Universidad Católica de Santa María

Escuela de Postgrado

Maestría en Gerencia Social y Recursos Humanos

Propuesta de un modelo de gestión para mejorar el apoyo social de la Asociación centro medio ambiental de intervenciones asistidas con animales (CEMAIA) Paucarpata-Arequipa, 2021-2023.

Tesis presentada por:

Boza Gonzalez, Sandra Victoria

ORCID: 0009-0008-5267-5604

para optar el Grado Académico de Maestro en Gerencia Social y Recursos Humanos

Asesor:

Mg. Antezana Abarca, Nicolás César Alfonso

ORCID: 0000-0002-6763-3668

Arequipa – Perú

2026

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE POSTGRADO

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS

Arequipa, 20 de Febrero del 2025

Dictamen: 010566-C-EPG-2025

Visto el borrador del expediente 010566, presentado por:

2022000992 - BOZA GONZALEZ SANDRA VICTORIA

Titulado:

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL APOYO SOCIAL DE LA ASOCIACIÓN CENTRO MEDIO AMBIENTAL DE INTERVENCIONES ASISTIDAS CON ANIMALES (CEMAIA) PAUCARPATA-AREQUIPA, 2021-2023.

Nuestro dictamen es:

APROBADO

29440909 - MOLINA RODRIGUEZ FREDY NICOLAS
DICTAMINADOR

30402488 - SAMALVIDES MARQUEZ ELBERTH HERNAN
DICTAMINADOR

29609156 - ROJAS GOMEZ JOSE EDUARDO
DICTAMINADOR

Propuesta de un modelo de gestión para mejorar el apoyo social de la Asociación centro medio ambiental de intervenciones asistidas con animales (CEMAIA) Paucarpata-Arequipa, 2021-2023.

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%	18%	6%	9%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
2	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	1%
3	redi.unjbg.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	www.inkasa.com.pe Fuente de Internet	1%
6	dspace.ups.edu.ec Fuente de Internet	1%
7	tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	1%

DEDICATORIA

Primero a Dios, que es mi motor, el que hace posible todo.

Quiero dedicar este trabajo a mi difunto padre y abuela, que partieron al cielo.

Y a toda mi familia, que me apoyo en todo este proceso y sobre todo a mi madre.

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial a mi asesor Nicolás Antezana Abarca, que formó parte de este proceso.

Agradecer a la asociación CEMAIA, que brindó la información necesaria para poder usarla en la investigación.

Agradecer a mi madre Gianina González Leyva, que es todo para mí.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, titulado “Propuesta de un modelo de gestión para mejorar el apoyo social de la Asociación centro medio ambiental de intervenciones asistidas con animales (CEMAIA) Paucarpata-Arequipa, 2021-2023”, hace referencia a la gestión que realiza la asociación CEMAIA, siendo la misma, una organización sin fines de lucro que atiende a niños y adultos de bajos recursos, brindando atención psicológica a través de diversas terapias, como la terapia conductual, la terapia asistida con animales, entre otras.

El trabajo inició en junio del 2023 culminando en noviembre del 2024 considerando una muestra de siete personas. Se aplicaron entrevistas, obteniendo resultados que ayudaron a conocer cómo se desarrolla la gestión de la asociación y algunos datos importantes de la organización. Hemos encontrado opiniones divergentes en cuanto a la organización, evidenciando que no existe un manual de funciones, proponiendo su creación e implementación, haciendo hincapié de las funciones del manual, en el capítulo IV, así como la propuesta de un nuevo organigrama. Al vislumbrarse la ausencia de una gestión por procesos, se crearon mapas de procesos con diversas actividades importantes para la organización. También se plantearon estrategias para obtener una mejor gestión por resultados. Se identificó a los beneficiarios y se asignó un nombre según sus características. Se propuso normativa que es importante considerar para una buena gestión.

Finalmente, se propone un modelo de gestión, que ayude a la organización en el logro de sus objetivos.

Palabras clave: Gestión por procesos, Gestión por resultados, Apoyo social.

ABSTRACT

This research paper refers titled 'Proposal of a management model to improve the social support of the Central Environmental Association of Animal-Assisted Interventions (CEMAIA) Paucarpata-Arequipa, 2021-2023' to the management carried out by the CEMAIA association, which is a non-profit organization that serves children and adults from low-income backgrounds, providing psychological care through various therapies, such as behavioral therapy, animal-assisted therapy, among others.

The research began in June 2023 and will conclude in November 2024, considering a sample of seven people. Interviews were conducted, yielding results that helped to understand how the association's management is developed and some important data about the organization. Divergent opinions regarding the organization were found, revealing the absence of a manual of functions. The creation and implementation of such a manual were proposed, emphasizing its functions in Chapter IV, as well as the proposal for a new organizational chart. Due to the absence of process management, process maps were created with various important activities for the organization. Strategies for achieving better results-based management were also proposed. The beneficiaries were identified and a name was assigned accorgind to their characteristics. Regulations were proposed that are important to consider for good management.

Finally, a management model is proposed which will help the organization in achieving its objectives.

Keywords: Process management, Results-based management, Social support.

ÍNDICE

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTOS
RESUMEN
ABSTRACT
INTRODUCCIÓN 1
HIPÓTESIS 3
OBJETIVOS 4
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO 5
1.1. Modelo de gestión 5
1.1.1. La gestión por procesos 5
1.1.1.1. Objetivos en la gestión por procesos 7
1.1.1.2. Definición de "Objetivos en la gestión" 8
1.1.1.3. Recursos 8
1.1.1.4. Mejora continua 9
1.1.2. La gestión por resultados 9
1.1.2.1. Gestión organizacional 10
1.1.2.2. Proceso de la gestión 11
1.1.2.3. Resultados 12
1.2. Apoyo Social 13
1.2.1. Beneficiarios 13
1.2.1.1. Nivel socioeconómico (NSE) 14
1.2.1.2. Asesoría psicológica 15
1.2.1.3. Nivel educativo 15
1.2.1.4. Ingresos de los beneficiarios 16
1.2.2. Normatividad interna 16
1.2.2.1. Derechos 17
1.2.2.2. Responsabilidades 17
1.2.2.3. Actualización 18
1.3. Las asociaciones 19
1.3.1. Concepto de asociación 19
1.3.2. Las asociaciones sin fines de lucro en el Perú 19

1.3.3. La gestión de organizaciones 20
1.4. CEMAIA 20
1.4.1. Denominación 20
1.4.2. Acerca de CEMAIA 20
1.4.3. Misión 20
1.4.4. Visión 21
1.4.5. Valores 21
1.4.6. Funciones 21
1.4.6.1. Programas de sostenibilidad 21
1.4.6.2. Programas Sociales 23
1.4.6.3. Vacaciones en la naturaleza 23
1.4.7. Extracto del nuevo estatuto de CEMAIA 24
1.4.8. Sinopsis histórica 26
1.4.9. Organigrama Actual de la asociación 28
1.4.10. Funciones del presidente de la asociación 28
1.4.11. Ubicación 30
1.4.12. Establecimiento 31
1.5. Análisis de antecedentes investigativos 40
1.5.1. Locales 40
1.5.2. Nacionales 41
1.5.3. Internacionales 44
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA 46
2.1. Descripción del problema 46
2.1.1. Enunciado del problema 46
2.1.2. Interrogantes del problema 46
2.1.2.1. General 46
2.1.2.2. Especificas 46
2.2. Tipo, diseño y nivel de investigación 47
2.2.1. Tipo de investigación 47
2.2.2. Diseño 47
2.2.3. Nivel de investigación 47
2.3. Recolección de datos 47
2.3.1. Técnicas 47
2.3.2. Instrumentos 47

2.3.3. Materiales de verificación 47
2.3.4. Estrategia de recolección de datos. 47
2.4. Campo de verificación 48
2.4.1. Ubicación espacial 48
2.4.2. Ubicación temporal 48
2.4.3. Unidades de estudio 48
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN 49
3.1. Resultados de las entrevistas 49
3.2. Discusión 54
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE GESTIÓN 55
4.1. Introducción 55
4.2. Diagnóstico 56
4.3. Propuesta 57
4.3.1. Acerca de los procesos 57
4.3.1.1. Mapa de procesos en “Atención al cliente” 57
4.3.1.2. Mapa de procesos en “Organización de taller y/o evento” 59
4.3.1.3. Mapa de procesos en el “Programa social para niños” 60
4.3.1.4. Mapa de procesos en “Asesoría psicológica” 62
4.3.1.5. Mapa de procesos en la “Creación de un programa social” 64
4.3.1.6. Mapa de proceso del “Cuidado animal semanal” 66
4.3.1.7. Mapa de procesos en “Visita guiada en las instalaciones” 68
4.3.1.8. Mapa de procesos en “Contratación de servicios externos” 71
4.3.2. Acerca de la organización 74
4.3.2.1. Organigrama propuesto 74
4.3.2.2. Sugerencias de responsabilidades en el manual de funciones. 75
4.3.3. Acerca de los resultados 86
4.3.3.1. Elaboración del plan de trabajo anual 86
4.3.3.2. Elaboración de un presupuesto anual 87
4.3.3.3. Control de los procesos 88

4.3.3.4. Creación de alianzas estratégicas 89
4.3.3.5. Realizar distintas actividades a las que realizan en la actualidad 93
4.3.4. Acerca de los beneficiarios 96
4.3.5. Acerca de la normatividad 99
4.3.5.1. Principios de la asociación 99
4.3.5.2. Reglamento interno de trabajo 100
4.3.5.3. Código de ética 103
4.3.5.4. Establecer protocolos 103
4.3.5.5. Normas de carácter general 107
4.4. Conclusiones de la propuesta 109
4.5. Recomendaciones de la propuesta 110
CONCLUSIONES 111
RECOMENDACIONES 112
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 113
ANEXOS 129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Funciones de la Dirección..... 76

Tabla 2 Funciones de la Administración..... 77

Tabla 3 Funciones del Asistente de administración..... 78

Tabla 4 Funciones del Asistente de recursos humanos..... 79

Tabla 5 Funciones del área de Servicio social..... 80

Tabla 6 Funciones del área de Proyectos y programas sociales..... 81

Tabla 7 Funciones del área del Voluntariado..... 82

Tabla 8 Manual de funciones del área de Servicio de psicología..... 83

Tabla 9 Manual de funciones del Equipo de apoyo..... 84

Tabla 10 Funciones del área de Cuidado animal..... 85

Tabla 11 Beneficiarios de CEMAIA clasificados por sus etapas de vida..... 98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 ¿Cómo funciona CEMAIA? 24
Figura 2 Organigrama actual de la asociación 28
Figura 3 Fotografía de referencia de ubicación de CEMAIA 31
Figura 4 Fotografía de la cabaña principal 32
Figura 5 Publicación ¿Qué nos impulsa? 33
Figura 6 Publicación “Técnicas y herramientas que utilizamos’’ 34
Figura 7 Publicación ‘‘Programa asistidos por caballos para adolescentes’’ 35
Figura 8 Publicación “Psicoterapia con caballos” 36
Figura 9 Publicación ¿Cuáles son las modalidades de las terapias que ofrecemos? 37
Figura 10 Publicación “Conoce a nuestros caballos” 38
Figura 11 Publicación “Programas de sostenibilidad” 39
Figura 12 Mapa de procesos en “Atención al cliente”. 58
Figura 13 Mapa de procesos en “Organización de taller y/o evento” 60
Figura 14 Mapa de procesos en “Programa social para niños”. 62
Figura 15 Mapa de procesos en “Asesoría psicológica” 64
Figura 16 Mapa de procesos en “Creación de un programa social” 66
Figura 17 Mapa de procesos en “Cuidado animal semanal” 68
Figura 18 Mapa de procesos en “Visita guiada en las instalaciones”. 71
Figura 19 Mapa de procesos en “Contratación de servicios externos”. 73
Figura 20 Organigrama propuesto 75

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Resumen de entrevistas realizadas 129

Anexo 2. Respuesta de solicitud de información financiera y contable 130

ABREVIATURAS

CEMAIA Centro Medio Ambiental de intervenciones asistidas con animales.

GPR Gestión Por Resultados

PPR Presupuesto Por Resultaos.

POA Plan Operativo Anual

RBM Gestión basada en resultados (siglas en ingles)

SST Seguridad y Saludos en el Trabajo

NSE Nivel Socio Económico

INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Arequipa se encuentra ubicada la Asociación "Centro Medio Ambiental de Intervenciones Asistidas con Animales (CEMAIA), persona jurídica domiciliada en el distrito de Paucarpata.

Dentro de las actividades que desarrollan, la principal actividad es brindar asistencia social a personas de escasos recursos, a través de asesoría psicológica, terapias individuales y de familia, incluyendo la intervención con animales. Estas actividades se realizan a través de programas sociales dirigidos a niños, adolescentes y adultos mayores.

En la presente investigación, las variables con las que se trabajaron fueron dos: el modelo de gestión y el apoyo social, con sus respectivos indicadores como la gestión por procesos, gestión por resultados, los beneficiarios y la normatividad. La investigación es de tipo cualitativa no experimental, donde se aplicaron las técnicas de observación y de entrevistas a los miembros que forman parte de la asociación.

En base a la información recogida, creamos una propuesta basada en mapas de procesos, también la creación del organigrama funcional, estrategias para una gestión por resultados, identificación de los beneficiarios, implementar normatividad y algunas recomendaciones para mejorar su gestión.

El trabajo pretende aportar una solución para mejorar la eficiencia de la gestión de CEMAIA, que por sus características singulares resulta ser una organización atípica en algunos aspectos, la meta final es que puedan seguir asistiendo a personas de bajos recursos que requieren apoyo psicológico y, por otra parte, ser un referente para otro tipo de asociaciones similares.

Finalmente, se identificó que CEMAIA cuenta con una gestión que está en proceso de mejora y esto trajo como resultado que no se haya podido desarrollar de la mejor manera como asociación sin fines de lucro y, a su vez la falta de recursos ha sido un limitante para el desarrollo de sus actividades. La asociación podrá mejorar administrativamente si realiza una correcta gestión, considerando todas las recomendaciones mencionadas que fueron planteadas como estrategias para la obtención de mejores resultados y, así alcanzar sus metas y objetivos planteados.

HIPÓTESIS

Dado que la asociación Centro Medio Ambiental de Intervenciones Asistidas con Animales (CEMAIA) desea mejorar su apoyo social, es probable que un modelo de gestión mejore el apoyo social de la Asociación (CEMAIA) Paucarpata, Arequipa, 2021-2023.

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer un modelo de gestión para mejorar el apoyo social de la asociación Centro Medio Ambiental de Intervenciones Asistidas con Animales (CEMAIA), Paucarpata Arequipa, 2021-2023.

Objetivos Específicos

1. Establecer un modelo de gestión por procesos para mejorar el apoyo social al Centro Medio Ambiental de Intervenciones Asistidas con Animales (CEMAIA), Paucarpata Arequipa, 2021-2023.
2. Establecer un modelo de gestión por resultados para mejorar el apoyo social al Centro Medio Ambiental de Intervenciones Asistidas con Animales (CEMAIA), Paucarpata Arequipa, 2021-2023.
3. Identificar a los beneficiarios del apoyo social que brinda el Centro Medio Ambiental de Intervenciones Asistidas con Animales (CEMAIA), Paucarpata Arequipa, 2021-2023.
4. Determinar la normatividad de apoyo social que brinda el Centro Medio Ambiental de Intervenciones Asistidas con Animales (CEMAIA), Paucarpata Arequipa, 2021-2023.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Modelo de gestión

Para el presente trabajo se han buscado conceptos acerca del modelo de gestión ya que es un tema sobre el cual hay mucho escrito, pero que no es totalmente claro, en el contexto del tema de esta investigación encuentro pertinente señalar los conceptos que a continuación se presentan:

Identifica los elementos que se necesitan para lograr el objetivo, producto o servicio y serán articulados para que de forma coordinada se puedan identificar las herramientas para realizar la gestión. (Universidad de Cantabria, 2021)

La interrelación de las personas, la tecnología y a los procesos como pilares de toda organización va a permitir realizar un diagnóstico de la organización, determinar las áreas de mejora, evaluar y plantear los cambios que se van a desarrollar. (Alvarez, 2017)

Un modelo de gestión enfocado en la organización que se base en el logro de objetivos considera importante al desarrollo humano, la productividad y el ambiente laboral. (Sarmiento, 2019)

Es la forma de organizarse y combinar los recursos con el propósito de cumplir los objetivos, las políticas y reglamentos. (Román, 2012)

1.1.1. La gestión por procesos

La gestión por procesos puede estar orientado, por un lado, para mejorar la eficiencia interna y, por otro busca excluir todo aquello que el cliente no aprecia. (Sanchez & Blanco, 2014)

La gestión por procesos es una forma de ver el estado real de una empresa y como se van a interrelacionan los procesos para que logre contribuir en satisfacer al cliente. (Sanchez & Blanco, 2014)

"La gestión por procesos hace compatibles las necesidades organizativas internas de la satisfacción de los clientes. Su implantación práctica no está exenta de dificultades consecuencia de paradigmas y valores culturales ampliamente compartidos y anclados en los éxitos del pasado". (Perez Fernandez de Velasco, 2012, pág. 15)

Planifica, organiza, dirige y controla las actividades de trabajo de manera ordenada en las diferentes áreas de organización de las entidades, para satisfacer los requerimientos, exigencias, objetivos y necesidades de los ciudadanos. (Gobierno del Perú, 2024)

> Parte de la relación que existe entre las áreas de una organización, no viéndose como actividades que pertenecen a un proceso distinto, se hace un trabajo en conjunto. Además, ayuda a reconocer las limitaciones de la organización y a mejorar frente a la competencia. También identifica las necesidades del cliente externo con el fin de alcanzar su satisfacción. (Cáceres Aguilar & Sotelo Loarte, 2019)

Es la forma en la que se gestiona una organización que se basa en procesos, estos orientado a generar un valor agregado para la consecución de un resultado y, a la vez pueda satisfacer las necesidades del cliente. (REDYLAC , 2014)

La gestión por procesos es pieza fundamental para orientar el trabajo necesario para la satisfacción del cliente, diseñando procesos que contengan

un beneficio adicional para el mismo. (Jordán, Jordán, Verdesoto, & Ludeña, 2017)

1.1.1.1. Objetivos en la gestión por procesos

Los objetivos se enfocan en los estados futuros deseados a obtenerse y, se orientan a la acción organizacional. Dichos objetivos deben estar determinados en un tiempo y, comprende un conjunto de medidas que les permite cuantificar los resultados esperados. (Marcó, Loguzzo, & Fedi, 2020)

Existen por lo menos tres clases de objetivos y son los siguientes: (a) los objetivos generales son aquellos que expresan una filosofía de empresa con las mejoras en un grado alto y, que así pueda alcanzar dichos objetivos a lo largo de su desempeño que realice la empresa. Dichos objetivos se enfocan en su logro en el largo plazo. Son objetivos que orientan y guían cuando se toman decisiones y, por esta razón deben ser establecidos y/o aprobados por el nivel más alto de la empresa; (b) los objetivos operativos son fijados por cada área y, tiene como fin aportar a los objetivos generales de la organización; (c) el objetivo específico centra el flujo de información y las actividades que realizan las personas en sus procesos, este objetivo va aportar a los objetivos generales de la organización y metas de su unidad. (García, 1983)

El principal objetivo está enfocado en incrementar los resultados que sean positivos para la organización, para así poder obtener un nivel de satisfacción superior en los clientes. También, busca incrementar la productividad a través de: a) reducir costos internos innecesarios; b)Reducir los plazos de entrega; c) mejorar la calidad; d) el valor que perciben los

usuarios; e) agrupar las actividades de servicio que tengan un bajo costo. (Rojas Moya, 2003)

La gestión por procesos, busca optimizar el número de trabajadores y distribuir la carga de trabajo que está relacionado a sus responsabilidades. También espera poder incrementar la producción y medir como se está satisfaciendo a los clientes. (Novillo Brito & Uyaguari Rivera, 2019)

Para estructurar la gestión por procesos se debe identificar y seleccionar los procesos, para que sea más fácil la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes, por esta razón se necesita crear un mapa de procesos. El mapa de procesos representa todos los procesos que existen en una empresa y, como es la interrelación entre dichos procesos, brindando una mirada completa de la Organización. (Cantabria, 2019)

1.1.1.2. Definición de "Objetivos en la gestión"

En los procesos está orientado a desarrollar la misión de la empresa u organización y esto a través de la satisfacción que tenían como expectativa de sus clientes o grupo de interés, saber qué es lo que hacen para satisfacerlos. (Mallar M. , 2010)

1.1.1.3. Recursos

Son los elementos útiles para poder solucionar una necesidad, estos pueden ser recursos naturales, forestales, económicos, humanos, entre otros. (Real Academia Española , 2023)

Es el factor de producción con el que cuenta una empresa y que debe ser controlado. Lo que dice la teoría económica según Marshall que considera tierra, capital, trabajo y organización. Para

> Wernefelt considera como recursos todos aquellos activos tangibles e intangibles como el conocimiento, personal cualificado, entre otras, y, además, de que constituyan fortalezas o debilidades de la organización. (Fernández & Suárez, 1996)

1.1.1.4. Mejora continua

La mejora continua certifica que los productos sean de calidad, que los clientes estén satisfechos, el crecimiento de los ingresos minimiza las perdidas innecesarias y organiza al equipo para trabajar en conjunto. (Jordán, Jordán, Verdesoto, & Ludeña, 2017)

"La mejora continua no solo pretende lograr procesos productivos de calidad, sino que se puede lograr calidad en la gestión estratégica, operativa y procesos administrativos, etc." (Barreras, La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial, 2022, pág. 6)

La mejora continua es un valor que no puede ser impuesto a sus trabajadores, sino que debe nacerles a ellos mismos. De esta manera ellos puedan dar lo mejor laboralmente, garantizando el éxito de la mejora continua a la organización. (Torres , Rodriguez León, & Inca Falconi , 2019)

1.1.2. La gestión por resultados

La Gestión por resultados es una estrategia de gestión que tiene como base la planificación, supervisión y evaluación de proyectos/programas. Al adoptar un enfoque de RBM, todos los miembros que contribuyen de manera directa o indirecta para el logro de sus resultados garantizan que sus procesos, productos y servicios contribuyan al logro de los resultados esperados. Los miembros de la organización, usan

información y evidencia obtenida de los resultados reales para tomar decisiones a lo largo del tiempo. (United Nations Office on Drugs and Crime, 2018)

Es una estrategia de gestión centrada en el desempeño y en las mejoras que deberían ser sostenibles en los resultados del país. Brinda un marco que le dé sentido para lograr la eficacia y así se pueda tomar mejores decisiones. (Gonzales Tamayo, 2024)

La gestión por resultados combina valores y procedimientos para el logro de mejores resultados con pocos o muchos recursos. (Mcbride González, 2011)

La Gestión por Resultados, se define como un conjunto de principios, métodos e instrumentos que se van a orientar a la toma de decisiones. (Naciones Unidas, 2022)

"Gestión para Resultados en la perspectiva de fortalecer la acción de los organismos públicos para mejorar el efecto de su acción en beneficio y los ciudadanos de sociedad." (Serra, V; Figueroa, Á, 2007, pág. 157)

1.1.2.1. Gestión organizacional

La organización permite al grupo utilizar en mejor forma el esfuerzo y los recursos colectivos, ya sean humanos, materiales y económicos, para lograr los objetivos que se han propuesto. (Instituto De Formación Permanente (INSFOP), 2008, pág. 11)

La organización hace posible que se desarrollen o se formen los líderes, ya que refuerza la capacidad de las personas para la toma de decisiones y, hace posible que se intercambien ideas, que se discuta las

mismas y, se aprende a respetar diferentes visiones de los miembros de la organización. (Instituto De Formación Permanente (INSFOP), 2008)

Una organización es un grupo de personas que cuentan con una cultura organizacional propia como institución o empresa y, cada una de estas cuentan con una identidad y normas de conducta que deben respetarse, dichas normas deben considerarse para el actuar de la persona y la organización. (Hesselbein, Goldsmith, & Beckhard, 1998)

La gestión organizacional es muy importante para las empresas, asociaciones o instituciones que tengan un manejo complejo, por eso que hoy en día estudiar a las organizaciones es de gran importancia. (Carlemany, 2022)

La gestión organizacional establece juicios que son argumentados y define acciones que sean adecuadas para resolver alguna situación determinada que se presente implementando soluciones de manera acertada y oportuna. (Demelza Rodríguez, 2017)

1.1.2.2. Proceso de la gestión

Los procesos siempre han existido y es una manera natural de organizar el trabajo; pero es muy diferente identificarlos, por esta razón es necesario tener en cuenta lo siguiente: a) establecer límites para, en función de su nivel, se puedan asignar responsabilidades. b) identificar cuáles son sus elementos y los factores que determinan sus interacciones al hacer viable su gestión. (Perez Fernandez de Velasco, 2012)

Un proceso es un grupo de actividades que se relacionen mutuamente e interactúan y transforman elementos de ingreso tanto de los

productos o servicios, luego se asignan los recursos necesarios para el logro de estas actividades. (Gobierno del Perú, 2024)

Desarrolla la misión de la organización mediante la satisfacción de lo esperado por sus stakeholders -clientes, proveedores, accionistas, empleados, y sociedad. El proceso va a comprender un conjunto de actividades que se realizan en diversas áreas de la organización que deberán sumar valor al servicio prestado al cliente ya sea interno o externo. (Mallar M. Á., 2010)

Ver p. 5 y 6 concepto de gestión por procesos

1.1.2.3. Resultados

Son transformaciones que se dan al ejecutar un plan, programa o proyecto de cualquier tipo, que va a modificar las condiciones de una realidad tomada como referencia para la concepción, pudiendo representar la solución a un problema. (Acevedo Gamboa, Medición y Control en la Gestión de Resultados, 2021)

Los resultados de una gestión están determinados por la mayor o menor capacidad que un gerente tenga para el uso óptimo de los recursos con los que dispone, también el manejo de procesos y la capacidad para alcanzar o aumentar productividad. (Acevedo Gamboa, Medición y Control en la Gestión de Resultados, 2021)

"Los resultados se obtienen diseñando, aplicando e interviniendo organizaciones mediante el uso de modelos que abstraen una realidad, la interpretan y la intervienen positivamente''. (Ospina Garces, Obtwnción de resultados organizacionalez a travez de la historia., 2004, pág. 217)

1.2. Apoyo Social

Es la ayuda en el ámbito psicológico, físico y financiero que abastecen los familiares, amigos, vecinos, la comunidad y otros miembros en momentos de necesidad. (Instituto nacional de cancer, 2023)

"El conjunto de provisiones expresivas o instrumentales -percibidas o recibidas- proporcionadas por la comunidad, las redes sociales y las personas de confianza, provisiones que se pueden producir tanto en situaciones cotidianas como de crisis.'' (Coruña, 1995, pág. 2)

El aquel que cumple diversas funciones, las cuales podemos agruparlas en tres tipos: a) la función emocional que está relacionada con el confort, el cuidado y la intimidad. b) la función informativa, que involucra recibir consejo y orientación. c) una función instrumental, que envuelve la disposición de ayudar directamente en forma de servicios o recursos. (Barra Almagiá, 2014)

Variable etiológica importante para la integración y participación social que tienen las personas, por tal razón se cree que a mayor sea el número de relaciones sociales mayor será el grado de integración/participación. (Pinazo Hernandis & Sánchez Martinez, 2005)

1.2.1. Beneficiarios

Persona natural o persona con carácter jurídico a la cual se le asigna uno o varios bienes o facultades sobre algún activo, esto debe estar sustentado legalmente con un documento que tenga valor. (Westreicher, 2021)

Persona física o jurídica que recibe un beneficio o gana de alguna manera, esto puede darse con un documento legal, contractual o por decisión de una tercera persona. (Lexicolegal , 2024)

En el contexto de esta investigación llamamos beneficiarios a las personas que son clientes internos (trabajadores) y usuarios externos de los servicios que brinda CEMAIA, focalizando principalmente nuestro recojo de información en estos últimos.

1.2.1.1. Nivel socioeconómico (NSE)

Se refiere al lugar que una persona ocupa en la organización de la sociedad, tanto en el factor económico como en el social. Se incluye también los ingresos y el nivel de educación que reciben. (Aste León, 2017)

"El nivel socio económico no es una característica física y fácilmente de informar, sino que se basa en la integración de distintos rasgos de las personas o sus hogares, cuya definición varía según países y momentos históricos" (Vera Romero & Vera Romero, 2013, pág. 41)

Es la suma de variables económicas, sociológicas, educativas y laborales, por las que se califica a una persona o grupo de personas que se jerarquizan en una sociedad. (Inciclopedia Net, 2015)

En la definición encontramos dos componentes importantes: a) el factor social que incluye rasgos educativos, el trabajo de la persona, influencia, poder político, la raza o antecedentes familiares; b) El nivel socioeconómico se va a poder determinar según qué tipo de educación y acceso al sistema de salud va a tener la persona. (Quelal & Garcés Alencastro, 2020)

1.2.1.2. Asesoría psicológica

Es orientar de manera profesional para ayudar a una o varias personas, y familias. Ayuda a reconocer y enfrentar asuntos que interfieren en su salud mental. Consiste en realizar en sesiones, ya sea con un psicólogo, psiquiatra, un consejero profesional que esté licenciado o un trabajador social clínico. (Corona, Corrigan , Corrigan, & Day, 2024)

Es un proceso que se encarga de acompañar de manera emocional a la persona, a través de una evaluación, diagnóstico o con una intervención personalizada que debe estar canalizada de manera oportuna. Tiene la finalidad de desarrollar habilidades psicosociales para mejorar o mantener la salud mental en un buen estado. (Universidad Veracruzana, 2024)

1.2.1.3. Nivel educativo

El nivel educativo de una persona se determina por un conjunto ordenado de programas educativos. Estos están relacionados a las experiencias de aprendizaje, conocimiento, habilidades y competencias que tienen como resultado cada uno de los programas. (Red Interagencial para la Educación en Situaciones de Emergencia, 2024)

El nivel educativo de una persona es la posición de educación que alcanzó. Las personas que tuvieron mayor educación podrán conseguir un trabajo mejor remunerado que las personas con menos educación. (California Office On Environmental Healt Hazard Assessment, 2024)

1.2.1.4. Ingresos de los beneficiarios

Son definidos, para que se presenten y preparen dentro de los estados financieros descritos como aumentos en los beneficios económicos que son el resultado de la producción en un determinado tiempo contable. Los ingresos pueden ser ordinarios que pueden ser las ganancias y estas son el resultado de actividades ordinarias que realiza la empresa u organización. Al mencionar estos ingresos nos referimos a ventas, comisiones, intereses, dividendos, así como también se incluyen a las regalías. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2004)

Un ingreso quiere decir el crecimiento de los activos o la reducción de los pasivos que dan lugar a incrementos en el patrimonio. (Actualidad Empresarial, 2022)

Es una variable importante para que los economistas tomen decisiones, ya que lo usan como indicador de desarrollo económico (se refiere al ingreso per cápita del país), como indicador de bienestar de la persona (se refiere al ingreso personal o del hogar como para la posibilidad de compra o consumo) (Rojas, 2009)

1.2.2. Normatividad interna

Son reglas o pautas de carácter obligatorio, procedentes de una autoridad normativa, la cual tiene su fundamento de validez en una norma jurídica. Tienen por objeto regular las relaciones sociales y, se deben cumplir y fortalecer por el Estado. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2024)

Son reglas o leyes que se establecen en una organización, asociación, empresa, etc. Podemos decir también que es un conjunto de normas que rigen para personas que llevan a cabo un acto legal, considerando no dejar de lado la moral y la ética con la que está compuesta una sociedad. (Cruz, 2020)

> "El estudio de la normatividad ha sido tratado ampliamente por los juristas, pero dando énfasis especial en precisar qué es sobre todo una norma jurídica y, distinguiéndola formalmente de otros tipos de órdenes normativos que imperan en una sociedad.'' (Biblioteca Juridica Virtual del Instituto de las Investigaciones Juridicas de la UNAM, 1989, pág. 11)

1.2.2.1. Derechos

El derecho es una ordenanza normativa que se encarga de regular la conducta exterior de las personas. (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, s.f.)

Al referirnos a los derechos queremos definir cuáles son los derechos que tiene tanto los beneficiarios a los que se brinda el servicio en la asociación, como también al personal que labora y forma parte de CEMAIA.

1.2.2.2. Responsabilidades

Significa responder, dar respuesta al llamado de otro. Cumplir las obligaciones personales, familiares, laborales y ciudadanas como rendir cuentas, tener actos consientes, ante las autoridades y a Dios. Basado en ejercicio del compromiso que dignifica a cada persona. (De Febres, 2007)

La responsabilidad es una característica positiva que tienen la capacidad de actuar de forma correcta para asumir una posición o cargo y un

valor de la persona, ejemplo ejercer una responsabilidad en el área laboral, ser padre o madre. (De Febres, 2007)

En una sociedad se espera que las personas actúen de forma responsable, ejerciendo sus derechos y desempeñando sus obligaciones como ciudadano, padre o madre, hijo, empleado, obedeciendo en muchos casos a cuestiones éticas y morales definidas por la misma sociedad. (Fernandez , 2020)

Al referirnos a responsabilidades queremos definir cuáles son las responsabilidades que tiene tanto los beneficiarios a los que se brinda el servicio en la asociación como también al personal que labora y forma parte de CEMAIA.

1.2.2.3. Actualización

Tiene que ver con la acción de actualizar algo. (Fundación BBVA, 2024)

Es la acción de poner al día algo ya sea una base de datos que están sujetas a cambios constantes que a su vez genera una actualización. (The Free Dictionary, 2024)

La actualización de la norma tiene que estar tipificada, ordenada y "normada" dentro de sus propios reglamentos para que pueda llevarse a cabo de forma controlada, periódica y en atención de los fines de la organización.

1.3. Las asociaciones

1.3.1. Concepto de asociación

"La asociación es una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad persigue un fin no lucrativo (Art. 80 del Código Civil)". (Belaúnde López de Romaña & Parodi Luna, 1998, pág. 20)

En Perú la asociación se muestra como una organización bastante flexible para desarrollar o cumplir varios objetivos, siempre que no estén constituidos a otra forma de organización legal, atenten contra el orden público o las buenas costumbres. (Belaúnde López de Romaña & Parodi Luna, 1998)

1.3.2. Las asociaciones sin fines de lucro en el Perú

"Las organizaciones no lucrativas se encuentran reguladas fundamentalmente por el Código Civil del Perú, bajo las figuras legales (personas jurídicas: organizaciones inscritas en Registros Públicos) de asociaciones, fundaciones y comités". (De Belaunde & Parodi, 1998, pág. 19)

Es importante tomar en cuenta que las asociaciones sin fines de lucro tambien pueden realizar diversas actividades comerciales, donde ademas las personas con responsabilidad juridica pueden desarrollar actividades que vayan a corde a su objeto social. A pesar de que se cuenta con un carácter no lucrativo (no lucrar) no les impide realizar actividades comerciales relacionadas directa o indirectamente a su objeto social, sino que los recursos o llamese ingresos obtenidos que sean el resultado se ofrecer un producto o servicio no pueden distribuirse como utilidades, sino que deben

ser usados estos ingresos a que sus actividades propias de la asociacion sean financiadas para poder subsistir y ser autosostenibles en el tiempo para que no dependan siempre de donaciones.

1.3.3. La gestión de organizaciones

Si una organización carece de procedimientos y procesos que tengan una correcta formulación y que se implementen de manera correcta, podría traer retrasos en las actividades administrativas y por tal razón generaría retraso. (Delgado Seclén & Calsina Miramira, 2019).

1.4. CEMAIA

1.4.1. Denominación

Centro medio ambiental de intervenciones asistidas con animales.

1.4.2. Acerca de CEMAIA

Es una asociación sin fines de lucro, dedicada a brindar asistencia social a personas de escasos recursos económicos, a través de la asistencia psicológica, brindando intervenciones terapéuticas y educativas; así mismo, ofrece intervenciones asistidas con animales que incluyen terapia, educación y actividades asistidas con animales a poblaciones vulnerables de la ciudad de Arequipa.

1.4.3. Misión

Mejorar la calidad de vida de las personas mediante la asistencia psicológica a través de intervenciones asistidas con animales, realizadas por

psicólogos especialistas. Manteniendo los criterios de ética, calidad, responsabilidad y dignidad, así como el compromiso de cuidar a los animales y el medio ambiente.

1.4.4. Visión

Ser una institución líder en la ciudad de Arequipa en brindar asistencia psicológica a través de las IAA (Intervención Asistidas con Animales) a poblaciones vulnerables, así mismo, concientizar sobre la importancia del medio ambiente y los animales en nuestro desarrollo emocional.

1.4.5. Valores

- Determinación para cumplir nuestros objetivos.
- Humildad para seguir aprendiendo.
- Vocación de servicio hacia nosotros y a nuestros beneficiarios.
- Sinergia y responsabilidad con nuestro entorno social, animal y ambiental.

1.4.6. Funciones

La asociación cumple algunas funciones realizando programas de sostenibilidad, programas sociales y cuentan con las vacaciones en la naturaleza.

1.4.6.1. Programas de sostenibilidad:

Los programas de sostenibilidad tienen como propósito la generación de recursos para el desarrollo de los programas sociales. Desarrollando

procesos de educación emocional y ambiental en niños, adolescentes, jóvenes, adultos, parejas y familias.

1.4.6.1.1. Programas asistidos con caballos

Se tienen los siguientes programas dirigidos a diferentes públicos.

A. Programa dirigido a niños para la atención, concentración y control de impulsos.
B. Programa dirigido a niños para la gestión emocional y relajación.
C. Programa dirigido a adolescentes para el autoestima, resiliencia y asertividad.
D. Programa dirigido a adolescentes para trabajar la empatía
E. Programa dirigido a adolescentes para establecer los límites y normas
F. Programa dirigido a parejas para el empoderamiento
G. Programa dirigido a parejas para la toma de decisiones
H. Programa dirigido a mujeres para el empoderamiento
I. Programa dirigido a mujeres para la toma de decisiones
J. Programa dirigido a hijos y padres para la resolución de conflictos
K. Programa dirigido a hijos y padres para la comunicación y confianza

1.4.6.1.2. Granja Educativa interactiva

Busca brindar un espacio de aprendizaje con enfoque ambiental a través de actividades educativas para todas las edades.

1.4.6.1.3. Psicoterapia asistida con caballos

Es una terapia complementaria en la cual se incluyen a los caballos como importantes facilitadores del vínculo terapéutico y que tiene como

finalidad alcanzar los objetivos de la terapia, a través de diversas actividades pie a tierra (sin monta) con caballos.

1.4.6.2. Programas Sociales

Los programas sociales que se llevan a cabo en la asociación son los siguientes:

1.4.6.2.1. Adultos mayores

Programa dirigido para el desarrollo de habilidades físicas, psicológicas y sociales para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores.

1.4.6.2.2. Niños y adolescentes vulnerables

Programa de intervención psicosocial para el desarrollo de la inteligencia emocional en niños y adolescentes.

1.4.6.3. Vacaciones en la naturaleza

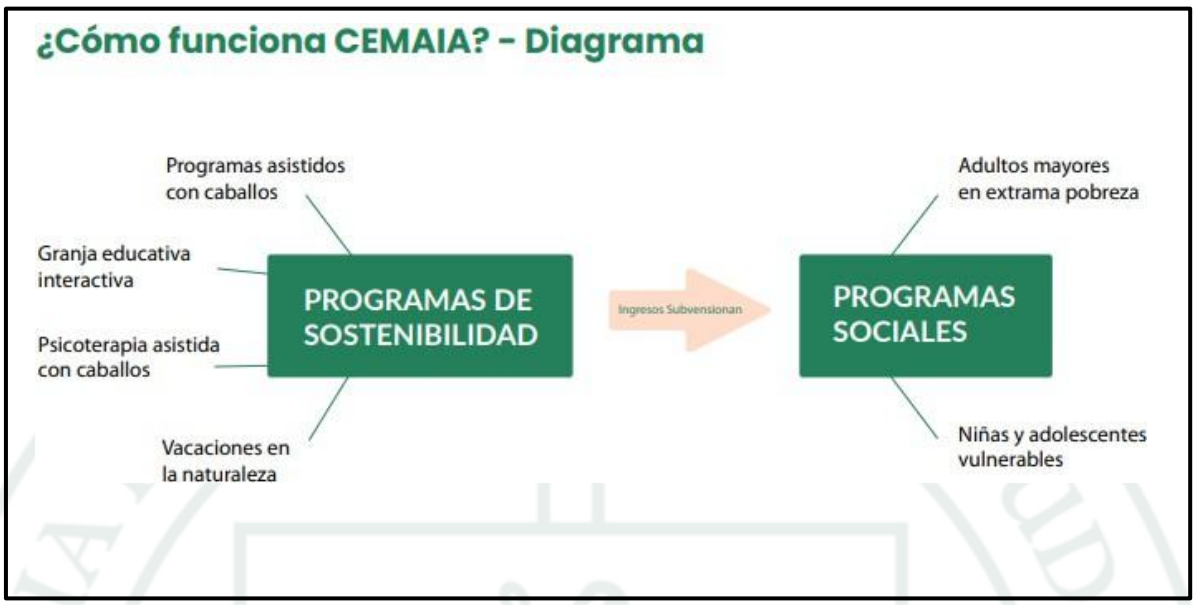
Tiene como objetivo ofrecer experiencias únicas y divertidas en conexión con la naturaleza a través de la educación.

También fomenta el respeto y cuidado a los animales y el medio ambiente; desarrolla aspectos fundamentales para estar emocionalmente sanos (autoconocimiento, autocontrol, empatía, trabajo en equipo, comunicación y liderazgo) y por último incrementar los procesos cognitivos como la atención, concentración, memoria, imaginación y creatividad.

El establecimiento de CEMAIA cuenta con espacios grandes en áreas verdes rodeados de la naturaleza, algunos animales dispersos según su tipo y espacios cerrados donde también se realizan las actividades.

Figura 1

¿Cómo funciona CEMAIA?



Nota. Extraído del Brochure CEMAIA 2022 (p.4), por Centro Medio Ambiental de intervenciones asistidas con animales, 2022, Arequipa.

1.4.7. Extracto del nuevo estatuto de CEMAIA

Según el Acta de asamblea general extraordinaria de la asociación CEMAIA 2023, se advierte que hubo una variación en sus fines señalando:

"El fin de la asociación es la asistencia social, por lo que brindará ayuda profesional de manera gratuita a los niños, niñas, adolescentes, adultos y adultos mayores que se encuentren en situación de pobreza y en estado de necesidad en los distritos de la provincia de Arequipa quienes no se pueden proveer por sus propios medios dicha asistencia social".

Para cumplir el fin, los objetivos de la asociación son:

a) Brindar asistencia profesional psicológica realizando terapias psicológicas de manera gratuita a las personas descritas en el fin

de la asociación y, que estas personas no puedan acceder por sus propios medios a este servicio.

b) Brindar asistencia profesional psicológica realizando orientación psicológica de manera gratuita a las personas descritas en el fin de la asociación y que estas personas no puedan acceder por sus propios medios a este servicio.

c) Brindar asistencia profesional psicológica realizando consejería psicológica de manera gratuita a las personas descritas en el fin de la asociación y que estas personas no puedan acceder por sus propios medios a este servicio.

d) Brindar asistencia profesional psicológica realizando terapia psicológica de manera gratuita a las personas descritas en el fin de la asociación que tengan síndrome de down, trastornos del espectro autista u otra discapacidad y/o habilidad diferente, que se encuentren en situación de pobreza y en estado de necesidad y que estas personas no puedan acceder por sus propios medios a este servicio.

Para cumplir con el fin y objetivos señalados anteriormente, la asociación podrá: a) recibir donaciones, legados, subvenciones, ofrendas y otras liberalidades, sean en dinero o bienes muebles y/o inmuebles. b) adquirir bienes muebles e inmuebles para cumplir con el fin de la asociación y celebrar cualquier contrato sobre los mismos para el cumplimiento del fin de la asociación.

Nota. La información fue extraída del Acta de asamblea general extraordinaria del nuevo estatuto de CEMAIA Arequipa 2023.

1.4.8. Sinopsis histórica:

CEMAIA nace del deseo de un grupo de personas amantes de la naturaleza y de los animales, desarrollando actividades filantrópicas en la ciudad de Arequipa. Gracias a la experiencia con caballos un grupo de psicólogas pudieron comprender la infinidad de beneficios psicológicos y sociales que nos brinda el acercamiento con estos magníficos animales, no sólo a través de la monta si no interactuando con ellos, de esta manera en el año 2019 se empezó a trabajar a través de una sociedad, realizando intervenciones asistidas con caballos para todas las edades sin distinción, pudiendo ver grandes resultados en los grupos que asistían , sin embargo muchas personas deseaban realizar este tipo de terapia pero no contaban con los recursos económicos necesarios para acceder a ella, es por ello que se vieron motivados a realizar alguna acción para poder ayudarlos, con la unión de personas altruistas y el deseo de formar una asociación sin fines de lucro con el objeto de favorecer a las personas vulnerables de la ciudad de Arequipa a través de la atención psicológica desde las intervenciones asistidas con animales. En noviembre del 2021 se empezó a realizar las primeras actividades para ayudar a las poblaciones vulnerables, en esta oportunidad a las asociaciones del adulto mayor de Paucarpata, posteriormente se comenzó a dar asistencia a niños, como también a los adultos y en la actualidad se trabaja con infantes hasta adultos mayores.

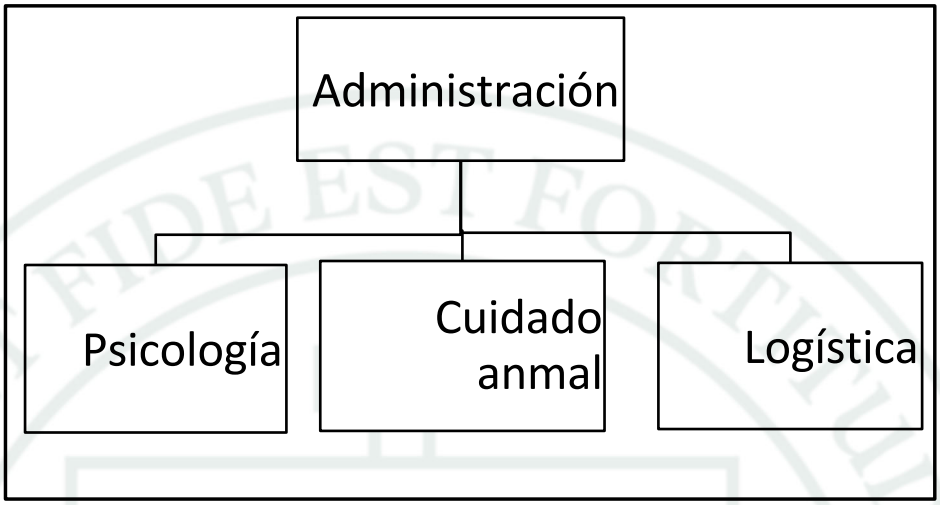
Hoy en día CEMAIA presta diversos servicios pagados para poder subvencionar a la asociación, sus gastos y todo lo que corresponde y

también así poder cubrir las sesiones de pacientes que no pueden acceder a este tipo de terapias por sus propios medios.

1.4.9. Organigrama Actual de la asociación:

Figura 2

Organigrama actual de la asociación



Nota. Elaboración propia.

1.4.10. Funciones del presidente de la asociación

Según el Acta de asamblea general extraordinaria de la asociación CEMAIA 2023 en el artículo número 35 menciona las funciones del presidente de la asociación y son las siguientes:

a) Representar legalmente a la asociación ante las autoridades públicas, privadas y mixtas, civiles, administrativas, municipales, políticas, judiciales, bancarias y otros.

b) Representar legalmente en todas las gestiones y trámites de la asociación ante todo tipo de instituciones públicas, privadas y mixtas.

c) Administrar los bienes y la marcha de la asociación para cumplir con el fin de la asociación.

d) Convocar a la asamblea general para hacer la rendición de cuentas y balance sobre lo trabajado para cumplir con el fin de la asociación, así como para renovar a la junta directiva.

e) Autorizar gastos y movimientos económicos para cumplir con el fin de la asociación, juntamente con el tesorero.

f) Convocar a la asamblea general y asamblea extraordinaria.

g) Presidir las asambleas generales ordinarias y extraordinarias y las sesiones del consejo directivo.

h) Por ejercer la representación de la asociación está facultado para suscribir actos jurídicos y contratos civiles de otorgamiento de transferencia o compra venta de bienes e inmuebles a favor de la asociación para cumplir con el fin de la asociación, asimismo, para empréstito con instituciones financieras y convenios a favor de la asociación para cumplir con el fin de la asociación.

i) Abrir cuentas bancarias, cuentas corrientes y retirar depósitos bancarios a favor de la asociación para cumplir con el fin de la asociación.

j) Velar por el cumplimiento del estatuto de la asociación.

k) Convocar al consejo directivo de manera extraordinaria.

l) Abrir cuenta corriente, créditos documentarios, préstamos o mutuos, arrendamiento financiero; solicitar y contratar fianzas bancarias para respaldar las operaciones contractuales de la asociación; abrir cartas de crédito, abrir y cerrar cuentas a plazos, abrir, retirar y cerrar cuentas corrientes y de ahorro; girar cheques sobre dichas cuentas, cobrar cheques; girar sobre saldos acreedores, girar sobre saldos deudores, endosar a terceros, endosar para abono en cuenta corriente; afectar cuentas o depósitos

en garantía; afectar títulos valores en garantía; endosar cheques para que sean abonados a las cuentas de la asociación, endosar warrants; endosar conocimientos de embarque; endosar certificados de depósitos; endosar pólizas de seguro; depositar y retirar valores en custodia; alquilar y operar cajas de seguridad; girar, aceptar, endosar, avalar, descontar y renovar letras; emitir, endosar, avalar, descontar y renovar pagares; cobrar giros, transferencias, cargos, abonos en cuentas, pago de transferencias; solicitar créditos ante instituciones bancarias, financieras, civiles o religiosas; vender, comprar, hipotecar, prendar los bienes y activos de la asociación; ejercer las acciones de cobranza por las deudas de la asociación, así como exigir la entrega de los bienes muebles otorgados en garantía, todo lo mencionado en este punto (l) será siempre en favor de la asociación para cumplir con el fin de la asociación.

m) Cumplir otras funciones previstas por el presente estatuto.

Nota. La información fue extraída del Acta de asamblea general extraordinaria del nuevo estatuto de CEMAIA Arequipa 2023.

1.4.11. Ubicación

Ubicado en la Urbanización Mirador San Lucas I-1 en el distrito de Paucarpata, en el departamento de Arequipa.

A continuación, mencionamos un cuadro de referencia para llegar a la asociación.

Figura 3

Fotografía de referencia de ubicación de CEMAIA



Nota. Extraído de Google maps 2024. (Google Maps, 2024)

1.4.12. Establecimiento

El establecimiento ubicado en Paucarpata es un local con áreas verdes muy extensas, cuentan con boxes para caballos, establos para animales y otros espacios especiales para todos los demás animales. También cuenta con ambientes cerrados y otros al aire libre donde realizan sus actividades.

A continuación, mostramos algunas imágenes del establecimiento para dar a conocer algunos de sus espacios.

Figura 4

Fotografía de la cabaña principal.



Nota. Elaboración propia.

Figura 5

Publicación ¿Qué nos impulsa?



Nota. Tomado del Instagram de CEMAIA, 2024. (CemaiaAQP, 2024)

Figura 6

Publicación ‘‘Técnicas y herramientas que utilizamos’’



Nota. Tomado del Instagram de CEMAIA, 2024. (CemaiaAQP, 2024)

Figura 7

Publicación ‘‘Programa asistidos por caballos para adolescentes’’



Nota. Tomado del Instagram de CEMAIA, 2024. (CemaiaAQP, 2024)

Figura 8

Publicación "Psicoterapia con caballos"



Nota. Tomado del Instagram de CEMAIA, 2024. (CemaiaAQP, 2023)

Figura 9

Publicación ¿Cuáles son las modalidades de las terapias que ofrecemos?



Nota. Tomado del Instagram de CEMAIA, 2022. (CemaiaAQP, 2022)

Figura 10

Publicación "Conoce a nuestros caballos"



Nota. Tomado del Instagram de CEMAIA, 2024. (CemaiaAQP, 2024)

Figura 11

Publicación "Programas de sostenibilidad"



Nota. Tomado del Instagram de CEMAIA, 2024. (CemaiaAQP, 2024)

1.5. Análisis de antecedentes investigativos

1.5.1. Locales

Roció Vergaray Álvaro (2019) para optar por el grado académico de magister en Administración de negocios en la Universidad Católica de Santa María. Presentó el trabajo "Aplicabilidad de la metodología para la implementación de la gestión por procesos en la Municipalidad Distrital de Quequeña-2017". Donde señala:

Problema: Aplicabilidad de la metodología emitida por la secretaria de Gestión Pública para la implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Quequeña de la Provincia de Arequipa, Región Arequipa – Periodo 2017.

Hipótesis: Dado que se cuenta con los recursos disponibles y se cumplen las condiciones previas establecidas en la metodología emitida por la Secretaría de Gestión Pública es probable que se pueda implementar la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Quequeña.

Objetivo General: Determinar la aplicabilidad de la metodología emitida por la Secretaría de Gestión Pública para la implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Quequeña.

Conclusión:

La Municipalidad Distrital de Quequeña no cumple con las cuatro condiciones previas establecidas en la Metodología emitida por la Secretaría de Gestión Pública para iniciar con la implementación de la Gestión por Procesos, verificándose que esta no ha iniciado el proceso de implementación de la Gestión por Procesos.

1.5.2. Nacionales

César Augusto Flores Tananta(2020) para obtar por el grado academico de doctor en la especialidad de Gestion Publica y Gobernabilidad en la Universidad Cesar Vallejo. Presentó el trabajo "Modelo de gestión por resultados para mejorar la calidad de atención en usuarios de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020", donde señala:

Problema: ¿En qué medida el modelo de gestión por resultados mejora la calidad de atención en usuarios de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020?

Hipótesis: El modelo de gestión por resultados mejora la calidad de atención en los usuarios de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020.

Objetivo General: "Establecer un modelo de gestión por resultados para mejorar la calidad de atención en los usuarios de la municipalidad de Morales, 2020";

Conclusiones:

- El diseño del modelo de gestión por resultados para mejorar la calidad de atención en usuarios de la municipalidad distrital de morales, 2020, se elaboró tomando en cuenta los criterios técnicos de la estructura sugerida en las precisiones de la escuela de Posgrado de la UCV.
- El modelo de gestión por resultados para mejorar la calidad de atención en usuarios de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020, no presenta inconsistencias ni errores sustanciales de acuerdo con el juicio de los expertos.

Rafael Estanislao Rodríguez Figueroa (2021) para optar el grado academico de magister en la especialidad de Ciencias con mencion en Gerencia y Administracion de la Educacion en la Universidad nacional Jorge Basadre Grohmann, presentó el trabajo “Gestión por procesos y la eficacia de cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales”, donde señala:

Problema: ¿De qué forma la gestión por procesos se relaciona con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018?

Hipótesis: La gestión por procesos se relaciona con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018.

Objetivo General: Determinar de qué forma la gestión por procesos se relaciona con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018.

Conclusión: Se ha determinado que la gestión por procesos se relaciona significativamente con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018, esto se pudo determinar con el coeficiente de correlación de Spearman, cuyo valor es de 0, 835, que significa que tiene una correlación positiva alta, y el p-valor de 0, 000 menor que el nivel de significancia que es 0, 05; además la gestión por procesos se encuentran en un nivel regular en un 53, 3 % y los objetivos estratégicos institucionales se encuentran en un nivel regular en un 54, 6 %.

María Cecilia del Pilar Moreno Saavedra (2022) para optar el grado academico de magister en especialidad de Gestión Publica en la Universidad Nacional Jorge Basadre, presentó el trabajo “Gestión por resultados en el sector público de Latinoamérica: Revisión sistemática”. Donde señala:

Problema: ¿Qué aportes significativos pueden encontrarse en las publicaciones científicas a la Gestión por resultados en el sector público para Latinoamérica en la última década?

Hipótesis: No se encontró Hipótesis alguna.

Objetivo General: Describir que aportes significativos pueden encontrarse en las publicaciones científicas a la Gestión por resultados en el sector público para Latinoamérica en la última década.

Conclusiones: En base a la información obtenida, los principales aportes a la gestión por resultado se centran en el planeamiento y rendición de cuentas, apostando por una implementación sistémica. El planeamiento, orienta los objetivos establecidos en las políticas públicas, con una lógica de largo plazo; mientras que, a corto plazo determina los objetivos estratégicos, metas e indicadores, para operativizar los instrumentos de gestión de mediano y corto plazo, tales como el presupuesto y planes operativos, facilitando su seguimiento y evaluación, con una lógica de cadena de resultados. En el presupuesto por resultado, se identificó la necesidad de reforzar su articulación con el resto de los componentes de la Gestión por resultado y definir indicadores de resultado para estimar el impacto de las intervenciones en la población. En referencia a la rendición de cuentas, se resaltó su importancia transversal, clave para la

implementación de mejoras internas, articular con la ciudadanía y fortalecerlas políticas públicas, combatir la corrupción y apoyar los procesos de modernización.

1.5.3. Internacionales

María Verónica Zenteno Samaniego (2023) para optar el grado de magister en la especializaion de Administracion de Empresas en la Universidad Politecnica Salesiana, presentó el trabajo "Diseño de una propuesta de gestión por procesos en la dirección de vinculación con la sociedad de la Universidad de Cuenca". Donde señala:

Problema: La gestión no permite alcanzar los objetivos de vinculación.

Hipótesis: No se encontraron evidencias de hipótesis.

Objetivo General: Proponer un sistema de gestión por procesos de la Dirección de Vinculación con la Sociedad de la Universidad de Cuenca, mediante instrumentos técnicos que identifiquen el nivel de cumplimiento de las actividades.

Conclusiones:

- La propuesta establece diagnosticar los procesos que realiza la relación de vinculación con la sociedad, por lo que este estudio ha permitido identificar que existen ocho procesos que deben ser pilares para la ejecución de las actividades de la dirección.
- La propuesta permitió agrupar los procesos en macroproceso según el objetivo común entre ellos, por lo que se planteó un manual de procesos para la dirección de vinculación con la sociedad.

- La propuesta establece ficha de procesos que permitirá identificar cada una de las etapas desarrolladas y su porcentaje de la ejecución.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1. Descripción del problema

2.1.1. Enunciado del problema

Falta de una adecuada gestión para el apoyo social de la Asociación Centro Medio Ambiental de Intervenciones Asistidas con Animales (CEMAIA) Paucarpata, Arequipa, 2021-2023.

2.1.2. Interrogantes del problema

2.1.2.1. General

¿Cómo un modelo de gestión puede mejorar el apoyo social de la asociación Centro Medio Ambiental de Intervenciones Asistidas con Animales (CEMAIA), Paucarpata Arequipa, 2021-2023?

2.1.2.2. Especificas

¿De qué manera un modelo de gestión por procesos puede mejorar el apoyo social de la asociación Centro Medio Ambiental de Intervenciones Asistidas con Animales (CEMAIA), Paucarpata Arequipa, 2021-2023?

¿De qué manera un modelo de gestión por resultados puede mejorar la asistencia social de la asociación Centro Medio Ambiental de Intervenciones Asistidas con Animales (CEMAIA), Paucarpata Arequipa, 2021-2023?

¿Quiénes son los beneficiarios del apoyo social que brinda Centro Medio Ambiental de Intervenciones Asistidas con Animales (CEMAIA), Paucarpata Arequipa, 2021-2023??

¿Cuál es la normatividad de apoyo social que brinda Centro Medio Ambiental de Intervenciones Asistidas con Animales (CEMAIA), Paucarpata Arequipa, 2021-2023?

2.2. Tipo, diseño y nivel de investigación

2.2.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se desarrollará es del tipo cualitativo.

2.2.2. Diseño

No experimental

2.2.3. Nivel de investigación

Nivel descriptivo.

2.3. Recolección de datos

2.3.1. Técnicas

Se utilizarán las técnicas de la observación y entrevista.

2.3.2. Instrumentos

Cuestionario de preguntas, guía de observación y ficha de observación.

2.3.3. Materiales de verificación

Confirmar con la directora del centro el personal que se entrevistará.

2.3.4. Estrategia de recolección de datos.

La recolección de datos será mediante entrevistas personales dirigidas a los miembros del equipo que son 7 personas en total.

2.4. Campo de verificación

2.4.1. Ubicación espacial

Urb. Mirador San Lucas I 1 Paucarpata, Arequipa.

2.4.2. Ubicación temporal

Año 2023

2.4.3. Unidades de estudio

Miembros de la asociación CEMAIA que forman parte al año 2023

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Resultados de las entrevistas

1. Los entrevistados indican querer recibir donaciones nacionales e internacionales y consideran que se podría lograr obtener donaciones realizando los trámites necesarios para lograrlo. Así también poder conseguir recursos monetarios, ser entidad perceptora de donaciones con exoneración de impuestos y lograr ser una asociación autosostenible. (Ver anexo A1, A2, A7)
2. Los entrevistados mencionan el deseo que tienen para que CEMAIA crezca con ayuda de profesionales en distintas especialidades, así como conseguir voluntarios y practicantes para que formen parte de la asociación. (Ver anexo A1, A2, A3, A7)
3. Los entrevistados mencionan la importancia de mantener a los animales en buen estado, cuidar su estado físico, así como también su alimentación y el respeto hacia ellos. (Ver anexo A1, A2, A5)
4. Los entrevistados mencionan que se debe dar a conocer los servicios que se ofrecen, los beneficios de las terapias que realizan, entre otros, mediante el marketing. (Ver anexo A1, A3, A4)
5. Los entrevistados mencionan que se organizan entre ellos, pero algunos miembros del grupo se encuentran más activos que otros. No se cuenta con funciones y tareas definidas, tampoco se tiene un manual de funciones que definan sus actividades, entonces cada uno aporta según sus posibilidades.

El aporte se da en diferentes actividades para poder lograr un evento programado ya sea taller, programa u otro. Hay que mencionar que la programación lo

realizan las psicólogas en especial la psicóloga principal. (Ver anexo A1, A2, A5, A6)

6. Los entrevistados mencionan que el público con el que trabajan son niños, adultos y adultos mayores. Los niños de bajos recursos se beneficiaron con terapias, gracias a la asistencia e ingresos obtenidos de niños provenientes de colegios particulares, que pudieron asistir a un taller por sus propios medios.

   Los ancianos con los que trabajaron los talleres gratuitos fueron de bajos recursos o de pobreza extrema, muchos de ellos no hablaban español, pero sí quechua; así como también algunos fueron al colegio y lo terminaron, otros que no y no saben leer ni escribir, otros que sí. Por otro lado, llegaron a realizar sus talleres y programas con ancianos que pudieron pagar por sus propios medios, porque sí contaban con los recursos económicos suficientes para hacerlo.

   Entonces podemos decir que se tienen dos públicos diferentes, aquellos que si reciben atención gratuita y los pacientes que pueden pagar sus talleres y/o programas de manera particular.

   Cabe mencionar que también tuvieron otros pacientes como adultos, parejas y adolescentes con los que se realizaron diferentes tipos de terapias.

   (Ver anexo A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7)

7. Los entrevistados mencionan que las terapias que realizan son diversas, todo va a depender de lo que cada paciente necesite. Dentro de las terapias que llevan a cabo son las terapias asistidas con animales, la terapia conductual, terapia para parejas y otras.

   Las terapias asistidas con animales y los talleres vivenciales en la naturaleza aportan a niños y adultos en su inteligencia emocional, trabajo cognitivo,

control de impulsos, respeto de normas de disciplina básica, respeto, aprendizaje basado en el juego, técnicas de relajación, desarrollo de habilidades físicas, psicológicas y sociales, entre otros. (Ver anexo A1, A2, A3, A4, A5, A7)

8. Por ahora solamente la asociación subsiste brindando servicios pagados como visitas guiadas a personas ya sea para niños, adultos y familias en las instalaciones. También realizan talleres y programas que son pagados. Estos ingresos de dinero son destinados a poder subvencionar a las personas que no pueden acceder a estos programas y talleres de manera gratuita. La gran parte de aportes económicos hasta el momento fueron por parte de los fundadores.

   Existen usuarios que reciben servicios de manera gratuita ya sea de forma grupal o individual, pero no se cuenta con un buen proceso para analizar la condición real de la economía de cada paciente, simplemente llenan un formulario que no está bien elaborado. Consideran que se debería tener un mejor control de ello para así poder ayudar a las personas correctas y que realmente lo necesiten.

   Se realizaron actividades como sorteos, venta de algunos artículos y otros para poder cubrir algunos gastos urgentes que no pueden solventarse, mencionan que es una forma de apoyo rápida para ellos donde se puede tener liquides económica.

   Los ingresos de dinero, aportes monetarios o físicos son de parte de los fundadores o asociados permitiendo sacar adelante a la asociación, cubriendo así su mantenimiento diario. Pero consideran que existe la necesidad de ser una asociación autosostenible. (Ver anexo A1, A2, A3, A4, A7)

   Los entrevistados mencionan que los derechos que tienen los beneficiarios son:

- Brindar asesoría psicológica, ya que todos los programas y talleres tienen un fin psicológico.
- Recibir retroalimentación o un informe psicológico si formaron parte de algún programa durante algún periodo, donde se refleje el trabajo realizado con el paciente.
- Los usuarios tienen el derecho de dar facultad del uso del material fotografica o audiovisual en el caso de los menores de edad, en caso de que el padre no autorice, se tendrá que respetar dicha decisión.
- Algo importante es que por ética y políticas de la asociación establecidas los pacientes tienen derecho a la privacidad de la información.
- Por otro lado, la asociación no cuenta con documentación correcta para los propios trabajadores, como reglamentos, MOF, políticas establecidas, entre otros documentos necesarios como cualquier otra asociación o empresa que es formal.
- Las personas tienen el derecho de cuidar las instalaciones, respetar los espacios, respetar a los animales y sobre todo respetarse entre ellos mismos. (Ver anexo A1, A2)

9. Los entrevistados mencionan que las responsabilidades que tienen los usuarios son:
   - Cuidar y respetar los espacios.
   - Respetar a cada uno de los animales que se encuentren dentro de CEMAIA.
   - Los usuarios deben cumplir con los cupos gratuitos asistiendo al 100% de talleres, ya que así no se le quita la posibilidad de recibir un taller gratuito a otro paciente que lo necesite.

- También deben cumplir los pacientes con el reglamento de seguridad y mantener el orden dentro de las instalaciones, ya que son amplias y este recorrido debe ser siempre supervisado por adultos o personal encargado.
- CEMAIA como asociación tiene la responsabilidad de velar por el bienestar de los animales y atender a las necesidades de las instalaciones como el mantenimiento y esta se encuentre en condiciones óptimas; también son responsables de las actividades que realicen los practicantes para la asociación. (Ver anexo A1, A2)

10. Los entrevistados mencionan que en la actualidad no cuentan con documentación actualizada, que aún están en proceso de cambiar ciertos estatutos que beneficiarán a la asociación, sin embargo, no tienen documentado los procesos, no cuentan con los legajos de los trabajadores, practicantes y voluntarios, así como también no cuentan con algunos permisos necesarios para el buen funcionamiento de la asociación y esto hace que, si no avanzan con ello, sigan posponiendo y retrasando los objetivos y metas trazadas.

    No se puede actualizar la documentación, ya que no cuentan con herramientas o documentación necesaria para hacerlo. (Ver anexo A1, A2)

11. Los entrevistados mencionan que CEMAIA tiene la necesidad de crear documentos y crear las áreas necesarias para el buen funcionamiento de la misma asociación, para así poder lograr el fin por el cual fue creado. (Ver anexo A1, A2)

3.2. Discusión

Rodríguez (2021) senala:

En base a la informacion obtenida referida a la gestión por procesos, donde se relaciona significativamente con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos y el cumplimiento de los objetivos como institución.

A partir de la información recogida en mi investigación podemos dar a conocer la falta de una gestión por procesos, por tal razón el logro de los objetivos estratégicos e institucionales que se plantearon no pudo efectuarse de la forma que los miembros de la asociación lo esperaban, sin existir un crecimiento significativo desde su creación.

Al realizar la investigación en CEMAIA se identificó que una de las razones por las cuales no se había logrado el cumplimiento de sus objetivos planteados, es porque no fueron planteados de manera correcta y tamnien al no existir un plan estratégico institucional.

Moreno (2022) señala:

En base a la información obtenida, los principales aportes a la gestión por resultados se centran en el planeamiento y la rendición de cuentas, apostando por una implementación sistémica.

A partir de la información recogida en mi investigación se infiere que se podría realizar una gestión por resultados para la asociación, ya que se puede formular un planeamiento orientado a los objetivos y al establecimiento de políticas. También se considera oportuno que se establezcan metas de corto y largo plazo. Por último, se menciona la creación de un plan operativo ya que es necesario y que dentro de dicho plan se tenga un seguimiento y evaluación.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE GESTIÓN

4.1. Introducción

En la propuesta de gestión planteada encontramos a la gestión por procesos donde se plantean mapas de procesos que aún la asociación no lo tenían establecidos y plasmados en algún documento interno que guarde la propia asociación. Por tal razón se encontró la necesidad de restructurar los procesos en las actividades que se consideran relevantes y plasmar dichos procesos en mapas de manera ordenada, siendo optimizados como una herramienta útil, fácil de entender y usar, de tal forma que así se podrá tener una correcta gestión por procesos.

Por otro lado, para poder gestionar dichos procesos de manera correcta se está planteando un organigrama con sus respectivas sugerencias de responsabilidades por cada una de las áreas, ya que también no se encontró evidencia en algún documento interno y los miembros de la asociación hicieron hincapié en que deberían tener dentro de la asociación a más personas trabajando o crear áreas en diferentes especialidades que sean funcionales para CEMAIA. Se vio la necesidad de proponer un organigrama funcional que esté estructurado con nuevas áreas necesarias, dotándolas de responsabilidades para que puedan plasmarse en un manual de funciones.

Al trabajar la gestión por resultados se tiene la necesidad de medir los mismos, esto por no contar con algún tipo de estrategia para lograr resultados esperados, por ello se proponen diversas estrategias para obtener mejores resultados, en adelante se podrá medir el cumplimiento de sus metas y objetivos

de la asociación, así como también el logro alcanzado de las estrategias propuestas para la asociación.

Parte de la propuesta está referida a la identificación de los beneficiarios otorgándole un nombre a cada tipo de beneficiario según sus características.

Por último y no menos importante, la propuesta también va dirigida a la implementación de cierta normatividad que no se encuentra establecida en la asociación. Cabe resaltar que para una correcta gestión es importante seguir normas, reglamentos, protocolos, leyes y ciertos lineamientos para una gestión administrativa responsable que esté dentro del marco normativo normal.

4.2. Diagnóstico

La propuesta tiene como finalidad ayudar a la asociación a mejorar su gestión, de esta manera se podrá impulsar y acelerar el logro de sus objetivos como asociación sin fines de lucro. También al lograr dichos objetivos se estará cumpliendo con el fin social que los caracteriza. Por lo tanto, la propuesta espera ayudar en una mejor organización para la asociación, así como una mejor gestión.

De los resultados de las entrevistas recogidas en campo (Capítulo III), se obtiene información que sirve para conocer el estado actual de la asociación, evidenciándose deficiencia en su gestión; así como en los documentos proporcionados que fueron pocos.

La información obtenida con las entrevistas nos muestra que la asociación carece de procesos que estén establecidos o se encuentren plasmados en mapas de procesos.

Otro de los resultados obtenidos es que los propios trabajadores aun no cuentan con funciones definidas y supervisadas, así como no se creó un organigrama institucional.

Por tal razón se propone una mejora de sus procesos a través de la creación de mapas, así como un organigrama con la descripción de funciones y se va a direccionar a la asociación a poder aplicar una gestión por resultados en sus próximos años.

Al identificar y nombrar a los beneficiarios ayudará a poder definir a su beneficiario correctamente.

Por último, se propone establecer normatividad que pueda establecerse para toda la asociación.

4.3. Propuesta

4.3.1. Acerca de los procesos

A continuación, encontramos los procesos que se consideraron importantes y serán plasmados en los mapas de procesos.

4.3.1.1. Mapa de procesos en "Atención al cliente"

En el siguiente mapa se describe el proceso en Atención al cliente y lo explicamos a continuación:

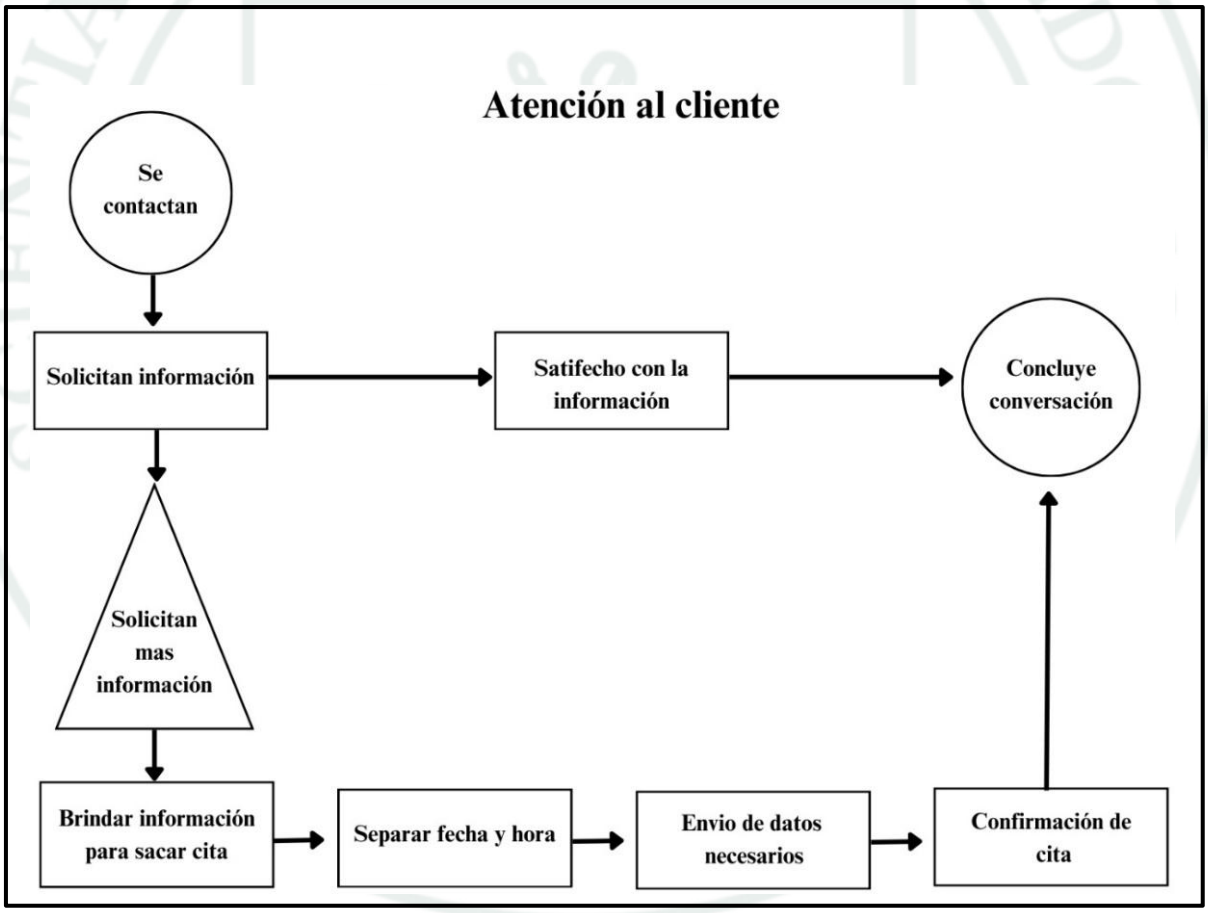
- El proceso inicia cuando el usuario se pone en contacto con la asociación para recibir información, esta comunicación puede ser vía telefónica, WhatsApp o redes sociales.
- El usuario continúa solicitando información. Aquí el usuario puede quedar satisfecho con la información brindada y terminara rápido el

proceso; pero en caso contrario se brinda más información y se absuelve dudas.

- Se brinda la información adicional necesaria para sacar una cita.
- Se separa la fecha y horario para dicha sesión
- Se solicitan datos personales del paciente.
- Se confirma la cita para dicha sesión.
- El proceso concluye terminando la conversación con el usuario.

Figura 12

Mapa de procesos en "Atención al cliente".



Nota. Elaboración propia.

4.3.1.2. Mapa de procesos en “Organización de taller y/o evento”

En el siguiente mapa se describe el proceso en Organización de talleres y/o eventos

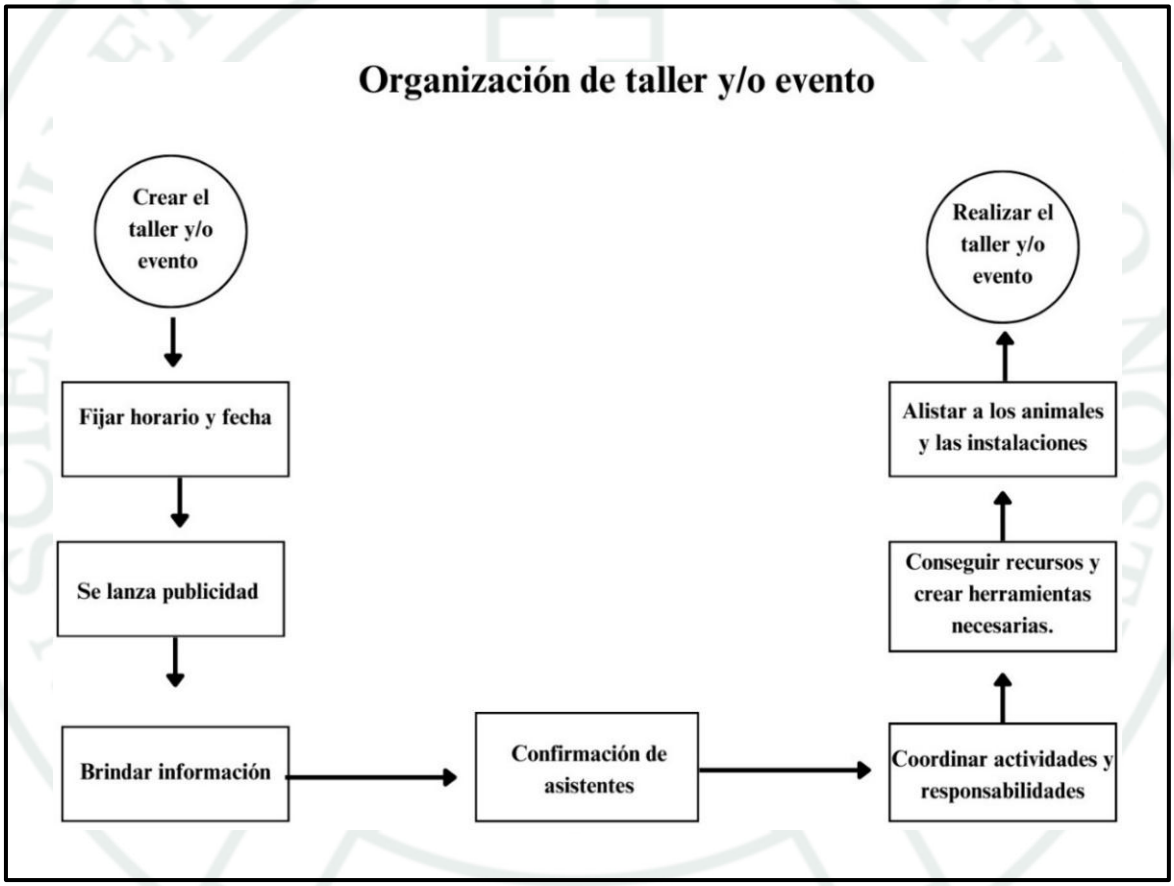
- Inicia con la creación de estos talleres y/o eventos, donde se establecen todos los detalles necesarios para realizarlo.
- Se fija una fecha y un horario para su realización.
- Se lanza la publicidad, donde se explica de manera simple y entendible el evento y/o taller que se ha creado. Esta publicidad puede darse a través de las redes sociales.
- Se brinda información adicional que los usuarios quieran saber cómo, por ejemplo: El precio, la duración, la forma de pago, las inscripciones, entre otros.
- Se confirman la participación de los asistentes, aquí se puede saber cuántas personas van a asistir y con ello preparar los recursos necesarios.
- Coordinar actividades y responsabilidades, para no tener imprevistos y cada uno sea responsable de las actividades asignadas.
- Conseguir recursos y crear herramientas necesarias, este proceso se puede realizar ya que se tiene el total de participantes confirmados y así no falten recursos o herramientas que puedan crear contratiempos.
- Tener listos a los animales que van a participar en el taller, aquí es preparar a los animales o que se encuentren en óptimas condiciones para recibir o trabajar con las personas. Se deben tener listas las

instalaciones, que estén en óptimas condiciones para poder realizar el evento y/o taller. También se realiza la logística necesaria para la realización del evento y/o taller.

- Concluye cuando ya estén listas todas las actividades para poder realizar dicho taller y/o evento.

Figura 13

Mapa de procesos en "Organización de taller y/o evento".



Nota. Elaboración propia.

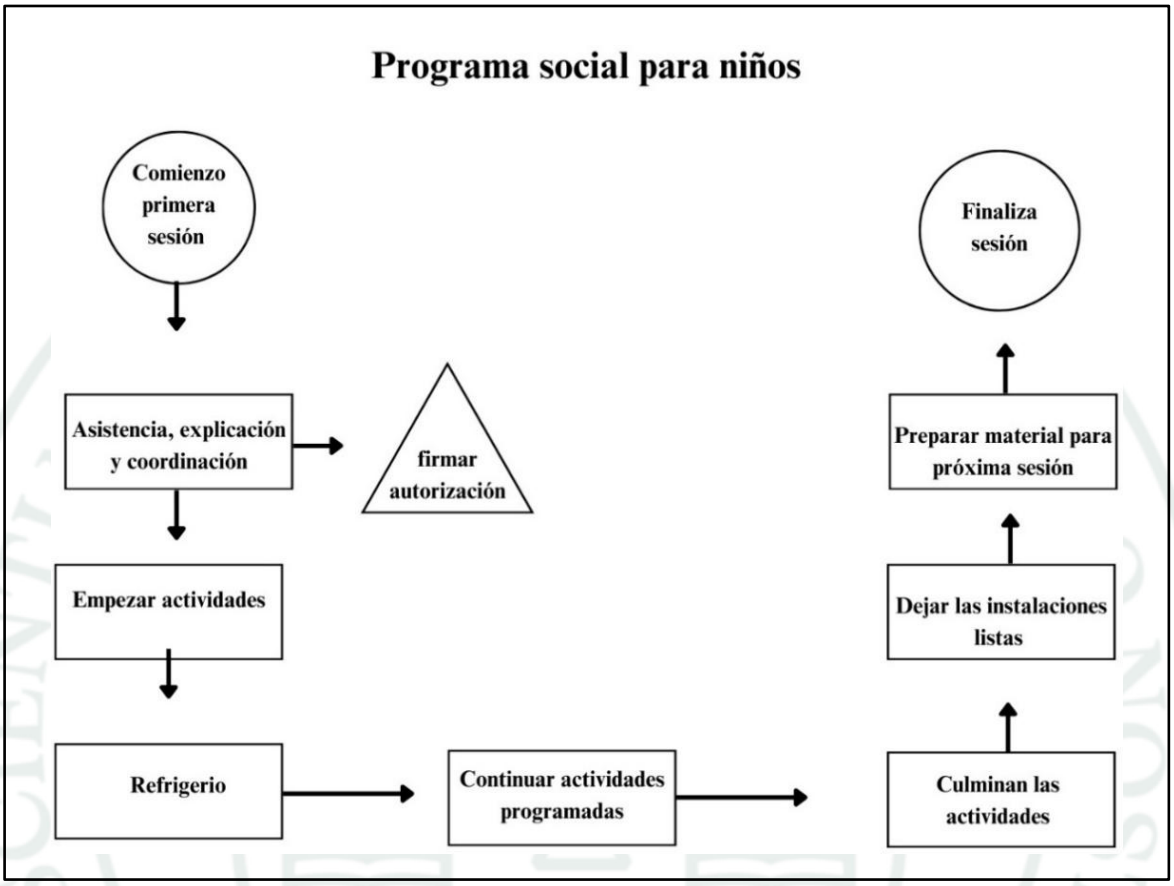
4.3.1.3. Mapa de procesos en el "Programa social para niños"

El mapa describe el proceso del programa social para niños y lo explicamos a continuación:

- Comienza la primera sesión del programa social para niños.
- Se toma asistencia de los niños, se explica acerca del programa, su objetivo con dicho programa, que herramientas usarán, comunicar las reglas y políticas, se realizan diversas coordinaciones con los padres o apoderados de los niños. En este momento se aprovecha en hacer firmar las autorizaciones necesarias a los padres de los menores como por ejemplo el documento del permiso de fotos y/o videos.
- Empiezan las actividades que se planificaron, hasta tomar un refrigerio.
- Continúan las actividades de la sesión.
- Culmina la sesión con los niños, aquí los niños tienen tiempo para estar en el establecimiento, si lo desea hasta que sus padres o apoderados vengan por ellos.
- Se dejan las instalaciones listas para la próxima sesión del programa.
- Se prepara el material necesario para la próxima sesión.
- Finalizan todas las actividades de la sesión del día.

Figura 14

Mapa de procesos en "Programa social para niños".



Nota. Elaboración propia, 2024.

4.3.1.4. Mapa de procesos en "Asesoría psicológica"

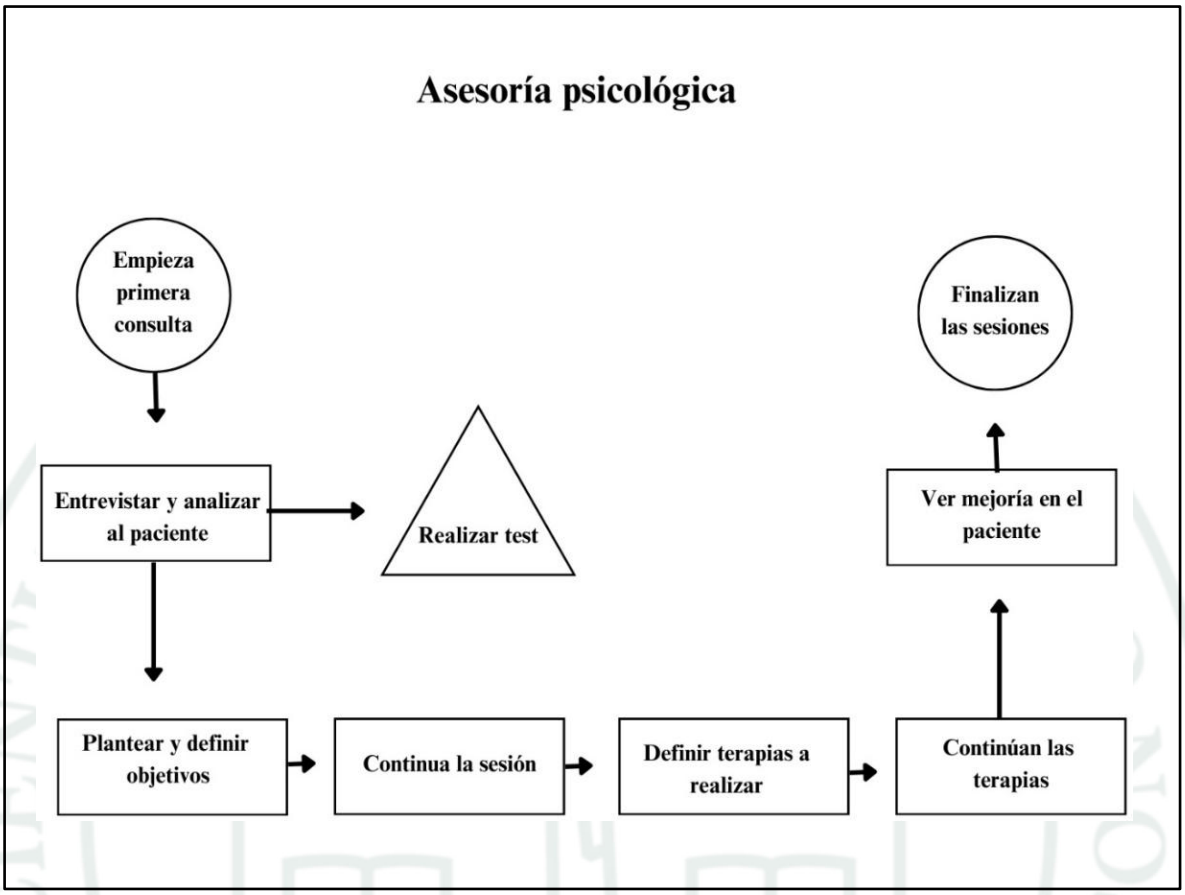
En el siguiente mapa se describe el proceso en la Asesoría psicológica y lo explicamos a continuación:

- El proceso empieza con la primera cita de consulta psicológica, aquí lo que se hace es conocer al paciente, entrar en confianza con el paciente, realizarle algunas preguntas necesarias introductorias, y se tocan otros puntos para poder iniciar bien la asesoría.

- Se entrevista y analiza al paciente. Aquí se puede o no aplicar una prueba para saber alguna información requerida por el psicólogo, pero no siempre es necesaria ya que esto va a depender del análisis que se haga a cada paciente y se elige que tipo de prueba realizar.
- Plantear y definir objetivos para ayudar al paciente. Aquí se debe reconocer que objetivos quiere cumplir el psicólogo para poder ayudar a mejorar al paciente y poder trabajar en ello.
- Continua la primera sesión, por ser la primera es extensa.
- Se va a definir el tipo de terapias a realizar para poder comunicarle al paciente y explicarle.
- Continúan las terapias, la cantidad de sesiones va a depender del progreso del paciente.
- Ver mejoría del paciente para poder culminar las sesiones de trabajo, habiendo alcanzado los objetivos planteados al inicio de la asesoría.
- Finalizan las sesiones programadas.

Figura 15

Mapa de procesos en "Asesoría psicológica"



Nota. Elaboración propia, 2024.

4.3.1.5. Mapa de procesos en la "Creación de un programa social"

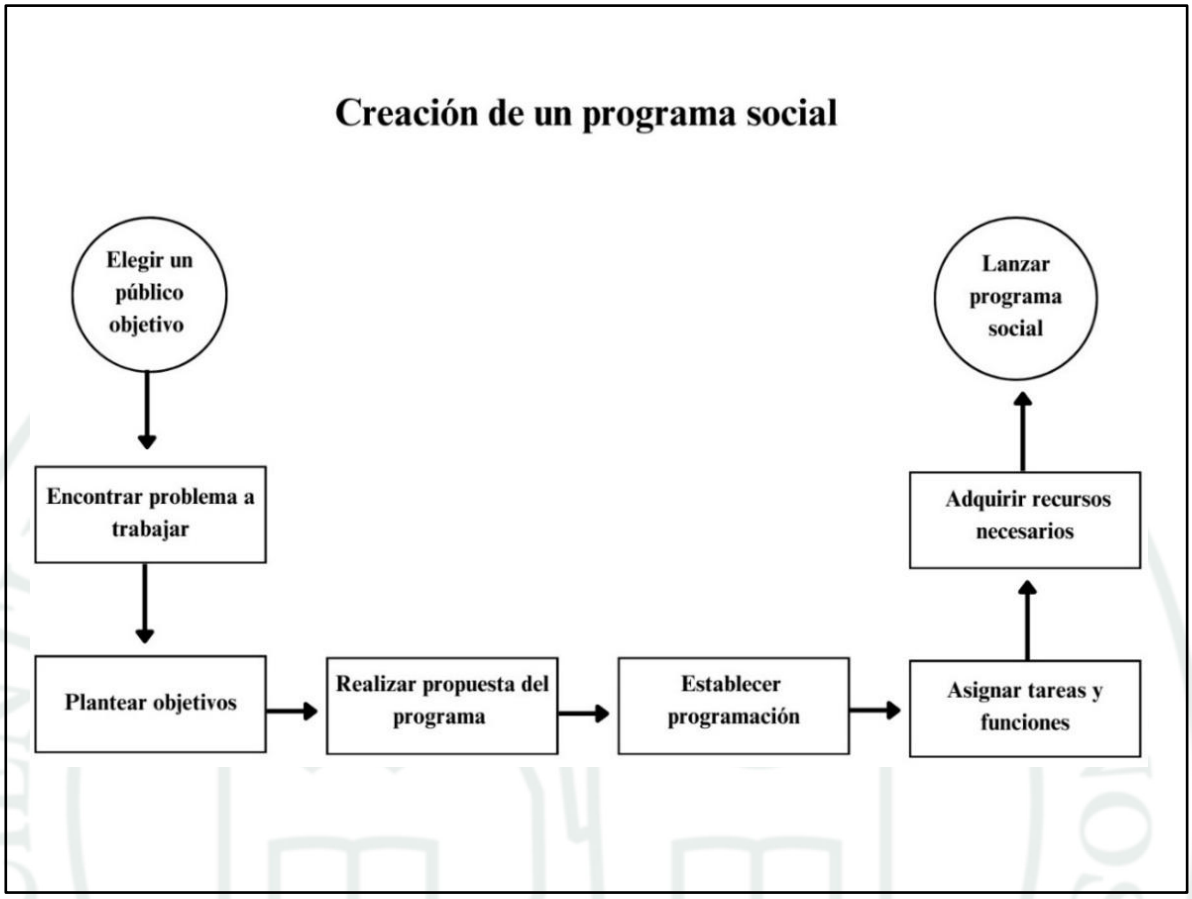
En el siguiente mapa se describe el proceso de la creación de un programa social y lo explicamos de la siguiente manera:

- El proceso empieza eligiendo un público objetivo con el cual se va a elaborar dicho programa.
- Se encuentra el problema que se quiere trabajar a través del programa social y el público objetivo elegido. Este problema por resolver debe estar al alcance del trabajo que realiza la asociación como centro terapéutico.

- Se plantean objetivos para trabajarlos dentro del programa, ya que se cuenta con el público objetivo y el problema que se quiere resolver con el desarrollo del programa social.
- Se realiza una propuesta del programa social, donde se tengan detalles del plan de trabajo de dicho programa.
- Se establece la programación, donde se tengan las fechas, horarios y los temas a desarrollar por cada sesión. Es importante este paso ya que debe respetarse cada fecha y horario establecido para que el programa tenga una fecha de inicio y de fin, respetando el cronograma.
- Asignar tareas y funciones al personal encargado para que cada miembro del equipo pueda responder a las responsabilidades asignadas.
- Adquirir los recursos necesarios que se necesiten para realizar el programa, en este punto se debe tener uno o más responsables que se encargue de esta tarea.
- Culmina este proceso lanzando el programa social a darse a conocer, esto se dará por medio de las redes sociales y otros medios que sean necesarios esto dependerá del público objetivo al cual se quiera llegar para llevar a cabo el programa social.

Figura 16

Mapa de procesos en "Creación de un programa social"



Nota. Elaboración propia, 2024

4.3.1.6. Mapa de proceso del "Cuidado animal semanal"

En el siguiente mapa se describe el proceso del cuidado animal y lo explicamos a continuación:

- Se inicia solicitando el informe de reporte diario de los animales a la persona responsable de realizar dicho documento, en este caso es el responsable del cuidado del animal quien debe absolver cualquier duda referida a ellos.
- Verificar el contenido del informe, donde se narra el cuidado que se les brindó en la semana; sea la alimentación, comportamiento, el

trabajo que cada animal realizó para las terapias con los pacientes, así como informar acerca de algunas otras eventualidades que se pudieron presentar y que estas involucren de alguna manera a los animales.

- Realizar la visita a los animales para contrastar el informe presentado y/o ver si se necesita resolver algún problema referido al bienestar animal o de otro tipo. Aquí se realiza el trabajo de campo una vez por semana, esta visita se debe encontrar programada por llevarse a cabo con los responsables de esta tarea.
- Se actualiza el historial de los animales que se visitó, ya que cada uno cuenta con un perfil donde se describe desde su comportamiento hasta problemas de salud que haya podido tener.

  Este historial también muestra con qué tipo de pacientes se trabajó y si se presentó algún detalle que deba registrarse en la historia del animal.
- Se realizan las compras necesarias. Dichas compras pueden ser alimento normal o especial, medicamentos, herramientas, útiles de aseo etc.

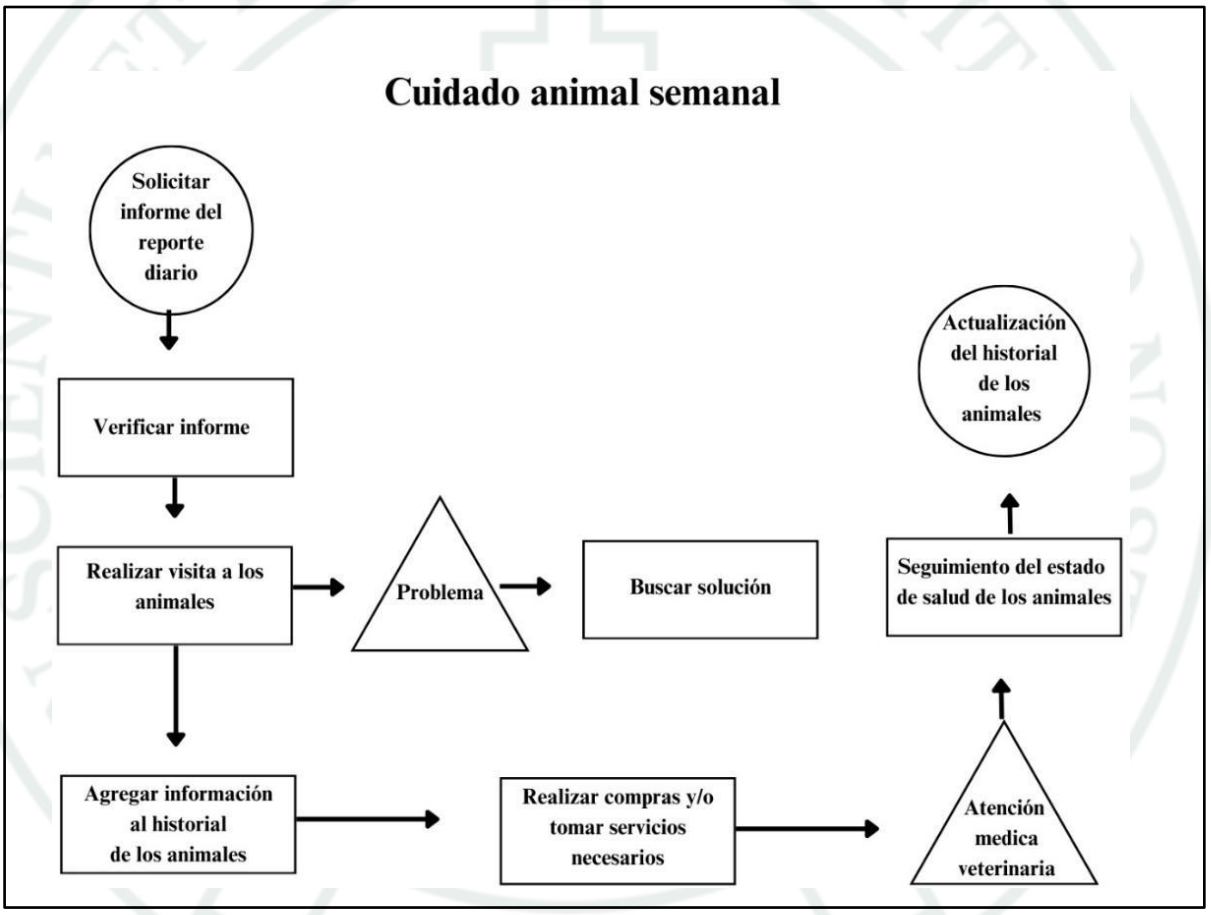
  Se solicitan los servicios necesarios para el bienestar del animal; como la atención veterinaria en el caso se requiera o si está programado para alguna desparasitación o vacuna, el servicio de baño o peluquería, entre otros que se requieran.
- Se hace seguimiento de la salud del animal. En el caso que esté sano, sólo se le observa, pero en el caso que esté delicado de salud se monitorea su evolución hasta ver una mejora. Su recuperación es

importante tanto para el propio animal, como para continuar el trabajo de terapias en la asociación.

- Se concluye el proceso actualizando el historial del animal, donde quede plasmado todos los sucesos que se dan con cada uno de los animales.

Figura 17

Mapa de procesos en "Cuidado animal semanal"



Nota. Elaboración propia, 2024.

4.3.1.7. Mapa de procesos en "Visita guiada en las instalaciones"

El siguiente mapa describe el proceso de la visita guiada en las instalaciones, y lo explicamos a continuación:

- Inicia con pasar la asistencia de los participantes, donde se corrobora sus datos para empezar el recorrido de las instalaciones.
- Se dan las instrucciones a los visitantes, aquí se puede explicar las reglas, normas de conducta, políticas y sobre todo dar una breve explicación del programa que se va realizar.
- También es importante dar a conocer las medidas de seguridad que deben respetar durante la visita para no tener inconvenientes durante el recorrido y se dan algunas otras instrucciones básicas necesarias.

  En esta etapa se firman los documentos necesarios que requiera la asociación CEMAIA.
- Entregar el material necesario para el recorrido. En esta etapa se puede entregar las identificaciones personales para realizar las actividades, así como entregar el alimento para los animales, algunas herramientas, entre otros necesarios. Esto va depender según el recorrido que se realice.
- Dar la información necesaria acerca de todos los animales a los que se visita durante todo el recorrido.
- Se realiza la interacción con los animales, como por ejemplo darles sus alimentos, tomarles fotos o tomarse fotos con ellos y otras actividades programadas. Todo esto se dará bajo la supervisión del personal encargado y respetando las reglas e instrucciones previamente mencionadas para no presentar inconvenientes que puedan perjudicar de alguna manera la visita guiada.
- Se realiza un resumen del trabajo realizado en la visita, esto lo realizan los responsables que llevaron a cabo la visita guiada. Aquí

también se puede interactuar con los asistentes revolviendo dudas o preguntas acerca de cualquier animal.

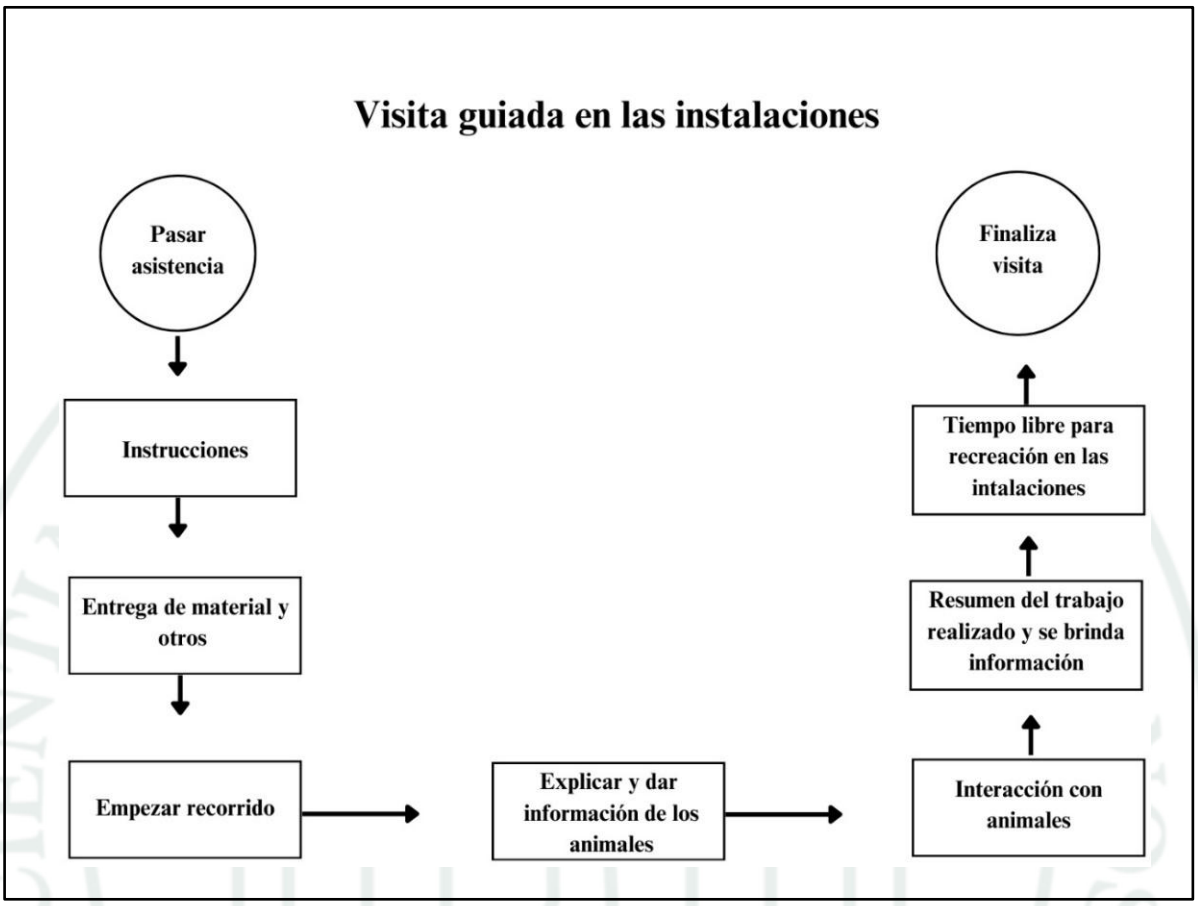
Se brinda información importante acerca de la asociación, informando los talleres, programas y eventos a realizar.

Es muy importante en esta etapa explicar el fin social que tiene la asociación CEMAIA con la sociedad.

- Antes de culminar se da un tiempo libre de recreación en las instalaciones, este no puede superar el tiempo indicado en el programa.
- Se culmina finalizando la visita en las instalaciones.

Figura 18

Mapa de procesos en "Visita guiada en las instalaciones".



Nota. Elaboración propia.

4.3.1.8. Mapa de procesos en "Contratación de servicios externos"

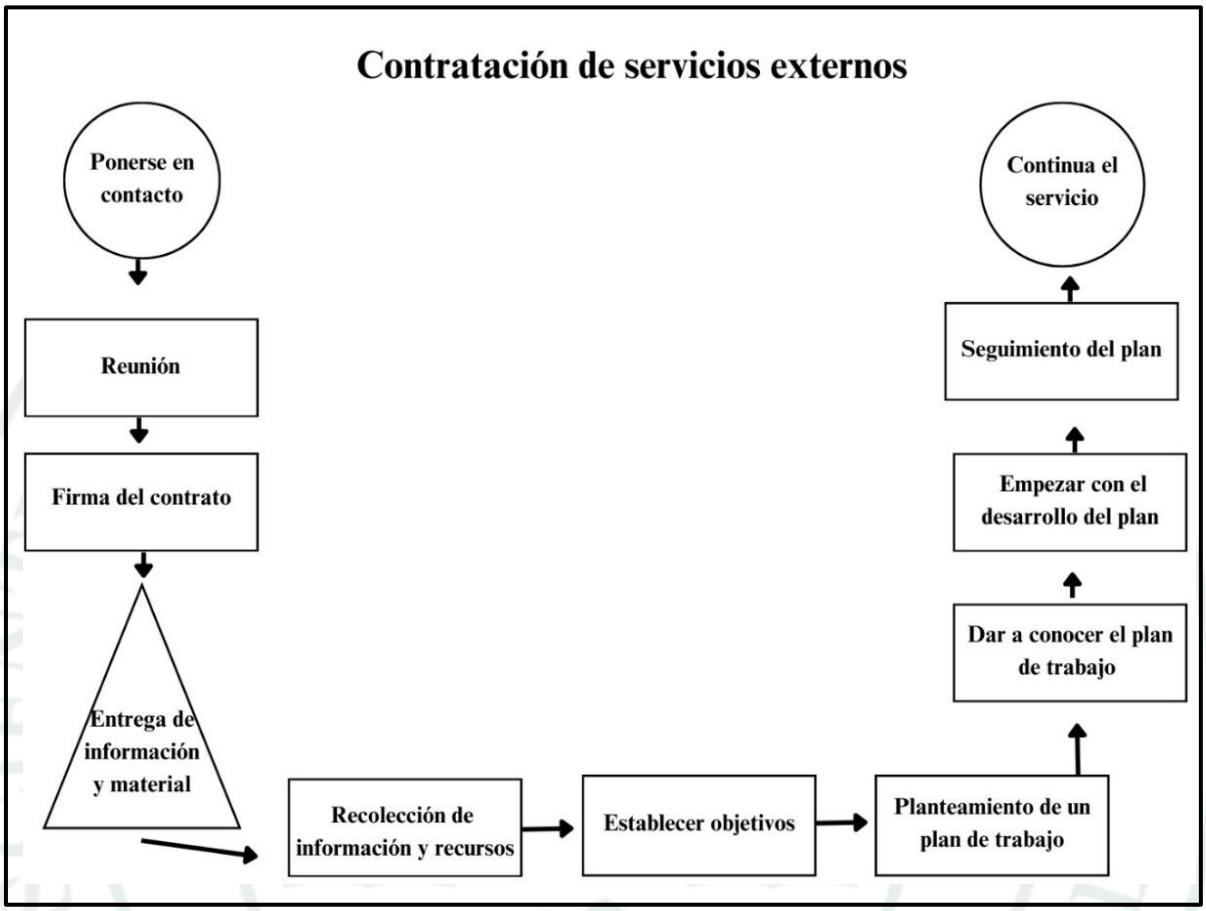
El siguiente mapa se describe el proceso en la contratación de servicios externos y lo explicamos a continuación:

- Se inicia contactando a la empresa y/o especialista.
- Se realiza una reunión, donde se hablará acerca de la forma en la que se realizará el trabajo, los objetivos que desea lograr la asociación, los honorarios o pago por servicio según la meta o trabajo a cumplir.
- Firma de contrato por las dos partes interesadas.

- Se solicita información y se entrega la información relacionada a temas del área que sea necesaria para la asesoría externa. No en todos los casos se va a dar dicha información, va a depender del tipo de asesoría y la información que requiera.
- Se recolecta la información y los recursos necesarios.
- Se establecen objetivos para poder plantearlos en el plan de trabajo.
- Se elabora un plan de trabajo, que contenga una programación de todo lo que se va a trabajar con tiempos con fechas y alcance de metas.
- Se da a conocer el plan de trabajo a todos los que estén involucrados y si se tiene que modificar o hacer algún ajuste se puede realizar.
- Se empieza con el desarrollo del plan de trabajo ya establecido.
- Se hace seguimiento de dicho plan, esto con la persona encargada.
- Culmina con el aviso de que el servicio continuará por lo menos en el tiempo que se estableció en el contrato.

Figura 19

Mapa de procesos en "Contratación de servicios externos".



Nota. Elaboración propia.

4.3.2. Acerca de la organización

4.3.2.1. Organigrama propuesto

En el siguiente organigrama que estamos presentando podemos ver la propuesta de la creación de un nuevo organigrama con nuevas áreas de trabajo que se consideran necesarias para empezar a ejecutar una gestión adecuada para la asociación. En total son diez áreas dentro de CEMAIA y tres áreas que son asesorías externas siendo las siguientes:

a) Dirección
b) Administración
c) Asistente de administración
d) Asistente de recursos humanos
e) Servicio social
f) Voluntariado
g) Proyectos y programas sociales
h) Servicio de psicología
i) Cuidado animal
j) Equipo de apoyo

También tenemos áreas externas que van a dar soporte a la asociación y acompañaran en el logro del resultado establecido y esperado. Es muy necesario contar con ellas para un buen funcionamiento de la asociación. Las áreas internas trabajarán de la mano con las áreas externas y de esta manera se dan soporte mutuo. A continuación, mencionamos las áreas externas.

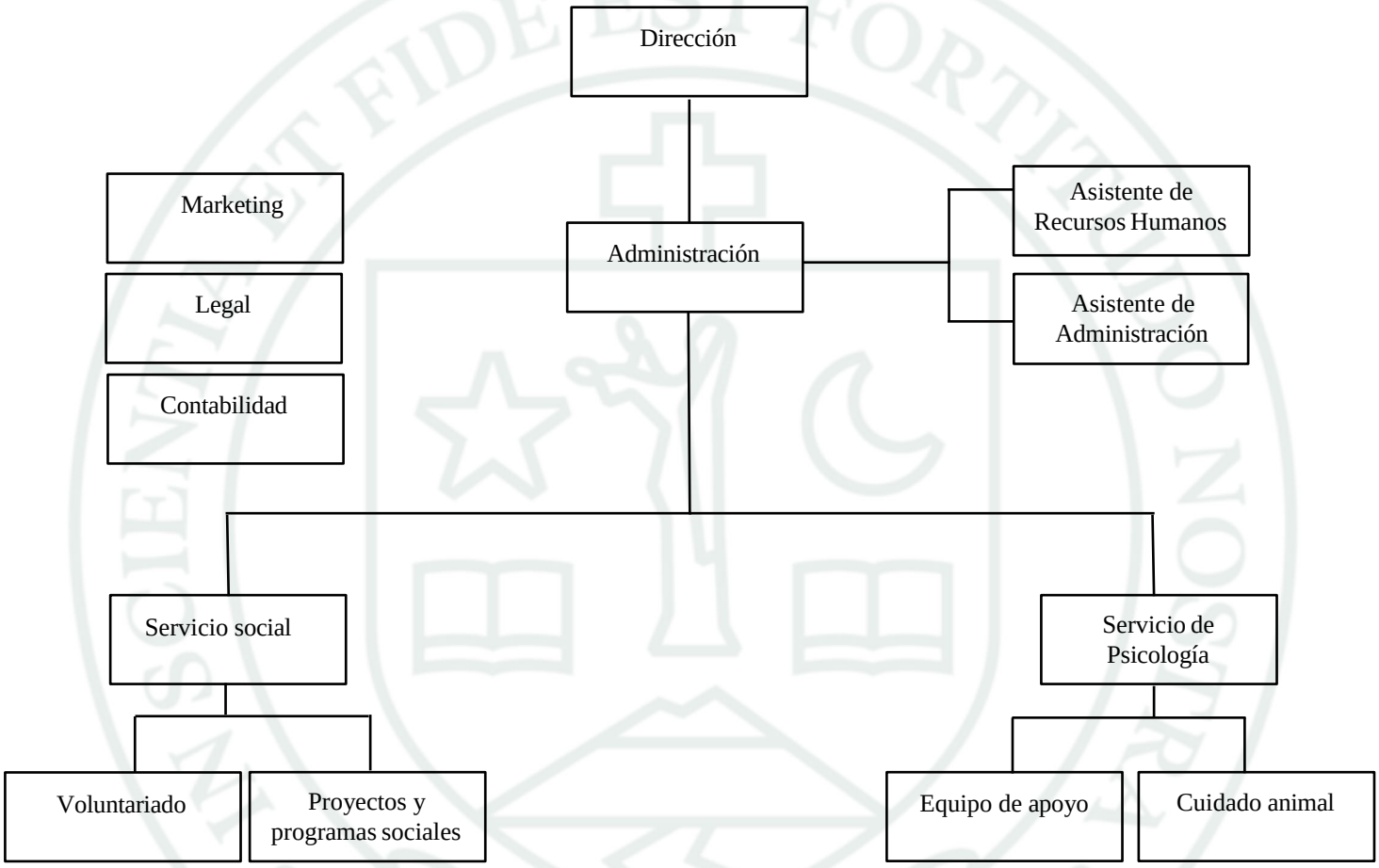
a) Área legal
b) Contabilidad

c) Marketing

A continuación, se presentan el nuevo organigrama propuesto para la asociación:

Figura 20

Organigrama propuesto



Nota. Elaboración propia.

4.3.2.2. Sugerencias de responsabilidades en el manual de funciones.

Se plantean las responsabilidades y/o funciones para cada una de las áreas propuestas en el nuevo organigrama presentado para la asociación.

Las funciones fueron propuestas con la finalidad de que dichas responsabilidades puedan agregarse al manual de funciones que vaya a diseñar la propia asociación.

A continuación, les presentamos las siguientes tablas:

Tabla 1

Funciones de la Dirección

Descripción: Lidera, diseña y ejecuta la gestión de la organización, esto lo lleva a cabo ejecutando el plan de trabajo orientado a la consecución de los objetivos planteados.
1. Liderar a todos los miembros del equipo. 2. Velar por el uso eficiente de los recursos de la asociación. 3. Designar al encargado de fiscalizar las funciones de todos los trabajadores de la asociación. 4. Presentar documentos formales al presidente para darles el visto bueno y ser suscritos. 5. Tomar decisiones importantes coordinando con el presidente de la asociación y el área de administración. 6. Ejecutar planes estratégicos e implementarlos. 7. Establecer y mantener relaciones con otras organizaciones. 8. Planificar y proponer el presupuesto anual. 9. Representar a la asociación en actos públicos o internos. 10. Supervisar los gastos ejecutados. 11. Tomar decisiones para llevar a cabo los programas y proyectos sociales 12. Dirigir toda la asociación.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 2

Funciones de la Administración

Descripción: Responsable de velar por el buen funcionamiento de la asociación y la adecuada organización.
1. Controlar los ingresos y gastos de la asociación a nivel contable y administrativo.
2. Administrar los servicios y materiales que necesita la asociación.
3. Gestionar los recursos humanos.
4. Administrar los recursos financieros.
5. Gestionar y velar por el adecuado uso de las instalaciones y su mantenimiento.
6. Ejecutar la gestión logística de la asociación.
7. Supervisar la ejecución de las campañas de marketing.
8. Supervisa las áreas a su cargo y la gestión de la organización.
9. Actualiza periódicamente las funciones de las diferentes áreas para garantizar su correcta operatividad.
10. Realizar las cotizaciones y propuestas económicas correspondientes a los clientes, empresas, instituciones y otros.
11. Encargar envió de cartas formales a quien se requiera.

Nota. Elaboración propia

Tabla 3

Funciones del Asistente de administración

Descripción: Gestiona y apoya al área administrativa en las diferentes tareas o actividades del área	
1.	Asistencia en el control financiero administrativo de la asociación.
2.	Apoyo con la gestión de pagos y cobranzas.
3.	Coordinación de las actividades que se necesiten realizar con el área externa de marketing.
4.	Ejecutar las tareas logísticas para el buen funcionamiento de los servicios de la asociación.
5.	Llevar el control de inventario de los activos mayores y menores de la asociación.
6.	Gestionar el cuidado y mantenimiento de las instalaciones.
7.	Controlar la agenda de las actividades de la asociación.
8.	Búsqueda de posibles proveedores, así como apoyo en las cotizaciones.
9.	Apoyo en la gestión de la organización para el área administrativa

Nota: Elaboración propia

Tabla 4

Funciones del Asistente de recursos humanos

Descripción: Responde a las necesidades del área de recursos humanos para velar por el bienestar del personal.
1. Realizar actividades que se den en la asociación donde el personal participe ya sean capacitaciones, actividades de integración, celebraciones y otros. 2. Reclutar al personal necesario para las diferentes áreas. 3. Implementar y ejecutar adecuadamente la seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con los estándares requeridos para la asociación. 4. Responsable de controlar las asistencias y cumplimiento del trabajo de todos los trabajadores. 5. Reporta los salarios mensuales, así como también estar al día con los contratos. 6. Resuelve problemas internos de índole laboral. 7. Elaborar un plan de acción para las capacitaciones. 8. Hacer conocer las políticas y normas establecidas por la asociación y controlar su cumplimiento. 9. Dar a conocer las funciones de los trabajadores y los cambios en el puesto de trabajo que se realicen. 10. Velar por el bienestar de los trabajadores. **11.** Mantener los legajos de los trabajadores actualizados.

Nota. Elaboración propia

Tabla 5

Funciones del área de Servicio social

Descripción: Asesora, orienta, informa, provee servicios, planifica, investiga, gestiona programas, proyectos y/o actividades. También ayuda a sobrellevar en problemas a las personas y grupos de tal forma que se superen las dificultades y puedan lograr sus objetivos.
1. Planificar, desarrollar y supervisar los proyectos y programas sociales. 2. Realizar un estudio adecuado de la población con la que se trabaja. 3. Supervisar y trabajar con el líder del voluntariado para el logro de los objetivos. 4. Interviene en problemas y/o conflictos internos. 5. Atiende y realiza el seguimiento adecuado para los casos de pacientes sociales requieran los servicios de CEMAIA. 6. Realizar reportes de atenciones realizadas a pacientes. 7. Velar por el bienestar de los pacientes atendidos. 8. Rendir los gastos ejecutados para los programas y proyectos**.**

Nota. Elaboración propia

Tabla 6

Funciones del área de Proyectos y programas sociales

Descripción: Ser soporte y apoyo a los proyectos y programas sociales que se realicen desde su planeación hasta la ejecución.
1. Planificar, dirigir, organizar, ejecutar y controlar los programas y/o proyectos sociales. 2. Controlar la ejecución y los resultados de los proyectos y programas sociales. 3. Solicitar el requerimiento de liquidación para realizar las actividades planificadas. 4. Realizar compras necesarias para llevar a cabo las actividades, así como también liquidar los gastos ejecutados. 5. Supervisar la logística necesaria realiza en las actividades. 6. Crear programas y proyectos sociales que cumplan el fin de la asociación. 7. Administrar los programas y proyectos sociales para su correcto desarrollo. 8. Promover los proyectos y programas sociales. 9. Responder al cumplimiento del plan estratégico planteado como asociación. 10. Coordinar con el voluntariado y trabajar en conjunto según los objetivos en común planteados.

Nota. Elaboración propia

Tabla 7

Funciones del área del Voluntariado

Descripción: Lidera el grupo de voluntariado para el logro de objetivos, siendo el líder del voluntariado.
1. Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades a realizar con voluntarios. 2. Realizar actividades propias del voluntariado. 3. Apoyo en el reclutamiento del personal del voluntariado. 4. Capacitar al personal del voluntariado. 5. Promover y coordinar las capacitaciones para los voluntarios. 6. Supervisar el trabajo que realizan los voluntarios. 7. Coordinar la logística necesaria para realizar las actividades del voluntariado. 8. Solicitar el requerimiento de liquidación para realizar las actividades planificadas. 9. Realizar compras necesarias para actividades. 10. Rendir cuenta de gastos ejecutados. 11. Guiar y ser mentor de los voluntarios.

Nota. Elaboración propia

Tabla 8

Manual de funciones del área de Servicio de psicología

Descripción: Responde al trabajo que realizan los psicólogos, así como verifican su trabajo. Trabaja en conjunto para la realización de proyectos y programas sociales.
1. Dirige y controla las diversas terapias que se realizan, como también a los psicólogos y practicantes a su cargo. 2. Aporta ideas y pone en marcha un plan de acción para realizar las actividades planificadas como psicólogos. 3. Trabaja en conjunto para la realización de proyectos y programas sociales. 4. Coordina con el área de recursos humanos las actividades en conjunto a realizar. 5. Realiza terapias psicológicas. 6. Coordina las relaciones con otras instituciones con las que se vaya a trabajar. 7. Coordina con administración y servicio social para la realización de actividades. 8. Realiza la actividad acorde al plan anual y plan estratégico. 9. Se encarga de crear los programas sociales

Nota. Elaboración propia

Tabla 9

Manual de funciones del Equipo de apoyo

Descripción: Asiste y apoya al trabajo que realizan en el área de servicio de psicología.
1. Dar apoyo en las terapias que se realizan, así como también a los psicólogos. 2. Asistir a la ejecución de las ideas y el plan de acción para realizar las actividades planificadas. 3. Trabaja en conjunto para la realización de talleres, proyectos y programas sociales. 4. Asiste en las terapias o tratamientos en las instalaciones. 5. Compras de herramientas y otros materiales que sean necesarios para la realización de las terapias y actividades programadas. 6. Gestiona la elaboración de material de trabajo. 7. Realiza la documentación y/o trámites necesarios para el área. 8. Se encarga de la programación y agenda de las citas para la asistencia psicológica. **9.** Coordina el cuidado de animales y su programación para el trabajo en campo.

Nota. Elaboración propia

Tabla 10

Funciones del área de Cuidado animal

Descripción: Atiende al cuidado animal y vela por el bienestar de los animales. Reporta en el historial del animal situaciones importantes.
1. Limpieza y cuidado de animales de manera diaria. 2. Revisión diaria de estado de animales, sobre todo en caballos revisión de puntos específicos. 3. Observar el comportamiento de los animales, así como darles la alimentación. 4. Aplicar algunos medicamentos tópicos si lo requiriera. 5. Ver que los animales tengan la zona segura que no pueda afectarlos. 6. Desinfección de bebederos y comederos. 7. Estar al tanto del bienestar de los animales y reportar inmediatamente alguna anomalía que pueda afectarlos. 8. Armar un plan diario de actividades a realizar, como también el reporte de los animales. **9.** Informar el uso de materiales, insumos, alimentos y otros a la administración.

Nota. Elaboración propia

4.3.3. Acerca de los resultados

Para la gestión de resultados se plantean algunas estrategias para que la asociación pueda trabajarlas y aplicarlas, esto con el objetivo de obtener mejores resultados como una asociación sin fines de lucro. Esto permitirá a CEMAIA poder brindar un mejor servicio de apoyo social y así puedan cumplir sus objetivos.

Se recomienda que las estrategias puedan aplicarse en diversas áreas de la asociación. ya que al aplicarlas podrá traer posibles mejoras. Las estrategias planteadas para CEMAIA debe ser un trabajo en conjunto con la participación del personal interno, clientes externos y todas las partes involucradas (stakeholders).

A continuación, se mencionan algunas estrategias a considerar para lograr una gestión por resultados que ayude a mejorar el apoyo social de la asociación.

4.3.3.1. Elaboración del plan de trabajo anual

Cada año en el mes de noviembre se recomienda realizar una planificación de las actividades del año siguiente. También con esta estrategia se podrá conocer qué porcentaje de actividades se cumplieron al finalizar el año, así como saber cuáles de las actividades no fueron cumplidas y encontrar la razón de su incumplimiento.

Se sugiere que este plan anual sea elaborado por un especialista que domine o maneje el tema. No importa si el personal es interno o externo a la asociación, pero que el trabajo de recojo de información debe ser en conjunto

con todos los trabajadores para que se realice un plan anual participativo y con su participación se incluyan fechas, actividades, proyectos, tareas y más.

4.3.3.2. Elaboración de un presupuesto anual

Cada año en el mes de octubre o noviembre se recomienda elaborar el presupuesto anual del año siguiente. Se debe considerar todas las actividades que quieran ser planificadas para el siguiente año, considerando los ingresos, los gastos, contingencias, deudas, posibles inversiones y otros datos necesarios que deben incluirse en un presupuesto anual.

Por esta razón se tiene que analizar cómo fueron los gastos históricos de los años anteriores y tomar la data como referencia para crear un presupuesto anual más realista para la asociación.

Con el presupuesto anual también se podrá evaluar cuales fueron los gastos que no se realizaron y saber la razones por las cuales no se ejecutaron dichos gastos. Por otro lado, también se podrá saber porque no se tuvieron algunos ingresos con los que se contaban en dicho año. La falta de ingresos genera problemas financieros para los que deberían estar preparados como asociación, la cual necesita estabilidad económica para asumir sus compromisos de pagos. De esta manera se podrá tomar medidas correctivas para el futuro y así controlar mejor los recursos financieros.

Se recomienda que este presupuesto sea elaborado por un especialista que domine el tema o tenga conocimiento contable, financiero y administrativo. Para elaborar el presupuesto se sugiere realizar el trabajo en equipo con todos los miembros que forman parte de CEMAIA ya que así el recojo de información será más completo y real al momento de realizarlo.

Si se elabora un presupuesto anual de forma correcta se podrá tener una mejor planificación para el futuro y se tomarán decisiones estratégicas donde se optimicen recursos y a la vez genere ahorro para la asociación sin que se presenten problemas financieros.

4.3.3.3. Control de los procesos

Se recomienda llevar un control de los procesos en dos tiempos con una adecuada evaluación de desempeño para los trabajadores.

La primera evaluación debería darse a la mitad del año. Se evaluará el porcentaje de avance del logro de objetivos trazados para cada una de los miembros del equipo que forman parte de un área. Como resultado de esta primera evaluación se pueden corregir algunas fallas, retrasos de trabajo y manejo de los procesos. De esta manera se podrá mejorar los procesos o plantear nuevas estrategias para lograr objetivos que serán evaluados al finalizar el año.

La segunda evaluación o evaluación final se recomienda realizar a inicios de enero y así se podrá evaluar el logro los objetivos planteados. También se podrán medir los resultados al 100% de haberse logrado dichos objetivos, caso contrario tener en cuenta cuales fueron los que no se lograron y así poder tomar las medidas necesarias en el caso que genere algún problema para continuar con el nuevo año que viene o realizar un replanteamiento o realizar una restructuración de procesos.

Esta evaluación se llevará a cabo a través de la medición de sus objetivos con la ayuda de indicadores cualitativos o cuantitativos que deben ser planteados por la asociación.

Al controlar y medir los procesos en dos etapas se podrá obtener mejores resultados, tomar medidas correctivas de mejora, eliminando tareas o procesos que ya no son necesarias para las diferentes áreas. El control y medición de procesos y objetivos trae como consecuencia evitar los costos innecesarios que le genera a la asociación, ya que cuidar los escasos recursos es prioridad.

4.3.3.4. Creación de alianzas estratégicas

4.3.3.4.1. Alianzas con empresas, entidades, asociaciones y voluntariados que trabajen con animales.

A continuación, mencionaremos algunas alianzas que se podrían crear:

A. La Policía Nacional Del Perú trabaja con perros y caballos, se podría crear una alianza donde se pueda realizar actividades en conjunto: donde ambas partes sean beneficiadas. Por otro lado, se pueda lograr un objetivo en común que sea en beneficio para la sociedad.

B. Apoyar a los rescatistas de animales, asociaciones de ayuda animal, grupos de voluntarios para animales y albergues para mascotas. De esta manera crear algún tipo de actividad benéfica y recreativa que pueda beneficiar a ambas partes y dar el apoyo a estos grupos que realizan esta labor de servicio para los animales. Aquí también se transmite el mensaje del compromiso de CEMAIA por el bienestar animal.

También se pueden realizar algunas actividades donde los asistentes puedan interactuar con los animales que necesiten ser adoptados y de esta manera se creará conciencia acerca de lo importante que es conseguir un

hogar a estos animales que fueron abandonados y que se encuentran a la espera de ser adoptados.

C. Crear alianzas con las veterinarias y los centros médicos de mascotas, para realizar y promover campañas benéficas dirigida a los animales. También se puede solicitar realizar marketing en sus locales y/o redes sociales, así como también alguna otra actividad que beneficie a las dos partes.

D. Crear un convenio para obtener descuentos y beneficios por parte de la veterinaria y poder atender a las mascotas con un precio menor al del precio normal que se le da al público en general para cuando se requiera de sus servicios. A cambio se les podría agradecer por redes sociales, trabajar un poco con la publicidad y otros medios para dar a conocer el apoyo que brindan a la asociación.

E. Solicitar apoyo a las empresas que estén en el rubro de los animales como las tiendas de mascotas, laboratorios, entre otras empresas que puedan brindar apoyo económico, puedan donar productos y/ o brindar servicios gratuitos o con sus respectivos descuentos.

4.3.3.4.2. Alianzas con centros, asociaciones, especialistas y voluntariados que trabajen en el rubro de salud.

A continuación, presentamos algunas alianzas que podrían crearse:

A. Ofrecer terapias psicológicas y terapias asistidas con animales a las ONGs, asociaciones, instituciones, colegios, albergues y voluntariados que trabajen con niños con habilidades especiales, niños con alguna discapacidad, niños en estado de vulnerabilidad, ancianos, entre otros que vayan a fin a la población con la que trabaja CEMAIA.

B. Tener alianzas con centros de rehabilitación y terapia física ya que al ser CEMAIA un centro psicológico muchos de los pacientes pueden requerir de sus servicios de ayuda psicológica, entonces sus pacientes podrían ser clientes potenciales para CEMAIA. Es importante mencionar que se podrían dar las terapias gratuitas como parte de un programa social, así como terapias pagadas por usuarios que puedan pagar estos servicios que brinda la asociación.

C. Que CEMAIA pueda ser un centro que emita el certificado de mascota de apoyo emocional, dicho certificado ayuda al paciente a demostrar una dependencia afectiva con su mascota. Este certificado es usado por personas que tienen mascotas y mantienen una relación muy cercana y especial con sus dueños. A la vez desempeñan funciones terapéuticas ayudando al dueño a sentir compañía, a disminuir la ansiedad, el estrés, brinda paz y tranquilidad al dueño en momentos complicados, entre otros beneficios para el dueño. Dicho certificado se trabaja con el psicólogo clínico respaldado por una serie de requisitos que se validarán mediante una consulta psicológica, si se considera que es una mascota de apoyo emocional siendo importante conocer el estado psicológico del paciente.

En la actualidad no todos los centros psicológicos brindan este servicio especial, en la ciudad de Arequipa es muy difícil encontrarlo.

Cabe mencionar que este certificado sirve en casos que el paciente requiera viajar por vía aérea junto a su mascota en cabina, pudiendo crear CEMAIA una ventaja competitiva brindando este servicio hacia las personas con dicha cualidad y necesidad emocional con sus mascotas.

4.3.3.4.3. Alianzas con instituciones, empresas grandes o pequeñas en diversos rubros.

A continuación, presentamos las siguientes alianzas que se podrían considerar:

A. Realizar convenios para recibir apoyo económico por parte de las empresas, se recomienda que estos convenios sean firmados por ambas partes para que haya conformidad.

Al ser una entidad perceptora de donaciones, como asociación están aptos para que emitan recibos de donación o también llamado comprobante de recepción de donaciones que tiene validez ante la SUNAT. El recibo de donación es un documento válido tributariamente para poder sustentar las donaciones que realicen las empresas y puedan justificar esas salidas de dinero para una correcta contabilidad.

Cabe mencionar que no sólo se pueden recibir donaciones en dinero, sino también en bienes muebles e inmuebles y perecibles. Se recomienda crear este recibo de donación para empezar a solicitar apoyo económico de manera formal ya que es un documento sencillo de elaborar.

Como estrategia a trabajar con las empresas donantes, se podría brindar beneficios por parte de CEMAIA, como descuentos para sus trabajadores como: atenciones psicológicas; terapia asistida con animales; realizar alguna actividad recreacional dentro de las instalaciones de CEMAIA en beneficio de los trabajadores de la empresa donante y otros beneficios más.

B. Brindar servicios psicológicos, talleres, charlas y actividades recreacionales para los trabajadores de las empresas grandes, medianas o pequeñas, ya que el local cuenta con un amplio espacio como para poder

atender a un buen número de asistentes. También se puede trabajar descuentos corporativos creando algún beneficio a sus trabajadores o familiares con precios exclusivos por estar afiliados a CEMAIA.

C. Realizar campañas de ayuda social de la mano con las empresas, para algún público objetivo de las empresas que necesiten recibir ayuda o tengan alguna necesidad especifica de apoyo. Los trabajadores pueden formar parte de dicha campaña de ayuda social de manera participativa y no solamente sea con un aporte económico.

D. Crear alianzas estratégicas con algunas veterinarias y clínicas de animales para que puedan prestar servicios de salud a CEMAIA a un menor precio o algunos servicios de manera gratuita.

E. Realizar campañas de ayuda por consumo con empresas en diversos rubros donde se pueda generar un porcentaje mínimo de ganancia que será donado para la asociación. Por ejemplo, tenemos a los restaurantes, las pastelerías, veterinarias, tienda de mascotas, peluquería de mascotas, entre otros. Con esta estrategia podrán consumir o comprar y un porcentaje del valor de venta será donado para la asociación.

4.3.3.5. Realizar distintas actividades a las que realizan en la actualidad

Recaudar fondos con un enfoque en el bienestar. Estas actividades se realizarían no sólo con el fin de recaudar fondos, sino que estos fondos pueden ser destinados a financiar los programas sociales terapéuticos y educativos dirigido a aquellos que no pueden pagarlo por sus propios medios.

A. Realizar una feria de animales (dirigido al sector animal), donde CEMAIA sea el organizador y busque auspiciadores, expositores,

proveedores y más. Organizar stands donde diversos emprendimientos, asociaciones, voluntariados, empresas, veterinarias o todo aquello que trabaje en el rubro con animales y la psicología formando parte de la feria. Este tipo de actividades también podrían ayudar a conseguir ingresos económicos.

B. Festejo en fechas clave, como navidad, bajada de reyes, día del padre, día de la madre, pascuas, día del niño, día del abuelo, día del trabajador, fiestas patrias, día de Arequipa, entre otras fechas importantes con el fin de generar ingresos.

C. Participación en ferias importantes que se realicen en la ciudad de Arequipa, donde CEMAIA, pueda tener un espacio para brindar información de la labor y servicios que brinda. Tambien se podría aprovechar el espacio para vender paquetes promocionales de servicios y algunos productos de la propia asociación.

D. Realizar sesiones de yoga al aire libre y/o meditación guiada que sea dictado por algún profesional especialista que realice estas actividades. Aquí podemos incluir rango de edades y genero diversos para su participación.

E. Realizar talleres de arte al aire libre, para niños, adolescentes, adultos y ancianos. Dichas clases sean dictadas por un especialista en el tema respecto al taller a realizarse. Se pueden utilizar los espacios grandes espacios cerrados y en la naturaleza que podemos encontrar en el establecimiento de CEMAIA.

F. Realizar labor en campo con el voluntariado, donde puedan realizar diversas actividades benéficas organizadas por el voluntariado de la propia asociación en beneficio de personas donde la ayuda sea dirigida algún sector en específico y logre algún fin social.

G. Crear alianzas al trabajar con instituciones educativas como los colegios ya sea colegio público, particular, parroquial, entre otras instituciones. Con esta alianza se puede brindar talleres educativos, visitas guiadas, charlas y otras actividades que se puedan realizar que vaya dirigido a los alumnos en etapa escolar desde el nivel inicial hasta nivel secundario.

Estas actividades se podrían dar asistiendo al local de CEMAIA o que también los profesionales vayan a la institución educativa, esto va depender de las actividades que se quieran realizar, así como también el objetivo a lograr de dichas actividades que se podrían realizar.

Por otro lado, es importante mencionar que dichos talleres pueden ser pagados o subvencionados por CEMAIA, dependiendo de cuál sea a la institución educativa con la que se trabajará. Si es una institución educativa que no cuenta con recursos económicos, se brindarán dichos servicios de manera gratuita o costos muy bajos, pero formando parte de la ayuda social que brinda la asociación. Para determinar esto depender mucho de la evaluación que se realice a la institución.

H. Que el voluntariado que se va formar dentro de CEMAIA realice diversas actividades que beneficien no sólo a los animales y personas a las que se les brinda ayuda, sino también un apoyo a los voluntarios. Lo que se busca es proporcionarles a los voluntarios un espacio donde puedan recibir terapia, apoyo y esto solo en el caso que se requiera o se vea necesario.

También es importante que puedan asistir a talleres especiales realizados para ellos, con el fin de tener un mejor desenvolvimiento en el campo del voluntariado, pero a la vez haya un crecimiento personal que va ayudarlos como seres humanos y en mejorar como personas.

Se recomienda brindar al voluntario cartas de recomendación y certificados que validen su participación y buen comportamiento del voluntario en el caso fuese así. Aquí sería importante establecer una política interna donde se establezca en qué casos se podría brindar este beneficio y en qué casos no.

I. Reclutar practicantes realizando convenios con las universidades e institutos que sume a sus créditos de estudios en la malla curricular de estudiante. Esto se puede lograr emitiendo certificados que avalen su participación en la asociación y sean reconocidos por la propia universidad. Aquí también se recomienda tener una política interna que vaya de la mano con la normatividad de la asociación.

J. Crear una alianza estratégica con los colegios, universidades o instituciones de educación superior para realizar programas sociales y así estos centros les pueda brindar créditos o puntos adicionales por participar en algún programa social, emitiéndoles a sus participantes un certificado de participación. Como en los casos anteriores, se recomienda establecer dentro de la política internos algunos lineamientos a seguir que vayan acorde a la normativa para ejercer correctamente esa alianza.

4.3.4. Acerca de los beneficiarios

Llamamos beneficiarios de CEMAIA a todas aquellas personas que son llamados también pacientes o clientes que reciben servicios prestados por la asociación. Estos servicios pueden ser las terapias psicológicas, terapias asistidas con animales, talleres, charlas, visitas guiadas en el establecimiento, capacitaciones, programas sociales y cualquier otro tipo de servicio que brinde la asociación ya sea prestando el servicio a ellos de forma gratuita o

pagada. Respecto a los beneficiarios CEMAIA divide a los de dos formas, a los que reciben alguno de los servicios de manera gratuita y a los que pagan por alguno de sus servicios.

Se propone clasificar a los beneficiarios en dos tipos dándole una determinación de nombre de la siguiente manera:

A. Beneficiario social

Son aquellas personas que reciben algún servicio por parte de CEMAIA de manera gratuita, porque forman parte de algún programa de ayuda social que brinda la asociación para los beneficiarios y quieren cumplir alguna necesidad percibida alguna población elegida.

Para que estas personas reciban atención gratuita deben ser personas que se encuentren en situación de pobreza y/o pobreza extrema, a su vez cumplir con los requisitos necesarios que estarán establecidos por la asociación, así como también se encuentre dentro de una política interna establecida para poder clasificar a dicho beneficiario.

B. Beneficiario particular

Es aquel beneficiario que puede pagar los servicios que brinda la asociación.

Aquellas personas naturales o jurídicas que forman parte de algún convenio o alianza estratégica celebrada por la asociación, con la capacidad de pagar una sesión con tarifa normal o promocional, todo va a depender del convenio o alianza que se haya formado.

Es importante mencionar que el beneficiario particular es el soporte económico de la asociación.

A continuación, se describen a los beneficiarios de CEMAIA que serán clasificados según las etapas de vida, edad y sexo ya que es importante clasificarlos de dicha manera.

Tabla 11

Beneficiarios de CEMAIA clasificados por sus etapas de vida

Etapa de vida	Edad	Sexo
Niños	4 a 11 años	Femenino/Masculino
Adolescentes	12 a 17 años	Femenino/Masculino
Jóvenes	18 a 29 años	Femenino/Masculino
Adultos	30 a 59 años	Femenino/Masculino
Adulto mayor	60 a más años	Femenino/Masculino

Nota. Elaboración propia

4.3.5. Acerca de la normatividad

En la actualidad la asociación no ha regulado e implementado su propia normatividad llámese código de ética, reglamentos, protocolos, entre otros lineamientos importantes a seguir, por ello se recomienda implementar normativa que se ajuste a la propia asociación, para poder desarrollar una mejor gestión.

Se considera importante implementar la siguiente normatividad:

4.3.5.1. Principios de la asociación

En la actualidad la asociación no estableció principios, sólo cuenta con valores, misión y visión. Los principios desarrollan y expresan la cultura que lleva la asociación, siendo guía fundamental para el comportamiento de los trabajadores y las actividades que realizan. Los principios al igual que los valores son la carta de presentación de la asociación aseguran que se cumpla la misión de manera ética, transparente y responsable.

Es importante que todos los miembros de la organización tengan conocimiento de cada uno de los principios y sean fáciles de entender, con un mensaje claro para todos lo que conforman la asociación y para los stakeholders.

Se recomienda que los principios de la asociación estén alineados a los siguientes temas:

- Responsabilidad social
- Transparencia
- Propósito social
- Legalidad

- Autonomía
- Democracia
- No discriminación
- Profesionalismo
- Sostenibilidad

4.3.5.2. Reglamento interno de trabajo

Se debe establecer un reglamento interno tomando en cuenta las condiciones de trabajo y un conjunto de reglas que deban cumplir los trabajadores de la asociación. En dicho reglamento se debe incluir las normas de convivencia y las sanciones a las que deben sujetarse los miembros de la asociación cuando se encuentran realizado labores dentro de la misma.

El reglamento no sólo va dirigido a los trabajadores, sino también a los empleadores ya que se establecen los derechos y obligaciones del empleador. Por esta razón es muy importante difundir este reglamento interno a todos los miembros de la asociación.

En cada ingreso de algún trabajador a CEMAIA se debe hacer llegar el reglamento interno de trabajo para que sea de su conocimiento desde el inicio de sus labores y así el trabajador pueda tener claro cuáles son las reglas para trabajar dentro de la asociación.

A continuación, mencionaremos algunos puntos importantes que debe comprender el reglamento interno de trabajo:

A. Protección de datos de carácter personal

Ya que CEMAIA obtiene información personal y delicada debe ser protegida sin ser usada para fines ajenos a los previstos, la asociación presta

servicios a personas de diferente edad, sexo, condición económica y a la vez trabaja con personas vulnerables, por esta razón se debe garantizar el derecho a la intimidad de los beneficiarios (clientes o pacientes), salvo conocimiento de ellos o previa autorización si fuese necesario para algún caso en particular, también por alguna razón legal, entre otros casos que puedan presentarse.

También es importante instruir a los miembros de la asociación sobre la protección de datos personales.

B. Reglamento en el ámbito laboral

Se recomienda el siguiente contenido:

- Definir el objetivo del reglamento
- Ámbito de aplicación
- Horario de trabajo
- Licencias
- Permisos
- Inasistencias
- Tardanzas
- Ausencia en horario de trabajo
- Conducta
- Disciplina
- Condiciones de contratación
- Confidencialidad y propiedad intelectual
- Capacitación
- Desarrollo profesional

C. Reglamento de atención al público y de prevención de riesgos

Es importante establecer un reglamento para atender al público como por ejemplo tener un ambiente adecuado de atención, en un horario establecido que se respete y que la atención sea con los profesionales necesarios para recibir una atención de calidad.

Se debe establecer reglas para atender a los beneficiarios ya sean beneficiarios que pagan una consulta, así como los que reciben algún servicio de forma gratuita. En ambos casos los beneficiarios merecen recibir una atención de calidad y sobre todo un buen trato de inicio a fin cuando se les brinde cualquier servicio.

Por otro lado, se debe prevenir los riesgos que puedan ocasionar una mala atención al público o un mal servicio prestado por parte de la asociación o de alguno de sus miembros que lo representan.

D. Reglamento para establecer convenio interinstitucional

Establecer estándares, lineamientos, normas a seguir para cumplir y respetar los acuerdos interinstitucionales que puedan pactarse.

E. Bienestar y respeto animal

Promover el bienestar y respeto hacia los animales, al ser un área muy importante para la asociación debe verse reflejado en las actividades que realicen y en el día a día. En la actualidad existen leyes que protegen a los animales. Por esta razón CEMAIA que se encuentra comprometida con el bienestar animal y debe respetar dichas leyes. Es importante promover el bienestar y respeto con todos los miembros de la asociación estableciendo normas internas que estén dirigidas al bienestar y respeto animal.

F. Respeto al medio ambiente

Promover el respeto, compromiso y cuidado del medio ambiente, para lo cual se deben seguir las recomendaciones y obligaciones que se exigen para el respeto del mismo. Se deben considerar las exigencias legales y la importancia del medio ambiente para la asociación ya que se interactúa bastante con la naturaleza promoviendo su cuidado en todas las actividades que realiza la asociación.

4.3.5.3. Código de ética

Documento importante y valioso para la asociación donde se verá reflejada una cultura de respeto, alineado a los principios y valores establecidos en la asociación. La ética debe verse reflejada con la buena relación entre los trabajadores y a su vez con todos sus stakeholders.

En este código se debe fomentar el respeto a las personas vulnerables con las que CEMAIA interactúa al brindar sus servicios. Fomentar la cultura de respeto con todos los miembros involucrados con la asociación (stakeholders).

Lo más importante es que en la práctica cumpla una función y que esté ligado al reglamento interno.

4.3.5.4. Establecer protocolos

A. Establecer protocolos de actuación en los programas sociales

Aquí es importante que se establezcan protocolos para diversas casuísticas que se puedan presentar en el desarrollo de los programas sociales ya que se trabajará con niños, adolescentes y ancianos. Al trabajar con una población vulnerable se debe establecer muy bien cada uno de los protocolos en los diversos procesos que realice la asociación.

B. Emisión de certificados

Brindar certificados médicos y terapéuticos que pueden ser entregados por psicólogos y a nombre de la asociación. CEMAIA brindará dichos certificados garantizando la transparencia al emitir este tipo de certificados. Por ello es importante establecer reglas, procedimientos, políticas y protocolos a seguir al ofrecer este tipo de servicios.

C. Prevención del riesgo reputacional y confianza

Se debe tener un protocolo de actuación para la prevención del riesgo reputacional que muchas asociaciones sin fines de lucro no consideran que es importante y necesario para su buen funcionamiento ya que la asociación trabajará con donaciones sea de entidades públicas, particulares o personas naturales. Por eso, se debe establecer un protocolo de actuación para no perder la confianza de los stakeholders y siendo transparentes en la muestra de información a través de los medios de difusión con los que se está trabajando. Hoy en día las redes sociales deben ser aliadas para generar confianza y credibilidad a todo el público objetivo que tenga la asociación, por esa razón se debe comunicar las acciones, principios, valores, políticas, reglamento que vayan a guiar los procesos de actuación ante temas sensibles que puedan perjudicar a la asociación.

A continuación, se mencionan algunos temas a considerar en los protocolos de intervención en prevención ante circunstancias que pongan en riesgo la reputación y confianza que afecten a la asociación:

- Ante cualquier crisis que se presente dentro de la asociación.
- Problemas con la calidad del servicio prestado
- Gestión inadecuada de redes sociales

- Problemas laborales internos

- Comportamientos éticamente cuestionables

- Incumplimiento de normas legales

D. Protección de datos personales

Se debe establecer un protocolo a seguir al interactuar con los beneficiarios de la asociación ya que como mencionamos anteriormente se obtiene información personal que es delicada y debe tratarse con mucho cuidado. Por esta razón el protocolo debe estar alineado al reglamento del trabajo, ser claro y responsable.

E. Atención al público

Establecer un protocolo a seguir para la atención al público donde se recomienda comprendan alguno de los siguientes temas:

- Primer contacto con la asociación

- Horario de atención

- Agendar citas y/o servicios prestados en la asociación

- Recepción y atención al beneficiario\

- Entrega de información, avances, resultados del beneficiario

- Manejo de emergencias

- Manejo de crisis

- Evaluación y atención

- Post atención

- Atención de quejas y reclamos

F. Cuidado del medio ambiente

Para el cuidado del medio ambiente es importante promover las prácticas de sostenibilidad que se puedan desarrollar dentro de la asociación, por esta razón es importante establecer un protocolo a seguir dando el ejemplo de responsabilidad con el medio ambiente para que se ponga en práctica por los miembros de la asociación, asistentes y beneficiarios.

El protocolo puede comprender un correcto manejo residuos, el reciclaje, la gestión de recursos naturales, entre otros.

G. Entrega de certificado de mascota de apoyo emocional

Se debe crear un protocolo para poder certificar a la mascota y que cumple un rol en la vida de su dueño. También es importante que se evalúen ciertas características con las que debe contar la mascota como por ejemplo que sea una mascota mansa, que no sea una raza agresiva, que sepa acatar órdenes, que tenga un buen comportamiento con las personas.

El protocolo debe considerar los siguientes puntos:

- Entrega del certificado
- Explicación del certificado entregado
- Documentos que complementen el certificado
- Actuación ante emergencias con la mascota
- Reevaluación periódica
- Revisión de solicitudes rechazadas del certificado
- Firmas y compromisos
- Cómo proceder con las mascotas que no son aptas para ser certificadas

4.3.5.5. Normas de carácter general

Existen normas de carácter general que deben ser respetadas por la asociación y sus miembros tales como la ley de seguridad y salud en el trabajo, ley de protección y bienestar animal, ley de prevención y sanción de hostigamiento sexual, entre otras normas que pueden considerarse.

Frente a ello considero que más que generar más abundancia documental se debería hacer capacitaciones a los miembros de la organización, que sean obligatorias y su participación este certificada. En el caso que hubiera un aumento de personal las aplicaciones de estas normas de carácter general deberán de ser de carácter obligatorio implementadas posteriormente.

A. Seguridad y salud en el trabajo

Velar por la seguridad y salud en el trabajo de todo el personal que labora en CEMAIA. Es importante que como asociación puedan velar por la seguridad en el entorno de trabajo y la prevención de los riesgos laborales. Por tal razón es importante promover la SST tomando las medidas necesarias y desarrollando las actividades para prevenir los riesgos derivados del trabajo. Ya que se cuenta con muy poco personal, la ley no se exige que se tenga un comité de seguridad y salud en el trabajo, pero si la asociación creciera al pasar los años deberían conformarlo. Sin embargo, como ya se mencionó anteriormente deben considerarse realizar diversas capacitaciones que estén relacionadas a la SST.

B. Ley de protección y bienestar animal

La Ley N° 30407 debe ser tomada en cuenta por la asociación para tomar las medidas de protección y bienestar animal que está establecido por el

ministerio de salud en coordinación con el ministerio del medio ambiente. Dicha medida se refiere a las buenas prácticas en la crianza y tenencia de los animales, ya que CEMAIA realiza trabajos con diversos animales, es importante tomarla en cuenta. Por eso es significativo realizar diversas capacitaciones para el cuidado de los animales ya que la asociación y sus miembros interactúan con los animales día a día, protegiendo su vida, la salud animal y la salud pública.

Aquí también se puede trabajar lo que ya se encuentra establecido en el reglamento interno acerca del cuidado y bienestar animal, reforzando con capacitaciones como: el respeto a la vida y bienestar de los animales a través de la educación.

La asociación educa a través de sus talleres a los beneficiarios que interactúan con los animales, inculcando respeto y cuidado hacia ellos.

También es importante para el cuidado animal el estar al día con las vacunas, controles y chequeos de un médico veterinario, así como también estar al tanto de la salud de los animales que se encuentran en la asociación.

Por último, se debe poner en práctica día a día con las buenas prácticas dentro y fuera de la asociación por parte de los trabajadores y verse reflejado al velar por el cuidado de los animales

C. Prevención y sanción del hostigamiento sexual

Ya que la ley tiene como objetivo prevenir y sancionar el hostigamiento sexual que se presente dentro del centro de trabajo no haciendo distinción si es un centro público, privado, asociación, institución militar. El hostigamiento o acoso sexual es una forma específica de violencia de género y una de las

manifestaciones más usuales vulnerando derechos fundamentales de los trabajadores.

Ya que la asociación no cuenta con el número de trabajadores para implementar una política que la ley obligue o la formación de un comité, de todas formas, es importante difundir la guía práctica que ofrece el ministerio de trabajo para la prevención y sanción del hostigamiento sexual en el lugar de trabajo en el sector privado y público. Además, se debe prevenir con charlas y talleres; así como que la persona encargada de los recursos humanos pueda saber responder y proceder ante cualquier situación de este tipo que se pueda presentar.

4.4. Conclusiones de la propuesta

PRIMERA: Al implementar la propuesta de gestión basada en procesos, se espera mejorar los procesos en un corto plazo, para ello es necesario respetar cada proceso y su mapa de procesos, así como también considerar el nuevo organigrama con las funciones sugeridas para la creación de un manual de funciones.

SEGUNDA Al implementar la propuesta basada en resultados, se espera mejorar los resultados en un mediano plazo, para ello es necesario aplicar todas las estrategias planteadas para la asociación.

TERCERA: Al identificar a los beneficiarios de CEMAIA se pudo proponer un nombre a cada uno de los tipos de beneficiarios y así se espera puedan gestionar de mejor manera los servicios que se brindan para cada tipo de beneficiario.

CUARTA: La asociación no cuenta con normatividad que esté establecida. Se brindó una propuesta basada en la normatividad que beneficiará de manera

positiva a la asociación y a sus beneficiarios, dando algunas alternativas de implementación que se consideran importantes para que empiecen en ser establecidas y sean de conocimiento de todos sus miembros.

4.5. Recomendaciones de la propuesta

PRIMERA: Se recomienda gestionar los procesos de la forma que fueron planteados, considerando los mapas de procesos y la vez la implementación del nuevo organigrama con las funciones sugeridas para cada área de trabajo.

SEGUNDA: Se recomienda a la asociación tomar en cuenta las estrategias planteadas para la gestión por resultados y puedan empezar a elaborarlas para comenzar un nuevo año con una mejor gestión y así el apoyo social no se vea afectado por una inadecuada gestión.

TERCERA: Se recomienda que se empiece a trabajar distinguiendo a los dos tipos de beneficiarios con los que a la actualidad la asociación interactúa para tener un mejor control y distinción de cada asistente.

CUARTA: Se recomienda implementar y establecer la normatividad para la asociación, considerando cada uno de los puntos mencionados en la propuesta.

CONCLUSIONES

PRIMERA

Se propuso un modelo de gestión para la mejora del apoyo social en CEMAIA.

SEGUNDA

Se propuso mapas de procesos de las actividades más importantes como parte de la propuesta del modelo de gestión para CEMAIA.

TERCERA

Se propuso un modelo de gestión por resultados para que de esta manera pueda mejorar el apoyo social.

CUARTA

Los beneficiarios del apoyo social que brinda CEMAIA fueron divididos en dos tipos como beneficiario social y beneficiario particular que son provenientes principalmente del distrito de Paucarpata, distritos aledaños y otros distritos de la ciudad de Arequipa.

QUINTA

La asociación a la fecha no tenía normatividad establecida para brindar el apoyo social, por lo que, de las entrevistas sostenidas, se ha propuesto crear y establecer normativa para tal efecto.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que los miembros de la asociación evalúen y revisen de manera completa el trabajo de investigación realizado, donde podrán encontrar detalles importantes desde las mismas entrevistas realizadas al personal, así como también revisar la propuesta planteada para la asociación.

2. Se recomienda que para mejorar el apoyo social a las personas apliquen el modelo de gestión basado en los procesos y resultados, donde dichos procesos sean ejecutados siguiendo un mapa de procesos establecido para las diferentes actividades y consideren el nuevo organigrama planteado, para que así pueda incorporarse el personal necesario que se menciona en la propuesta.

3. Se recomienda que los beneficiarios sean reconocidos y nombrados según el tipo de beneficiario al que corresponde con los nombres propuestos.

4. Se recomienda que la asociación establezca normas y reglamentos para los procesos y su gestión. Así como también implementar un reglamento interno y políticas para la asociación, con el fin de que su normatividad se encuentre establecida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Pérez Porto , J. , & Gardey, A. (20 de Diciembre de 2021). *Definición.de*. Obtenido de https://definicion.de/modelo-de-gestion/

(14 de 06 de 2022). Obtenido de https://www.instagram.com/p/CezsoL4Ddwt/

(14 de 06 de 2022). Obtenido de https://www.instagram.com/p/CezsoL4Ddwt/

Acevedo Gamboa, D. (2021). *Medición y Control en la Gestión de Resultados.* Ediciones de la U.

Acevedo Gamboa, D. (2021). *Medición y Control en la Gestión de Resultados.* Ediciones de la U.

Actualidad Empresarial. (09 de Mayo de 2022). Obtenido de https://actualidadempresarial.pe/tip/cual-es-la-definicion-de-ingresos/36000001-4f26-476f-b34c-9a3670cced3a/1

Álvarez Illanes, J. F. (2011). *Gestión por resultado e indicadores de medición.* Instituto Pacífico. Obtenido de http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/670/3/gesti%C3%B3n%20por%20resultados%20y%20calidad%20del%20gasto_CORREGIDO.pdf

Alvarez, L. F. (2017). *Modelos de Gestión.* BOGOTA: Fondo editorial Areandino.

Aranda Silva, M., Ordóñez Guzmán, L., & Peralta Carrera, C. (2018). La gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del Minagri. *Trabajo de investigación para optar el grado de magíster en Gestión Pública.* Universidad del Pacífico, Lima.

Aste León, C. (24 de 11 de 2017). *ESAN*. Obtenido de conexionesan: https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/productos-para-pobres-una-reflexion-sobre-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru

Aveiga Macay, V. I., Rodríguez Álava, Leonor Alexandra, & Segovia Meza, Silvia del Rocío. (2018). Superación profesional y formación académica. ¿Conceptos iguales o diferentes? *Didáctica y Educación, 9*(3), 205-216.

Ávila, J. M. (2020). *Objetivos de una empresa: qué son, para qué sirven y ejemplos*. Obtenido de https://www.tiendanube.com/mx/blog/objetivos-de-una-empresa/

Bacigalupo Vidal, Alfredo Manuel, & Mogrovejo Avila, A. (2019). Diseño de un modelo de éxito sobre el control de invesntarios, innovación y calidad, utilizando gestión por procesos incrementando las posibilidades de desarollo económico que permita la migración de pequeñas empresas a medianas en el sector agroindustria. *Tesis para optar el grado de ingeniero industrial.* Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.

Balaguer Sancho, J., Lluch Canut, María Teresa, Puig Llobet, Monstserrat, & Molreno Arroyo, María Carmen. (2021). La Terapia Asistida con Animales. Un análisis de concepto. *Cultura de los Cuidados*(60), 320-334.

Barra Almagiá, E. (2014). *Instituto de Investigaciones Psicologicas de la Universidad de Veacruzana*. Obtenido de https://psicologiaysalud.uv.mx/index.php/psicysalud/article/view/848

Barreras, I. Z. (19 de ABRIL de 2022). *La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial.* Obtenido de CAGI: https://mail.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/253/488

Barreras, I. Z. (19 de ABRIL de 2022). *Universidad Politécnica del Valle del Évora, México*. Obtenido de https://mail.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/253/488

Begler, J. (1964). *La entrevista psicológica. Su empleo en el diagnósitico y la investigación.* Obtenido de Universidad de Buenos Aires :

https://www.academia.edu/11470944/LA_ENTREVISTA_PSICOLOGICA_Su_empleo_en_el_diagn%C3%B3stico_y_la_investigaci%C3%B3n

Belaúnde López de Romaña, J. d., & Parodi Luna, B. (1998). Marco legal del sector privado sin fines de lucro en el Perú. *apuntes 43*(7), 19-44.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (s.f.). Obtenido de https://www.bcn.cl/formacioncivica/detalle_guia?h=10221.3/45670

Biblioteca Juridica Virtual del Instituto de las Investigaciones Juridicas de la UNAM. (1989). Obtenido de https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/2/839/2.pdf

Boza Dibos, B. (1988). Revista de derecho. *Themis*, 92.

Boza Dibós, B. (1998). La persona jurídica sin fin de lucro: ¿entidades meramente altruistas o filantrópicas? *Themis*(11), 77-81.

Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de procesos (versión resumida).* Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.

Cáceres Aguilar, M. Y., & Sotelo Loarte, M. A. (26 de Setiembre de 2019). *REPOSITORIO ACADÉMICO UPC*. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/628094/CaceresA_M.pdf?sequence=3

California Office On Environmental Healt Hazard Assessment. (2024). Obtenido de https://oehha.ca.gov/calenviroscreen/indicator/nivel-educativo

Campo Sesé, Y. C. (2019). Modelo de gestión por resultados para la Dirección Distrital 23D03 La Concordia Salud. *Trabajo de titulación en opción al grado de magíster en Administración Pública.* Universidad Israel, Quito.

Cantabria, U. d. (2019). *Manual de Gestión por Procesos.* Cantabria.

Carlemany, U. (7 de Abril de 2022). *Universidad Carlemany*. Obtenido de https://www.universitatcarlemany.com/actualidad/blog/gestion-organizacional/

Cemaia AQP. (05 de 01 de 2023). Obtenido de https://www.instagram.com/p/CnC54G8O0XR/?igsh=N3Vna2RhNWRzYTU3

CemaiaAQP. (14 de 06 de 2022). Obtenido de https://www.instagram.com/p/CezsoL4Ddwt/

CemaiaAQP. (25 de 04 de 2023). Obtenido de https://www.instagram.com/p/Cree8DrtRpF/

CemaiaAQP. (30 de 11 de 2024). Obtenido de https://www.instagram.com/p/DC_4MASBlZH/

CemaiaAQP. (17 de JUNIO de 2024). Obtenido de https://www.instagram.com/p/CnC54G8O0XR/?igsh=N3Vna2RhNWRzYTU3

CemaiaAQP. (13 de 08 de 2024). Obtenido de https://www.instagram.com/p/C-nphjZt390/?img_index=1

CemaiaAQP. (16 de 07 de 2024). Obtenido de https://www.instagram.com/p/C9gdDXSuyey/?img_index=1

CemaiaAQP. (29 de 07 de 2024). Obtenido de https://www.instagram.com/p/C-BrK3jux68/?igsh=MXduZG14ZWJpanZxOA==

Cigna Healtcare. (24 de Junio de 2023). Obtenido de https://www.cigna.com/es-us/knowledge-center/hw/asesora-psicolgica-aa63256#:~:text=La%20asesor%C3%ADa%20psicol%C3%B3gica%20es%20orientaci%C3%B3n,interfieren%20en%20su%20bienestar%20mental.

Clínica de ansiedad, depresión y estrés. (2023). *CADE*. Obtenido de Terapia individual: https://cade.org.mx/terapia-

individual#:~:text=La%20terapia%20individual%20es%20un,liberar%20cargas%20y%20crecer%20personalmente.

Corona, A., Corrigan , Corrigan, P., & Day, L. (31 de Julio de 2024). *SIGNA HEALTCARE*. Obtenido de https://www.cigna.com/es-us/knowledge-center/hw/asesora-psicolgica-aa63256

Coruña, U. D. (1995). *Psicologia Comunitaria Apoyo Social.* Obtenido de https://www.udc.gal/dep/ps/grupo/programas/apoio_s.pdf

Cruz, A. (30 de Noviembre de 2020). *Linkedin*. Obtenido de https://es.linkedin.com/pulse/que-es-normatividad-angel-cruz

De Belaunde , J., & Parodi, B. (1998). MARCO LEGAL DEL SECTOR PRIVADO SIN FINES DE LUCRO EN PERÚ. *APUNTE DE REVISTA DE CIENGAS SOCIALES*. Obtenido de https://doi.org/https://doi.org/10.21678/apuntes.43.476

De Febres, R. (Julio de 2007). Para crecer en un valor. *Revista Educación de Valores*.

de la Calle, M. d., & others. (2008). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. (1), 207--208. doi:https://books.google.es/books/about/La_direcci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_de_la_empresa.html?id=MQEWNAAACAAJ&redir_esc=y

Delgado Seclén, G., & Calsina Miramira, W. (2019). Modelo de gestión por procesos para mejorar el desempeño. *Revista Industrial Data*, *22*(2), 173-178. doi:https://doi.org/10.15381/idata.v22i2.15568

Demelza Rodríguez, M. (2017). *Gestión Organizacional.* Bogotá: Fondo editorial Areandino.

Departamento Administrativo Nacional De Estadística. (2020). *ingreso personal:*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/glosario-ingresos-y-

gastos#:~:text=El%20ingreso%20personal%3A%20est%C3%A1%20determinado,primas%2C%20bonificaciones%2C%20etc

DOCUSING INTELIGENTAGREEMENT MANAGEMENT. (CATORCE de SETIEMBRE de 2022). Obtenido de https://www.docusign.com/es-mx/blog/que-es-proceso#:~:text=En%20l%C3%ADneas%20generales%2C%20un%20proceso,intenci%C3%B3n%20de%20alcanzar%20cierto%20prop%C3%B3sito.

Drew. (2023). *Drew*. Obtenido de Gestión por resultados: https://www.wearedrew.co/gestion-por-resultados

ESIC. (Mayo de 2022). Obtenido de https://www.esic.edu/rethink/tecnologia/que-es-la-gestion-de-recursos

Espinoza, J. (2012). *Derecho de las personas. Personas jurídicas y organizaciones de personas no inscritas* (Sexta ed., Vol. II). Lima: Iustitia/Grijley.

Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de calidad* (7a ed.). México D.F.: El Oso Panda.

EXPANSIÓN DICCIONARIO. (s.f.). Obtenido de https://www.expansion.com/diccionario-juridico/obligaciones.html

Fernandez , E. (10 de Marzo de 2020). *Linkedin*. Obtenido de https://es.linkedin.com/pulse/el-valor-de-la-responsabilidad-erick-fern%C3%A1ndez-morel

Fernández , Z., & Suárez, I. (Enero de 1996). La Estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 5*, 73-92.

Fernández, A. (2019). El diseño de metodologías de planificación y gestión en las Asociaciones Civiles. *Tesis para optar el grado de magíster en Diseño y Gestión*

de Programas Sociales. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Buenos Aires.

FERNÁNDEZ, E. (DIEZ de MARZO de 2020). *LINKEDIN*. Obtenido de https://es.linkedin.com/pulse/el-valor-de-la-responsabilidad-erick-fern%C3%A1ndez-morel

Flores Tananta, C. A. (2021). Modelo de gestión por resultados para mejorar la calidad de atención en usuarios de la Municipalidad Distrital de Morales, 2020. *Tesis para optar el grado de doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.* Unversidad César Vallejo, Tarapoto.

Freyre, M. C. (s.f.). *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Obtenido de https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/view/12697/13250

Fundación BBVA. (2024). Obtenido de https://www.fbbva.es/diccionario/actualizaci%C3%B3n/

García, O. (1983). *Dialnet*. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006603

Gobierno del Perú. (Enero de 2024). Obtenido de https://www.gob.pe/22194-gestion-por-procesos-en-entidades-publicas

Gobierno del Perú. (Enero de 2024). Obtenido de https://www.gob.pe/22194-gestion-por-procesos-en-entidades-publicas

Gonzales Tamayo, E. (2024). *Universidad Continental* . Obtenido de https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/la-gestion-por-resultados-en-la-gerencia-publica

Google Maps. (2024). Obtenido de https://www.google.com/maps/place/CEMAIA/@-16.4330024,-71.4987616,795m/data=!3m1!1e3!4m6!3m5!1s0x91424bb663fed9c1:0x4f389d53c

099ded5!8m2!3d-16.4330076!4d-71.4961867!16s%2Fg%2F11rwxgvr00?entry=ttu&g_ep=EgoyMDI1MDcwNi4wIKXMDSoASAFQAw%3D%3D

Hernández Palma, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios, 9*(1), 38-51.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, Carlos, & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (1998). *La organización del futuro.* Buenos Aires: Ediciones Granica México S.A.

Inciclopedia Net. (Noviembre de 2015). Obtenido de https://enciclopedia.net/nivel-socioeconomico/

Infodigma. (2020). *Infodigna*. Obtenido de https://www.infodigna.org/es/articles/1500012469901

Instituto De Formación Permanente (INSFOP). (2008). *Organización Comunitaria.* Obtenido de https://www.fao.org/3/as496s/as496s.pdf

Instituto De Formación Permanente (INSFOP). (2008). *Organización Comunitaria.* Nicaragua: Comercial 3H. Obtenido de https://www.fao.org/3/as496s/as496s.pdf

Instituto nacional de cancer. (2023). *Instituto nacional de cancer*. Obtenido de https://www.cancer.gov/espanol/publicaciones/diccionarios/diccionario-cancer/def/apoyo-social

Instituto Nacional del Cancer. (2022). Obtenido de https://www.cancer.gov/espanol/publicaciones/diccionarios/diccionario-cancer/def/apoyo-social

IPSOS. (18 de 01 de 2022). *Perfiles Socioeconómicos del Perú 2021*. Obtenido de https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-del-peru-2021

ISO . (2008). Obtenido de https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:es

ISO. (13 de 07 de 2023). *ISO 9000:2015*. Obtenido de Online Browsing Platform (OBP): https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en

Jordán, J., Jordán, D., Verdesoto, O., & Ludeña, S. (2017). Gestión por procesos como herramienta clave para el mejoramiento continuo en empresas comerciales caso MP. *Sur Academia, 7*(1), 48.

KONFÍO. (2024). Obtenido de https://konfio.mx/tips/diccionario-financiero/quien-es-el-beneficiario-en-seguro-de-vida/

Labrador Encinas, Francisco Javier, Estupiñá Puig, Francisco José, & García Vera, María Paz. (2010). Demanda de atención psicológica en la práctica clínica: tratamientos y resultados. *Psicothema, 22*(4), 619-626. Obtenido de https://www.psicothema.com/pdf/3776.pdf

Lexicolegal . (2024). Obtenido de https://www.lexicolegal.es/terminos/beneficiario/

Mallar , M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*, 4.

Mallar, M. Á. (2010). La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de futuro*.

MAPS, G. (s.f.). *GOOGLE MAPS*. Obtenido de https://www.google.com/maps/place/CEMAIA/@-16.4330024,-71.4987616,795m/data=!3m2!1e3!4b1!4m6!3m5!1s0x91424bb663fed9c1:0x4f389d53c099ded5!8m2!3d-16.4330076!4d-71.4961867!16s%2Fg%2F11rwxgvr00?entry=ttu&g_ep=EgoyMDI1MDcwNi4wIKXMDSoASAFQAw%3D%3D

Marcó, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2020). *IntroduccIón a la GestIón y administracIón en las OrganIzaciones.* Lic. Alejandro Mezzadri. Obtenido de https://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf

Mcbride González, D. (23 de 06 de 2011). *Esan*. Obtenido de La gestión por resultados: un cambio cultural necesario en el sector público: https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-gestion-por-resultados-un-cambio-cultural-necesario-en-el-sector-publico

Medina Fernández, Josué Arturo, Casco Gallardo, Karina Isabel, Tello García, María Ascención, Sifuentes Leura, Daniel, & Villarreal Reyna, María de los Ángeles. (2019). Terapia asistida por animales: opinión sobre la intervención de enfermería. *Rev. Salud y Bienestar Social*, *3*(1), 55-64.

Ministerio de Economía y Finanzas. (31 de Marzo de 2004). Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/NIC18_04.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2024). Obtenido de https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&id=672&Itemid=100357&lang=es

Moreno Saavedra, M. C. (2022). Gestión por resultados en el sector público de Latinoamérica: Revisión sistemática. *Tesis para optar el grado de magíster en Gestión Pública.* Universidad César Vallejo, Lima.

Munuera Gómez, Pilar. (2020). La familia como sistema. Terapia sistémica. En W. L. Arias Gallegos, *Psicología y Familia. CInco enfoques sobre familia y sus implicancias psicológicas* (págs. 209-244). Joshua Editores.

Muñoz Veloz, F. M. (2018). Desarollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria. *Tesis*

para optar el grado de magísiter en Dirección de Empresas. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito.

Naciones Unidas. (2022). *Valor público y gestión por resultados.* Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/valor_publico_y_gestion_por_resultadosv3.pdf

Novillo Brito , L. T., & Uyaguari Rivera, D. Y. (2019). *Elaboración de un modelo de gestión por procesos para la fábrica de jabones artesanales AQUAMARINA.* Azuay : Universidad del Azuay .

Organizadores Gráficos. (2023). Obtenido de https://www.organizadoresgraficos.org/apoyo-social/

Ospina Garces, W. (2004). OBTENCIÓN DE RESULTADOS ORGANIZACIONALES A TRAVÉS DE LA HISTORIA.

Ospina Garces, W. (2004). Obtwnción de resultados organizacionalez a travez de la historia.

PCM. (2014). *Implementación de la gestión por procesos en la administración pública.* Lima: PCM.

PEPE VILLACIS ACTION COACH. (s.f.). Obtenido de https://www.coachpepevillacis.com/blog/responsabilidades-y-tareas-claras-por-coach-pepe-villacis/

Perelló Oliver, S. (2009). *Medología de la investigación social.* Madrid: Dykinson S.L.

Perez Fernandez de Velasco, J. A. (2012). *Gestión por procesos.* Madrid: Esic Editorial.

Pérez Fernández de Velazco, J. A. (2004). *Gestión por procesos.* Madrid: Esic.

Pinazo Hernandis, S., & Sánchez Martinez, M. (2005). *Gerontología.* Madrid: Pearson Education.

Prieto, S. (2020). *Recursos. ¿Qué son los recursos? Definición y tipos de recursos en una empresa*. Obtenido de https://grupo-pya.com/recursos-definicion-tipologia-la-empresa/

PRO OPTIM CONSULTORIA ORGANIZACIONAL. (SIETE de ABRIL de 2020). Obtenido de https://blog.pro-optim.com/consultoria-organizacional/modelos-de-gestion-organizacional-cual-es-el-mas-adecuado-para-tu-empresa/

Quelal, D. E., & Garcés Alencastro, A. (22 de Mayo de 2020). *Universidad de las Fuerzas Armadas*. Obtenido de https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/vinculos/article/view/1639

Quesada, S. (2004). Estudio sobre los motivos de consulta psicológica en una población universitaria. *Universitas Psychologica, 3*(1), 7-16.

R., J. d. (1998). MARCO LEGAL DEL SECTOR PRIVADO SIN FINES DE LUCRO EN PERÚ. *Apuntes 43 - Segundo Semestre 1998.*

Ramirez, S., & Gomez, L. (2006). *Sistema de Mejora Continua de la Calidad.* Maite Simón. Valencia España.

Real Academia Española . (2023). Obtenido de https://dle.rae.es/recurso

Real Academia Española. (2023). Obtenido de https://dle.rae.es/proceso

Real Academia Española. (13 de 07 de 2023). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de Origen: https://dle.rae.es/origen?m=form

Real Academia Española. (13 de 07 de 2023). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de geográfico, ca: https://dle.rae.es/geogr%C3%A1fico?m=form

Real Academia Española. (2023). *Diccionario de Lengua Española*. Obtenido de origen: https://dle.rae.es/origen

Red Interagencial para la Educación en Situaciones de Emergencia. (2024). Obtenido de https://inee.org/es/eie-glossary/nivel-educativo

REDYLAC . (PRIMERO de MARZO de 2014). Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf

Rocío Patricia, V. A. (2019). Aplicabilidad de la metodología para la implementación de la gestión por procesos en la Municipalidad Distrital de Quequeña - 2017. *Tesis para optar el grado académico de maestro en Administración de Negocios.* Universidad Católica de Santa María, Arequipa.

Rodríguez Figueroa, R. E. (2021). Gestión por procesos y la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, año 2018. *Tesis para optar el grado de magíster en Gerencia y Administración de la Educación.* Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna.

Rodríguez-Toubes Muñiz, J. (18 de Diciembre de 2020). Universidad de Santiago de Compostela. *Persona y Derecho*. Obtenido de https://revistas.unav.edu/index.php/persona-y-derecho/article/view/40395/34894

Rojas Moya, J. (2003). *Gestión por procesos y atencion al usuario en los establecimientos del sistema nacional de salud.* La paz.

Rojas, M. (2009). Economía de la felicidad. *El Trimestre Económico*, 548-549.

Román, A. (01 de Marzo de 2012). *MEDWAVE*. Obtenido de http://doi.org/10.5867/medwave.2012.03.5329

Rubio Domínguez, P. (2000). *Introducción a la gestión empresarial.* B-EUMED.

Ruiz Fuentes, D., Almaguer Torres, R. M., Torres Torres, I. C., & Hernández Peña, A. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín, xx*(1), 1-11.

Sanchez, L., & Blanco, B. (04 de Noviembre de 2014). La Gestión por Procesos. Un campo por explorar. *Dirección y Organización,*

https://www.academia.edu/76209590/La_Gesti%C3%B3n_por_Procesos_Un_campo_por_explorar. Obtenido de https://www.academia.edu/76209590/La_Gesti%C3%B3n_por_Procesos_Un_campo_por_explorar

Sánchez, L., & Blanco, B. (2014). La gestión por procesos. Un campo por explorar. *Dirección y Organización*(54), 54-71.

Sarmiento, M. I. (2019). Educación e Investigación: Modelos de gestion organizacional . En M. I. Sarmiento. Obtenido de https://repositorio.juanncorpas.edu.co/bitstream/handle/001/47/2.%20Educaci%C3%B3n%20e%20investigaci%C3%B3n%20modelos%20de%20gesti%C3%B3n%20organizacional-14-28.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Serra, V; Figueroa, Á. (2007). Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(39), 149-210.

Sevilla(Psicología), U. d. (2013). *Universidad de Sevilla*. Obtenido de Que hacemos Asesoria Psicológica: https://sacu.us.es/sacu-quehacemos-asesoria-psicologica

Sevilla, U. d. (2013). *Universidad de Sevilla*. Obtenido de Que hacemos Asesoria Psicológica: https://sacu.us.es/sacu-quehacemos-asesoria-psicologica

TELEFONICA. (JULIO de 2023). Obtenido de https://www.telefonica.com/es/wp-content/uploads/sites/4/2022/03/politica-elaboracion-marco-normativo.pdf

The Free Dictionary. (2024). Obtenido de https://es.thefreedictionary.com/actualizacion

The Free Dictionary. (2024). Obtenido de https://es.thefreedictionary.com/actualizacion

TISOC THE INTERNATIONAL SCHOOL OF COACHING. (2024). Obtenido de https://www.tisoc.com/apoyo-social/#:~:text=La%20Encyclopedia%20of%20Aging%20(2002,a%20otro%20individuo%20o%20grupo.

Torres , G. P., Rodriguez León, J., & Inca Falconi , A. (2019). La gestión por procesos un sistema de control eficiente en las empresas. *Capacitación y Exelencia*, 507.

United Nations Office on Drugs and Crime. (2018). Obtenido de https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol.pdf

Universidad de Cantabria. (2021). Obtenido de https://web.unican.es/consejo-direccion/gerencia/modelo-de-gestion-de-la-gerencia#:~:text=%E2%80%8B%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20modelo,identifiquen%20herramientas%20para%20la%20gesti%C3%B3n.

Universidad Veracruzana. (Abril de 2024). Obtenido de https://www.uv.mx/cendhiu/servicios/asesoria-psicologica/

UNODC. (2018). *Manual para gestión basada en resultado y la agenda 2030 para el desarrollo sostenible.* Viena: ONU. Obtenido de https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol.pdf

Urzúa, F. (30 de 03 de 2022). *Estado de resultados ¿qué es y para qué sirve?* Obtenido de Chipax: https://www.chipax.com/blog/que-es-y-para-que-sirve-un-estado-de-resultados/#:~:text=las%20operaciones%20comerciales.-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20estado%20de%20resultados%3F,ejercicio%20de%20un%20ciclo%20contable.

Vega Moreno, Carlos Eugenio, Briones Pereyra, L., & Mendoza Corpus, C. (2021). Gestión por procesos: regularidades metodológicas y comportamiento de su implementación. *Rev. Punkurí, 1*(2), 70-80.

Vera Romero, O., & Vera Romero, F. (2013). Obtenido de https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/03/1052303/rcm-v6-n1-ene-mar-2012_pag41-45.pdf

Westreicher, G. (PRIMERO de SETIEMBRE de 2021). *ECONOMIPEDIA*. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/beneficiario.html

Zenteno, S. M. (2023). Diseño de una propuesta de gestión por procesos en la dirección de vinculación con la sociedad de la Universidad de Cuenca. *Tesis para optar el grado de magíster en Administración de Empresas.* Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca.

ANEXOS

ANEXO 1. Resumen de entrevistas realizadas

A1. Puesto: Psicólogo Principal

Perfil del entrevistado:

Profesional de psicología de sexo femenino de edad entre 30-35 años con 4 años laborando en CEMAIA.

Sobre los objetivos:

- Ser una asociación libre de impuestos y también ser perceptores de donación, antes del 2023, actualmente está en proceso.
- Hacer crecer a CEMAIA con ayuda de profesionales.
- Conseguir voluntarios y practicantes para un mayor apoyo.
- Realizar proyecto de chocolatada para niños en diciembre 2023.
- Conseguir recursos monetarios y ser autosostenible para iniciar un 2024 con mejores expectativas.
- Gestionar mejor las actividades para el año entrante.
- Brindar asistencia psicológica a mayor escala para el año que viene.

Sobre los recursos:

- No tenemos recursos, falta ser autosostenibles y no esperamos vivir solo de donaciones.

- Se crearon programas, talleres, programas de vacaciones para niños, la visita a las instalaciones, granjas terapéuticas y todos los recursos fueron destinados para la ayuda social.

- Apoyo económico de los asociados y de las psicólogas.

- Faltan recursos humanos, como un administrador, marketing de redes y otros.

- Paucarpata es un inmueble en calidad de préstamo y en algún momento van a pedir un alquiler y no tenemos los recursos.

- El hecho de mantener caballos es caro.

- Falta de voluntarios, no encontramos voluntarios que sean fijos.

- Faltan practicantes para que apoyen en diferentes actividades.

Sobre la mejora continua:

- Hemos involucionado, nos atrasamos desde el año pasado todo lo que se hizo con los adultos mayores, con los niños en vacaciones a diferencia de este año.

- No contamos con ayuda por eso es por lo que no puedo desarrollar sola talleres, programas y otras actividades.

- El hecho de que haya una sola psicóloga activa está afectando le progreso de CEMAIA.

Sobre la organización de la gestión:

- Me organizo sola, algunas veces me ayuda la presidenta, como preparación de material, movilidad, dinero, etc.

- Normalmente organizamos y planificamos previamente lo que necesita la asociación. Tratamos de ver que es lo más importante y urgente para poder realizar las actividades.

Sobre el proceso de la gestión:

- Actualmente contamos con un practicante y no contamos con voluntarios, porque no fueron constantes, no volvieron.
- Si ocurre alguna emergencia, por el hecho de que CEMAIA queda un poco lejos se le pide ayuda a la persona que cuida a los animales o al señor que cuida las instalaciones.
- Si hay que comprar algún tipo de material, imprimir o recoger cosas lo hago yo.

Sobre el nivel educativo:

- Casi todos son niños van al colegio. En los adultos mayores que atendieron en primaria, o que había acabado la secundaria o no asistieron al colegio, también hay personas quechua hablantes. No saben leer ni escribir. Es muy variado. En algún momento tuvimos adultos mayores que pagaron su entrada.

Sobre el nivel socioeconómico:

- El programa de sostenibilidad pagado dirigido a personas que puedan pagar de clase media alta.

- Los programas gratuitos son para personas que por sus propios medios no puedan pagar este tipo de terapias. Anteriormente se dio terapia a personas que viven en el distrito de Paucarpata tanto como para adolescentes de muy bajos recursos y adultos mayores en extrema pobreza.

- Algunos tienen dificultad de ir a las instalaciones, entonces se les ocurrió plantear programas en otras instalaciones. asesoría psicológica. Principalmente realizo terapia en psicología conductual, conforme llegan los usuarios. Uno determina qué tipo de terapia necesita y se le ofrece el servicio que necesite.

Sobre la asesoría psicológica:

- Realizamos la terapia psicológica y asistida con animales donde asisten niños con familia y pueden compartir sus alimentos en naturaleza. Realizamos talleres de inteligencia emocional para manejar sus emociones, a través de terapia asistida con caballos.

- Destinado para cualquier población como adultos, adultos mayores, niños, mujeres, parejas, para todos.

- Los talleres están orientados a trabajar la parte cognitiva del niño como su atención, control de impulsos, todo a través de actividades dirigidas con caballo pie a tierra.

- Aprenden a respetar normas de disciplina básica, respetar turnos, levantar la mano, control de emociones, pedir prestado, dar gracias, pedir perdón y mucho más. Todo está orientado a la terapia conductual.

- En mi caso como terapeuta cognitivo conductual llegan más casos de adultos con algún tipo de trastorno de personalidad, conducta alimentaria, terapia de pareja y algunas otras situaciones, diagnósticos para niños con autismo, déficit de atención e hiperactividad.

- Ingresos de los beneficiarios:

- La mayoría de las personas que acceden que visitan los eventos son personas que si tienen recursos o que si pagan por una entrada.

- No pagan los que no cuentan con recursos, pero no pueden recibir solo a niños gratuitamente, porque la asociación no podría subsidiar a las personas que lo necesitan.

- Saben de ellos porque llenan un formulario, edad, condición, colegio, la mama o el papa dicen que no tienen para pagar o algunas teniendo las condiciones de pagar no lo hacen.

Sobre los derechos:

- De las personas de cuidar las instalaciones, respetar los espacios, respetar a los animales

- Cuando asisten a las instalaciones tratamos de emitir un recibo de pago por la atención, así como también un informe psicológico si formaron parte de un programa.

- El personal de CEMAIA no cuenta con documentación para los propios trabajadores.

- Firman un documento para autorización de fotos y videos.

- Se manda un mensaje con recomendaciones para que no lleven artículos de valor al local.

- En los estatutos esta brindar asistencia psicológica, asistencia social, terapia y asesoría posológica. Todos los programas y talleres tienen ese objetivo psicológico.

  Sobre las responsabilidades:

- Las personas deben cuidar las instalaciones, respetar los espacios, respetar a los animales. Los beneficiarios a los que se brinde un programa gratuito tienen la responsabilidad de asistir en las sesiones programadas porque pudieron quitarle la oportunidad de asistir a otro.

- Los psicólogos tienen un código de ética para lo que la privacidad del paciente.

- Cumplir con el reglamento de seguridad.

- En la actualidad no cuentan con documentación de las responsabilidades de las funciones.

Sobre la actualización:

- No contamos con normativa establecida y sobre todo en documentos, por ello no existe una actualización.

A.2 Puesto: Psicólogo 2

Perfil del entrevistado:

Profesional de psicología de sexo femenino de edad entre 50-60 años con 4 años laborando en CEMAIA.

Sobre los objetivos:

- Beneficiar a la población adulta con la ayuda que brindemos.
- Realizar el programa de vacaciones útiles de verano.
- Mantener los animales en buen estado y a CEMAIA organizado.
- Poder conseguir donaciones extranjeras y nacionales, haciendo los trámites necesarios.
- Arreglar la chacra, comida para caballos y mantener la salud de los animales, tener más programas.
- Tener voluntarios y practicantes con convenios.

Sobre los recursos:

- Faltan planes, estrategias para obtener recursos.
- Solucionamos más las emergencias que se presentan.
- Estoy limitada con CEMAIA soy directora de unámonos y eso me complica.
- No estamos lejos que querer realizar una planificación.
- Conseguir recursos de empresas extranjeras.
- Conseguir recursos con equino terapia.
- Recursos recontra limitados y generalmente son ellos los que afrontamos la mayor parte de todo.

Sobre la mejora continua:

- No hay mucha, porque no tenemos recursos.
- Necesitamos ayuda tecnológica y voluntarios para los programas y si algunas cosas más. No hay un progreso continuo porque hay mucho gasto.
- Estamos en camino de ser una entidad perceptora de donaciones, pero hay otras que no te piden ser entidad perceptora de donaciones, y esas se estuvo buscando.
- Dar cursos bonitos, con los animales, cría de animales en ellos.
- Organización de la gestión:
- La organización hoy lo manejamos las psicólogas.
- Se dividen y organizan las funciones, a veces hay que comprar comida, ver para la siembra de las alfalfas, la salud de los caballos. Katherina conoce bastante veterinarios y también compra la medicación.
- También compro medicina y otros que se piden de EE. UU.
- Nos reunimos y se determina que vamos a hacer y se trabaja en ello.

Sobre el proceso de la gestión:

- Los procesos son basados en las actividades programadas entre nosotros, reuniéndonos y coordinando previamente. Se les hace una prueba de entrada y salida a los niños, después de que hayan cumplido ciertas sesiones de terapias.
- No contamos con procesos definido. Se preparan los temas de todos los días según el tiempo que va a durar, cualquier persona que va a llegar en

cualquiera de los momentos va a seguir los pasos como el manejo de emociones, conducta, emoción según el tema se hace el programa y cronograma diario. Para realizarlo no necesariamente se necesita tener una especialidad.

Sobre el nivel educativo:

- Particulares son la minoría, la mayoría colegios nacionales. Abuelos vienen totalmente vulnerables y es gratuito por completo.
- Gente de diferentes zonas de Paucarpata, asociaciones de 80 90 y más. Ni hablaban español muy bien.

Sobre el Nivel socioeconómico:

- En la parte social siempre va dirigido a personas de tercera edad y la parte joven dirigida a toda la población. Se cobra las vacaciones útiles y las terapias individuales son pagadas.
- Personas que no cuentan con dinero suficiente, subvencionar una terapia pagada y cubrir el pago. Se hace un previo estudio de la situación económica, basada en la observación. Necesitan alguien que de afuera pueda dirigir y ver la organización como una empresa.

Sobre la asesoría psicológica:

- Las terapias se realizan según la situación del propio paciente.
- Cada vez más gente pregunta por la equino terapia y aún no estamos convencidas con realizar ello y los caballos no están tampoco preparados para dicha actividad.

- Ese servicio sería un boom, porque sé que otras asociaciones paran full con este servicio.

- La asesoría psicológica principalmente Karina terapia en psicología, conductual, confirme llegan los usuarios. Uno determina q tipo de terapia necesita y se le ofrece.

Sobre los ingresos de los beneficiarios:

- A veces los beneficiarios pagan, a veces no. Todo va a depender de que actividad que se realice y para quien vaya dirigida.

- Se pueden dar becas o semibecas, así como también se hacen descuentos según la cantidad de personas.

- Problemas económicos.

Sobre los derechos:

- Tienen derecho a recibir los beneficiarios lo que se les ofrece.

- Mantener un buen trato con los trabajadores

- Los estatutos ya están formalizados.

- Los beneficiarios pagan bajo un costo según las sesiones programas a tomar.

- No contamos con contrato o manual de funciones para el trabajador que cuida los caballos.

- Los pacientes tienen derecho a la privacidad de la información.

- Responsabilidades:
- Alimentar y cuidar a los animales.
- La responsabilidad con los practicantes es de poder brindar una formación esperada por la universidad y darles su certificado de participación, así como a los voluntarios.
- Deben cumplir un horario establecido y pactado.
- Responsabilidad de dar un servicio prioritario de calidad, mejoramiento, cumplir con lo q se ofrece, ser responsable con instalaciones, animales, velar por los animales, velar por la chacra, ver la calidad de alimento de los animales, cuidar animales con veterinarios estén bien no abuso animales.

Sobre la actualización:

- Estamos viendo de qué manera hacerlo, no tenemos nada actualizada hoy **en día.**

A3. Puesto: Presidente

Perfil del entrevistado:

Profesional en obstetricia de sexo femenino de edad entre 50-60 años con 4 años laborando en CEMAIA.

Sobre los objetivos:

- Concientizar a un grupo humano los fundamentos de la asociación.
- Dar a conocer a las personas que las terapias dan resultados positivos y que CEMAIA estará para darles un apoyo incondicional.

- Concretizar las metas ya establecidas
- Hacer feliz a las personas mientras estén en CEMAIA cuando estén en ella.
- Recursos:
- Necesitamos todo tipo de recursos y están las puertas abiertas a quien venga sobre todo apoyar y a sumar a CEMAIA.
- Cualquier persona que tenga voluntad de servicio, las puertas están abiertas.
- Estamos a puertas ya a de poder recibir apoyo las instituciones.

Sobre la mejora continua:

- Aun no cumplimos las metas, hay un camino a seguir, pero seguimos con la frente en alto.
- En el camino ha habido muchas trabas idas y venidas.
- Debemos gestionar bien los recursos y mejorar en todas las áreas que se necesiten para lograr el mismo fin.

Sobre la Organización de la gestión:

- De las actividades q se han realizado que han sido muy productivas hemos llegado a las metas con bastante esfuerzo justamente debido a la falta de solidaridad de muchos sectores, sobre todo el apoyo del gobierno.

Sobre el nivel socioeconómico:

- El público objetivo central son las personas que no tienen para pagar una consulta como ancianos o niños.

- Personas que puedan pagar un servicio gente que tenga, además trabajan con profesionales.

Sobre el nivel de estudios grado de instrucción:

- Gente de muy bajo nivel educativo algunas incluso van con traductor porque hablan quechua, van con nietas para que le traduzcan esas son el tipo de personas que CEMAIA quiere ayudar.

Sobre la asesoría psicológica:

- Terapias complementarias y convencionales.

- Creemos que todas las terapias son importantes y la diferencia con otras instituciones es bien grande porque lo hacen con amor.

A4. Puesto: Practicante

Perfil del entrevistado:

Practicante de psicología de sexo masculino de edad entre 20-30 años con 5 meses laborando en CEMAIA.

Sobre los objetivos:

- Mantener el barco a flote y es triste que no haya muchas oportunidades de llegar a las personas.

- Continuar con un trabajo de la asociación positivo y entusiasta.

- Trabajar el Marketing en la asociación y que la influencia de las redes sociales sea prioridad dentro de sus objetivos.

- Hay personas que no están alienadas con los objetivos.

Sobre los recursos:

- Faltan de recursos, apoyo y la influencia en la que las demás organizaciones incluyendo las públicas.

- Es difícil llegar a empresas y contar con su apoyo.

- A veces se tiene apoyo en términos de donaciones, pero no es un recurso monetario.

- No es muy sustentable recaudar fondos por ahora con las terapias y consultas.

- Se mantiene a razón de las rifas y sorteos y al tener recursos con estas actividades son para salir del apuro y esto viene siendo un problema.

Sobre la mejora continua:

- No contamos con un MOF, entre otros prospectos.

- Actualizar su misión visión.

- En marketing hay bastantes formas para que CEMAIA pueda hacer dinero.

- Se puede buscar formas para que CEMAIA tenga más recursos.

- Organización de la gestión:

- Falta nivel de proactividad para ciertos miembros.
- Algunas personas se toman libertades que no corresponden, como llegar a la hora que querían, no cumplían con el deber.
- Hay flexibilidad en cuanto a los permisos, o si uno tiene q salir antes si son flexibles entendiendo.
- Hay un ambiente de paz trabajando, despejado al aire libre y los animalitos generan una atmosfera positiva.

Sobre el nivel socioeconómico:

- En el local de campo de CEMAIA es población vulnerable de bajos recursos económicos, muchos de los abuelitos no tienen su secundaria y primaria cumplida y quechua hablantes.

Sobre la asesoría psicológica:

- La terapia convencional y de aprendizaje que está basado en el juego. También los trabajos interactivos en equipo, estimulación de factores cognitivos como atención y memoria.

A5. Puesto: Cuidador de caballos

Perfil del entrevistado:

Cuidador especialista en caballos y otros animales de granja de sexo masculino de edad entre 30-40 años con 3 años laborando en CEMAIA.

Sobre los objetivos:

- Los objetivos propios si están alineados con los objetivos de toda la organización.

- Tratar de mantener el local en orden, la instalación de Paucarpata.
- Tener a los caballos listos preparados para cualquier trabajo.
- Alimentar todos los días a los animales.

Sobre los recursos:

- Estamos implementados con casi todo en el local.
- A veces hace falta tener veterinarios a disposición.

Sobre la mejora continua:

- Mejorar la infraestructura, arreglarlo de la mejor manera.
- Implementar el bañadero para poder bañarlos a dos tiempos.
- Que venga el veterinario más seguido, porque es un tema que más nos está costando, que las visitas sean más seguidas.

Sobre la organización de la gestión:

- Me considero una persona importante en CEMAIA.
- Los ayudantes, la psicóloga y los voluntarios también ven el tema de logística, terapia con caballos y otras actividades.

Sobre el nivel socioeconómico:

- Los abuelitos son muchos sin estudios no saben escribir o leer. La ayuda que se brinda abuelos de bajo nivel económico.

Sobre la asesoría psicológica:

- La gente que fue se sintió bien, la terapia ayuda a soltarse más.

- Todos los animales entran a tallar, se siente paz para niños, adultos y personas de la tercera edad. Se van con otra idea de querer y cuidar a los animales.

A6. Puesto: Cuidante

Perfil del entrevistado:

Cuidante de establecimiento de sexo masculino de edad entre 60-70 años con 4 años laborando en CEMAIA.

Sobre los objetivos:

- Organizar los eventos que se realicen en el local de Paucarpata y saber copiar el sentir de los asistentes para futuros programas.
- Vigilar de la mejor manera el establecimiento.

Sobre los recursos:

- Se necesita recursos para la asociación.

Sobre la mejora continua:

- Mejorar en el control de tiempos y movimientos, control de insumos, facilita mucho el trabajo con eso se establece un manual de funciones.
- Lo que sí es el riego para la plantación a veces tiene malos tiempos, se obstaculizan canales y hay que limpiar.

Sobre la organización de la gestión:

- Es complejo porque no solo se interactúa con personas sino también con animales.

- Tienen el clima, las instalaciones, pero hay una serie de circunstancias para las instalaciones que son difíciles de concadenar.

Proceso de la gestión:

- Tener un correcto manejo de almacenes.

Sobre el nivel socioeconómico:

- El programa de sostenibilidad pagado dirigido a personas que puedan pagar de clase media alta.
- Los programas gratuitos son para personas que por sus propios medios no puedan pagar este tipo de terapias. Anteriormente se dio terapia a personas que viven en el distrito de Paucarpata tanto como para adolescentes de muy bajos recursos y adultos mayores en extrema pobreza.
- A muchas personas les gustaría recibir terapias, pero tienen mucha dificultad de ir a las instalaciones, entonces se les ocurrió plantear programas en otras instalaciones.

Sobre la asesoría psicológica:

- No sé mucho de ello, pero considero que la lectura es muy importante para mí, sería bueno implementar un espacio donde se pueda leer, tener libros y otros.

A7. Puesto: Tesorero

Perfil del entrevistado:

Economista de sexo masculino de edad entre 60-70 años con 4 años laborando en CEMAIA.

Sobre los objetivos:

- Constituir legalmente en ser una organización que no pague impuestos y ser perceptora de donaciones.
- Hacer que en este 2024 la asociación sea auto sostenible a través de proyectos de largo alcance.
- En una línea de tiempo vamos a tener indicadores de las personas beneficiarias de los programas o talleres o sesiones que se ejecuten.

Sobre los recursos:

- Para que sea autosostenible tenemos que considerar que es un ambiente muy amplio y eso implicaría muchos aportes de otras empresas o entidades extranjeras.
- Cuidar el espacio y a los animales es a cuenta del directorio y de las personas que voluntariamente dan donaciones.
- Estamos lejos de ser autosostenibles, pero ya se tiene el local físico adecuado e implementado.

Sobre la mejora continua:

- Desde el año 2021, en época del covid no fue fácil realizar actividades.
- El acampamiento con animales es algo nuevo para la ciudad de y este es un concepto que tiene que generarse con la educación y así ayudar a las personas a tener mejor calidad de vida.

- Es un proyecto complejo ya que muchas organizaciones brindan los recursos esperamos tener apoyo de beneficiarios.

- Existen las dos psicólogas muy profesionales que son las psicólogas que impulsan CEMAIA y programas que ejecuta.

- Se avanzó lento, pero todavía hay camino por andar.

Sobre la organización de la gestión:

- En diferentes momentos hacen actividades para beneficiar algún público objetivo como apoyo social.

- De las actividades algunas son con terapéuticas y los demás talleres que son necesarios.

- La parte social siempre va dirigido a personas de tercera edad y la parte joven está dirigido a toda la población. Se cobra las vacaciones útiles y las terapias individuales son pagadas.

- Personas que no cuentan con dinero suficiente, subvencionar una terapia pagada y cubrir la terapia. Se hace un previo estudio de la situación económica, basada en la observación para hacer la diferencia entre uno y otro. A veces fallamos en eso de dejar que no paguen. Necesitan alguien que de afuera pueda dirigir y observar el negocio o verlo como empresa.

Sobre la asesoría psicológica:

- Acampamiento con caballos y este es el valor agregado.

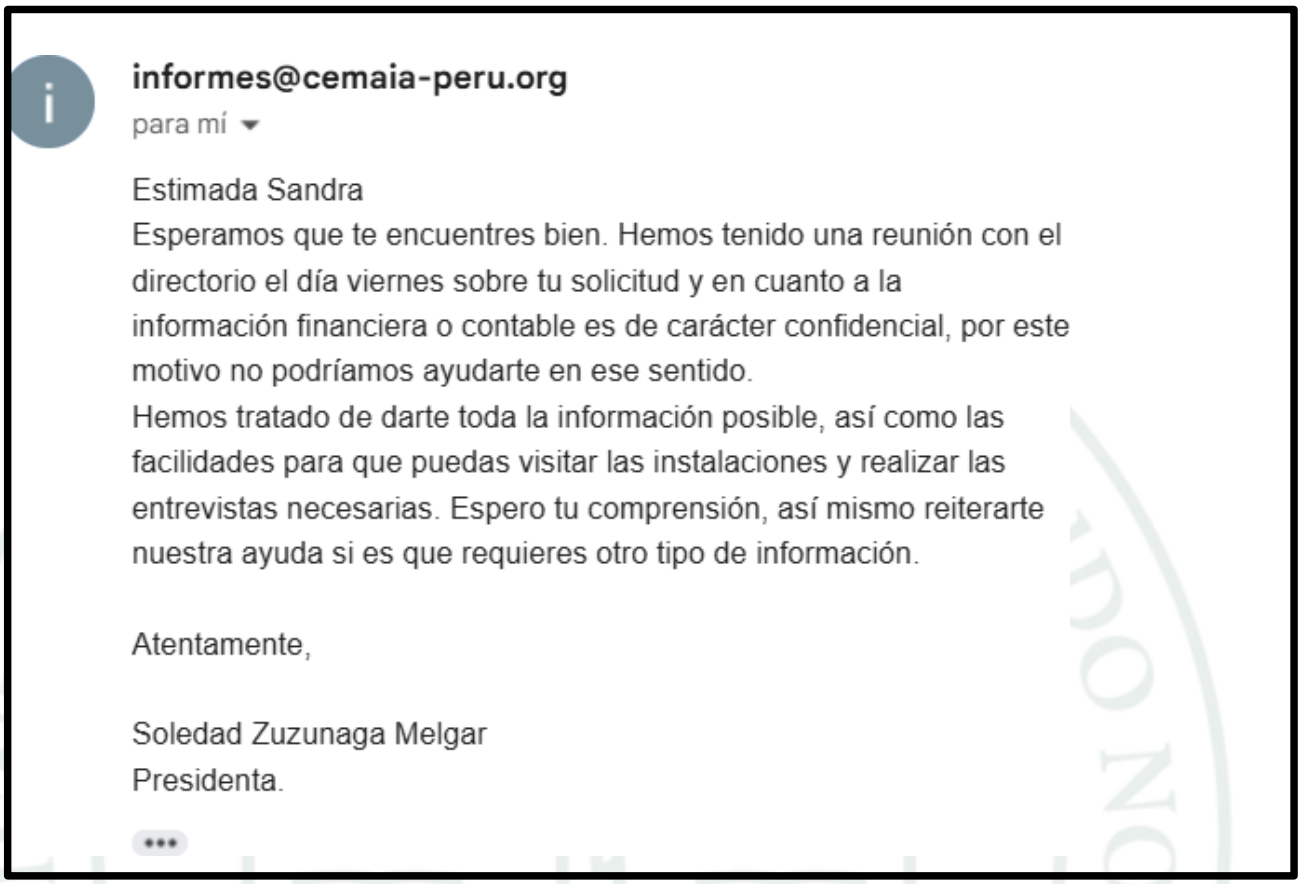
- El contacto con animales en libertad sin maltratarse ni montados hace bien al ser humano.

- Las neuronas espejo del caballo interprete nuestras conductas sobre todo poder reflejarlas en sus propios movimientos corporales.

- Al ver a estos animales tan nobles, pueden enseñar y educar a las personas.

- Las terapias se realizan con profesionales de calidad y con un espacio físico agradable.

ANEXO 2: Respuesta de solicitud de información financiera y contable



informes@cemaia-peru.org
para mí

Estimada Sandra
Esperamos que te encuentres bien. Hemos tenido una reunión con el directorio el día viernes sobre tu solicitud y en cuanto a la información financiera o contable es de carácter confidencial, por este motivo no podríamos ayudarte en ese sentido.
Hemos tratado de darte toda la información posible, así como las facilidades para que puedas visitar las instalaciones y realizar las entrevistas necesarias. Espero tu comprensión, así mismo reiterarte nuestra ayuda si es que requieres otro tipo de información.

Atentamente,

Soledad Zuzunaga Melgar
Presidenta.