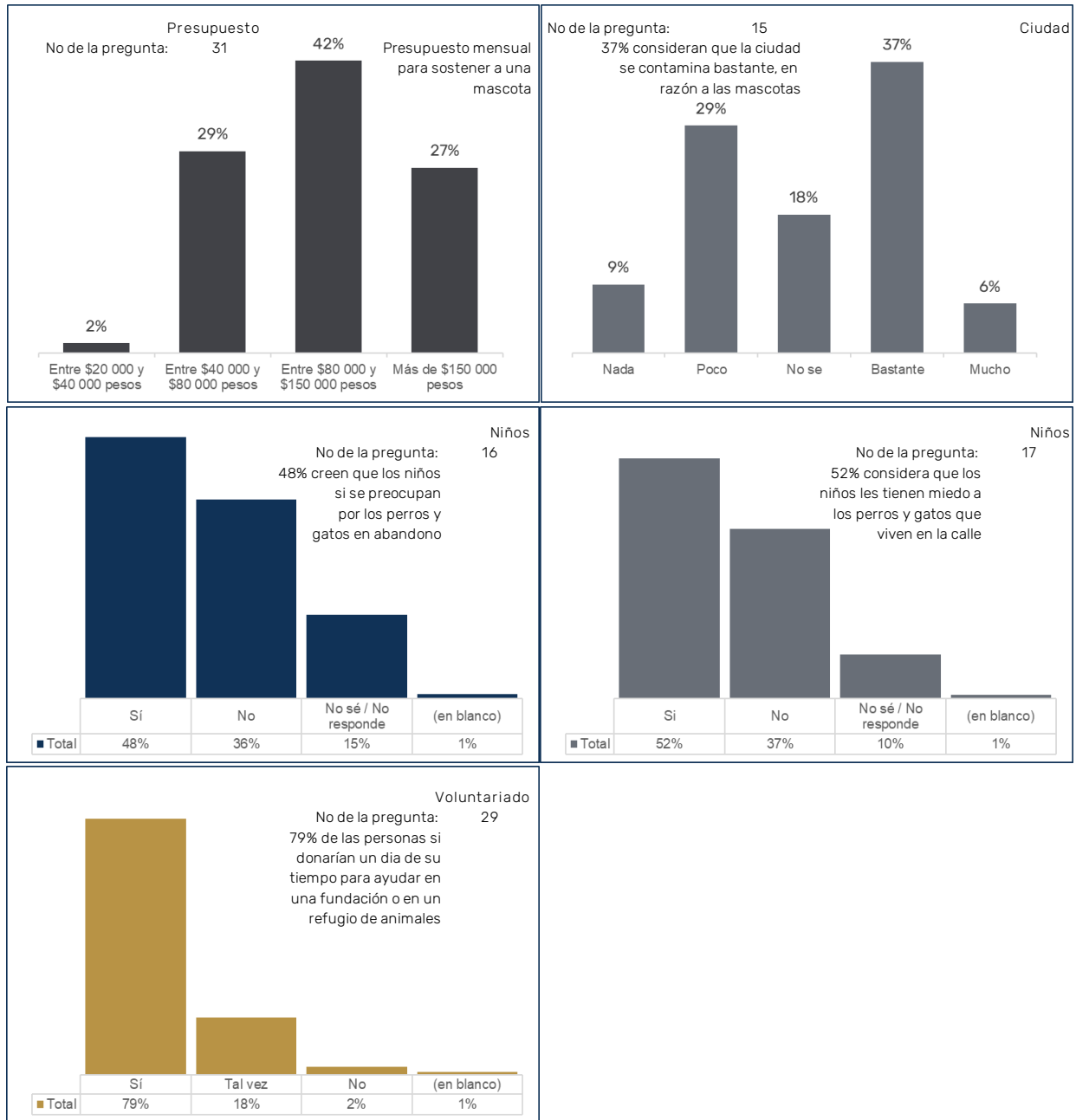


Figura 43. Resultados de la encuesta, categorías Presupuesto, Ciudad, Niños y Voluntariado. Fuente: Elaboración propia

	Fundaciones
Nombres de Fundaciones en Zipaquirá y alrededores	No de la pregunta: 8



Nombres de fundaciones: Mi Ultima Pulga, Bulls Col, Animalove, Iris Colores, Huellitas, Voz Animal, Mis Criollos, Albergue Zipaquirá, Ayudarte 3A, Adopta No Compres, Red Animal Bogota, Asoguau, Leidy Gomez, Corazon de Leon, MIA, Tundama, Mundo Animal, Adaz, TEPA, Almanimal, Animal Heart, Dogs & hugs, Huellas Perros

Figura 44. Resultados de la encuesta, Nombres de fundaciones en Zipaquirá y alrededores.
 Fuente: Elaboración propia

10.19 Apéndice S. Diagnostico sistema desde HCS: hallazgos, retos y opciones de solución

	Hallazgo	Acción - Reto	Opciones
CHS			
Motivación: -Beneficiarios -Productos y servicios	Animales en abandono sin agencia especial	Crear condiciones para hacer de los animales en abandono actores relevantes. Para lograr la mediación de poderes y generar simetrías (Latour 2013).	Crear una organización tipo privado, que convoque y lidere
	Animales en abandono sin representación humana sistémica	Crear un sistema que represente y haga gestión sistémica alrededor del cuidado animal	
	Corrupción en manejo de recursos asignados por el estado, contaminación en las calles, recursos muy limitados, altos costos de insumos y alimento animal, no hay control efectivo de la población animal en la calle, niveles no aceptables de maltrato e indiferencia.	Lograr convocar y alinear esfuerzos de diversas entidades para obtener y gestionar recursos, definir metas y hacer control del desempeño a las metas planteadas.	Crear y diversificar fuentes de recursos. Una entidad defina un plan, haga control y gestione con ética e integridad
	Niveles limitados de: refugios, servicios de salud, cariño, y estadísticas confiable.	Crear ofertas de servicios y productos a menor costo	
Poder: -Relacionamiento	No hay sinergia entre actantes humanos en pro del cuidado. No se dan las condiciones para una sociología de asociaciones. Teoría Actor Red (Latour)	Lograr convocar y alinear esfuerzos de diversas entidades para obtener y gestionar recursos, definir metas y hacer control del desempeño a las metas planteadas.	Crear una organización tipo privado, que convoque y lidere
	No hay quien lidere procesos misionales en pro del cuidado animal		
	Si hay sentido de solidaridad por alguna parte de la comunidad.		
	Falta de eficiencia y efectividad en la labor del gobierno. No hay trazabilidad.		
	Los altos costos son barreras para la adopción.	Crear ofertas de servicios y productos a menor costo	Sistema de creación de recursos
Conocimiento: -ONGs -Capacidad de producir insumos	Si existe conocimiento y profesionales concientes de la problemática de abandono animal	Lograr convocar y alinear esfuerzos de diversas entidades para obtener y gestionar recursos, definir metas y hacer control del desempeño a las metas planteadas.	Crear una organización tipo privado, que convoque y lidere
	Existen leyes, manuales, guías		
	Las redes sociales son un fuerte apoyo y existe conciencia / cultura de cuidado en algunos segmentos de la sociedad		
	No se ha explorado el potencial de acceso por ayuda a otras ONG y entidades internacionales	Crear un sistema / organización que represente y haga gestión sistémica alrededor del cuidado animal.	
	No hay una organización local que le genere confianza a entidades que quieran ayudar	Que genere confianza.	
	Como no hay un sistema, no hay procesos de auditoria estructurados		
	No es muy amplio el portafolio de producción de insumos para mascotas: ej: alimento	Crear ofertas de servicios y productos a menor costo	Sistema de creación de recursos
Legitimidad: -Relacionamiento	Si hay representación de los intereses por el cuidado animal a través de animalistas, fundaciones, niños, familias; pero no hay un ente integrador	Crear un sistema / organización que represente y haga gestión sistémica alrededor del cuidado animal. Que genere confianza.	Crear una organización tipo privado, que convoque y lidere
	Hay un sistema de cuidado, pero es desarticulado e incompleto		
	A pesar de evidencia por la cultura de cuidado animal, las acciones de apoyo son reactivas y desarticuladas.		
	No hay recursos financieros	Crear un sistema de generación de recursos.	Sistema de creación de recursos

Tabla 23. Diagnostico sistema: hallazgos, retos y opciones de solución.

Fuente: Elaboración propia con base a información recabada a través de entrevistas y encuestas.

10.20 Apéndice T. TASCOI #1: Como ES hoy en día el sistema de cuidado animal

TASCOI	Pregunta	Respuesta	Como ES hoy día?
T (Transformación)	¿Qué actividades se desarrollan? Productos /servicios	Alimentar	Los animales se alimentan con la comida que les dan en la calle, en los restaurante y con los desperdicios que encuentran en la basura.
		Dar Refugio	Son pocos los refugios, los animales buscan resguardarse en lo que hayan en la calle.
		Sanidad	Es precario el sistema de sanidad; los gobiernos y algunas fundaciones hacen programas de vacunación y esterilización.
		Hacer Control poblacional	
		Espacios de Amor	No se comparte casi con los animales de la calle
		Hacer cumplir las leyes	La policia atiende algunos caso ante llamado de la comunidad
		Eutanasia	No hay manejo eficiente de los animales en su fase final
	¿Cuáles son las actividades administrativas claves (coordinación, cohesión, inteligencia, o de política)?	Planeación, presupuesto, desempeño	Lo hay parcialmente por parte de alcaldía y algunas fundaciones
		Administración	Lo hay parcialmente
		Contabilidad	No registra información
		Cumplimiento	
		Impuestos	
		Tesorero	
	A (Actores)	¿Quiénes son expertos externos que sirven de referente?	Academia
Animalistas			
Fundaciones			
Organismos Internacionales			
¿Qué entidades se pueden consultar, por ayuda?. ONG?, Ministerios?, Secretarias?		Familias	Si hay representación de cada grupo, y hay apertura a brindar información y apoyo por varios de estos representantes
		Niños	
		Veterinarios	
		Emprendedores	
¿Cómo se gestionan las amenazas y oportunidades del entorno?		Gobierno	A cargo del estado y de algunas fundaciones, pero no se percibe un proceso estructurado.
		Fundaciones	
¿Son adecuadas las relaciones de los actores dentro del sistema, entre si?		Hay buenas relaciones pero hace falta un liderazgo sistemático en la convocatoria	
S (Suministradores)	¿Qué insumos son utilizados	Alimentos	Las personas si donan, y algunos dan alimento a los animales en la calle. Algunas fundaciones conforman refugios con ayuda de donaciones en comida e infraestructura.
		Medicinas	
		Elementos de aseo	
		Materiales construcción	
	¿Cuáles recursos son utilizados?	Presupuesto Gobierno	Si hay partidas económicas asignadas
		Donaciones	Las personas si tienen la cultura de la ayuda y la donación
		Redes Sociales	Las redes si difunden de manera positiva y generan acción en las personas
Voluntarios	No hay estructura de voluntariado desarrollada.		
Leyes	Si hay legislación y se han hecho esfuerzos importantes		

Tabla 24. TASCOI #1 del sistema como ES hoy en día el sistema de cuidado en Zipaquirá. Parte 1

Fuente: Elaboración propia con base a información recabada a través de las entrevistas

C (Clientes)	¿Cuáles son los usuarios / beneficiarios del sistema de cuidado animal?	Perros y Gatos	Los perros y gatos hoy día si se benefician de un sistema de cuidado que proviene en algunos casos desde las fundaciones, de los programas de esterilización de las alcaldías, de la comida que les da las personas en la calle, pero no hay un sistema estructurado.
		Fundaciones	Las fundaciones tratan de hacer lo que pueden con las uñas
		Gobierno	
		Fabricantes Insumos	Solo le preocupa las ventas, algunas hacen donaciones. Si hay un desarrollo maduro en el mercado de las mascotas.
		Veterinarias	Solo atienden a los animales que tienen dueños, algunas hacen algo de labor social
O (Owners - Dueños)	¿Quién es el responsable?, ¿Quién toma las decisiones?	Familias	Casi nadie se hace responsable de la situación de los animales abandonados en la calle. A veces ni siquiera los que tiene mascotas.
		Gobierno	
	¿Cómo se podría medir su impacto?. Indicadores estratégicos	Fundaciones	
		Censo	Esta es una lista de indicadores los cuales no son realmente monitoreados el día de hoy. No hay una línea base
		# Perros/Gatos vagabundos # Hembras lactantes en la % animales esterilizados	Si hay programas de esterilización.
¿Lista de limitaciones o restricciones del sistema?	Financiero	No hay suficientes recursos económicos	
	Cantidad de Refugios y centros medicos	No hay muchos espacios disponibles y a costos razonables para poner un refugio	
I (Intervinientes)	¿Qué otros agentes del entorno influyen en el sistema? ¿en qué lo afecta (son reguladores del sistema, son "competencia", financian?)	Gobierno	A través de promulgar leyes
		Animalistas	
		Veterinarios	Hay algunos que brindan apoyo a la población vulnerable
		Ministerio Medio Ambiente	Si hay algunos programas que velan por el cuidado
		Policía	Hacer cumplir las leyes
	¿A Quién se recurre como garante del éxito del sistema?. Manejo de recursos?:	Donadores	
		Gobierno	Hay entidades pero no se percibe el compromiso ni seguimiento a los casos
		Niños & familias	No tienen representación en el sistema
		ONG Local	No existe

Tabla 25. TASCOI #1 del sistema como ES hoy en día en Zipaquirá el sistema de cuidado. Parte 2

Fuente: Elaboración propia con base a información recabada a través de las entrevistas

10.21 Apéndice U. TASCOI #1 - Diagnóstico

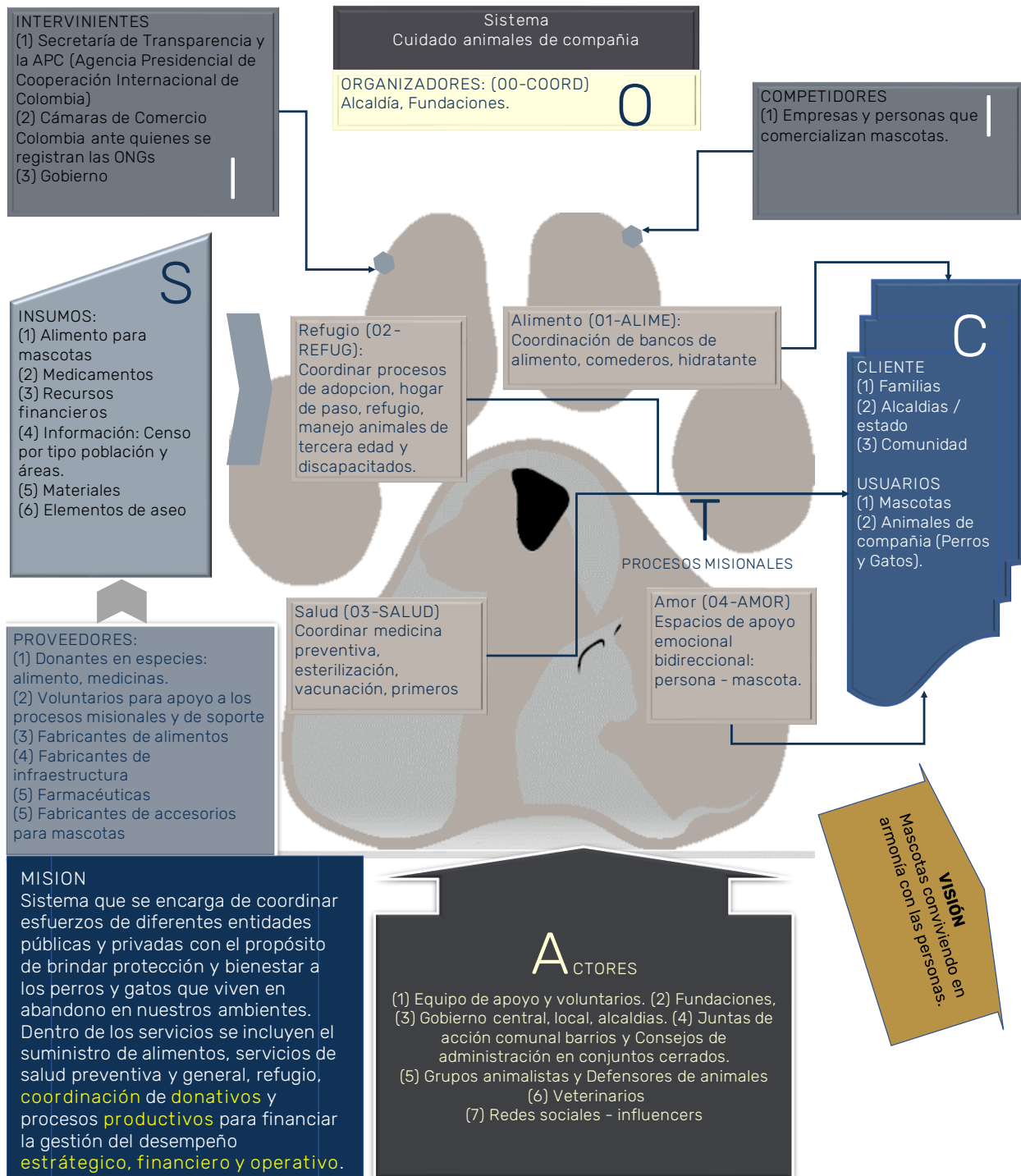


Figura 45. Delimitación sistémica sector cuidado animal en abandono como ES hoy: TASCO #1.

Fuente: Elaboración propia

10.22 Apéndice V. Diseño: Mapeo de problemáticas, esquemas de solución y algunas acciones propuestas

#	Problemática	Esquema propuesto para manejar la problemática	Nombre de un rol que se haga cargo del manejo de la problemática	Acciones	GRUPOS DE INTERES										
					Animales	Junta Directiva	Donantes	Voluntarios	Gobierno	Comunidad	Academia	Proveedores	Desarrollador proyectos / emprendedores	Fundaciones	
1	Animales en abandono sin acceso a comida, salud, refugio.	Fundaciones que provean de alimento a los animales	Fundación banco alimento	Fundación que administre y provea de alimentos a traves de comederos	X			X	X					X	
		Instituciones que provean salud animal	Puesto de salud	Asistencia en salud animales en abandono y a propietarios de mascotas que paguen por dichos servicios.	X			X	X					X	
		Fundaciones que brinden refugio a los	Refugios / fundaciones	Fundaciones que brinden refugio a los animales	X			X	X					X	
2	Actantes no humanos sin representación	Gestionar la relación humano-animal.	Oficina de relacionamiento hombre-animal	Definir un esquema donde se reconozca a los animales como agencia no humana (teoría actor-red). Se reconozca la intencionalidad del actante no-humano y su forma como afectan la realidad social.	X						X				
3	Autonomía/ Recursos	Esquemas operativos / tácticos	Oficina de gestión de recursos	Gestión financiera y toma decisiones sobre asignación y control de recursos: financieros, físicos, voluntariado. Gestionar el relacionamiento con fundaciones				X			X			X	
		Proyectos que generen recursos bajo concepto de valor compartido VC	Oficina modelos negocio y monitoreo	Generación de modelos de negocio / proyectos y su implementación bajo el concepto de valor compartido. Esquemas de franquicia.		X	X	X			X	X	X		
		Obtención de recursos de partir de donantes	Oficina de relacionamiento con donantes	Gestionar la generación de capital económico provenientes de donantes particulares y de las organizaciones		X	X				X				
4	Planeación y Desempeño	Contar con una oficina de planeación y gestión del desempeño que apoye el direccionamiento del sistema viable (MSV)	Oficina de gestión estratégica	Diseñar y construir un plan de largo y corto plazo. Construir una línea base.	X								X	X	
				Establecer metas e indicadores. Medir progreso			X							X	X
				Coordinar el plan con el gobierno local					X						
				Realizar un censo	X		X	X							X
		Oficina de gestión del desempeño vs plan	Diseñar y desarrollar un proceso de gestión desempeño, responsables, metas, frecuencia, indicadores		X									X	X
			Construir base de datos		X	X	X	X	X	X				X	X
			Diseñar un indicador que permita medir el capital simbólico		X	X	X	X	X					X	X
Diseño de indicadores de gestión acompañado con sus hojas de vida		X									X	X			
5	Cultura	Promover y gestionar la cultura de cuidado y de ayuda animal	Oficina de cultura	Promover la cultura de ciudad animal y programas que busquen disminuir el maltrato animal. Activar y Gestionar canales de comunicación. Foco especial en niños.				X	X	X				X	
				Diseñar y gestionar espacios para compartir amor con los animales que habitan en abandono.	X		X	X	X						X
6	Convocatoria/ Coordinación	Gestionar relación con donantes: FPO-NPO	Oficina de relacionamiento con donantes y otras entidades	Buscar un punto comun de convergencia y de esfuerzos a traves del cual lo donantes puedan canalizar esfuerzos de ayuda a los animales.			X			X				X	
				Gestionar el relacionamiento con gobierno local y entes de control.	X			X							
		Gestionar y direccionar recursos de ayuda para el cuidado de animales en abandono.	Oficina de gestión de recursos	Plan de convergencia de esfuerzos: canales de ayuda confiables y efectivos, red comercial apalancada con asignación de un porcentaje del valor de la venta de productos a la red de								X		X	
				Establecer canales de apoyo a traves de organismos internacionales: NGO.		X	X								
Promover en las academias, universidades, veterinarias, la labor social con enfoque de ayuda animal en abandono.		X	X				X								

Tabla 26. Diseño. Problemáticas, esquemas de solución y acciones. Parte 1

#	Problemática	Esquema propuesto para manejar la problemática	Nombre de un rol que se haga cargo del manejo de la problemática	Acciones	GRUPOS DE INTERES										
					Animales	Junta Directiva	Donantes	Voluntarios	Gobierno	Comunidad	Academia	Proveedores	Desarrollador proyectos / emprendedores	Fundaciones	
7	Cumplimiento	Canales para dar visibilidad y apoyar la gestión del gobierno para hacer cumplir las leyes de protección animal	Oficina jurídica	Promover mas conciencia en cumplir y hacer cumplir las leyes de protección animal, que las personas sepan a quien recurrir. Fortalecer los canales de comunicación.					X	X	X				X
8	Gestión del conocimiento	Canales para gestionar conocimiento	Oficina de TI	Tener un punto de información relevante y visible acerca del cuidado de los animales en abandono. Foco en la formación. Compartir buenas prácticas.							X				X
9	Gobernanza / Legitimidad / Roles & Responsabilidades.	Esquema toma decisiones eficiente y efectivo	Oficina de dirección y JD	Diseño de políticas que involucren a todos los grupos de interes, que permitan decidir, ejecutar y evaluar decisiones sobre los asuntos del sistema viable. La perspectiva de la gobernanza debe ser policéntrica en cuyo juego de poder con reglas definidas coexistan la cooperación y la competencia.		X		X	X	X					X
				Diseño de esquema de roles y responsabilidades	X										
				Diseño de procesos autónomos que articulen organizaciones privadas y públicas. Enfoque Meso.	X										
10	Reputación	Gestionar relación con donantes: FPO-NPO	Oficina de relacionamiento con donantes	Políticas de manejo de relación con donantes privados. Cumplimiento ley protección contra lavado de activos. Gestionar el capital simbólico. (Bourdieu, 1993)		X	X								
		Gestionar y maximizar el capital simbólico de la fundación. (Bourdieu, 1993)	Oficina de Comunicación & Transparencia	Plan de comunicaciones para fortalecer el capital simbólico		X	X	X		X				X	X

Tabla 27. Diseño. Problemáticas, esquemas de solución y acciones. Parte 2

Fuente: Elaboración propia

10.23 Apéndice W. Diseño: Roles y responsabilidades para las 3 funciones del sistema

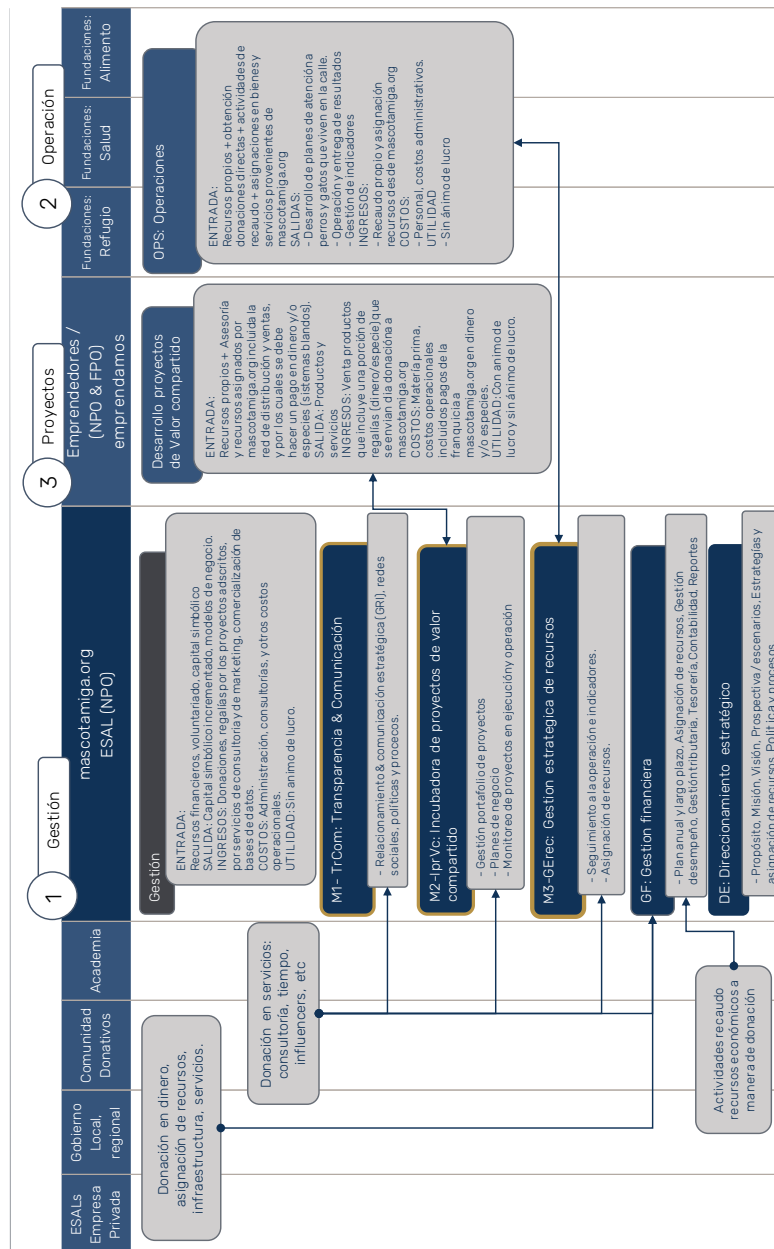


Figura 46. Roles y responsabilidades para las 3 funciones del sistema: gestión, operación, proyectos

Fuente: Elaboración propia

10.24 Apéndice X. Delimitación sistémica de la ESAL mascotamiga, TASCOI #2

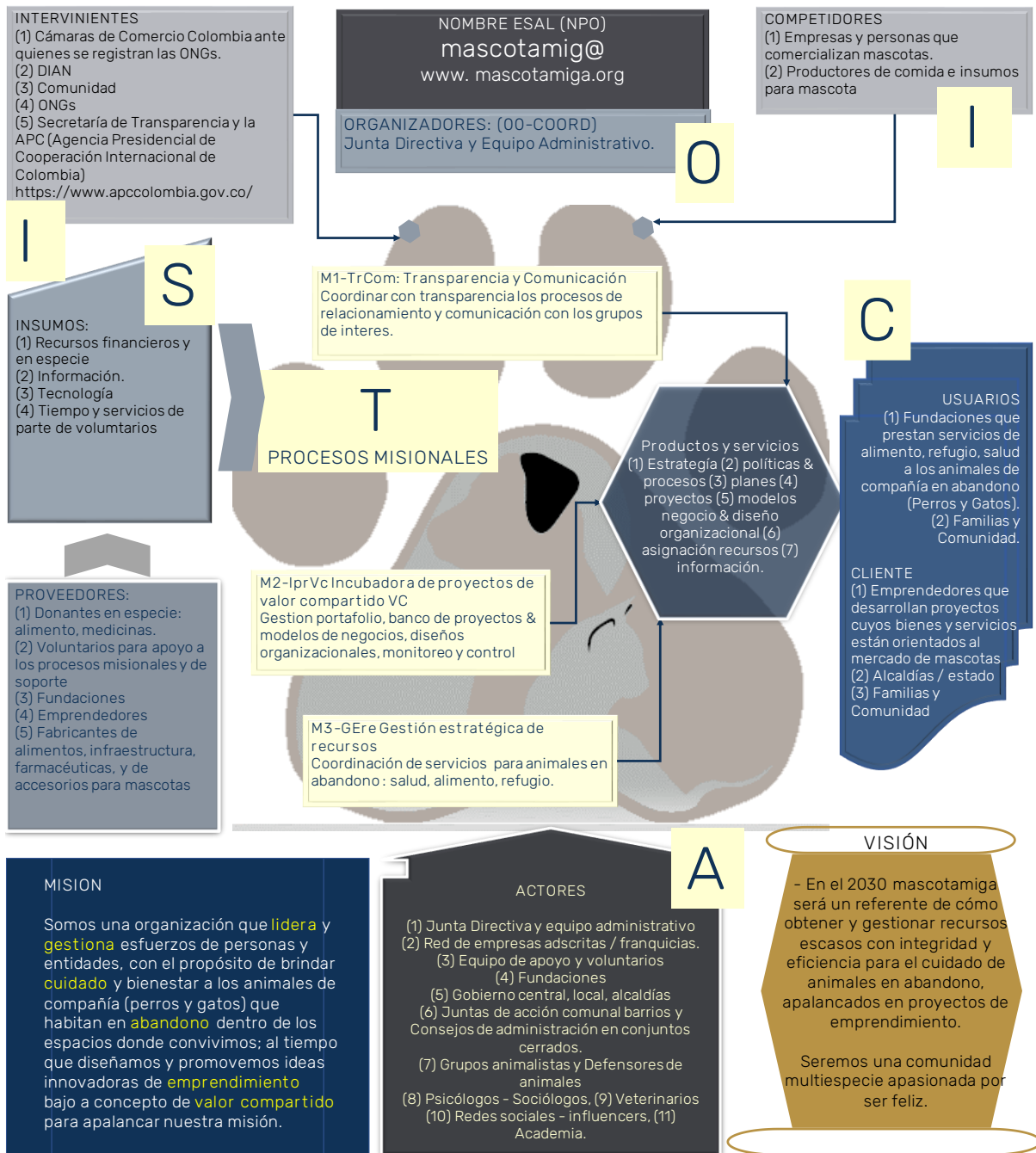


Figura 47. Delimitación sistémica de la ESAL mascotamiga

Fuente: Elaboración propia

10.25 Apéndice Y. Modelo estructural del eje misional: M1-TrCom Transparencia y comunicación

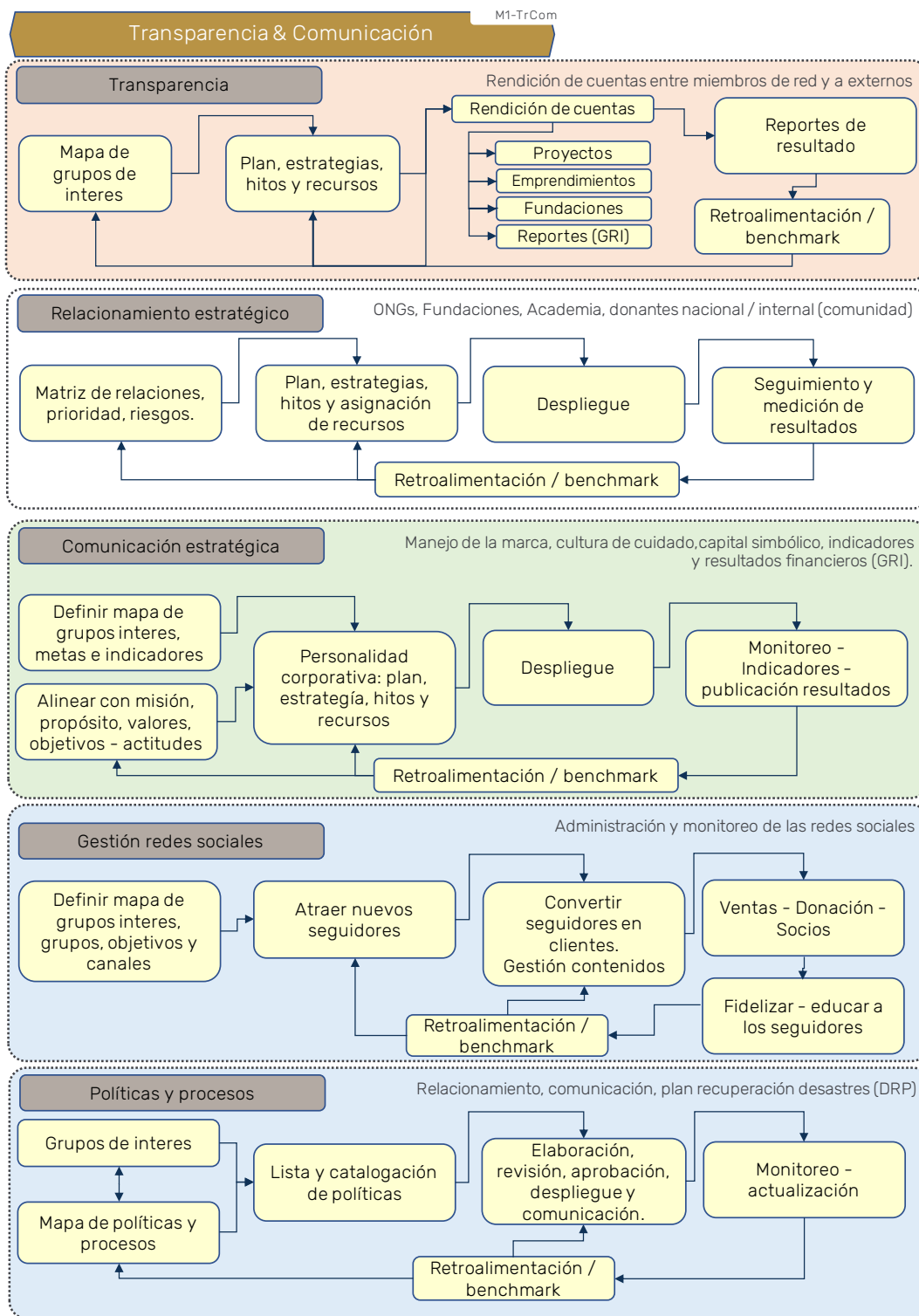


Figura 48. Modelo estructural del eje misional: M1-TrCom Transparencia y comunicación

Fuente: Elaboración propia

10.26 Apéndice Z. Modelo estructural del eje misional: M2-IprVc - Incubadora de proyectos de VC.

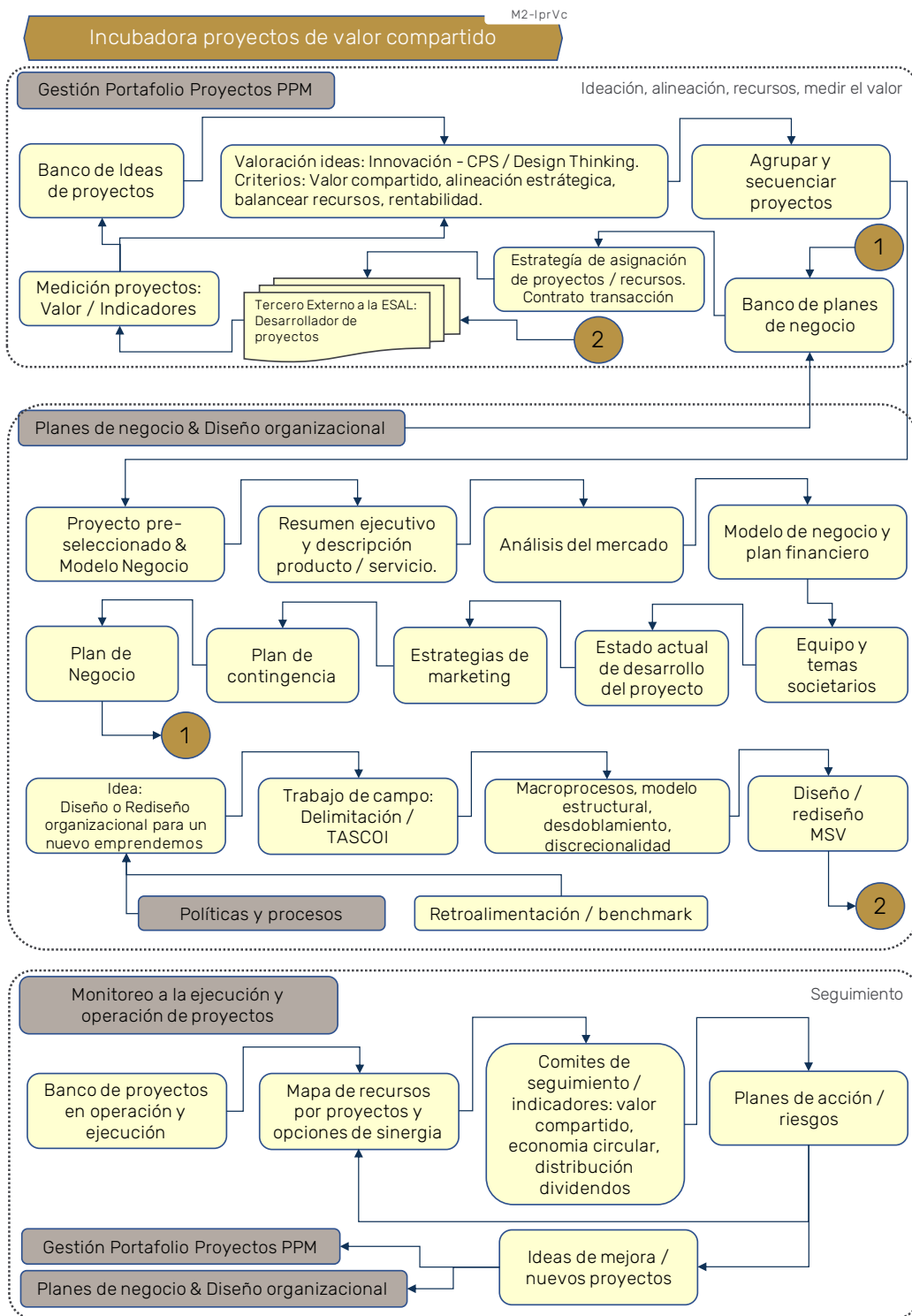


Figura 49. Modelo estructural del eje misional: M2-IprVc Incubadora de proyectos de VC

Fuente: Elaboración propia

10.27 Apéndice AA. Modelo estructural del eje misional: M3-GEre – Gestión estratégica de recursos.

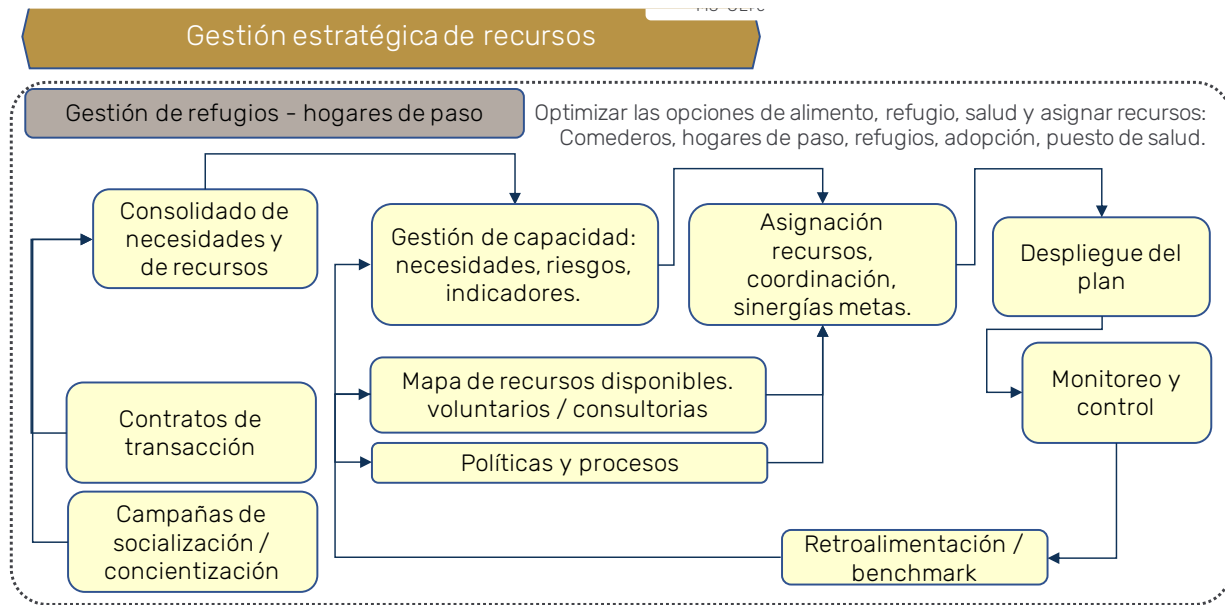


Figura 50. Modelo estructural del eje misional: M3-GEre – Gestión estratégica de recursos.

Fuente: Elaboración propia

10.28 Apéndice BB. Desdoblamiento de la complejidad para la ESAL mascotamiga.

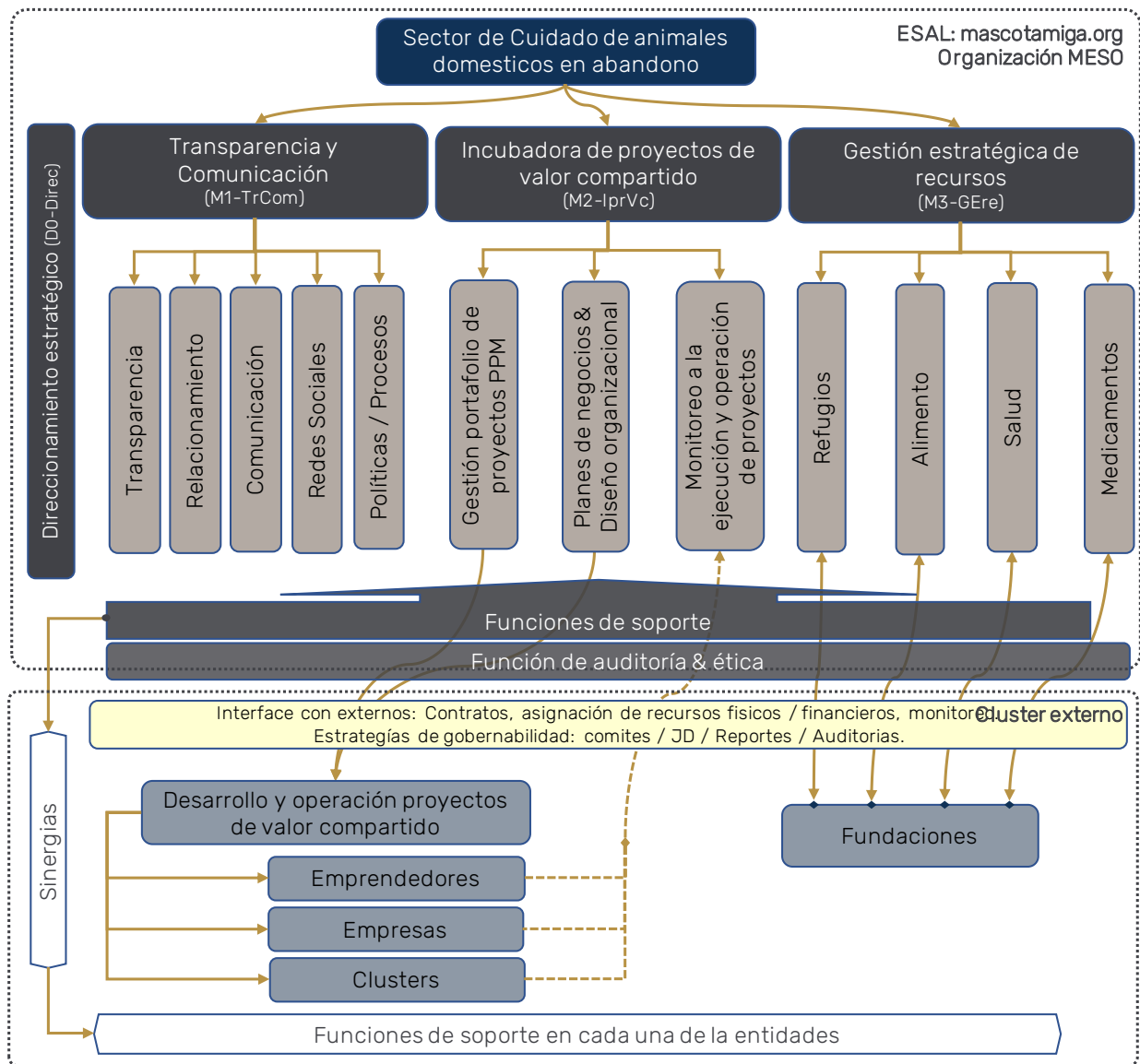


Figura 51. Desdoblamiento de la complejidad para la ESAL mascotamiga

Fuente: Elaboración propia

10.29 Apéndice CC. Distribución de la discrecionalidad (recursión-función) para la ESAL mascotamiga

	F1-GE&F						F2-Relac						F3-TI-BD&GC						
	F1-Estrategia/ F1-Plan y Gestion Desempeño/	F1-Gestion Comercial/	F1-Gestion Presupuesto/	F1-Gestion Contable/	F1-Gestion Tributaria/	F2-Comunidad/	F2-ONGs-Donantes/	F2-Empresa Privada/	F2-Emprendedores/	F2-Entidades públicas/	F2-Academia/	F2-Fundaciones/	F3-Estrategia TI, BD, Investigación y Gestion conocimiento /	F3-Gestion Conocimiento/	F3-SopORTE Redes LAN WAN/	F3-Servicios TI (desktop, hosting, licencias)/	F3-SopORTE WEB - Redes Sociales/	F3-Gestion base de datos (DM)/	F3-Investigación y tecnología/
Mascot@miga.org	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Direccionamiento																			
D0-Direc: Direccionamiento estratégico	●	●						●	●			●	●	●					●
Direccionamiento estratégico	●	●																	
Identidad / Propósito	●																		
Mision / Visión /	●		●																
Valores	●																		
Gestión de la estrategia	●																		
Hacer politicas	●																		
Misional																			
M1-TrCom: Transparencia y comunicación	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●			●	●	
Transparencia y comunicación	●	●		●	●														
Transparencia			●			●	●	●	●	●	●	●	●					●	
Relacionamiento estratégico	●		●			●	●	●	●	●	●	●	●						
Comunicación estratégica	●					●	●	●	●	●	●	●	●				●	●	
Gestión redes sociales			●			●	●	●	●	●	●	●	●				●	●	
Gestión base de datos	●		●			●	●	●	●	●	●	●	●				●	●	
Políticas y procesos			●			●	●	●	●	●	●	●	●						
M2-IprVc: Incubadora proyectos VC	●	●	●	●	●				●		●		●	●	●		●	●	
Incubadora proyectos valor compart	●	●		●	●							●	●	●	●				
Gestión portafolio de proyectos PPM											●		●					●	
Planes de negocio & diseño organizacional			●						●		●	●	●					●	
Monitoreo a la ejecución y operación de proyectos											●	●	●	●			●	●	
M3-GEre: Gestión estratégica de recursos	●	●	●	●	●						●	●	●	●	●		●	●	
Gestión estratégica de recursos	●	●	●	●	●						●	●	●	●	●		●	●	
Gestión refugios / hogares de paso			●					●	●		●	●	●	●			●	●	
Gestión alimentos			●								●	●	●	●			●	●	
Gestión salud			●								●	●	●	●			●	●	
Gestión medicamentos			●								●	●	●	●			●	●	

Figura 52. Distribución de la discrecionalidad (recursión-función) para la ESAL mascotamiga. Parte 1

Fuente: Elaboración propia

En las Figura 52 y Figura 53 se muestran las tablas de recursión/función que permiten identificar los grados de centralización – descentralización de las funciones de soporte.

Convenções	F4-Legal				F5-GHyAd							F10-A&E					
	F4-Ley protección animal/	F4-Ley manejo datos/	F4-Normativas/	F4-Casos/	F5-Administración/	F5-Gestión humana/Selección	F5-Gestión humana/Contratación	F5-Gestión humana/Desarrollo	F5-Gestión humana/Desempeño	F5-Gestión humana/Compensación	F5-Gestión humana/Gestión	F10-Transparencia y Comunicación/	F10-Red emprendedores/	F10-Red Fundaciones/	F10-Areas de soporte/	F10-Normativas/	F10-Cumplimiento preceptos éticos/
Mascot@miga.org	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Direccionamiento																	
D0-Direc: Direccionamiento estratégico	●											●	●	●	●	●	●
Direccionamiento estratégico																	
Identidad / Propósito																	
Mision / Visión /																	
Valores																	
Gestión de la estrategia																	
Hacer políticas																	
Misional																	
M1-TrCom: Transparencia y comunicación	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Transparencia y comunicación					●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Transparencia			●														
Relacionamiento estratégico											●						
Comunicación estratégica	●	●	●	●							●						
Gestión redes sociales	●	●	●								●						
Gestión base de datos		●	●								●						
Políticas y procesos								●				●	●	●	●	●	●
M2-lprVc: Incubadora proyectos VC			●		●	●	●	●			●						
Incubadora proyectos valor compartido					●	●	●	●	●	●	●						
Gestión portafolio de proyectos PPM											●						
Planes de negocio & diseño organizacional											●						
Monitoreo a la ejecución y operación de proy			●								●						
M3-GEre: Gestión estratégica de recursos	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●						
Gestión estratégica de recursos	●				●	●	●	●	●	●	●						
Gestión refugios / hogares de paso											●						
Gestión alimentos											●						
Gestión salud											●						
Gestión medicamentos											●						

Figura 53. Distribución de la discrecionalidad (recursión-función) para la ESAL mascotamiga. Parte 2

Fuente: Elaboración propia

10.30 Apéndice DD. Organigrama ESAL mascotamiga

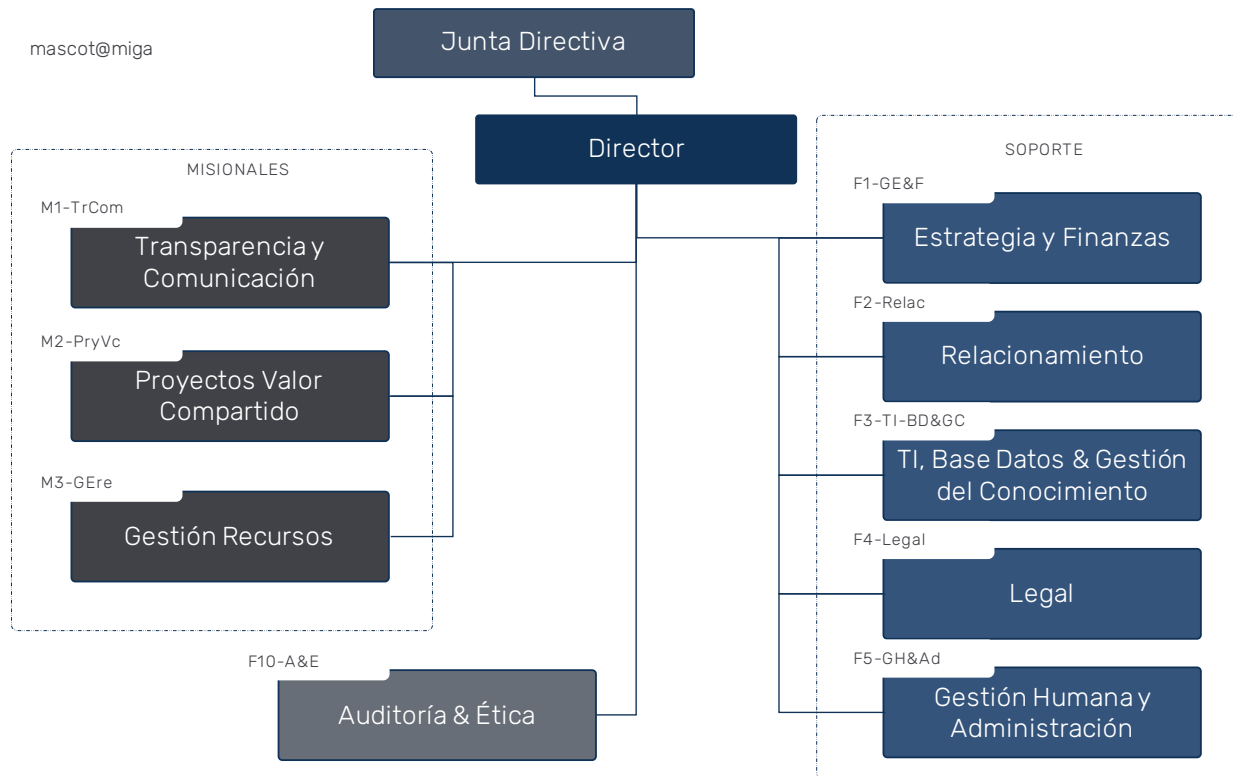


Figura 54. Organigrama ESAL mascotamiga.

Fuente: Elaboración propia

10.31 Apéndice EE. Mapa de áreas, macroprocesos y procesos de mascot@amiga.org

Mapa de áreas, macroprocesos y procesos. AS MUST BE & relación con los sistemas del MSV (Beer) Mascot@miga.org

Etiquetas de fila	5 Política	4 Inteligencia	3 Control y Monitoreo	3* Auditoria	2 Coordinación	1 Operación
☐ Direccionamiento	9	2	1	1	1	
☐ D0-Direc	9	2	1	1	1	
☐ Direccionamiento estratégico	9	2	1	1	1	
☒ Identidad / Propósito	1					
☒ Mision / Visión /	1					
☒ Valores	1					
☒ Hacer politicas	5					
☒ Gestión de la estrategia	1	2	1	1	1	
☐ Misional	1	22	11		11	9
☐ M1-TrCom		9	3		2	4
☐ Transparencia y comunicación		9	3		2	4
☐ Transparencia		1	1		1	
☐ (en blanco)		1	1		1	
Estrategias para mantenerse transparente		1				
Canal a la comunidad, gestión a las denuncias			1			
Etica: hacer cumplir el codigo y hacer el monitoreo					1	
☐ Relacionamiento estratégico		5				
☐ (en blanco)		5				
Relacionamiento con donantes internacionales		1				
Relación con fundaciones internacionales		1				
Relación con otras fundaciones		1				
Relación con la Academia, convenios		1				
Relación con la comunidad		1				
☐ Comunicación estratégica		2			1	1
☐ (en blanco)		2			1	1
Asegurar transparencia y comunicar resultados final		1				
Publicación de indicadores y evolución en las metas		1				
Coordinar esfuerzos para promulgar cultura de cuidado por parte de las personas, educarlos en terr					1	
Actividades manejo de la marca, comunicación						1
☒ Gestión redes sociales			1			2
☒ Gestión base de datos			1			1
☒ Políticas y procesos		1				
☐ M2-IprVc	1	9	6		4	5
☐ Incubadora proyectos valor compartido	1	9	6		4	5
☒ Gestión portafolio de proyectos PPM		4	1			2
☒ Planes de negocio & diseño organizacional		4				
☒ Monitoreo a la ejecución y operación d	1	1	5		4	3
☐ M3-GEre		4	2		5	
☐ Gestión estratégica de recursos		4	2		5	
☒ Gestión refugios / hogares de paso		1	1		2	
☒ Gestión alimentos		1			1	
☒ Gestión salud		1	1		1	
☒ Gestión medicamentos		1			1	

Figura 55. Mapeo áreas, macroprocesos y procesos. Actividades y su clasificación bajo MSV. Parte 1

Fuente: Elaboración propia

Mapa de áreas, macroprocesos y procesos. AS MUST BE & relación con los sistemas del MSV (Beer)
 Mascot@miga.org

Etiquetas de fila	5 Política	4 Inteligencia	3 Control y Monitoreo	3* Auditoria	2 Coordinación	1 Operación
Función de Soporte	1	13	20		19	33
F1-GE&F	1	8	9		10	14
Gestión Estratégica y de Finanzas	1	8	9		10	14
Estrategia		1	1			
Plan y Gestion Desempeño		2	5		4	2
Gestion Comercial		2			4	4
Gestión Presupuesto		2	2		1	2
Gestión Contable	1					5
Gestión de ingresos financieros	1					1
Contabilidad						1
Reportes						1
CxC						1
CxP						1
Gestión Tributaria		1	1		1	1
F2-Relac		2	8		7	1
F3-TI-BD&GC		1	1			8
Soporte TI, base de datos y gestión del conocimiento		1	1			8
Estrategía TI, BD, Investigación y Gestion conocimier		1				1
Servicios TI (desktop, hosting, licencias)						1
Soporte Redes LAN WAN						1
Soporte WEB - Redes Sociales						1
Gestión base de datos (DM)			1			3
Gestion Conocimiento						1
Investigación y tecnología						1
F4-Legal			1			4
F5-GHyAd		2	1		2	6
Gestión humana y administración		2	1		2	6
Gestión humana		2	1		1	5
Selección						1
Contratación						1
Desarrollo		1				
Desempeño			1			
Compensación		1				1
Gestión voluntarios					1	2
Administración					1	1
Función de Auditoría & Ética				15		
F10-A&E				15		
Total general	11	37	32	16	31	42

Figura 56. Mapeo áreas, macroprocesos y procesos. Actividades y su clasificación bajo MSV. Parte 2

Fuente: Elaboración propia

Mapa de áreas, macroprocesos y procesos. AS MUST BE & relación con los sistemas del MSV (Beer)
 Mascot@miga.org

Etiquetas de fila	5 Política	4 Inteligencia	3 Control y Monitoreo	3* Auditoria	2 Coordinación	1 Operación
☐ Direccionamiento	9	2	1	1	1	
☒ D0-Direc	9	2	1	1	1	
☐ Misional	1	22	11		11	9
☒ M1-TrCom		9	3		2	4
☒ M2-IprVc	1	9	6		4	5
☒ M3-GEre		4	2		5	
☐ Función de Soporte	1	13	20		19	32
☒ F1-GE&F	1	8	9		10	14
☒ F2-Relac		2	8		7	1
☒ F3-TI-BD&GC		1	1			7
☒ F4-Legal			1			4
☒ F5-GHyAd		2	1		2	6
☐ Función de Auditoría & Ética				15		
☒ F10-A&E				15		
Total general	11	37	32	16	31	41
						168

Tabla 28. Resumen de cruce de macroprocesos / procesos versus sistemas del MSV de Beer.

Fuente: Elaboración propia con base a información recabada a través de entrevistas y encuestas.

10.32 Apéndice FF. Guía registro ESAL en Colombia

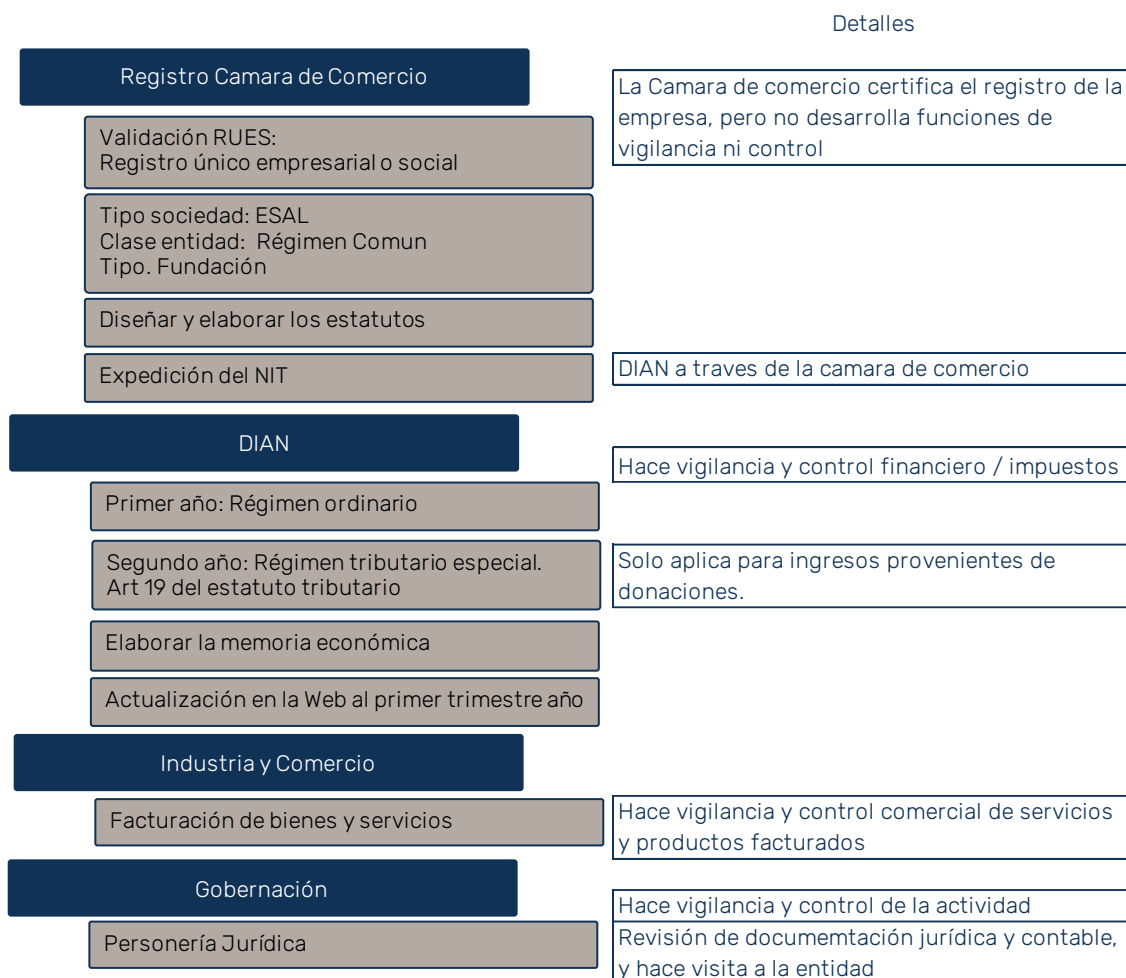


Figura 57. Guía para constituir legalmente una ESAL en Colombia

Fuente: Elaboración propia basado en: dian, ccb, gobernación IyC

10.33 Apéndice GG. Guía de manejo para matrices usadas en la formulación estratégica

10.33.1 Matriz MEFE

La forma de usar la matriz MEFE, es el siguiente (David, 2016, p. 80):

- Se hace una lista de amenazas y oportunidades decisivas para la organización.
- Se asigna una ponderación a cada factor que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante). La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de la ESAL. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores es 1,0.
- Se califica con 1 si el modelo y estructura de la organización objeto del diseño NO va a permitir aprovechar en nada los beneficios de la oportunidad o si NO va a poder contener el efecto de la amenaza; 2 si el modelo y estructura ayudan medianamente a aprovechar la oportunidad o contener los efectos de la amenaza; 3 si permite tener un buen aprovechamiento de los beneficios de la oportunidad y de los impactos de la amenaza; y, 4 si el aprovechamiento

de la oportunidad va a permitir resultados superiores y contener los efectos de la amenaza con resultados superiores.

- El producto combina la ponderación y la calificación.
- Un resultado final suma los productos de las oportunidades y amenazas. Un resultado total por debajo de 2,0 indica que el sector es poco atractivo o que la capacidad de la empresa es muy limitada. Un resultado entre 2 y 3 indica que la estructura y modelo de la organización va a permitir un desempeño promedio. El reto al momento de definir las estrategias organizacionales es superar la calificación de 3. Un resultado por encima de 3 indicará un excelente desempeño organizacional en un sector adecuado.

10.33.2 Matriz de los grupos de interés, poderes y acciones propuestas

El análisis de los grupos de interés permite identificar los actores claves de los cuales hay que obtener el apoyo. Primero se hace una lista de los actores y se les da una ponderación de acuerdo a estos criterios (Aponte Pérez, 2018; Savage et al., 1991, p. 64):

- 1) Nivel de dependencia de la organización versus dependencia del grupo de interés.
- 2) Potencial para amenazar (alto-bajo) y potencial para colaborar (alto-bajo) por parte del *stakeholder*³⁸.
- 3) Poder (alto-bajo) versus predecibilidad (alta-baja)
- 4) Poder (alto-bajo) versus nivel de interés (alto-bajo).

En la Figura 58 se hace un resumen de las estrategias de manejo de los grupos de interés, de acuerdo al poder de cada uno de ellos.

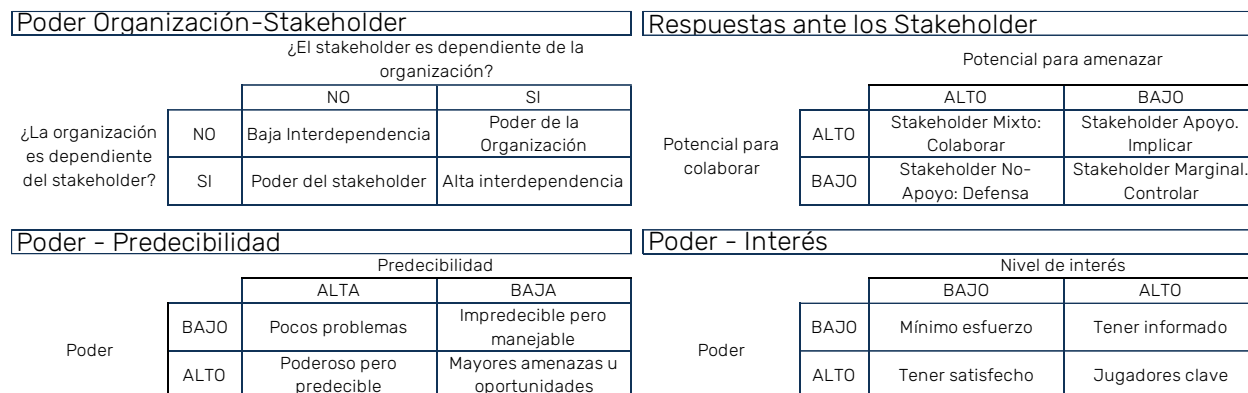


Figura 58. Poder de *stakeholder* y estrategias de gestión.

Fuente: Elaboración propia basada en información de las entrevistas, (Aponte Pérez, 2018; Savage et al., 1991, p. 64).

³⁸ *Stakeholder: grupo de interés.*

10.33.3 Análisis de la cadena de valor (ACV)

La cadena de valor cuantitativa permite analizar cada una de las actividades que realiza la organización; ya sean éstas de tipo primario o misional, como las que contribuyen a la entrega del producto al cliente, consumidor, usuario o beneficiario final; o de apoyo, que corresponden a aquellas actividades que le dan soporte a la operación de la organización (David, 2016, p. 119).

Esta posibilidad de analizar cuantitativamente cada una de las actividades, conduce a diferentes tipos de análisis: por ejemplo, al análisis de aquellas actividades que eventualmente, podría tomarse la decisión de no realizar porque no revisten una importancia significativa para la organización en términos de desempeño y resultado, y que en el análisis costo-beneficio tampoco se encuentra un verdadero valor para la cadena productiva.

El primer paso a realizar es la identificación de las actividades primarias y de apoyo.

El segundo paso es analizar cada una de esas actividades con su grado relativo de importancia (ponderación) teniendo en cuenta criterios como:

- Primarias por ser del core del negocio, por su margen de rentabilidad, u otros criterios que equipo gerencial considere adecuados.
- De apoyo porque corresponden a un apoyo real para las actividades primarias.

Cuanto más aporte la actividad al core del negocio su ponderación sería mayor.

Tercer paso: la calificación que se da a cada actividad dependerá de su desempeño y sus resultados actuales o esperados (en la fase de diseño).

- Calificarán con 1 el desempeño y resultado bajo en esa actividad.
- Calificarán con 2 un desempeño aceptable
- Calificaran con 3 un desempeño bueno
- Calificara con 4 un desempeño superior o excelente.

10.33.4 Matriz de Análisis de recursos y capacidades – recursos

El Análisis VRIN permite a los gerentes reconocer sus competencias centrales y principales fuentes de ventaja competitiva. VRIN señala lo que deben hacer, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de sus recursos y capacidades relativas. Luego el ejercicio del directivo es agrupar recursos y capacidades para lograr una ventaja competitiva (Aponte Pérez, 2018; David, 2016, p. 97).

También, durante el proceso de internacionalización de las empresas muchos de los recursos y capacidades que generan una ventaja en un mercado puede que no lo sean en uno nuevo. Las empresas deben volver a aplicar el VRIN al entrar en nuevos mercados. Por lo tanto, la aplicación de la herramienta de VRIN es importante por dos razones:

- Aprovechar las ventajas de recursos y capacidades actuales en un nuevo mercado.
- Desarrollar nuevos recursos y capacidades en los mercados extranjeros.

La ventaja competitiva se deriva de los recursos y capacidades únicas. Las empresas se distinguen de los competidores mediante el desarrollo de competencias centrales, que son los recursos de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y servicios de sus competidores. Sus principales competencias son la base para la estrategia y ventaja competitiva y

son más eficaces cuando se basan en recursos intangibles y capacidades organizativas. La empresa convierte entradas en salidas utilizando:

- Recursos: los activos disponibles a una empresa para desarrollar e implementar estrategias de creación de valor, por ejemplo: (i) los activos que la empresa utiliza para crear valor, financieros, físicos, tecnológicos, organizativos e inmaterial, (ii) rutinas y prácticas únicas que se desarrollan con el tiempo, por ejemplo, el talento humano, la creatividad, la reputación, la cultura organizacional.
- Capacidades Organizacionales: son los procedimientos y procesos que la empresa ha desarrollado para utilizar eficazmente sus recursos y lograr los resultados deseados; en otras palabras, la capacidad de combinar los recursos para ser más eficiente.

¿Cómo funciona en la práctica?

La primera actividad que debe realizar el equipo, es listar todos los recursos y las capacidades con las que cuenta la empresa analizada. La herramienta debe reflejar lo que tiene la empresa, los directivos deben enumerar sus recursos y capacidades y evaluarlas teniendo en cuenta cuatro criterios:

- Valioso: ¿El resultado del uso del recurso/capacidad se evidencia en un aumento de los ingresos, una disminución de los costos, o alguna combinación de los dos, o en la eficacia operacional?
- Raro: ¿El recurso/capacidad es raro? Un recurso/capacidad debe ser lo suficientemente raro para que la competencia no lo pueda tener. Por lo tanto, puede haber otras empresas que poseen el recurso/capacidad, pero todavía lo suficientemente pocos para que haya escasez.
- Inimitable: ¿El recurso/capacidad es difícil de copiar? La ventaja competitiva temporal a partir de recursos valiosos y raros sólo puede sostenerse si los competidores se enfrentan a una desventaja de costos en la imitación de los recursos. Los recursos intangibles suelen ser más costosos de imitar que los recursos tangibles y hace que los recursos sean más costosos que los recursos individuales (por ejemplo, los motores de Harley-Davidson puede ser fácilmente imitados, pero su reputación no).
- Insustituible: ¿El recurso/capacidad puede ser sustituido por los competidores fácilmente? Quiere decir si los competidores podrían contar con recursos equivalentes que permitan una estrategia similar o no.

En la columna consecuencia competitiva es preciso analizar las respuestas anteriores frente al recurso o la capacidad; si el uso del recurso o la aplicación de la capacidad permite contar con una ventaja competitiva sostenible, se marca la respuesta (4), si sólo permite contar con una ventaja competitiva temporal, la respuesta corresponde a (3); Si por el contrario, los resultados del uso del recurso/capacidad es similar entre los competidores directos o entre todos los miembros del subsector, la respuesta es (2), y si frente a los competidores el recurso/capacidad nos genera una desventaja competitiva, la respuesta es (1).

En la columna Implicaciones en el Desempeño, el equipo debe analizar si el recurso/capacidad comparado con el de los competidores directos permite obtener ganancias muy por encima del promedio, la respuesta es (4); si las ganancias obtenidas por el uso del recurso/capacidad están por encima del promedio del sector, la respuesta es (3), pero si todos los

actores del sector tienen los mismos resultados con el uso de un recurso/capacidad, la respuesta es (2), finalmente, si con el uso del recurso/capacidad y comparándonos con los resultados del sector nos encontramos por debajo del promedio, deben marcar (1).

10.33.5 Guía de uso de la matriz PEYEA

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: (la fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI]) (David, 2016, p. 179).

Cada una de las dimensiones presentadas en los ejes de la matriz PEYEA está compuesta de diferentes variables, dependiendo del tipo de organización.

Los pasos para diligenciar la matriz PEYEA son:

- Seleccionar un conjunto de variables para definir la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).
- Asignar un valor numérico de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (la mejor) a -7 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC. En los ejes FF y VC, hacer una comparación con los competidores. En los ejes FI y EE, hacer una comparación con otras industrias.
- Calcular la puntuación promedio para FF, VC, FI y EE sumando los valores otorgados a las variables
- en cada dimensión, y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- Graficar las puntuaciones promedio para FF, FI, EE y VC sobre el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
- Sumar las dos puntuaciones del eje x y trazar el punto resultante en X. Sumar las dos puntuaciones del eje y y trazar el punto resultante en Y. Trazar la intersección del nuevo punto xy.
- Trazar un vector direccional que vaya desde el origen de la matriz PEYEA hasta el punto de intersección. Este vector indica el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

10.34 Apéndice HH. Análisis PESTEL

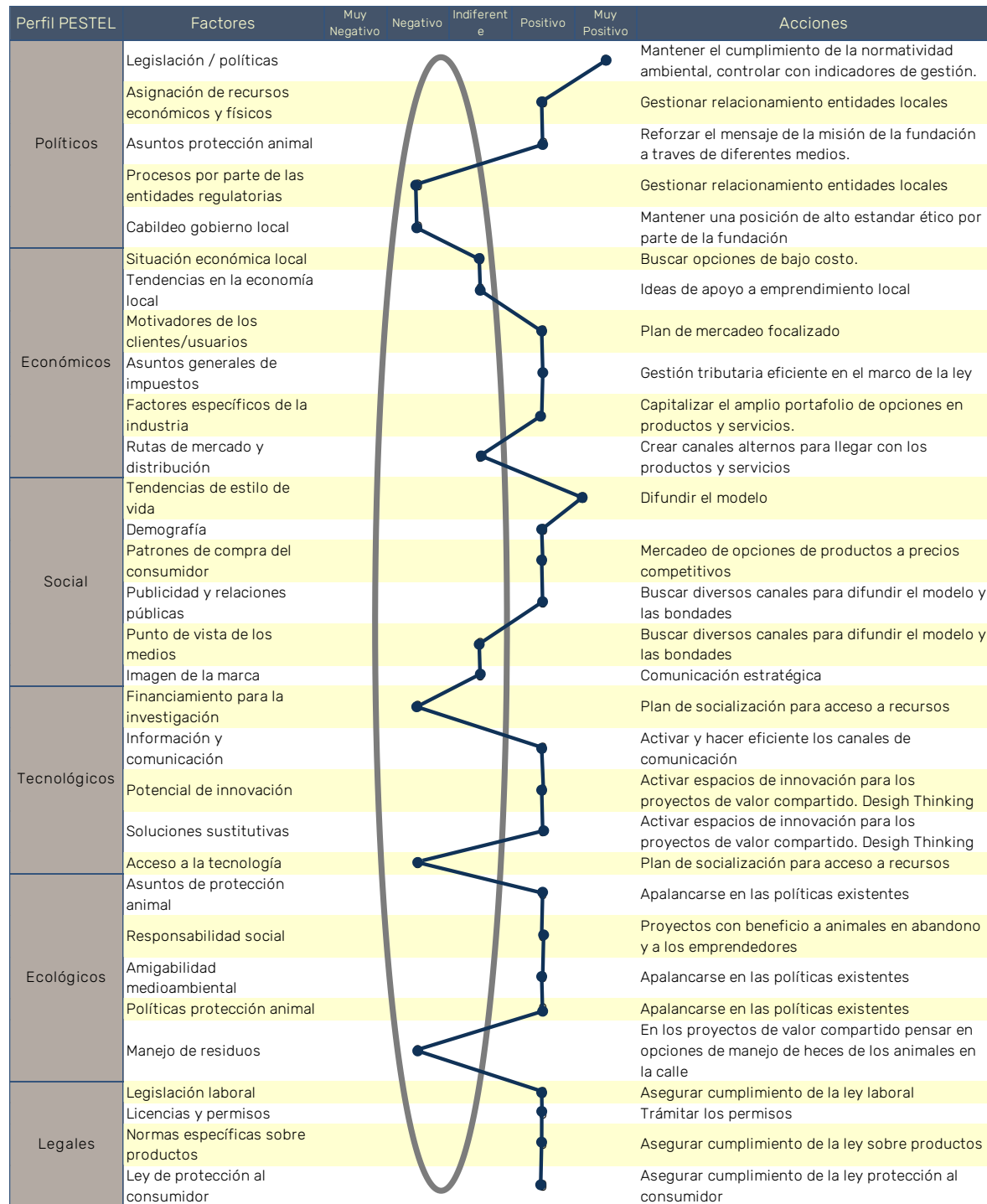


Figura 59. Análisis PESTEL

Fuente: Elaboración propia con base a información recabada a través de las entrevistas

10.35 Apéndice II. Modelo cuantitativo de las cinco (5) fuerzas de Porter

1. Amenaza de la rivalidad entre competidores		Ponderación
RC 01	Megatendencia mercado de mascotas.	0,15
RC 02	Cantidad de competidores	0,08
RC 03	Barreras de salida: Activos especializados	0,08
RC 04	Barreras de salida: Costos fijos de salida	0,08
RC 05	Barreras de salida: Interrelaciones estratégicas	0,08
RC 06	Complejidad en el modelo de la fundación	0,15
RC 07	Identidad de la marca	0,08
RC 08	Diferencias del producto. Que tan único es el producto/servicio	0,15
RC 09	Costos fijos de operación	0,15
		1,00

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores		Ponderación
EC 01	Economías de escala	0,09
EC 02	Identidad de marca	0,12
EC 03	Requerimientos de capital	0,12
EC 04	Acceso a canales hacia clientes	0,09
EC 05	Acceso a canales hacia fuentes de financiamiento	0,09
EC 06	Producto diferencial	0,06
EC 07	Ventajas en costos diferentes a la economía de escala	0,06
EC 08	Curva de aprendizaje del nuevo competidor	0,12
EC 09	Acceso a insumos, equipos, recursos	0,12
EC 10	Diseños modelos a bajo costo	0,12
		1,00

3. Amenaza ingreso productos sustitutos		Ponderación
PS 01	Desempeño por el precio relativo de los sustitutos	0,14
PS 02	Costo de cambio del comprador	0,14
PS 03	Propensión del comprador a sustituir	0,14
PS 04	Nivel percibido de diferenciación del producto	0,14
PS 05	Disponibilidad de sustitutos cercanos	0,14
PS 06	Programas sociales propios por parte de las empresas	0,19
PS 07	Suficientes proveedores	0,14
		1,00

4. Amenaza del poder de negociación de proveedores		Ponderación
NP 01	Diferenciación de insumos y costo de recursos	0,12
NP 02	Costos intercambiable proveedores y empresas en el sector	0,12
NP 03	Presencia de insumos sustitutos	0,12
NP 04	Concentración de proveedores	0,12
NP 05	Importancia del volumen para el proveedor	0,12
NP 07	Impacto de los insumos en el costo o diferenciación	0,12
NP 09	Acceso de donantes a canales para desarrollar su RSC	0,17
NP 11	Amenaza de integración hacia adelante	0,12
		1,00

5. Amenaza del poder de negociación de compradores		Ponderación
NC 01	Concentración de compradores vs concentración empresas	0,08
NC 02	Volumen de compra / requerimiento recursos	0,08
NC 03	Negociación para absorción de costos por parte comprador	0,08
NC 04	Información del comprador	0,08
NC 06	Productos de sustitución	0,13
NC 07	Costo con relación al total adquirido por el comprador	0,13
NC 09	Impacto de los productos sobre el costo de diferenciación	0,08
NC 10	Cantidad de vendedores del producto	0,13
NC 11	Impacto sobre la calidad / desempeño	0,08
NC 12	Utilidades del comprador (usabilidad)	0,08
NC 13	Agremiación de compradores	0,08
		1,00

Calificación=1	Cuantificar de 1 a 4	Calificación=4	Producto
Expansión	1	Recesión	0,15
Baja	1	Alta	0,08
Pocos	1,5	Muchos	0,12
Bajos	3	Altos	0,23
Pocas	3,5	Muchas	0,27
Muy complejo	1	Fácil	0,15
Fuerte	3	Débil	0,23
Único	1	Popular	0,15
Adecuados	1,5	Muy altos	0,23
Promedio ponderado			1,62
1 es menos amenazante y 4 muy amenazante			

Calificación=1	Cuantificar de 1 a 4	Calificación=4	Producto
Bajas	4	Altas	0,35
Baja	3	Alta	0,37
Bajo	3	Alto	0,37
Difícil	3	Fácil	0,26
Difícil	3	Fácil	0,26
Poco	3	Mucho	0,19
Pocas	3	Muchas	0,19
Poca	1	Avanzada	0,12
Limitada	3	Amplia	0,37
Difícil	3	Fácil	0,37
Promedio ponderado			2,84
1 es menos amenazante y 4 muy amenazante			

Calificación=1	Cuantificar de 1 a 4	Calificación=4	Producto
Alto	2	Bajo	0,27
Difícil	2	Fácil	0,27
Baja	3	Alta	0,41
Alta	1	Baja	0,14
Difícil	2	Fácil	0,27
Pocos	3	Muchos	0,57
Pocos	1	Muchos	0,14
Promedio ponderado			2,05
1 es menos amenazante y 4 muy amenazante			

Calificación=1	Cuantificar de 1 a 4	Calificación=4	Producto
Baja	2	Alta	0,24
Bajos	1	Altos	0,12
Alta	2	Baja	0,24
Alta	2	Baja	0,24
Baja	3	Alta	0,36
Alto	3	Bajo	0,36
Baha	4	Alta	0,67
Baja	3	Alta	0,36
Promedio ponderado			2,57
1 es menos amenazante y 4 muy amenazante			

Calificación=1	Cuantificar de 1 a 4	Calificación=4	Producto
Baja	2	Alta	0,16
Bajo	2	Alto	0,16
Baja	1	Alta	0,08
Menos	4	Más	0,31
Pocos	4	Muchos	0,50
Insignificante	3	Significativo	0,38
Alto	1	Bajo	0,08
Alto	2	Bajo	0,25
Alto	2	Bajo	0,16
Alto	2	Baja	0,16
Imposible	1	Posible	0,08
Promedio ponderado			2,30

Tabla 29. Modelo cuantitativo de las cinco (5) fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

10.36 Apéndice JJ. Análisis de los grupos de interés

Grupo de interés	Tipo	Intereses	Poder organización/ grupo de interés	Respuesta ante los grupos de interés	Poder Predicibilidad	Poder Interes	Problemáticas y acciones propuestas. Ver Tabla 8, sección 5.2.1.
Animales	Externo	Alimento, salud, refugio	Poder organización	Controlar	Pocos problemas	Tener informado	Ver # 1
		Contar con Portavoces / Representación como actantes no humanos					Ver # 2
Junta Directiva	Interno	MSV: Viabilidad / Foco en el Cuidado: animales / personas	Alta interdependencia	Colaborar	Poderoso pero predecible	Jugadores clave	Ver # 4
		Relacionamiento estratégico					Ver # 10
		Plan estratégico y su gestión.					
		Maximizar el capital social					Ver # 3
		Desarrollo de proyectos valor compartido / productos-servicios, que sean fuente de recurso al sistema.					
		Gestión eficiente de recursos					
		Aprendizaje organizacional / gestión del conocimiento.					
Sistema gobernanza eficiente	Ver # 9						
Colaboradores contrato directo	Interno	Beneficios y remuneración	Poder organización	Implicar	Pocos problemas	Tener informado	Estrategia desarrollo y reconocimiento.
		Formación y desarrollo profesional					Pagar lo de ley / seguros
		Estabilidad					
Voluntarios	Interno/ Externo	Reconocimiento	Poder organización	Implicar	Impredecible pero manejable	Tener informado	Estrategia desarrollo y reconocimiento.
		Formación y desarrollo profesional					Estrategias con la academia.
		Estabilidad					Pagos de seguridad social / seguros
Donantes	Externo	Reconocimiento	Alta interdependencia	Implicar	Mayores amenazas u oportunidades	Tener satisfecho	Alianza estratégica NPO FPO: capital financiero & capital simbólico. Ver # 10
		Desarrollo de proyectos valor compartido / productos-servicios, que sean fuente de reconocimiento al donante.					Ver # 3
		Punto de contacto eficiente y efectivo para canalizar donaciones					Ver # 6

Tabla 30. Análisis del poder de los grupos de interés y estrategias de manejo. Parte 1

Fuente: Elaboración propia basada en información de las entrevistas, (Aponte Pérez, 2018; Savage et al., 1991, p. 64). Ver la lista de acciones de la última columna y su correlación con la Tabla 4.

Grupo de intereses	Tipo	Intereses	Poder organización/ grupo de intereses	Respuesta ante los grupos de intereses	Poder Predicibilidad	Poder Interes	Problemáticas y acciones propuestas. Ver Tabla 4
Gobierno	Externo	Disminuir el maltrato animal	Baja Interdependencia	Colaborar	Mayores amenazas u oportunidades	Tener informado	Ver # 5 y # 7
		Indicadores / censo					Ver # 4
		Promover la cultura de cuidado animal					Ver # 5
		Canalizar recursos financieros y físicos de forma eficiente					Ver # 6
Fundaciones Comunidad & Grupos Animalistas	Externo	Alimento, salud, refugio para los animales en abandono	Poder stakeholder	Colaborar	Mayores amenazas u oportunidades	Jugadores clave	Ver # 1
		Indicadores / censo					Ver # 4
		Promover la cultura de cuidado animal					Ver # 5 y # 8
		Punto de convergencia eficiente para canalizar temas de voluntariado, ayudas & monitoreo de resultados.					Ver # 6
Academia	Externo	Canales a través de los cuales se pueda promover el esquema de actantes no humanos	Baja Interdependencia	Implicar	Pocos problemas	Tener informado	Ver # 2
		Canales para acercar la academia al cuidado animal en abandono					Ver # 6
Proveedores	Externo	Relaciones Estables	Alta interdependencia	Implicar	Impredicible pero manejable	Tener informado	Ver # 2 y # 6
		Puntualidad en los pagos					
		Acceso a red de mercadeo					
Competidores Otras Fundaciones	Externo	Conocer los factores de éxito del nuevo modelo de la fundación	Baja Interdependencia	Controlar	Impredicible pero manejable	Mínimo esfuerzo	Promover las bondades del modelo y buscar adherencia
		Conocer las amenazas de este nuevo esquema hacia las estructuras de las fundaciones existentes					
Entidades Financieras	Externo	Conocer la salud financiera	Baja Interdependencia	Implicar	Pocos problemas	Tener informado	Compartir los planes de crecimiento y beneficios.
		Conocer las perspectivas de crecimiento					

Tabla 31. Análisis del poder de los grupos de interés y estrategias de manejo. Parte 2

Fuente: Elaboración propia basada en información de las entrevistas, (Aponte Pérez, 2018; Savage et al., 1991, p. 64). Ver la lista de acciones de la última columna y su correlación con la Tabla 4.

10.37 Apéndice KK. Análisis de competencias y capacidades. VRIN.

VRIN Tool (Core Competency Analysis)										
RECURSOS	FORTALEZA		DEBILIDAD		VALIOSO	RARO	INIMITABLE	INSUSTITUIBLE	CONSECUENCIA COMPETITIVA	IMPLICACIONES EN EL DESEMPEÑO
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR						
A. Recursos físicos										
A.1. Recursos físicos									2,0	2,0
Planta			X		NO	NO	NO	NO	2	2
Equipos			X		NO	NO	NO	NO	2	2
Tecnología		X			NO	NO	NO	NO	2	2
Ubicación Estratégica de la Red.		X			NO	NO	NO	NO	2	2
A.2. Tecnológicos									2,5	2,5
Productos con tecnología de última generación				X	NO	NO	NO	NO	2	2
Aplicación de tecnología (know-how)		X			SI	SI	NO	NO	3	3
B. Recursos Humanos										
B.1. Humanos									2,6	2,0
Experiencia	X				SI	SI	NO	NO	4	2
Servicio post-venta			X		NO	NO	NO	NO	1	2
Red de distribución sólida			X		NO	NO	NO	NO	1	2
Conocimiento técnico de los procesos	X				SI	SI	NO	NO	3	2
Compromiso y lealtad de los colaboradores	X				SI	SI	NO	NO	4	2
B.2. I&D - Innovación									2,3	2,3
Investigación básica		X			SI	NO	NO	NO	2	2
Innovación en nuevos productos y servicios	X				SI	SI	NO	NO	3	3
Integración de sistemas				X	SI	NO	NO	NO	2	2
C. Recursos Organizacionales										
C.1. Financiero									1,0	2,0
Capacidad de endeudamiento de la compañía			X		SI	NO	NO	NO	1	2
Recursos internos			X		SI	NO	NO	NO	1	2
C.2. Reputación									2,0	2,0
Propiedad de la marca		X			SI	NO	NO	NO	2	2
Relaciones con los clientes			X		SI	NO	NO	NO	2	2
Productos y servicios reconocidos			X		NO	NO	NO	NO	2	2
Con los trabajadores				X	SI	SI	NO	NO	2	2
C.3. Modelo organizacional									2,8	2,2
Junta Directiva		X			SI	NO	NO	NO	2	2
Estrategias	X				SI	SI	NO	NO	4	3
Lider de Proyectos		X			SI	NO	NO	NO	2	2
Gerencia Administrativa		X			SI	NO	NO	NO	2	2
Gerencia Financiero	X				SI	SI	NO	NO	4	2
C.4. Marketing									2,3	2,0
Capacidad de respuesta a las tendencias del mercado		X			SI	NO	NO	NO	2	2
Gerencia de la marca					SI	NO	NO	NO	3	2
Marketing relacional	X				SI	NO	NO	NO	2	2
C.5. Ventas									1,0	1,0
Calidad del servicio post venta				X	NO	NO	NO	NO	1	1
Efectividad en la ejecución de las ventas				X	NO	NO	NO	NO	1	1
C.6. Gerencia de la tecnología y de la comunicación									2,5	2,0
Sistema de información para la toma de decisiones				X	SI	NO	NO	NO	2	2
Comunicación comprensible y efectiva	X				SI	NO	NO	NO	3	2

Tabla 32. Análisis de competencias y capacidades

Fuente: Elaboración propia basada en información entrevistas y (Aponte Pérez, 2018; Barney, 1991; David, 2016, p. 97)

10.38 Apéndice LL. Análisis cuantitativo de la cadena de valor. Porter

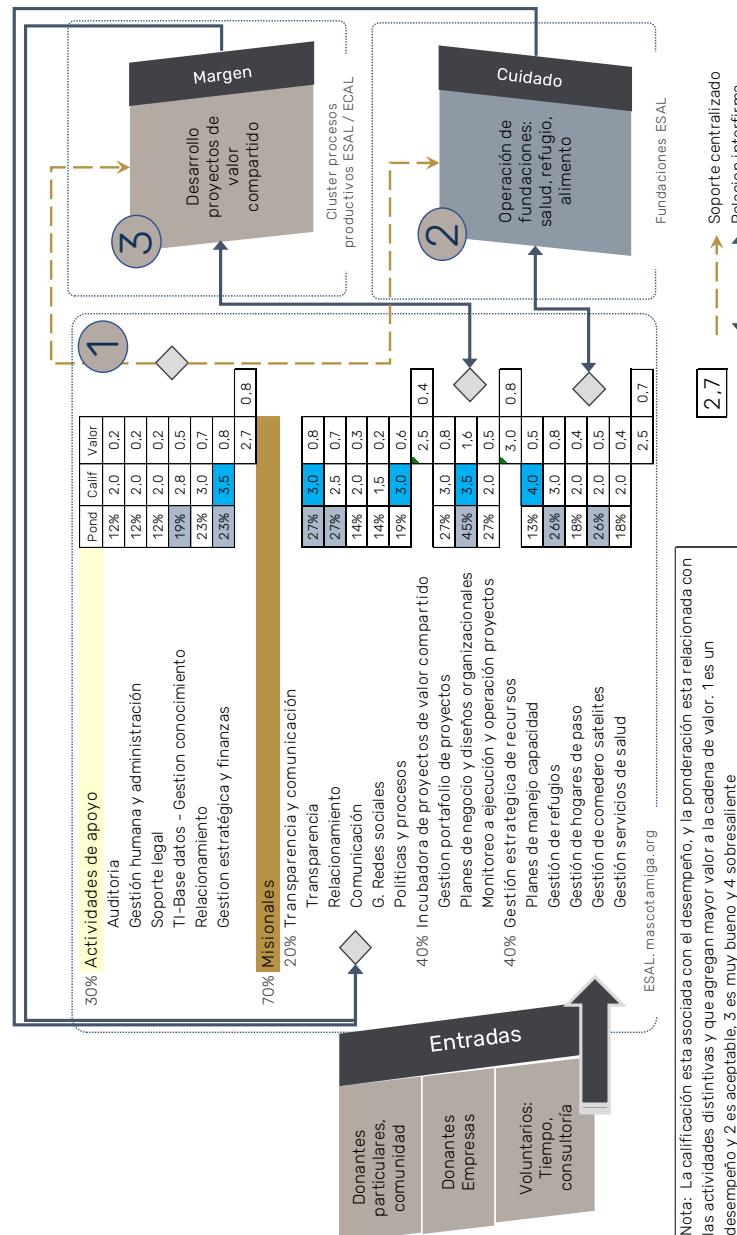


Figura 60. Análisis cuantitativo de la cadena de valor. Porter.

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas, (Aponte Pérez, 2018; Ensign, 2001, p. 32)

10.39 Apéndice MM. Estrategias alternativas derivadas del tipo de interrelaciones en la cadena de valor.

Figure 3: Summary of Strategic Alternatives

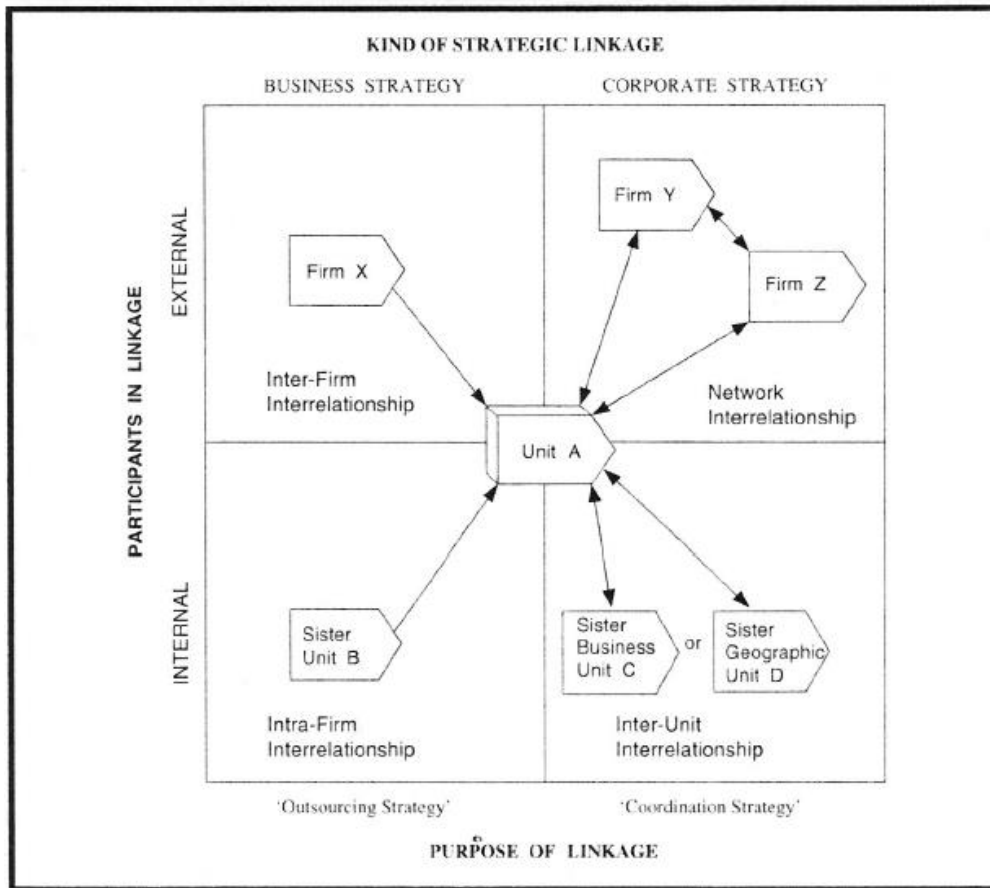


Figura 61. Estrategias alternativas según interrelaciones de la cadena de valor

Fuente: (Ensign, 2001, p. 32). Según la estrategia la organización puede tomar decisiones acerca de fortalecer funciones a nivel interno o usar esquemas de outsourcing, expandir funciones de apoyo a nivel transversal cuando se cuenta con la fortaleza y la sinergia; e incluso, en las relaciones intra-firma promover el desarrollo de redes.

10.40 Apéndice NN. Matriz PEYEA aplicada a toda la ESAL – vista situación actual

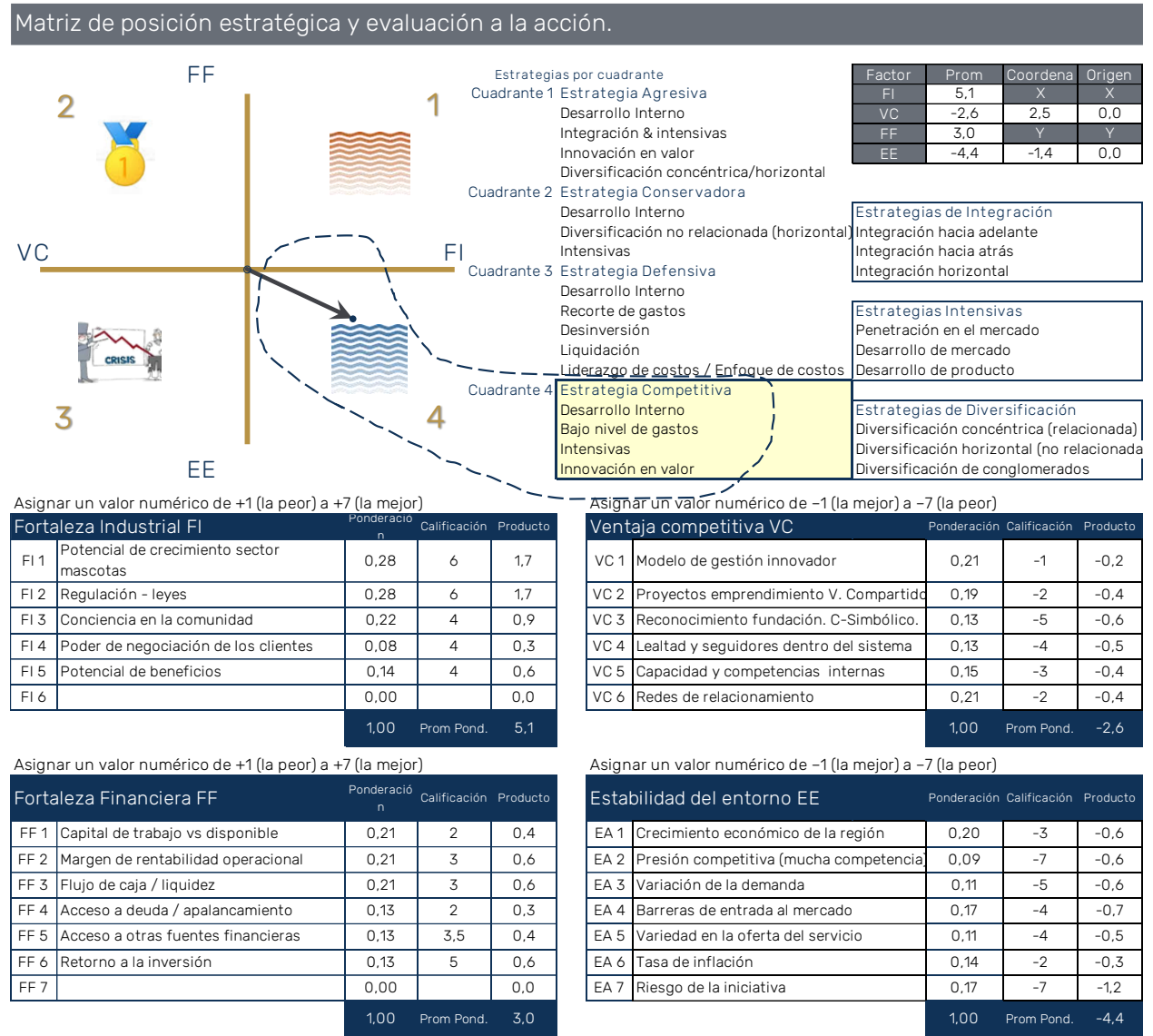


Figura 62. Matriz PEYEA aplicada a toda la ESAL mascotamiga – vista situación actual.

Fuente: Elaboración propia y (Aponte Pérez, 2018; David, 2016, p. 179)

10.41 Apéndice OO. Matriz de la estrategia principal aplicada a toda la ESAL – situación actual

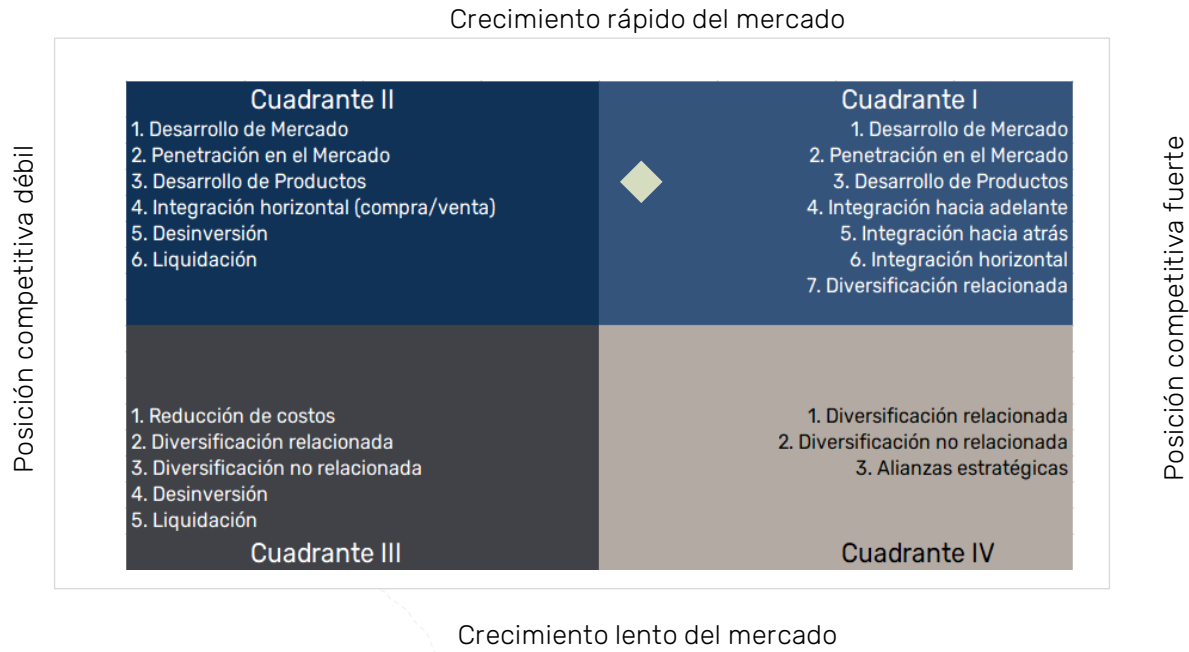


Figura 63. Matriz de la estrategia principal aplicada a toda la ESAL – vista situación actual.

Fuente: Elaboración propia y (Aponte Pérez, 2018; David, 2016, p. 190)

10.42 Apéndice PP. Matriz cuantitativa de planeación estratégica MCPE

Matriz cuantitativa de planeación estratégica		Generica de diferenciación		Desarrollo Interno		Intensiva desarrollo de producto.		Generica enfoque mejor valor / innovación en valor		Integración Vertical		
		Puntos	Producto	Puntos	Producto	Puntos	Producto	Puntos	Producto	Puntos	Producto	
		Pondera										
Oportunidades			1	2	3	4	5					
O1	Megatendencias indica un crecimiento en el mercado de mascota.	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,21	2	0,10	1	0,05
O2	Acceso a ideas viables de procesos productivos eficientes bajo el concepto de valor compartido	0,04	2	0,07	4	0,15	1	0,04	1	0,04	3	0,11
O3	Conciencia en el uso del valor compartido	0,05	4	0,21	1	0,05	3	0,15	2	0,10	1	0,05
O4	Crear un modelo de sistema viable, incluso financieramente que apoye el cuidado de animales en abandono.	0,07	2	0,15	3	0,22	1	0,07	1	0,07	4	0,29
O5	Convertir la fundación en un líder de convergencia de opinión y de recursos. Posicionar una reputación.	0,07	3	0,22	4	0,29	1	0,07	1	0,07	2	0,15
O6	Se han promulgado leyes de protección y el estado ha asignado recursos y procesos en las entidades del gobierno.	0,05	4	0,21	3	0,15	1	0,05	2	0,10	1	0,05
O7	Valoración al apoyo emocional que brinda las mascotas a las personas.	0,05	4	0,21	2	0,10	1	0,05	3	0,15	1	0,05
O8	Amplios espacios para crear e innovar en un mercado oceano azul desde el punto de vista de la misión de la fundación.	0,05	4	0,21	2	0,10	1	0,05	3	0,15	1	0,05
O9	Mayor sensibilidad por parte de las personas hacia el cuidado animal	0,07	4	0,29	2	0,15	1	0,07	3	0,22	1	0,07
Amenazas												
A1	Posicionamiento por parte de las empresas grandes privadas que se dedican a la producción de articulos de mascotas, incluso servicios de salud.	0,04	4	0,15	3	0,11	2	0,07	4	0,15	1	0,04
A2	Que no se pueda obtener los permisos para ser calificados como una fundación	0,05	1	0,05	4	0,21	1	0,05	1	0,05	2	0,10
A3	Mala publicidad en la comunidad con respecto al alcance y lo que se hace con los recursos. Que se creen dudas acerca de la transparencia en los procesos de la fundación.	0,07	2	0,15	4	0,29	1	0,07	1	0,07	1	0,07
A4	Sistema no sostenible financieramente, y que no se pueda acceder a recursos para dar inicio al ciclo de valor compartido.	0,07	2	0,15	1	0,07	1	0,07	3	0,22	4	0,29
A5	Zonas grises en la asignación de los recursos por parte de la fundación, que puedan generar polemica dentro de la comunidad.	0,05	1	0,05	4	0,21	1	0,05	1	0,05	3	0,15
A6	Que otras fundaciones tomen el modelo, lo repliquen y hagan mal uso del mismo.	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	4	0,21
A7	Que las organizaciones que hagan parte del grupo, no sean transparentes en su accionar.	0,07	1	0,07	3	0,22	1	0,07	2	0,15	4	0,29
A8	Altos costos en el mercado de productos para mascotas que son requeridos por la fundación.	0,07	2	0,15	1	0,07	1	0,07	4	0,29	3	0,22
Subtotal Análisis Externo		1,0		2,5		2,6		1,3		2,1		2,3
Fortalezas												
F1	Sólido sistema de gobernanza donde se definen R&R y politicas. Esto promueve la transparencia.	0,10	3	0,31	1	0,10	1	0,10	2	0,20	4	0,41
F2	Flexibilidad en la toma de decisiones	0,10	1	0,10	1	0,10	2	0,20	4	0,41	3	0,31
F3	Se cuenta con un diseño de estructura organizacional basado en MSV. Sistema eficiente y enfocado.	0,08	3	0,24	1	0,08	1	0,08	4	0,33	2	0,16
F4	Personas a nivel directivo con conocimiento en gestión organizacional.	0,08	3	0,24	1	0,08	2	0,16	4	0,33	1	0,08
F5	Apoyo por parte del gremio de fundaciones	0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06	2	0,12	4	0,24
F6	Se cuenta con un paquete de políticas direccionales claras y enfocadas.	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07	3	0,21	4	0,29
F7	Costos administrativos eficientes	0,05	4	0,20	1	0,05	1	0,05	2	0,10	3	0,15

Tabla 33. Matriz cuantitativa de planeación estratégica MCPE aplicada a la ESAL. Parte 1

Fuente: Elaboración propia basada en información entrevistas y (Aponte Pérez, 2018; David, 2016, p. 191). En (David, 2016) se dan los lineamientos para el proceso de ponderación y análisis.

Matriz cuantitativa de planeación estratégica			Generica de diferenciación		Desarrollo Interno		Intensiva desarrollo de producto.		Generica enfoque mejor valor / innovación en valor		Integración Vertical	
			Puntos	Producto	Puntos	Producto	Puntos	Producto	Puntos	Producto	Puntos	Producto
		Pondera										
Debilidades												
D1	Baja experiencia en el manejo de fundaciones, pues se esta iniciando desde cero	0,07	1	0,07	3	0,21	1	0,07	2	0,14	4	0,29
D2	Bajo respaldo financiero	0,10	2	0,20	1	0,10	3	0,31	4	0,41	3	0,31
D3	Bajo nivel de reconocimiento, no es conocida en el sector por ser nueva	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	2	0,10	4	0,20
D4	No se tiene un estudio de mercado profundo que apalanque la estrategia de los proyectos de valor compartido	0,08	2	0,16	4	0,33	3	0,24	1	0,08	1	0,08
D5	Pocos líderes de convergencia	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	2	0,10	4	0,20
D6	Baja capacidad organizacional para atender las necesidades de la fundación.	0,09	2	0,18	4	0,37	1	0,09	1	0,09	3	0,28
Subtotal Análisis Interno		1,0		2,3		1,7		1,6		2,6		3,0
Total = Interno + Externo		2,0		4,8		4,3		2,8		4,7		5,3

Estrategia	Externo	Interno	Total
Generica de diferenciación	2,5	2,3	4,8
Desarrollo Interno	2,6	1,7	4,3
Intensiva desarrollo de producto.	1,3	1,6	2,8
Generica enfoque mejor valor / innovación en valor	2,1	2,6	4,7
Integración Vertical	2,3	3,0	5,3

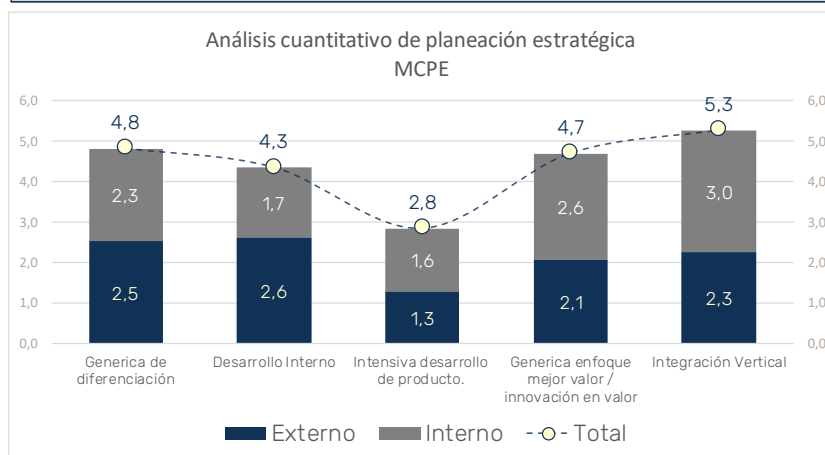


Tabla 34. Matriz cuantitativa de planeación estratégica MCPE aplicada a la ESAL. Parte 2

Fuente: Elaboración propia basada en información entrevistas y (Aponte Pérez, 2018; David, 2016, p. 191). En (David, 2016) se dan los lineamientos para el proceso de ponderación y análisis.

10.43 Apéndice QQ. Objetivos específicos para cada objetivo estratégico de la ESAL

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
Perspectiva BSC	Cod	Categoría	Objetivo Estratégico	Cod Objetivo Específico	Objetivo Específico abreviado	Cod propuesta (ver Tabla #3)	Áreas de soporte											
							Dir	Misional										
							D0: Dirección	M1: Transparencia y comunicación	M2: Incubadora proyectos VC	M3: Gestión estratégica de	F1-GE&F: Estrategia y Finanzas	F2-Relacionamiento	F3-TI-Base datos & G Conocimiento	F4-Legal	F5-G Humana & Adm	F10-Auditoria & Ética		
Dirección	D1	Desplegar Diseño & Estrategia	Liderar la creación, actualización y despliegue del diseño organizacional como MSV y liderar el direccionamiento estratégico.	D1-1	Diseño organizacional	A,F,I	●											
				D1-2	Formulación y direccionamiento	A,F,I	●					●						
				D1-3	Valores organizacionales	A,J	●											●
Perspectiva social	S1	Banco de recursos	Crear, desarrollar y consolidar un banco de recursos financieros, infraestructura y servicios enfocados al cuidado de animales en abandono.	S1-1	Conformar Banco	E,F	●				●							
				S1-2	Creer en Cobertura	E,F					●							
				S1-3	Cuidando el Servicio	E,F							●					
	S2	Banco emprendimientos	Crear, desarrollar e implementar a través de terceros un portafolio de ideas de negocio innovadoras, con el propósito de asegurar recursos para el cuidado animal a través de una red de emprendedores pet-friendly.	S2-1	Crear Banco Ideas Innovadoras	D,F,H	●		●									
				S2-2	Ofertas Diversas y de Valor	D,F,H				●								
				S2-3	Proyectos de Calidad en Red	D,F,H				●								
Sostenibilidad Financiera	F1	Alianzas estratégicas	Crear, desarrollar y consolidar alianzas con personas y entidades que permitan recaudar recursos financieros, infraestructura y tiempo	F1-1	Generar Ingresos	C				●	●							
	F1-2	Maximizar Capitales	C							●								
F2	Optimización costos	Asegurar el manejo eficiente en costos a través de una estructura liviana y eficiente	F2-1	Por un mejor EBITDA	F						●							
Procesos Internos	P1	Operación eficiente, viable y sostenible	Desarrollar los medios y recursos para hacer de la ESAL un sistema viable, eficiente y sostenible.	P1-1	Eficiente y Efectivo	A,E,F			●	●					●			
				P1-2	Plan y Gestion Desempeño	A,E,F	●											
	P2	Transparente y confiable	Posicionar a mascotamiga como una entidad transparente, confiable, integra y aliada animal.	P2-1	Gestion del Entorno	G,H,J		●				●						
				P2-2	Cohesión	A,H	●										●	
	P3	Crear y crecer (fundaciones)	Planeación, gestión y asignación eficiente y equitativa de recursos para el cuidado de animales en abandono.	P3-1	Red para el Cuidado	E,F				●	●							
P4	Crear y crecer (proyectos)	Idear, desarrollar y gestionar proyectos innovadores de emprendimiento bajo el concepto de valor compartido. Entregar el valor prometido	P4-1	Gestión Portafolio	D,F,H			●		●			●					
Aprendizaje y crecimiento	A1	Aprender a Aprender	Promover mecanismos de aprendizaje, innovación y gestión del conocimiento para hacer frente a los retos, incertidumbre y complejidad del sistema y su entorno.	A1-1	Sistema que Aprender a Aprender	J								●				
	A2	Capital humano	Hacer de mascotamiga una gran red multiespecie donde se cuida de las personas y las mascotas. Equipo competente, comprometido y con una cultura que inspira.	A2-1	Modelo Competencias	J	●									●		
				A2-2	Desde Selección hasta Evaluación	A										●		
				A2-3	Cultura que inspira	J										●		
A3	Investigación y tecnología	Configurar grupos de investigación que reten el statu quo relacionado con el cuidado animal, y propongan alternativas. Uso efectivo de la tecnología.	A3-1	Modelo Investigativo	B,J	●						●						

Tabla 35. Objetivos específicos para cada objetivo estratégico de la ESAL mascotamiga.

Fuente: Elaboración propia, (Osterwalder & Pigneur, 2010) & adaptación de Canvas social (Sparviero, 2019).

Forma de interpretar la información de la Tabla 35:

- En la columna #1 se relacionan cada una de las perspectivas del BSC de la planeación estratégica.

- En la columna #2 #3 y #4 se presenta el objetivo estratégico, con un código, una descripción corta y una descripción extendida.
- En las columnas #5 y #6 se hace un despliegue por objetivos específicos, incluyéndose de igual forma un código de identificación.
- La columna #7 permite correlacionar cada uno de los objetivos específicos del BSC con las propuestas de solución resumidas en la *Tabla 3*, las cuales se han enumerado entre las letras A-J y han surgido como producto de un análisis de los grupos de interés. Es de recordar, que durante el trabajo de campo se identificaron diversas problemáticas que implicaban la no viabilidad del sistema de cuidado animal, dichos hallazgos se han agrupado (a criterio del autor de este estudio) en las diez problemáticas listadas en la *Tabla 4*; también en la sección 4.6.2.2 se hace una explicación extensa de cómo se relacionan estas diez problemáticas con las propuestas de solución de la *Tabla 3*.

Por lo tanto, en esta *Tabla 35* se puede ver la conexión entre: (i) cada problemática obtenida del estudio de campo, (ii) las propuestas de solución resultado del análisis de grupos de interés (A-J) y (iii) los objetivos estratégicos resumidos en el BSC social.

En otras palabras, cada objetivo indica la forma como se busca resolver las problemáticas planteadas y atender a las fuerzas de los grupos de interés.

- De las columnas #8 a la #17 se identifican cada uno de las funciones de direccionamiento, misionales, soporte y auditoría de la ESAL, con su respectiva codificación. En las *Figura 13* y *Figura 14* se correlacionan cada una de estas funciones con la cadena de valor y con las categorías del MSV: política, inteligencia, cohesión, auditoría, coordinación y operación. Todo lo anterior permite hacer un cruce entre los objetivos estratégicos del BSC social y: (i) la cadena de valor, (ii) las funciones (áreas) y (iii) las categorías del MSV.

- Los puntos color negro dentro de la matriz indican la forma como cruzan los objetivos y cada categoría previamente descrita. Esto es una herramienta que va a facilitar el despliegue de la estrategia dentro de la ESAL. A manera de muestra, en la *Tabla 36* del *Apéndice RR*, se hace un detalle adicional de los objetivos específicos que acompañan a cada objetivo estratégico, relacionando además el respectivo indicador y el número de trimestre en que el que se debe desarrollar. Este número de trimestre es la base para determinar la forma de desplegar la estrategia en una línea de tiempo.

- Hay un elemento que no se evidencia en la tabla, pero que es importante mencionar: Durante el proceso de aplicación de cada una de las herramientas usadas en la formulación; llámese: FODA, matriz IE, PEYEA, matriz de la gran estrategia, MCPE, 5 fuerzas, VRIN, etc; fueron surgiendo una sería de recomendaciones y llamados a la acción. Cada uno de estos elementos alimentan la construcción de los objetivos estratégicos resumidos en el BSC social.

- Todo lo aquí descrito se ha desarrollado y consolidado en una herramienta en Excel que está bajo custodia del autor de esta tesis. Dicha herramienta interactiva, permite:

- Hacer un cruce entre todas las categorías previamente descritas.
- Identificar para cada objetivo su correspondencia con la estrategia definida: Desarrollo interno, diferenciación, intensiva o de integración
- Relacionar las recomendaciones que han surgido al aplicar cada herramienta de la formulación y el objetivo estratégico-específico consolidado en el BSC.

En la *Figura 64* se puede ver una imagen de la herramienta Excel y sus menús de ayuda para selección de las categorías.

En el video de YouTube (25 minutos) incluido en este link (<https://www.youtube.com/watch?v=t6O9fFfd8eQ>) se puede ver un tutorial de manejo de la herramienta Excel.

10.44 Apéndice RR. Planeación estratégica de la ESAL – objetivos específicos (muestra³⁹).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20						
Perspectiva BSC	Cod	Categoría	Objetivo Estratégico	Cod Objetivo Especifico	Objetivo Especifico abreviado	Cod propuesta (ver tabla #4)	# Trimestre	Objetivo Especifico	Indicador	Áreas de soporte															
										Dir	Misional	Áreas de soporte													
										D0: Dirección	M1: Transparencia y comunicación	M2: Incubadora proyectos VC	M3: Gestión estratégica de F1-G&F: Estrategia y Finanzas	F2-Relacionamiento	F3-TI-Base datos & G	F4-Legal	F5-G Humana & Adm	F10-Auditoría & Ética							
Dirección	D1	Desplegar Diseño & Estrategia	Liderar la creación, actualización y despliegue del diseño organizacional como MSV y liderar el direccionamiento estratégico.	D1-1	Diseño organizacional	A,F,I	1	Proceso de constitución legal de la empresa	Constitución	●															
								Consolidar una función centralizada de coordinación y gestión de recursos regulados por contratos e indicadores	Constitución	●															
								Establecer y desplegar la estructura organizacional innovadora incluyendo la red	Definición estructura con R&R	●															
								Modelo Innovador como ventaja competitiva	(en blanco)	●															
								Despliegue	Despliegue	●															
					D1-2	Formulación y direccionamiento	A,F,I	2	Formular, direccionar y	Formulación y	●														
								3	Lineamientos a la gestión de la estrategia y procesos de planeación	Hacer documento	●														
								4	Vigilar el sistema y proponer ajustes a la estructura y formulación	Procesos de auditoría							●								
					D1-3	Valores organizacionales	A,J	2	Definición y divulgación valores organizacionales: cultura de cuidado, transparencia y confianza y	Plan divulgación												●			
								3	Incorporar los valores	Incluir en las	●														
Perspectiva social	S1	Banco de recursos	Crear, desarrollar y consolidar un banco de recursos financieros, infraestructura y	S1-1	Conformar Banco	E,F	2	Modelo de relacionamiento con fundaciones	Hacer Diseño					●											
								Distribuir el 75% de la base cero de la fundación	Elaborar pro-forma contrato transacción																
								Conformación Equipo	Definir																
								Definir política relacionamiento con Política - Contrato	Hacer política	●															
											3		Hacer políticas												
					S1-2	Creer en Cobertura	E,F	1	Linea Base: Hacer un plan de cobertura, necesidades y capacidades para refugios.	Hacer plan															
								4	Despliegue de Ayuda	Primer Despliegue															
								5	Ampliación Oferta de Ayuda	Plan de servicios															
					S1-3	Cuidando el	E,F	2	Linea Amiga de Cuidado	Instalar línea															

Tabla 36. Objetivos estratégicos perspectiva social y dirección. Parte 1


Fuente: Elaboración propia basada en el direccionamiento estratégico. El código de la columna 7 cruza contra las problemáticas y opciones de solución presentados en la Tabla 4.

³⁹ Muestra: se incluye una muestra de los objetivos tácticos, para cada uno de ellos y para la demás perspectiva el autor ha hecho un desarrollo con todo el detalle para la ESAL.

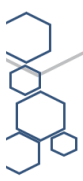
Perspectiva BSC	Cod	Categoría	Objetivo Estratégico	Cod Objetivo Especifico	Objetivo Especifico abreviado	Cod propuesta (ver tabla #3)	# Trimestre	Objetivo Especifico	Indicador	D0: Dirección	M1: Transparencia y comunicación	M2: Incubadora proyectos VC	M3: Gestión estratégica de Finanzas	F1-GE&F: Estrategia y Finanzas	F2-Relacionamiento	F3-TI-Base datos & G	F4-Legal	F5-G Humana & Adm	F10-Auditoria & Ética						
	S2	Banco emprendimientos	Crear, desarrollar e implementar a través de terceros un portafolio de ideas de negocio innovadoras, con el propósito de asegurar recursos para el cuidado animal a través de una red de emprendedores pet-	S2-1	Crear Banco Ideas Innovadoras	D,F,H	1	Diseñar el modelo para el Primer banco emprendimientos pet-friendly	Lanzamiento banco			●													
							1	Definir estructura equipo proyectos, políticas, procesos, estructura, R&R	Definición estructura con R&R			●													
							1	Definir política relacionamiento con emprendedores	Hacer política	●															
							1	Definir criterios, indicadores, metas para la asignación de proyectos	Elaborar pro-forma contrato transacción			●													
							1	Diseño de primeras líneas para creación de un Cluster para el cuidado - emprendedores	Hacer plan				●												
							1																		
				S2-2	Ofertas Diversas y de Valor	D,F,H	2	Banco de Ideas Valoradas	Lista Ideas Sistematica			●													
							2	Comercializar e iniciar emprendimientos desarrollando productos	Plan Ideas			●													
							2	Banco & Marketing	No de ideas valoradas			●													
				S2-3	Proyectos de Calidad en Red	D,F,H	3	Proyecto Zero	Salida en Vivo			●													
							5	Benchmarking	Documento			●													
							6	Creación de Cluster (red emprendedores) & Lograr economías de escala	Plan			●													
				6	Planes negocio en red	Plan			●																

Tabla 37. Objetivos estratégicos perspectiva social y dirección. Parte 2

Fuente: Elaboración propia basada en el direccionamiento estratégico. El código de la columna 7 cruza contra las problemáticas y opciones de solución presentados en la *Tabla 4*. Se incluye en la tabla: indicadores, línea de tiempo, responsable. En el *Apéndice QQ* se hace una descripción detallada de cómo interpretar la información consignada en esta tabla.



Deja que estas huellitas toquen tu Corazón



Formulación: Herramienta de consolidación de objetivos según herramientas, perspectivas, MSV

Perspectiva BSC	Cod	Categoría	Objetivo Estratégico	Objetivo Específico abreviado	Objetivo Específico	Indicador	Dir	Misional	Áreas de soporte	Perspectiva BSC	Estrategia
<input type="checkbox"/> Dirección <input type="checkbox"/> Alineación <input type="checkbox"/> Alineación	<input type="checkbox"/> D1 <input type="checkbox"/> D2 <input type="checkbox"/> D3	<input type="checkbox"/> Desplegar Diseño & Estrategia <input type="checkbox"/> Liderar la creación, actualización, despliegue del diseño de la organización al como MSV y liderar el desarrollo de los procesos estratégicos.	<input type="checkbox"/> D1-1 <input type="checkbox"/> D1-2 <input type="checkbox"/> D1-3	<input type="checkbox"/> A.F.1 <input type="checkbox"/> A.F.2 <input type="checkbox"/> A.F.3	<input type="checkbox"/> A.F.1 <input type="checkbox"/> A.F.2 <input type="checkbox"/> A.F.3	<input type="checkbox"/> Constitución legal de la empresa <input type="checkbox"/> Constitución	<input type="checkbox"/> DD Dirección <input type="checkbox"/> M1. Transparencia y comunicación <input type="checkbox"/> M2. Incubadora proyectos VC <input type="checkbox"/> M3. Gestión estratégica de recursos	<input type="checkbox"/> F1-EEF: Estrategia y Finanzas <input type="checkbox"/> F2-Relacionamiento <input type="checkbox"/> F3-TI: Base de datos & G <input type="checkbox"/> F4-Legal <input type="checkbox"/> F5-O: Humana & Adm <input type="checkbox"/> F10 Auditoria & Ética	<input type="checkbox"/> Aprendizaje y crecimiento <input type="checkbox"/> Dirección <input type="checkbox"/> Perspectiva social <input type="checkbox"/> Procesos internos <input type="checkbox"/> Sostenibilidad Financiera	<input type="checkbox"/> Desarrollo Interno <input type="checkbox"/> E. Diferenciación <input type="checkbox"/> Integración Hacia A... <input type="checkbox"/> Intensa Desarrollo... <input type="checkbox"/> Integración Vertical	
			<input type="checkbox"/> Consolidar una función centralizada de coordinación y gestión de recursos regulados por contratos e indicadores	<input type="checkbox"/> A.F.1 <input type="checkbox"/> A.F.2 <input type="checkbox"/> A.F.3	<input type="checkbox"/> A.F.1 <input type="checkbox"/> A.F.2 <input type="checkbox"/> A.F.3	<input type="checkbox"/> Constitución	<input type="checkbox"/> DD Dirección	<input type="checkbox"/> M1. Transparencia y comunicación <input type="checkbox"/> M2. Incubadora proyectos VC <input type="checkbox"/> M3. Gestión estratégica de recursos	<input type="checkbox"/> F1-EEF: Estrategia y Finanzas <input type="checkbox"/> F2-Relacionamiento <input type="checkbox"/> F3-TI: Base de datos & G <input type="checkbox"/> F4-Legal <input type="checkbox"/> F5-O: Humana & Adm <input type="checkbox"/> F10 Auditoria & Ética	<input type="checkbox"/> Aprendizaje y crecimiento <input type="checkbox"/> Dirección <input type="checkbox"/> Perspectiva social <input type="checkbox"/> Procesos internos <input type="checkbox"/> Sostenibilidad Financiera	<input type="checkbox"/> Desarrollo Interno <input type="checkbox"/> E. Diferenciación <input type="checkbox"/> Integración Hacia A... <input type="checkbox"/> Intensa Desarrollo... <input type="checkbox"/> Integración Vertical
			<input type="checkbox"/> Establecer y desplegar la estructura organizacional innovadora incluyendo la red	<input type="checkbox"/> A.F.1 <input type="checkbox"/> A.F.2 <input type="checkbox"/> A.F.3	<input type="checkbox"/> A.F.1 <input type="checkbox"/> A.F.2 <input type="checkbox"/> A.F.3	<input type="checkbox"/> Definición estructura con R&R	<input type="checkbox"/> DD Dirección	<input type="checkbox"/> M1. Transparencia y comunicación <input type="checkbox"/> M2. Incubadora proyectos VC <input type="checkbox"/> M3. Gestión estratégica de recursos	<input type="checkbox"/> F1-EEF: Estrategia y Finanzas <input type="checkbox"/> F2-Relacionamiento <input type="checkbox"/> F3-TI: Base de datos & G <input type="checkbox"/> F4-Legal <input type="checkbox"/> F5-O: Humana & Adm <input type="checkbox"/> F10 Auditoria & Ética	<input type="checkbox"/> Aprendizaje y crecimiento <input type="checkbox"/> Dirección <input type="checkbox"/> Perspectiva social <input type="checkbox"/> Procesos internos <input type="checkbox"/> Sostenibilidad Financiera	<input type="checkbox"/> Desarrollo Interno <input type="checkbox"/> E. Diferenciación <input type="checkbox"/> Integración Hacia A... <input type="checkbox"/> Intensa Desarrollo... <input type="checkbox"/> Integración Vertical
			<input type="checkbox"/> Modelo innovador como ventaja competitiva	<input type="checkbox"/> A.F.1 <input type="checkbox"/> A.F.2 <input type="checkbox"/> A.F.3	<input type="checkbox"/> A.F.1 <input type="checkbox"/> A.F.2 <input type="checkbox"/> A.F.3	<input type="checkbox"/> Definición estructura con R&R	<input type="checkbox"/> DD Dirección	<input type="checkbox"/> M1. Transparencia y comunicación <input type="checkbox"/> M2. Incubadora proyectos VC <input type="checkbox"/> M3. Gestión estratégica de recursos	<input type="checkbox"/> F1-EEF: Estrategia y Finanzas <input type="checkbox"/> F2-Relacionamiento <input type="checkbox"/> F3-TI: Base de datos & G <input type="checkbox"/> F4-Legal <input type="checkbox"/> F5-O: Humana & Adm <input type="checkbox"/> F10 Auditoria & Ética	<input type="checkbox"/> Aprendizaje y crecimiento <input type="checkbox"/> Dirección <input type="checkbox"/> Perspectiva social <input type="checkbox"/> Procesos internos <input type="checkbox"/> Sostenibilidad Financiera	<input type="checkbox"/> Desarrollo Interno <input type="checkbox"/> E. Diferenciación <input type="checkbox"/> Integración Hacia A... <input type="checkbox"/> Intensa Desarrollo... <input type="checkbox"/> Integración Vertical
			<input type="checkbox"/> Formulación y direccionamiento organizacional	<input type="checkbox"/> A.F.1 <input type="checkbox"/> A.F.2 <input type="checkbox"/> A.F.3	<input type="checkbox"/> A.F.1 <input type="checkbox"/> A.F.2 <input type="checkbox"/> A.F.3	<input type="checkbox"/> Definición estructura con R&R	<input type="checkbox"/> DD Dirección	<input type="checkbox"/> M1. Transparencia y comunicación <input type="checkbox"/> M2. Incubadora proyectos VC <input type="checkbox"/> M3. Gestión estratégica de recursos	<input type="checkbox"/> F1-EEF: Estrategia y Finanzas <input type="checkbox"/> F2-Relacionamiento <input type="checkbox"/> F3-TI: Base de datos & G <input type="checkbox"/> F4-Legal <input type="checkbox"/> F5-O: Humana & Adm <input type="checkbox"/> F10 Auditoria & Ética	<input type="checkbox"/> Aprendizaje y crecimiento <input type="checkbox"/> Dirección <input type="checkbox"/> Perspectiva social <input type="checkbox"/> Procesos internos <input type="checkbox"/> Sostenibilidad Financiera	<input type="checkbox"/> Desarrollo Interno <input type="checkbox"/> E. Diferenciación <input type="checkbox"/> Integración Hacia A... <input type="checkbox"/> Intensa Desarrollo... <input type="checkbox"/> Integración Vertical
			<input type="checkbox"/> Lineamientos a la gestión de la estrategia y procesos de planeación	<input type="checkbox"/> A.F.1 <input type="checkbox"/> A.F.2 <input type="checkbox"/> A.F.3	<input type="checkbox"/> A.F.1 <input type="checkbox"/> A.F.2 <input type="checkbox"/> A.F.3	<input type="checkbox"/> Definición estructura con R&R	<input type="checkbox"/> DD Dirección	<input type="checkbox"/> M1. Transparencia y comunicación <input type="checkbox"/> M2. Incubadora proyectos VC <input type="checkbox"/> M3. Gestión estratégica de recursos	<input type="checkbox"/> F1-EEF: Estrategia y Finanzas <input type="checkbox"/> F2-Relacionamiento <input type="checkbox"/> F3-TI: Base de datos & G <input type="checkbox"/> F4-Legal <input type="checkbox"/> F5-O: Humana & Adm <input type="checkbox"/> F10 Auditoria & Ética	<input type="checkbox"/> Aprendizaje y crecimiento <input type="checkbox"/> Dirección <input type="checkbox"/> Perspectiva social <input type="checkbox"/> Procesos internos <input type="checkbox"/> Sostenibilidad Financiera	<input type="checkbox"/> Desarrollo Interno <input type="checkbox"/> E. Diferenciación <input type="checkbox"/> Integración Hacia A... <input type="checkbox"/> Intensa Desarrollo... <input type="checkbox"/> Integración Vertical
			<input type="checkbox"/> Vigilar el sistema y proponer ajustes a la auditoria	<input type="checkbox"/> A.F.1 <input type="checkbox"/> A.F.2 <input type="checkbox"/> A.F.3	<input type="checkbox"/> A.F.1 <input type="checkbox"/> A.F.2 <input type="checkbox"/> A.F.3	<input type="checkbox"/> Definición estructura con R&R	<input type="checkbox"/> DD Dirección	<input type="checkbox"/> M1. Transparencia y comunicación <input type="checkbox"/> M2. Incubadora proyectos VC <input type="checkbox"/> M3. Gestión estratégica de recursos	<input type="checkbox"/> F1-EEF: Estrategia y Finanzas <input type="checkbox"/> F2-Relacionamiento <input type="checkbox"/> F3-TI: Base de datos & G <input type="checkbox"/> F4-Legal <input type="checkbox"/> F5-O: Humana & Adm <input type="checkbox"/> F10 Auditoria & Ética	<input type="checkbox"/> Aprendizaje y crecimiento <input type="checkbox"/> Dirección <input type="checkbox"/> Perspectiva social <input type="checkbox"/> Procesos internos <input type="checkbox"/> Sostenibilidad Financiera	<input type="checkbox"/> Desarrollo Interno <input type="checkbox"/> E. Diferenciación <input type="checkbox"/> Integración Hacia A... <input type="checkbox"/> Intensa Desarrollo... <input type="checkbox"/> Integración Vertical
			<input type="checkbox"/> Valores organizacionales	<input type="checkbox"/> A.F.1 <input type="checkbox"/> A.F.2 <input type="checkbox"/> A.F.3	<input type="checkbox"/> A.F.1 <input type="checkbox"/> A.F.2 <input type="checkbox"/> A.F.3	<input type="checkbox"/> Definición estructura con R&R	<input type="checkbox"/> DD Dirección	<input type="checkbox"/> M1. Transparencia y comunicación <input type="checkbox"/> M2. Incubadora proyectos VC <input type="checkbox"/> M3. Gestión estratégica de recursos	<input type="checkbox"/> F1-EEF: Estrategia y Finanzas <input type="checkbox"/> F2-Relacionamiento <input type="checkbox"/> F3-TI: Base de datos & G <input type="checkbox"/> F4-Legal <input type="checkbox"/> F5-O: Humana & Adm <input type="checkbox"/> F10 Auditoria & Ética	<input type="checkbox"/> Aprendizaje y crecimiento <input type="checkbox"/> Dirección <input type="checkbox"/> Perspectiva social <input type="checkbox"/> Procesos internos <input type="checkbox"/> Sostenibilidad Financiera	<input type="checkbox"/> Desarrollo Interno <input type="checkbox"/> E. Diferenciación <input type="checkbox"/> Integración Hacia A... <input type="checkbox"/> Intensa Desarrollo... <input type="checkbox"/> Integración Vertical
			<input type="checkbox"/> Incorporar los valores organizacionales dentro de las políticas y procesos transversales	<input type="checkbox"/> A.F.1 <input type="checkbox"/> A.F.2 <input type="checkbox"/> A.F.3	<input type="checkbox"/> A.F.1 <input type="checkbox"/> A.F.2 <input type="checkbox"/> A.F.3	<input type="checkbox"/> Definición estructura con R&R	<input type="checkbox"/> DD Dirección	<input type="checkbox"/> M1. Transparencia y comunicación <input type="checkbox"/> M2. Incubadora proyectos VC <input type="checkbox"/> M3. Gestión estratégica de recursos	<input type="checkbox"/> F1-EEF: Estrategia y Finanzas <input type="checkbox"/> F2-Relacionamiento <input type="checkbox"/> F3-TI: Base de datos & G <input type="checkbox"/> F4-Legal <input type="checkbox"/> F5-O: Humana & Adm <input type="checkbox"/> F10 Auditoria & Ética	<input type="checkbox"/> Aprendizaje y crecimiento <input type="checkbox"/> Dirección <input type="checkbox"/> Perspectiva social <input type="checkbox"/> Procesos internos <input type="checkbox"/> Sostenibilidad Financiera	<input type="checkbox"/> Desarrollo Interno <input type="checkbox"/> E. Diferenciación <input type="checkbox"/> Integración Hacia A... <input type="checkbox"/> Intensa Desarrollo... <input type="checkbox"/> Integración Vertical

Figura 64. Vista de herramienta Excel que permite filtrar objetivos perspectiva y fuentes.

Fuente: Elaboración propia. Ver guía en video YouTube:

10.45 Apéndice SS. Propuesta de valor para la ESAL mascotamiga

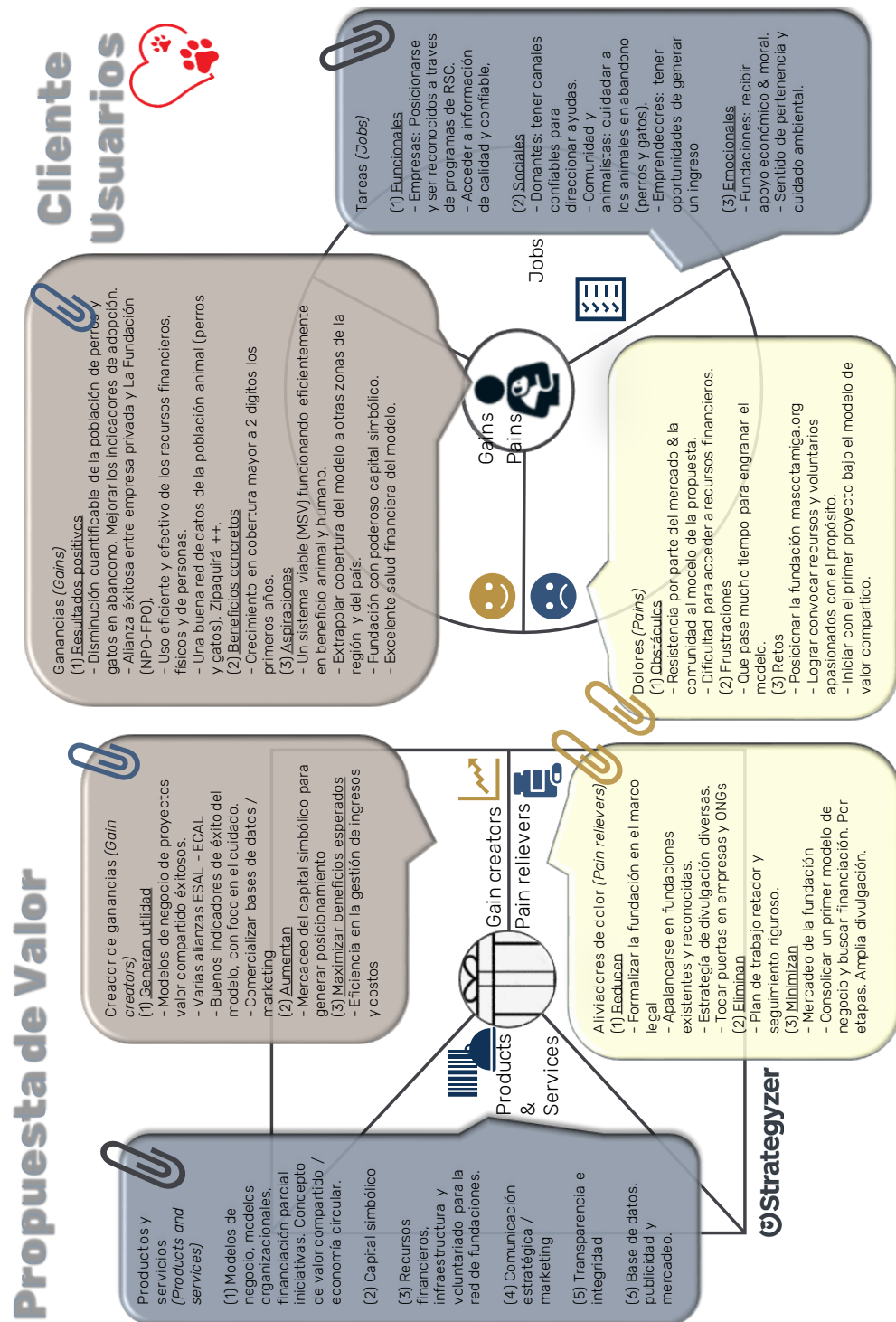


Figura 65. Propuesta de valor para la ESAL mascotamiga.

Fuente: Elaboración propia y (Osterwalder et al., 2010)

10.46 Apéndice TT. Validación de objetivos estratégicos

#	Nombre propuesta	Propuestas de valor compartido	Generación de valor		
			Social	Ambiental	Económico
(A)	Diseño organizacional: MSV	Diseñar una organización donde las partes apalanquen de manera eficiente la viabilidad del sistema de cuidado de animales en abandono (perros y gatos): MSV, se evidencien las deficiencias de la estructura, se maximice la autonomía de las partes (descentralización) y se privilegien las acciones de monitoreo y control.	Espacios donde personas y animales compartan	Cuidado animal	Sostenibilidad financiera
(B)	Grupo de investigación	Configurar un grupo de estudio investigativo que aborde el concepto de actantes no humanos (animales en abandono en las calles) y su relación con las ciencias sociales / entorno humano. El objetivo es retar las estrategias de cuidado animal y aportar en la creación de conocimiento, incluyendo una visión desde el pensamiento complejo.	Espacios desarrollo profesional de profesionales y estudiosos.	Los animales como un actante no humano. Vocería	Ideas innovadoras para generar beneficios
(C)	Acumulación y conversión de capital	Creación de alianzas estratégicas entre la fundación mascotaamiga.org (NPO: Non Profit Org) y empresas privadas (FPO: For Profit Org), en donde las partes acumulen capital simbólico y capital económico respectivamente.	Mejorar el capital simbólico de las fundaciones		Beneficio económico a la empresas y donantes a través del posicionamiento / reconocimiento.
(D)	Producción y gestión de planes de negocio	Estructurar los modelos de negocio con foco en valor compartido, como un producto de la fundación mascotaamiga.org que se oferta al mercado. Establecer estrategias de monitoreo, control (indicadores) y recaudo económico a cambio de dichos modelos. Apalancarse en el concepto de economía circular. Método ejemplo: franquicias. Diseñar un proyecto piloto: Puesto de Salud Animal.	Motivación d las personas del sistema. Espacios para relacionarse.	Proyectos con foco en protección medioambiental . Economía circular.	Oportunidades para emprendedores con opciones de generar un ingreso.
(E)	Gestión estratégica de recursos	Configurar un esquema de asignación eficiente de recursos para ayudar a las fundaciones, en donde mascotaamiga.org hace la intermediación para proveer recursos, infraestructura y voluntarios a cambio de cumplimiento de metas en función del cuidado de animales en abandono.	Espacios para que las personas desarrollen la función de voluntariado de una manera estructurada.		Recursos económicos y de infraestructura para las fundaciones.
(F)	Estrategia y desempeño	Diseñar y desplegar a través de políticas, procesos y divulgación, un sistema de direccionamiento y gestión del desempeño de todo el modelo de sistema viable (MSV) para el cuidado animal, que permita la construcción de planes de corto y largo plazo y su respectiva gestión.	Oportunidad de contar con un sistema de cuidado animal estructurado y trazable.		Desarrollo de planes viables financieramente.
(G)	Comunicación estratégica	Diseñar y desarrollar una estrategia de comunicación/mercadeo en donde se de una amplia visibilidad a la labor desarrollada por el sistema de cuidado animal. Promover estos temas: procesos productivos y el beneficio a los stakeholder incluyendo los animales, labor por parte de las fundaciones, servicios promovidos por la red. El portafolio de los temas que se divulgan deben cumplir políticas de cuidado y valor compartido definidas por mascotaamiga.org.	Se da visibilidad y reconocimiento a la labor social de las personas / animalistas.	Se promueve la protección de los animales y la naturaleza.	Se fortalece el capital social de la fundación, o que apalanca el acceso al capital económico.
(H)	Transparencia	Diseñar una estrategia que permita promover la transparencia y acceso a la información de la fundación por parte de los grupos de interés, participación de los ciudadanos, rendir cuentas, visibilidad, ética, cumplimiento ley anticorrupción, eficiencia y eficacia administrativa, puesta en marcha y progreso de proyectos de valor compartido, indicadores de cuidado de los animales en abandono.	La transparencia fortalece el capital social de la fundación.		Trazabilidad al uso adecuado de los recursos y al cumplimiento de metas.
(I)	Gobernanza	Diseñar un esquema de gobernanza policéntrica para la toma de las decisiones.	Transparencia	Transparencia	Transparencia
(J)	Gestión del conocimiento & Cultura	Diseñar, desplegar y gestionar canales con estos enfoques: (1) Promoción cultural alrededor del cuidado animal, (2) Estadísticas y bases de datos asociadas al cuidado de animales en abandono en la ciudad de Zipaquirá (gestión conocimiento), (3) Apoyo jurídico con relación al cumplimiento a la leyes de protección animal.	Fortalecer la cultura ciudadana alrededor de las mascotas.	Cumplimiento de la ley.	Comercializar bases de datos de buena calidad.

Tabla 38. Validación de objetivos contra las 3 dimensiones de valor compartido

Fuente: Elaboración propia basada en el direccionamiento estratégico.

Stakeholder	Problemática	Crear nuevos productos o incursionar en nuevos mercados	Redefinir la cadena de valor	Creando clústeres
Animales	Alimento, salud, refugio	E	A E	A
	Contar con Portavoces / Representación como actantes no humanos	B	A	A
Donante	Reconocimiento	C H D	C D	D
	Desarrollo de proyectos valor compartido / productos-servicios, que sean fuente de reconocimiento al donante.	E	D E H	D
	Punto de contacto eficiente y efectivo para canalizar donaciones	E G	E	G
Fundaciones Comunidad & Grupos Animalistas	Alimento, salud, refugio para los animales en abandono	E	E	
	Indicadores / censo	J		
	Promover la cultura de cuidado animal	A J	A	A
	Punto de convergencia eficiente para canalizar temas de voluntariado, ayudas & monitoreo de resultados.	E F	E I	I
Junta Directiva	MSV: Viabilidad / Foco en el Cuidado: animales / personas	A F	A	A
	Relacionamiento estratégico	C E J	C D E	D G I
	Plan estratégico y su gestión.	E F	E	
	Maximizar el capital simbólico	C G	C	G
	Desarrollo de proyectos valor compartido / productos-servicios, que sean fuente de recurso al sistema.		D	D
	Gestión eficiente de recursos	E H	E	
	Sistema gobernanza eficiente		I	I
Gobierno	Disminuir el maltrato animal	A	A B	A J
	Indicadores / censo	C	B C	J
	Promover la cultura de cuidado animal	G		J
	Canalizar recursos financieros y físicos de forma eficiente	D E F G	D E	D G

Tabla 39. Mecanismos de creación de valor compartido versus stakeholder y versus iniciativas

Fuente: Elaboración propia basada en el direccionamiento estratégico.

- Ejemplo #1: La iniciativa A (Diseño organizacional MSV) busca resolver 2 problemáticas asociadas a los animales (stakeholder): alimento y portavoces; esta iniciativa está en concordancia con el mecanismo de creación de clusters.
- Ejemplo #2: La iniciativa E (Gestión de recursos) busca resolver la problemática del desarrollo de proyectos de valor compartido asociado a los donantes (stakeholder); esta iniciativa esta en concordancia con el mecanismo de nuevos productos y de redefinición de la cadena de valor.

#	Nombre	Grupos de interés										
		Animales	Junta Directiva	Colaboradores contrato directo	Voluntarios	Donantes	Gobierno	Fundaciones & Grupos Animales	Academia	Proveedores	Competidores Otras Fundaciones	Entidades Financieras
(A)	Diseño organizacional: MSV	-Acceso a cuidado -Voceria	-Autonomía -Espacio para gestionar		-Canal eficiente para direccionar recursos	-Sistema de apoyo a su función social	-Acceso a un sistema formal y eficiente con actores.		-Canal de ventas	-Aprendizaje -Referente		
(B)	Grupo de investigación	-Voceria	-Fuente de conocimiento, y prácticas teorías complejidad	-Aprendizaje y práctica	-Aprendizaje y práctica	-Fuente de conocimiento		-Práctica académica				
(C)	Acumulación y conversión de capital		-Acceso a recursos económicos		-Reputación / reconocimiento	-Apoyo a su función social	-Visibilidad -Reconocimiento			-Replicación de modelo	-Cliente	
(D)	Producción y gestión de planes de negocio		-Acceso a recursos económicos	-Ingresos y beneficios	-Canales para ejercer su función de voluntario		-Opción para desarrollar emprendimiento sostenible. -Economía circular.	-Práctica académica	-Canal de ventas		-Cliente	
(E)	Gestión estratégica de recursos	-Acceso a cuidado.	-Acceso a capital social	-Ingresos y beneficios	-Canales para ejercer su función de voluntario	-Apoyo a su función social	-Acceso a recursos para operar	-Práctica académica	-Canal de ventas			
(F)	Estrategia y desempeño		-Hoja de ruta	-Estabilidad	-Pertinencia a un proyecto de largo plazo		-Pertinencia a un proyecto de largo plazo					
(G)	Comunicación estratégica				-Confianza	-Confianza	-Seguimiento al proyecto					
(H)	Transparencia		-Confianza	-Confianza	-Confianza	-Confianza	-Confianza	-Confianza	-Confianza		-Confianza	
(I)	Gobernanza		-Confianza		-Confianza	-Confianza	-Confianza	-Confianza				
(J)	Gestión del conocimiento & Cultura		-Palanca a las metas		-Información	-Información	-Enseñanza	-Confianza				

Tabla 40. Beneficios para los stakeholder del desarrollo de cada iniciativa.

Fuente: Elaboración propia basada en el direccionamiento estratégico.

10.47 Apéndice UU. Priorización de objetivos de la ESAL

#	Nombre de la iniciativa	Dificultad				Beneficio		Interes	
		¿Qué tan costoso puede ser implementar esta idea?	¿Qué tanto tiempo puede tomar?	¿Se cuenta con el conocimiento al interior de la empresa para desarrollarla?	#	¿La idea puede traer beneficios económicos para la empresa?	¿La idea le aporta a la solución de una problemática social o ambiental?	#	#
(A)	Diseño organizacional: MSV	1	1	1	5	5	4	16	5
(B)	Grupo de investigación	2	3	3	13	2	4	10	2,5
(C)	Acumulación y conversión de capital	2	4	2	13	5	5	17,5	5
(D)	Producción y gestión de planes de negocio	1	3	2	9,5	5	5	17,5	5
(E)	Gestión estratégica de recursos	2	3	1	10	2	5	11,5	5
(F)	Estrategía y desempeño	1	4	1	9,5	3	4	12	3
(G)	Comunicación estratégica	2	3	2	11,5	4	3	12,5	3
(H)	Transparencia	2	3	2	11,5	5	3	14,5	3,5
(I)	Gobernanza	2	4	2	13	4	3,5	13,25	3,5
(J)	Gestión del conocimiento & Cultura	2	4	3	14,5	5	4	16	3

Cifras en millones de pesos	Cifras en meses	Se tiene el conocimiento?	Nivel beneficio económico	Nivel beneficio social o ambiental	Interes
1: menos de 5	1: menos de 1	1: Si	1: Muy Bajo	1: Muy Bajo	1: Muy Bajo
2: entre 5 y 10	2: entre 1 y 3	5: No	2: Bajo	2: Bajo	2: Bajo
3: entre 10 y 30	3: entre 3 y 6		3: Medio	3: Medio	3: Medio
4: entre 30 y 50	4: entre 6 y 12		4: Alto	4: Alto	4: Alto
5: mas de 50	5: mas de 12		5: Muy alto	5: Muy alto	5: Muy alto

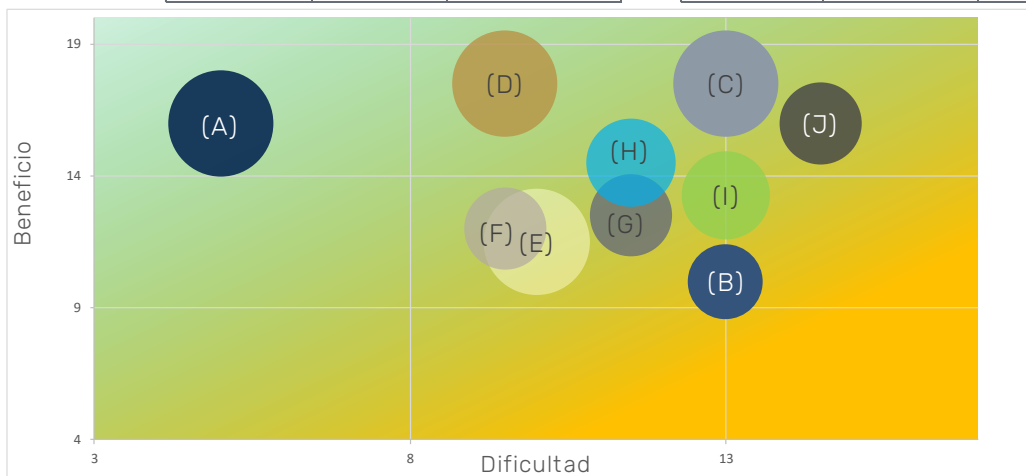


Figura 66. Priorización de objetivos de la ESAL.

Fuente: Elaboración propia.