Latimpacto



Caso de Estudio:

Filantropía basada en el territorio para el fortalecimiento de los ecosistemas

Fundación Anglo American

AngloAmerican Foundation

1. Acerca de la organización

La Fundación Anglo American (AAF) se dedica a apoyar a la próxima generación. Aprovechando el poder de la filantropía para transformar los sistemas y fortalecer el espacio cívico, la AAF trabaja con socios locales para impulsar la participación de los jóvenes y generar capital y oportunidades, creando así las condiciones para que los jóvenes forjen su futuro e impulsen el cambio.

2. El caso de estudio

Nombre del proyecto	Filantropía basada en el territorio para el fortalecimiento de los ecosistemas
Sector	Fortalecimiento de ecosistemas
Ubicación	Arequipa, Perú
Duración	3 años (programa activo)
Socios	Aliados de Anglo American Foundation (AAF) en Arequipa
Instrumento financiero	Donaciones
Capital movilizado	USD $6.305.002 para proyectos en Arequipa o relacionados con la ciudad
ODS abordados	ODS 3 ODS 17

El enfoque filantrópico de AAF en Arequipa ha dado lugar a indicios iniciales de fortalecimiento del ecosistema. La experiencia ofrece una perspectiva de cómo las estrategias específicas y basadas en el lugar pueden dar forma a los sistemas locales.

Los programas de la AAF operan en Sudáfrica, Perú, Chile y Brasil, con un enfoque en impulsar el cambio sistémico. Esto se logra cambiando percepciones, normas, creencias y comportamientos, además de influir en políticas que aborden las causas de fondo y reduzcan las barreras para la acción.

Aunque el trabajo se lleva a cabo a nivel global y regional, un enfoque basado en el lugar sustenta los esfuerzos para transformar las comunidades. Esto permite que los jóvenes sean reconocidos como actores valiosos que pueden ejercer su agencia democrática, buscar oportunidades respaldadas por un sólido bienestar mental y sentirse escuchados y respetados.

Un modelo basado en el lugar permite un compromiso más profundo dentro de áreas geográficas específicas, fortaleciendo la comprensión de los sistemas locales, fomentando alianzas a largo plazo y apoyando la cocreación de soluciones sostenibles y relevantes para el

contexto. El trabajo concentrado en lugares seleccionados también construye una imagen matizada de las aspiraciones de los jóvenes, las dinámicas sociales y las barreras sistémicas, al tiempo que permite el desarrollo y la prueba de modelos con potencial para una adopción y ampliación más amplias.

3. El problema abordado

Perú es un país muy diverso, con una amplia variedad en cuanto a cultura, grupos étnicos, geografía y biodiversidad. Los niveles de desarrollo económico y social también difieren significativamente entre las regiones. Lima, donde vive el 28 % de la población, es el principal centro económico del país y aporta el 48 % del valor agregado bruto nacional. En este contexto, la AAF realizó inversiones exploratorias en 2023 y 2024 para comprender mejor el panorama filantrópico.

Las conclusiones de este trabajo muestran que los ecosistemas de filantropía e inversión de impacto se encuentran aún en una etapa temprana de desarrollo. El panorama se caracteriza por una diversidad limitada de actores, una actividad fragmentada y una dependencia de los enfoques de inversión tradicionales. Quienes se dedican a la filantropía y a la inversión de impacto se concentran en gran medida en Lima, lo que pone de relieve importantes brechas regionales y, a su vez, oportunidades para un compromiso a más largo plazo más allá de la capital.

La investigación también identificó un gran interés entre los jóvenes por contribuir a iniciativas sociales y ambientales. Sin embargo, estos esfuerzos tienden a ser aislados, con apoyo limitado y poca visibilidad fuera de Lima.

En general, la evaluación destaca la necesidad de una inversión sustancial en el fortalecimiento de capacidades y el desarrollo de habilidades para sentar las bases de un ecosistema de desarrollo y filantropía más competitivo y eficaz.

En respuesta a estos hallazgos —y a la clara necesidad de fortalecer los ecosistemas más allá de Lima— se estableció un enfoque local en Arequipa. Como segunda ciudad más grande de Perú, Arequipa cuenta con un sólido capital económico y social, además de una infraestructura y unas condiciones políticas relativamente estables. Estos factores crean un entorno propicio para generar impulso hacia comunidades en las que los jóvenes puedan emerger como actores valiosos.

Tras la selección de Arequipa, se otorgaron una serie de subvenciones iniciales para obtener una visión más clara de las condiciones locales. Estas iniciativas de investigación a corto plazo permitieron a los actores con raíces locales generar conocimientos fundamentados sobre el panorama actual, junto con recomendaciones iniciales para los programas. Entre las principales conclusiones de alto nivel se incluyen:

- **Desafíos de salud mental**: Arequipa tiene la tasa de suicidio más alta de Perú, pero el acceso a la atención es muy limitado, con solo 3 psiquiatras por cada 100 000 personas. El financiamiento público para la salud mental es bajo (alrededor de USD 6 por persona al año). Los Centros Comunitarios de Salud Mental brindan atención integrada, pero a

menudo no satisfacen las necesidades de los adolescentes y son escasos en las zonas rurales.

- **Bienestar de los jóvenes**: Los jóvenes muestran fortalezas personales como la resiliencia, la esperanza y el optimismo. Sin embargo, muchos están pasando por dificultades emocionales. Una encuesta de Ikigai reveló que el 81,6 % de los jóvenes afirmó haber experimentado estrés, ansiedad o depresión en la semana anterior, y casi la mitad (46,7 %) reportó una satisfacción con la vida baja o moderada.
- **Participación en la sociedad civil:** Arequipa cuenta con una sólida tradición de compromiso cívico, pero la participación de los jóvenes es irregular. Más de la mitad (55 %) no forma parte de ninguna organización, y el voluntariado suele ser de corta duración e informal. Un desafío clave es la limitada capacidad organizativa: solo el 33,6 % de las organizaciones cuenta con capacitación en la gestión de voluntarios, lo que afecta la sostenibilidad y la retención.
- **Falta de coordinación en la sociedad civil**: La colaboración entre organizaciones es limitada, y las relaciones con el sector público suelen ser fragmentadas y marcadas por la desconfianza. Esto se debe a problemas como la burocracia, la politización y la falta de continuidad.
- **Oportunidades en el reciclaje y la gestión de residuos**: Existe un gran potencial de empleo en el reciclaje y la valorización de residuos. Sin embargo, el sector enfrenta desafíos como la informalidad y la falta de acceso a financiamiento. Como resultado, alrededor del 6 % de los recicladores informales viven en pobreza extrema.
- **Barreras en sectores económicos clave:** Los sectores manufacturero (que emplea al 14,4 % de la fuerza laboral) y de las energías renovables tienen potencial de crecimiento. Sin embargo, el progreso se ve limitado por problemas como el escaso acceso a financiamiento, las prácticas comerciales informales y los incentivos insuficientes para las inversiones sostenibles.
- **Brecha entre la educación y el empleo**: Existen importantes brechas de comunicación entre las instituciones de capacitación, las familias y los empleadores. Como resultado, los programas educativos a menudo no se ajustan a las habilidades que las industrias realmente necesitan.

4. La solución

Los hallazgos dieron lugar a una profunda reflexión sobre la mejor manera de abordar nuestra inversión en Arequipa, centrándonos en utilizar un tipo diferente de filantropía: una que se enfocara en un enfoque innovador de ecosistema, al tiempo que se asegurara que los programas fueran diseñados conjuntamente y, cuando fuera posible, liderados localmente. Dentro de AAF, esto se conoce como «nuestras formas de trabajar»: es el «cómo» AAF impulsa y aborda los modelos de participación comunitaria.

Enfoque de ecosistema

Adoptar un enfoque de ecosistema significa impulsar una estrategia holística que considera a una comunidad como algo similar a un ecosistema natural, donde las personas, las organizaciones, los recursos y los entornos están profundamente interconectados. Se aleja del enfoque tradicional de soluciones aisladas y, en cambio, impulsa una mayor colaboración intersectorial para trabajar colectivamente y generar el cambio.

Programas de diseño conjunto

El proceso de diseño conjunto de un programa es un proceso participativo en el que las partes interesadas de una comunidad construyen un programa de manera conjunta. Es un proceso largo, y a veces complicado y frustrante, que requiere generar confianza y establecer relaciones. Comenzamos con una comunicación transparente sobre los objetivos de AAF a través de visitas informales, conversaciones, participación en eventos comunitarios y sesiones de lluvia de ideas con una amplia gama de partes interesadas. Este proceso, que utiliza una forma de trabajo evolutiva, inmersiva y flexible, se repite durante el tiempo que sea necesario para co-diseñar un programa.

Aunque el diseño conjunto lleva tiempo, esto garantiza que el programa desarrollado sea relevante y sea asumido como propio por la comunidad, lo que finalmente conduce a la sostenibilidad que es tan vitalmente necesaria.

Liderado localmente

En AAF nos enorgullece respaldar las Directrices de la OCDE para el apoyo al desarrollo liderado localmente. Creemos que las personas más cercanas a los desafíos cuentan con la visión, la innovación y el liderazgo necesarios para dar forma al cambio sistémico. Las directrices de la OCDE reflejan muchos de los principios que valoramos profundamente: alianzas basadas en la confianza, visión a largo plazo, colaboración equitativa y fortalecimiento de los ecosistemas locales.

A lo largo de varios meses —centrándonos en identificar dónde la AAF podría aportar el mayor valor— los programas fueron cuidadosamente diseñados de manera conjunta por la AAF; bajo la coordinación general del Jefe de Programas y Alianzas en América Latina, en estrecha colaboración con los miembros de los equipos de impacto, comunicaciones y operaciones.

Este proceso dio prioridad al aprovechamiento de los activos existentes en Arequipa. Un enfoque flexible de la financiación permitió la variación entre los programas: algunos se aprobaron en una etapa temprana, otros más tarde; algunos se ejecutaron a través de un solo socio, mientras que otros involucraron a múltiples organizaciones; y la duración de la financiación se adaptó de acuerdo con las necesidades de cada programa.

Una proporción significativa de las subvenciones se centró en fortalecer la capacidad institucional. Reconociendo que los ecosistemas resilientes dependen de organizaciones sólidas, este enfoque priorizó el desarrollo de capacidades internas, la mejora del posicionamiento competitivo y el fomento del intercambio de conocimientos entre los socios locales.

Más allá de la concesión de subvenciones, desde el inicio se incorporó un enfoque de ecosistema. Se informó a las organizaciones asociadas sobre la presencia de las demás en Arequipa, la visión más amplia del trabajo y el potencial de colaboración. Esto ayudó a

posicionar a los socios como contribuyentes a un sistema más amplio, en lugar de como iniciativas aisladas, y fomentó el desarrollo de sinergias entre los programas.

Un elemento central del enfoque de ecosistema es la recopilación sistemática de datos que captan los aprendizajes para fomentar y acelerar la colaboración intersectorial. Como parte del seguimiento y la evaluación, los datos cuantitativos se complementan con preguntas de aprendizaje acordadas conjuntamente y desarrolladas en colaboración con las organizaciones, lo que permite dar seguimiento tanto a los productos tangibles como a los resultados, junto con una narrativa más amplia del cambio. Esto incluye captar los cambios dentro del ecosistema, tales como cambios en los comportamientos, las prácticas y, con el tiempo, las políticas. La interacción regular con los socios es fundamental en este proceso, ya que crea un espacio para un diálogo abierto y constructivo sobre el progreso, los desafíos, los éxitos y las lecciones aprendidas, incluida una reflexión crítica sobre lo que no ha funcionado.

Paralelamente, la estrategia de comunicación de AAF se enfoca en fortalecer el perfil y el posicionamiento de los socios dentro del ecosistema, reconociendo que una mayor visibilidad y claridad en el posicionamiento fortalece sus vínculos con la comunidad y las partes interesadas clave, y amplifica su trabajo y sus aprendizajes en todo el sector.

5. Los resultados

A partir del razonamiento anterior que sustenta la narrativa complementaria, la AAF ha observado los siguientes resultados:

Productos y resultados a corto plazo relacionados con la construcción del ecosistema

Hemos logrado avances iniciales en nuestros resultados en Arequipa, habiendo alcanzado las siguientes cifras:

- USD $1.230.398 de coinversión movilizados a través de 22 coinversores
- Se han creado 18 alianzas estratégicas
- 127 organizaciones en proceso de desarrollo de capacidad organizacional
- Un total de 104 personas completaron la capacitación y ahora están preparadas para transmitir sus conocimientos a través de la capacitación, la mentoría o la facilitación, lo que ha dado lugar a que otros 902 usuarios finales reciban capacitación mediante este enfoque de «capacitación de capacitadores»
- Se establecieron 9 grupos orientados a la acción (incluido un comité asesor juvenil), a los que asistieron casi 300 personas
- Se elaboraron 3 manuales, planes de estudio, guías y manuales de estrategias, que se están implementando en 10 instituciones de Arequipa
- Se elaboraron 4 informes de investigación y análisis sobre Arequipa

Cambios en el ecosistema

La AAF considera que existen indicios preliminares sólidos de que, en el último año, se han hecho evidentes varios cambios en el ecosistema de Arequipa. Esto se aplica particularmente a las conexiones dentro del ecosistema que están surgiendo como resultado del enfoque de la AAF.

Se está perfilando un panorama de un sistema en el que las partes interesadas se están volviendo más visibles entre sí; se observan los primeros indicios de confianza, coordinación e identidad compartida; y donde el aumento de la capacidad ha fortalecido la calidad de los programas. A continuación se enumeran algunos de los primeros cambios en el ecosistema identificados:

- **El desarrollo de capacidades conduce a una mayor solidez:** Al trabajar en la mejora de las capacidades institucionales y técnicas de las organizaciones, esto ha llevado naturalmente a un ecosistema de la sociedad civil más sólido y preparado para el crecimiento. Una organización local dedicada al bienestar mental, Educa Impacta Crece, a través de su trabajo con EMpower, socio de AAF, ha logrado crecer como equipo, mejorar su gobernanza y contar con un plan estratégico sólido para los próximos años. Gracias al programa intensivo de desarrollo de capacidades de la UTEC, ocho aceleradoras e incubadoras pudieron brindar mejores servicios a 100 empresas emergentes, de las cuales el 67 % se clasificaron como empresas de impacto. Esta es una prueba tangible del efecto dominó que se puede lograr al apoyar a socios clave con amplia influencia.

- **Colaboración intersectorial tangible y un renovado sentido de comunidad:** Durante los deslizamientos de tierra en Arequipa a principios de 2026, las conexiones establecidas directamente a través del programa de participación ciudadana de Ikigai aseguraron que 30 organizaciones trabajaran juntas para brindar ayuda. Además, la iniciativa fue encabezada por otro socio de la AAF, la fundación comunitaria Nos x Otros

- **Menor aislamiento y mayor intercambio de experiencias y aprendizajes**: Ikigai involucró a poco menos de 400 jóvenes, muchos de los cuales nunca antes habían realizado trabajo voluntario, lo que generó registros concretos de interés e inscripciones en las organizaciones. Al innovar en el seguimiento de la expansión de las redes y los vínculos entre las organizaciones y los jóvenes, Ikigai ha podido constatar que los jóvenes expresan una mayor claridad sobre cómo y dónde pueden participar, lo que demuestra cómo se han reducido las barreras al voluntariado.

- **Trabajar juntos para generar un cambio**: El diseño colaborativo del programa de Crisis Text Line en Arequipa evidencia un esfuerzo deliberado por unirse a EMpower, Ikigai y otras organizaciones lideradas localmente para generar un cambio sistémico en torno al bienestar mental en Arequipa. Al trabajar con las organizaciones asociadas a EMpower y utilizar la base de datos de voluntarios de Ikigai, se está priorizando el bienestar mental como un esfuerzo conjunto y se garantiza una reducción de la duplicación de esfuerzos.

6. Conclusiones y aprendizajes

Este estudio de caso destaca cómo un enfoque basado en el lugar, en Arequipa, ya está contribuyendo a ecosistemas más sólidos y conectados, como parte de un esfuerzo colaborativo más amplio con socios que promueven el capital social, la participación ciudadana y el bienestar mental.

Si bien estos primeros indicios de progreso en el ecosistema son prometedores, es importante reconocer la complejidad inherente a este tipo de trabajo. El cambio sistémico es intrínsecamente complejo y, a menudo, se desarrolla a lo largo de períodos prolongados, lo que puede hacer que el progreso parezca gradual. Como organización orientada al aprendizaje, AAF continúa perfeccionando su enfoque a través de preguntas de aprendizaje claramente definidas y una estrecha colaboración con las organizaciones asociadas. Esto permite el diseño conjunto y la medición compartida del éxito, junto con la reflexión y la adaptación continuas.

En un contexto en el que a menudo se priorizan los resultados inmediatos, es fundamental adoptar una narrativa de impacto dual que capture tanto los logros a corto plazo como los cambios sistémicos a largo plazo.

Un enfoque de ecosistema no solo reduce la duplicación y mejora la eficiencia, sino que también desarrolla una capacidad local duradera. En Arequipa, esto está permitiendo a los actores regionales reducir su dependencia del apoyo centralizado y reinvertir el conocimiento y las herramientas en su propio contexto.

Para las organizaciones que buscan un impacto sostenible, este estudio de caso ofrece un claro llamado a la acción: invertir en la colaboración, adoptar el aprendizaje y comprometerse con un cambio sistémico a largo plazo.

7. Referencias

OECD. (2026). *Practical Guidelines for Supporting Locally Led Development:* https://www.oecd.org/en/publications/practical-guidelines-for-supporting-locally-led-development_eaecf72b-en.html