

SERIE
FILANTROPÍA INSTITUCIONAL
EN AMÉRICA LATINA

ASOCIACIÓN
**LOS ANDES de
CAJAMARCA (ALAC)**

LA ADAPTACIÓN DE UNA
FUNDACIÓN A LOS DESAFÍOS DE
UN TERRITORIO

PERÚ

CEFIS

CENTRO DE FILANTROPÍA,
E INVERSIONES SOCIALES
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ





Este caso fue desarrollado por el equipo de investigación del **Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez (CEFIS UAI)**, liderado por **Rodrigo Villar** con el apoyo de **Carla Magri, Ximena Veas y Magdalena Aninat**, en **2021**. Se enmarca en el proyecto de **Fortalecimiento a la Filantropía Institucional en América Latina** donde se documentan una serie de casos de entidades filantrópicas destacadas de la región. El proyecto es una colaboración conjunta entre el **CEFIS UAI**, la **Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales** de Colombia, **Universidad del Pacífico** de Perú, **Alternativas y Capacidades** de México y **Universidad de San Andrés**, de Argentina.

01 INTRODUCCIÓN

02 ALAC:
ADAPTACIÓN CONTINUA A LA AGENDA
DE DESARROLLO TERRITORIAL

03 PILARES

04 APRENDIZAJES Y CONCLUSIONES

CONTENIDOS

ASOCIACIÓN
**LOS ANDES de
CAJAMARCA (ALAC)**

LA ADAPTACIÓN DE UNA
FUNDACIÓN A LOS DESAFÍOS DE
UN TERRITORIO

PERÚ

ASOCIACIÓN

LOS ANDES DE CAJAMARCA (ALAC)

Año de creación

2004



Fundadores

Socios empresa Minera Yanacocha:
NEWMONT GOLDCORP, COMPAÑÍA DE MINAS BUENAVENTURA Y LA CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL (IFC)



País
PERÚ



Tipo de fundación
Empresarial

Fuente principal de recursos

+ **Empresa Yanacocha**



Misión:

Propósito: Participar activamente en el desarrollo sostenible de Cajamarca, mediante acciones integrales y transversales en educación, gestión del agua, y desarrollo productivo - empresarial con énfasis en el área de influencia de Yanacocha.



ÁREAS



Educación



Gestión del agua



Desarrollo productivo /
empresarial

Nº de
colaboradores

25

 profesionales

05

 practicantes

Alcance geográfico

Los programas y proyectos de desarrollo se ejecutan en la región de Cajamarca, en el noroeste de Perú, en las provincias de Cajamarca, Celendín y Hualgayoc con énfasis en los siguientes distritos:

- Cajamarca
- Los Baños del Inca
- La Encañada
- Sorochuco
- Huasmín
- Celendín
- Bambamarca

Alcance poblacional



196.192

 / 2019

203.205

 / 2020

PRESUPUESTO
ANUAL

US\$3.630.610 /2019



US\$3.375.160 /2020

INTRODUCCIÓN

02

ALAC:
**Adaptación continua
a la agenda de
desarrollo territorial**

03

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión de talento y diversificación financiera
3. Transparencia y rendición de cuentas
4. Gestión externa

04

**Aprendizajes y
conclusiones**

La Asociación los Andes de Cajamarca (ALAC) fue creada en 2004 por los socios de la empresa minera Yanacocha: Newmont, Compañía de Minas Buenaventura y la Corporación Financiera Internacional (IFC), perteneciente al Banco Mundial. Yanacocha, la mina de oro más grande de Sudamérica, hizo los primeros estudios de factibilidad en Cajamarca en 1990, comenzando a operar en 1993¹. Como parte de su estrategia de responsabilidad social y relacionamiento con la comunidad, apoyó la realización de proyectos locales (ALAC, 2009).

A una década del inicio de la operación de la minera, se convocó a un grupo de 23 líderes de Cajamarca, el Grupo Gestor, para diseñar una institución que contribuyera al desarrollo de la región. El grupo propuso la creación del Fondo Cajamarca Sostenible, independiente de la empresa aunque financiado en parte por aportes de la compañía y gestionado por entidades públicas y privadas, con compromiso de movilizar recursos de otras fuentes. A pesar de una buena acogida inicial, tras la elección municipal y regional de fines de 2003, algunas de las nuevas autoridades quisieron tener un rol más protagónico y de control sobre el fondo. Ante estas dificultades, en 2004 la empresa creó una fundación empresarial, que posteriormente pudiese ser transferida a la comunidad.

¹ <https://www.newmont.com/operations-and-projects/global-presence/south-america/yanacocha-peru/yanacocha/default.aspx>

Introducción

02

ALAC:
Adaptación continua
a la agenda de
desarrollo territorial

03

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión externa
3. Gestión interna
4. Rendición de cuentas y transparencia

04

Aprendizajes y
conclusiones

Para liderarla la empresa le encomendó la tarea a quien fuera la gerente de Desarrollo Comunitario de Yanacocha, Violeta Vigo, quien hasta hoy es la directora ejecutiva de ALAC (ALAC, 2015)².

A pesar de que al año 2021 la transferencia a la comunidad no se ha materializado –ni está en el corto plazo en los planes de la organización– esta decisión marcó el rumbo de ALAC, que nació con la misión de aportar al desarrollo sostenible de Cajamarca, en vez de ser el brazo de gestión social de la empresa. A diferencia de otras fundaciones empresariales, no depende del área de desarrollo comunitario de Yanacocha, sino que se ubica en un lugar intermedio entre los intereses de la empresa y las demandas de la sociedad, posición que le ha sido favorable, especialmente considerando los conflictos medioambientales que ha enfrentado la minera desde el inicio de sus operaciones (Rodríguez & Castro, 2015)³.

La forma de cumplir la misión de ALAC ha variado en el tiempo. Primero se centró en el apoyo financiero y no financiero de proyectos productivos, más tarde incorporó temas de educación y más recientemente, se ha enfocado en el agua e infraestructura como elemento central de su estrategia de gestión, dada la relevancia para las comunidades que atiende. Este proceso de evolución y adaptación institucional ha sido consecuencia de una lectura continua del entorno y de identificación de las necesidades de Cajamarca.

² Este caso se basa en documentación interna de ALAC y entrevistas con Violeta Vigo, directora ejecutiva de la Asociación Los Andes de Cajamarca y Netty Malca, jefa de Desarrollo de Capacidades Productivas y Empresariales de ALAC, realizadas en 2021. Los documentos principales de referencia de ALAC son: Informe anual de gestión, 2019; 2004-2008. 5 años de responsabilidad social, 2009; y 2004-2014. Una década trabajando juntos por el desarrollo de Cajamarca. Edición de aniversario, 2015, consultados en 2021.

³ De acuerdo con Rodríguez, A. y Castro, M., entre 1992 y 2012 en Cajamarca se han producido 24 conflictos socio ambientales asociados con Yanacocha.

«La forma de cumplir la misión de ALAC ha variado en el tiempo. Primero se centró en el apoyo financiero y no financiero de proyectos productivos, más tarde incorporó temas de educación y más recientemente, se ha enfocado en el agua e infraestructura como elemento central de su estrategia de gestión, dada la relevancia para las comunidades que atiende. Este proceso de evolución y adaptación institucional ha sido consecuencia de una lectura continua del entorno y de identificación de las necesidades de Cajamarca».



Introducción

La institución planteó la necesidad de fortalecer agendas y visiones compartidas para enfrentar los desafíos de Cajamarca, impulsando y participando activamente en diversos espacios públicos de diálogo y concertación. Este espíritu está también en sus programas, que incorporan el trabajo en alianzas y redes y el desarrollo de capacidades de acción colectiva y gestión territorial. De estos planteamientos surgen los criterios centrales de la estrategia de la Fundación presentes en todos sus programas: promover el desarrollo institucional, fortalecer capacidades, movilizar recursos y trabajar en alianzas. En sus 17 años de existencia ALAC ha ejecutado más de 80 proyectos con 38 aliados entre instituciones públicas, privadas y de cooperación internacional.

La evolución de la Asociación Los Andes de Cajamarca que se presenta a continuación, da cuenta de cómo una entidad filantrópica vinculada a una empresa minera ha tenido la capacidad de avanzar en el cumplimiento de su misión, adaptándose para responder a los desafíos del desarrollo sostenible de Cajamarca. Lo anterior en base a una definición programática articulada a las necesidades del territorio, la colaboración activa con los actores públicos y de la comunidad, el foco en fortalecer instituciones y lograr impacto efectivo. Para ello ha debido organizar sus pilares de gestión institucional que analiza el Índice de Capacidad Organizacional de la Filantropía Institucional en América Latina, en base a una gobernanza amplia, una transparencia activa, un sistema de evaluación continuo y un equipo profesional involucrado en la gestión y la colaboración con otros actores del territorio (Bird, León, & Zavala, 2020).

02

ALAC:
Adaptación continua
a la agenda de
desarrollo territorial

03

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión externa
3. Gestión interna
4. Rendición de cuentas y transparencia

04

Aprendizajes y
conclusiones



01

Introducción

02

ALAC: ADAPTACIÓN CONTINUA A LA AGENDA DE DESARROLLO TERRITORIAL

03

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión externa
3. Gestión interna
4. Rendición de cuentas y transparencia

04

Aprendizajes y conclusiones

La estrategia de intervención planteada en sus primeros años partió de un diagnóstico sobre la situación de las instituciones de la región: “hay organizaciones, pero no hay integración ni visión común”. De este análisis derivaron tres lineamientos: primero, la tarea de fortalecer las capacidades de las organizaciones y el capital social para el relacionamiento y el trabajo colaborativo, buscando establecer alianzas público-privadas y redes. Segundo, el objetivo de crear o apoyar espacios públicos para el diálogo y concertación entre diferentes actores públicos y privados de la región. Y, tercero, fortalecer las instituciones como fundamento de la sostenibilidad de Cajamarca (ALAC, 2015).

ALAC se ha convertido en un importante promotor de espacios colectivos para identificar y priorizar alternativas que contribuyan al desarrollo sostenible de la región y en un articulador de esfuerzos de empresas, sociedad civil y gobierno. Un buen ejemplo ha sido la realización de los cuatro foros “Cajamarca: Presente y Futuro”, que convocaron a un amplio grupo de líderes de organizaciones, empresas y entidades del sector público de la región, con el fin de formular una visión común para el desarrollo sostenible del departamento y sentar las bases de políticas públicas prioritarias. El primero se llevó a cabo en 2005 con el apoyo de ALAC, el Gobierno Regional de Cajamarca y de un grupo de líderes denominado Grupo Impulsor (ALAC, 2009).

Alac: Adaptación continua a la agenda de desarrollo territorial



Además de los foros, ALAC ha promovido otros espacios de discusión en torno a temas específicos, entre ellos el Foro del Agua realizado en 2007 y el Foro por la Educación que en 2020 va por su sexta versión. Asimismo, se han desarrollado Comités de Desarrollo Comunal (CODECOS) para promover el desarrollo rural integrado en varias provincias. Estos comités fueron parte central de la estrategia del Fondo de Inversión Social de la empresa para el proyecto minero de Conga que fue suspendido, pero dejó importantes avances en términos de diagnósticos participativos, priorización de problemas y creación de alianzas interinstitucionales. Basada en la experiencia adquirida por USAID con esta iniciativa, la metodología de los CODECOS ha sido replicada en otras regiones mineras del país.

Del mismo modo, ALAC ha apoyado técnicamente espacios públicos de concertación, como los ejercicios de presupuestos participativos y ha cofinanciado estudios y mesas

de trabajo para generar insumos para el diseño de políticas públicas, como el Plan de Desarrollo Regional Concertado Cajamarca 2021 (ALAC, 2015)⁴.

Son tres las áreas programáticas en torno a las cuales ALAC organiza actualmente su operación: educación, desarrollo de capacidades productivas y empresariales y agua e infraestructura. Con todo, se trata de áreas que no siempre tuvieron la misma relevancia en los inicios de la organización. El proceso de adaptación institucional para responder a las prioridades de la región explica su incorporación paulatina.

En una primera fase, se priorizó el desarrollo productivo y empresarial para contribuir a crear capacidades empresariales en sectores con potencial de mercado, tanto en el ámbito urbano como rural, ya que fue una de las principales demandas de los Foros

⁴ La Fundación participa en diversos espacios públicos de deliberación sobre el desarrollo de la región: la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza, el Consejo Regional de la Micro y Pequeña Empresa, el Comité de Zonificación Ecológica y Económica - Ordenamiento Territorial, el Colectivo Consume lo que Cajamarca Produce, el Comité de la Feria del Libro Cajamarca y el Consejo Participativo Regional de Educación.

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión externa
3. Gestión interna
4. Rendición de cuentas y transparencia

«Uno de los ejemplos del trabajo de ALAC en esta área es el Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural (PRIDER), implementado entre 2008 y 2021 en alianza con el Banco de Desarrollo del Perú (COFIDE). Es un proyecto de ahorro solidario centrado en la creación y apoyo de las cajas rurales de ahorro y crédito, denominadas UNICA (Unión de Crédito y Ahorro), conformadas por grupos de entre 15 y 30 personas con el propósito de ahorrar y prestarse entre sí el capital reunido.»



Alac:
**Adaptación
continua a
la agenda de
desarrollo
territorial**

de Crédito y Ahorro), conformadas por grupos de entre 15 y 30 personas con el propósito de ahorrar y prestarse entre sí el capital reunido⁶.

Durante sus primeros cinco años, se ejecutó con la participación de una organización especializada en el tema (FUNDER), pasando a ser operado directamente por la Fundación a partir de 2013. Al recibir el programa, ALAC le dio un gran énfasis al acompañamiento de las organizaciones y a fortalecerlas para poder funcionar de manera autónoma. Hasta 2021 hay 290 UNICAs en Cajamarca con 4.970 familias involucradas en el proyecto y un 56% de participación de mujeres.

Este hito constituyó un importante logro en un sector rural, donde la población tiene poco o nulo acceso a instituciones financieras y además una baja capacidad de ahorro. Junto a los beneficios económicos del ahorro y del uso variado de los préstamos en temas de educación, salud, mejoramiento de viviendas, inversión en emprendimiento o mejoras en el consumo, las UNICAs generaron un aprendizaje en términos individuales a nivel de matemáticas, finanzas y empoderamiento personal. Asimismo, contribuyeron a formar liderazgos y a fortalecer lazos de confianza entre los participantes (Webb, 2017).

La experiencia e impacto de las UNICAs en la economía rural de Cajamarca fueron centrales para que Newmont eligiera a estas organizaciones para la reactivación económica frente a la crisis generada por el Covid-19. El 15 de junio 2020 la empresa decidió rea-

Cajamarca. Desde entonces, la organización ha apoyado iniciativas productivas y empresariales de pequeñas y medianas empresas, de proveedores locales, organizaciones de base o de sectores específicos como el turismo y los agronegocios⁵.

Uno de los ejemplos del trabajo de ALAC en esta área es el Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural (PRIDER), implementado entre 2008 y 2021 en alianza con el Banco de Desarrollo del Perú (COFIDE). Es un proyecto de ahorro solidario centrado en la creación y apoyo de las cajas rurales de ahorro y crédito, denominadas UNICA (Unión

⁵ Ejemplos de los proyectos en el área productiva son: Fortalecimiento de Proveedores Locales; CITE (Centro de Innovación Tecnológica) Joyería Koriwasi; Competitividad de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas para la Consolidación del Circuito Turístico Nororiental (CTN); Microfinanciamiento de Vivienda y Desarrollo de Pequeñas Empresas del Sector Construcción en Cajamarca; y Modernización y Diversificación de los Agronegocios en Cajamarca.

⁶ La metodología de crédito solidario tiene sus orígenes en el trabajo pionero de Muhammad Yunus con el Banco Grameen de Bangladés y se ha aplicado en varios países. En Perú, COFIDE, el Banco de Desarrollo del Perú, diseñó el Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural (PRIDER) e inició su aplicación en el departamento de Lambayeque. Los buenos resultados motivaron a ALAC a replicarlo en Cajamarca, en 6 de las 13 provincias de la región, con recursos propios y apoyo de Yanacocha, otras empresas mineras de la región (La Zanja y Buenaventura) y COFIDE.

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión externa
3. Gestión interna
4. Rendición de cuentas y transparencia

**Aprendizajes y
conclusiones**

Alac: Adaptación continua a la agenda de desarrollo territorial

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión externa
3. Gestión interna
4. Rendición de cuentas y transparencia

Aprendizajes y conclusiones

lizar una donación de US\$210.000 a estas organizaciones de base. Estos recursos se han entregado a 87 UNICAs, las cuales han otorgado créditos a sus socios a tasas de interés muy bajas (entre 0.25% y 0.5%), los que fueron invertidos en la mejora de actividades productivas, como compra de insumos, cosechas, transporte y comercialización de productos. Más de 800 familias se han beneficiado con los préstamos y las UNICAs han incrementado su capital de trabajo, por los pagos que han sido puntuales y con una pequeña rentabilidad que permite nuevos ciclos de préstamos y utilidades para los 1.258 socios (Yanacocho, 2020).

Además del trabajo en temas productivos-empresariales, ALAC introdujo en 2005 el apoyo a iniciativas de educación, otra prioridad establecida en los Foros⁷. El Programa de Formación de Jóvenes Emprendedores de Cajamarca (PFJEC), desarrollado entre 2005 y 2014, ilustra la incorporación de los lineamientos estratégicos de ALAC. Es desarrollado internacionalmente por Junior Achievement Worldwide (JAW) e introducido en Perú por el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN). El programa se implementa en colegios, con alumnos de tercero, cuarto y quinto de secundaria, con el apoyo de docentes y tutores de empresas y apunta a que los jóvenes desarrollen principios básicos de economía de mercado, entregándoles herramientas prácticas para la actividad empresarial y fomentando una actitud emprendedora. ALAC logró articular a escuelas y docentes, así como a varias empresas de la región, entre ellas Aramark, BISA, y Ferreyros, además de la misma Yanacocho, para

⁷ Entre los proyectos desarrollados están el Programa de Becas Cajamarca (PROBECA), el programa de capacitación de docentes, la Feria del Libro de Cajamarca, la feria de orientación vocacional para facilitar la selección de carreras a los estudiantes de 4º y 5º de secundaria, el Museo Agua y Tierra, que junto a las visitas incluye capacitación de docentes y un programa itinerante en zonas rurales.



Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión externa
3. Gestión interna
4. Rendición de cuentas y transparencia



Filantropía Institucional / Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC)

con una inversión de US\$ 13.4 millones, provenientes de la empresa Yanacocha y del Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo – Aporte Voluntario de Minera Yanacocha¹⁰.

La ejecución se realizó en alianza entre la Municipalidad Provincial de Cajamarca (MPC), la Empresa Prestadora de Servicios de Agua y Saneamiento de Cajamarca (EPS SEDACAJ) y la Fundación en representación de Yanacocha. La gestión compartida se hizo sobre la base de mesas de trabajo con la participación de las cuatro instituciones, en las cuales se mantuvo un diálogo continuo y un proceso concertado de toma de decisiones (Conacción, 2020).

Si bien la mayor inversión ha sido en infraestructura, ALAC le dio importancia a fortalecer capacidades institucionales de la empresa, juntas de vecinos, escuelas y usuarios. Incluyó además la formación en recursos humanos para los trabajadores de la EPS SEDACAJ, así como un proyecto de educación sanitaria y ambiental (EDUSA) para instituciones públicas y privadas de educación primaria y secundaria y para juntas vecinales. En las instituciones educativas se formaron docentes y se diseñaron guías sobre el cuidado del agua y el manejo adecuado de residuos. En 2018 inició un proyecto de fortalecimiento de las Juntas Administrativas de Servicios de Saneamiento (JASS) y Organizaciones de Usuarios de Agua (OUA) para vigilar y contribuir a la gestión eficiente en el manejo del agua de uso poblacional en la zona rural y agrario¹¹.

El programa tuvo positivos resultados: se logró mejorar la capacidad institucional y los indicadores financieros y activos de la EPS SEDACAJ, así como la calidad de su servicio;

⁸ El Proyecto Educación Emprendedora de Cajamarca se constituyó en el modelo Pedagogía Emprendedora, que contribuyó a la implementación de la competencia 27 del Currículo Nacional de Educación Básica: gestionar, de parte de los estudiantes, proyectos de emprendimiento social y económico. Fue replicado en toda la provincia de Cajamarca a través de una directiva de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Cajamarca, así como por el Ministerio de Educación a nivel nacional.

⁹ De los 24 conflictos sociales mapeados por Rodríguez, A. y Castro, M. en su caso sobre Yanacocha, 18 han tenido el agua como uno de los temas centrales.

¹⁰ Estos proyectos incluyen control y reducción de pérdidas de agua en la distribución, instalación o ampliación de nuevas líneas de conducción y redes matrices, construcción y equipamiento de reservorios, actualización de catastro de clientes, mejoras en sistemas de tratamiento, educación sanitaria y ambiental, entre otros.

¹¹ Permitted fortalecer capacidades de gestión de 78 JASS y 2 Juntas de Usuarios de Agua para Riego, trabajando temas de organización, liderazgo, formalización y uso de herramientas de gestión. En las JASS se priorizó la cloración de agua y la promoción de conductas saludables, según el Informe de cierre del proyecto 2021.

01

Introducción

02

**Alac:
Adaptación
continua a
la agenda de
desarrollo
territorial**

03

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión externa
3. Gestión interna
4. Rendición de cuentas y transparencia

04

**Aprendizajes y
conclusiones**

la empresa redujo pérdidas en la distribución del agua y el número de reclamos por parte de los usuarios. Asimismo, se mejoró el acceso de la población cajamarquina al agua y se aumentaron las horas de servicio continuo para 180.000 personas (ALAC, 2019). Además, los resultados positivos logrados con los aportes de Yanacocha y la gestión de ALAC han contribuido para que aproximadamente la mitad de los usuarios identifique a Yanacocha como una empresa que apoya el acceso al agua en la ciudad (Conacción, 2020).

Teniendo en cuenta los buenos resultados y la importancia del agua para Cajamarca, ALAC está dando un nuevo paso en su evolución institucional, poniendo este tema al centro de su agenda programática. De este modo, al desarrollar el nuevo Plan Estratégico Institucional para el período 2021-2025, decidió dar prioridad a la sostenibilidad hídrica como recurso estratégico para Cajamarca.

La definición del agua como un foco de intervención más preciso no significa que ALAC deje atrás las áreas de educación y desarrollo productivo, pero sí le dará prioridad a temas vinculados al agua en estas áreas. Igualmente, mantendrá sus orientaciones estratégicas de fortalecimiento de capacidades, promoción de espacios colectivos, desarrollo institucional y alianzas para seguir respondiendo y adaptándose a las necesidades y oportunidades territoriales para promover el desarrollo sostenible.



« **Teniendo en cuenta los buenos resultados y la importancia del agua para Cajamarca, ALAC está dando un nuevo paso en su evolución institucional, poniendo este tema al centro de su agenda programática. De este modo, al desarrollar el nuevo Plan Estratégico Institucional para el período 2021-2025, decidió dar prioridad a la sostenibilidad hídrica como recurso estratégico para Cajamarca.** »

01

Introducción

02

ALAC:
Adaptación continua
a la agenda de
desarrollo territorial

03

PILARES

1

Gobernanza:
*la importancia
de los externos
para captar las
demandas de la
comunidad*

2

Gestión externa:
*alianzas y
espacios de diálogo
y concertación
en el centro de
la estrategia
programática*

3

Gestión interna:
*un equipo que
evalúa y aprende
continuamente
para adaptarse a
las demandas de
la comunidad*

4

**Rendición
de cuentas y
transparencia:**
*una fundación que
pone a disposición
del público su
información*

04

Aprendizajes y
conclusiones

Pilares

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

El proceso de adaptación institucional de ALAC para responder a los desafíos cambiantes de Cajamarca ha requerido un trabajo integrado entre los diferentes pilares de la organización: la gobernanza, la gestión interna y externa y la rendición de cuentas.

1. Gobernanza: la importancia de los externos para captar las demandas de la comunidad

La gobernanza de ALAC se distingue por tener un papel activo en la deliberación y toma de decisiones estratégicas a lo largo del proceso de adaptación institucional, con una estructura más amplia que lo que comúnmente se encuentra en las entidades filantrópicas. Esto permite una integración entre la visión de fundadores, de expertos y de actores relevantes de la sociedad civil. Así, la gobernanza de ALAC la constituyen tres instancias: la Asamblea de Asociados, el Consejo Directivo y el Consejo Consultivo.

La Asamblea de Asociados, conformada por representantes de los socios de Yanacocha, se reúne dos veces al año para definir las políticas y estrategias generales, nombrar a los miembros del Consejo Directivo y establecer los mecanismos de fiscalización y control del presupuesto de la organización¹².

En tanto, el Consejo Directivo tiene como función velar por el cumplimiento de los fines y se encarga de aprobar las estrategias, el presupuesto anual, los recursos para los proyectos y las donaciones. Lo conforman nueve miembros

¹² El IFC, uno de los socios iniciales, vendió su participación a la compañía japonesa Sumitomo Corporation. Por políticas propias de Sumitomo no participa en la Asamblea, por lo tanto en esta instancia hay únicamente representantes de Newmont y Buenaventura.



« La gobernanza de ALAC se distingue por tener un papel activo en la deliberación y toma de decisiones estratégicas a lo largo del proceso de adaptación institucional, con una estructura más amplia que lo que comúnmente se encuentra en las entidades filantrópicas. Esto permite una integración entre la visión de fundadores, de expertos y de actores relevantes de la sociedad civil. Así, la gobernanza de ALAC la constituyen tres instancias: la Asamblea de Asociados, el Consejo Directivo y el Consejo Consultivo».

Pilares

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

designados por la Asamblea, habiendo un representante de cada uno de los socios, además del gerente de Yanacocha. Junto a ellos, participan además cuatro personas externas, provenientes de empresas y de la academia.

La directora ejecutiva de ALAC participa de las reuniones del Consejo, con voz aunque sin derecho a voto. Además, en ciertas instancias, también asisten el gerente de programas o los jefes de área para presentar informes.

El Consejo se reúne cada tres meses y como dice con orgullo la directora ejecutiva, Violeta Vigo, “en los 16 años en que ALAC lleva operando, nunca ha faltado quorum para realizarlos”. Se hace de preferencia en Cajamarca, para que los miembros que viven en Lima puedan visitar los proyectos o conversar con líderes de la región y conocer de primera mano sus percepciones de ALAC y sus visiones respecto de los desafíos presentes en la zona.

Finalmente el Consejo Consultivo, integrado por 13 miembros del mundo académico, la sociedad civil y el mundo empresarial de Cajamarca y Lima, cumple el rol de asesorar al Consejo Directivo y a la dirección ejecutiva en las iniciativas programáticas, además de otros temas estratégicos. Por lo mismo, los miembros son seleccionados en base a su experiencia y conocimiento en alguna de las tres áreas programáticas de ALAC: educación, desarrollo productivo, agua e infraestructura para el desarrollo.

La participación de externos en el Consejo Directivo y la labor asesora del Consejo Consultivo han sido un factor clave en la identificación de programas y aliados del nivel nacional e internacional que respondan a las necesidades de Cajamarca. Por otro lado, la presencia de los socios de Yanacocha ha contribuido de manera importante al respaldo institucional y financiero de ALAC así como al apoyo directo para programas que le generan valor social a la empresa y a Cajamarca.



01

Introducción

02

ALAC:
Adaptación continua
a la agenda de
desarrollo territorial

03

«La promoción y participación en espacios de diálogo y concertación ha sido parte central de la estrategia de lectura del entorno y de la promoción de agendas colectivas. La continua relación con autoridades públicas a nivel municipal, regional y nacional, así como con líderes empresariales, representantes de la academia y dirigentes de organizaciones de la sociedad civil, le ha permitido a la Fundación tener presencia continua en la vida pública de Cajamarca, contribuyendo al mejoramiento de su calidad de vida.»



civil, le ha permitido a la Fundación tener presencia continua en la vida pública de Cajamarca, contribuyendo al mejoramiento de su calidad de vida.

Junto a la participación en diferentes mesas y foros, la Fundación implementa una activa estrategia de comunicaciones, la que desarrolla mayormente a través de sus plataformas digitales y de un boletín virtual mensual titulado Desarrollando. Algunos proyectos como el Museo Agua y Tierra Interactivo (MAT)¹³, Probeca¹⁴ o la feria Consume lo que Cajamarca produce¹⁵ cuentan con sus propias web y estrategias de comunicación.

3. Gestión interna: un equipo que evalúa y aprende continuamente para adaptarse a las demandas de la comunidad

La estructura interna de ALAC se ha ido estableciendo a partir de su evolución institucional. Actualmente, además de la dirección ejecutiva, cuenta con dos gerencias, una de Programas y Proyectos, y otra de Administración y Finanzas. La primera tiene tres jefaturas, una por cada área programática, agua e infraestructura para el desarrollo, educación, desarrollo de capacidades productivas y empresariales; y dos instancias transversales de apoyo: comunicación y monitoreo, evaluación y aprendizaje.

La instancia transversal de evaluación y aprendizaje ocupa un lugar destacado pues permite aprender y recibir constante retroalimentación. Todos los proyectos promovidos

2. Gestión externa: alianzas y espacios de diálogo y concertación en el centro de la estrategia programática

El trabajo en alianza es parte central de la estrategia programática. Todos los programas se realizan junto a entidades locales, regionales, nacionales o internacionales, para complementar recursos técnicos y financieros, además de aprender de otras instituciones para adaptar programas exitosos al contexto de Cajamarca.

La promoción y participación en espacios de diálogo y concertación ha sido parte central de la estrategia de lectura del entorno y de la promoción de agendas colectivas. La continua relación con autoridades públicas a nivel municipal, regional y nacional, así como con líderes empresariales, representantes de la academia y dirigentes de organizaciones de la sociedad

¹³ <https://www.matinteractivo.pe/>

¹⁴ <https://becascajamarca.com/>

¹⁵ <https://consumeloquecajamarcaproduce.com/la-feria-consume-lo-que-cajamarca-produce/>

Pilares

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

04

Aprendizajes y conclusiones

01

Introducción

02

ALAC:
Adaptación continua
a la agenda de
desarrollo territorial

03

Pilares

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia



cuentan con una línea de base para entender el estado inicial de los proyectos, y una evaluación de resultados, y los que operan durante más de tres años tiene una evaluación intermedia con recomendaciones para sus fases posteriores. Asimismo, algunos proyectos –entre ellos el de UNICA y el de Agua para Cajamarca– incluyen procesos de evaluación de impacto con grupos de control, para asegurar la atribución de los cambios a la intervención y contar con evidencia para su réplica e incidencia a nivel de políticas públicas.

El equipo de ALAC cuenta con 25 profesionales y 5 practicantes. Tienen una política de gestión de recursos humanos que incluye la continua capacitación, además de actividades para fomentar el trabajo en grupo y una evaluación anual de desempeño (ALAC, 2019).

La capacidad operativa de ALAC hizo posible que fuera seleccionada para administrar el Fondo de Solidaridad Cajamarca entre 2007 y 2011, que se constituyó para ejecutar los recursos del Programa Minero de Solidaridad con el pueblo de Cajamarca (PMSC), un acuerdo celebrado en 2006 entre las empresas mineras y los ministerios de Energía y Economía de Perú, para promover el desarrollo en las zonas con actividades mineras.

En el caso de Cajamarca, el aporte de Yanacocha ascendió a US\$91 millones. La empresa, en conjunto con el Gobierno Regional y el Municipal, decidieron que la entidad mejor calificada para administrar eficientemente y de manera transparente estos recursos era ALAC. Los altos montos del Fondo y la importancia que tuvieron para financiar obras públicas de alto beneficio para la región¹⁶, generaron una gran capacidad de gestión en el equipo de ALAC y un alto reconocimiento por los resultados y el buen manejo de los recursos (Instituto SASE, 2012).

En términos de sostenibilidad financiera, ALAC se presenta como una organización sólida, que desde sus inicios ha recibido un aporte anual de Yanacocha con lo que ha conformado un endowment o fondo patrimonial, el que a diciembre de 2020 asciende a US\$ 7.907.419. Del total, US\$ 5.3 millones provienen de aportes de la empresa, siendo el resto rendimientos financieros. Además, Yanacocha contribuye con alrededor de una cuarta parte del presupuesto anual, un monto considerable ya que en 2020 fue de US\$3.759.160.00.

¹⁶ Las obras son el hospital regional, una planta de tratamiento de residuos sólidos, el nuevo equipamiento urbano Gran Qhapac Nan, la plaza pecuaria Iscocongá y el programa Agua para Cajamarca, entre otros.

04

Aprendizajes y conclusiones

01

Introducción

02

ALAC:
Adaptación continua
a la agenda de
desarrollo territorial

03

Pilares

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

04

Aprendizajes y conclusiones



4. Rendición de cuentas y transparencia: una fundación que pone a disposición del público su información

La rendición de cuentas es parte central de la construcción de legitimidad de ALAC en Cajamarca, que lleva a cabo una política de transparencia activa, poniendo a disposición pública información de varios niveles. En su web se pueden ver las funciones y los nombres de los participantes de las instancias de gobierno, descripción de cada uno de los proyectos en marcha. Existe acceso a todos los informes de gestiones anuales, boletines

informativos, evaluaciones realizadas sobre sus programas y auditorías¹⁷. Además, cada año hacen una presentación pública de su informe de gestión y en ocasiones especiales realizan presentaciones en diferentes zonas para llegar de manera directa a más personas con el ejercicio de rendición de cuentas.

17

<https://www.losandes.org.pe/category/recursos/>

01

Introducción

02

ALAC:
**Adaptación continua
a la agenda de
desarrollo territorial**

03

Pilares:
1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición
de cuentas y
transparencia

04

APRENDIZAJES Y CONCLUSIONES

« El caso de ALAC revela una institución con una alta capacidad de adaptación, que responde a las diversas demandas y necesidades cambiantes de un territorio a lo largo de su trayectoria. Asimismo, se posiciona como una fundación empresarial que logra situarse en un punto intermedio entre la empresa y la comunidad, jugando un papel clave en el desarrollo sostenible de Cajamarca.

»

01
Introducción

02
ALAC:
Adaptación continua
a la agenda de
desarrollo territorial

03
Pilares:
1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición
de cuentas y
transparencia

04

Aprendizajes y
conclusiones

1 PROMOCIÓN DE ESPACIOS DE DIÁLOGO Y CONCERTACIÓN



La misión de contribuir al desarrollo sostenible de Cajamarca ha exigido poner como eje central la facilitación de espacios de diálogo y cooperación con diversos actores de la región. ALAC ha sido promotor y financiador de algunos espacios (foros Cajamarca, de educación, de agua, entre otros) y participante activo en otros (Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza, Consejo Regional de la Micro y Pequeña Empresa, Consejo Participativo Regional de Educación, etc.).

2 CAPACIDAD ADAPTATIVA Y AGENDAS COLECTIVAS



La vida institucional de la Fundación ha estado orientada a ofrecer a la región de Cajamarca programas e iniciativas que respondan a las agendas colectivas. El conocimiento de las necesidades de Cajamarca por parte de los socios de la empresa, la participación activa de externos en el Consejo Directivo, el conocimiento especializado de los miembros del Comité Asesor y el involucramiento activo de la directora y los jefes de área en los espacios colectivos, le permiten tener la información y sensibilidad para estar respondiendo continuamente a las agendas colectivas desarrolladas en la zona.

3 TRANSPARENCIA Y EVALUACIÓN COMO BASE DE LEGITIMIDAD



La política de evaluación de cada uno de los proyectos de ALAC, su estrategia de mejora continua a partir de los aprendizajes, así como la política de transparencia activa, son factores claves para mantener la legitimidad dentro y fuera del territorio en el que busca aportar al desarrollo sostenible.

4 TRABAJO EN ALIANZA Y MOVILIZACIÓN DE RECURSOS COMPLEMENTARIOS



El diseño e implementación de las iniciativas en colaboración con otras instituciones, así como el apalancamiento de recursos complementarios a los de la empresa, le ha permitido a la Fundación situarse en un lugar intermedio entre la empresa y la sociedad cajamarquina. Aprovecha las ventajas del aporte financiero y estratégico de la compañía sin depender totalmente de esta y sin convertirse solo en instrumento de su política de responsabilidad social, logrando además un reconocimiento como actor relevante en el territorio.

5 FORTALECIMIENTO DEL DIÁLOGO



Una clave ha sido el fortalecimiento institucional, tanto de espacios de diálogo y concertación, como de organizaciones de apoyo y comunitarias. Este ha contribuido a generar una mayor capacidad en los actores de la región para su trabajo, dotando de un entramado social e institucional a Cajamarca, que le permite sostener en el tiempo los cambios positivos que se han generado con los programas de la Fundación.

BIBLIOGRAFÍA

- ALAC. (2009). *2004-2008. 5 años de responsabilidad social*.
- ALAC. (2015). *2004-2014. Una década trabajando juntos por el desarrollo de Cajamarca*. Edición de aniversario.
- ALAC. (2019). *Informe anual de gestión*.
- Bird, M., León, V., & Zavala, J. (2020). Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina. En G. Berger, M. Aninat, J. Matute, M. C. Suárez, M. A. Ronderos, M. Olvera, & R. Villar, *Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina* (págs. 146-235). Lima: Fondo Editorial Universidad del Pacífico.
- Conacción. (2020). *Servicio de Evaluación del Programa “Agua para Cajamarca”*.
- Instituto SASE. (2012). *Estudio de evaluación final (2007-2011) del Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo de Cajamarca*.
- Rodríguez, A., & Castro, M. (2015). Caso de estudio. La minera Yanacocha en Cajamarca: ¿oro de unos pocos o agua para todos? En L. Basteiro, & L. Serreno, *Negocios insaciables: estado, transnacionales, derechos humanos y agua*.
- Webb, R. (2017). *Evaluación cualitativa de los resultados obtenidos por el Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural (PRIDER) en el Departamento de Cajamarca*.
- Yanacocha. (2020). *Yanacocha: Culminó entrega del Fondo de Crédito Solidario de Newmont a más de 800 familias*. Obtenido de <https://proactivo.com.pe/yanacocha-culmino-entrega-del-fondo-de-credito-solidario-de-newmont-a-mas-de-800-familias/>



SERIE
FILANTROPÍA INSTITUCIONAL
EN AMÉRICA LATINA

filantropialatam.uai.cl