

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**



La sostenibilidad organizacional de las ONGs animalistas  
de Lima Metropolitana

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de  
Bachillera en Ciencias Sociales con mención en Sociología que  
presenta:

Angie Victoria Vicente Cirilo

Asesor:  
Percy Alberto Bobadilla Díaz

Lima, 2021

Dedicatoria

*Para Missie, Salem y Pupita.*



## Resumen

El presente trabajo se enmarca en un contexto regional y nacional de escasez de investigación académicas de las ciencias sociales sobre movimientos animalistas, o de las formas en las que este movimiento se encarna. Este estudio se propone contribuir a la investigación de uno de estos vacíos: las ONG animalistas. El tema de estudio es la sostenibilidad organizacional de estas organizaciones de Lima Metropolitana. Se plantea estudiar el tema mencionado desde la sociología organizacional con el fin de estudiar las estrategias de sostenibilidad que estas aplican para lograr sus fines. A partir de ello, se plantea como objetivo principal de investigación analizar los factores y mecanismos que aseguran la sostenibilidad organizacional de las ONG animalistas de Lima Metropolitana; en consecuencia, se plantean tres objetivos secundarios. En primer lugar, identificar la estructura organizacional clave para cumplir con los resultados deseados de las ONG mencionadas. En segundo lugar, conocer los recursos y/o capitales que contribuyen a su sostenibilidad organizacional. En tercer lugar, analizar y explicar la relación de los actores externos y la sostenibilidad de las organizaciones animalistas sin fines de lucro. Teóricamente, esta investigación considera los modelos de gestión de Mintzberg, las diferentes maneras en las que se pueden utilizar recursos, capitales y mecanismos para explicar de manera exitosa la gestión sostenible de una organización sin fines de lucro. Las teorías y los conceptos que se utilizan en este estudio no han sido aplicadas con anterioridad a la investigación de la sostenibilidad organizacional de las ONG animalistas; por ello, este trabajo espera abrir el interés de otros científicos sociales por esta temática.

Palabras claves: ONG animalistas, sociología organizacional, sostenibilidad organizacional.

## Índice

1. Introducción.....	4
2. Problema de investigación.....	5
2.1 Contexto.....	5
2.2 Justificación.....	10
2.3 Preguntas y objetivos de investigación.....	12
3. Estado del arte.....	14
3.1 Estudios latinoamericanos .....	14
3.2 Estudios nacionales .....	16
4. Marco teórico .....	20
4.1 ONG y modelos de gestión organizacional .....	20
4.1.1 Qué son las ONG .....	20
4.1.2 Identidad de las ONG animalistas .....	21
4.1.3 Modelos de gestión en organizaciones no lucrativas .....	22
4.2 Sostenibilidad organizacional y capitales que sustentan la gestión estratégica .....	23
4.2.1 Gestión estratégica para la sostenibilidad organizacional e institucional .....	23
4.2.2 Sostenibilidad financiera y programática .....	26
5. Conclusiones.....	28
6. Bibliografía.....	30



## 1. Introducción

Los movimientos animalistas se crean en Latinoamérica a partir del despertar de la conciencia posmoderna, junto al cambio de siglo. Su impacto se reflejó en la proliferación de diferentes tipos de organizaciones (tales como albergues, comunidades virtuales, empresas sociales, entre otros) basadas en diferentes vertientes del animalismo. Las investigaciones realizadas en torno a estos temas se detallan en el capítulo primero y segundo.

Si bien a primera vista se puede considerar que el concepto de ONG animalista es claro, este se diluye conforme se profundiza en él. Este trabajo propone la conceptualización de este término en función a cómo se consideran a sí mismas estas organizaciones, así como en los objetivos que tienen. Esta propuesta teórica desde la sociología organizacional se presenta en el capítulo tercero.

Con el fin de producir los servicios y/o productos que pretenden brindar las ONG animalistas, así como cualquier otra organización sin fines de lucro, se aspira a la sostenibilidad organizacional real, la cual se fundamenta en el aspecto tanto financiero como programático de una organización. Se presupone, en el capítulo cuatro, que la disposición estable y eficiente de la gestión estratégica del capital social e intelectual permite una situación tal que puede ser clave para la sostenibilidad organizacional de una ONG en su conjunto.

## 2. Problema de investigación

El movimiento animalista Latinoamérica precede a la creación de las ONG de esta categoría y estas pueden diferir tanto entre sí como vertientes hay, su ubicación, sus prioridades, formas de relacionarse con la comunidad a la cual se adscriben, etc. Su evolución y su posicionamiento en la realidad social actual no está detallada de manera exhaustiva en la academia. Las preguntas y los objetivos de esta investigación se construyen en torno a las problemáticas expuestas.

### 2.1 Contexto

La preocupación por la situación de bienestar de los animales generó, en las décadas de 1970 y 1980, el surgimiento de la corriente animalista, que brega por el bienestar de estos (Méndez, 2020). Este movimiento surgió desde los colectivos que, preocupados por el deterioro ambiental y su impacto en los animales, se organizaron para luchar por su protección (Choque, 2021). Esta corriente ideológica, fruto del posmodernismo, crítica la concepción antropocéntrica imperante en la sociedad contemporánea. Singer (1975) denuncia la cosificación y la visión utilitarista hacia los animales, así como la crueldad innecesaria dirigida hacia ellos. Otros autores destacados que han aportado, también, a la construcción del pensamiento animalista son Regan, Salt, Bentham, Spira Cavalieri, Dombrowski, Grandin (Choque, 2021; Méndez, 2020).

Esta corriente ideológica ha sido respaldada filosóficamente desde la ética y del derecho. Desde la ética, por el principio de igualdad entre todos los seres vivos, que supone el respeto de sus derechos. A partir de este supuesto, la igualdad se entiende como la “aplicación de una misma consideración” con respecto a la valoración de su conciencia. La premisa propuesta impacta en la forma de entender las relaciones con otros seres vivos (Muñoz, 2016). El animalismo propone, entonces, procurar el bienestar animal desde diferentes perspectivas y corrientes ideológicas, determinando las acciones a realizar para cumplir este fin.

Existen tres corrientes de pensamiento animalista surgidas durante las décadas de 1970 y 1980, así como una perspectiva religiosa que ha seguido su propio rumbo histórico. En primer lugar, la corriente utilitarista o liberalista, la cual, aún bajo la premisa de evitar el sufrimiento innecesario de seres sintientes, propone seguir acciones que tengan un mayor beneficio para la mayoría, sean humanos, animales o el medio ambiente. En segundo lugar, el bienestarismo pretende eximir a los animales

del dolor innecesario, pero reconoce la importancia de su explotación en ciertas industrias, tales como la agrícola o la textil (Cholque, 2021). Si bien ambas corrientes pueden parecer similares, no lo son. La corriente utilitarista tiene como fin el “bien mayor”, a pesar del posible dolor de seres sintientes. La posición que se toma es con respecto a una situación que depende del contexto. Por otra parte, la segunda corriente se enfoca en la racionalidad de la facilidad institucionalizada del uso de los animales, aunque proponga la reducción de su dolor animal.

En contraposición a las corrientes mencionadas anteriormente se encuentra la tercera: el abolicionismo. Dicha vertiente es la más extrema del animalismo, pues niega todo tipo de uso de animales para fines humanos. El abolicionismo parte de la premisa de que los animales no son propiedad y no están a disposición de los seres humanos (Choque, 2021). Esta corriente comparte lazos con ciertas ramas del veganismo y vegetarianismo. No obstante, se debe tener en cuenta que no todos los tipos de animalismo promueven los estilos alimenticios mencionados, así como no todas las personas veganas están motivadas por la protección de los derechos de los animales.

Finalmente, el animalismo de arraigo religioso sustenta sus acciones en creencias espirituales. Ello sucede sin considerar, necesariamente, a otras especies como iguales a los seres humanos. Las religiones más conocidas de este pensamiento son el hinduismo y el budismo (Mainat, 2019). Mencionar la vertiente religiosa es valioso, debido a que visibiliza maneras no occidentales de relacionarse con los animales. Además, tal y como menciona Calderón (2016), ni el pensamiento andino ni el amazónico se han tomado en cuenta para la construcción de la ideología del movimiento animalista. La falta de aportes multiculturales disminuye el alcance de la integración del animalismo a otras luchas afines posmodernas. A partir de las corrientes ideológicas descritas, se han propuesto las acciones y se han orientado los objetivos de los movimientos y las organizaciones animalistas locales.

Las ONG son, de manera genérica, aquellas organizaciones que se encuentran entre lo público y lo privado, y tienen fines altruistas. Para cumplir con sus objetivos, estas organizaciones cuentan con una red de aliados estratégicos, quienes les brindan financiamiento (Ballesteros et al., 2017). Las alianzas estratégicas que se pueden formar se dan porque otras organizaciones, o individuos, comparten los mismos valores y cuentan con los fondos o recursos para aportar a la causa. Los fines de las ONG, así como su valor, están expresados en su misión y visión (Beaumont, 2016).

Debido a que no se ha encontrado una definición teórica satisfactoria de lo que es una ONG animalista, a partir de ahora estas se entienden como organizaciones sin fines de lucro que buscan evitar el maltrato animal, mejorar la calidad de vida de perros y gatos callejeros, así como promover la adopción de estos. Se puede estimar que los principales objetivos de las ONG animalistas son la tenencia de mascotas de manera responsable, el rescate de animales en situaciones inhumanas, la adopción responsable de animales callejeros y la esterilización de estos (Verastegui, 2020; Club WUF; Asociación KP; Albergue Club Can). Dichos objetivos se alinean con diferentes corrientes animalistas, aunque estas no se explicitan en cómo se conciben a sí mismas estas organizaciones.

Además, es importante mencionar que esta investigación se centra en ONG animalistas urbanas, con énfasis en mascotas domesticadas <sup>1</sup>. Por lo tanto, se excluyen a las ONG ligadas a la protección de la vida silvestre. Así mismo, la presente investigación se enfoca en Lima, debido a que el 60% de mascotas del país se encuentra en zonas urbanas (CPI, como se citó en Verastegui, 2020). Las condiciones de vida de dichos animales son variadas. Por una parte, los perros callejeros <sup>2</sup>, aquellos que pasean libremente por las calles de la ciudad, pueden ocasionar problemas públicos, debido a que contaminan el medio ambiente con sus desechos. Ello puede, incluso, convertirse en un problema de salud pública sanitaria por la transmisión de enfermedades (Ochoa, 2014). Por otro lado, IPSOS registra que quienes tienen una mascota destinan, aproximadamente, entre 100 y 150 soles mensualmente en comida y baños (s/n). El rango de dinero que se gasta en una mascota depende, en gran medida, de las posibilidades de gasto familiar.

La búsqueda por la protección de la naturaleza, así como el reconocimiento de sus derechos, ha calado en la región latinoamericana. De esta manera, la acción emerge, junto al cambio de milenio, encarnada en activistas y organizaciones que buscan cuestionar la relación con otros seres vivos no humanos. Llevados por dicha convicción, estos grupos inciden en todas las esferas de la sociedad en defensa de

---

<sup>1</sup> Según Verastegui (2020), los animales domesticados aluden a perros y gatos. Mientras que IPSOS incluye a canarios, pericos y peces (s/a). Lo que se entiende por “animal de compañía se construye en el imaginario social, ya que sus indicadores son abstractos.

<sup>2</sup> Dicho término puede ser confuso para algunos (Verastegui, 2020); no obstante, en esta investigación el término “callejero” es intercambiable con “abandonado”. Los animales domésticos que sí cuentan con dueño no se consideran como callejeros, ya que es de esperarse que estos velen por la seguridad y bienestar de los primeros.

los derechos animales (Choque, 2021; Méndez, 2020). A partir del inicio de la lucha animalista, y de su relación con otras luchas afines, se han generado cambios en la región. Los cambios se muestran en propuestas de políticas públicas, así como en leyes destinadas a la protección de los animales. Este esfuerzo ha destacado en países latinos como Argentina, Costa Rica y Colombia (Calderón, 2016). No obstante, estos avances no son generalizados, ni en los países mencionados ni en la región en su conjunto. Por último, muchas de las propuestas de leyes de cada país han permanecido en el plano discursivo (Choque, 2021).

En el caso peruano, el mayor problema detectado ha sido la aplicación efectiva de la parte punitiva de la ley n° 30407. El artículo 206-A del código penal establece que:

«El que comete actos de crueldad contra un animal doméstico o silvestre, o los abandona, es reprimido con pena privativa de libertad no mayor de tres años, con cien a ciento ochenta días-multa y con inhabilitación de conformidad con el numeral 13 del artículo 36».

«Si como consecuencia de estos actos de crueldad o del abandono el animal doméstico o silvestre muere, la pena es privativa de libertad no menor de tres ni mayor de cinco años, con ciento cincuenta a trescientos sesenta días-multa y con inhabilitación de conformidad con el numeral 13 del artículo 36». (El peruano, 2016)

Sin embargo, estas sanciones no son ejecutadas por las instituciones responsables: las municipalidades. Según del Pomar (2018), ello se debe a que dichas instituciones desconocen la ley y no les interesa cumplir con los protocolos establecidos por la ley n° 30407. Lamentablemente, el marco político y legal de la protección de los derechos animales<sup>3</sup> recién se está formando en el país, aunque aún existe poca literatura especializada y fuentes oficiales al respecto. Igualmente, la falta de procedimientos específicos provoca que los animales domésticos no puedan disfrutar de una calidad de vida óptima.

Aunque todas las ONG se consideren a sí mismas como autónomas, sus objetivos y sus estrategias organizativas de sostenibilidad son similares. Entre dichas estrategias se encuentran las solicitudes de donaciones de alimento, medicinas, materiales varios, y voluntarios de manera regular. También se realizan ventas cíclicas de rifas o turrónes, así como de objetos varios, – en ocasiones producidos por ellos mismos o donados – (Albergue Club Can; Asociación KP, Club WUF; Méndez, 2020).

---

<sup>3</sup> Lamentablemente, la ley N.° 30407 exenta de su jurisprudencia a las corridas de toros y peleas de gallos (Vega y Watanabe, 2016).

A pesar de la diversidad de actividades que las ONG animalistas ejercen, las organizaciones mencionadas enfrentan varios desafíos para mantener su sostenibilidad. Por ejemplo, en el caso de los albergues, el nivel de adopción por mes es bajo y muchos albergues sufren de sobrepoblación (Verastegui, 2020). De la misma manera, la falta de recursos ofrecidos y oportunidades de crecimiento por parte del Estado afecta el número de ONG que se formalizan cada año. Asimismo, la falta de recursos destinados por parte del Estado a la aplicación práctica de la ley n.º 30407 de protección animal es deficiente (Verastegui, 2020; Méndez, 2020). Las mismas ONG animalistas que han impulsado la ley n.º 30407 no están contempladas en ella. Todas las dificultades mencionadas anteriormente contribuyen a la incertidumbre del estado de estas organizaciones en el país. Por tales motivos, la presente investigación es valiosa para desentramar y analizar las relaciones que subyacen a este fenómeno animalista.

Según Méndez (2020), las ONG animalistas son, en su mayoría, autogestionadas, horizontales, y su cimiento está compuesto por voluntarios y donantes de la causa. Las actividades, así como las formas en las que estas se llevan a cabo, son formuladas en función a la experiencia previa (Méndez, 2020). Los líderes de estas ONG toman decisiones a partir de lo que ha funcionado y lo que no, previamente. Si bien pueden reconocer que hay mejoras que se pueden implementar para aumentar la eficiencia institucional, no conocen el *know how*. El obstáculo más ampliamente detectado es la barrera digital sobre el uso de redes sociales y el uso de herramientas digitales (Calderón, 2016; Choque Flores, 2021; Méndez, 2020). Durante los últimos años se ha indicado con más frecuencia la relevancia del mundo virtual en la causa animalista. El *know how* del marketing y la publicidad ha demostrado ser un gran aporte para difundir mensajes orientados a esta corriente y captar nuevos individuos solidarios a la causa (Verastegui, 2020). Entonces, cabe preguntarse si dichas herramientas han sido apropiadamente usadas en el movimiento animalista nacional.

Pese a todo lo mencionado anteriormente, las ONG animalistas se han recompuesto para seguir funcionando. No obstante, una situación de subsistencia precaria no equivale a una estrategia de sostenibilidad a largo plazo, la cual todavía es desconocida.

## 2.2 Justificación

Las razones y los mecanismos de los cuales disponen las ONG para sostenerse han cambiado a lo largo de los años en Perú. Cuando las organizaciones no gubernamentales ingresaron al país por primera vez, en la década de 1970, estas eran dirigidas por países del norte (Bobadilla, 2016). Tanto sus objetivos, sus metas, y su financiación estaban orientados por el criterio de los países desarrollados.

No obstante, a partir del inicio de la estabilización política y económica del país, desde la década de 1990, el apoyo financiero extranjero se retiró (Bebbington, 1996). Las grandes crisis financieras de los próximos años sólo agudizaron este problema. Sustainability lo confirma al señalar que el apoyo internacional a los países latinoamericanos y africanos disminuiría hasta en un 50 % (Sustainability, 2005). La cuestión del apoyo internacional afectó directamente el funcionamiento de las ONG, debido a que las somete a la incertidumbre y les impide cumplir sus metas establecidas.

Existe otra multiplicidad de desafíos que enfrentan las ONG en la actualidad. A continuación, se mencionan algunas de ellas. Estas organizaciones están en una constante pugna por atraer miembros con una alta formación, que sean también eficaces y eficientes en sus labores. Con respecto a su relación con la sociedad civil, deben de proyectar confianza y legitimidad, y ser percibidos como un actor relevante por la población deseada. Se pretende que las ONG conozcan la manera más idónea para relacionarse con el Estado y el sector privado para cumplir con sus objetivos (Bazoberry y Ruiz, 2010; Díaz y Melgar, 2012). Las ONG se han reinventado con el fin último de adaptarse a los nuevos tiempos y mantener su sostenibilidad organizacional.

Los mencionados desafíos que enfrentan las ONG han generado una situación cada vez más crítica. Ello ha sido agravado por la situación de crisis sanitaria, lo cual ha ocasionado que varias organizaciones no gubernamentales no busquen financiamiento exterior. En consecuencia, algunas ONG han cerrado sus puertas o han tenido que reducirles el sueldo a sus trabajadores (Fernández, 2021). Se deduce que la situación de las organizaciones no gubernamentales se ha visto deteriorada. La reciente crisis sanitaria ha agravado la insuficiencia financiera del tercer sector.

Debido a los nuevos problemas que están atravesando las ONG, estas han respondido el constante cambio al que están sometidas. Por lo tanto, han optado por la diversificación de objetivos, abordajes de sujetos, demandas, estructuras y

contenidos organizacionales. Algunas organizaciones han emprendido hacia la creación de servicios y productos deseables para otros actores sociales con base en sus conocimientos, experiencia y prácticas (Díaz y Melgar, 2012). Como consecuencia de ello, es posible que las ONG formen alianzas con otros actores que compartan sus objetivos.

Al respecto, la sociología organizacional, como ciencia social que estudia a las organizaciones sociales, se centra en el análisis de la estructura interna de las organizaciones, así como las relaciones entre las ONG y otros actores (Murillo, 2009). Esta rama de estudios, tomando en cuenta los cambios de un contexto, pretende examinar todos los procesos que influyen y forman las organizaciones, así como su influencia en la sociedad civil. Para lograr dicho fin, la sociología organizacional entiende y analiza lo que es una organización no gubernamental desde su propio enfoque.

Desde el punto de vista de la sociología organizacional, hay múltiples formas de entender lo que es una ONG. Con todo ello, la concepción generalizada es que las organizaciones son básicamente un conjunto de personas que se reúnen y organizan para cumplir con los objetivos que tienen en conjunto (Etzioni, 1961; Scott, 1963). Dentro de esta definición general existen distintos matices. Para Schmelkes, las ONG son una forma de asociación que funciona para desarrollar todas las potencialidades del ser humano. Por esta razón, estas organizaciones interactúan con los sectores más precarizados de la sociedad civil (Schmelkes, Como se citó en Skibick ,2009). Mejorar las capacidades y habilidades de los individuos, mediante la intervención de las ONG, permite potenciar a la sociedad en su conjunto, además de lidiar con las necesidades no respondidas de parte del Estado. Al respecto, Skibicks (2009) coincide en que las instituciones no gubernamentales son una forma de complementar la gestión estatal. Sobre la base de esta definición, las ONG pueden ser de diferente índole y pueden actuar en diferentes campos de acción para responder a sus necesidades; como por ejemplo la igualdad de género, la crisis climática, la incidencia política, entre otros.

En el presente trabajo se propone contribuir a la investigación de las ONG animalistas desde la sociología organizacional. Para lograrlo se plantea estudiar las estrategias de sostenibilidad que estas ONG aplican para lograr sus fines. Analizar el caso de estas organizaciones permite aportar al estudio de la sostenibilidad organizacional en la actualidad. Además, en la región hay pocas investigaciones sobre

ONG animalistas desde las ciencias sociales, o de las formas en las que este movimiento se encarna.

### 2.3 Preguntas y objetivos de investigación

A partir de lo expuesto anteriormente, esta investigación se plantea la siguiente pregunta principal:

¿Cuáles son los factores que aseguran la sostenibilidad organizacional de las ONG animalistas de Lima Metropolitana?

Y, las preguntas secundarias que orientan esta investigación son:

- a. ¿Cuál es la estructura organizacional clave para cumplir con los resultados deseados de las ONG animalistas?
- b. ¿Cuáles son los recursos y/o capitales que contribuyen a su sostenibilidad organizacional?
- c. ¿En qué medida la relación con actores externos permite la sostenibilidad de las ONG animalistas?

Con el fin de responder cada pregunta de esta investigación académica, se plantea como objetivo principal analizar los factores que aseguran la sostenibilidad organizacional de las ONG animalistas de Lima Metropolitana.

A continuación, se proponen los siguientes objetivos específicos:

- a. Identificar la estructura organizacional clave para cumplir con los resultados deseados de las ONG animalistas.
- b. Conocer los recursos y/o capitales que contribuyen a su sostenibilidad organizacional.
- c. Analizar y explicar la relación de los actores externos y la sostenibilidad de las ONG animalistas.

La hipótesis propuesta es que las ONG animalistas de Lima Metropolitana cuentan con los recursos derivados del capital social de los miembros de dicha organización, tales como contactos con empresas privadas y la comunidad animalista, y donantes.

Se aceptan las premisas de que existen dos tipos de organizaciones animalistas en Lima Metropolitana, partiendo de los recursos que tienen. Por una parte, existen aquellas que cuentan con un alto nivel de formalidad, lo cual deviene en una estructura organizacional fuerte y definida; además, cuentan con individuos con alto capital humano y con el apoyo adicional de actores externos. Por el contrario, las

ONG con una gestión inestable no son sostenibles, ya que sus estructuras organizacionales son frágiles, pues tienen una red social débil y adolecen de descoordinación interna.



### 3. Estado del arte

El estudio de las organizaciones no gubernamentales animalistas es un tema de estudio novedoso desde las ciencias sociales, en el Perú. El presente trabajo abarca el problema de la sostenibilidad. En el resto de la región se ha estudiado desde otras disciplinas y a nivel regional.

#### 3.1 Estudios latinoamericanos

El movimiento animalista en la región empezó con el cambio de siglo, con énfasis en las ciudades, y junto a la globalización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) (Choque, 2021). El uso de estas tecnologías es un distintivo de los movimientos posmodernos con preocupaciones postmaterialistas. Una de estas preocupaciones es el bienestar animal, el cual, como ya se mencionó anteriormente, inició en Europa.

Los movimientos y las ONG, europeas y estadounidenses, influyeron ampliamente en la formulación de las primeras ONG de la región latinoamericana (Méndez, 2020). Al mismo tiempo se iniciaron debates jurídicos sobre la protección de los derechos de los animales domésticos. En vista de ello, se creó, en Argentina, la ley del “Jardín Ecológico” o programa nacional de jardines ecológicos, así como la ley “Mi menú vegano” (Méndez, 2020). Lamentablemente el avance del movimiento por los derechos animales en Latinoamérica es desperejo. Calderón (2016) brinda algunas cifras al mencionar que:

Es probable que Argentina sea el país paradigmático; Costa Rica llevó la delantera en penalización; Colombia desde diciembre del 2015 penaliza el maltrato animal tanto con cárcel como con multas económicas; Chile, que en algunos distritos garantiza un menú vegano en las instituciones públicas, o Bolivia, podrían convertirse en la punta de lanza, en el futuro. (p. 103)

Otro evento destacable en la lucha por la defensa de los derechos animales es la adscripción de varios países latinoamericanos- entre ellos Perú - a la Organización Mundial de Sanidad Animal. Esta entidad propone la mejora de la calidad de vida de los animales domésticos (Cortes y Osares, 2021). No obstante, el frente animalista latinoamericano no está unido. Los fines de los colectivos animalistas varían según las ideologías a las que se suscriben, tal y como lo corrobora la investigación de Calderón (2016) y Méndez (2020). A este respecto, el estudio de Palacios (2020) evidenció que la falta de políticas que respondan a las demandas de organizaciones y colectivos animalistas ha motivado la creación del Movimiento Animal Nacional (MAN) argentino.

Castells (como se citó en Choque, 2021) afirma que una herramienta clave para la existencia y continuidad de colectivos con tendencias postmaterialistas son las herramientas digitales. De esta manera, los ciudadanos son capaces de apropiarse del espacio urbano y proponer acciones para cambiarlo. Esta relación entre movimientos sociales y redes es retroalimentativa, ya que ambos son considerados “espacios públicos”, de cierta manera. Ello se demuestra en que, mediante los espacios públicos *en línea*, quienes son afines a ideologías similares se pueden conectar para coordinar acciones virtuales o presenciales. En el caso de las ONG, el trabajo de Maturana (2018) corrobora lo importante que son las redes sociales para que estas logren conseguir sus objetivos. Dentro de estas, las más populares son Facebook, Instagram y Twitter.

La propuesta analítica de la “cute cat theory” muestra otra forma a partir de la cual se puede apreciar la relación entre redes sociales y difusión de mensajes políticos. En el 2012, Zuckerman definió a la “cute cat theory”, la cual propone el uso de animales adorables, principalmente gatos y perros, como una herramienta para viralizar mensajes políticos en redes sociales. (Zuckerman, como se citó en Calderón, 2016). Si bien el estudio de Zuckerman analiza la realidad política de China, el principio del impacto de los “gatitos lindos” tiende a permanecer. Después de todo, es habitual que aparezcan imágenes de animales que provocan ternura en las redes sociales.

Lamentablemente, Maturana (2018) considera que las ONG no han utilizado las redes sociales en todo su alcance. Se estima que ello se puede deber a la falta de conocimiento del know how de la gestión de las redes sociales. Así mismo, se sospecha que existe un menosprecio acerca del rol que tienen dichas redes en lograr impacto en su público objetivo.

Anahí Méndez ha dirigido su investigación sobre el impacto de imágenes socio-estéticas, siguiendo la línea de Maturana -con respecto a la importancia de las redes sociales, la estética y lo visual-. Esta socióloga argentina realizó su estudio en la ciudad de Buenos Aires. Su objetivo era estudiar las maneras en las que las imágenes socio estéticas, con indolencia política, intervienen en el espacio urbano. Ella denota que las organizaciones animalistas que realizan estas actividades se organizan para promover cambios en su espacio (Méndez, 2017). En el caso del colectivo estudiado por la autora, las imágenes compartidas en espacios públicos pretendían visibilizar la “realidad” del especismo. La literatura se ha centrado en identificar las diferentes

estrategias organizacionales que realizan las ONG animalistas para lograr posicionar sus demandas en la agenda pública. Estas estrategias se caracterizan por orientarse a la apelación a emociones, y hacer incidencia política.

En Bolivia, Choque (2021) realiza un estudio similar a partir del cual propone una hipótesis parecida. Ella analiza los roles y relaciones de algunas ONG animalistas de la ciudad de La Paz, con el fin de explorar la acción colectiva de organizaciones animalistas. La sostenibilidad de estas ONG depende de sus formas de organización. A partir de su estudio, descubre que la mayoría del trabajo físico que requieren los albergues lo realizan las mujeres. Son ellas quienes cargan con la mayoría del trabajo emocional que se requiere para mantener la sostenibilidad de los albergues (Choque, 2021). Las mujeres son consideradas como las más “aptas” para estas labores, debido a su *emocionalidad*, por lo que su intervención es normalizada. En la bibliografía citada para el presente marco teórico se destaca una proporción mayoritaria de investigaciones de autoría femenina.

Por su lado, Camacho (2021), mediante su propuesta de manual de buenas prácticas, pretende mejorar la calidad de vida de los animales que residen en albergues. Desde una perspectiva veterinaria se planteó, como objetivo de investigación principal, sistematizar las prácticas básicas necesarias para mantener una buena higiene dentro de un albergue. Su propuesta de manual está diseñada para un albergue de la localidad, por lo que se asume su adaptabilidad.

### 3.2 Estudios nacionales

Como ya se mencionó anteriormente, las investigaciones desde la sociología han sido limitadas en Perú hasta el momento. Valderrama coincide sobre la falta de información que se puede encontrar a escala macro y académica sobre este fenómeno en el país (2019). Empero, se han realizado estudios sobre este fenómeno desde otras disciplinas, tales como el derecho, la gestión, las comunicaciones y la política, entre otros.

Desde el derecho, Pierre Foy es de los pocos que ha contribuido con aportes teóricos sobre el estado de los animales en relación con los humanos y su estatus en la ley desde el 2010. Inició sus estudios sobre el tema con su publicación “Apuntes sobre la presencia del animal en el Sistema Jurídico. Consideraciones Preliminares Acerca de la Relación Sistemas Jurídicos Animales” (2010). Ha continuado con múltiples aportes similares hasta la fecha desde entonces.

Desde el periodismo, en el 2019 Valderrama y Huatuco realizaron un estudio que pretendía “[...] analizar las prácticas de liderazgo, estrategia y cultura organizacional de las empresas sociales que abordan la problemática de maltrato canino en Lima.” (Valderrama y Huatuco, 2019). Este probablemente sea el caso de estudio más similar en objetivos de investigación al presente, así que ha sido una gran referencia. El caso de estudio, desde el enfoque de la gestión institucional, se enfoca en: WUF, Matchcota y Voz Animal, - todas organizaciones animalistas de Lima, - para determinar los factores claves que permiten la sostenibilidad de estas empresas. Los autores descubren la falta de articulación entre los actores interesados. Este parece ser percibido como por otros autores citados anteriormente como clave y su ausencia afecta gravemente la causa animalista común. Según el análisis de los autores se descubre que para que una organización triunfe se necesita un líder preparado y emprendedor. De la misma manera, se necesita un plan estratégico de acción para su correcta organización y capacidad de agencia (Valderrama y Huatuco, 2019).

De manera parecida, Daniela Padilla, desde un enfoque corporativo, propone la venta de un producto novedoso para el mercado peruano: “Casa-Can”. Este producto pretende ser una casa inteligente que cumple con todos los requerimientos básicos para el confort de los perros. Si bien su propuesta es de tinte empresarial, ella realiza su planteamiento con orientaciones sociales. Propone actividades, que realizan otras organizaciones, como forma de estrategia de relaciones públicas (Padilla-Núñez, 2019). Si bien menciona el carácter social de su empresa, no se proponen actividades específicas para ello más allá de establecer alianzas comerciales.

A partir de un análisis periodístico, Marita Calderón llevó a cabo una investigación en la que se muestran los encuentros que ha tenido el animalismo con la política nacional. Ella destaca al expresidente Pedro Pablo Kuczynski y a la excandidata a la silla presidencial, Verónica Mendoza, quienes se comprometieron públicamente a la defensa de los derechos animales mediante la firma del Pacto Ético por los Animales (2016). El aumento de la preocupación por el bienestar animal queda demostrado en estas acciones políticas. Posteriormente ello se volvió a demostrar con la propuesta de la ley n° 30407 del excongresista Carlos Bruce (Calderón, 2016). Cabe recalcar que dicha ley aún está vigente. Dicha ley establece que el bienestar animal es el “[...] conjunto de elementos que se refieren a la calidad de vida de los animales, basado en la protección de las especies, respeto a sus hábitats naturales y adaptación

a los entornos brindados por el ser humano que les permita desarrollarse y mantener un comportamiento natural y un estado de plena salud física y mental que implica aspectos de sensibilidad referidos, principalmente, al dolor y al miedo» (El Peruano, 2016).

La utilidad de la investigación de Calderón radica en comprobar la importancia del uso de las redes sociales, las imágenes y el *marketing* en la difusión de mensajes políticos animalistas, así como un estudio de caso sobre el discurso de este fenómeno. Maturana opina que “Las organizaciones sociales — al igual que las empresas lucrativas — buscan captar la atención de las personas, pero en lugar de vender productos tangibles o intangibles estas buscan realizar un cambio dentro de la sociedad, resolver una problemática coyuntural y fomentar la participación de los ciudadanos a un fin en concreto.” (2018).

Por su parte, Verastegui estudia el impacto que las fotografías y videos pueden impactar en los ciudadanos de Lima para fomentar su tenencia responsable. Ella realiza una exposición fotográfica titulada “Sin Perros en La Lengua”. En esta puesta en escena se realizó en el parque reducto N°2. Según los resultados hallados por la tesista se cumplió el objetivo propuesto de manera novedosa (2020). A partir de esta experiencia creada por Verastegui se puede denotar la falta de cuidado que sufren los animales de compañía y la necesidad de albergues para ellos. Las estrategias que se han utilizado, sin importar la corriente animalista a la que pueden pertenecer estas organizaciones han resultado ser beneficiosas en su difusión.

Debido a que la medicina veterinaria es la especialidad más afín al tema de investigación se mencionan brevemente algunos de los más pertinentes. La mayoría de estos estudios que se han encontrado desde este enfoque son con respecto al contagio de enfermedades caninas, así como la problemática de los perros callejeros (Vizquerra et. al., 2017; Ochoa et. al., 2014). De la misma manera, existen estudios sobre la responsabilidad del control de la población canina, por parte de las municipalidades (Cáceda, León y Calderón, 2021; Arata y Reategui, 2016), así como algunos proyectos que se han realizado, los cuales se describirán a continuación. Por ejemplo, Connie Reyna planteo la construcción de una clínica veterinaria y albergue en el distrito de Carabaylo (2020). Lamentablemente, se desconoce si dicho complejo fue construido eventualmente.

Por su parte, Cortes y Oscars, desde la ingeniería informática, propusieron el uso de una aplicación para mejorar la adopción de las mascotas en Lima. La

plataforma que utilizan se da, debido a que consideran que la divulgación de la adopción responsable es deficiente y la sistematización de esta mejoraría las estadísticas (2021). Lamentablemente, tampoco hay información disponible sobre la creación y la ejecución de dicho aplicativo.



#### 4. Marco teórico

A continuación, se presenta la definición de ONG, así como los elementos claves de los modelos de gestión de estas, desde el enfoque de la sociología organizacional. Además, se presentan los tipos de gestión, junto con los recursos y capitales relevantes, que influyen en la sostenibilidad organizacional de las organizaciones animalistas, la cual comprende sostenibilidad institucional y programático.

##### 4.1 ONG y modelos de gestión organizacional

En este apartado se presentan dos aproximaciones complementarias al concepto de ONG: teórico, a partir de Bombarolo y Maglieri; y práctico, en torno a la misión y visión de estas. A partir de ello se presenta una definición de las ONG animalistas basadas en su identidad auto elegida.

##### 4.1.1 Qué son las ONG

Las ONG se crean para responder a problemas sociales reconocidos por la sociedad civil como tal. Según Bombarolo, estas organizaciones tienen cuatro características principales. En primer lugar, son independientes del Estado; en segundo lugar, no tienen como fin último el lucro. En tercer lugar, los miembros de la organización no son la población destinataria de los servicios y/o bienes de la ONG. En cuarto lugar, las actividades que realizan tienen como fin, no solo, necesidades, sino también, valores y actitudes valiosas para cada ONG (1995).

Si bien la propuesta de Bombarolo es una aproximación acertada, el concepto de ONG para esta investigación se complementa con lo propuesto por Maglieri para perfilar el concepto de ONG sostenible. El autor afirma que las ONG deben de poder administrar los capitales y recursos que tienen a su disposición para cumplir con sus objetivos. Posteriormente, las ONG con identidades parecidas compiten entre sí para posicionarse (ser reconocidas) como organizaciones respetables y con prestigio (1998). Las ONG consideradas como valiosas en su campo de acción pueden acceder a más recursos y herramientas para cumplir con su misión y visión. Por este mismo motivo, mantener los objetivos, así como su misión y visión, de cada ONG claros y realistas, resulta imperante para dirigir su accionar.

Entonces, para fines de esta investigación, el concepto de ONG alude a un tipo de organización sin fines de lucro, desligada del marco estatal, la cual pretende, según su misión y visión, ofrecer servicios y/o bienes a una población determinada.

Asimismo, procura incentivar los valores y las actitudes que considera relevante a sus aliados y público objetivo. Todo ello se puede expresar en la identidad de cada ONG.

#### 4.1.2 Identidad de las ONG animalistas

Lamentablemente, en la literatura revisada no se ha encontrado una definición apropiada de lo que es una ONG animalista. Por ello, en esta sección se plantea una definición de estas a partir de la misión, la visión y/o declaraciones<sup>4</sup> recolectadas de diferentes ONG animalistas<sup>5</sup>.

Se emplea el concepto de misión para construir el concepto de ONG animalista, debido a que este alude, directamente, a la razón de la existencia de esta, así como los valores que promueve. Por su parte, la visión expresa lo que una organización desea ser en el futuro a forma de desafío (Mokate y Saavedra, 2006). Se utiliza como insumo la misión y la visión para comprender las motivaciones e intereses de las ONG animalistas.

Entonces, para construir la definición de ONG animalista se han tomado en cuenta dos criterios: ONG que en sus páginas o redes sociales establece su misión, visión u objetivo(s), y que se encuentren localizadas en Lima Metropolitana, o que inciden en el espacio urbano. A partir de la recolección de información de de las ONG “Asociación KP”, “Los gatos del parque Kennedy”, “WUF”, “Voz animal”, “Fundación rayito”, “ASSPA Perú”, “Salma”, “Albergue san Francisco”, “Milagros perrunos”, “Refugio la casa de Rolando”, “Albergue Mery gatitos” y “Acariciando huellitas” se puede afirmar lo siguiente.

Las ONG animalistas de Lima Metropolitana comparten la misión de rescatar animales en condiciones de abandono, así como velar por la salud de estos. Por ello, los alimentan, desparasitan, esterilizan y, si es necesario, costean sus intervenciones médicas. La visión compartida es mejorar la calidad de vida de los animales domésticos; por ello, planifican sus acciones en base a esta meta. Por otra parte, las ONG animalistas fomentan la adopción y la tenencia responsable de mascotas. Para

---

<sup>4</sup> Se utilizan declaraciones, pues existen páginas de Facebook, Instagram y/o blogs de, principalmente, albergues animalistas, que solo cuentan con descripciones breves sobre la naturaleza de su organización. No se deseaba excluir estas declaraciones, debido a que se estima que estos albergues representan la gran mayoría de ONG animalistas en Lima Metropolitana. Con la integración de las declaraciones de albergues animalistas en la construcción del concepto de ONG animalista se pretende una definición integradora.

<sup>5</sup> Solo se han tomado en cuenta ONG animalistas que residan o intervengan en Lima Metropolitana, debido a que la presente investigación se delimita a este espacio.

educar a la sociedad civil en esta temática, estas organizaciones se apoyan en los valores de empatía, cuidado y responsabilidad. Finalmente, cabe recalcar que en las declaraciones de estas organizaciones se pide, constantemente, apoyo económico para sostenerse.

#### 4.1.3 Modelos de gestión en organizaciones no lucrativas

Para el análisis del fenómeno de las ONG animalistas, se propone analizar el modelo de gestión de estas organizaciones a partir de la propuesta teórica de Mintzberg. El modelo de gestión, - también conocido como modelo organizativo o diseño organizacional, - afirma que no todas las organizaciones pueden ser explicadas de la misma manera, ya que ello las limitaría. No obstante, todo modelo de gestión pretende organizar y explicar la función de los componentes de una organización. (Mintzberg, 1984). Al no existir un modelo único excluyente, la teoría ofrece elementos claves que todo modelo posee. Ello de una manera coordinada y con sentido, la cual está orientada a lidiar con la problemática a la que atañe. Para lograrlo el mecanismo que se utiliza es la estructura, reflejada en el organigrama institucional y la coordinación (Mintzberg, 1984).

Para Vásquez, la estructura organizacional es agrupar áreas y definir los niveles de autoridad para cumplir con sus fines organizacionales con coherencia (2012). Se enfatiza la autoridad y la división del trabajo en las estructuras de las ONG animalistas, debido a que se considera que estos son elementos base para la sostenibilidad organizacional.

Tanto la autoridad como la división de trabajo son fundamentales. En ese sentido, para entender la estructura organizacional se necesita observar cuán complementarias son las áreas que la constituyen y si la autoridad permite la toma de decisiones en función de los objetivos de la organización. A partir de esta, una organización plantea los términos del posicionamiento de cada actor en el desempeño de diferentes funciones (Mintzberg, 1984).

Se aclara que la autoridad difiere del liderazgo en cuanto al nivel de legitimidad, formal o informal. Un líder posee la capacidad de negociar, resolver conflictos y llevar a cabo actividades relacionadas a la misión de la organización (Bobadilla y Centurión, 2017). La formalización de la autoridad es ejercer poder legal desde un cargo o posición. Ello no es lo mismo que un líder, pues este se destaca por la capacidad de asumir los costos personales y políticos de poner en marcha las decisiones tomadas, a pesar de las contingencias que se pueden interponer en oposición a las mismas. El

Líder es el que pone en marcha la misión institucional, y para ello debe convencer a sus colaboradores de la importancia de alcanzar determinados objetivos.

Para gestionar un equipo se aspira a que la división del trabajo se configure en base a las labores que cada miembro debe realizar para llevar a cabo una actividad organizacional. La utilidad de la división del trabajo radica en ordenar las posiciones existentes en la organización, así como su relación con la autoridad formal (Mintzberg, 1979). En base a ello es posible reconocer las áreas más productivas, a diferencia de las cuales necesitan apoyo para cumplir sus funciones.

#### 4.2 Sostenibilidad organizacional y capitales que sustentan la gestión estratégica

Cada vez es más y más notoria la escasez de recursos y capitales destinados a ONG. Aun si dichos recursos son brindados, estos no se pueden reproducir por ser finitos. Ello pone en riesgo la sostenibilidad organizacional de las ONG. Consecuentemente, la gestión que se realiza con estos se encarga de maximizar la utilidad de los recursos que tiene a su disposición debe ser de carácter estratégico. Ello con el fin de cumplir con su misión autoimpuesta; y, subsecuentemente, prolongarse en el tiempo tanto como sea necesario.

Las organizaciones sin fines de lucro, para cumplir su misión y visión, se esfuerzan en perpetuarse en el tiempo. De esta manera, reconocer los recursos con los cuales cuenta una organización, así como la gestión adecuada de estos en el marco de toda la organización es clave.

##### 4.2.1 Gestión estratégica para la sostenibilidad organizacional e institucional

En este apartado se propone al capital social y capital intelectual como recursos que pueden producir valor mediante procesos de gestión social y del conocimiento, respectivamente. Lo cual, de manera conjunta y teniendo en cuenta la misión de la organización, se organiza con la ayuda de la gestión estratégica.

Por una parte, el capital social, como elemento básico de esta construcción teórica, se entiende como un recurso que permite atraer otros recursos (económicos, informáticos y otros). El componente inicial que se utiliza para crear capital social son las relaciones sociales. Al respecto Valcárcel propone que

“[...] las piedras angulares del Capital Social son los valores convertidos en normas, como la confianza, la solidaridad o la reciprocidad. A partir de estas normas se construyen las redes, las organizaciones y las instituciones que permiten la interacción social y el desarrollo de las sociedades, las cuales

además generan una serie de efectos colaterales como las identidades o la información social.” (Valcárcel, 2008).

Lo que convierte una relación en capital social es el “[...] nivel de recursos o apoyo que una persona puede extraer de sus relaciones personales.” (Siegler 2014, citado en Zenck, 2019). Debido a que los recursos, en potencia, se pueden extraer de las relaciones, construir las y mantenerlas es clave. La capacidad de movilizar relaciones y redes para conseguir un recurso en específico deseado es lo que cuenta. Al respecto, Portes previene que el capital social puede ser un “arma de doble filo”, la cual beneficia a unos, pero perjudica a otros. Por ello, recomienda tomar en cuenta todas las aristas del capital social, así como sus efectos y causas (1999). En el caso de estudio de esta investigación, obtener recursos de una alianza estratégica o articulación intersectorial implica que algunos no estarán contemplados en esta alianza.

El capital social cobra valor en una organización cuando, mediante el proceso de gestión social, se transforma en articulación intersectorial. Este concepto alude al “[...]proceso mediante el cual, las instituciones se ponen de acuerdo y definen acciones, propósitos, objetivos, metas, métodos de trabajo; se distribuyen roles y funciones para llevar a cabo dichas acciones y lograr los propósitos conjuntamente.” (Molina, et. al, 2018).

Ello contribuye a la construcción de la sostenibilidad organizacional, debido a que reduce la inestabilidad financiera. El uso del recurso de capital social maximiza el impacto de acciones con recursos limitados. (Molina-Marin, et. al, 2018). Y, de la misma manera, minimiza la competición entre organizaciones con fines similares.

Por otra parte, el capital intelectual, como otro elemento fundamental de esta construcción teórica, se entiende como un recurso formado a partir de activos inteligibles. Dicho capital procesa información en conocimiento <sup>6</sup>, para mejorar diferentes áreas de una organización (Nagles, 2007). Para ello, el uso de las TICs (tecnologías de la información y comunicaciones) permite construir ventajas comparativas. En consecuencia, la importancia y el desarrollo de la aplicación de las nuevas tecnologías ha despegado (de los Angeles, 2008). El marketing en medios sociales se usa con el fin de compartir la misión y visión de una organización, debido a que permite alcanzar una mayor audiencia, lo cual puede devenir en mayores

---

<sup>6</sup> El término “información” alude a la afluencia de un número de mensajes, los cuales sirven de punto de inicio para construir “conocimiento”, el cual se reestructura constantemente (CIDEDEC, 2000).

adherentes y/o contribuyentes a la ONG. Las redes sociales más destacadas para compartir información son las páginas web y Twitter (Sontag, et. al, 2012). De la misma manera, Facebook e Instagram son plataformas populares para el mismo fin.

La adecuada gestión del conocimiento contribuye a la construcción de la gestión estratégica de una organización. Ello se da a partir del capital intelectual, el cual representa el valor del conocimiento en una organización (CIDEDEC, 2000). Este tipo de recurso representa un eslabón clave para la gestión del conocimiento, debido a que deviene en una ventaja significativa con respecto a organizaciones de fines similares.

Discernir sobre la administración de la información, a dónde destinarla o como implementarla, así como su existencia dentro de una organización es parte del campo de acción de la gestión del conocimiento resulta vital como proceso para ello. Para Nagles, este tipo de gestión permite la apropiación de un conjunto de saberes y competencias. Estas son útiles para liderar actividades innovadoras que maximicen la productividad organizacional, y consecuentemente la sostenibilidad institucional (2007).

La maximización de la productividad organizacional mencionada se puede dar mediante la implementación de cinco acciones. Estas abarcan el reconocimiento de necesidades y oportunidades que devienen del conocimiento. La construcción, distribución e implementación del conocimiento es importante, así como la creación de condiciones para la aplicación del conocimiento en las áreas elegidas y la exploración constantemente por nuevo conocimiento (Nagles, 2007). Ello refuerza la idea de que el mero conocimiento no es suficiente, más bien la aplicación efectiva de este permite la innovación organizacional, en ello radica su valor.

La gestión del conocimiento se complementa con la gestión social cuando ambas contribuyen a mejorar los

“[...] procesos de innovación, mediante la adquisición de tecnología, el trabajo con proveedores y clientes, las interacciones con los competidores y el entorno empresarial, presentan dificultades para ser integrados a las acciones y actividades cotidianas de la organización [...]” (Nagles, 2007).

Lo mencionado motiva la innovación estratégica de las organizaciones mediante la generación de soluciones alternativas a menor costo.

La gestión estratégica es un proceso gerencial, al cual se adscriben la gestión social y la del conocimiento. Dicho proceso orienta los recursos de una organización

para cumplir con la misión de la misma, de la manera más sostenible posible. Para Fred David la gestión estratégica es el “arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos” (David, 2003). Las estrategias son, entonces, un plan de dirección con miras hacia el futuro ordenado y consecuente. Además, toma en cuenta experiencias pasadas y propone un conjunto de actividades para alcanzar los objetivos propuestos (Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel, 1998).

#### 4.2.2 Sostenibilidad financiera y programática

La estructura organizacional y la gestión estratégica permiten implementar actividades que puedan ser llevadas a cabo por la organización en función de los recursos que poseen. Ello con el fin de alcanzar las metas propuestas alineadas a su visión (D’Alessio, 2013). Cada uno de los recursos mencionados anteriormente, capital social y capital intelectual, posibilitan la creación de resultados como la articulación intersectorial e implementaciones innovadoras para cumplir con la misión organizacional. Con el fin de poder llevarla a cabo se requiere de una disposición estable y eficiente de la administración de recursos y herramientas que tiene disponible para lograr su cometido.

Una organización estable se refleja en su sostenibilidad institucional, la cual alude al aprovechamiento de recursos que una ONG posee para seguir brindando los servicios y bienes que se propone (Zenck, et. al, 2019). Toda organización sin fines de lucro aspira a la sostenibilidad, debido a que el reconocimiento social, recibido en consecuencia, permite seguir realizando una labor diligentemente (López, et. al, 2007). En resultado de lo anterior, es una característica clave de toda ONG, la cual se sostiene en dos componentes: sostenibilidad financiera y sostenibilidad programática.

La sostenibilidad financiera pretende lidiar con el desafío de la creación de ingresos económicos en un tipo de organización que no lo tiene como su fin máximo.

Para cumplir su orientación social, las ONG proponen acciones, las cuales son monetizadas, para percibir ingresos económicos, dirigidos a financiar la organización (Araujo, Diaz y Goñi, 2018). La capacidad de crear ingresos debe ser planificada. Ello con el fin de que esta represente una ventaja comparativa con respecto a otras organizaciones de índole parecida.

El fin de la sostenibilidad financiera es contribuir a la estabilidad organizacional, a partir de la administración estratégica. La sostenibilidad financiera se centra en lidiar

con los desafíos económicos de las ONG. Los retos más relevantes son la dependencia a fuentes externas de financiamiento, el sometimiento a las expectativas y deseos de otras organizaciones, y el cumplimiento de las promesas hacia la comunidad que les respalda (Araujo, Díaz y Goñi, 2018).

Entre las actividades más comunes para la recolección de fondos se encuentran las donaciones, ventas de mercancías y cuotas de asociados (Vernis, et. al, 2004). A ello, Araujo et. al suma la financiación de proyectos por parte del Estado, el mecenazgo y el patrocinio, como formas de recaudación menos comunes (2018).

Para complementar el fin de la sostenibilidad financiera se propone la sostenibilidad programática, como el segundo componente decisivo de la sostenibilidad organizacional. La sostenibilidad programática postula un curso de acciones dirigidas. Estas conducen las acciones de la misión y visión planteadas por la organización, así como a los productos que se elaboran en función de ello (Mokate y Saavedra, 2006). La efectividad de su viabilidad consiste en la creación de valor funcional.

Con el fin de llevar el objetivo propuesto a cabo “[...] se enfatiza la importancia de trabajar con la multiplicidad de actores que tienen intereses o se involucran en la promoción del desarrollo y se concluye que hace falta trabajar simultáneamente en acciones y objetivos [...]” (Mokate y Saavedra, 2006). La sostenibilidad programática alude al desarrollo interno de una organización. En función a lo mencionado anteriormente, se afirma que la gestión estratégica es crucial para lograr dicho fin.

## 5. Conclusiones

Al inicio de la investigación, las expectativas que se tenía en cuanto a la facilidad de recopilación de fuentes relacionadas con los temas de ONG y movimientos animalistas eran bastante altas. Esto debido a la proliferación de movimientos animalistas en la última década en donde, apoyados de las Tecnologías de Información y Comunicación, han logrado captar el interés de la población en temas vinculados a la protección animal.

Uno de estos temas son los “deportes”, en donde se evidencia un claro maltrato contra los animales, tales como las corridas de toros, peleas de perros y gallos, entre otro sinfín de eventos, han llegado al punto de permitir, en ciertas ocasiones, el asesinato de estos (Uribe, 2021). Lo expuesto anteriormente se refleja en el tema de la información disponible en cuanto a movimientos animalistas, debido a que se posee una gran variedad de esta cuando se trata de eventos relacionados a los “deportes”. Más aún, se realizan constantes campañas en redes e hilos de foros en internet para comunicar al público respecto al tema. Sin embargo, parece ser que esta visibilidad pública no ha llegado a todos los ámbitos que abarca el animalismo.

Cuando se trata de abordar el tema desde un enfoque organizacional y contextualizado en la realidad peruana actual, o incluso otro país latino, llega el estupor de la escasez de fuentes bibliográficas (u otros recursos de información). Por lo tanto, la tarea de recolección de fuentes para el caso específico del estudio ha resultado ser más exigente de lo que se pensaba, o al menos, de lo que sugerían los medios y redes.

Ante tal problemática, el deseo de realizar esta investigación cobró mayor inspiración frente a la oportunidad de poder ofrecer, por medio de los resultados de este trabajo, un aporte relevante para futuras investigaciones relacionadas con las teorías animalistas, y organizacionales, desde un enfoque sociológico aplicable en la realidad social peruana. Asimismo, las escasas fuentes bibliográficas y trabajos previos relacionados al caso específico del presente estudio, tampoco presuponen un gran incordio para los propósitos de la investigación. Esto debido a que la recolección de información se centrará, principalmente, a partir del trabajo de campo. Para ello, las herramientas de recojo de información estarán centradas en obtener, principalmente, un perfil completo de los miembros de las ONG animalistas, así como también de sus redes de contactos vinculados a dichas organizaciones o similares.

En tanto, los estudios realizados en el pasado en torno a las ONG animalistas son bastante limitados; existe poca evidencia de resultados analíticos respecto a la funcionalidad de dichas ONG o análisis de los impactos que puedan haber generado (o no) en la población. Por ello, la presente investigación se plantea expandir el análisis en torno a las ONG animalistas tomando en cuenta tanto la dimensión estructural de estas instituciones como las especificidades que se puedan manifestar en cada uno de sus participantes.

Una primera aproximación a las ONG animalistas de Lima Metropolitana puede representar un aporte enriquecedor, no sólo para el presente trabajo, sino para todas las investigaciones planteadas a futuro de este tema en concreto.



## 6.

Bibliografía

Albergue Club Can. Facebook. (2021). Retrieved 28 September 2021, from <https://www.facebook.com/albergue.clubcan.peru>

Arata Azcárate, C., & Reategui Vargas, G. (2016). Programa de control de la población canina en el distrito de Surquillo, Lima, Perú.

Araujo López, S. V., Díaz Cobeña, J. J., & Goñi Vega, J. H. (2018) Propuesta estratégica que impulse la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. Caso: asociación Aprendo Contigo

Asociación KP. (2021). Retrieved 28 September 2021, from <http://asociacionkp.org/?fbclid=IwAR20b86Mhp2AC4M960ALYZwTdlhwnoj3XrLMf2YiNivclSC49h-AssQlqeg#services>

Ballesteros Martínez, P., Meléndez Banquez, J., & Salas Díaz, B. (2007). Caracterización de la gestión organizacional de las organizaciones no gubernamentales en Cartagena de Indias.

Baño Uribe, E. (2021). Ciberactivismo y animalismo: La lucha contra las corridas de toros en la red social Twitter de Felipe Ogaz, en el período 2015-2018. Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de Comunicador Social con énfasis en Periodismo. Carrera de Comunicación Social. Quito: UCE. 172 p.

Bazoberry, Oscar y Carmen RUIZ 2010 ¿Qué esperar de las ONG?: Enfoques y prácticas de desarrollo rural en los países andinos. Lima: Servicio de Iglesias Evangélicas en Alemania para el Desarrollo

Beaumont, M. (2016). Gestión social: estrategia y creación de valor.

Bobadilla, P. (2016). Persistir en el intento: cambios y permanencias en la identidad y rol de las ONG fundacionales en el Perú 1990-2016. *Debates en Sociología*, (43), 93-128

Bobadilla, p., & centurión, c. (2017). La Gerencia Social en la Práctica-Análisis de los modelos de Gestión de Programas y Proyectos Sociales. *Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima*.

Bombarolo, F. (1995). "La revaloración de las organizaciones de la sociedad civil (OSC): ¿Hacia un nuevo modelo de desarrollo?". *Revista Pobreza Urbana y Desarrollo*, 4, 10

Bombarolo, F. (1995). "La revaloración de las organizaciones de la sociedad civil (OSC): ¿Hacia un nuevo modelo de desarrollo?". *Revista Pobreza Urbana y Desarrollo*, 4, 10

Cáceda, Sofía, León, Daphne, & Falcón, Néstor. (2021). La problemática de los canes vagabundos y los planes de control a nivel de gobiernos locales en Lima Perú. *Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú*, 32(3), e20393. <https://dx.doi.org/10.15381/rivep.v32i3.20393>

Calderón, M. (2016). La cobertura mediática del maltrato animal en las versiones digitales de dos medios de comunicación en el Perú así como en las percepciones de los activistas y los tomadores de decisión (Doctoral dissertation, Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima).

Camacho Gómez, J. P. (2019). Manual de buenas practicas en albergues caninos.

Choque Flores, L. W. (2021) El movimiento animalista en la ciudad de La Paz: un estudio de la movilización ciudadana por la defensa de los animales (Doctoral dissertation, Carrera de Sociología).

CIDEC. (2000). Gestión del conocimiento y capital intelectual. Cuadernos de Trabajo., (31).

Club WUF. (2021). Retrieved 28 September 2021, from <https://clubwuf.pe/planes?fbclid=IwAR3wXEjigOqImDFgRMx4ry4TQNXCh50cf2gdNAq1X3N6Op37wdHZtPfkxx#https://www.ipsos.com/es-pe/mascotas-2016>

Cortez Parra, A., & Ocares Hermosa, C. B. (2021). Mejorar el proceso de adopción en las mascotas de los albergues de Lima mediante una aplicación web.

D'Alessio, F. (2013). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. Segunda Edición. México: Pearson

DAlessio Ipinza, F. (2008). El proceso estrategico un enfoque de gerencia.

David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Naucalpan de Juárez, Edo de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Del Pomar Saettone, M. Á. M. (2018). Política pública y animal de compañía abandonado: una aplicación práctica de la ley No 30407, de protección y bienestar animal, en Lima entre 2016 y 2017.

Delgado, R. A. E. (2010). Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: desarrollo histórico, evolución y clasificación. *Diálogos de saberes: investigaciones y ciencias sociales*, (32), 121-131.

DIAZ-Albertini, Javier y Walter MELGAR 2012 El desarrollo pendiente: las ONG peruanas en los procesos de cambio. Lima: Evangelischer Entwicklungsdienst: Sistema de Facilitación, EED

El Peruano. 2016. Ley N° 30407

Fernandez, David. (2021) La crisis económica de las ONG's, quien ayuda a los que nos ayudan. Diario El Pais.

Foy Valencia, P., & Cutire T., S. (2010). Apuntes sobre la presencia del animal en el Sistema Jurídico. Consideraciones Preliminares Acerca de la Relación Sistemas Jurídicos Animales. *Derecho & Sociedad*, (35), 215-222. Recuperado a partir de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/13302>

Foy, P. C. (2011). IMPACTO DE LOS NUEVOS SABERES ÉTICO CIENTÍFICOS ACERCA DE LOS ANIMALES EN LOS SISTEMAS JURIDICOS. UNA APROXIMACION. Cuadernos de Trabajo del Departamento de Derecho de la PUCP

Franciskovic Ingunza, B. (2016). Comentarios a la Ley 30407: Ley de Protección y Bienestar Animal. Perú. Pólemos: Portal Jurídico Interdisciplinario. <https://polemos.pe/comentarios-a-la-ley-30407-ley-de-proteccion-y-bienestaranimal/>

López, G. M., Sánchez, G. E., Arellano, J. D. J. E., & García, J. A. E. (2007). La Sostenibilidad Institucional en las Organizaciones de Desarrollo Rural: El Caso de la Unión de Crédito Mixta Plan Puebla. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 11(21), 436-445.

MAGLIERI, Gustavo 1998 "Organizaciones sin fines de lucro". *Faces*, 4(5), pp. 95-127

MAGLIERI, Gustavo 1998 "Organizaciones sin fines de lucro". *Faces*, 4(5), pp. 95-127

Mainat, F. A. C. (2019). Fundamentos ético-políticos de los discursos de los movimientos animalistas de la región de Valparaíso, Chile. *Revista Latinoamericana de Estudios Críticos Animales*.

Méndez, A. (2017). Prácticas socioestéticas en organizaciones socioambientales urbanas. *Quid16. Revista del Área de Estudios Urbanos*, 76-96.

Méndez, A. (2020). América Latina: movimiento animalista y luchas contra el especismo. *Nueva Sociedad*, (288), 45-57.

Méndez, A. (2020). América Latina: movimiento animalista y luchas contra el especismo. *Nueva Sociedad*, (288), 45-57

Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Prentice Hall, Englewood Cliffs. Edición española: *La estructuración de las organizaciones*. Ariel, Barcelona, 1984.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari. A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press

Mokate, K., & Saavedra, J. J. (2006). Gerencia social: un enfoque integral en la gestión de políticas y programas (pp. 8-19). Departamento de Integración y Programas Regionales, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, Banco Interamericano de Desarrollo.

Mokate, K., & Saavedra, J. J. (2006). Gerencia social: un enfoque integral en la gestión de políticas y programas (pp. 8-19). Departamento de Integración y Programas Regionales, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, Banco Interamericano de Desarrollo.

Molina-Marín, G., Ramírez-Gómez, A., & Oquendo-Lozano, T. (2018). Cooperación y articulación intersectorial e interinstitucional en salud pública en el modelo de mercado del sistema de salud colombiano, 2012-2016. *Revista de Salud Pública*, 20, 286-292.

Muñoz López, L. E. (2016). El reconocimiento de los animales no humanos como sujetos de derecho. *REPOSITORIO NACIONAL CONACYT*.

Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 97-102.

Ochoa A, Yaliní, Falcón P, Néstor, Zuazo R, José, & Guevara P, Beder. (2014). Estimación de la población de perros callejeros en el distrito de Los Olivos, Lima, Perú. *Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú*, 25(3), 366-373. Recuperado en 25 de septiembre de 2021, de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1609-91172014000300004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1609-91172014000300004&lng=es&tlng=es).

Padilla-Núñez, D. P. (2019). Importación de casitas para perros “Casa-Can”.

Palacios, A. (2020). Impacto de los medios sociales digitales en el posicionamiento de movimientos comunitarios: caso del movimiento animalista nacional, Ecuador. *Razón y palabra*, 24(107).

Reyna Espinoza, C. Y. (2020). Clínica veterinaria y albergue canino en el distrito de Carabayllo-provincia de Lima.

Singer, P., & Casal, P. (1975). *Liberación animal*. Valladolid: Editorial Trotta.

Skibick, Marcia. (2009). *Las ONG como vía de desarrollo y transformación social*. Universidad Autónoma de Barcelona.

Sontag-Padilla, L., Staplefoote, B. L., & Morganti, K. G. (2012). Financial sustainability for nonprofit organizations: A review of the literature.

SUSTAINABILITY 2005 La ONG del Siglo XXI. En el mercado por el cambio. Disponible en: [www.ecodes.org/documentos/archivo/Espanol\\_ONG.pdf](http://www.ecodes.org/documentos/archivo/Espanol_ONG.pdf)

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (Vol. 1). Barcelona: Paidós.

Valderrama ópez, V. F. C., & Huatuco Villena, P. J. (2019). Análisis de los factores de integración en empresas sociales del sector de protección canina. Estudio de casos: MATCHCOTA, VOZ ANIMAL y WUF.

Vega O, Sulma, & Watanabe W, Raquel. (2016). Análisis de la Ley 30407 «Ley de Protección y Bienestar Animal» en el Perú. *Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú*, 27(2), 388-396.

Verastegui Cordova, G. A. (2020). La fotografía y video como generadores de información y conciencia sobre la falta de compromiso a la tenencia responsable de perros.

Vernis, A., Iglesias, M., Sanz, B., Solernos, Urgell & Vidal (2004). *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Bilbao: Deusto

Vizquerra B, Micaela, San Martín H, Felipe, Carbajal G, Iván, & Falcón P, Néstor. (2017). Percepción de los estudiantes de medicina veterinaria acerca de los perros vagabundos y sus estrategias de control en Lima, Perú. *Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú*, 28(4), 1029-1038. <https://dx.doi.org/10.15381/rivep.v28i4.13877>

Zenck, M. D. C., Ríos Rivera, I., & Rodríguez Zapatero, M. (2019). Capital social y sostenibilidad en el tercer sector. *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance*, 3(5), 8.

