



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y DE ADMINISTRACIÓN

**POSGRADOS**



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
POSGRADO DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL**

**PROYECTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL  
PARA LA SOSTENIBILIDAD DE IAPUy**

por

**Soc. Matilde Casabó  
Lic. Natalia Castillo  
Lic. Lucía Sánchez**

**TUTOR: Ing. Cristina Zubillaga**

**Montevideo  
URUGUAY  
2023**

**Página de aprobación**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título: **Proyecto de cambio organizacional para la sostenibilidad de IAPUy**

Autor/es: **Matilde Casabó, Natalia Castillo y Lucía Sánchez**

Tutor: **Cristina Zubillaga**

Posgrado: **Transformación Organizacional**

Puntaje:.....

**Tribunal:**

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA.....

## RESUMEN

En el presente trabajo se realiza el análisis organizacional de IAPUy, una ONG con fines sociales: difundir, capacitar y aplicar la herramienta “intervenciones asistidas por perros”, para generar un impacto positivo en la calidad de vida de las personas, a partir de la interacción saludable y responsable humano-perro. Está compuesta por un equipo de 25 voluntarios multidisciplinarios y expertos en la materia, preocupados debido a que sus carencias en la gestión organizacional limitan la posibilidad de diversificación y crecimiento.

El interés del equipo por trabajar en esta organización surge a partir de un contacto personal. Su necesidad de cambio para pensar en la continuidad, su apertura y el trabajo de carácter social que realizan, fueron una motivación para emprender el trabajo final.

El marco teórico aplicado es el modelo sistémico de identidad de las organizaciones (Schvarstein, Etkin, 2011) y comunicaciones (G. Kaplún, 2022). Para la definición del problema complejo se aplica el análisis de Diagrama Ishikawa y para establecer el sentido de urgencia, se utiliza Canvas: análisis de modelo de negocios. Durante la etapa de acercamiento y proceso de relevamiento a la organización, se aplicó la herramienta de comunicación para la construcción social (L. Muñoz, 2022): indagación apreciativa (G. Noya, 2022).

El proceso de transformación organizacional le permite la sostenibilidad a IAPUy iniciando con la definición de propósito compartido para generar cohesión e incorporación de voluntarios. Tener una identidad y comunicación organizacional saneada, le otorga una imagen interna y externa, permitiéndole explorar nuevos horizontes y vincularse con patrocinadores e instituciones que la apoyen.

Este trabajo sienta las bases para los procesos de investigación, entrevistas y realización de talleres en otras ONG que enfrentan el mismo dilema.

## **PALABRAS CLAVE:**

Intervenciones Asistidas por perros, Voluntariado, Identidad, Indagación Apreciativa, Sostenibilidad.

## Contenido

RESUMEN.....	3
PALABRAS CLAVE:.....	4
1. INTRODUCCIÓN .....	7
2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	11
3. PROBLEMA IDENTIFICADO.....	15
4. MARCO CONCEPTUAL .....	16
4.1 Modelo de identidad de las organizaciones.....	16
4.2 Concepto de Imagen = Identidad + Comunicación.....	19
4.3 Comunicación como herramienta de construcción social .....	21
4.4 Indagación Appreciativa .....	22
4.5 Herramientas de análisis complementarias .....	25
4.5.1 Diagrama de Ishikawa.....	25
4.5.2 Canvas. Modelo de negocio .....	26
4.5.3 Investigación cualitativa y entrevistas en profundidad.....	27
4.5.4 Teoría del Círculo Dorado .....	28
5. ENFOQUE METODOLÓGICO.....	30
5.1 Entrevistas en profundidad:.....	30
5.2 Primer Taller:.....	31
5.2.1 Análisis: .....	31
5.3 Segundo Taller: .....	32
5.4 Observaciones de campo: .....	33
5.5 Resultados esperados: .....	33
6. ANÁLISIS Y RESULTADOS .....	34
6.1 Identificando el problema .....	34
6.1.1 Entrevistas en profundidad.....	34
6.1.2 Construcción y análisis del Diagrama de Ishikawa para IAPUy.....	36
6.1.3 Primer taller.....	43
6.2 Modelo de negocio actual .....	48
6.3 Análisis desde su identidad .....	52
6.3.1 Productividad y dimensión administrativa:.....	58
6.3.2 Adjudicación y asunción de roles. Dimensión sociopolítica: .....	59
6.3.3 Capacitación y dimensión cognitiva: .....	60
6.4 Feedback de IAPUy a la intervención del equipo.....	62

7.	RECOMENDACIONES .....	65
7.1	Generar cultura de trabajo, orientada a las personas y a los resultados .....	67
7.2	Diversificar para crecer: voluntarios y duplas guía-perro .....	68
7.3	Diversificación en el desempeño de las duplas: .....	71
7.4	Comunicación interna y externa.....	72
7.4.1	Comunicación interna .....	72
7.4.2	Comunicación externa .....	73
7.5	Convenios y Recaudación .....	76
7.6	Línea de Investigación .....	78
8.	CONCLUSIONES .....	80
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
10.	ANEXO .....	84
	Anexo A - Profundización conceptual (ONG, Voluntariado, IAA).....	84
	A.1 ONG.....	84
	A.2 Voluntariado.....	84
	A.3 Intervenciones asistidas por animales (IAA).....	86
	Anexo B - Pauta de entrevistas (de acuerdo con el rol del entrevistado se hizo foco en algunos de los puntos abajo desarrollados).....	88
	Anexo C - Planificación del PRIMER TALLER.....	90
	Anexo D- Planificación del SEGUNDO TALLER.....	92
	Anexo E - Matriz de Interesados .....	96
	Anexo F - Esquema Metodológico propuesto por Franco Pisano y Daniel Sarro (docentes de la materia Técnicas y Herramientas para Gestión del Cambio del PTO).....	99
	Anexo G - Modelo de negocios CANVA de la pág. 27 .....	1

# 1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es contribuir en la transformación organizacional de la ONG, Intervenciones Asistidas por Perros del Uruguay, aplicando la teoría de las organizaciones y las herramientas vistas en el posgrado.

El interés por trabajar en esta organización surge a partir de un vínculo personal y de conocer el trabajo de carácter social que se realiza, de su apertura y necesidad de cambio. Entendiendo que nuestra mirada podía aportar un nuevo análisis a la organización.

Las ONG<sup>1</sup> en Uruguay forman el denominado Tercer sector, debido a que se diferencian del Estado y del mercado, y tienen su auge a nivel país a partir del año 1985. Si bien la normativa existente tiene varios vacíos legales, se considera al Ministerio de Educación y Cultura como el órgano regulador y fiscalizador de éstas.

El voluntariado<sup>2</sup> en Uruguay posee una larga y rica historia, es visto como una contribución relevante a la sociedad. Del análisis cualitativo que realizaron Sapiza-Aguñín<sup>3</sup>, surge que las motivaciones que impulsan al voluntariado van desde la generosidad altruista hasta la búsqueda de reconocimiento social.

IAPUy está integrada por un grupo de voluntarios multidisciplinarios. Según sus capacidades, se ha concentrado en realizar las actividades indispensables que le permiten desarrollar, difundir,

---

<sup>1</sup> Ver Anexo A- Profundización conceptual (ONG, Voluntariado, IAP)

<sup>2</sup> Ver Anexo A- Profundización conceptual (ONG, Voluntariado, IAP)

<sup>3</sup> Características del Voluntariado en Uruguay Martha Aguñín – Graciela Saprizo Agosto 1997

capacitar y realizar intervenciones asistidas por perros. El desafío se plantea cuando las carencias de planificación, gestión y ejecución organizacional afloran, y atentan a la sostenibilidad.

Es una organización vinculada internacionalmente, en la cual dos de sus fundadoras son certificadoras de Pet Partners<sup>4</sup> (organización de voluntarios en Estados Unidos que realiza intervenciones asistidas con animales).

En Uruguay no hay reglamentación sobre las Intervenciones Asistidas por Animales (IAAs)<sup>5</sup>, ni para la realización de IAPs en los diferentes ámbitos. Las condiciones para su realización, surgen del convenio que se realice con la Institución a la cual ingresan, fundamentalmente basado en antecedentes y experiencias a nivel internacional.

El Instituto Nacional de Bienestar Animal<sup>6</sup> (INBA) y IAPUy mantienen un vínculo cooperativo en relación al comportamiento animal y las estrategias vinculadas a situaciones particulares.

Como antecedente podemos mencionar que IAPUy recibió servicios de consultoría, que implicaron exigirles un abordaje más estructurado que no logró prosperar por no alcanzar un real entendimiento, ni ajustarse a las necesidades específicas de la organización.

A lo largo del documento se analiza la situación actual de la organización, sus antecedentes y otros rasgos que hacen a su identidad.

Al comenzar este trabajo y a partir de lo planteado por IAPUy, se diagnostica que el problema de la organización es que ésta inicia como un grupo de amigos con intereses y objetivos en común, y

---

<sup>4</sup> <https://petpartners.org>

<sup>5</sup> Ver Anexo A- Profundización conceptual (ONG, Voluntariado, IAP)

<sup>6</sup> <https://www.gub.uy/ministerio-ganaderia-agricultura-pesca/inba>

se convierte en una organización formal, sin haber transitado por una transformación planificada. Al mismo tiempo, manifiestan la necesidad de crecimiento de la organización para dar respuesta a la creciente demanda actual. Sin embargo, avanzando en el relevamiento y procesamiento de la información, se redefine el problema, entendiendo que la organización se encuentra ante una situación donde peligra su sostenibilidad, principalmente por la falta de recursos.

Por lo cual, entendiendo los tiempos de la organización y a los efectos de realizar este trabajo final, generando un aporte concreto a la organización, lo oportuno en este momento consiste en aportar recomendaciones que funcionen como una guía del proceso de transformación para su crecimiento.

Las recomendaciones se realizan a partir de la metodología de investigación cualitativa junto a la aplicación de herramientas, también de carácter cualitativo, como la realización y análisis de entrevistas en profundidad a sus principales referentes, y otras así como: matriz Canvas, talleres realizados con la organización (taller de Indagación Appreciativa y taller de construcción colaborativa del Propósito Organizacional) y observaciones de campo, tanto en las instancias del curso (teórico y práctico), así como la visita a algunas de las intervenciones propiamente dichas.

Asimismo, estas recomendaciones pueden resultar de utilidad a organizaciones de similares características, que tengan las mismas dificultades y se encuentren en riesgo respecto a su sostenibilidad en el tiempo.

Este documento se encuentra sin justificar debido a una de las recomendaciones de la guía de creación de documentos accesibles con respecto a la alineación, que hace la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y el Conocimiento (AGESIC) dentro de sus cometidos otorgados por la Ley N°19.924 y el decreto 406/002: “...debe estar siempre a la izquierda. De

*este modo, se facilita la lectura y la comprensión del texto. El centrado o justificado agrega espacios en blanco que generan ríos entre las palabras. Estos espacios se agrandan cuando se usan magnificadores o se aumenta la letra, lo que dificulta la lectura para personas con baja visión o dislexia. Además, cuando el lector de pantalla lee un texto justificado hace pausas innecesarias que confunden la comprensión de la información para las personas ”.*<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/comunicacion/publicaciones/guia-para-crear-documentos-accesibles/guia-para-crear-documentos>

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

IAPUy es una organización civil sin fines de lucro (ONG) que fue creada en el año 2017 por un equipo multidisciplinario, destinada al desarrollo de actividades con perros adiestrados para el desarrollo de las instancias en organizaciones, instituciones o empresas que busquen introducir la herramienta “intervención asistida por perros”, con la finalidad de alcanzar tres tipos de objetivos:

- Recreativos: son intervenciones donde las personas se relacionan con los perros sin objetivos específicos más que la recreación.
- Educativos: intervenciones realizadas junto a un profesional de la educación (psicopedagogo, maestro, psicólogo, profesor, etc.) quien define los objetivos educativos.
- Terapéuticos: son intervenciones dirigidas a alcanzar objetivos concretos, que son especialmente definidos por un profesional de la salud, como parte integral de un proceso terapéutico (fisioterapeutas, psicomotricistas, fonoaudiólogos, entre otros).

Como antecedente, se puede mencionar que los integrantes fundadores pertenecían a Fundapass (Fundación de Apoyo Promoción Perros de asistencia)<sup>8</sup>, organización uruguaya sin fines de lucro que desde el año 2006 cría, entrena y entrega perros de asistencia, de la raza Labrador Retriever, a personas con discapacidad visual y niños con trastorno del espectro autista (TEA), de forma completamente gratuita en nuestro país. Estos perros de asistencia pasan a formar parte de la familia del beneficiario y son considerados como una herramienta de sostén emocional y mayor posibilidad de socialización, mejorando la calidad de vida de las personas. En la actualidad esta

---

<sup>8</sup> <https://www.fundappas.org.uy/>

organización continúa funcionando en forma paralela a IAPUy, cada una con sus fines particulares.

A partir de la experiencia que tuvieron en Fundapass, los integrantes de este equipo identificaron la oportunidad de desarrollar diferentes metodologías para atender otras realidades, llevando adelante sus acciones a través de nuevas modalidades de trabajo. En IAPUy cada dupla realiza intervenciones puntuales, variando de lugar, de público y de forma de trabajar. La dupla está conformada por un guía humano capacitado en las intervenciones y un perro, el cual está entrenado y habilitado por IAPUy para llevar adelante uno o varios de los tipos de las intervenciones ya mencionadas.

La propuesta de la organización promueve el alcance de objetivos establecidos, mediante el contacto y las interacciones saludables del vínculo guía-perro que permiten entablar relaciones productivas según las necesidades del beneficiario. Al día de hoy, se han brindado servicios de IAPUy en el Pereira Rossell (terapéuticas), Hospital Británico (terapéuticas y recreativas), Pediatría Casmu, Residenciales, Escuela Roosevelt y Hogar Israelita (recreativas), entre otras instituciones.

La organización está integrada por 25 voluntarios y 14 perros, y logra atender un promedio de 16 intervenciones mensuales, debido a las condiciones requeridas para el trabajo animal.

En relación a que las intervenciones tienen una naturaleza interdisciplinaria, destacamos que es una característica que coincide con la integración de IAPUy, donde se articulan y comparten diferentes conocimientos y experiencias, dicho de otra manera diferentes “lentes” para lograr un abordaje integral. Sus voluntarios vienen de diferentes disciplinas y formaciones, tales como: Veterinaria, Psicología, Educación y Entrenamiento Canino, Biología, Fisioterapia,

Administración, Sociología, Salud Humana, Etología y Terapia Ocupacional. A su vez algunos de ellos tienen emprendimientos en el rubro canino, como peluquería, hotel, entrenamiento, entre otros. De los cuales, varios se han integrado a la organización desde los inicios, y otros en el correr de las ediciones del curso. Tienen una diversidad etaria muy amplia, ya que hay personas jóvenes entre 25-30 años y personas ya jubiladas, que en su mayoría son mujeres.

Una de las particularidades que se debe considerar para el análisis organizacional, es la figura del voluntario<sup>9</sup>: Se define como la persona que sirve a una comunidad, a un fin o al medio ambiente por decisión propia y libre, en la mayoría de los casos sin recibir remuneración económica por eso. Por otra parte, se trabaja con perros sin importar la raza, pero que necesariamente deben tener características innatas respecto a su comportamiento e interacción con otros y que así mismo son entrenados bajo ciertas metodologías<sup>10</sup> establecidas y transmitidas a través de los cursos que brinda la organización. En estas duplas de perro y guía, generalmente el origen del vínculo que existe entre ellos, se debe a que el perro es una mascota e integrante de la familia del guía. Sin embargo, en algunos casos se logra construir un vínculo similar entre guías expertos y perros de otros voluntarios, a través de la socialización y trabajo permanente.

El objetivo de la organización es brindar un servicio profesional y de calidad, por lo cual todos los voluntarios y perros que participan de las intervenciones asistidas deben haber realizado el curso y entrenamiento “Intervenciones asistidas por perros”<sup>11</sup>. Este curso es brindado por una de las voluntarias, de profesión Etóloga, que se especializa en el comportamiento e interacción humano-perro. Otro de los objetivos de este curso es expandir y promover el uso de la

---

<sup>9</sup> Ver Anexo A- Profundización conceptual (ONG, Voluntariado, IAP)

<sup>10</sup> Las metodologías que se utilizan en el entrenamiento de los perros están vinculadas a la formación de Pet Patner

<sup>11</sup> <https://www.iapuy.org/>

herramienta, dar difusión de la organización y ser la principal puerta de entrada de voluntarios y perros. De las ediciones anteriores del curso es que surgen varios de los voluntarios con los que hoy cuenta la organización. El curso es abierto para todos los interesados en la temática, tiene una duración de 10 semanas y se cobra una suma de dinero determinada, por lo cual también opera como la fuente principal de financiamiento. El curso se estructura en cinco módulos temáticos virtuales (Interacción Humano Animal; Introducción al conocimiento del perro; Introducción a la Educación Canina; Introducción a las Intervenciones Asistidas por perros; Abordajes en IAP), y cinco instancias prácticas presenciales.

### 3. PROBLEMA IDENTIFICADO

La estructura de la organización ha sido sostenida por voluntarios en todos los roles de gestión, aunque en este nuevo escenario de aumento de demanda se observa la oportunidad y necesidad de fortalecer dicha estructura, en aspectos cuantitativos y cualitativos de sus integrantes. Esto se debe a que se torna cada vez más pesado y menos efectivo el balance personal, entre la dedicación horaria a la ONG y la dedicación al trabajo remunerado que tiene cada voluntario.

A partir de los primeros intercambios con los referentes de la organización, se realizó un diagnóstico preliminar, del cual surge que el problema de la organización es que inicia como un grupo de amigos con intereses y objetivos en común, y se convierte en una organización formal, sin haber transitado por una transformación planificada. Como consecuencia, implicó entre otras cosas, que las tareas críticas recaigan en los mismos voluntarios, y al mismo tiempo, no puedan dar respuesta a la demanda actual del mercado. Al profundizar en el relevamiento, estudio y conocimiento de IAPUy se detectó que en realidad el problema excede a lo estructural, y que se enfrentan a un problema de *sostenibilidad*.

## **4. MARCO CONCEPTUAL**

### **4.1 Modelo de identidad de las organizaciones**

Como parte del estudio de la organización y su “problema” para el desarrollo del trabajo, se incorporaron algunos autores y sus principales conceptos vistos a lo largo del Posgrado de Transformación Organizacional. Asimismo, se profundizó en algunos conceptos específicos que resultaron pertinentes para tener un mayor entendimiento de la organización.

Como columna vertebral del análisis organizacional, se tomaron de base dos libros, *Identidad de las Organizaciones* (2011) de los autores Leonardo Schvarstein y Jorge Etkin, y *Psicología social de las organizaciones* (2000) de Leonardo Schvarstein. Los autores presentan un marco teórico de análisis organizacional a partir de un enfoque sistémico, el cual permite ser aplicado en una transformación. Se plantean los metaconceptos de identidad, estructura y autonomía, que son descriptivos, y la definición de los dominios: propósitos, relaciones y capacidades, como análisis instrumental y operacional. La definición de la identidad sujeto permite distinguir a la organización como singular y diferente, así como determinar los aspectos que, de transformarse resulten en pasar a ser otra organización, como por ejemplo su forma jurídica. Esta identidad se materializa en una estructura como se representa en la figura 1, en la que se determina el grado de autonomía. Ésta es entendida como la capacidad propia de la organización para gobernarse, reorganizarse y sobrevivir en condiciones distintas a la que fue creada.

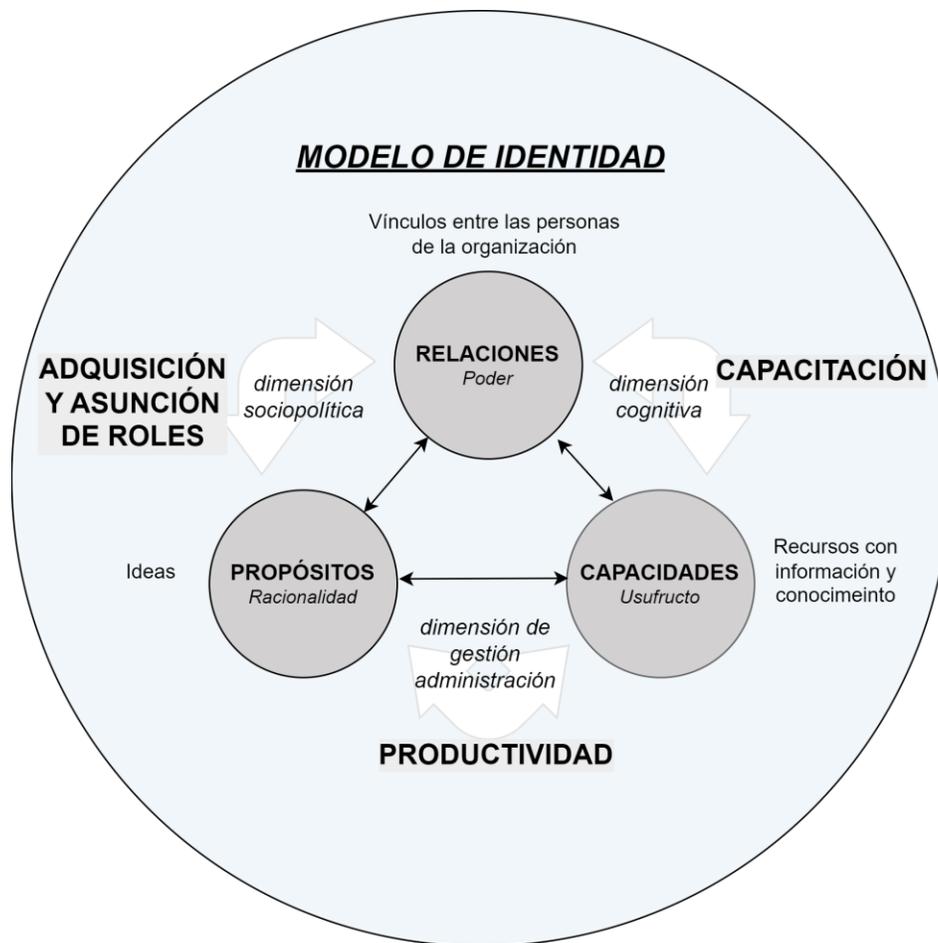


Figura 1. Modelo de identidad de las organizaciones

Este modelo sistémico, propuesto por Leonardo Schvarstein y Jorge Etkin, plantea que la estructura está definida por:

**Propósitos:** Toda organización se distingue por tener un conjunto de objetivos, planes, programas, ideas y proyectos; tiene que ver con el por qué y hacia dónde va. Este dominio está regido por la lógica de la racionalidad cuyo significado etimológico es la “razón de ser”. Cada propósito tiene una razón subyacente que puede ser de orden económico, social, tecnológico o vincular, pueden coexistir entre ellas, aunque generalmente predomina una sobre otras. Por ejemplo, en una organización sin fines de lucro domina el orden social sobre las otras, en cambio

en una organización del sector privado con fines de lucro, domina la racionalidad económica sobre el resto. Es necesario puntualizar que no todos los propósitos deben estar alineados entre sí, puede ocurrir que algunos sean de orden complementario y otros antagónicos.

**Relaciones:** Representa todas las interacciones entre los sujetos de la organización, tiene que ver con los vínculos que establecen las personas en el marco del cumplimiento de sus roles. La lógica subyacente de este dominio es la noción de poder dada por Michel Foucault y a su enunciado “donde hay poder hay resistencias”, es que se debe analizar cómo se gestiona cualquier conflicto que surja en el dominio de los propósitos, el cual se va a resolver mediante el ejercicio del poder en el dominio de las relaciones.

**Capacidades:** Este dominio está definido por la capacidad de la organización de hacer una correcta y eficiente utilización de los recursos, su lógica subyacente es el usufructo. Se refiere al conocimiento instalado y a la información transmitida que permite un debido uso del mismo.

Existe una relación de mutua reciprocidad entre los dominios, generando una retroalimentación positiva entre ellos. Comprende un círculo virtuoso, en donde necesariamente, nuevos propósitos generan nuevas capacidades para lograrlos, a su vez potencia las relaciones. Si bien es un proceso de retroalimentación positiva, cabe señalar que cuando existe escasez en los recursos, la capacidad de generar nuevos propósitos se ve limitada, pudiendo al mismo tiempo resultar en un debilitamiento en el dominio de las relaciones.

En resumen<sup>12</sup>: *“Este modelo sistémico de las organizaciones tiene aspectos analíticos y descriptivos, que permiten la descripción en componentes y hacer un modelo para producir*

---

<sup>12</sup> <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=6xgLG4QravQ>

*organización, de modo tal, que satisfaga sus propósitos en el marco de las relaciones que tiene establecidas en las personas, haciendo usufructo de los recursos transformados en capacidades.”*

El análisis va a transitar en la descripción de estos dominios y en el entendimiento de cómo se gestionan las dimensiones cognitivas, sociopolítica y de gestión administrativa de la organización a través de los siguientes componentes:

Dominio de propósitos: racionalidad dominante y pertinente, alineamiento de los propósitos, dinámica de los propósitos, grado de cumplimiento de los propósitos.

Dominio de las capacidades existentes: estructura formal, infraestructura (factores espaciales), tecnologías, recursos y su distribución.

Dominio de las relaciones: circuitos de poder, características de los integrantes, tipos de relaciones, liderazgo, comunicación, toma de decisión, clima laboral, informalidad.

#### **4.2 Concepto de Imagen = Identidad + Comunicación**

Para analizar los aspectos de la comunicación, se va a trabajar en dos tipos de enfoques diferentes, uno relacionado a la imagen organizacional y el otro, relacionado con el estado de la comunicación organizacional en el contexto de una situación de cambio o transformación. El profesor Dr. Gabriel Kaplún, en su curso Comunicación Organizacional, trae los conceptos de canales de la comunicación, flujos, roles, imagen e identidad, que se vinculan al modelo de identidad de Schvarstein y Etkin descritos. Adicionalmente, la Lic. Lucía Muñoz en su curso Liderazgo para el Cambio, propone a la comunicación como herramienta fundamental en los procesos de transformación, en el sentido de que sus características impactan en el éxito de la transformación.

Kaplún introduce el concepto de Imagen en relación al concepto de Identidad de Schvarstein, afirmando que la imagen es el resultado de la sumatoria de la Identidad y la Comunicación, entendiendo a ésta última como todas las interacciones comunicativas de la organización. Dicha precisión se realiza para no acotar el concepto de comunicación a los medios, y así considerar a las interacciones que se dan hacia adentro y hacia afuera de la organización, como también las interpersonales, las cuales hacen a la producción de la imagen.

Este concepto de imagen, propone observar cómo es la comunicación, pero también cómo es la identidad, ya que se puede apresurar a pensar que hay problemas de imagen organizacional por la comunicación, cuando en realidad el problema de raíz tiene origen en la identidad y sus componentes. De esta manera la organización comienza a cuestionarse sobre: “quiénes somos”, “qué queremos” y “a dónde vamos”.

Como se vio anteriormente, la organización define su identidad en torno a tres ejes: relaciones, capacidades y propósitos, y cómo éstos se relacionan entre sí. Contar con objetivos claros, entender cómo se relacionan y saber cuáles son sus capacidades, resultan imprescindibles ya que hacen a su identidad. Estas relaciones se comportan de manera tal que, cualquier movimiento que se haga en uno de éstos impacta en el otro, otorgándole una nueva identidad. Es decir, las características que describen a estos elementos hacen que las organizaciones se diferencien de las otras.

Según sostiene Kaplún, *“la identidad es una afirmación y una negación a la vez. Yo soy quien soy porque soy distinto de vos o de otros. Y me diferencio básicamente en alguna de estas tres cosas (quiere decir: propósitos, capacidades y relaciones). Y cuando hay problemas de identidad alguna de estas tres cosas están complicadas, no definidas, no hay acuerdo interno suficiente.*

*Esto hace aparecer imágenes difusas que generan también imágenes confusas para los demás”.*

(Kaplún, 2003, pág. 7)

En particular se va a utilizar este concepto para indagar y profundizar en las características del componente de comunicación, del dominio de relaciones del modelo de identidad y de la imagen organizacional, respondiendo a las preguntas ¿Con quiénes se relacionan y cómo?, ¿Qué redes han tejido?, ¿Qué tipo de organización y qué tipo de comunicación están construyendo?, ¿Qué instituciones las atraviesan?, ¿Cómo se han institucionalizado?, ¿Qué fuerza instituyente tienen? y ¿Cómo los ven, cómo se ven?

### **4.3 Comunicación como herramienta de construcción social**

Cuando se analiza la comunicación desde la perspectiva del cambio, se hace a partir de las ideas y experiencias que Lucía Muñoz expresa en su trabajo: “CAMBIO ORGANIZACIONAL: El rol de la Comunicación en los procesos de cambio”.

En el mencionado trabajo, se plantea la importancia de elaborar una buena estrategia de comunicación para gestionar las resistencias al cambio, es decir, el miedo a lo desconocido, la incertidumbre y ansiedad que generan los procesos de cambio. Menciona el modelo de Kotter para la Gestión del Cambio caracterizado por 8 pasos, haciendo especial énfasis en la importancia de cómo comunicar el sentido de urgencia (primer paso), para que todos los integrantes de la organización sepan por qué es necesario el cambio y tengan un espacio de retroalimentación. El segundo paso del modelo de Kotter plantea la formación de una “poderosa coalición de liderazgo”, conformada por equipos conductores, que deben definir la visión del cambio y saber cómo comunicarla. En estas etapas se considera a la comunicación como herramienta transformadora, cuya función es aumentar la eficacia de los procesos de transformación,

realizando comunicaciones externas e internas exitosas. Al mismo tiempo, durante todo el proceso es fundamental mantener informados sobre las características del cambio a todos los integrantes, generando espacios de intercambio para alinearlos a los objetivos de la organización e involucrarlos.

Otro enfoque que agrega L. Muñoz, es el de la comunicación como construcción social, en donde lo que se conversa es lo que se transforma en el contexto o en la realidad en la que viven. El foco se pone en el entendimiento y la creación de sentido de lo que se habla entre los miembros de la organización. Este aspecto puede sugerir diferentes contextos en relación con el cambio, de adhesión o de resistencia. Esta mirada propone influir en el contexto de resistencia, ubicando a la comunicación como el escenario en donde va a ocurrir el cambio, esto permite generar nuevos diálogos positivos alineados con los objetivos para crear la realidad organizacional deseada.

#### **4.4 Indagación Apreciativa**

Una de las herramientas que se propone para el cambio organizacional, utilizando la comunicación como proceso de construcción social, es la Indagación Apreciativa, la cual se utiliza en el presente trabajo y se explica en profundidad en los siguientes párrafos.

Este enfoque de la comunicación brinda una manera de gestionar las resistencias al cambio, teniendo como objetivo replantear la situación actual y generar un nuevo contexto.

La indagación apreciativa como herramienta de construcción social se vincula con lo planteado por Kaplún: “la comunicación como producción de vínculos y sentidos”, y su aplicación en el análisis opera iniciando la transformación organizacional desde el comienzo de las comunicaciones y las interacciones con sus integrantes.

Se incorporaron a los autores Frank J. Barrett y Ronald E. Fry, para sumar los lineamientos y aportes en Indagación Apiciativa, vistos en el curso de Gonzalo Noya, con el objetivo de que el presente trabajo cumpla con un hito académico, sea contributivo a la organización de estudio, a través de experiencias positivas y de co-construcción generadas con la aplicación de la herramienta.

Esta metodología propone en su abordaje la construcción de capacidades organizacionales, transformando los sistemas humanos en una imagen compartida de su potencial más positivo, basado en la búsqueda de fortalezas propias de los sistemas, y en la construcción de las capacidades.

Al cambiar el foco permite salir de la mera mirada en los problemas organizacionales, para lograr construir una imagen de futuro prometedor a la cual aspirar. Construir capacidades implica iniciar por cosas desconocidas, lo que significa una oportunidad para descubrir e innovar, esta es la base sobre la cual estos autores proponen el concepto de Indagación Apiciativa (IA).

Barrett y Fry afirman: *“IA es constructiva, generativa y un modo de investigación basada en la acción, es una búsqueda para descubrir el “corazón” positivo de un sistema- pasadas, presentes y futuras capacidades para cooperar por el bien común”* (Barrett & Fry, 2010, pág. 38).

Para llevar a la práctica la forma de construir capacidad cooperativa a través de la Indagación Apiciativa, es que estos autores presentan un ciclo de cuatro dimensiones: *Descubrir, Desear (Soñar), Diseñar y Destino*; que posteriormente se verán aplicados en instancia con la organización y su posterior estudio.



Figura 2. Ciclo de cuatro dimensiones

Se propone utilizar como herramienta de comunicación planificada al Plan de Comunicación, cuyo objetivo es responder a las preguntas sobre cómo se desarrollarán y ejecutarán las comunicaciones. Partiendo de un mapa de interesados<sup>13</sup>, se identifican los distintos grupos de interés, permitiendo pautar las diferentes comunicaciones, diferenciando público objetivo, canales, tipo de mensaje, responsable y eficiencia de la comunicación.

---

<sup>13</sup> En el Anexo E se puede observar el mapa de interesados realizado para la organización en el marco de la materia Gestión avanzada de proyectos, 2023.

Etapas del Proyecto	Objetivos	Mensaje	De parte de quién	Acción para desarrollar	Segmentación (audiencia)	Cómo	Fecha	Evaluación (identificación de resultados)
Descongelamiento	Mantener informados a todos los empleados de la organización acerca del proyecto de transformación de manera de aumentar su comprensión respecto a las implicancias del cambio en su operativa diaria y generar un sólido apoyo	Presentación del Proyecto de transformación, sus objetivos y etapas planificadas	Directorio	Cena de lanzamiento	Nivel de conducción de la organización	Cara a cara- Presentación	25/7	El evento fue calificado como positivo por la mayoría de los asistentes

Figura 3. Plan de Comunicación, ejemplo extraído del trabajo “CAMBIO ORGANIZACIONAL El rol de la Comunicación en los procesos de cambio”, elaborado por Lucía Muñoz.

## **4.5 Herramientas de análisis complementarias**

### **4.5.1 Diagrama de Ishikawa**

Para continuar con la mirada sistémica de la organización, aprovechar las instancias de intercambio de las entrevistas y en particular, para poder identificar la causa raíz del problema complejo, se utiliza la herramienta de análisis, Diagrama de Ishikawa<sup>14</sup>, también conocido como espina de pescado. Es una metodología que permite la construcción de una representación gráfica en la que se identifican las posibles causas de un problema o efecto específico.

<sup>14</sup> Se utiliza la herramienta originalmente para mejora de procesos, para este caso, se adaptó y utilizó para análisis de problemas complejos en organizaciones como ya fuera aplicada por las estudiantes en otras oportunidades.

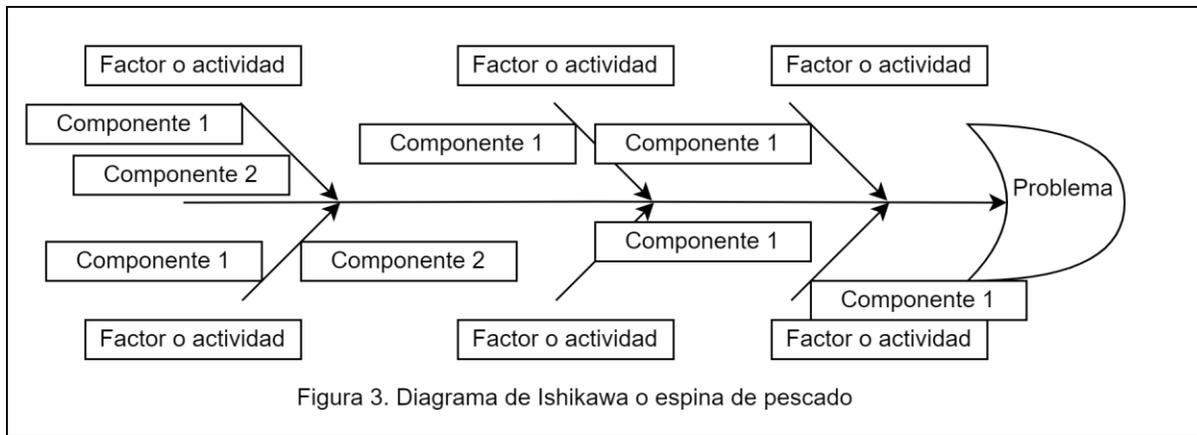


Figura 4. Diagrama de Ishikawa

Como se muestra en la figura 4, el diagrama consta de seis factores que definen al sistema u organización. A su vez se identifican los componentes que contribuyen en cada factor y que pueden estar interviniendo en la causa raíz del problema identificado.

#### **4.5.2 Canvas. Modelo de negocio**

Luego de avanzar en el acercamiento a la organización y obtener información directa de sus integrantes, con el objetivo de reflejar el modelo de negocio actual, se decide utilizar la herramienta CANVAS<sup>15</sup>. Como se puede observar en la figura 5, se obtiene una “foto de la realidad” que resulta una herramienta útil en esta etapa de indagación, porque permea y contribuye a un pensamiento estratégico a partir de la autopercepción de la organización. Una vez validada la situación actual con la organización, se van a realizar instancias de intercambio para generar el sentido de urgencia y evaluar posibles alternativas hacia una organización sostenible.

<sup>15</sup> <https://modelo-canvas.com/plantillas>. Figura 5. Si bien es una herramienta que se utiliza en emprendedurismo, ha sido utilizada para reflejar el modelo de negocio actual y proyectado, como se va a utilizar en este caso de estudio.

<b>PLANTILLA MODELO CANVAS</b>		Diseñado para:	Diseñado por:	Fecha:	Versión:
		IAPUy	Matilde Casabó, Natalia Castillo y Lucía Sánchez	01 July 2023	V.2
<b>Socios clave</b> ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de los socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?  <b>MOTIVACIONES PARA ASOCIACIONES:</b> Optimización y economía, Reducción de riesgos e incertidumbres, Adquisición de recursos y actividades particulares.	<b>Actividades clave</b> ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor? Nuestros canales de distribución? Nuestras relaciones con los clientes? Nuestros flujos de ingresos?  <b>CATEGORIAS</b> Producción, resolución de problemas, plataforma / red  <b>Recursos clave</b> ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor? Nuestros canales de distribución? ¿Relaciones del cliente? ¿Flujos de ingresos? <b>TIPOS DE RECURSOS:</b> físicos, intelectuales (patentes de marca, derechos de autor, datos), humanos, financieros	<b>Propuestas de valor</b> ¿Qué valor le ofrecemos al cliente? ¿Qué problemas de los clientes estamos ayudando a resolver? ¿Qué conjuntos de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de clientes? ¿Cuáles son las necesidades del cliente que satisfacemos?  <b>CARACTERÍSTICAS:</b> Novedad, rendimiento, personalización, "Hacer el trabajo", diseño, marca / estado, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, conveniencia / usabilidad	<b>Relación con clientes</b> ¿Qué tipo de relación espera cada uno de nuestros segmentos de clientes que establezcamos y mantengamos con ellos? ¿Cuáles hemos establecido? ¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio? ¿Qué tan costosos son?  <b>Canales</b> A través de qué canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados? ¿Cómo los estamos alcanzando ahora? ¿Cómo se integran nuestros canales? ¿Cuáles funcionan mejor? ¿Cuáles son más rentables? ¿Cómo los estamos integrando con las rutinas de los clientes?	<b>Segmentos de clientes</b> ¿Para quién estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes? ¿Es nuestra clientela un mercado masivo, un nicho de mercado, una plataforma segmentada, diversificada y multifacética?	
<b>Estructura de costos</b>			<b>Fuente de ingresos</b>		

Figura 5. Modelo de negocios CANVAS (Ver ANEXO G)

Con el fin de dar un mayor entendimiento sobre la metodología de trabajo utilizada, se definen los siguientes conceptos, que hacen parte del foco metodológico:

#### **4.5.3 Investigación cualitativa y entrevistas en profundidad**

Todo el trabajo de campo realizado se basa en una metodología de **investigación cualitativa**; la cual como menciona Sampieri “*se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente)*”. (Hernández Sampieri, 2014, pág. 9)

Cuando el trabajo tiene un foco cualitativo, hay varias herramientas de recolección de información; una de ellas son las entrevistas abiertas y/o en profundidad: instrumento de análisis cualitativo en donde se conversa con una persona sobre diversos tópicos, en un formato de charla con alguna guía de temas.

El investigador en estas instancias tiene que darle espacio a la observación, como otra herramienta de recolección de información. En este trabajo, al ser varias personas moderando, se

pudo realizar esta separación de roles, lo que trajo más datos para el procesamiento de la información posterior.

#### **4.5.4 Teoría del Círculo Dorado**

Para construir el propósito de la organización se acude a la teoría El círculo dorado (o Golden Circle en inglés) que fue presentado por Simon Sinek (publicista, escritor, consultor estadounidense) en una conferencia TED<sup>16</sup>. La propuesta de Simon Sinek es una de las estrategias de las marcas más poderosas del mercado. Esta estrategia consiste en crear el valor de una idea a través de hacerse tres preguntas (¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Por qué?) en la organización. Esta teoría se plasma en un gráfico como se muestra en la figura 6, donde se ubican las preguntas en tres círculos concéntricos.

Definir el “por qué” fue el camino inicial de este trabajo, para así consensuar el propósito de IAPUy y que éste, fortalezca a la identidad organizacional y por lo tanto a la imagen de la misma.

---

<sup>16</sup> TED: espacio en donde oradores de diversos perfiles comparten sus experiencias o ideas



Figura 6. Teoría del Círculo Dorado de Simon Sinek.

## **5. ENFOQUE METODOLÓGICO**

A continuación, se detallan los métodos de análisis que se utilizaron para el desarrollo de este proyecto, que permitieron lograr los objetivos planteados en sus distintas etapas, desde un enfoque cualitativo (investigación centrada en información no numérica, como las palabras).

Será una investigación explicativa, en donde se trabajará en conocer las causas por las cuales hoy institucionalmente no están siendo capaces de responder al aumento de demanda, y tienen comprometida la sostenibilidad de la organización.

### **5.1 Entrevistas en profundidad:**

Con el objetivo de aproximarnos a la organización y tener una idea de su situación actual, se realizan entrevistas individuales en profundidad a los referentes claves de la organización. La información relevada permite completar el Diagrama de Ishikawa y comenzar el análisis organizacional, a partir del modelo sistémico de identidad de las organizaciones propuesto por Etkin y Schvarstein.

Previo a la realización de las entrevistas, se plantea una pauta con preguntas abiertas y cerradas, estructuradas de manera tal que responde a los diferentes componentes del modelo de identidad de las organizaciones, y al relevamiento de información para la identificación del problema. Se toma como referencia la formulación de preguntas de indagación apreciativa, con la finalidad de ir generando un pensamiento diferente y positivo durante las instancias de reflexión. La duración planificada es de una hora, siendo flexible para los casos en que el entrevistado se extienda brindando información pertinente. Se solicita autorización para grabarlas para dejar registro y poder realizar eventuales consultas posteriores.

Estas entrevistas se realizaron inicialmente a la Presidenta, a la expresidenta y referente de proyectos; a la profesora del curso y a la tesorera de la organización. Posteriormente se sumaron las de la secretaria, la voluntaria encargada de las redes sociales, y una de las voluntarias más nuevas. (Ver Anexo B - Pauta de entrevista)

## **5.2 Primer Taller:**

De forma complementaria a las entrevistas y con el objetivo de ampliar la mirada y validar la información obtenida de la organización, se realiza un taller con todos los voluntarios bajo el enfoque de las cuatro dimensiones de Indagación Apreciativa. Para continuar con las observaciones de forma constructiva, generativa y participativa en una búsqueda de que puedan conectar y descubrir el “corazón” positivo del sistema-organización. Para explorar sobre sus motivaciones de formar parte de esta organización, así como trabajar sobre su visión de futuro. El taller se realiza de forma presencial, en la casa de una de las referentes de la organización, en el día y hora que ellos pautan para procurar la mayor cantidad de participantes posible. (Ver Anexo C - Planificación Primer Taller)

### **5.2.1 Análisis:**

Se procede a ordenar y analizar la información relevada, utilizando las herramientas de Diagrama de Ishikawa y modelo de negocios Canvas. Como resultado se espera que surjan las causas del problema identificado, y el sentido de urgencia del cambio que se propone realizar para lograr esa visión de futuro proyectada en el taller.

### **5.3 Segundo Taller:**

A partir de los resultados de este taller y considerando la información recabada mediante las otras herramientas, se propone trabajar en alinear y encontrar puntos en común entre los intereses y los objetivos individuales con los grupales de la organización. Como se describió en el marco teórico, tener un propósito claro es clave para cualquier organización, al igual que una visión de futuro compartida contribuye a la transformación o cambio organizacional. Para trabajar en este enfoque y completar el modelo de identidad de las organizaciones, se propone realizar un segundo taller llamado “Creando nuestro propósito”.

La planificación y armado de este taller se basó en los aportes que nos trae Simon Sinek, en el desarrollo de su modelo del Círculo Dorado, indagando en el Qué, Cómo y Por qué de las organizaciones, desarrollado anteriormente.

Dado los tiempos acotados y las dinámicas individuales, el equipo resuelve realizar esta instancia en modalidad virtual por Zoom, con el objetivo de obtener una mayor cantidad y diversificación de participantes. Para aprovechar la experiencia de la virtualidad y las herramientas adecuadas, se propone una consigna individual en KAHOOT. Este aplicativo permite formular preguntas que van apareciendo en la pantalla de manera interactiva para que el usuario responda. La herramienta cuenta con elementos audiovisuales, haciendo más atractiva y lúdica la experiencia. Se propone la separación de grupos y la socialización de los resultados obtenidos. (Ver Anexo D-Planificación Segundo Taller)

#### **5.4 Observaciones de campo:**

Complementando las entrevistas en profundidad y los talleres, se realizan observaciones de campo. La visita a diversos tipos de intervenciones facilita la comprensión de las lógicas internas de la organización con los clientes. Por otro lado, la participación en algunas instancias del curso de formación permite hacer una observación sobre los niveles de participación, de comunicación y de vínculos. Este relevamiento se considera necesario para identificar en el dominio de las relaciones cómo se ejerce el poder en la organización.

#### **5.5 Resultados esperados:**

Al final de todas las actividades y del análisis correspondiente, se va a completar el modelo sistémico de identidad de la organización, es decir, el propósito, las relaciones y las capacidades que desarrolla Schvarstein y Etkin.

Se va a proponer un modelo de cambio organizacional que procure la sostenibilidad de la organización cuyo contenido es el siguiente:

- Propósito de la organización
- Visión de futuro que fundamenta el cambio
- Recomendaciones de acciones a desarrollar en una siguiente etapa

## 6. ANÁLISIS Y RESULTADOS

### 6.1 Identificando el problema

#### 6.1.1 Entrevistas en profundidad

El análisis comienza con los resultados obtenidos en las entrevistas en profundidad realizadas con las distintas referentes de IAPUy. En un primer acercamiento, se entrevistan a cuatro referentes: expresidenta, presidenta, profesora del curso y tesorera.

Como primera inferencia de alguna forma consensuada entre las entrevistadas, surge que el problema de la organización es que se inicia como un grupo de amigos con intereses y objetivos en común, que se convierte en una organización formal, sin haber transitado por una transformación planificada.

Se refleja en ciertos verbatimims:

- “Las tareas de gestión las realizamos siempre las mismas personas”
- “hay gente que no tiene ni idea de lo organizativo”
- “en la práctica todo se resuelve por WhatsApp, lo cual es un problema enorme...”  
“tenemos mil grupos todos de IAPUy” Por ejemplo, uno de trabajo, otro social donde se saludan por los cumpleaños y comparten perros perdidos, otro por cada institución a la que se coordina la intervención asistida, como ser Pereira Rossell, Hospital Británico, Casmu, odontopediatra, y otros.
- “hay diferencias entre los integrantes”
- “para crecer es necesario salir del grupo de amigos”

- “los que realizan el trabajo desde la creación de la organización, están cansados, los que entran tienen otro aire, falta compromiso”
- “pasan los años y es difícil de sostener, se pierde la motivación”

Desde la percepción de los voluntarios fundadores, junto a la de otros que si bien se han incorporado posteriormente están muy comprometidos, se observa que esta transición de crecimiento ha resultado en que las tareas críticas recaigan siempre en los mismos voluntarios, y al mismo tiempo, la organización como tal no puede dar respuesta a la demanda actual del mercado.

Se realiza el diagrama de Ishikawa, con el fin de analizar a la organización como un sistema y poder identificar las causas del problema, que en un principio se define como “la transición de ser un grupo de amigos a ser una organización formal en crecimiento, que brinda servicios de intervenciones asistidas por perros a instituciones educativas y de salud entre otras”.

Al avanzar en el relevamiento, análisis y conocimiento de IAPU y con la realización de otras entrevistas en profundidad a otros voluntarios, se detecta que el problema excede a lo estructural, y que se enfrentan a un problema de *sostenibilidad*.

De las entrevistas se obtienen los siguientes verbatim:

- “no hay nada pautado, ni nada armado respecto a qué comunicar”
- “muchas veces se generan demandas que no podemos cumplir, seguimos siendo poquitos...”
- “la realidad hace que no se puede tener un gran crecimiento de la organización, tener el perro bien conlleva muchísimo trabajo y costos”

- “se hace difícil sostener las intervenciones, el curso y además las juntas recreativas y de entrenamiento para los perros sumado a las actividades laborales y personales de cada uno...”
- “el curso lleva mucho tiempo en planificación, actualización, convocatoria y dictado...”
- “no sé si todo el que hace el curso lo hace para ejercer la actividad”
- “hay un cierto número de personas que han estado vinculadas a IAPUy pero actualmente son como fantasmas...habría que ver qué pasa...es que no motivamos a ese tipo de gente...”

### 6.1.2 Construcción y análisis del Diagrama de Ishikawa para IAPUy

Como resultado de los aportes de información y validado con algunos integrantes, se construye el siguiente diagrama de Ishikawa para realizar el estudio de los factores e identificar las posibles causas raíz del problema planteado.

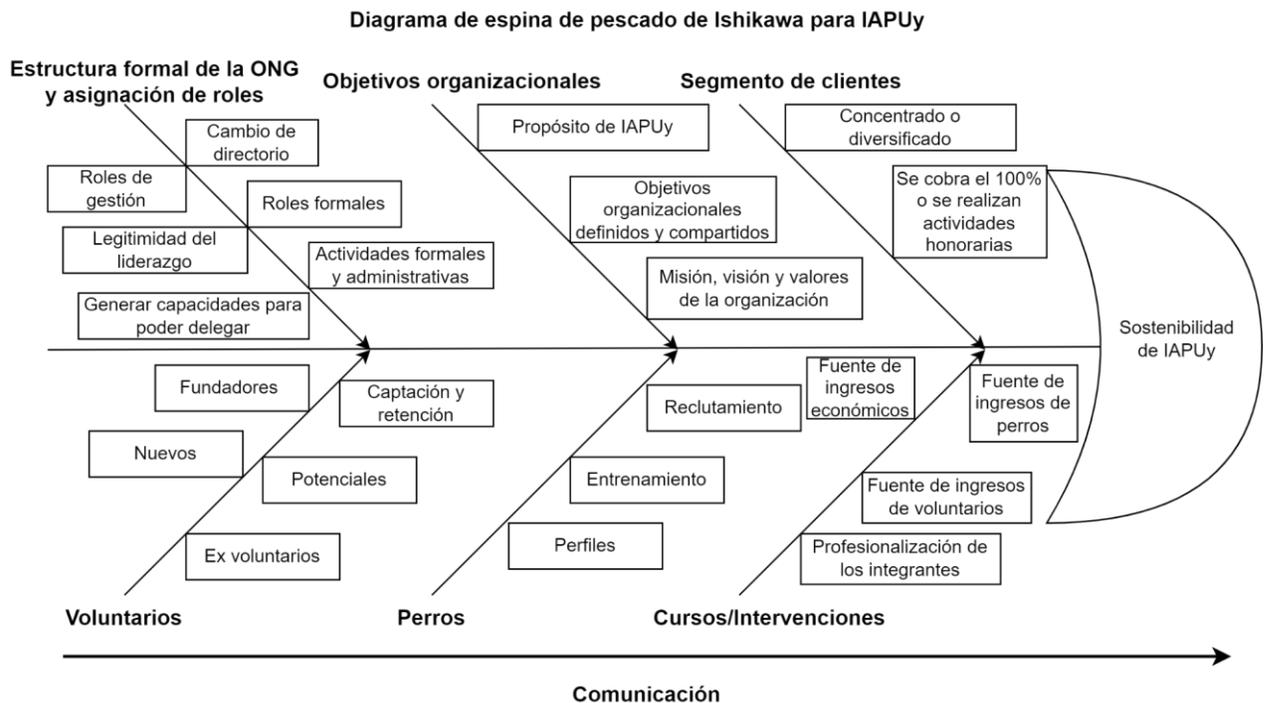


Figura 7. Diagrama de Ishikawa para el problema identificado: Sostenibilidad de IAPUy.

Se identifican como factores críticos de la organización:

- Estructura formal de la ONG y asignación de roles
- Objetivos organizacionales
- Segmentos de clientes
- Voluntarios
- Perros
- Cursos/intervenciones
- Comunicación (Transversalmente a todos los factores de la organización)

**Estructura formal de la ONG (Estatutos) y asignación de roles:** La composición de una ONG es un instrumento que tiene ventajas tributarias, y es plausible de captar fondos a través de donaciones y subsidios, requiere que los integrantes que conforman los diversos órganos estatutarios (Consejo Directivo, Comisión Fiscal y Comisión Electoral) no reciban ninguna remuneración. Por lo cual, estos cargos tienen que ser ocupados por voluntarios con vocación de servicio por lo que hacen. Se observa que entre los voluntarios fundadores y los nuevos voluntarios que se incorporan, se generan diferentes niveles de confianza. Esto dificulta la transmisión de conocimientos y capacidades de gestión, necesarios para la sostenibilidad desde el círculo fundador hacia toda la organización, por lo cual debería haber planes para la comunicación y transmisión de conocimientos. Se debe considerar que actualmente de IAPUy cuenta con 25 voluntarios, de los cuales 12 deben integrar la estructura formal de la organización con una rotación costosa tanto en tiempo como en dinero por las certificaciones, la cual se puede realizar cada 2 años y se compone de los siguientes órganos:

- COMISIÓN DIRECTIVA (3 titulares y 3 suplentes): Presidente, Vicepresidente y Secretario.
- COMISIÓN FISCAL (1 titular y 1 suplente).
- COMISIÓN ELECTORAL (cuando haya elecciones- 3 titulares y 1 suplente).

**Objetivos organizacionales:** Se observa que el propósito de la organización es difuso, si bien está establecido en los estatutos de la ONG como objeto social, la ausencia de Misión, Visión y Valores escrita y compartida, así como los objetivos organizacionales poco socializados, pueden estar generando fragmentación y falta de compromiso en las obligaciones organizacionales de los diferentes tipos de voluntarios.

Cuando en las diferentes instancias, se indaga en el dominio del propósito del modelo de identidad de las organizaciones, se observa que para el caso de IAPU no hay definiciones compartidas sobre el propósito y objetivos de la organización.

De los intercambios con las referentes resulta que, la única vez que se trabajó en algo similar fue cuando se describió el objeto social en los estatutos de la ONG, donde participaron 8 de los 25 voluntarios activos a la fecha.

**Artículo 2º.- (Objeto Social).**

Esta Asociación Civil tendrá los siguientes fines: el desarrollo de actividades con perros en organizaciones, instituciones o empresas, ya sea con fines Educativos, asistenciales, sociales, terapéuticos, etc. Realizando intervenciones Asistidas por Perros, trabajando con personas con Discapacidad, adultos mayores, personas en situación de vulnerabilidad o exclusión, entre otros; realizando cursos y actividades de formación, Conocimiento y Educación canina y en cualquier temática relacionada Sin que sea una limitación de su actividad, la Asociación podrá:

1. Promocionar políticas que apoyen y promuevan las intervenciones asistidas por perros
  2. Llevar a cabo cualquier acción que estando en línea con los valores que comparte la organización, contribuya al objeto social.
  3. Contribuir en la investigación de los beneficios de la utilización del perro como herramienta terapéutica, recreativa y educativa en las diferentes poblaciones.
- Incidir en las políticas públicas relacionadas a las intervenciones asistidas por perros para defender el desarrollo a nivel nacional de las mismas.

ASOCIACION Y CULTURA  
DE REGISTROS  
FUNDACIONES

Figura 8. Fines de IAPUy definidos en los estatutos

**Segmentos de clientes:** Se observa un cambio en la en la matriz de clientes, en un inicio brindaban asistencia a geriátricos y escuela Roosevelt, instituciones que representan intervenciones de alta sensibilidad, por lo que representa trabajar con ancianos y con niños con discapacidad motriz y trastornos asociados.

En la actualidad se realizan IAPs recreativas en instituciones de la Salud, para generar bienestar a los pacientes que se encuentran en cuidados paliativos, rehabilitación y recreación a niños internados en CASMU y Pereira Rossell. Recientemente se incorporó la IAP como una experiencia específica en los espacios de consulta de una profesional independiente del área Odontopediatría.

Algunos miembros de la organización argumentan que este cambio se debe a que se logró acceder al objetivo ambicioso de realizar IAPs en instituciones de salud y cuidados paliativos.

Por lo cual dado que con los recursos actuales no se puede cubrir toda la demanda, este año se tuvo que priorizar y dejar la asistencia a geriátricos y a la escuela Roosevelt.

A su vez, se observa una posible diversificación en la segmentación de clientes, desde IAPs de recreación, educación y terapéuticas que requieran diferentes niveles de aptitud de la dupla. Es decir desde una especialización de nivel básico a una dupla de nivel alto de especialización que esté apta para atender casos de educación y terapéuticos como rehabilitación, pacientes con TEA u otras problemáticas.

**Voluntarios:** Se distinguen dos grupos de voluntarios en la organización, los fundadores y los nuevos. Los voluntarios fundadores son aquellos que formaron parte de Fundapass y que, por diferencias ideológicas decidieron retirarse para crear IAPUy. Los voluntarios nuevos, son los que se han ido incorporando a partir de su participación en las distintas ediciones del curso de formación, y que se integran fundamentalmente para realizar intervenciones asistidas con sus perros.

Cabe señalar que la captación de voluntarios es baja, ya que aproximadamente sólo un 20% de los que se capacitan, permanecen y pasan a formar parte de la organización. Por lo cual, resulta necesario indagar e identificar las brechas existentes en las motivaciones que los lleva a realizar el curso de IAPUy y a decidir pertenecer a IAPUy.

Respecto a sus objetivos y motivaciones particulares, no está claro que tan similares o antagónicas son en ambas categorías de voluntarios. Estas motivaciones van cambiando a medida que las personas experimentan y se desarrollan dentro de la organización. Por ejemplo, a varios de ellos los motiva el poder dar a conocer y llevar a la práctica las IAP a nivel nacional. Sin embargo otros, se ven motivados a ser voluntarios, para así hacer un bien social a los beneficiarios desde una postura más altruista. Como también, se encuentran motivados por el sólo hecho de pasar un buen momento con su perro. Cabe señalar que sus motivaciones también

están atravesadas por sus intereses relacionados a sus profesiones. Por lo antedicho, resulta necesario trabajar en identificar y alinear los objetivos organizacionales con los individuales para generar cohesión y compromiso de los voluntarios.

**Perros:** Los perros constituyen una parte fundamental de la dupla, que realiza las intervenciones asistidas por perros en los diferentes ámbitos. Uno de los objetivos es la profesionalización de las IAP, por lo cual se requiere contar con perros entrenados, para realizar las diversas intervenciones a partir de vínculos sanos y seguros entre el humano asistido y la dupla. Todos los perros de IAPUy atraviesan un proceso de habilitación para poder realizar las intervenciones, algunos mediante el screening de Pet Partners y otros, ahora más habitualmente, a través de una simulación de esta misma prueba. Esta evaluación mide las habilidades de la dupla perro-humano. El canal de ingreso de candidatos está restringido a las mascotas de los voluntarios y de los participantes de los cursos que brinda IAPUy. Con relación a este tema, se observan tensiones entre los referentes, respecto a utilizar otras fuentes de candidatos de perros, como pueden ser los refugios.

Por consiguiente es posible que una persona conforme la dupla con un perro que no es propio, y el desafío allí está en generar el vínculo requerido entre ambos a pesar de no convivir. Por lo cual, hay que destinar tiempo adicional a conocerse, compartir, vincularse (por ejemplo a través de actividades de paseo y juego).

Se observa que este factor es uno de los puntos críticos y tal vez, uno de los aspectos a reflexionar hacia la sostenibilidad de la organización. La mayor cantidad de intervenciones que IAPUy puede realizar debe ajustarse a los siguientes factores: la duración máxima de una

intervención, en cualquiera de sus tipos, es de una hora, y que cada perro puede realizar una intervención al día y no más de tres por semana.

**Cursos/Intervenciones:** Actualmente se realiza una edición del curso por año y se está desarrollando un equipo, en el cual delegar tareas de coordinación y administración. El dictado del curso cumple con cuatro objetivos: es el mecanismo de profesionalización y actualización de los voluntarios, como canal de difusión de la organización y de la herramienta intervenciones asistidas por perros, es la puerta de ingreso de nuevos voluntarios y perros, y por último, representa una fuente de ingresos económicos. Este curso es de alta especialización con contenido de calidad, es por esto por lo que demanda mucho tiempo de preparación, actualización e intercambio con los interesados, y no se han planteado la posibilidad de realizarlo dos veces al año, o la realización de otro tipo de curso o modalidad de entrenamiento para ampliar el público objetivo.

Adicionalmente en referencia al dictado del curso, varios voluntarios participan en las instancias de las actividades del curso, principalmente de los talleres presenciales. Eso requiere una recarga horaria importante para los pocos voluntarios que hoy participan. No obstante, en un sentido contrario, es un lindo mensaje el que se da a través de la presencia de los voluntarios a la hora de mostrarse ante los participantes del curso, como el grupo humano que son.

Siguiendo con la descripción del modelo sistémico de identidad de las organizaciones, profundizamos en el dominio de las relaciones, observando las características de la comunicación. En el diagrama se representa a la **Comunicación** como un factor transversal a todo el diagrama. La organización no cuenta con una estrategia de comunicación externa e interna definida, al contrario, se observa cierta informalidad. Respecto a la externa, si bien tienen

varios canales disponibles (página web, redes sociales, correo electrónico, contacto de referentes principales), no se ha desarrollado una planificación para su gestión y contenido. En la interna, el principal canal utilizado es el grupo de WhatsApp, creando varios grupos según los asuntos, ya sea para la difusión de información, como los intercambios uno a uno para la coordinación y toma de decisiones, se detecta, además, la poca interacción presencial en reuniones para la definición de futuras acciones.

La comunicación informal a la interna de la organización trae aspectos que pueden funcionar de manera positiva entre sus miembros, respecto a la cercanía, confianza y rapidez para resolver asuntos. Pero al mismo tiempo, genera que sea un espacio acotado de intercambio, donde los demás voluntarios quedan por fuera, no colaborando en su integración, involucramiento y participación en tareas y definiciones. En consecuencia, estas dinámicas generan una carga adicional de mensajes para quienes participan en múltiples grupos.

### **6.1.3 Primer taller**

Una vez definido y validado el problema y realizado el análisis de los factores que pueden estar contribuyendo al mismo, se planifica la realización de un taller con todos los voluntarios, bajo el enfoque de las cuatro dimensiones de Indagación Apreciativa. El objetivo es explorar sobre sus motivaciones en formar parte de esta organización, trabajar sobre su visión de futuro, así como identificar las formas de interacción a través del sentido y el vínculo entre los participantes. (Ver Anexo C - Planificación Primer Taller)

El taller se llevó a cabo en la casa de la voluntaria que fue la presidenta hasta el año pasado y que actualmente, cumple un rol de coordinación de todos los proyectos e intervenciones.

A priori se observa que, si bien la convocatoria se extendió a los 25 integrantes de IAPUy, asistieron únicamente nueve, que son fundamentalmente los miembros que forman parte de la organización desde un inicio, o que ya tienen varios años siendo voluntarios. En ocasión del feedback por parte de algunos referentes, consideraron que la participación fue buena y que, salvo excepciones, asistieron quienes eran esperable que lo hicieran, ya que son los que participan de las actividades de gestión y administrativas de la organización.

Las respuestas a las dinámicas propuestas fueron de aceptación, colaboración, con muchas ganas de conversar y compartir sus puntos de vista. Si bien se dispersaron, todos tenían algo que aportar, se logra la conexión con la organización desde el aspecto positivo, el relato sobre sus mejores experiencias está acompañado por sus sentimientos y emociones.

En la primera etapa de las cuatro dimensiones, *Descubrir*, se plantean dos instancias de reflexión, ambas a realizar en forma individual, experiencia cumbre a lo largo de la vida y un mejor lugar para trabajar en relación con IAPUy. Algunas de las expresiones compartidas:

- “Lo que más me gusta de la organización es lo social y divertido de las actividades. Lo que más extrañaría son las intervenciones”.
- “Lo que más me gusta es el compañerismo, compromiso y profesionalismo de la organización. ...salgo renovada energéticamente de las intervenciones”. Lo que ha aprendido es que: “con amor y paciencia se logra todo”.
- “Lo que más me gusta es la acumulación de momentos lindos, compartir la cultura de que los perros son muy importantes y que el vínculo cuando es genuino es significativo para el humano y para el perro”.

- “La pasión por los animales y en particular con los perros, es lo que hace que IAPUy sea parte de mi vida”.
- En el relato de una experiencia: “el caso de Romina de 4 meses internada, otros casos complejos como violaciones, intentos de suicidio, impulsan a tener que aprender a cómo vincularse con los pacientes, qué se puede hablar..., qué es lo mejor para ellos... Hacer intervenciones me hace sentir que cada vez tiene que superarse”.
- “Aprecio y valoro la empatía, amor y nexo vincular que genera el perro. No me imagino sin IAPUy, los sentimientos compartidos son genuinos”. “Con pequeños logros se obtienen grandes resultados”.

De lo compartido por otra participante: le gusta el encuentro, pese a que ella se define como “antisocial”, y le cuesta tener continuidad en los grupos que participa, en IAPUy se siente cómoda.

De estas expresiones, se observa que son un grupo diverso e interdisciplinario, que tienen en común un sentimiento especial hacia los animales y especialmente, hacia los perros. Existen ciertas afinidades entre los equipos de trabajo al momento de realizar las intervenciones. Los que no tienen perros propios, buscan adoptar y entrenar para participar con su mascota, o intentan establecer el vínculo con algún perro que ya esté apto para realizar las intervenciones.

De la dimensión *Soñar* se obtienen resultados muy interesantes, se les propone que describan qué ven si estuvieran en la misma fecha, pero en el año 2026:

- “**Nuestros desafíos** y la manera de enfrentarlos y conquistarlos nos han ayudado a crear un gran sitio para trabajar y desarrollar nuestras intervenciones como siempre quisimos, cada vez más atractivos interna y externamente...”

- “Hemos conseguido **formar líderes** de equipos para las distintas tareas que requiere la organización, éstos líderes inspiran las acciones de nuestros voluntarios para conseguir logros significativos”.
- “Los **voluntarios** ejecutan sus acciones con tenacidad, al mismo tiempo que reconocen y **celebran los logros**”.
- “Hemos sido reconocidos por nuestros clientes por nuestra capacidad para crear y entregar nuevos servicios valiosos y mejorar su experiencia con la organización...Nuestros voluntarios valoran el salto en el desempeño en las intervenciones, tanto en su calidad como en la cantidad de éstas. **Tanto clientes como voluntarios han renovado su apoyo y compromiso al plan de crecimiento que estamos ejecutando...**”.

Términos como: nuevos desafíos, formar líderes, voluntarios que celebran logros, renovación de apoyo y compromiso, plan y ejecución, hablan de crecimiento y continuidad, de planificar y ejecutar, son frases con una connotación positiva y, alentadoras de la comunicación como herramienta de construcción social.

Para obtener resultados en las dimensiones, *Diseñar*, donde se describen aspiraciones, y *Destino*, que describe las acciones para lograr esas aspiraciones, se armaron tres grupos de participantes. Y se resumen en el siguiente cuadro:

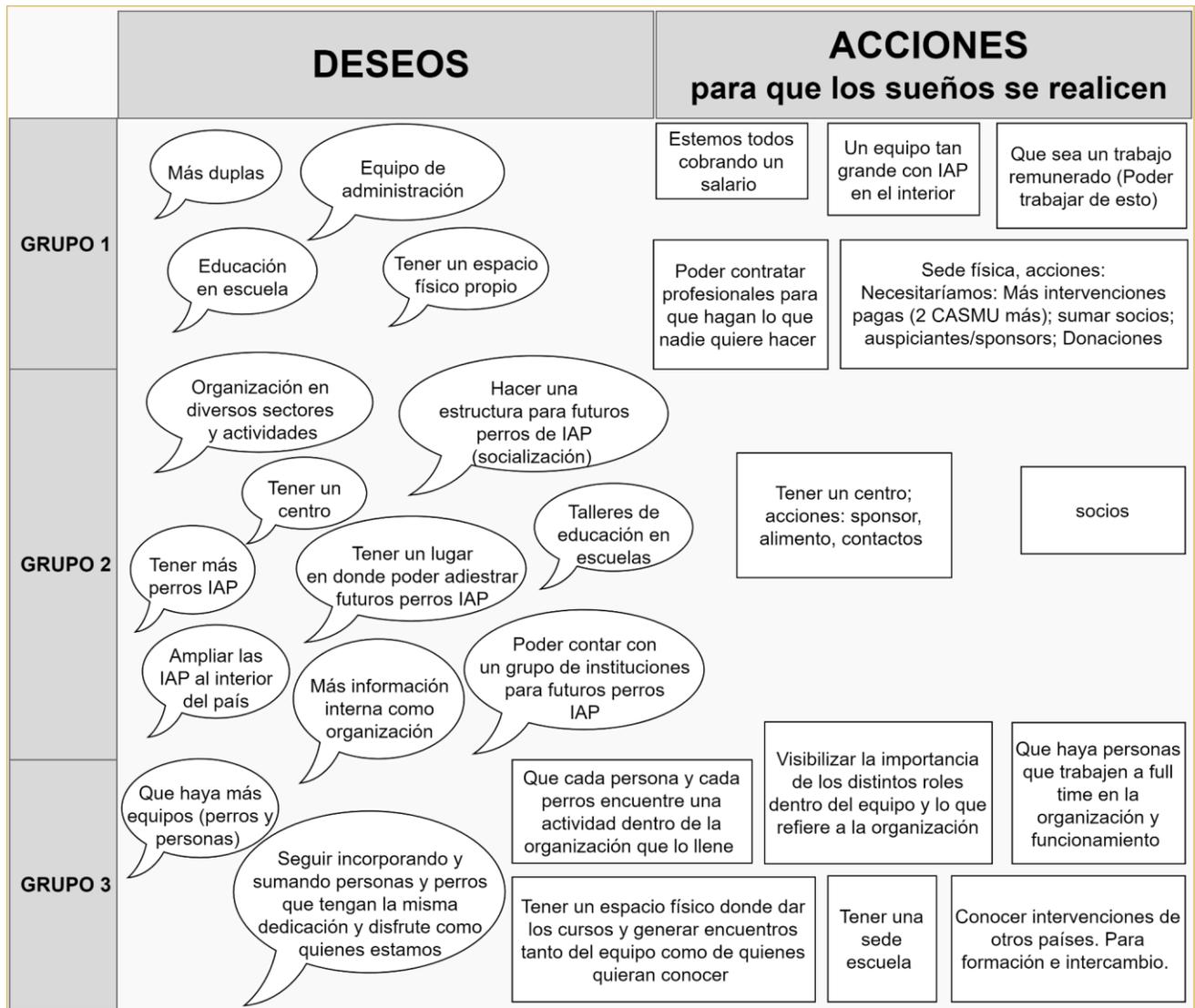


Figura 9. Resultados obtenidos durante el taller 1 aplicando la metodología de Indagación Apreciativa

Los aspectos por trabajar, entre la organización deseada y la actual, que se repiten en los tres grupos son: tener más duplas, tener un espacio físico como Sede y, realizar talleres de educación en las escuelas. Las acciones que se mencionan para lograr la organización deseada son las de contratar personal para realizar las tareas administrativas, elaborar un sistema de socios, tener sponsors, auspiciantes y donaciones. A su vez, que todas las duplas encuentren algún rol en la organización, que haya mayor información en la organización.

Finalmente, en el cierre del taller se solicita que los participantes compartan alguna palabra que resuma la experiencia vivida en el taller, éstas fueron: Entusiasmo (3), Comunicación, Sorpresa, Risas, Esperanza, Interesante, Vínculo.

## **6.2 Modelo de negocio actual**

Para representar la situación actual de la organización se aplica la herramienta del modelo de negocios Canvas. Se utiliza con el objetivo de identificar, validar y compartir el sentido de urgencia sobre el cambio que IAPUy debe realizar para lograr su sostenibilidad.

PLANTILLA MODELO CANVAS		Diseñado para:	Diseñado por:	Fecha:	Versión:
		IAPUy	Matilde Casabó, Natalia Castillo y Lucía Sánchez	1/7/2023	V.2
<b>SOCIOS CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesionales de la Salud y Educación.</li> <li>Instituciones educativas.</li> <li>Instituciones de cuidados.</li> <li>Instituciones de salud.</li> <li>Veterinarias: alimentación, sanidad, higiene, indumentaria, kit juegos y estética canina.</li> </ul>	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación continua y reclutamiento de guías.</li> <li>Reclutamiento y entrenamiento de perros.</li> <li>Sanidad e higiene de los perros.</li> <li>Alimentación adecuada de los perros.</li> <li>Elaboración y ejecución de proyectos.</li> <li>Cursos: Planificación, actualización, coordinación y dictado.</li> <li>Coordinación con las instituciones, profesionales y personas en las asistencias.</li> <li>Actividades administrativas, financieras y contables</li> <li>Reuniones recreativas y de socialización del equipo</li> <li>Comunicaciones interna y externa.</li> <li>Actualización y mantenimiento de las redes.</li> </ul>	<b>PROPUESTAS DE VALOR</b> <p>Aportar a la sociedad y concretamente a los beneficiarios de los diferentes proyectos, la experiencia de vincularse sanamente con los perros, enriquecerse a través de su contacto y vínculo, así como también alcanzar los objetivos que se hayan establecido.</p> <p>(<a href="https://www.iapuy.org/quienes-somos">https://www.iapuy.org/quienes-somos</a>)</p>	<b>RELACIÓN CON CLIENTES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>El cliente ya sea una Institución o personas en general pretenden una relación de largo plazo basada en la confianza y experiencia gratificante obtenida.</li> <li>Los profesionales confían en una herramienta que genera emociones y química en el paciente orientada al logro de los objetivos establecidos.</li> <li>Los profesionales de la salud construyen una relación de confianza con la organización que permite ir construyendo a partir de asistencias puntuales, un vínculo de largo plazo.</li> </ol>	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Actividades asistidas por perros</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Instituciones residenciales de la tercera edad, instituciones de la salud, centros educativos que ofrecen a sus integrantes la experiencia de vincularse con los perros sin objetivos específicos. Los fines pueden ser educativos, sociales, recreativos o motivacionales.</li> <li>Personas en general que se relacionan con los perros sin objetivos específicos. Los fines pueden ser educativos, sociales, recreativos o motivacionales.</li> </ul> </li> <li><b>Educación asistida por perros</b> <p>Profesionales de la Educación (maestros, profesores, psicopedagogos, psicólogos, etc) quien define los objetivos específicos de la actividad que utilizan la unidad de intervención (perro-técnico) para generar la interacción humano-perro como herramienta facilitadora, motivadora y de apoyo que permita alcanzar los objetivos planteados.</p> </li> <li><b>Terapia asistida por perros</b> <p>Profesionales participantes pueden incluir: médicos, psicólogos, terapeutas físicos, terapeutas ocupacionales, psicopedagogos, fonoaudiólogos, enfermeros entre otros que utiliza la interacción guiada con el perro como motivador y mecanismo de apoyo para facilitar el proceso hacia el cumplimiento de estos objetivos terapéuticos de la forma más rápida y disfrutable posible.</p> </li> </ol>	
	<b>RECURSOS CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se requiere integrantes de la ONG que estén capacitados y que sean voluntarios para realizar las actividades de la ONG como asistir en las intervenciones. Actualmente se cuentan con 16 de los 25 voluntarios disponibles para realizar intervenciones.</li> <li>Perros que cumplan con los requisitos del test IAPUy, que estén entrenados y en condiciones óptimas para las intervenciones. Actualmente cuenta con 10 perros.</li> <li>Recursos financieros para el funcionamiento de la ONG.</li> <li>Espacios abiertos y cerrados para entrenamiento, prácticas del curso y sociabilización.</li> </ul>				
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gastos administrativos</li> <li>Viajes</li> <li>Gastos de los perros</li> <li>Costos de actividades de divulgación, capacitación, entrenamiento y sociabilización del equipo</li> <li>Costos de IAP honorarias</li> </ul>		<b>FUENTE DE INGRESOS</b> <p>El precio del servicio de IAP por dupla es de \$3.500 en cualquier tipo de intervención Curso</p>			

Figura 10 - Modelo CANVAS - Situación actual de IAPUy

Del resultado del escenario actual surgen las siguientes observaciones:

La propuesta de valor definida en la página web de IAPUy es la siguiente: *Aportar a la sociedad y concretamente a los beneficiarios de los diferentes proyectos, la experiencia de vincularse*

*sanamente con los perros, enriquecerse a través de su contacto y vínculo, así como también alcanzar los objetivos que se hayan establecido.*

Se percibe de este enunciado una sensación de rigidez, con la expresión: “sociedad y concretamente a los beneficiarios de los diferentes proyectos”. Da cuenta que, brindan los servicios a un segmento de clientes acotado a instituciones, de alguna manera se podría estar restringiendo la posibilidad de ampliar a nuevos mercados que puedan surgir, como la contratación de particulares para ciertas actividades.

Sin embargo, la expresión en general: *Aportar a la sociedad la experiencia de vincularse sanamente con los perros, enriquecerse a través de su contacto y vínculo, así como también alcanzar los objetivos que se hayan establecido*, podría representar el punto de partida para trabajar en el propósito de IAPUy, el cual no han logrado definir.

En cuanto al segmento de clientes y las relaciones con éstos, se observa que han trabajado mucho para sostener un buen vínculo y generar una relación a largo plazo. Sin embargo, con algunas instituciones como Escuela Roosevelt y los geriátricos, han tenido que interrumpir el servicio como resultado de la planificación anual, donde se priorizaron las intervenciones que podían brindar con las duplas disponibles.

Como se menciona en el diagrama de Ishikawa, se observa una gran oportunidad de mejora en los canales de comunicación actuales. Si bien el contenido de la web es editable, les lleva mucho tiempo hacerlo, y generalmente, su uso se acota a la difusión del curso. El contenido publicado en Instagram es espontáneo, ausente de planificación. Y tienen el objetivo de compartir imágenes de las intervenciones, para mostrar lo que se hace. Se debe cuidar lo que se comparte, ya que algunos contenidos han sensibilizado aumentando la demanda de intervenciones a las cuales la

organización hoy no puede responder. La comunicación informal prima en la organización generando por diversos factores desinformación.

La definición de socios, recursos y actividades claves, de alguna manera, refiere a las relaciones y capacidades, dominios del modelo de identidad de las organizaciones. De las entrevistas en profundidad y del taller, se deduce que, planificar y resolver estos factores organizacionales, resultan un problema para sus integrantes. Los recursos y capacidades que tienen estarían limitando la posibilidad de pensar en nuevos propósitos para pensar en la sostenibilidad y en un crecimiento de la organización.

En cuanto a los socios clave, se observa que no se ha trabajado en establecer y reforzar algunos vínculos, como: el servicio de veterinaria, las instituciones universitarias para promover la investigación en las áreas de veterinaria, psicología, etología, salud como terapia de rehabilitación, entre otras.

*“Cada familia tiene su veterinario y peluquería canina de preferencia. Incluso por la geografía”.*

*“Vincular proyectos a la investigación, se dificulta porque hay que articular con las instituciones para fortalecer la parte científica y académica que permita ajustar las IAPUy a ciertos objetivos”.*

No se identifica un patrocinador activo, que promueva y difunda el proyecto a nivel institucional y social. Si bien se realizan actividades motivadoras en el equipo activo, es necesario renovar y reforzar el compromiso mediante la definición y transmisión de objetivos claros. En los esfuerzos por avanzar hacia un crecimiento, han formado comisiones de trabajo sin resultados concretos,

por falta de recursos humanos, como de organización y coordinación para el logro de los objetivos propuestos.

En lo que respecta a la estructura de costos de IAPUy, a partir de este año, se implementa un sistema de viáticos para compensar el esfuerzo económico que implican los traslados y el cuidado animal. Hasta el año 2022, estos gastos eran absorbidos por el voluntario que asistía a las intervenciones.

Sistema de viáticos para perros: se señala que el pago es mensual y aplica a todos los dueños de aquellos perros que hayan participado en al menos una intervención. El monto cubre un baño y la desparasitación, de acuerdo con el tamaño del perro (para su definición se tomaron precios promedio). No es necesario presentar facturas.

<b>Tamaño</b>	<b>Baño (\$)</b>	<b>Desparasitante (\$)</b>
S hasta 10kg	950	300
M hasta 40kg	1200	465
L más 40 kg	1500	595

Figura 11. Estructura de pago de viáticos para los perros que realizan intervenciones

Sistema de viáticos para personas (guía de la dupla): se abona un viático de \$300 por cada intervención que realice en el mes, y aplica de manera independiente a si va con o sin perro.

Un aspecto a tener en cuenta es que, el pago de los viáticos para perros representa un alivio económico para sus dueños, ya que para ingresar a los centros hospitalarios como a los geriátricos, deben de estar limpios, con buena alimentación y con los controles veterinarios que garanticen un estado sanitario óptimo. Para lograr el bienestar animal es necesario que participe de instancias periódicas de socialización, recreación y entrenamiento, de manera que el perro distinga si va de paseo familiar o si va a trabajar. Se generan rutinas con ciertos elementos que

forman parte del “ritual” de preparación previa a la intervención, como la colocación de la capa distintiva de IAPUy, la mochila con accesorios, entre otros, que dan cuenta del motivo de la salida, es entonces que se observa la reacción del animal, para chequear si está entusiasmado y en condiciones para hacerlo. Si por alguna razón, el perro no demuestra entusiasmo o se lo observa no dispuesto, ese día no sale. Esta etapa de preparación es muy cuidadosa y profesional, desde el punto de vista de la responsabilidad que conlleva la intervención, tanto por el bienestar del perro, como por el humano que va a recibir la asistencia. En consecuencia se observa que, la cantidad de perros aptos para realizar intervenciones es la principal restricción a la hora de proyectar nuevas.

Por lo ya expuesto, y considerando otros factores que impactan en la proyección de la cantidad de intervenciones mensuales, se identifican restricciones con relación a: los perros, los voluntarios y su disponibilidad horaria. En cuanto a los perros, el aspecto crítico es tener un plantel lo suficientemente amplio y que éstos, tengan las características de aptitud y conductuales que se requieren. Es decir, no cualquier perro está apto sino que deben presentar características específicas, algunas innatas y otras adquiridas mediante el entrenamiento y reforzadas en la práctica. Por otro lado, la cantidad de voluntarios no representa un número significativo, y esta cifra se reduce aún más, cuando nos referimos a quienes cuentan con la disponibilidad y flexibilidad horaria necesaria, para poder estar en los horarios requeridos por las instituciones en donde realizan las intervenciones (que suelen ser de lunes a viernes, en horario laboral, entre las 10 y 17 horas). Como resultado, la capacidad de dar respuesta a las demandas se ve condicionada.

### **6.3 Análisis desde su identidad**

Del análisis situacional de la organización se detecta que IAPUy carece de un propósito definido, siendo éste uno de elementos necesarios para completar su estudio, en el marco del modelo

sistémico de identidad. Por consiguiente se propone realizar un segundo taller con los voluntarios, para abordar los aspectos vinculados al propósito de la organización. Para ello se toma de base el marco conceptual referenciado en el presente y visto en el posgrado. De manera tal que de esta experiencia en territorio resulte, como producto tangible, el propósito de la organización.

En esta oportunidad la modalidad del taller fue virtual, a través de la plataforma Zoom, procurando así facilitar la participación de personas que se les dificulta estar de manera presencial.

Se comienza el taller con una dinámica de presentación, para entrar en clima e iniciar de una manera descontracturada. A continuación, se realiza una introducción al tema principal, explicando qué es el propósito en una organización, de qué sirve contar con el propósito definido, argumentando sobre sus funciones e importancia. Asimismo se brindan como ejemplo los propósitos de organizaciones reconocidas a nivel mundial.

Como ya fue mencionado, se toma como base la teoría del Círculo Dorado de Simon Sinek, donde propone un cambio en el modo de comprender a las organizaciones, para luego desarrollar la estrategia en torno a su Por qué, dicho de otra manera, a su propósito. Se utiliza la plataforma KAHOOT, herramienta interactiva que permite la creación de cuestionarios. (Ver Anexo D - Planificación Segundo Taller)

Luego, en una ronda de participación se fueron compartiendo las respuestas a cada una de las preguntas. Este espacio permitió profundizar y encontrar puntos en común entre los participantes, conectando con sus emociones e inspirándose entre sí.

Para la segunda dinámica, los dividimos en dos grupos mediante las salas que nos permite armar la plataforma Zoom, y les propusimos que, tomando las ideas que acabamos de trabajar, armen ideas para definir un propósito.

Se observa que, si bien hay una buena predisposición por parte de los voluntarios a participar de estos talleres, no les es habitual hacerse este tipo de preguntas y repensarse dentro de la organización.

Generar esta modalidad de trabajo, como la posibilidad de poder replicarlos a futuro, propone un cambio en la forma de trabajar, comunicarse y tomar decisiones, transformando aspectos culturales en la organización.

Con relación a lo antedicho, resulta importante señalar que tanto en los subgrupos como en el intercambio con todos, no se logra llegar a la definición del propósito, pero se generan las capacidades para continuar trabajando en ello. A partir de esto, se revisan y procesan todos los aportes, ideas e intercambios del taller, para elaborar propuestas de propósitos. Estos posibles enunciados de propósitos fueron enviados a la organización, para que los retomem y finalicen el proceso de elaboración, ya que sin éste la organización no tiene claro para qué existe.

Luego la organización genera una instancia presencial de trabajo interno, en donde lograron definir el propósito sin la intervención nuestra, dándoles algunas pautas para poder consensuar y lograr esta meta.

La definición del propósito de IAPUy es: ***“Mejorar la vida de las personas mediante interacciones de respeto y cuidado hacia el perro”***.

Una vez definido el propósito por la organización, se culmina con el análisis organizacional bajo el modelo sistémico de identidad de IAPU y desarrollado en el marco conceptual.

El dominio de los propósitos refiere al conjunto de objetivos, planes, programas, ideas y proyectos. Todo lo que determina el rumbo de la organización estaría definida en planificación estratégica y operativa entre otras cosas. Es por esto que, para avanzar en la identidad y en la imagen organizacional se trabajó en la definición del propósito de la organización.

*Propósito organizacional:*

- *“Mejorar la vida de las personas mediante interacciones de respeto y cuidado hacia el perro”.*

*Objetivos de la organización (fin):*

- Desarrollo de actividades con perros en organizaciones, instituciones o empresas, ya sea con fines educativos, asistenciales, sociales, terapéuticos, etc. Realizando intervenciones asistidas por perros, trabajando con personas con discapacidad, adultos mayores, personas en situación de vulnerabilidad o exclusión, entre otros, realizando cursos y actividades de formación, conocimiento y educación canina en todas las temáticas que la incluyan.

*Objetivos específicos (alcance de acciones):*

- Promocionar las políticas que apoyen y promuevan las intervenciones asistidas por perros.
- Llevar a cabo cualquier acción que, estando en línea con los valores que comparte la organización, contribuya al objeto social.

- Contribuir en la investigación de los beneficios de la utilización del perro como herramienta terapéutica, recreativa y educativa en las diferentes poblaciones.
- Incidir en las políticas públicas relacionadas a las intervenciones asistidas por perros, para defender su desarrollo a nivel nacional.

El propósito y los objetivos de IAPUy se encuentran alineados a una racionalidad subyacente social. Actualmente carece de algún matiz con la racionalidad económica, ya que los integrantes son voluntarios y, tímidamente este año resolvieron pagar viáticos como compensación al esfuerzo económico que realizan en el cuidado del perro. Del relevamiento se concluye que no saben cómo realizar campañas de socios, ni aceptar y gestionar las donaciones que les han ofrecido.

En las distintas actividades realizadas con la organización, se identifica la necesidad de realizar acciones para la divulgación de su propósito y objetivos, mediante la comunicación interna y externa de IAPUy, tema que se va a desarrollar junto al concepto de imagen.

Hay objetivos específicos como investigación y participación en el desarrollo de políticas públicas que no se están pudiendo realizar por sobrecarga de tareas de índole administrativas.

El dominio de las relaciones describe lo que ocurre con los vínculos que establecen las personas de la organización en el cumplimiento de sus roles y lo que explica el modo en que se establecen las relaciones es la noción de poder.

El poder entendido en las palabras de L. Schvarstein como: *“Para la organización, el poder tiene un valor aglutinador, cohesivo. No hay posibilidad de instalar un orden simbólico sin recurrir al poder. El orden de una organización es un orden negociado en el marco de las relaciones de*

*poder. La negociación no convoca a las partes en igualdad de condiciones; el peso de lo instituido se impone muchas veces sobre la potencia revulsiva de lo instituyente” ( (Schvarstein, Psicología social de las organizaciones, 2000, pág. 71)*

En este sentido se identifican cuatro círculos de poder, el primero es el de mayor poder de decisión y está definido por integrantes fundadoras y donde se realizan las actividades de coordinación, gestión y desarrollo de proyectos. El segundo está integrado por fundadores pero con afinidades diferentes al primero. El tercero está compuesto por voluntarios que se han incorporado y han asumido tareas de gestión con alto compromiso en las actividades que desarrollan. El cuarto es el que tiene menos poder de decisión, son aquellos voluntarios que se incorporan a la organización en los últimos tiempos.

Como se mencionó anteriormente la comunicación interna es informal por grupos de WhatsApp, que de alguna manera responden a los círculos de poder señalados. Resultando en una comunicación desigual y desorganizada. Esta situación contribuye a acentuar la falta de compromiso y peligrar la continuidad de los nuevos voluntarios. Está instituido que los nuevos son los que tienen que ofrecer su disponibilidad para realizar actividades, que muchas veces no se enteran o no saben en qué podrían contribuir.

En las convocatorias realizadas para los talleres, se pudo identificar que hay un grupo activo relacionado con los tres primeros círculos de poder mencionados, que participan de las actividades propuestas y otro grupo correspondiente al cuarto círculo que no están presentes de la misma manera. Este aspecto se va a trabajar en comunicación como herramienta de construcción social en el capítulo recomendaciones y conclusiones.

Al analizar el dominio de las capacidades existentes, se consideran algunos rasgos que la caracterizan e impactan en su situación actual. Es una organización sin fines de lucro que tiene cierta estructura orgánica que debe cambiar cada dos años. No cuenta con un espacio físico propio, por lo cual deben alquilar locales para realizar diferentes actividades. No han desarrollado ninguna aplicación que les permita vincular la oferta de duplas con la demanda de intervenciones asistidas por perros.

Por otro lado, las duplas que realizan las intervenciones tienen un alto nivel de profesionalización, están capacitadas respecto al saber teórico de los distintos tipos de intervenciones y en el cómo hacerlas. Alcanzar este nivel requiere exigencias que resulta en que las duplas sean escasas. En efecto, es necesario desarrollar estrategias para convocar, capacitar e involucrar a más integrantes guías (y sus perros), para así disponer de una mayor cantidad de duplas.

### **6.3.1 Productividad y dimensión administrativa:**

Al analizar las interacciones entre los dominios de propósito y capacidades, es decir cómo hacer el mejor uso de los recursos y las capacidades, a efectos de lograr los propósitos. Si se considera a las capacidades como un medio para lograr el fin que son los propósitos, la relación que define a la productividad es la dimensión administrativa.

Al observar la productividad, dicho esto como el mejor uso de los recursos podemos detectar voluntarios sobrecargados en algunas tareas administrativas y otros en las actividades de intervención propiamente dichas. Esto es debido a la falta de planificación, de distribución de roles y tareas.

La dimensión administrativa tiene que ver con la mejor gestión posible de los recursos para lograr los objetivos. Se detectan varias oportunidades de mejora en la estructura actual, planificación estratégica y de las actividades, definición de los roles y perfiles requeridos y fundamentalmente en distribución de tareas y comunicación. Para pensar en nuevos propósitos se debe contar con los recursos y capacidades necesarios.

### **6.3.2 Adjudicación y asunción de roles. Dimensión sociopolítica:**

Cuando se analiza la interacción entre el propósito y las relaciones es necesario poner atención a las multiracionalidades que se pueden transformar en propósitos antagónicos. Identificar el conflicto que se va a resolver por vías del poder en el dominio de las relaciones.

Al no estar el propósito de la organización compartido por todos los integrantes, se observan algunas situaciones sin resolver por falta de acuerdo. Se detectan diferencias en:

- La visión de futuro de la organización, es decir se encuentra una perspectiva de que la organización sea referente en el país y otra perspectiva de “quiosco” para la cual es necesario pensar en un crecimiento en la cantidad de intervenciones, si así estamos bien y nos divertimos.
- Para la incorporación de perros. Un grupo de integrantes consideran que los refugios podrían ser proveedores de perros, que pueden pasar por la prueba de aptitud y posterior entrenamiento, mientras que otro grupo considera que los refugios en Uruguay con los que se podría trabajar tienen una filosofía muy diferente a la de IAPUy y consideran el trabajo de los perros como una explotación.

Se debe agregar que no hay una planificación para la adjudicación de roles, por consiguiente se dificulta la asunción de estos en el corto plazo, generando desmotivación y alejamiento de los integrantes.

### **6.3.3 Capacitación y dimensión cognitiva:**

El proceso de capacitación implica dotar a los individuos del desempeño de sus roles y de los conocimientos necesarios, para así poder utilizar debidamente (usufructuar) los recursos. Estos procesos de capacitación permiten entender la dimensión cognitiva de la organización, es la que permite gestionar los procesos de información, comunicación y asignación de sentido.

Este dominio es una de las fortalezas que tiene la organización en cuanto al enfoque y preocupación de la profesionalización de las duplas en su máxima expresión. De forma complementaria, se podrían realizar actividades relacionadas a la gestión de las emociones en situaciones críticas que ocurren durante las intervenciones hospitalarias, con adultos mayores y cuidados paliativos. También a nivel personal en el vínculo con el perro, su “compañero de dupla”, atendiendo a que la vida de los perros es corta, sufren enfermedades y hay que pensar en su sustitución.

Se puede comenzar pensando en capacitación cruzada interna, que cada voluntario pueda dar un taller sobre alguna temática que conoce y quiere transmitir. Así como también se pueden conseguir diversas capacitaciones “invitando amigos” profesionales; armar un ciclo de charlas.

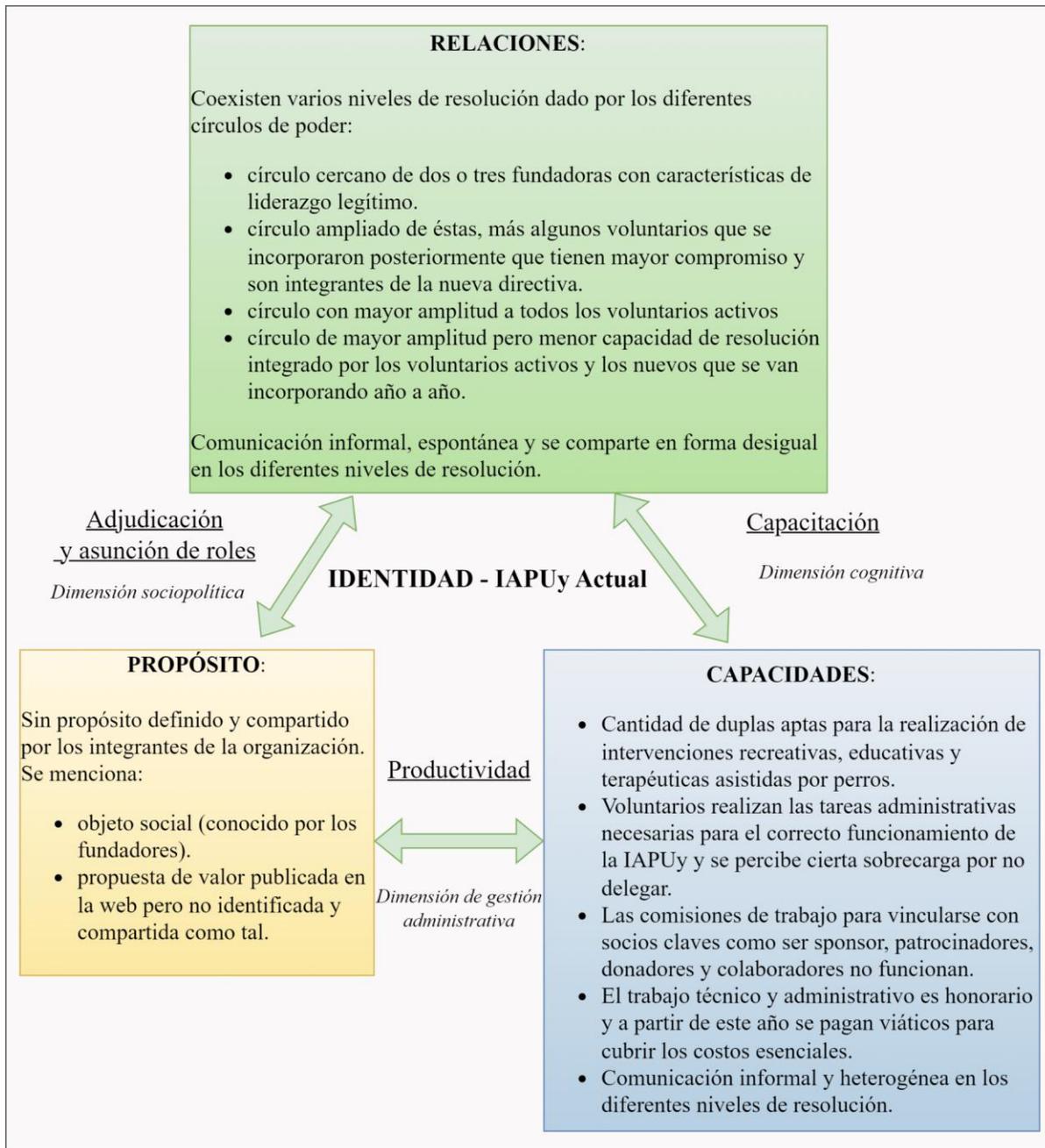


Figura 12 - Modelo de Identidad de IAPUy actual

Esta figura representa un esquema del análisis del Modelo de Identidad de IAPUy al momento en que se realizó el diagnóstico.

#### **6.4 Feedback de IAPUy a la intervención del equipo**

Nos gustaría compartir algunas frases que nos traen los voluntarios como evaluación del proceso de este trabajo. Es un resumen de las mismas, las que se repiten no se contemplaron. Es con un propósito más descriptivo que numérico.

Les consultamos sobre la definición de propósito a la cual llegaron, ¿cómo les parecía que eso podía repercutir en la organización?:

- *“Es muy relevante”*
- *“Fue muy clasificador ponernos todos de acuerdo en qué es lo que hacemos”*
- *“Creo que da un mensaje más fácil de entender por el de afuera”*
- *“Confío que al definir el propósito a partir de todo lo trabajado en estos meses genere una base y una guía por dónde continuar como equipo y poder convocar a más personas.”*
- *“Teniéndolo presente nos ayudará a no gastar tiempo y energía en cosas que no aportan al cumplimiento del propósito”*

Les consultamos, además, ¿cómo se han sentido y si les gustaron las propuestas que llevamos a cabo? ¿Si creen que se ajusta a su organización?:

- *“De gran apoyo”*
- *“¡Excelente! es súper motivador y nos ayuda a ordenarnos”*
- *“Súper cómoda. Realmente ha permitido ver cosas de nuestro trabajo, de cómo lo realizamos y en dónde hacer énfasis”.*
- *“Muy conforme”*

- *“Cómodos”*
- *“Aunque no participé en todas las instancias, creo que el proceso fue provechoso para el grupo”*
- *“Muy bien”*
- *“Han sido útiles para la Organización”*
- *“Si, totalmente”*
- *“Si, nos han hecho participar, pensar e identificar diferentes aspectos”.*
- *“Las propuestas fueron adecuadas para el tipo de organización”.*
- *“Si me gustaron! Algunas no me terminaron de convencer”*

Y al final les preguntamos ¿si notaban cambios en la organización y en cada uno de ellos?:

- *“Aún es muy pronto”*
- *“Muchas más motivación e iniciativa”*
- *“Creo que luego de los encuentros con uds han servido como disparadores en varios de los encuentros del equipo. A partir de lo trabajado se comenzó por parte de Flor y Romi la capacitación en INVOLUCRATE y ya nos han compartido varios puntos para poder ir trabajando”.*
- *“Puede ser”*
- *“No”*
- *“Me parece que estamos un poco menos dispersos a la hora de tomar decisiones o resolver asuntos de funcionamiento”*
- *“Sobre todo internos, nos hemos planteado y preguntado algunas cosas cómo grupo que surgieron a partir del trabajo con ustedes”*
- *“Te hace ver las cosas diferentes”*

- *“Más ganas y entusiasmo”*
- *“Personalmente no participo aún con perro y disfruto mucho de las tareas que hago, la posibilidad de intervenir desde ese lugar en cada IAP me enriquece muchísimo. Sumo a eso todo lo que he aprendido y me ha sumado el poder coordinar y acompañar la realización del curso”.*
- *“Puede ser”*
- *“Conocer mejor a algunos compañeros”*
- *“La realidad o al momento aún no”*

## 7. RECOMENDACIONES

A partir del análisis organizacional realizado, se construye el nuevo modelo de identidad para IAPUy Sostenible.

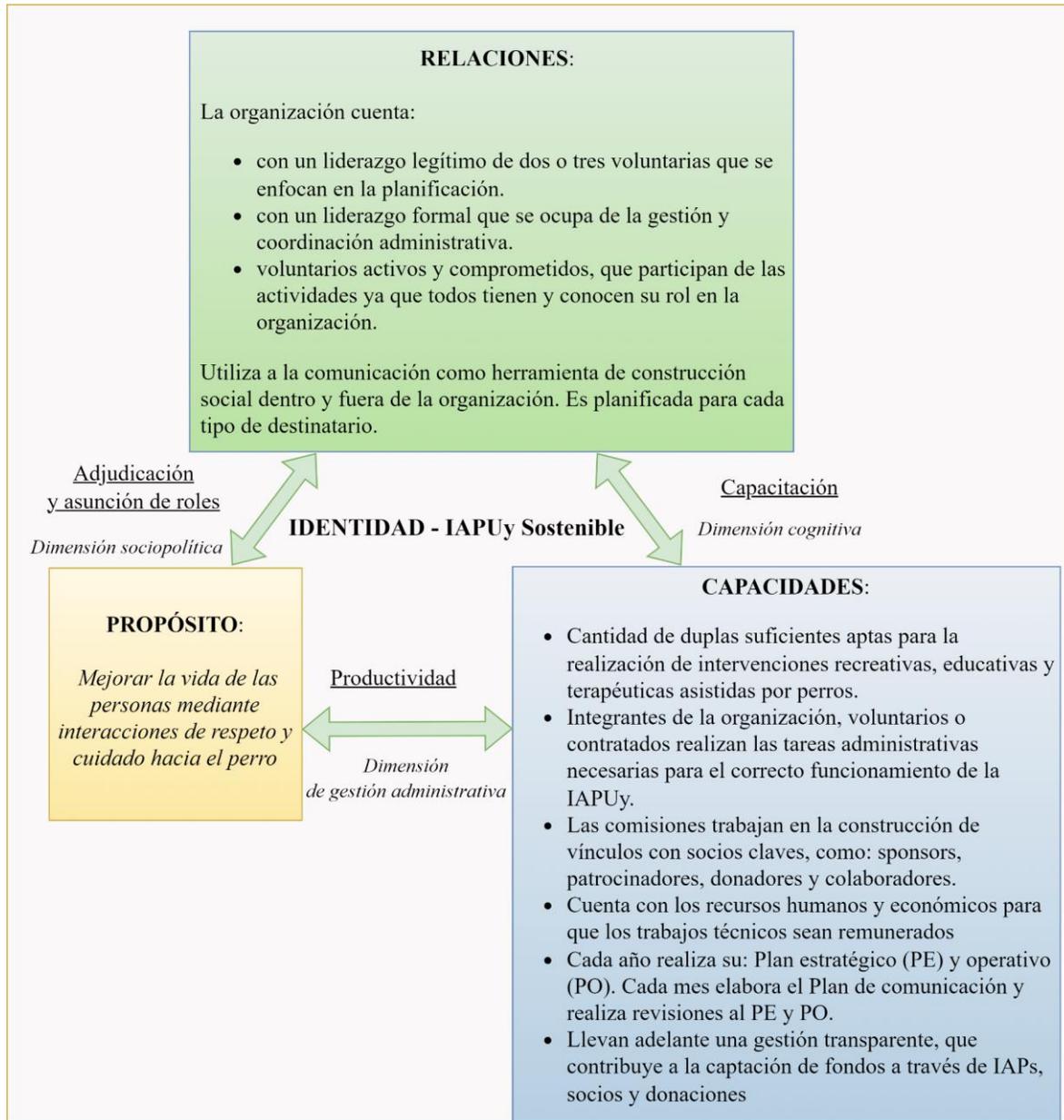


Figura 13. Modelo de identidad de IAPUy sostenible.

En este capítulo se van a describir las recomendaciones de acuerdo con el marco teórico aplicado. Se considera como punto de partida que la visión de futuro es que IAPUy sea una organización sostenible y su propósito definido y compartido luego del segundo taller es el siguiente:

***“Mejorar la vida de las personas mediante interacciones de respeto y cuidado hacia el perro”***

Dentro del dominio de las capacidades existentes se recomienda trabajar en la cultura organizacional.

Una cultura organizacional está formada por los valores, creencias y prácticas compartidas, que tienen las personas que conforman una organización en miras de un mismo objetivo.

Para poder generar esta cultura se necesita un liderazgo claro y un buen plan de comunicación, que contribuya a reducir resistencias y poner a todos en el mismo nivel de conocimiento.

Una organización de voluntarios tiene características específicas que requieren ser atendidas y gestionadas de una manera particular.

A continuación, se identifican los cambios recomendados que la organización debe pasar para lograr el propósito: (parte del esquema metodológico propuesto por los docentes Pisano y Sarro-Anexo F).

Los cambios específicos se desarrollan en líneas de acción y su ejecución contribuye a la sostenibilidad de IAPUy.

Si bien las líneas de acción no están ordenadas con un criterio de temporalidad, se recomienda tenerlas presentes en su totalidad, e ir definiendo institucionalmente las prioridades en función a la disponibilidad y la asignación de recursos para su ejecución.

## **7.1 Generar cultura de trabajo, orientada a las personas y a los resultados**

Desde la perspectiva de la sostenibilidad, se entiende relevante dedicar tiempo en generar una cultura<sup>17</sup> de trabajo, fortalecer los vínculos y las acciones para poder a partir de eso, ir construyendo para crecer. Esto significa definir y planificar acciones orientadas a las personas y a los resultados.

Si hacemos foco en las personas que integran la organización, hay que generar un espacio para que todos los voluntarios sientan, conozcan y sepan cuál es su rol y cómo desempeñarlo.

Pudiendo planificar anualmente cuáles son los objetivos específicos y retomar la modalidad de comisiones de trabajo, divididas en aquellas que hagan foco a la gestión de la organización (Administración, Comunicación, generación de nuevos convenios con organizaciones como: mutualistas, clínicas de rehabilitación física, residenciales de adultos mayores, entre otros) y las enfocadas propiamente en las intervenciones. Estos equipos de trabajo son los que actualmente funcionan, por medio de grupos de WhatsApp y se arman para coordinar tareas por cada convenio.

Por medio de las metodologías ágiles podrían incorporar algunas prácticas internas para ir logrando resultados en el corto y mediano plazo, y así generar mayor entusiasmo y compromiso de los voluntarios. En estas comisiones se necesita definir modelos e indicadores para evaluar cada intervención o ciclo de intervenciones, y modelos de informe sobre resultados por año con cada convenio. (Fichas de evaluación estandarizadas).

---

<sup>17</sup> De las muchas acepciones que se le atribuyen al término, nos adherimos a definir cultura como un sistema de ideas y una red de significados que surgen de la elaboración colectiva, noción claramente transferible al fenómeno organizacional. (Fernando Sorondo, “Cultura, cambio y aprendizaje en las organizaciones” - Revista Prisma 10-1998)

Estos informes de resultados sirven a fin de año para proyectar el año siguiente y poder resolver colectivamente las acciones y las prioridades que se van teniendo, mirando siempre el propósito.

## **7.2 Diversificar para crecer: voluntarios y duplas guía-perro**

Para pensar en IAPUy sostenible, es imprescindible contar con un mayor número de duplas, es decir voluntarios y perros entrenados activos.

Los voluntarios se pueden incorporar a la organización con o sin perro, el requisito es realizar el curso de capacitación para poder realizar las intervenciones. Los perros que ingresan sin dueños son adoptados por algún voluntario que no tenga perro, y no ha ocurrido hasta el momento que alguien ajeno a la organización preste su perro para realizar una intervención. Es posible que el perro sin su dueño sea parte del equipo, estas duplas son más difíciles de construir, ya que se requiere de mucho tiempo para formar y fortalecer el vínculo.

La realidad actual refleja la necesidad de generar y contar con un proceso continuo de incorporación de voluntarios, para atender las distintas tareas de la organización.

Considerando a la dimensión administrativa del modelo de identidad de IAPUy, se considera realizar:

- una fuerte campaña de ingresos de voluntarios (perros, guías y voluntarios con otros roles)
- planificar delegar las tareas de gestión y administrativas
- planificar aumentar los recursos mediante contratación de servicios
- planificar un incremento gradual de las intervenciones acompañado de un incremento gradual de los recursos

En un inicio, trabajar en la diversidad dentro de sus voluntarios y en una mejor distribución de las tareas (se pueden hacer instancias rotativas, si previamente hubo alguna inducción al respecto). Incorporar voluntarios que estén sensibilizados con lo que hace IAPUy y su modo de trabajar, pero que sin embargo no elijan realizar intervenciones. Esta convocatoria puede realizarse por medio de la página Involucrate.uy, portal de voluntariado y donaciones que hace de nexo y plataforma en Uruguay.

La planificación anual y la comunicación adecuada, contribuyen a lograr el equilibrio entre la cantidad de voluntarios y tareas. De manera tal, de evitar la sobrecarga en algunos voluntarios o en contraposición, evitar que haya voluntarios que no saben en qué pueden aportar a la organización y contribuir a definir los perfiles que se requieren para su cumplimiento.

Para favorecer la captación de nuevos integrantes, es necesario al momento de ingreso, facilitar la asignación y adjudicación de su rol en la organización, esto implica definir y comunicar qué es lo que se espera de él. A su vez, fomentar la participación activa, interactuar y colaborar en la coordinación y ejecución de las actividades: Es hacerle sentir parte de IAPUy.

La herramienta para generar una mejor convocatoria y permanencia puede ser realizar un proceso de inducción que contenga el protocolo, documentos que transmitan el propósito, visión y valores de la organización. Ofrecer material informativo de las actividades y de las comisiones de trabajo existentes, detallando qué tareas hacen y cuáles serían los posibles aportes que el voluntario puede realizar. Dicho proceso colaboraría en optimizar recursos y recibir a los voluntarios de una mejor manera.

A este voluntario no se le requerirá realizar el curso brindado por IAPUy, pero de querer hacerlo contarán con facilidades en cuanto al monto o modo de pago. Es de destacar, que este punto se

relaciona con la incorporación de otros colaboradores, a través de pasantías honorarias, generando un espacio de aprendizaje colaborativo entre voluntarios y los futuros técnicos y profesionales.

Dentro de la planificación, se incorporan planes de capacitación para los voluntarios sobre diversas temáticas que hacen al trabajo y el bienestar de estos (tanto perros como personas). Puede iniciarse con una lluvia de ideas de charlas que podrían hacer los mismos voluntarios (capacitación cruzada y valorando los saberes individuales) y pensar en otras de temáticas de interés (lo que habilita a buscar alianzas con diversas personas u organizaciones). Esto es un beneficio adicional al voluntario.

Otra forma de ingreso de voluntarios puede ser generar alianzas con centros educativos, implementando un programa de pasantías honorarias de trabajo o práctica pre profesionales, en donde los estudiantes reciben créditos y la organización recibe nuevas miradas en distintas áreas. Para esto es necesario algún referente institucional que gestione estos vínculos y espacios de aprendizaje.

Ingresar a una organización como IAPU significa ser voluntario en un lugar con un fin social súper enriquecedor, lograr la conexión única con el perro y vivir la experiencia de una intervención para ver los beneficios y el disfrute que le proporcionan a la persona que es asistida, es súper gratificante. Son un grupo chico, en donde todos los amantes de los perros son bienvenidos y se sienten a gusto de conversar el mismo idioma. Se valora tanto el vínculo humano-perro, que se generan actividades de recreación y sociabilización donde los voluntarios pueden ir con sus perros aunque estos no participen de intervenciones.

### **7.3 Diversificación en el desempeño de las duplas:**

Siguiendo en la línea de diversificar, pero en este caso en las duplas conformadas por guía-perro, se propone graduar en niveles de desempeño, con una lógica progresiva, en función de su trayectoria:

- Nivel inicial: para duplas que recién inician su práctica, en dicho nivel la dupla realiza únicamente intervenciones con objetivos recreativos, y son acompañados y supervisados por un voluntario con experiencia. Transitar por este nivel, colabora en el desarrollo técnico de la dupla, como también en la sociabilización del perro.
- Nivel intermedio: en este nivel se pueden llevar adelante intervenciones educativas, como también las recreativas. Se requiere una mayor planificación y preparación de la dupla y experiencia.
- Nivel avanzado: en este nivel pueden realizar intervenciones de tipo terapéuticas, trabajando con personas en cuidados paliativos, personas con TEA, personas con discapacidad motriz y trastornos asociados.
- Cabe señalar, que la propuesta de niveles de desempeño presentada requiere del aval profesional de la Etóloga de la organización, como de otros integrantes especializados ya sea por su formación, como su trayectoria, para llevarse a la práctica.

## **7.4 Comunicación interna y externa**

### **7.4.1 Comunicación interna**

Resulta fundamental poder trabajar en la comunicación, como un eje transversal a varios tópicos en la organización, los mismos se han venido mencionando a lo largo del marco teórico y del análisis.

Si pensamos la comunicación como herramienta de construcción social, como trae una de las autoras anteriormente mencionadas, trabajamos en que la realidad que tenemos es la que construimos a partir de lo que conversamos.

Pensamos primero en la comunicación interna; hoy es una comunicación informal que trae aspectos que pueden valorarse como positivos entre sus miembros, respecto a la cercanía, confianza y rapidez para resolver asuntos. Pero al mismo tiempo, genera que sea un espacio acotado de intercambio, donde los demás voluntarios quedan por fuera, no colaborando con su integración, involucramiento y participación en tareas y definiciones.

Se sugiere además realizar reuniones con todos los miembros de la organización: instancias de intercambio y coordinación, para definir hacia dónde ir y cómo lograrlo basándose en el propósito y estrategia definidos. Es fundamental que en estos espacios se renueve el compromiso de los voluntarios y se asignen tareas específicas a llevar adelante por cada uno, procurando lograr el involucramiento y sentido de pertenencia.

Estos temas entre los miembros de la organización, como trae Kaplún, se asocian a no solo pensar en problemas y necesidades de comunicación; sino que estamos hablando de vínculos y sentidos. *“Se está pensando que se quiere establecer o restablecer vínculos entre los miembros*

*de la organización, con el entorno que los rodea, etc. Y en los sentidos que se quiere producir, compartir, poner en circulación. Sentidos que no se han producido o no se han puesto en circulación y no se comparten con otros. Y la palabra sentido tiene que ver con el significado, pero también con la dirección y el valor” (Kaplún, 2003, pág. 12)*

Dándole valor a los sentidos, por ejemplo cuando hablamos de las reuniones, se puede pensar en que deben tener cierta periodicidad, por lo cual se sugiere calendarizar y dar cumplimiento a la agenda. Es desde la planificación que se deben fortalecer y potenciar estos espacios, por lo cual se recomienda incorporar aspectos que aporten cierta formalidad para un mejor desarrollo, como pautar el horario de comienzo y finalización, los temas a tratar, los espacios de intercambios, reforzar la importancia de que todos participen, definición de roles y tareas (esto puede ser rotativo), establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo, entre otros. Entendemos que de lograrlo va a repercutir no sólo en la gestión de las actividades de la organización, sino que también va a tener repercusiones en la construcción de una nueva cultura de ésta.

Se necesita ampliar los medios de comunicación, actualmente funciona el WhatsApp, que si bien es un buen recurso, no aplica para todos los contenidos que se quieran comunicar. Se puede instaurar el envío de email cada cierto tiempo con información más extensa: como ser nuevos proyectos, convenios, o incluso nuevas capacitaciones. Acá también se analiza desde la perspectiva de los sentidos, porque son contenidos que no se han producido ni puestos en circulación.

#### **7.4.2 Comunicación externa**

Respecto a la externa, si bien tienen varios canales disponibles (página web, redes sociales, correo electrónico, contacto de referentes principales), no se ha desarrollado una planificación

para su gestión. Habría que analizar los datos que proporcionan en principio las publicaciones en las redes sociales. Eso da una pauta de las reacciones de los seguidores con respecto a los estilos de contenido que se publican (por ejemplo, una imagen de una intervención específica, un llamado a una capacitación, una imagen de un perro, etc.). Esta información analizada, permite mejorar y definir las acciones en esta línea. Esto forma parte de realizar el diagnóstico comunicacional como trae la autora Lucía Muñoz; en donde se detectan las necesidades y las preferencias comunicacionales, los canales y las audiencias.

Se debe trabajar en abrir el abanico donde se publica el curso de “Intervenciones Asistidas por perros”. Este curso se dicta una vez por año y es uno de los puntos de ingreso de mayores duplas al equipo de la organización, con el objetivo no sólo de lograr que más personas estén capacitadas, sino también de dar una mayor difusión a la temática.

Otro foco en la comunicación externa está en conseguir socios, sponsors y donadores particulares que apoyen esta metodología de trabajo y los impactos que la misma genera en las personas. Por lo que para lograr esto, necesitan una presencia en espacios o medios de comunicación como la radio, la televisión o la prensa escrita. Para esto diseñar una gacetilla de prensa (es información resumida para invitar a los diversos medios de comunicación para que “levanten” esa información), cuando existieran algunas acciones que sería bueno difundir. Estas acciones colaboran en sensibilizar a la población en general en la metodología de trabajo que la organización promueve. Para esto se necesita una gestión de prensa, un recurso especializado en la temática que pueda trabajar y acompañar esta planificación.

Adicionalmente, para responder a las demandas que puedan surgir de los medios, sería bueno contar con dos o tres voluntarios “capacitados” e interesados en participar de estos espacios, como los voceros organizacionales.

Por lo tanto, la herramienta primordial para pensar en los dos focos de la comunicación es armar un **plan de comunicación** (tanto interno como externo, y diseñado para cada segmento previamente definido - acá puede utilizarse como herramienta el mapa de interesados mencionado anteriormente. Ver anexo E).

Varios de los aspectos identificados en el Diagrama se pueden trabajar en este plan, una buena gestión de la comunicación se focaliza en dar a conocer la información, generar canales de participación de todos los involucrados, clarificando mensajes y objetivos.

Para esta acción se podría solicitar un nuevo voluntario con un perfil adecuado para diseñar esto en conjunto con la persona que hoy maneja las redes sociales.

Esta dupla puede liderar reuniones en donde se definan qué es lo que se quiere lograr, cuál es el mensaje que se quiere dar, cronograma de publicaciones o comunicaciones, objetivos, etc.

(ejemplos: campaña para recibir voluntarios nuevos; campaña para sensibilizar sobre la herramienta que se utiliza; difusión de las actividades realizadas; campaña de recolección de donaciones, etc.).

El Plan de comunicación establece qué comunicar, cuándo comunicar y cómo comunicar, según al público al que se dirigen.

Figura 14. Ejemplo de Planilla de Plan de Comunicación externa (herramienta proporcionada por Daniel Sarro y Franco Pisano, docentes del curso Tipos de cambios y herramientas para su gestión del posgrado).

<b>Interesado (público objetivo)</b>	Nuevos voluntarios para diversas actividades (no intervenciones)		
<b>Objetivo de la comunicación</b>	Convocar e entusiasmar nuevos voluntarios		
<b>ETAPA</b>	Contenido del mensaje	Mecanismo de entrega	Responsable
Inicio de la convocatoria	Qué perfil de voluntario se necesita	Redes sociales	Encargado de redes sociales
Durante la convocatoria	Contar la importancia de ser voluntario, beneficios	Redes sociales	Encargado de redes sociales
	Invitar a los voluntarios que ya son parte a que convoquen amigos	Email y WhatsApp institucional	Presidenta
Al cierre de la convocatoria	Contar el tipo de organización al cual se incorporan, desde el punto de vista humano y social. ¡No te quedes afuera!	Redes sociales	Encargado de redes sociales

En resumen, el Plan de Comunicación debe establecer cómo comunicarse dentro y fuera de la organización, como también ser un aliado estratégico en la gestión de los cambios que se quieran implementar. Como trae Lucía Muñoz: *“una buena estrategia de comunicación contribuye a reducir la resistencia al cambio, disminuyendo la incertidumbre y ansiedad que conlleva enfrentar una realidad desconocida aún para los miembros de la organización”*.

### **7.5 Convenios y Recaudación**

Otra línea de acción que colabora y forma parte de la sostenibilidad es la recaudación económica.

Por un lado, se identifica la posibilidad de generar nuevos convenios, con empresas que cubran

las diversas necesidades organizacionales (servicios y productos veterinarios, ANTEL, indumentaria laboral, instrumentos de trabajo para las intervenciones, pautas de comunicación, entre otras). Estos convenios no sólo colaboran en temas económicos, sino que suman potenciales socios, que fueron sensibilizados en la temática y que pueden colaborar en su difusión.

A su vez, hay muchas empresas que por el desarrollo de acciones alineadas a su Responsabilidad Social Empresarial, quieren y pueden colaborar con este tipo de proyectos. Dicha colaboración puede materializarse como donación de fondos, así como en la realización de jornadas solidarias para la recaudación y difusión, involucrando y promoviendo los valores que caracterizan al voluntariado incluso dentro de sus empresas, en sus colaboradores.

Se puede realizar un trabajo a la interna de la organización, listando posibles alianzas que entiendan tienen la misma filosofía de trabajo que IAPUy, con los cuales generar reuniones y proyectos. En este caso es sumamente importante poder contar con algún recurso específico que se dedique a esta gestión, ya que requiere de mucho tiempo y especialización en marketing. Podría crearse una comisión de trabajo para este asunto. Acompañando esta línea, sería importante incorporar en la página web los canales a través de los cuales reciben donaciones, para cualquier persona particular o empresa que desee hacerlo por ese medio.

El tener convenios puede ser un beneficio para los voluntarios, ya que en el marco de esas alianzas se pueden obtener algunos descuentos para los miembros de IAPUy en diversos servicios. Esto puede colaborar en la fidelización de los voluntarios.

## **7.6 Línea de Investigación**

Esta línea de acción es de real importancia para la organización, ya que no hay datos claros de los impactos positivos que tiene esta metodología de trabajo en duplas con un perro. Hay algunos estudios con otros animales. Se puede pensar un listado posible de alianzas para ir contactando; por ejemplo la UDELAR para que estudiantes de algunas carreras lo tomen como temáticas de tesis, el NICA<sup>18</sup> para investigación de resultados en algunos de los tipos de intervenciones, como por ejemplo con niños con discapacidad, entre otros.

Forma parte de los objetivos específicos de la organización y es una línea a la que hoy debido a la falta de recursos humanos, no pueden atender. Requiere de tiempo para definir indicadores de evaluación y procesamiento de datos y posterior comparación. Se puede pensar en la generación de algún artículo académico como primera difusión en esta línea.

Resumiendo todas las líneas de acción presentadas, que entendemos IAPUy debe gestionar para lograr su transformación organización, traemos a L. Schvarstein, que nos aporta ciertas ideas respecto al cumplimiento de los propósitos, que denomina como *“Recuerdos del Futuro, y se da cuando los miembros de la organización han consensuado las cosas importantes que deben hacer, y viven postergándolas”*. (Schvarstein, Diseño de organizaciones, 1998, pág. 44)

Algunos ejemplos que da sobre las cosas importantes que se deben hacer rondan en: mejorar procesos internos, dedicar más tiempo a la formación de nuestra gente, lo urgente tapa lo importante, establecer claramente nuestras prioridades y ajustarnos a ellas, pasar de una actitud reactiva a otra proactiva, entre otras.

---

<sup>18</sup> Núcleo Interdisciplinario comunicación y accesibilidad- Espacio interdisciplinario-Universidad de la República-Uruguay

El autor plantea la curiosidad de que “estos propósitos tienen una condición esencial para ser llevados adelante: la de ser compartidos. Pero les falta otra: el cable a tierra. Para gerenciar desde y para la realidad es necesario ponerlos en contexto, identificando las tensiones y las contradicciones en el marco de las cuales deberán ser realizados. Y el modo más efectivo de hacerlo es transformándolos en proyectos y programándolos. Sólo al tener que identificar y poner en secuencia las actividades, al asignar responsables y recursos, al establecer plazos de ejecución, información de avance y puntos de control, nos veremos obligados a enfrentar y resolver el poco tiempo disponible de los potenciales responsables, la escasez de los recursos o la falta de información”.

## 8. CONCLUSIONES

En general las ONG deben implementar sistemas de captación de voluntarios para cumplir con su propósito, al mismo tiempo que necesitan transmitir entusiasmo y generar una mayor adhesión de sus integrantes, independientemente de la rotación que tengan. Por otro lado, es fundamental que trabajen en su imagen, entendida ésta como el resultado de: identidad + comunicación. Para atender estos factores, relacionados directamente con el desarrollo de las organizaciones, es recomendable que transiten por algún sistema de “incubadoras de análisis y transformación organizacional”.

La aplicación del modelo de identidad permitió entender a la organización como un sistema de partes interconectadas, donde lo que sucede en una de sus partes impacta al resto, así como al modo en que éstas se relacionan. A su vez, la utilización del modelo mostró que la organización no contaba con un propósito definido y compartido por todos, entendido también como su razón de ser. Hito alcanzado por IAPUy como resultado de la realización del presente trabajo.

Para esta investigación (de tipo) explicativa se utilizaron/fue necesario utilizar herramientas con un enfoque complementario, tanto para el diagnóstico como el análisis. Éstas permitieron, entre otras cosas, definir las causas del problema, esclarecer/dilucidar el problema en sí, como también determinar a la comunicación como el componente transversal a los demás factores. En este tipo de organización, donde el interés no está en generar un beneficio económico, se presentan mayores dificultades al momento de definir su modelo de negocio, por lo que se utilizó el Canvas, obteniendo una representación de la situación actual, que permitió generar y compartir el sentido de urgencia, sobre la necesidad de cambio hacia una organización sostenible.

Así mismo, se concluye que la aplicación de Indagación Apreciativa en el diseño de todas las actividades fue acertada en este tipo de organización. La herramienta permitió incorporar una visión del cambio positiva, que motivó a la reanudación de actividades recreativas y de sociabilización entre los voluntarios y perros, que se habían dejado en un segundo plano. Un ejemplo de esto es que dos voluntarias están participando de la capacitación en Marketing digital, brindada por la ONG Involucrate.

Para que IAPUy sea sostenible requiere dedicar tiempo a la construcción de una cultura organizacional, orientada al logro de resultados sin perder la orientación a las personas. Para esto deben contar con una planificación estratégica anual, que le permita definir objetivos a corto y largo plazo, priorizando las necesidades e intereses colectivos de sus voluntarios, con la asignación de recursos correspondiente.

Desarrollar un Plan de comunicación le va a permitir que éste opere como un aliado, tanto en la comunicación propiamente, como en aspectos que refieren a la gestión organizacional. Contribuye en las acciones que dan visibilidad a la organización y al trabajo que llevan adelante, como también en la difusión interna y externa de información en general. Particularmente, colabora en conseguir nuevos adeptos y sponsors, que apalanquen en los aspectos financieros. Por otro lado, la comunicación es funcional a la coordinación de las tareas asignadas, al mismo tiempo que facilita la toma de decisiones.

Un elemento diferencial que caracteriza a IAPUy es la profesionalización de sus integrantes en la realización de las intervenciones. Estas fortalezas deben ser transmitidas en sus mensajes, como parte del uso como herramienta de construcción social que contribuye a generar una imagen positiva.

A modo de cierre podemos concluir que, IAPUy cuenta con un equipo humano capaz de transitar el proceso de transformación organizacional necesario para lograr su sostenibilidad. En tal sentido, requiere designar un liderazgo claro, que logre liderar las iniciativas de cambio e influir en los demás. Dicho líder encabeza el equipo, entendido también como “la coalición” en el Modelo de Kotter, que implementa los cambios sugeridos en las recomendaciones realizadas, así como otros que se definan.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguñín , M., & Sapriza, G. (1997). *Características del Voluntariado en Uruguay*. Montevideo.
- Barrett, F., & Fry, R. (2010). *Indagación Apreciativa. Un Enfoque Positivo Para Construir Capacidad Cooperativa*. Montevideo: Xn Publishing.
- Fundación "La Caixa". (2009). *Manual de Gestión del Voluntariado*. Barcelona: Obra social fundación "La Caixa".
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Kaplún, G. (2003). *Comunicación popular: ¿es o se hace?* . Buenos Aires: Nueva Tierra.
- Kotter, J. (2012). *Leading change*. McGRAW-HILL.
- Muñoz, L. (s.f.). *Cambio Organizacional: El rol de la comunicación en los procesos de cambio*. Montevideo.
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Schvarstein, L. (2000). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Schvarstein, L., & Etkin, J. (2011). *Identidad de las Organizaciones*. Buenos Aires : Paidós.
- Thompson, A. (1995). *El tercer Sector y el desarrollo social*. Buenos Aires: Siglo XXI-UNICEF.

## 10. ANEXO

### **Anexo A - Profundización conceptual (ONG, Voluntariado, IAA)**

#### **A.1 ONG**

Según la RAE (Real Academia Española) una ONG es la sigla de Organización no gubernamental. “Organización de iniciativa social, independiente de la Administración pública, que se dedica a actividades humanitarias, sin fines lucrativos”.

La sigla ONG significa: organización no gubernamental, es una institución o entidad privada sin ánimo de lucro que no depende de los gobiernos locales, regionales o nacionales ni de organismos internacionales, y que realiza actividades de interés social. Las Naciones Unidas definen a la ONG: es *“cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin fines de lucro que se organiza a nivel local, nacional o internacional”*<sup>19</sup>.

Se consideran una forma innovadora de la sociedad civil, al implementar e impulsar proyectos y programas de desarrollo más abarcadores, se diferencian de otros tipos de organizaciones por la gestión de intereses públicos y no por el de sus propios miembros. Se considera que en las organizaciones más pequeñas, los recursos humanos voluntarios son el sustento exclusivo de muchos servicios.

Las ONG en Uruguay forman lo denominado el tercer sector, debido a que se diferencia del Estado y del mercado, tienen su auge a nivel país a partir del año 1985. Si bien la normativa existente tiene varios vacíos legales se considera al MEC como el órgano regulador y fiscalizador de las mismas. Para acceder al principal beneficio de la exoneración tributaria nacional y departamental, deben ser una institución privada de naturaleza cultural (en sentido amplio), contar con personería jurídica y solicitar a la autoridad competente que declare la exoneración.

Uruguay no cuenta con una legislación general que permita a las personas físicas o jurídicas realizar donaciones a organizaciones de la sociedad civil y deducirlas de sus impuestos. Aunque se han desarrollado algunas normas que los beneficios consisten en que el 25% de la donación podrá ser imputado como gasto de la empresa y el 75% restante se imputará como pago a cuenta de los tributos mencionados, siempre se debe analizar caso a caso para ver si aplica el beneficio tributario<sup>20</sup>.

#### **A.2 Voluntariado**

Dado el tipo de organización con la que se ha desarrollado el trabajo, resulta necesario abordar algunos conceptos sobre el voluntariado y sus características.

---

<sup>19</sup> <https://www.un.org/es/get-involved/un-and-civil-society>

<sup>20</sup> [https://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/tercer\\_sectoruruguay.pdf](https://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/tercer_sectoruruguay.pdf)

En un sentido amplio, la RAE define al voluntariado como un “conjunto de personas que se ofrecen voluntarias para hacer algo”.

Según Fundación "La Caixa", 2009 el voluntariado es una forma de llevar a la práctica valores como la solidaridad, la generosidad, el compromiso, la participación y la implicación; además de contribuir a la construcción de cohesión y capital social.

Por otra parte, Thompson afirma que es un “conjunto de asociaciones en las que se agrupan una considerable cantidad de personas que donan su tiempo o servicios, para realizar una tarea sin ánimo de lucro”.

Por otra parte, se consulta la normativa actual de nuestro país, donde la Ley N° 17.885 define el término voluntario social como “la persona física que por su libre elección ofrece su tiempo, su trabajo y sus competencias, de forma ocasional o periódica, con fines de bien público, individualmente o dentro del marco de organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro, oficialmente reconocidas o no, o de entidades públicas nacionales o internacionales, sin percibir remuneración alguna a cambio”

El voluntario en Uruguay posee una larga y rica historia, es visto como una contribución relevante en la sociedad. Del análisis cualitativo que realizaron Sapiza-Aguñín<sup>21</sup> surge que algunas de las motivaciones que impulsa al voluntariado van desde la generosidad altruista hasta la búsqueda de reconocimiento social. La convocatoria en sí para los voluntarios juega un rol esencial en el sentido de que es lo que le atrae de la organización y su permanencia o deserción está se observa que está relacionado al beneficio secundario de capacitación en reconocimiento de su entrega. Se valora el grado de participación de los voluntarios tanto en el diseño de las estrategias de trabajo, así como en la toma de decisiones en las organizaciones a las que pertenecen. Un factor importante de deserción se relaciona con situaciones de conflicto no resueltas al interior de estas.

Una de las características principales del voluntariado en nuestro país es que el sexo predominante es el femenino. Este punto fue señalado por Martha Aguñín y Graciela Saprizza, en su trabajo “Características del voluntariado en Uruguay”, y afirman que existe una "feminización" del voluntariado y que “La feminización detectada confirmaría un rasgo que se considera "natural" en las mujeres y que es específico de la "femineidad": la abnegación que predispone al servicio, a la entrega a los demás en áreas que tradicionalmente han sido asignadas al cuidado y responsabilidad de las mujeres: infancia, salud, preservación de la vida en todos sus aspectos que van desde la defensa de la calidad de vida a la de los Derechos Humanos”.

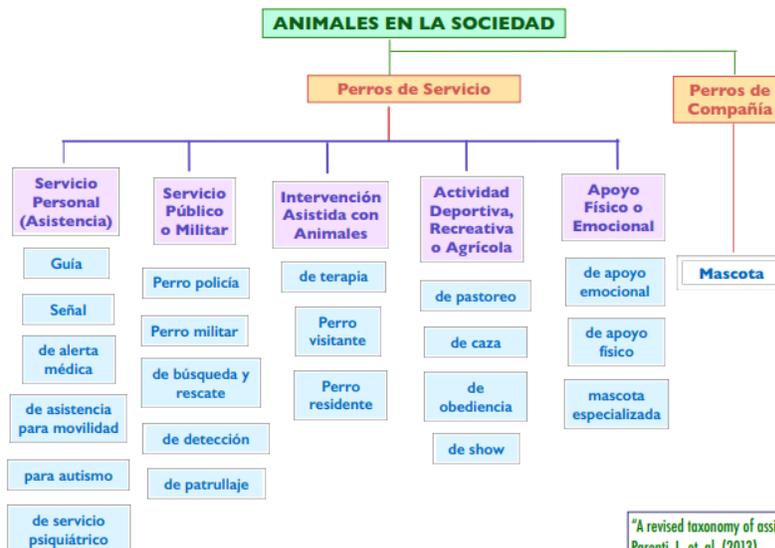
Las motivaciones que llevan a una persona a realizar el voluntariado son múltiples, la generosidad, las razones altruistas, como el religioso, así como la obtención del prestigio social a través de acciones benéficas.

---

<sup>21</sup> Características del Voluntariado en Uruguay Martha Aguñín – Graciela Saprizza Agosto 1997

### A.3 Intervenciones asistidas por animales (IAA)

La International Association of Human-Animal Interaction Organizations (IAHAIO), en ocasión del Congreso Internacional de Terapia Asistida con Animales, realizado en Chile en 2021, define a la IAP como “una intervención estructurada y orientada hacia una meta, que incluye o incorpora intencionalmente a un animal en el ámbito de la salud, educación o servicio humano con el propósito de mejorar la salud y bienestar de las personas. Involucra personas con conocimiento tanto de los humanos como de los animales involucrados”.



"A revised taxonomy of assistance animals"  
Parenti, L, et al. (2013)  
JRRD, Vol 50 N6, 745-756

## **Tipos de IAA**

Las IAA se clasifican de acuerdo con los profesionales involucrados en la concepción, desarrollo, ejecución y evaluación de las sesiones.

Su tipología se despliega en:

Actividades Asistidas por Animales (AAA)

Terapias Asistidas por Animales (TAA)

Educación Asistida por Animales (EAA)

## **Posibles objetivos para trabajar en los programas de IAA y ejemplos**

**FÍSICOS:** mejorar habilidades motoras finas y gruesas, mejorar las habilidades con la silla de ruedas, mejorar el equilibrio de pies, estimular la marcha.

**PSICOLÓGICOS:** aumentar la interacción oral entre los miembros de un grupo, mejorar la atención, desarrollar habilidades recreativas, aumentar la autoestima, reducir la ansiedad, disminuir el sentimiento de soledad.

**EDUCATIVOS:** aumentar el vocabulario, lectoescritura, trabajar la memoria de corto y largo plazo, mejorar el conocimiento de ciertos conceptos, por ejemplo: tamaño, forma, color.

**SOCIALES - MOTIVACIONALES:** estimular la voluntad y ganas de participar en actividades grupales, mejorar la interacción con otros, mejorar las interacciones con el personal, aumentar el movimiento y ejercicio.

**Anexo B - Pauta de entrevistas (de acuerdo con el rol del entrevistado se hizo foco en algunos de los puntos abajo desarrollados)**

Preguntas sobre ENTREVISTADO EN LA ORGANIZACIÓN

¿Cómo llegas tú a la asociación?

¿Qué sentís que le aportas a la organización?

¿Qué te aporta la organización a vos?

¿Qué dedicación horaria te insume el rol que desempeñas?

¿Realizas alguna actividad remunerada fuera de la organización?

¿Cómo te ves de acá a cinco años en la organización?

Preguntas sobre la ORGANIZACIÓN

¿Qué objetivos tiene?

Estructura de la organización

¿Tienen competencia en el mercado?

¿Qué cantidad de personas están vinculadas y desde qué roles?

¿Cómo se financia la organización?

¿Qué “problema” detectas que tienen hoy?

¿Qué consideras que se debería priorizar actualmente para que la organización se logre sostener, crezca y de una mejor respuesta a la demanda actual?

Preguntas sobre la FINANCIACIÓN: pensando en las fuentes de financiación:

¿Qué posibilidades ven de contar con auspiciantes? (marcas asociadas al cuidado animal: salud, alimento e higiene)

¿Reciben donaciones?

¿Han pensado en la posibilidad de tener un sistema de cuotas sociales?

Preguntas sobre las FORMALIDADES A SEGUIR COMO ONG:

¿Qué formalidades deben seguir?

¿Presentan algún tipo de declaración anual?

Preguntas sobre la FORMACIÓN:

Podrías contarnos sobre el alcance, objetivo y vigencia del curso?

¿Para qué público está dirigido? ¿Identifican otros públicos/interesados potenciales??

¿Cuántas personas se forman en promedio cada año?

De las personas que se forman cada año, ¿cuántas en promedio se quedan vinculadas a la organización, ya sea como voluntario o colaborador?

Han analizado otras versiones del curso, de repente en otros lados/países se hace para un interesado con un perfil más amateur.

Si se plantearan duplicar o incluso triplicar la matrícula de alumnos, ¿qué ideas se te ocurren para lograrlo?

serían posibles? ¿Qué se necesita?

Es posible llevar el curso a una versión más autodidacta/autogestión, que requiera menos horas docentes “en vivo”?

¿Se ha analizado la posibilidad/alternativa de que en vez de ser la docente principal de la formación, seas la coordinadora académica?

Preguntas sobre las INTERVENCIONES:

Actualmente se llevan adelante unas 16 intervenciones por mes, ¿hasta cuántas intervenciones crees que podrían hacerse con la situación/recursos actuales?

¿A cuántas intervenciones les gustaría llegar como máximo?

¿Qué pensas que se debería hacer para lograrlo?

## Anexo C - Planificación del PRIMER TALLER

Modalidad: presencial.

Metodología aplicada: Indagación Apiciativa

En el taller se recorren las cuatro etapas de la metodología, cada una con sus distintos objetivos: Descubrir (Discover) en la cual se descubren las fortalezas del pasado, Desear (Dream) donde se imaginan las posibilidades en el futuro, Diseñar (Design) en la que se diseña el camino y Destino (Destiny) en la que se construye el futuro.

Desarrollo de la etapa **DESCUBRIR**: en esta etapa se hacen preguntas para sacar a la luz aquellas historias y experiencias de cuando un factor organizacional se encontraba en su mejor momento. Se hace un relato de historias con el objetivo de encontrar el “corazón positivo” (base de fortalezas para construir mayor capacidad cooperadora).

La primera consigna en el taller, denominada Experiencia Cumbre, se plantea para realizar de manera individual. Les pedimos pensar en un momento de su pasado (algo personal, no tiene por qué ser en IAPUy) en el que se haya sentido más vivo que nunca, más comprometido que nunca, o verdaderamente orgulloso de sí mismo, porque sentías que estabas haciendo una contribución relevante a un propósito significativo...

Luego se les pregunta: ¿Qué pasó contigo?, ¿Qué hicieron otros para permitirte experimentar ese momento?, ¿Cómo te sentiste?, ¿Cómo te describes en ese momento? Les sugerimos tomar notas de registro y al finalizar los invitamos a compartir con el grupo si así lo deseaban.

A continuación, siguiendo reflexionando de manera individual, les propusimos que nos contaran una historia personal, acá en la organización, sobre una época o un momento en el que te sentiste más satisfecho y entusiasmado que nunca trabajando en IAPUy.

Las preguntas disparadoras que utilizamos fueron: ¿Qué fue lo que específicamente te hizo sentir de esa manera?, ¿Qué hiciste vos?, ¿Qué hicieron tus compañeros?, ¿Qué hizo tu referente?, ¿Cómo era el trabajo que tenías que hacer?, ¿Qué es lo que más te gusta de esta organización como lugar para trabajar?, ¿Qué es lo que más extrañarías si te desvinculas de la organización?, ¿Qué es lo que más disfrutas de trabajar con tus compañeros?, ¿Qué nos enseña esa historia sobre la forma en que hacemos las cosas aquí, las relaciones con las personas con la que compartes el trabajo y la naturaleza del trabajo que llevas a cabo?

En este caso, también invitamos a que quienes lo deseen compartan sus experiencias con el grupo. En ambas instancias hubo un amplio espacio de compartir.

Siguiendo con las etapas de la Indagación Apiciativa, es que trabajamos sobre la etapa **DESEAR** en donde se solicita una historia o narración. Se busca visionar al participante pidiéndole que se imagine despertar de un largo sueño, yendo a trabajar y pasó un milagro. El participante cuenta qué ve, cómo se siente, quién está con él. Otros participantes pueden

complementar. El resultado es la articulación de los elementos más comunes del futuro preferido. Se concluye con un mapeo visual de las oportunidades o ideas para el cambio.

Se lee por medio de los moderadores el siguiente texto: “Ahora, me gustaría que cierres los ojos por un momento e imagines que estás en el año 2026, tres años adelante en el futuro. Hoy es 18 de junio de 2026. Vienes a trabajar y te das cuenta que ha ocurrido un milagro: esta organización/IAPUy se ha convertido en la organización de alto desempeño que queríamos que fuera hace 3 años, todo es como siempre lo deseamos...”

Nuestros desafíos y la manera de enfrentarlos y conquistarlos nos han ayudado a crear un gran sitio para trabajar y desarrollar nuestras intervenciones como siempre quisimos, cada vez más atractivas interna y externamente...

Hemos conseguido formar líderes de equipos para las distintas tareas que requiere la organización, éstos líderes inspiran las acciones de nuestros voluntarios para conseguir logros significativos.

Los voluntarios ejecutan sus acciones con tenacidad, al mismo tiempo que reconocen y celebran los logros.

Hemos sido reconocidos por nuestros clientes por nuestra capacidad para crear y entregar nuevos servicios valiosos y mejorar su experiencia con la organización... Nuestros voluntarios/integrantes valoran el salto en el desempeño en las intervenciones, tanto en su calidad como en la cantidad de éstas. Tanto clientes como voluntarios han renovado su apoyo y compromiso al plan de crecimiento que estamos ejecutando...

Por favor, describe lo que estás viendo...¿Quién está haciendo qué?, ¿Qué se ha hecho?, ¿Qué se dice?, ¿Qué se escucha? ... recuerda, hoy es 18 de junio de 2026”.

Posteriormente entramos en la etapa **DISEÑAR**, en donde el objetivo principal es priorizar las áreas para el cambio y desarrollar “Proposiciones provocativas” o “Declaraciones de aspiraciones”. En este momento dividimos al grupo en 3 subgrupos (máx 4 participantes, donde intentamos que se agrupen voluntarios fundadores con los más nuevos) y cada uno va a pensar en 3 deseos que le gustaría cumplir en y para la organización.

Es decir, con esas imágenes de nuestro potencial más positivo en mente, si tuvieras una varita mágica y pudieras cambiar cualquier aspecto de esta organización, ¿qué tres cosas harías inmediatamente para convertirla en el mejor lugar para trabajar, en la organización ideal que tienes en mente?

Los comparten y ponen todos en un papelógrafo, se agrupan los que se asemejan entre sí. Luego, eligen 3 de ellos priorizándolos dentro de todos los deseos compartidos. Por último, arman planes de acción para cumplir cada uno de esos tres deseos. Alcanzando en este momento la etapa **DESTINO**: en donde se busca asegurar que los sueños compartidos pueden realizarse mediante el diseño de resultados deseados.

## Anexo D- Planificación del SEGUNDO TALLER

Objetivos:

Definir el propósito de la organización

Abordar los aspectos vinculados al propósito de la organización

Este taller se llevó a cabo de manera virtual.

MARCO TEÓRICO	ACTIVIDAD	TIEMPO
ROMPEHIELO	Actividad rompehielo: decir tu nombre y el “estado climático” en el que llegas al taller.	10 min
Schvarstein - uno de los 3 ejes para la identidad de la organización son los PROPÓSITOS	<p>Presentación del Marco - Objetivo es definir en conjunto (todos los voluntarios) el propósito de la organización.</p> <p>¿Qué es el PROPÓSITO?</p> <p>Es la razón de existir de una organización, es el porqué haces las cosas.</p> <p>Definición de Xn: El Poder del Propósito</p> <p>¿Por qué es tan importante compartir un propósito? Las organizaciones son mucho más que una unidad económica. Son unidades de desarrollo social donde las personas tienen la posibilidad de encontrarse, complementarse y de apoyarse, para crear valor para todos los actores clave. Un Propósito, ese algo más noble, más grande, que describe el “por qué hacemos lo que hacemos” y tiene la capacidad de unir a todos en torno a algo que “vale la pena”.</p> <p>Encontrarlo para darle “sentido” al trabajo es uno de los deberes fundamentales de un líder.</p>	15 min

	<p>¿De qué nos sirve tener el propósito definido?</p> <p>Sirve para inspirar a otros.</p> <p>Contar con una cultura más tangible.</p> <p><b>PARA LA TOMA DE DECISIONES:</b></p> <p>Tomar decisiones estratégicas correctas y alineadas a éste.</p> <p>La columna vertebral de la cual dependemos para tomar decisiones, ya sea en la vida diaria o cuando el tema es crucial. Con un propósito, podemos discernir entre decisiones que son correctas y generan valor real, de aquellas que son simplemente fáciles o incluso técnicamente elegibles.</p> <p>Conocer el por qué de una organización no asegurará que alcance el éxito, pero desde luego, será el modo de lograr que el éxito dure en el tiempo y que se cuente con la mezcla de innovación y de flexibilidad.</p> <p>El propósito conecta con el aspecto emocional de las personas, con lo que le da sentido a lo que hacemos en la organización.</p>	
<p>Para identificar el porqué, preguntemos cuál es la causa que ocasiona que los clientes adquieran unos productos y/o servicios específicos.</p> <p>Círculo Dorado de Simon Sinek</p>	<p>Actividad para construir en conjunto el propósito.</p> <p>Preguntas de manera individual a través de la plataforma KAHOOT:</p> <p>¿Qué hacemos en IAPUy? - resultado</p> <p>¿Cómo lo hacemos? - proceso</p> <p>¿Por qué lo hacemos? - propósito</p>	<p>40 min</p>

	<p>¿Qué cosas nos distinguen o diferencian de otros que trabajan con perros u otros animales? a nivel personal y técnico...</p> <p>¿Qué hacemos como organización para crear un mundo mejor?</p> <p>¿Por qué lo que hacemos como organización es importante para las personas?</p> <p>¿Por qué creen que el Británico, CASMU y la odontopediatra los contrató?</p>	
<p>USAR HERRAMIENTA JAMBOARD</p>	<p>Hay dos aspectos principales dentro del propósito, la contribución y el impacto.</p> <p><b>CONTRIBUCIÓN</b> como organización: se expresa en verbos de acción</p> <p>Ejemplos:</p> <p>Mejorar las oportunidades</p> <p>Inspirar a las personas</p> <p>Aportar soluciones</p> <p>unir con un “para”</p> <p><b>IMPACTO</b> (el resultado que logras)</p> <p>Ejemplos:</p> <p>Crecimiento</p>	<p>40 min</p>

	<p>Potenciar</p> <p>Felicidad</p> <p>Sostenibilidad</p> <p>Se arman enunciados, se procesan, unen y depuran, procurando llegar a un único enunciado.</p>	
<b>CIERRE</b>	<p>“Muro de impresiones”</p> <p>Por medio del chat solicitamos que escriban una palabra o frase de lo que se llevan del taller.</p>	15 min

## **Anexo E - Matriz de Interesados**

Se realizó en el marco de la materia optativa Gestión de Proyectos Avanzados. El mismo no fue puesto a validación con los miembros de la organización.

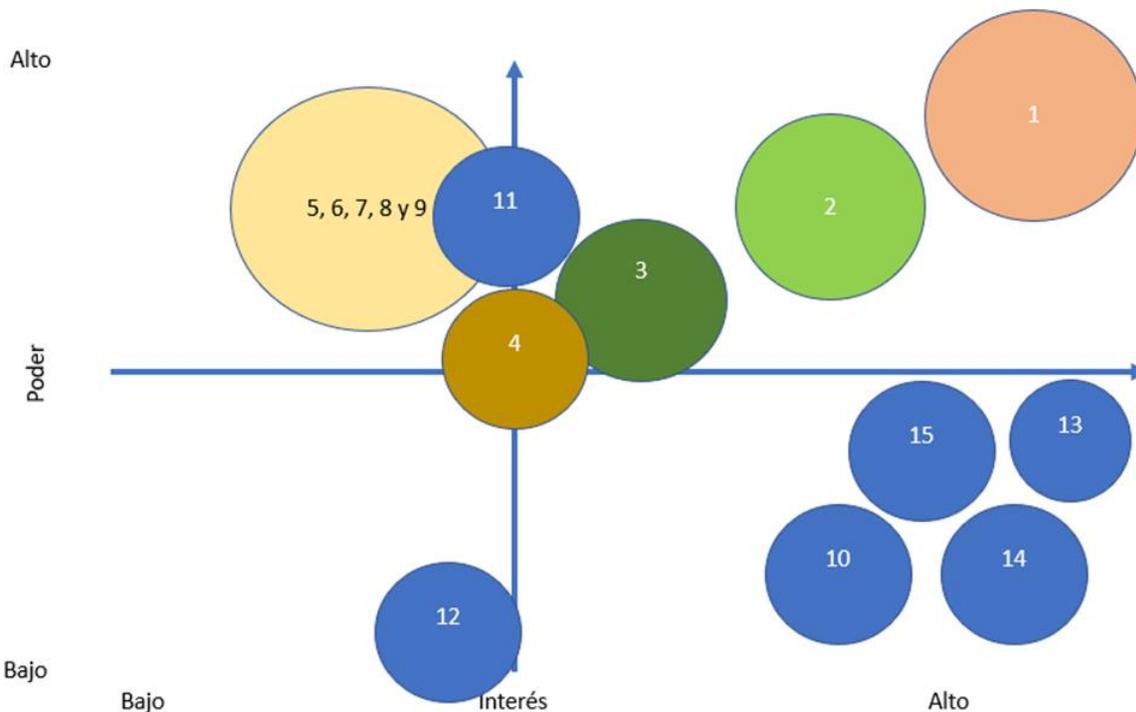
A continuación se muestra la matriz de interesados y el grado de poder que ellos representan en el proyecto. Se identifican interesados internos y externos; y se grafica los niveles de interés y poder de los mismos.

Interesados internos:

- 1- Voluntarias idóneas y comprometidas con la gestión de la ONG (Claudia y Verónica tienen el know how de la ONG)
- 2- Voluntarios comprometidos con la gestión de la ONG por ser parte de la estructura formal
- 3- Voluntarios que participan de las IAPs
- 4- Posibles socios (voluntarios o beneficiarios)

Interesados externos:

- 5- Organizaciones privadas de salud
- 6- Organizaciones públicas de salud
- 7- Residenciales
- 8- Escuela Roosevelt (instituciones educativas con foco en discapacidad)
- 9- Destinatarios finales o beneficiarios del servicio/Clientes individuales
- 10- Pet Partners (organización internacional que registra voluntarios que promueven el vínculo perro-persona)
- 11- Cliente de instrucción (el que se capacita en la metodología de intervención)
- 12- Instituto Nacional de bienestar animal (INBA-MGAP)
- 13- Población con gran sensibilidad en el trato animal
- 14- Veterinarias
- 15- Otras organizaciones de rehabilitación con animales



Acciones para cada interesado;

Cuadrante I alto poder - bajo interés:

(5, 6, 7, 8 y 9)- Se considera que los agentes de salud pública y privada, así como los residenciales tienen interés en el servicio en sí mismo y no en el proyecto, sin embargo son la principal fuente de financiamiento por lo cual para la organización tienen el poder económico. Las acciones que se planifiquen en marco del proyecto deben tener especial atención en no generar malestar ni incertidumbre a este grupo, y se sugiere considerar actividades de involucramiento como promoción y difusión de actividades de la ONG.

(11) Los clientes de instrucción son otro grupo de interés relevante porque constituyen otra fuente de financiamiento, anualmente se brinda el “curso de capacitación de intervenciones asistidas por perros” habilitando a los participantes a prestar servicios como parte de la organización o de forma individual. Se debe considerar para el proyecto, acciones específicas ya que pueden integrar el grupo de potenciales socios de la ONG.

Cuadrante II alto poder - alto interés:

(1) Se considera en este cuadrante a todos los voluntarios, los cuales fueron segmentados de acuerdo al grado de compromiso actual e idoneidad del servicio brindado. El primer grupo está compuesto básicamente por un grupo muy reducido de personas que son las emprendedoras de IAPUy y quienes se han capacitado para desarrollar y sostener la organización. Llevan a cabo todas las actividades de gerenciamiento de la organización aunque no sean parte de la estructura formal establecida por estatuto al día de hoy, ya que han ido rotando las designaciones. Si bien lideran el proyecto, es necesario realizar acciones para alinear sus objetivos y expectativas con el resto de los voluntarios.

(2) Se identifica un segundo grupo de interés en este cuadrante, que si bien son voluntarios que participan tanto en las actividades con los perros, integran roles formales por estatuto de la ONG. Tienen menos experiencia e idoneidad en el servicio, por lo cual se deben realizar actividades relacionadas a la gestión del conocimiento y fortalecimiento institucional.

(3) Este grupo de interés representa a los voluntarios que han realizado cursos de capacitación y participan de las actividades que la IAPUy les asigna, desconocen la gestión y objetivos de la organización, tienen disponibilidad fluctuante. Para este grupo es necesario desarrollar actividades para alinear objetivos organizacionales, de involucramiento para promover una participación activa que fomente el sentido de pertenencia y la captación de más voluntarios (potenciales socios)

(4) El grupo potenciales socios, está alineado con uno de los objetivos del proyecto. Actualmente la organización no cuenta con socios y se financia con la recaudación de los servicios prestados y la opción de que los voluntarios sean socios de la organización está relacionado con el compromiso colaborativo hacia la organización. Este grupo se comprende en el medio de la matriz porque se entiende que surgen potenciales socios de varios grupos de interés ya identificados.

Las principales acciones para estos grupos cuyo interés y poder son altos deben de estar relacionadas con el objetivo de que apoyen y se involucren en el proyecto.

Cuadrante III bajo poder - bajo interés:

Para el cuadrante de la matriz bajo poder y bajo interés se identifica al Instituto Nacional de Bienestar Animal-MGAP, ya que es el órgano regulador de tenencia responsable. Sin embargo actualmente al no existir la figura de perros de apoyo emocional o de terapia, no habría norma regulatoria asociada a esta actividad. Han existido intercambios técnicos sobre valoraciones del vínculo entre perro y humano en apoyo al INBA. Las acciones a seguir son de mantenimiento del buen relacionamiento.

Cuadrante IV bajo poder - alto interés:

(10, 14, 15) Son organizaciones que tienen alto interés y compromiso con la actividad que realiza la organización pero el poder de influencia en el proyecto es bajo, por lo cual las acciones hacia este grupo de interés se van a enfocar en mantenerlos informados sobre los avances del proyecto e intentar realizar alianzas estratégicas para el beneficio de la organización.

(13) Las personas con gran sensibilidad en el trato animal representan a la comunidad que apoyan y respaldan a las actividades de apoyo emocional y terapéuticas con perros. Se deben mantener informados y aprovechar la oportunidad de comunicación para realizar actividades de difusión de los beneficios del vínculo del binomio humano-perro para fomentar la captación de voluntarios y potenciales socios de IAPUy.

**Anexo F - Esquema Metodológico propuesto por Franco Pisano y Daniel Sarro  
(docentes de la materia Técnicas y Herramientas para Gestión del Cambio del PTO)**

## Esquema metodológico P/S

		Situación actual	Situación de transición	Situación futura	
		Fase 1- Preparar el cambio		Fase 2- Gestionar el cambio durante el proyecto	Fase 3- Reforzar el cambio
		Etapa 1- Proyectar el cambio	Etapa 2 –Dimensionar impactos	Etapa 3 -Gestionar Impactos	Etapa 4 - Sostener el cambio
Actividades	Disparador	¿Qué se quiere cambiar?	¿Cómo y a quién impacta el cambio?	¿Cómo se gestionan los impactos?	¿Cómo se sostiene el cambio?
	Objetivos	Construir una coalición conductora que permita clarificar el propósito del cambio y determinar el abordaje requerido	Analizar las consecuencias que trae aparejado los cambios concretos en la forma de trabajo de la organización y en las personas implicadas	Planificar y ejecutar acciones que permitan gestionar los impactos organizacionales e individuales identificados	Consolidar las capacidades organizativas que permitan sostener y e institucionalizar el cambio en la organización
	Actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformar una coalición conductora</li> <li>2. Elaborar una visión compartida</li> <li>3. Caracterizar a la org. y al cambio.</li> <li>4. Definir el abordaje</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocer los cambios específicos</li> <li>2. Identificar los impactos organizacionales</li> <li>3. Identificar y valorar a los impactados (alcanzados).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resumen de impactos</li> <li>2. Acciones para la gestión de impactos (individuales y organizacionales)</li> <li>3. Elaboración del Master Plan y los planes específicos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar el cambio</li> <li>2. Ejecutar acciones para reforzar y sostener</li> <li>3. Consolidar la capacidad organizativa</li> </ol>

**Anexo G – Modelo de negocios CANVA de la pág. 27**

<b>PLANTILLA MODELO CANVAS</b>		<i>Diseñado para:</i> IAPUy	<i>Diseñado por:</i> Matilde Casabó, Natalia Castillo y Lucía Sánchez	<i>Fecha:</i> 01 July 2023	<i>Versión:</i> V.2
<p><b>Socios clave</b></p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de los socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?</p>	<p><b>Actividades clave</b></p> <p>¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor? Nuestros canales de distribución? Nuestras relaciones con los clientes? Nuestros flujos de ingresos?</p> <p>CATEGORIAS Producción, resolución de problemas, plataforma / red</p>	<p><b>Propuestas de valor</b></p> <p>¿Qué valor le ofrecemos al cliente? ¿Qué problemas de los clientes estamos ayudando a resolver? ¿Qué conjuntos de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de clientes? ¿Cuáles son las necesidades del cliente que satisfacemos?</p>	<p><b>Relación con clientes</b></p> <p>¿Qué tipo de relación espera cada uno de nuestros segmentos de clientes que establezcamos y mantengamos con ellos? ¿Cuáles hemos establecido? ¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio? ¿Qué tan costosos son?</p>	<p><b>Segmentos de clientes</b></p> <p>¿Para quién estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes? ¿Es nuestra clientela un mercado masivo, un nicho de mercado, una plataforma segmentada, diversificada y multifacética?</p>	
<p>MOTIVACIONES PARA ASOCIACIONES: Optimización y economía, Reducción de riesgos e incertidumbres, Adquisición de recursos y actividades particulares.</p>	<p><b>Recursos clave</b></p> <p>¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor? Nuestros canales de distribución? ¿Relaciones del cliente? ¿Flujos de ingresos?</p> <p>TIPOS DE RECURSOS: físicos, intelectuales (patentes de marca, derechos de autor, datos), humanos, financieros</p>	<p>CARACTERÍSTICAS: Novedad, rendimiento, personalización, "Hacer el trabajo", diseño, marca / estado, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, conveniencia / usabilidad</p>	<p><b>Canales</b></p> <p>A través de qué canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados? ¿Cómo los estamos alcanzando ahora? ¿Cómo se integran nuestros canales? ¿Cuáles funcionan mejor? ¿Cuáles son más rentables? ¿Cómo los estamos integrando con las rutinas de los clientes?</p>		
<b>Estructura de costos</b>			<b>Fuente de ingresos</b>		