

PRESENTACIÓN

Entre los nuevos campos de mayor interés para la promoción del desarrollo, tanto a nivel del enfoque conceptual como del diseño de estrategias, se encuentran la constitución de alianzas estratégicas entre el sector privado, el Estado y las organizaciones de la sociedad civil, la filosofía de responsabilidad social y la construcción del capital social.

En el VI Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector, llevado a cabo en Barcelona, en mayo pasado, una de las conclusiones principales se centró en torno al tema de la Responsabilidad Social y la fuerza con que emerge en el campo de las políticas sociales. Así, en el nuevo escenario global, el asocio múltiple es la característica central en muchas de las iniciativas de promoción del desarrollo. Ahora es bastante inusual el trabajo aislado y en compartimientos estancos; de la misma manera, ya no se acepta la visión de un Estado como único promotor del desarrollo, la empresa privada exclusivamente centrada en sus finanzas y utilidades, y las ONGs como solitarios agentes de propuestas e iniciativas innovadoras que, sólo ellas o entre ellas, luchan por mejorar las condiciones de vida de los pobres.

En esta cuarta entrega, se brinda una enriquecedora sistematización de las experiencias de Care Perú con la empresa minera, a la luz de los recientes avances en la concepción y práctica del asocio o las alianzas estratégicas para el desarrollo. En la primera sección se hace un breve rodeo conceptual sobre el "asocio" desde la perspectiva de Care Perú. Seguidamente se resalta la importancia del sector minero como componente clave de la actividad económica nacional, en particular, en la generación de divisas. Luego se analiza las experiencias de asocio entre Care Perú y dos empresas mineras buscando identificar elementos para el aprendizaje institucional. Por último, se presenta una breve reflexión sobre las tendencias con respecto al tema de las alianzas estratégicas para el desarrollo sostenible, y algunas estrategias institucionales que se adoptarán en futuras alianzas.

EL ASOCIO CON LAS EMPRESAS MINERAS

1. ¿QUÉ ES EL ASOCIO PARA CARE PERÚ?

Care Perú busca transformar su accionar institucional, desde la implementación directa de proyectos hacia la incursión en el rol facilitador de procesos de desarrollo. Una de sus principales estrategias consiste en la promoción de alianzas estratégicas con múltiples actores, con el firme propósito de aumentar la calidad y sostenibilidad de los impactos de las intervenciones, así como del fortalecimiento de las capacidades locales en una perspectiva de creación de capital social.

Asumir tales transformaciones institucionales implica contar con procesos de reflexión permanente sobre diversos temas vinculados al asocio, entendida como una *relación generada por un juego de principios que crean confianza y mutua responsabilidad*.



Los principios del Asocio:

- Configurar una estructura de sostenibilidad
- Reconocer la autonomía e independencia de socios
- Forjar la confianza
- Visión, objetivos, valores e intereses compartidos
- Compromiso de recursos
- Cultura de apoyo mutuo
- Sinergia creativa
- Mutua responsabilidad
- Capacidad para superar de manera mutua situaciones críticas
- Aprendizaje continuo.

Desde este punto de vista, Care Perú desarrolla una serie de formas de acción colaborativas que pueden incluirse en la categoría de Asocio: sub-contratación, inversiones de riesgo compartido, consorcios, mesas de concertación, redes temáticas, etc. Cada una de ellas facilita de manera particular la puesta en marcha de los principios del asocio. De la manera y el grado cómo se aplican efectivamente dichos principios, y no de la naturaleza de la forma de colaboración escogida, se determinará si el vínculo establecido puede denominarse Asocio.

De las experiencias implementadas, Care Perú ha desarrollado estrategias de Asocio con diversos actores, tales como los organismos del Sector Estatal (entidades sectoriales, gobiernos locales, etc.), del Sector privado (empresas), ONGs, Organizaciones de base y múltiples actores.

Igualmente de las experiencias de los Asocio Care Perú ha identificado la finalidad del vínculo para cada caso y el rol de las partes:

- Complementariedad / oportunidad
- Fortalecimiento institucional
- Fortalecimiento de capacidades locales
- Aprendizaje mutuo
- Incremento de impacto
- Sostenibilidad
- Incidencia política

Un breve análisis del desenvolvimiento de los Asocios a partir de los actores nos revela:

Estado: el asocio con las organizaciones estatales permite ampliar la convocatoria de las intervenciones, así como también aumentar el impacto y validar las estrategias implementadas. Es necesario considerar los efectos de

las políticas públicas en el alivio a la pobreza, a fin de reforzar el empoderamiento y la capacidad de organización de las familias pobres. Asimismo, tanto en los espacios locales como regionales existe cierto grado de rotación del personal local y regional, dificultando la aplicación de las estrategias conjuntas y, por ende, el logro del impacto esperado. En particular, los gobiernos locales permiten un mayor alcance de sostenibilidad de la intervención debido a la legitimidad como autoridad electa y a su cercanía a la población.

Sector privado: algunas empresas operan como agentes económicos determinantes en el desarrollo local y/o regional. Desde el inicio es necesario establecer mecanismos de horizontalidad, así como también los términos de referencia precisos para entablar el acuerdo. Debería promoverse, conjuntamente con la empresa privada, socios múltiples con otros agentes, a fin de entablar discusiones más amplias en torno a diversos aspectos del desarrollo local y regional, garantizar procesos de aprendizaje permanente y generar la tolerancia necesaria para emprender propuestas agregadas de consenso regional o local. De esta manera será posible fortalecer el tejido social en una perspectiva más sostenible.



ONGs/Redes: la construcción de una relación de asocio con otras ONGs requiere desarrollar una cultura institucional que trascienda el reconocimiento de múltiples recursos, no solamente financieros. Se requiere lograr un mayor esfuerzo para crear espacios de cogestión, donde deben superarse las suspicacias mutuas. Asimismo, es más relevante plantear el asocio como alianza estratégica que trascienda a la ejecución de un proyecto.

Organizaciones Comunitarias de Base: en términos generales el esfuerzo se concentra en fortalecer las capacidades para la gestión de sus organizaciones. Las organizaciones de segundo nivel y aquellas de nivel

nacional tienen mayor capacidad de negociación y gestión de proyectos, por lo tanto, es posible establecer diálogos más horizontales que incluyen la planificación y el monitoreo conjunto de las intervenciones de Care Perú.

La apuesta por el Asocio aparece como una estrategia que busca potenciar los logros de las iniciativas puestas en marcha por Care Perú. Es prácticamente un consenso articular al Asocio con el enfoque de creación de capital social, entendido éste como la promoción y fortalecimiento de la confianza y la capacidad colaborativa entre los actores sociales, alentando la integración social y sirviendo de condición básica para la construcción del desarrollo social.

En definitiva las experiencias de Asocio en el mundo de la promoción del desarrollo han avanzado sin un necesario y simultáneo trabajo de sistematización y aprendizaje. En tal sentido, es aún débil la retroalimentación generadora de “*buenas prácticas*”, particularmente respecto al Asocio con la empresa privada. Campo en el que Care Perú quiere desarrollarse como un agente proactivo y facilitador de procesos.

Si bien las “*buenas prácticas*” no están del todo instituidas, hay criterios clave a considerar. Las políticas de Asocio pasan, fundamentalmente, por empoderar, en particular, a los actores locales de la sociedad civil en los procesos de interlocución con la empresa privada. Asimismo, en abrir espacios de discusión y negociación en torno a una visión común de desarrollo, así como de las iniciativas que se pondrían en marcha para concretar tal visión. Las siguientes secciones analizan brevemente dos experiencias de asocio con las empresas privadas.

2. EL BOOM DE LA GRAN MINERÍA EN EL PERÚ

Entre los años 1995 y 2000 América Latina concentró uno de los mayores porcentajes de inversión en la industria minera. En el caso peruano, ésta superó los 3 mil millones de dólares, sólo entre los años 1992 y 1998, proyectándose hacia los 7 mil millones para el año 2007. En cuanto al destino de la inversión extranjera global en el Perú, la minería es el segundo sector (16.2%) luego del sector comunicaciones (25.2%) hacia 2001.

El dinamismo del sector minero en el Perú, a partir de los años noventa, se dio en el marco general de un nuevo modelo económico determinado por la adhesión a los postulados del denominado Consenso Washington, cuya ejecución implicó la puesta en marcha de una serie de medidas: un severo programa de estabilización económica, un proceso de reformas estructurales con el



fin de modernizar el aparato productivo para hacerlo competitivo y orientarlo hacia el mercado externo, así como también la asignación de un nuevo rol regulador al Estado. Así, el sector privado pasó a ser el eje dinamizador de la economía y, el mercado, el principal ente regulador de los recursos.

En dicho contexto, las condiciones para la gran inversión en el sector minero se vieron favorecidas por una nueva legislación que alentaba la entrada de capital fresco tanto para las actividades de exploración, compra de yacimientos (vía las privatizaciones) y para la explotación.

En 1991 se promulgó el Decreto Legislativo 662 que incentivaba la inversión extranjera. Luego, ese mismo año, se promulgó el Decreto Legislativo 674 cuya finalidad fue la promoción de las privatizaciones de las empresas estatales. Posteriormente, el Decreto 818 otorgó incentivos para la inversión en recursos naturales.

La propia Constitución promulgada en 1993, definió al Estado como subsidiario al sector privado y promotor de la iniciativa privada. De manera complementaria, se generó una normatividad específica en el campo tributario, que brindaba estabilidad a inversiones de largo plazo. A todo ello se sumaría, a partir de 1994, la recuperación de las cotizaciones de los metales en los mercados mundiales, principalmente del oro y la plata.

Principales inversiones ejecutadas y proyectadas en gran minería (1992-2001)

Propietarios	Proyecto	Mineral	Inversión US\$
Antamina	Antamina / Ancash	Cu,Pb, Ag, Zn	2,265 millones
Yanacocha	Yanacocha/ Cajamarca	Au	1,000 millones
Southern Perú	Fundición/ Ilo	Cu	2036 millones
Pierina-Barrick	Pierina / Ancash	Au	316 millones
Doe Run	Procesos / La Oroya	Cu, Zn, Pb, Ag	302 millones

Fuente: Adaptado GRADE. Lima, 1999

En términos generales el sector minero es un importante aportador de divisas para la economía peruana. Sin embargo, no es un gran generador de empleo ni necesariamente dinamiza las economías locales de manera inmediata estructurando eslabonamientos que favorezcan procesos de acumulación local o regional. No obstante, al instalarse en zonas alejadas de extrema pobreza logra mejoras sustanciales de ciertos servicios públicos, tales como infraestructura vial, electrificación y otros servicios básicos, fundamentalmente en los poblados que se hallan dentro del ámbito inmediato de interacción con el yacimiento.

De otro lado, cabe señalar también que la gran minería ha mejorado sustancialmente sus procesos gracias a los saltos tecnológicos generados en dicho sector, que han logrado fundamentalmente minimizar sus costos de producción y reducir el impacto ambiental de sus operaciones. Sin embargo, su proceder en términos de relacionamiento de largo plazo con su entorno (licencia social) mantiene severas dificultades, debido en buena medida, al enfoque y metodología de acercamiento, aún muy teñida de asistencialismo y, en algunos casos, de prepotencia.

En este contexto general, emerge el enfoque de la Responsabilidad Empresarial que plantea gestionar la relación de la empresa con su entorno social y ambiental de manera más eficaz. Se asume que dicha relación está pautada por tres motivaciones fundamentales: mejora de la sociedad, mejora de la comunidad en la que se asienta y la obtención de mejores beneficios para la propia empresa.

Así, la acción de la Responsabilidad Social implica:

- Que las empresas desarrollen una visión de futuro tanto de la sociedad como de la comunidad en la que desarrollan sus actividades.
- Que se genere un nuevo liderazgo que refuerce el cumplimiento de la misión empresarial y que maneje el doble compromiso de lo interno (empresa) y lo externo (sociedad-comunidad)
- Que la proyección interna y externa de la empresa la lleven a movilizar recursos (financieros, humanos, técnicos, etc.) que aporten al desarrollo social.

La Responsabilidad Social involucra a la sociedad civil en su conjunto, no siendo ésta fuero privativo de la empresa privada. Puede partir de la iniciativa de la empresa, pero se proyecta hacia creación de capital social ahí donde se asienta.

2.1 La gran minería en Cajamarca: la empresa Minera Yanacocha SRL

La empresa Minera Yanacocha SRL se constituyó a partir de un consorcio formado por la corporación Newmont (51.35% de las acciones), Minas Buenaventura (43.65%) y el IFC del Banco Mundial (5%). Actualmente tienen reservas probadas de 36.6 millones de onzas de oro, con un estimado de vida de producción de 20 años.

Al cierre del 2001 Minera Yanacocha llegó a producir 2 millones de onzas de oro, invirtiendo aproximadamente 280 millones de dólares, 12% más que lo invertido durante el año anterior. Desde 1993 que inició sus operaciones en la zona, la inversión total ha sido de aproximadamente 1,000 millones de dólares. Desde 1994 hasta la fecha, el volumen total de oro puro extraído es de 295 toneladas métricas.

Sus operaciones y ámbito inmediato de interacción está conformado por los distritos de Cajamarca y La Encañada, al sur del departamento. El área de producción, a tajo abierto, se halla sobre los 4,000 msnm. Actualmente se explota cuatro yacimientos: Carachugo, Maqui Maqui, San José, Yanacocha. Se hallan en estudio de ampliación las zonas de La Quinua y el Cerro Quillish.

2.2 La gran minería en Ancash: la Compañía Minera Antamina

Las operaciones de la Cia. Minera Antamina se localizan en el distrito de San Marcos, al sureste del departamento de Ancash, en la zona de Conchucos, entre la Cordillera Blanca y la Cordillera Huayhuash. La empresa pertenece a un consorcio formado por Río Algom Ltd. (33.75% de las acciones), Noranda Inc. (33.75%), Teck Corporation (22.5%) y Mitsubishi (10%).

El yacimiento principal se encuentra sobre los 4,300 msnm. La etapa de construcción se inició en 1998 y la extracción de mineral recién comenzó en 2001. Hacia fines de 1998 se estimaban más de 500 millones de toneladas de reservas minerales con leyes de 1.2% de cobre, 1.1% de zinc, 15 gramos de plata por tonelada y 0.03% de Molibdeno, lo que implica una vida productiva de aproximadamente 40 años. La explotación es a tajo abierto y cuenta con una planta concentradora de 70,000 TM por día, que puede llegar a producir un millón 300 mil toneladas de concentrados. Se estima una producción anual de 250,000 toneladas de cobre metálico y de 150,000 TM de zinc. Entre las demás empresas que están dentro de la categoría de gran minería, Antamina será en una de los mayores exportadoras del país, con aproximadamente US\$ 950 millones al año.

3. CARE PERÚ, YANACOCCHA Y ANTAMINA: DOS EXPERIENCIAS PARA EL APRENDIZAJE.

3.1 Care Cajamarca y Minera Yanacocha SRL.

Care Perú trabaja en Cajamarca desde 1985 y, a mediados del año 2001, ejecutaba diversos proyectos en forma simultánea. El “Proyecto de Seguridad Alimentaria en el Ambito de la Minera Yanacocha”, (PROSAY) da inicio al trabajo en Asocio con la empresa minera Yanacocha. El único antecedente es la firma de un Convenio de Cooperación, en julio de 1995, donde se sentaban las pautas y condiciones para la implementación de estudios, capacitación y apoyo alimentario a inicialmente 14 caseríos en la provincia de Cajamarca, localizados en ámbito de influencia directa de la mina. El PROSAY se desarrollaría, desde su puesta en marcha, hasta en tres tramos, uno piloto (agosto-95/enero 96), PROSAY I (1996-1998) y PROSAY II (desde 1999, pactado hasta el 2003).

El tipo de vínculo que operó entre la empresa minera y Care Cajamarca, a través del PROSAY, fue de financiamiento para la ejecución de actividades contempladas en la propuesta. El proyecto benefició a un total de 650 familias.



El Proyecto MAS-Choropampa, fue otra de las experiencias de asocio entre Care Perú y la empresa minera. Ejecutado como una iniciativa reactiva frente al incidente del derrame de mercurio, ocurrido el 2 de junio del 2000, en los distritos de San Juan (Choropampa) y Magdalena. El convenio de cooperación entre Minera Yanacocha y Care Perú para llevar a cabo el proyecto “Desarrollo Integral de los distritos de San Juan y Magdalena” estableció los siguientes objetivos estratégicos:

- Promover condiciones de diálogo y convivencia constructiva entre la empresa minera, las comunidades vecinas, autoridades locales y otros actores sociales significativos en una perspectiva de lograr el desarrollo sostenible de la zona
- Contribuir al afianzamiento del clima de confianza entre la población y la empresa minera, a través de la circulación transparente y objetiva de información y contenidos de educación ambiental, referidos al desarrollo sostenible y la actividad minera

Entre las principales acciones desarrolladas estuvieron:

- La constitución de una mesa de concertación interdistrital
- La realización de un diagnóstico participativo (Enfoque de Seguridad de Medios de Vida del Hogar)
- La puesta en marcha de una estrategia de Información, Educación y Comunicación, respecto a los efectos tóxicos del mercurio y las consideraciones que había que tener en cuenta para disminuir el riesgo latente.

Luego de aproximadamente cinco meses se decidió suspender las actividades del proyecto, de manera concertada, entre CARE y la empresa minera. Ello se produjo dado que la empresa planteó la constitución de un equipo veedor, neutral, que diera cuenta del avance y cumplimiento de los compromisos adquiridos con las comunidades afectadas dando inicio al cierre de las acciones que pusieron en marcha a raíz del accidente. Por esas fechas hubo una serie de movilizaciones de la población afectada, y en algunas de ellas se cuestionó la presencia de CARE como “intermediario” de la empresa. Este último elemento jugó un papel importante para que al interior de CARE Cajamarca, se discutiera a profundidad los alcances del Asocio con la empresa minera y la importancia de jugar más bien un rol neutral.

3.2 La vinculación entre Care Huaraz y la empresa Antamina

La empresa minera Antamina, luego de la fase de exploración, hacia 1998 inicia sus actividades (construcción de infraestructuras) en el distrito de San

Marcos. En este distrito coincide con Care Huaraz, quien empezó a operar el año 1995 a través de dos proyectos, uno de salud y otro de desarrollo agropecuario. Posteriormente, se fueron incorporando nuevos proyectos hasta contar, hacia mediados del año 2001, con siete intervenciones.

A partir de 1998 se estableció el contacto entre la Compañía Minera Antamina y Care Huaraz, en un contexto en el cual la empresa minera afrontaba dificultades derivadas del proceso de compra de tierras que se llevaba a cabo en la zona. En ese marco de relacionamiento surgen tres iniciativas que recién se concretarían hacia mediados del 2000: la formación de una Mesa de Concertación Interinstitucional de San Marcos, el proyecto de Desarrollo Agropecuario (MOSNA) y el proyecto Comunidades Saludables, en coordinación con las Comunidades Locales de Administración de Salud-CLAS de San Marcos y Chavín.

Diversas interferencias de la empresa en la gestión del proyecto MOSNA, así como ciertas actitudes de competencia por la legitimidad frente a la población, (existían dos proyectos MOSNA, uno gestionado por Care Huaraz y otro por la misma empresa; compartían el nombre pero tenían diferentes enfoques) dificultaban la normal ejecución de actividades. Care Perú consideró necesario dejar las actividades del proyecto MOSNA, y posteriormente, las del proyecto Comunidades Saludables, acción que fue comprendida por la empresa minera.

3.3 Los denominadores comunes

El denominador común de los vínculos entre la empresa minera y Care Perú ha sido el de la ejecución directa de proyectos. La empresa operó prácticamente como una "agencia donante" y Care Perú como un ejecutor de proyectos. Si bien en Care Perú existió la preocupación por reflexionar y debatir (en el proceso de negociación) el enfoque de desarrollo y la metodología de trabajo, tal inquietud no fue compartida con la empresa, la que aceleró la ejecución de acciones y mantuvo a la población a la expectativa de ello. En ningún caso existió una estrategia macro que estableciera las pautas generales de orientación y acción.

En efecto, se constató también que fue la empresa privada la que daba la pauta para la iniciativa de Asocio; asumiendo CARE un rol de negociación, pues la propuesta se hallaba delineada por la empresa. Si bien no se considera problemático el hecho que sea la empresa la que plantee la iniciativa, sí lo es la ausencia de una política institucional que sirva de referente para que el proceso de Asocio cuente con pautas claras a seguir.



Como resultado de una profunda discusión y reflexión interna en Care Perú se llegó a una Visión institucional con respecto al tema del Asocio, la misma que expresaba el nuevo marco que debería conducir sus lineamientos de acción:

Care Perú es un actor independiente que facilita procesos de empoderamiento y diálogo equitativo entre el Estado, la sociedad civil y el sector privado para alcanzar el desarrollo sostenible.

Se identificó el siguiente conjunto de componentes:

- Fortalecimiento institucional
- Concertación
- Abogacía / incidencia (local, regional y nacional)
- Alianzas estrategias y asocio
- Vigilancia social y ambiental

De esta manera se entiende el rol de Care Perú como una instancia que alienta las capacidades locales para la concertación y el Asocio entre las organizaciones locales, facilitando las condiciones para que estos procesos alcancen niveles de eficiencia, en la interlocución con la empresa privada. No se trata necesariamente de tomar partido por un agente, sino concentrar los esfuerzos en crear capital social con el objeto de fortalecer el desarrollo local.

En tal perspectiva se promoverá alianzas multisectoriales en las que todas las instancias participen en igualdad de

condiciones (decisiones, responsabilidades, compromisos, etc.), brindándole al Asocio, una fuerza mayor frente a cualquier iniciativa de carácter más corporativo.

Los factores claves para la eficiencia, eficacia y sostenibilidad en un Asocio bisectorial, o en otro multisectorial, continúan siendo los siguientes: la participación autónoma y voluntaria, los objetivos mutuamente concordados, los mecanismos para la agrupación de competencias y el acuerdo explícito entre las partes acerca del “valor añadido” de trabajar en Asocio.

4. LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE: ALGUNAS PAUTAS OPERATIVAS

La puesta en marcha de Alianzas Estratégicas para el desarrollo sostenible pueden ser analizadas desde su impacto directo, a partir de los resultados y productos tangibles; como desde la promoción de valores intangibles, en términos de aprendizaje y fortalecimiento de las capacidades para el trabajo colaborativo y la confianza que se adquiere en el proceso. Esto último se enmarca dentro del enfoque de la construcción de capital social como factor de desarrollo.

Como concepto operativo, podemos asumir el Asocio o Alianza Estratégica para el Desarrollo, como un acuerdo de colaboración interinstitucional e intersectorial en el que individuos, grupos u organizaciones, acuerdan trabajar de manera conjunta a fin de cumplir objetivos estratégicos o tareas específicas, compartiendo riesgos, tanto como beneficios.

La constitución de toda Alianza Estratégica para el Desarrollo Sostenible pasa por fases determinadas: diseño, puesta en marcha, seguimiento, evaluación y aprendizaje. En la fase de diseño es determinante fijar una visión compartida de lo que se aspira lograr y



determinar la complementariedad entre los diferentes agentes que condicionará la viabilidad de la Alianza.

Otro paso fundamental es la evaluación de los agentes que constituyen una Alianza. Un conjunto de preguntas clave pueden guiar este análisis:

- ¿Tienen un rol definido en el ámbito de trabajo escogido?
- ¿Tienen credibilidad y legitimidad?
- ¿Tienen un consistente y adecuado capital relacional?
- ¿Pueden generar acceso transparente a la información requerida?
- ¿Tienen destrezas y recursos que complementar con los de otros agentes?
- ¿Tienen capacidades de planeamiento?
- ¿Tienen sólidas estructuras de gestión que contribuyan a la Alianza?

Al evaluar la idoneidad de los agentes que constituyen la Alianza, deberá tomarse en cuenta la naturaleza de cada uno. En definitiva, no solamente es prioritario intentar armonizar enfoques o visiones, sino también estilos, metodologías y ritmos de trabajo. Un aspecto es el diseño, formulación y puesta en marcha de un Plan de Negocios para una empresa, y otra, para una ONG o agente del sector público.

La aceptación de principios es otro tema relevante en el que los agentes que constituyen la Alianza Estratégica deberán concordar, los principios elementales para avanzar son:

- Equidad
- Transparencia
- Beneficio mutuo (tangibles y/o intangibles)

Una vez consensuados todos los principios, cabe centrarse en el diseño y formulación del programa o proyecto para el que se han conjugado los esfuerzos. El trabajo en esta etapa es el de la puesta en operación de la Visión / Misión, el establecimiento de los objetivos estratégicos, los resultados, los productos, la metodología de acción, la definición del sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje. Si el programa o proyecto de acción conjunta está consensuado, es determinante la asignación de roles y responsabilidades para cada uno de los agentes que conforman la Alianza.

La formalización de la alianza a través de una declaración explícita de intereses, suscripción de un convenio y el establecimiento de una estrategia y plan operativo evita la improvisación del proceso.



5. DESDE LA EXPERIENCIA, UNA MIRADA HACIA ADELANTE

De las experiencias analizadas se desprende el siguiente conjunto de aprendizajes:

- *Necesidad de generar políticas institucionales de Asocio*

El Asocio es un medio y no un fin. Como tal, es clave discutir y concertar sobre la política institucional respecto a este tema. El objetivo de esta labor sería determinar el enfoque y procedimiento formal que debería enmarcar en adelante toda experiencia de Asocio.

- *Reconsiderar la naturaleza del Asocio con la empresa privada*

Es fundamental establecer claramente al inicio los objetivos de desarrollo, abriendo un espacio de discusión y acuerdo con los diferentes agentes, donde la estrategia mayor apunte a la formación de capital social, mas que

BIBLIOGRAFÍAS

Caravedo, Baltazar et al. *“Responsabilidad social: una nueva forma de gerencia”*. Universidad del Pacífico-SASE-PERÚ 2021. Lima, 2000.

Kliksberg, Bernardo *“Capital social y cultura: claves olvidadas del desarrollo. En: James Brumm et al. Responsabilidad social en las américas. FONCIED. Caracas, 2001. (pp.21-62)*

Kuramoto, Juana *“Las aglomeraciones productivas alrededor de la minería: el caso de la Minera Yanacocha S.A. (Documento de trabajo No.27) Grade. Lima, 1999*

Tennyson, Ros *“Formación de alianzas para el desarrollo sostenible. Pautas generales. Foro de líderes empresariales del Príncipe de Gales, IAF, Kverner. Washington, 1998.*

solamente limitarse a la ejecución de fondos o actividades de un proyecto.

- *Necesidad de generar incidencia en el sector minero*

Como institución de desarrollo que busca liderar procesos, es fundamental diseñar, formular y poner en marcha una estrategia de incidencia en el sector minero (gran minería), en la perspectiva de abrir espacios de diálogo y debate para la construcción de “buenas prácticas” en las políticas de relacionamiento (relaciones comunitarias) que ponen en marcha las empresas mineras en sus ámbitos de operación.

- *La neutralidad permite mayores márgenes de acción*

Toda iniciativa de desarrollo que pueda ser pactada para llevarse a cabo en una lógica de vinculación entre la empresa y Care Perú debiera cautelar que los fondos no provengan de la misma empresa, sino de un ente neutral.

- *Necesidad de fomentar la Responsabilidad Social*

Care Perú tiene la capacidad institucional para fomentar, a través de sus programas y estrategias de Asocio, el enfoque de Responsabilidad Social, entendida ésta como el compromiso de los diversos actores de un ámbito, localidad o región en promover el desarrollo de las capacidades locales o regionales.

- *Necesidad de promover principios de acción*

Es indispensable fomentar el establecimiento de principios éticos o códigos de conducta que pauten cualquier estrategia de asocio, o acción directa, de promoción del desarrollo. Dichos principios básicos pueden ser: Equidad, Transparencia y Beneficio mutuo.



Colaboradores:
César Bedoya
Humberto Valverde

Síntesis y Coordinación:
Isabel Hurtado
(hurtadoi@care.org.pe)
Area de Evaluación y Aprendizaje

Av. General Santa Cruz 659, Jesús María - Lima 11, Perú
Teléfono: 51- 1- 431-7430 Fax: 51-1-433-4753

impreso por Industrial Papiros S.A. Telefax 447 5029