Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela Profesional de Antropología

Retos, desafíos y aprendizaje en programas de desarrollo. El caso del Programa de Inserción Laboral en Cajamarquilla, Lima, Perú, 2022 a 2023

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Antropología

AUTOR

Omar ESPINOZA SALAZAR

ASESOR

Dra. Natali DURAND GUEVARA

Lima, Perú

2025



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Espinoza, O. (2025*). Retos, desafíos y aprendizaje en programas de desarrollo. El caso del Programa de Inserción Laboral en Cajamarquilla, Lima, Perú, 2022 a 2023*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela Profesional de Antropología]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Omar Espinoza Salazar
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	47244010
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0000-2899-1940
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Dra. Natali Durand Guevara
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	42766544
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-1009-5758
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Dra. Luisa Elvira Belaunde Olschewski
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06511623
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Dra. Mercedes Giesecke Sara Lafosse
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06272423
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Mg. Hernán Cornejo Velásquez
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07766565
Datos de investigación	
Línea de investigación	No aplica.

Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Lurigancho Centro poblado: Centro poblado Cajamarquilla Manzana y lote: (según corresponda) Calle: (según corresponda) Latitud: -11.978243 Longitud: -76.896017
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2022 – 2023
URL de disciplinas OCDE	Antropología https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.04.03 Temas sociales https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.04.05

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
VICEDECANATO ACADÉMICO

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

En Lima, siendo el día sábado 13 de diciembre del dos mil veinticinco, reunidos, los miembros del JURADO CALIFICADOR conformado por los profesores Dra. Luisa Elvira Belaunde Olschewski (Presidente), Dra. Mercedes Giesecke Sara Lafosse (Miembro), Hernán Cornejo Velásquez (Miembro) y con la asistencia del Dr. Juan Felipe Meléndez De La Cruz, Vicedecano de la Facultad, se dio inicio a la sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional presentada por el Bachiller Omar Espinoza Salazar, para optar el ***TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA*** *titulada:*

"Retos, desafíos y aprendizaje en programas de desarrollo. El caso del Programa de Inserción Laboral en Cajamarquilla, Lima, Perú, 2022 a 2023".

A continuación, se formularon las preguntas y observaciones por parte de los miembros del Jurado. Luego de absueltas, el Jurado procedió a calificar la exposición del Trabajo de Suficiencia Profesional obteniendo la nota de:

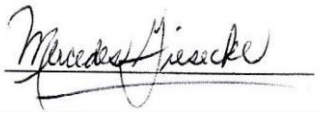
Dieciséis (16)

……

El Jurado, de conformidad al Reglamento General de Grados y Títulos de la Facultad, acordó otorgar al Bachiller Omar Espinoza Salazar el ***TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA*** *y para dar constancia se extendió la presente Acta y firmaron:*



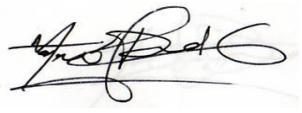
……
Dra. Luisa Elvira Belaunde Olschewski
Presidente



……
Dra. Mercedes Giesecke Sara Lafosse
Miembro



……
Mg. Hernán Cornejo Velásquez
Miembro



……
Dra. Natali Durand Guevara
Asesora

UNMSM
Firmado digitalmente por MELENDEZ DE LA CRUZ Juan Felipe FAU 20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 04.02.2026 15:55:22 -05:00

……
Dr. Juan Felipe Meléndez De La Cruz
Vicedecano Académico

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

Anexo 1

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, …Natali Durand Guevara en mi condición de asesora acreditada con Dictamen Nº…029D-EPANT-2025 de la E.P. de Antropología del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), cuyo título es "Retos, desafíos y aprendizaje en programas de desarrollo. El caso del Programa de Inserción Laboral en Cajamarquilla, Lima, Perú, 2022 a 2023" , presentado por el Bachiller …Omar Espinoza Salazar …… para optar el Título Profesional de Licenciado en Antropología,

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 9….% de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional correspondiente.

Lima, _11____ de _diciembre__ de 2025__

Firma de la Asesora: 

_____

Nombres y Apellidos de la asesora: _Natali Durand Guevara

DNI: 42766544_____

* Según corresponda: bachiller, magíster, doctor; título profesional o título de segunda especialidad

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

Dedicatoria: A mi familia.

Contenido

Resumen 5
Introducción 6
Capítulo I. La ruta del empleo decente 9
Introducción: 9
1.1 La problemática del trabajo informal y desempleo 9
1.2 Las políticas globales y nacionales para atender la problemática 10
1.3 El proyecto y el lugar 13
1.4 Mi papel en el proyecto 17
1.5 Los retos y desafíos que plantea la experiencia 20
1.5.1 Retos y desafíos a nivel ideológico 20
1.5.1.1 Con el municipio 20
1.5.1.2 Con las empresas 21
1.5.1.3 Con la comunidad 22
1.5.2 Retos y desafíos a nivel ético 24
1.5.2.1 Con las empresas 24
1.5.2.2 Con la comunidad 25
1.5.3 Retos y desafíos a nivel operativo 25
1.5.3.1 Con el municipio 25
1.6 Conclusiones 27
Capítulo II. Análisis teórico de la experiencia 28
Introducción: 28
2.1 El desarrollo como discurso de poder y practica de intervención 29
2.2 Juventud y vulnerabilidad social 33
2.3 Mediación y Relaciones de Poder 35
2.4 Crítica antropológica al desarrollo 37
2.5 Reflexión profesional y ética 39
2.6 Conclusiones 40
Capítulo III. Aporte desde la antropología 42
Introducción 42
3.1 Pertinencia del enfoque de la antropología 42
3.2 Lógica institucional y contradicciones 43
3.2.1 Con el municipio 44
3.2.1 Con las empresas 45
3.2.1 Con la comunidad 46

3.3 Propuestas de mejora vinculada a hallazgos. 47
3.3.1 Propuesta de mejora para el trabajo con el municipio 48
3.3.2 Propuesta de trabajo para el trabajo con las empresas 49
3.3.3 Propuesta de mejora para el trabajo con comunidad 50
3.4 Conclusiones 51
IV. Conclusiones generales 52
Bibliografía 53

Tabla 1. *Lógica institucional y sus contradicciones con el municipio* 44
Tabla 2. *Lógica institucional y sus contradicciones con las empresas* 45
Tabla 3. *Lógica institucional y sus contradicciones con la comunidad* 46
Tabla 4. *Propuestas de mejora para el trabajo con el municipio* 48
Tabla 5. *Propuestas de mejora para el trabajo con las empresas* 49
Tabla 6. *Propuestas de mejora para el trabajo con la comunidad* 50

Resumen

El presente trabajo trata sobre mi experiencia laboral en una ONG durante la implementación de un programa de desarrollo en el Centro Poblado de Cajamarquilla. Este trabajo no solo relata las situaciones vividas durante el proceso de intervención sino, también sobre el rol que asumí en la organización desde mi posición como trabajador y antropólogo.

Este trabajo se realiza ya que es necesario tener en cuenta que los espacios en los que se implementa un programa o proyecto de desarrollo, son espacios de interacción entre las múltiples racionalidades en los que se negocian intereses, surgen fricciones y se asimilan propuestas a partir de la lógica de los actores sociales. Elaboré este trabajo, con la intención de que se tenga se tenga en cuenta, que muchas veces los programas o proyectos de desarrollo son implementados bajo un enfoque técnico, sin tomar en cuenta los problemas estructurales que los ocasionan, despolitizándolos y actuando como una herramienta de instauración de un modelo de desarrollo ajeno a las practicas locales.

El trabajo esta dividido en tres capítulos, en el primero me enfoco en describir mi experiencia profesional durante la implementación de un programa de desarrollo identificando los principales desafíos institucionales.

En el segundo capítulo elaboro un análisis critico de la experiencia a partir de enfoques teóricos para reflexionar sobre el papel de las organizaciones, las dinámicas sociales que surgen durante la implementación y los aprendizajes derivados del trabajo de campo.

En el ultimo capitulo se formulan propuestas de mejora a partir de los hallazgos obtenidos del trabajo en campo y el enfoque antropológico.

Palabras clave: programa de desarrollo, mediación, múltiples racionalidades.

Introducción

La mirada que brinda la antropología permite entender relaciones, distinguir detalles y reconocer, en prácticas cotidianas, estructuras complejas. Durante mi proceso formativo como antropólogo, pude tener un primer acercamiento, explorar y finalmente asimilar la mirada antropológica. A día de hoy, esta mirada me permite generar reflexiones sobre mi labor como gestor social en una ONG.

Trabajé durante dos años como gestor social y en ese período formé parte de una organización que implementó programas y proyectos sociales bajo un modelo de desarrollo, sin embargo, el ser parte de un equipo de trabajo representando sus intereses, objetivos institucionales y agendas de desarrollo, no suprimió el enfoque antropológico con el que observé los sucesos ocurridos.

La motivación para abordar la temática del presente trabajo, nace a partir de las reflexiones que surgieron en torno a las dinámicas observadas en el campo entre la organización y los actores sociales (Estado, empresa, comunidad) durante el proceso de implementación del programa social.

Mi formación como antropólogo y mi posición como gestor social me permite ver relaciones de dominación, la racionalización de las prácticas de desarrollo, la construcción de categorías, reinterpretación de racionalidades, entre otras, que se manifestaron durante el proceso de implementación.

Además, esta experiencia, fomentó reflexiones sobre mi rol de antropólogo como mediador institucional y los dilemas éticos que implica el ocupar un cargo de esta naturaleza.

Estas reflexiones sumadas a la contemplación de las dinámicas me permiten ir más allá del logro de resultados de los programas sociales y cuestionar las categorías técnicas de los mismos, abrir márgenes de interpretación sobre la relación entre comunidad, Estado, empresas y organizaciones internacionales más allá de la lógica institucional.

El programa social se implementó en las comunidades de Cajamarquilla, un centro poblado ubicado en la periferia del distrito de Lurigancho. Caracterizado, a nivel territorial, por evidenciar extensos y antiguos terrenos agrícolas, se encuentra en proceso de peri urbanización desde los años 90. Aún es posible ver pequeños terrenos agrícolas que desaparecen y espacios en proceso de urbanización que emergen junto a empresas manufactureras, parques industriales y grandes almacenes que demandan personal de trabajo.

Su población es mayoritariamente joven, con altos índices de analfabetismo, abandono escolar, atraso educativo, etc. Lo que deriva en que algunos estudiantes abandonen la formación

básica y terminen laborando en actividades económicas informales, de baja calificación técnica o desempleados.

Cajamarquilla tiene la particularidad de contar con una importante actividad empresarial, pero con altos índices de pobreza arraigado en su población, carencia de saneamiento y servicios básicos. La elevada precariedad educativa y laboral, manifiesta un contexto de vulnerabilidad, en el que confluyen las comunidades, el Estado y las empresas.

La redacción de este trabajo representa una oportunidad para plasmar las reflexiones acontecidas en mi ejercicio laboral como antropólogo, confío en que la propuesta documentará mi experiencia profesional, abrirá un espacio crítico para repensar el modelo de desarrollo promovido por organizaciones internacionales en contextos de vulnerabilidad social y generará un aporte, desde la práctica, bajo el enfoque de la antropología del desarrollo.

Para este trabajo se utilizó el método de observación participante de múltiples momentos dentro del trabajo en campo, notas de campo y reportes de entrevistas abiertas.

El siguiente Trabajo de Suficiencia Profesional tiene objetivo general sistematizar mi experiencia laboral en programas de desarrollo para analizar el papel de las organizaciones en contextos de vulnerabilidad social, con el fin de generar reflexiones institucionales y aporte insumos que contribuyan a mejorar la calidad de las intervenciones.

Teniendo a su vez los siguientes objetivos específicos:

- Describir de mi experiencia laboral durante la implementación del programa de inserción laboral, identificando los principales desafíos.
- Analizar la experiencia laboral abordando las dinámicas identificadas en campo a partir de la teoría antropológica.
- Formular propuestas de mejora a partir de los hallazgos obtenidos en la sistematización de la experiencia laboral y el análisis antropológico.

Para abordar estos objetivos, planteó estructurar el trabajo en tres capítulos, el primer capítulo se compone de seis acápites en los que describiré mi experiencia laboral en la implementación de programas de desarrollo en contextos de vulnerabilidad social.

En el primer acápite describiré la problemática general del trabajo informal y desempleo; en el segundo, hablaré de las políticas globales y nacionales que surgen como respuesta a esta problemática, en el tercer acápite presentaré en líneas generales el programa social y el lugar en el que se implementó, en el cuarto acápite hablaré de mi papel dentro del proyecto, relatando las funciones que asumí como parte de mis responsabilidades laborales, en el quinto acápite hablaré de los actores involucrados y los retos y desafíos que surgieron, con

cada uno de ellos, en la implementación del programa. Finalmente, en el sexto acápite, expondré de manera reflexiva, las conclusiones del capítulo los cuales permitirán identificar ejes conceptuales.

El segundo capítulo se compone de seis acápites en los que abordaré teóricamente los ejes conceptuales identificados anteriormente para elaborar reflexiones sobre mi experiencia laboral. En el primer acápite exploraré el concepto de desarrollo a partir de las reflexiones de distintos autores para analizar como las ONG traducen las políticas globales en prácticas locales. En el segundo acápite, analizaré la construcción institucional de la categoría joven vulnerable dentro del discurso del desarrollo para examinar como se representan y seleccionan a los beneficiarios. En el tercer acápite, voy a incorporar un análisis del rol mediador del antropólogo que traduce, negocia y adapta racionalidades de los actores involucrados en un programa social y reflexionaré sobre el rol de las ONG como intermediarias del Estado y el mercado. En el cuarto acápite, incorporaré una mirada a los efectos que producen los proyectos en las comunidades y que formas de dependencia o exclusión reproducen. En el quito acápite plantearé las principales reflexiones en torno a mi experiencia laboral. Finalmente, abordaré las conclusiones del capítulo.

Para el tercer capítulo voy a reflexionar sobre los aportes que puede generar la antropología en las organizaciones sociales y el campo laboral. Este capítulo se compone de cuatro acápites, en el primero reflexionaré sobre la pertinencia del enfoque aplicado al campo laboral, en el segundo acápite reflexionare sobre la lógica de los planes de mejora en los procesos institucionales de implementación del programa de inserción laboral identificando las principales friccione reconocidas en la interacción con cada actor social, para el tercer acápite formularé propuestas de mejora para actor social aterrizando aportes concretos al campo de trabajo. Finalmente, en el cuarto acápite plantearé las conclusiones.

Capítulo I. La ruta del empleo decente

Introducción:

El objetivo del capítulo es el de contextualizar y describir mi experiencia laboral como gestor social en la implementación de un programa de desarrollo en contextos de vulnerabilidad social con el fin de identificar ejes conceptuales, para ello dividiré el capítulo en seis acápites.

En el primero presentaré la problemática del trabajo informal y desempleo. Perú es uno de los países con alto nivel de informalidad, subempleo y precariedad laboral, por lo que, mediante el uso de datos estadísticos, elaboraré una revisión del contexto general.

El segundo acápite, repasaré las políticas globales y nacionales que surgen como respuesta a esta problemática, exploraré los marcos normativos internacionales y nacionales para comprender el marco de referencia y orientación bajo el cual los proyectos y programas de desarrollo se legitiman y alinean.

En el tercer acápite expondré de forma general, las características particulares del programa de desarrollo, abarcando detalles como la descripción a nivel institucional, diseño del programa, registro operativo de las acciones implementadas y la metodología aplicada en la implementación. Además, complementaré con una descripción territorial y socioeconómica del espacio en el que se implementó el programa de desarrollo, detallando su contexto geográfico, características socioeconómicas, capital humano, educación y las condiciones laborales predominantes.

En el cuarto acápite describiré mi papel en el proyecto, detallando mi rol dentro del programa, repasando las principales funciones y responsabilidades, explicando la metodología de trabajo aplicada en la implementación del programa de desarrollo, relatando mi interacción con los actores involucrados (lideres locales, funcionarios municipales y empresas).

En el quinto acápite, detallaré los principales retos y desafíos que surgieron a partir de la interacción con los actores sociales durante la implementación del programa, puntualizando en aspectos ideológicos, éticos, y operativos.

Finalmente, en el sexto acápite, expondré de manera reflexiva, los principales hallazgos del capítulo, los cuales permitirán identificar ejes conceptuales que servirán de puente hacia el análisis teórico del capítulo dos.

1.1 La problemática del trabajo informal y desempleo

El mercado laboral peruano esta caracterizado por la informalidad, subempleo y falta de protección social. Según la Sociedad de Comercio del Perú (2023), la tasa de informalidad en el Perú es de 71%, afectando a más de 12 millones de trabajadores (p. 4). En ese mismo año,

el subempleo representó un 48% del empleo nacional (ComexPerú, 2023, p. 41), además solo el 40% de trabajadores reportó afiliación a algún sistema de pensiones y el salario promedio informal constituyó el 37% del sueldo promedio formal (ComexPerú, 2023, p. 35). Estos datos reflejan una problemática que se extiende en todo el territorio nacional.

A nivel local, en Cajamarquilla, según el Observatorio Socio Económico Laboral (2008), se observa una elevada tasa de desempleo, por lo que la población se encuentra propensa al desarrollo de actividades económicas informales y menos remuneradas (p. 42), como consecuencia el 75% de los ingresos laborales son menores de S/. 550 soles mensuales (Observatorio Socio Económico Laboral, 2008, p. 40)

Es preciso resaltar que según la Universidad Católica Sedes Sapientiae (2016) la proporción de personas desocupadas y que no buscan trabajo es alta. Los inactivos son principalmente mujeres casadas o convivientes (p. 42), el 35% de la población femenina de la zona se encontraba desempleada (Universidad Católica Sedes Sapientiae, 2016, p. 103) y el 51% de las que trabajaban manifestó que sus ingresos eran menores o iguales a S/450.00 (Universidad Católica Sedes Sapientiae, 2016, p. 122).

Los datos evidencian que la precariedad laboral nacional se manifiesta con intensidad en territorios de la periferia urbana como Cajamarquilla, afectando directamente a la población y propiciando condiciones de vulnerabilidad.

Estos indicadores no son solo cifras, sino condiciones estructurales que marcaron todos los procesos de articulación entre los actores sociales durante mi labor profesional.

Ante ello, es importante abordar la problemática de la informalidad y el desempleo desde sus aspectos político y económico y no solo como desafío técnico basado en datos que reflejan carencias.

1.2 Las políticas globales y nacionales para atender la problemática

A partir de la Segunda Guerra Mundial, el desarrollo se instaura como objetivo político global y se institucionalizó mediante la instauración de organismos internacionales como el Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), entre otras. Estas instituciones formulan y promueven políticas sociales mediante estrategias comunicativas, operativas y normativas para atender diversos problemas a nivel global.

En relación a la problemática del trabajo informal y desempleo, la Oficina Internacional del Trabajo (2009), presenta el Pacto Mundial para el Empleo, como instrumento de política global cuyo fin es el “de proveer una base acordada internacionalmente para políticas diseñadas

para reducir el período entre recuperación económica y recuperación con oportunidades de trabajo decente. Es un llamado a la acción mundial urgente: nacional, regional y global" (p. 3).

Según lo establecido por la OIT (2009) El Pacto Mundial para el Empleo establece medidas políticas para:

> Mantener el empleo en las mujeres y hombres y respaldar a las empresas, en particular a las pequeñas, medianas y grandes. Apoyar la creación de empleo. Facilitar la reinserción más rápida en el empleo y contener la deflación de los salarios. Proteger a las personas y las familias afectadas por la crisis en particular las más vulnerables y aquellas en la economía informal, fortaleciendo los sistemas de protección social para mantener ingresos y niveles de subsistencia sostenibles, así como la seguridad de las pensiones. Acelerar la recuperación del empleo y ampliar las oportunidades de ocupación. Dotar a la fuerza de trabajo de las competencias laborales necesarias tanto ahora como en el futuro (OIT, 2009, p. v)

En esa misma línea, la Organización Internacional del Trabajo (2017) presenta la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible en el que "coloca el trabajo decente para todos, y el mandato de la OIT y el objetivo de la justicia social, en el centro de las políticas para un desarrollo y un crecimiento sostenible e inclusivo" (p. 5).

Dentro de los lineamientos de la Agenda 2030, planteados por la OIT (2017) los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se enfocan en cubrir aspectos del trabajo decente, como:

El objetivo 1, fin de la pobreza (ODS 1), que busca brindar "trabajo decente para todos, incluyendo la protección social, es por lo tanto el camino principal para salir de la pobreza para los individuos, las comunidades y los países" (OIT, 2017, p. 20).

El objetivo 5, igualdad de género (ODS 5), que establece que "el empoderamiento económico de las mujeres es fundamental para alcanzar la igualdad de género" (OIT, 2017, p. 24).

El objetivo 8, trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8), que busca "promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos" (OIT, 2017, p.7).

El objetivo 10, reducción de desigualdades (ODS 10), que establece que "el trabajo decente, y la prioridad que otorga a un ingreso justo, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección social para los individuos y sus familias" (OIT, 2017, p. 28).

Todos estos marcos normativos y lineamientos buscan establecer una hoja de ruta a los países adheridos a las organizaciones internacionales con el objetivo de guiarlos hacia un modelo de desarrollo.

En el Perú, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2012) en armonía con lo establecido en la Constitución Política del Perú y cumpliendo con los compromisos adquiridos a través Convenios Internacionales con la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), propone las Políticas Nacionales de Empleo las cuales "constituyen un conjunto de acciones específicas que el Gobierno Central plantea como respuesta al problema del desempleo y subempleo en el país" (p. 3).

Entre estas políticas destacan:

> Política Especifica 2.4 que busca fomentar la implementación de planes integrados de desarrollo nacional, regional y local con igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, que incluyan programas y proyectos de promoción del empleo y la estrategia 2.4.1 que busca fortalecer las capacidades nacionales y regionales en la formulación e implementación de políticas activas de empleo, así como en la implementación de planes de desarrollo nacional, regional o local, convocando el apoyo y asistencia de la cooperación internacional y horizontal (MTPE, 2012, p. 68).

Por lo expuesto, las Políticas Nacionales de Empleo además de buscar atender la problemática de desempleo, legitiman la acción de las organizaciones internacionales y sus lineamientos dentro de territorio peruano a través de la implementación de planes de desarrollo y políticas sociales. Es importante resaltar que, a partir de lo mencionado por Martínez (2021) que se define a la política social como la corporación de concepciones, estrategias, recursos y acciones (p. 36). Por lo que las políticas sociales promovidas por organizaciones internacionales y el Estado peruano son formuladas a partir de sus propias concepciones de desarrollo. Las cuales se implementan como menciona Li (2007) a través de actores o fideicomisarios desde una posición definida por la pretensión de saber cómo deben vivir los demás, saber qué es lo mejor para ellos, saber qué necesitan. (p. 4).

Estas políticas globales y nacionales, generaron incidencia directa en mi experiencia laboral, ya que condicionaron el diseño del programa de inserción laboral y sus elementos, como la selección de beneficiarios y las actividades programas para responder a indicadores internacionales alineados a los ODS.

1.3 El proyecto y el lugar

La ONG en la que trabajé implementa sus programas de desarrollo en comunidades, bajo convenio interinstitucional con el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. A través de la articulación con organizaciones sociales, gobierno local e instituciones privadas (comunidad, municipio, empresas, instituciones educativas) promueven acciones en favor de la mejora de las condiciones de vida de población vulnerable. Estos programas son formulados en base a los lineamientos de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con financiamiento de organizaciones de cooperación internacional.

Para el caso expuesto, el "Programa de Inserción Laboral" estuvo dirigido a jóvenes, mujeres y hombres, de 18 años en adelante, en condición de desempleo y subempleo, apuntando a beneficiar perfiles sin formación técnica ni universitaria. Este programa busca fomentar la inclusión de personas en condición de vulnerabilidad al mercado laboral formal, ofreciéndoles:

- Formación y capacitación.
- Orientación y acompañamiento.
- Intermediación laboral.
- Seguimiento post inserción.

La iniciativa fue implementada en el año 2021 hasta el 2023 por la ONG. Previamente ya se había implementado esta estrategia y enfoque de programa en la Comunidad de Madrid, la Comunidad de Valencia, Andalucía y Canarias en España para posteriormente ser replicada en Perú por la misma organización.

El Programa contó con un Objetivo General, el cual fue el de contribuir a la inclusión social y económica de grupos vulnerables del distrito de Lurigancho Chosica y un Objetivo Específico, el cual fue el de aumentar el número de mujeres y jóvenes vulnerables de los asentamientos humanos de Cajamarquilla con un puesto de trabajo decente.

A partir de estos objetivos se desprendieron indicadores como una medida estratégica de gestión para medir resultados, monitorear actividades y mejorar la operatividad del programa. Bajo este marco de trabajo se dió inicio a la Ruta del Empleo Decente.

El inicio de la Ruta del Empleo Decente representa el inicio de las acciones propuestas en el Plan Operativo Anual (POA) del programa, el cual forma parte de un proceso de tres años en los que se desarrollaron acciones de articulación con distintos actores sociales entre los cuales destacan la Municipalidad de Lurigancho (Estado), las comunidades del Centro Poblado de Cajamarquilla (comunidades) y empresas locales formales (empresa).

El trabajo articulado con la Municipalidad de Lurigancho se llevó a cabo bajo un Convenio Marco, el cual fue la base para implementar acciones específicas como:

- El financiamiento para la creación de una Bolsa de Trabajo de la Municipalidad (página web) con un sistema de actualización periódica, cogestionado con las empresas del distrito.
- La implementación de Oficinas Descentralizadas de la Gerencia de Desarrollo Económico con el objetivo de brindar servicios descentralizados en el Asentamiento Humano de Cajamarquilla por parte de personal de la Subgerencia de Promoción y Desarrollo Económico asignado por el municipio y capacitado por el programa.
- La capacitación de trece funcionarios municipales para la presentación de proyectos de apoyo a la inserción laboral y promoción empresarial.
- La creación de una Mesa de Articulación Público Privada de Inclusión Laboral en la que se cuente con la participación de empresas, Centros Técnicos Productivos, Representantes de la Gerencia y Subgerencia de Promoción Desarrollo Económico y líderes representantes de asociaciones de vivienda y grupos de jóvenes.

El trabajo articulado con las empresas se llevó a cabo mediante coordinación previa, se agendaron reuniones para la presentación del programa, exponiendo su importancia para la responsabilidad social empresarial y el desarrollo local; y los beneficios que aportarían directamente sobre sus intereses empresariales, cubriendo la demanda de personal operativo y de producción.

A partir de estas coordinaciones, se firmaron acuerdos de intención para el trabajo colaborativo y se formularon acciones específicas como:

- La adopción de políticas, acciones y servicios inclusivos y respetuosos de los derechos laborales de población en condición de vulnerabilidad.
- Planificación y ejecución de espacios de difusión masivo mediante la participación en ferias laborales y virtuales a través de la difusión por grupos de whatsapp y la página de facebook del Centro de Formación Técnico Productiva (CETPRO).
- Acompañamiento en el acceso a espacios de difusión institucional mediante publicaciones en la plataforma web de la bolsa laboral de la municipalidad y la página de facebook de la Municipalidad, difusión en las oficinas descentralizadas promoviendo campañas de recepción de curriculums vitae (CV).
- Difusión comunitaria de las diversas convocatorias laborales mediante la promoción por grupos de whatsapp de las comunidades de Cajamarquilla.

El trabajo articulado con las comunidades del Centro Poblado de Cajamarquilla se llevó a cabo mediante el establecimiento de contacto en campo, visitando las asociaciones de vivienda y asentamientos humanos de la zona, pude reunirme con representantes, dirigentes, líderes comunitarios y juveniles, agende breves reuniones en las que expuse la importancia del acceso a empleo decente para la juventud de la zona y la contribución al desarrollo económico que pueden generar en su comunidad, a partir de estas reuniones se formularon acciones específicas como:

- Implementación del Programa de Inserción Laboral, brindando formación y capacitación a los beneficiarios mediante el desarrollo de habilidades blandas, tecnología de la información (TICS) y marketing para la marca personal, además de desarrollo de habilidades para el empleo mediante la capacitación de competencias técnico profesionales con perfiles como operario de producción, operario de almacén, operario textil, asistente de panadería, operario de limpieza, asesor telefónico (call center); intermediación laboral con empresas

formales de la zona y seguimiento en la etapa de post inserción mediante entrevistas individuales.

- Implementación de espacios de capacitación en los que se dictaron talleres virtuales en modalidad asincrónica sobre temas relevantes como la asesoría para la elaboración de CV, enfrentar entrevistas laborales y conocimientos de derechos laborales, además participación en espacios de convocatoria de oportunidades laborales en las localidades (ferias laborales, atención en oficinas descentralizadas de la bolsa laboral municipal).

Es preciso mencionar que la operatividad de la intervención se mantuvo mediante la identificación de puntos de mejora como parte del proceso de retroalimentación con actores locales, con el fin de reformular estrategias de implementación.

En cuanto al ámbito de intervención del programa de inserción laboral, este se implementó específicamente en el Centro Poblado de Cajamarquilla el cual se encuentra ubicado en el distrito de Lurigancho-Chosica, distrito que se encuentra al Este de Lima Metropolitana y en la margen izquierda de la autopista Ramiro Prialé.

Según el Observatorio Socio Economico Laboral de Lima Norte (2008) el territorio se caracteriza por la presencia de microcuencas y torrenteras de la quebrada Huaycoloro y Jicamarca lo que representa un peligro en épocas de lluvia por posibles huaycos. El clima es de tipo desértico y la población tiene problemas de acceso a servicios básicos como agua y luz, hasta hace algunos años ninguna vivienda contaba con desagüe conectado a la Red Pública y la mayoría se abastecía de agua mediante camión cisterna.

Actualmente el uso del suelo es principalmente residencial, sin embargo, la ocupación ha sido generalmente desordenada e informal, con asentamientos en antiguas áreas de cultivo, excavaciones, faldas de cerros y quebradas (Observatorio Socio Economico Laboral de Lima Norte, 2008, p. 21).

En cuanto a su organización social, Cajamarquilla esta compuesta por treinta y ocho núcleos urbanos, cantidad que va creciendo cada año por la formación de nuevas asociaciones de vivienda, asentamientos humanos, etc.

Respecto a la participación comunitaria de sus habitantes, estos se integran en juntas vecinales, comedores populares, vaso de leche, comités de agua, organizaciones religiosas, entre otras. Es preciso mencionar que el entorno social se encuentra marcado por presencia crítica de robo, pandillaje, alcoholismo y violencia familiar.

En relación al capital humano en el Centro Poblado de Cajamarquilla, se evidencia una creciente problemática educativa, caracterizada por atraso escolar, abandono, ausentismo y analfabetismo. Sumado a ello, la calidad de la enseñanza en los centros educativos es deficiente, el compromiso de los docentes es escaso y el acompañamiento en el proceso de los estudiantes cuenta con limitada participación de los padres.

En el aspecto laboral, la población enfrenta altos niveles de desempleo y precariedad, predominando, como actividad económica, labores de baja calificación y remuneración. El trabajo se concibe como un medio de subsistencia y los ingresos son destinados a cubrir necesidades básicas lo que limita posibilidades de desarrollo (Observatorio Socio Economico Laboral de Lima Norte, 2008).

Esto información permite reconocer a Cajamarquilla como un centro poblado caracterizado por la vulnerabilidad social, limitado acceso a servicios básicos, con presencia de brechas educativas y con predominio de empleos precarios.

En dicho contexto la ONG buscó implementar el programa de inserción laboral alineado a los conceptos de inclusión laboral y empleo decente de organizaciones internacionales.

1.4 Mi papel en el proyecto

En el organigrama administrativo de la ONG mi rol como gestor social se encuentra en el nivel operativo. La guía metodológica de trabajo de la organización tipifica mi perfil como facilitador y las funciones y responsabilidades principales, asignadas a este perfil fueron las siguientes:

- Acompañar a los actores sociales, promoviendo espacios de diálogo y comprensión colectiva en torno a los objetivos del programa.
- Motivar la participación activa de los actores sociales en las diversas actividades establecidas en el Plan Operativo Anual (POA)
- Articular con actores locales, institucionales y privados, generando vínculos para la cooperación del trabajo conjunto.
- Fortalecer capacidades de los actores sociales mediante talleres participativos presenciales y virtuales.
- Elaborar informes técnicos sobre los avances en la implementación de las actividades establecidas en el Plan Operativo Anual (POA)

Bajo el marco metodológico de la organización, la metodología utilizada para la implementación del programa se basó en cuatro principios:

- Centralidad en la persona, definiéndolas no solo por sus carencias sino por sus aspiraciones.
- Partir de lo positivo, adoptando una mirada que permita a las personas reconocer su valor y asumir responsabilidad.
- Hacer con, implicando a las personas a actuar como protagonistas de sus propios procesos de desarrollo.
- Partenariado, construyendo alianzas estratégicas con distintos actores para atender de manera conjunta necesidades locales creando un sujeto colectivo.

Desde mi perspectiva como antropólogo, si bien la organización estableció funciones y lineamientos que definían y delimitaban los alcances y limites de mi perfil laboral y las actividades que implementaba. En el campo, la naturaleza y el ejercicio de mi labor se veía definido y delimitado por las dinámicas del campo en el que intervenía.

La implementación del programa de desarrollo no se redujo solo a la ejecución de actividades establecidas en un documento técnico. Implicó adentrarse en un espacio de negociación sostenida, interpretación diversa y transformación constante.

Mi rol como gestor social en la ONG me dio la posibilidad de observar de primera mano las tensiones que surgen entre los actores sociales a partir de la implementación del programa, ya que la metodología institucional se enfrentó a la racionalidad particular de "como los actores identifican y crean espacio para sus propios intereses y para el cambio" (Long, 2001, p.184).

Para ejemplificar, en mi interacción con la comunidad, algunos dirigentes contribuyeron con la implementación del programa participando sostenidamente en reuniones de coordinación, actividades de difusión y socialización, mostraban cierto compromiso "yo difundo entre mis vecinos y por el grupo de WhatsApp, sobre los cursos que son importantes para apoyar a los jóvenes. (E.O. Nota de campo, 2022). Mientras que otros dirigentes percibían las acciones del programa como externas "avisaré en la asamblea a los demás vecinos ya depende de ellos asistir a la charla (E.O. Nota de campo, 2022)" incluso irrelevantes frente a necesidades como saneamiento o infraestructura "ahorita estamos viendo hacer reuniones con los vecinos para ver el tema del agua, ya son muchos años y no nos ponen a las justas tenemos luz y desagüe para cuando todavía será. (E.O. Nota de campo, 2022).

En mi interacción con funcionarios de la municipalidad, pude percibir que respondían y contribuían con la implementación del programa en función a interés políticos, visibilidad pública o limitaciones logísticas. Algunos funcionarios participaban activamente en reuniones de coordinación, firmando documentación y en eventos institucionales en Cajamarquilla "cuenta con nosotros para la organización de la feria, te voy a mandar un modelo para que publiques en el Facebook y el gerente pueda ver el trabajo que estamos haciendo y podamos seguir apoyando" (E.O. Nota de campo, 2023). En cambio, otros preferían no comprometerse por escrito o no incluían en su agenda acciones en el centro poblado de Cajamarquilla por diversos motivos. "No te puedo firmar este documento porque el gerente municipal tiene que aprobarlo primero por que me puedo meter en problemas. (E.O. Nota de campo, 2022). No puedo ir a las oficinas en la zona baja por que la subgerencia no tiene caja chica para traslado de personal a esa zona. (E.O. Nota de campo, 2022).

Por otro lado, la interacción con las empresas se daba mediante coordinación con trabajadores del área de reclutamiento de personal. Para la etapa de implementación del programa manifestaron cierto compromiso, limitado por su poder de decisión dentro de la empresa, motivados por la visibilidad empresarial que podrían adquirir o por cubrir demandas de personal sin mayor interés en los procesos comunitarios. "No vamos a poder participar para en la feria, ahorita no estamos con demanda de personal para planta" (E.O. Nota de campo, 2022).

Ante estas situaciones, pude comprender que los actores sociales no son "receptores pasivos de las intervenciones, sino participantes activos que procesan información y elaboran estrategias en sus relaciones con diversos actores locales, así como con instituciones y personal externos (Long, 2001, p.13), y que interactúan entre sí en un espacio social constituido por un campo de fuerzas y campo de luchas "dentro del cual los agentes se enfrentan, con medios y fines diferenciados según su posición en la estructura del campo de fuerzas, contribuyendo de este modo a conservar o a transformar su estructura" (Bourdieu, 1994, p. 49).

Los aprendizajes que adquirí de mi experiencia como gestor social en el programa fueron los siguientes:

- La capacidad de adaptación, flexibilidad y lectura de racionalidades es fundamental para que el proceso de intervención del programa trascienda de la instrumentalización técnica y permita que la organización se alinee en armonía con la multiplicidad de racionalidades.

- En la práctica, mi labor no se limitó a un nivel operativo, ejecutor de actividades, ya que en situaciones actué como agente articulador permitiendo entrelazar múltiples intereses y negociando en relaciones de poder como parte de un proceso largo en tiempo y complejo de apropiación comunitaria.
- Las soluciones técnicas (capacitaciones, ferias laborales, actividades de inserción laboral) son necesarias, pero no suficientes para incidir en las causas estructurales del desempleo, informalidad y precariedad laboral.
- Los programas no funcionan únicamente por el cumplimiento de metas en el campo sino también por como representan estos logros frente a financiadores y actores externos. Por lo que la construcción de narrativas mantiene el prestigio institucional y asegura la sostenibilidad financiera de la organización.

1.5 Los retos y desafíos que plantea la experiencia

Corresponde indicar que la implementación del programa en Cajamarquilla evidenció contradicciones entre el discurso de desarrollo y la lógica de los distintos actores sociales que respondían a las iniciativas propuestas.

Por lo que, a partir de esta experiencia se puede reconocer desafíos, límites y fricciones que surgen al implementar un modelo de desarrollo promovido por organizaciones internacionales en un territorio ocupado por diversos actores sociales con distintos intereses.

Los retos y desafíos asumidos en la implementación del programa estuvieron ligados a aspectos ideológicos, éticos y operativos.

1.5.1 Retos y desafíos a nivel ideológico

En cuanto al aspecto ideológico, me vi inmerso en la mediación entre el discurso institucional, la propuesta de desarrollo de la ONG y las múltiples racionalidades de los actores sociales.

1.5.1.1 Con el municipio

Esta tensión se manifestó en mi interacción con la municipalidad, en la implementación de un módulo de capacitación dirigido a funcionarios con poder de toma decisiones en la planificación y ejecución de acciones, con el propósito de que el conocimiento adquirido se traduzca en intervenciones concretas para la atención de la problemática de la informalidad laboral, desempleo y subempleo en el territorio.

Si bien las especificaciones del módulo de capacitación y sus criterios de asignación fueron comunicados previamente a través de una reunión de coordinación con el Gerente Municipal, durante el proceso de inscripción se pudo detectar que, en algunos casos, las gerencias y subgerencias inscribieron personal administrativo que no se ajustaba al perfil propuesto con la intención de ocupar la mayor cantidad de plazas disponibles, siendo incorporados incluso como un "favor" interno. "Se agregó al listado porque siempre apoya en la gestión de la subgerencia y está muy involucrada en todos los temas" (E.O. Nota de campo, 2023).

Además, en el transcurso de la capacitación se registró un alto ausentismo en las sesiones por parte de los funcionarios y al finalizar el módulo muchos obtuvieron notas bajas o no aprobaron el programa.

De manera similar, otra situación que reflejo la tensión ideológica con el municipio se presentó al proponer la iniciativa de implementación de una Mesa de Articulación Público Privada, liderada por la Municipalidad de Lurigancho.

La Mesa de articulación proporcionaría un espacio de coordinación para generar acciones de coordinación entre el sector público y privado con el objetivo de transformar la informalidad en oportunidades de desarrollo local.

Después de múltiples reuniones con la Gerencia Municipal y con la Gerencia de Desarrollo Económico Local no se llegó a concretar acciones sobre esta propuesta ya que los representantes municipales no consideraron la relevancia de la iniciativa. "En este año el alcalde asumió la vicepresidencia de la Mancomunidad de Lima Este, ahí se están discutiendo estos temas" (E.O. Nota de campo, 2023).

Estas situaciones evidenciaron una tensión ideológica entre la propuesta de desarrollo de la ONG, que buscó fortalecer las capacidades de los funcionarios municipales, generar espacios de articulación entre sector público y privado; y la racionalidad institucional que no priorizó la formación de sus funcionarios y descartaron la creación de estrategias locales conjuntas para transformar la informalidad en oportunidades de desarrollo local.

1.5.1.2 Con las empresas

Por otro lado, en el ámbito empresarial, las tensiones surgieron de situaciones específicas. En la planificación y ejecución de espacios de difusión como ferias laborales o campañas de reclutamiento de personal, algunas empresas no participaban activamente ya que las fechas propuestas cruzaban con fechas programadas para sus actividades internas, porque no contaban con requerimiento de personal en la temporada del año de la feria o porque no contaban con

personal designado para trabajo en campo. “Gracias por invitarnos a participar en esta temporada no se está recibiendo personal, nuestra campaña inicia en recién en setiembre” (E.O. Nota de campo, 2023).

Además de ello, el horario y frecuencia de trabajo de los reclutadores de personal y asistentes de recursos humanos era lunes a viernes, por lo que nunca se generó una feria un sábado o domingo, días en los que la afluencia de personas en Centro Poblado de Cajamarquilla es mayor.

Al mismo tiempo, en las acciones de acompañamiento a representantes de empresas para el acceso a espacios de difusión institucional, algunos consideraron que el trámite era engorroso y lento, por lo que evitaban generar solicitudes de publicación de ofertas laborales por la vía formal y acudían a medios de comunicación alternativo fuera del proceso administrativo. “La municipalidad se demora demasiado en responder por mesa de partes y necesitábamos publicar la convocatoria, lo bueno fue que nos ayudaron por interno enviando por WhatsApp al asistente del subgerente” (E.O. Nota de campo, 2022).

Estas situaciones pusieron al descubierto tensiones ideológicas entre la propuesta de la ONG, que buscó acercar oportunidades laborales a la población, fortaleciendo la articulación entre instituciones y la racionalidad empresarial que prioriza los ritmos internos de su organización por sobre las necesidades comunitarias y que resignifica actividades desde la lógica práctica.

1.5.1.3 Con la comunidad

En cuanto al ámbito comunitario, las tensiones surgieron en la implementación del Programa de Inserción Laboral dirigido a jóvenes en condición de vulnerabilidad, debido a que algunos pobladores consideraban que el ejercicio del trabajo formal paga poco “las empresas te pagan tu básico y te hacen trabajar en distintos turnos, no conviene” (E.O. Nota de campo, 2022) y la oferta formativa ofrecida en el centro de capacitación de la ONG era insuficiente, ya que no capacitaba en perfiles relacionados a la industria como soldadura o construcción por tal motivo no participaban activamente en acciones de difusión en a su comunidad “si vi los cursos pero yo estoy buscando de soldadura para trabajar en Petramas (E.O. Nota de campo, 2022).

Sumado a ello, durante las fechas de campaña y difusión, previo a la apertura de los cursos, surgieron dificultades en la captación de beneficiarios, se requería un mínimo de 20 participantes por grupo sin embargo en algunos casos los cursos iniciaban con 12 inscritos o se reprogramaron las fechas de inicio por falta de inscripciones. A pesar de ser gratuitos y estar

orientados a facilitar la inserción laboral, aparentemente, los programas no lograban captar el interés.

En relación a los beneficiarios inscritos en el Programa de Inserción Laboral, algunos desertaban por diversos motivos. Como parte del seguimiento de beneficiarios se recogieron múltiples testimonios en los que se daba cuenta que la deserción respondía a diversas situaciones. Algunos beneficiarios señalaron que tenían que trabajar de manera inmediata y no lograban financiar sus gastos de alimentación y transporte para el proceso de formación "yo quería seguir en el curso, pero tengo que trabajar" (E.O. Nota de campo, 2023). Otros, sus padres no los apoyaban, no veían productiva su capacitación "mis papás no me quieren apoyar con los pasajes porque dicen que tengo que ayudar en el mercado, no voy a poder llevar el curso (E.O. Nota de campo, 2023).

También manifestaban inseguridades al hablar en público e interactuar con sus compañeros optando por la deserción o se frustraban al no poder asimilar información relacionada al aprendizaje de nuevos conocimientos considerándose incapaces de afrontar un proceso de capacitación.

> Ya veíamos que iba a salir del programa por que se le veía muy callado, no interactuaba mucho con sus compañeros ni en las actividades de integración, los profesores también comentaron que no participaba por eso le pusimos atención en su seguimiento (E.O. Nota de campo, 2022).

A su vez, algunos beneficiarios consideraban que el proceso era muy extenso (duraba aproximadamente un mes y medio) ya que buscaban una inserción laboral inmediata y perdían el interés durante el transcurso del proceso de capacitación "el curso dura mucho por eso me salí, entre a trabajar en la combi ya no voy a participar" (E.O. Nota de campo, 2022).

A esto se sumó otro evento que generó tensión, vinculado a la implementación de los espacios de capacitación mediante talleres dirigidos a líderes comunitarios y dirigentes de las diversas organizaciones para fortalecer sus capacidades. Durante el desarrollo de los talleres, la poca afluencia se hizo evidente en varias sesiones, esto respondía a diversos motivos entre los cuales destacan, poco interés en la temática del taller, priorización de reuniones para la atención de demandas consideradas urgentes, como seguridad, agua y saneamiento. "No voy a poder asistir a la reunión, vamos a tener faena para el muro de contención" (E.O. Nota de campo, 2022).

Estas situaciones pusieron al descubierto tensiones ideológicas entre la propuesta de desarrollo de la ONG, que buscó acercar oportunidades laborales a la comunidad mediante procesos de formación y fortalecimiento de capacidades comunitarias y las racionalidades locales, sujeta a condiciones materiales y simbólicas que resignifican la utilidad de los programas desde una dimensión subjetiva y bajo sentido de urgencia en la atención de necesidades inmediatas.

1.5.2 Retos y desafíos a nivel ético

En cuanto a los retos y desafíos asumidos desde el aspecto ético, enfrente situaciones en las que el contexto buscaba direccionar mis decisiones por lo que tuve que adoptar y sostener una postura horizontal frente a actores sociales que asumían posiciones de poder.

1.5.2.1 Con las empresas

Estas tensiones se manifestaron en mi interacción con los representantes de empresas relacionada a la adopción de políticas para la inserción laboral de población en condición de discapacidad física y sobrevivientes a la violencia de género. Debido a que muchas de las coordinaciones realizadas con las empresas se dieron a través de los representantes de las áreas de recursos humanos, quienes contaban con un limitado poder de decisión sujetos a la lógica empresarial.

En consecuencia, la mayoría de los requerimientos de personal estaban orientados a contratar trabajadores varones sobre las mujeres o discapacitados. “Para este mes no tenemos puestos para personal femenino por que el trabajo es de almacén y es más pesado para las mujeres” (E.O. Nota de campo, 2022).

Además, como parte del seguimiento post-inserción de beneficiarios, se recogieron testimonios en los que algunos manifestaron condiciones laborales adversas, con especial atención en trabajadores varones. Entre los testimonios de los beneficiarios se describen situaciones de conflicto con supervisores atribuyéndoles trato duro “el supervisor me grito la vez pasada por que estaba avanzando muy lento me dice” (E.O. Nota de campo, 2022) , pocas facilidades para estudiar y trabajar en paralelo “me paran programando turno de madrugada nomas, paro cansado me dicen solo estas fechas por campaña (E.O. Nota de campo, 2023), incumplimiento de horarios rotativos, asignándoles horario de madrugada de manera prolongada bajo el argumento de “campaña o temporada alta” y procesos de salida del espacio laboral que consistían en revisiones físicas invasivas solicitando la desnudez del trabajador

como parte del control “en la salida (de la empresa) nos hacen quitarnos la ropa para revisarnos que no nos llevemos nada, igual hacen con las mujeres” (E.O. Nota de campo, 2023).

Estas situaciones pusieron en evidencia tensiones éticas entre la propuesta de la ONG, que busco promover la inserción laboral inclusiva de población en condición de discapacidad y sobrevivientes a violencia de género y la racionalidad empresarial estructurada en torno a jerarquías de poder, que condicionan acciones inclusivas y en algunos casos vulneran derechos básicos.

1.5.2.2 Con la comunidad

En cuanto al ámbito comunitario, surgieron ciertas situaciones en relación a la interacción con dirigentes y la propuesta para la coordinación de acciones conjuntas, si bien procure mantener una postura horizontal, algunos dirigentes, lideres comunitarios y población solían interpretar el rol de la ONG desde una perspectiva vertical, algunos dirigentes con mayor tiempo en el ejercicio de cargos adoptaron una postura de poder condicionando su participación en actividades y solicitando contribuciones alejadas del objetivo del programa, “si podemos (difundir actividades con los vecinos) también ahorita lo que se está necesitando es donación de cemento para la loza deportiva, ¿le puede preguntar a la empresa si puede donar?” (E.O. Nota de campo, 2023) otros adoptaron una posición de neutral sin proyectar iniciativa individual. “

Estas situaciones evidenciaron tensiones éticas entre la propuesta de desarrollo la ONG, que buscó promover la coordinación y la construcción de acciones conjuntas con las comunidades y la racionalidad comunitaria que resignificaba el rol institucional.

1.5.3 Retos y desafíos a nivel operativo

Sobre los retos y desafíos asumidos desde el aspecto operativo, enfrente dificultades en la coordinación con los actores sociales que retrasaron o modificaron las acciones propuestas para la implementación del programa.

1.5.3.1 Con el municipio

Con la municipalidad, se generaron retrasos en la implementación de la página web de la bolsa laboral municipal, debido a que el representante de la Gerencia de Desarrollo Económico aplazó en múltiples oportunidades las fechas de las reuniones de planificación para el diseño de la web y retrasó la firma del acta de recepción de la plataforma.

Es preciso mencionar que el año 2022 la municipalidad se encontraba en un cambio de gestión municipal, por lo que, para el año 2023 se tuvo que actualizar el diseño de la web, cambio de los colores institucionales, renovación de firma del acta de recepción y programar nuevas reuniones de capacitación para el uso de la plataforma a nivel administrador. Sumado a ello, en el nuevo periodo municipal se enfrentaron múltiples cambios en la asignación del cargo de la gerencia por lo que no se pudo seguir una línea de coordinación continua.

En paralelo, sobre la implementación de las Oficinas Descentralizadas de la bolsa laboral de la Gerencia de Desarrollo Económico, representantes del municipio consideraron que la zona de Cajamarquilla esta demasiado alejada del centro del distrito clasificándola de manera extra oficial como zona baja, en consecuencia los recursos municipales asignados a este territorio se direccionaban mediante agencias municipales, ubicadas en diversos puntos, los cuales están destinados principalmente a la administración de la limpieza pública, pagos de autoevalúo, arbitrio, etc. Al no contar con un espacio específico para la atención en temas de empleabilidad en las agencias municipales, la ONG financió la implementación de estos espacios con la compra de computadoras, escritorios y sillas, entro otros equipos.

Con ello se acordó la designación de un personal especializado del municipio, específicamente de la Gerencia de Desarrollo Económico, para la atención al público, sin embargo, no se concretó la designación alegando que no contaban con presupuesto para contratación de personal ni para el traslado de personal de la oficina central. Paulatinamente estos implementos y equipos destinados a las oficinas descentralizadas de la bolsa laboral en Cajamarquilla fueron trasladados a la oficina central de la Gerencia de Desarrollo Económico en Chosica, perdiendo su propósito inicial.

Estas situaciones evidenciaron la dificultad práctica de implementar y sostener iniciativas en un contexto con débil presencial institucional, en donde la propuesta de desarrollo de la ONG buscó implementar iniciativas en favor de la empleabilidad mediante estrategias como la implementación de una página web o apertura de oficinas descentralizadas el municipio respondía bajo su racionalidad institucional caracterizada por una línea de coordinación inestable y falta de recursos.

En síntesis, los retos ideológicos, éticos y operativos evidencian las fricciones entre el modelo de desarrollo propuesto por la ONG y la racionalidad de los actores sociales involucrados. Estas fricciones no solo revelan los límites de la intervención, sino también la necesidad de reconocer la multiplicidad de racionalidades y sus dinámicas locales como elementos centrales para comprender y reorientar los procesos de implementación de programas sociales.

1.6 Conclusiones

1. El problema del trabajo informal y el desempleo evidencia una estructura laboral deficiente, esto afecta a la población, en mayor medida a los jóvenes en condición de vulnerabilidad. Sumado a ello, la limitada formación educativa básica restringe el acceso a empleos formales, perpetuando condiciones de desprotección social.
2. Las políticas globales de desarrollo, se formulan bajo un marco normativo que regula, establece parámetros y lineamientos a los países adheridos con el fin de orientarlos hacia su modelo de desarrollo.
3. Las políticas nacionales de empleo, al seguir el modelo de desarrollo externo, no están adaptadas para abordar la resolución de los problemas estructurales desde las múltiples racionalidades de los actores sociales.
4. La ONG formula e implementa programas de desarrollo desde un enfoque que busca moldear y corregir las condiciones sociales de una población "bajo la pretensión de saber cómo deben vivir los demás".
5. El Centro Poblado de Cajamarquilla, por su marcada vulnerabilidad social representa un espacio con las condiciones ideales para promover la implementación de un programa de desarrollo.
6. Es necesario resaltar la importancia de la aplicación de metodologías cualitativas de recojo de información para el reconocimiento de puntos de mejora con el fin de reformular estrategias que se adapten a la lógica de los actores sociales.
7. Las funciones y lineamientos establecidos por la ONG a sus trabajadores (docentes, monitores sociales, gestores sociales) se ven superadas por las dinámicas acontecidas en el campo lo que obliga a adaptar el rango de acción de estas funciones y sus acciones propuestas.
8. Es importante reconocer a los actores sociales como participantes activos que interactúan entre si en un espacio social en donde se adaptan, negocian y transforman las concepciones y lineamientos del programa de desarrollo.
9. Los programas de desarrollo, más allá del cumplimiento de metas, buscan perpetuar su intervención mediante narrativas institucionales que les proporcionan prestigio frente a otras instituciones y justifican la sostenibilidad financiera ante sus financiadores.
10. Las fricciones acontecidas en la implementación del programa de desarrollo deben de ser abordadas desde la lógica de los distintos actores sociales y sus racionalidades, como un elemento fundamental para la búsqueda de alternativas que permitan reorientar el proceso en armonía con la realidad local.

Capítulo II. Análisis teórico de la experiencia

Introducción:

El objetivo del capítulo es el de realizar el análisis teórico de mi experiencia profesional en un programa de desarrollo promovido por una ONG en el Centro Poblado de Cajamarquilla.

A partir de esta experiencia profesional busco articular lo vivido en el trabajo de campo con categorías conceptuales para "realizar un primer nivel de conceptualización desde la práctica que, además de posibilitar una mejor comprensión de ella en su concreción, apunta a trascenderla, a ir más allá de ella misma y sus condiciones particulares" (Jara, 2018, p. 75).

Al sistematizar esta experiencia espero enriquecer el debate en torno al papel de la ONG en contextos de vulnerabilidad social y contribuir en la mejora de la calidad de los programas de desarrollo. Mi participación como gestor social en la implementación de programa de desarrollo se llevó a cabo en el Centro Poblado de Cajamarquilla, la información de esta experiencia corresponde al período 2022 al 2023. A partir de la identificación de los ejes conceptuales elaboraré un análisis teórico de mi experiencia laboral.

Los aspectos centrales que tomaré como eje de análisis serán:

- Discurso de desarrollo y la práctica de intervención,
- Juventud y vulnerabilidad como categoría construida,
- Relaciones de poder y mediación.

En relación a las fuentes de información que utilizaré, estas provienen de la información recogida en la aplicación de instrumentos cualitativos como entrevistas, grupos focales, visitas y la observación en campo.

La estructura del capítulo está compuesta por cinco acápites en los que analizaré teóricamente mi experiencia laboral a partir de los ejes de análisis ya identificados. En el primer acápite abordaré el enfoque teórico de desarrollo a partir de las reflexiones de distintos autores como Arturo Escobar (1995) quien realiza una crítica al concepto de desarrollo construido como discurso de poder e implementado por instituciones occidentales.

Por su parte David Mosse (2005), desde su experiencia como consultor de un proyecto de desarrollo en la india, reflexiona sobre el éxito de los proyectos y la construcción de su narrativa. Además, complementaré con las reflexiones de Tania M. Li (2007), quien explora la intersección entre la voluntad de mejorar, la gubernamentalidad y las prácticas de desarrollo.

En el segundo acápite, reflexionare sobre la construcción institucional de la categoría joven vulnerable dentro del discurso del desarrollo, desde el enfoque de autores como Rossana Reguillo (2000), quien aborda los conceptos de juventud, pobreza y su construcción como categoría sociocultural que actúa dentro un sistema de clasificación social.

Y José Valenzuela (2020), quien genera reflexiones en torno a la categorización de joven vulnerable como acto de poder que opera bajo una lógica de control.

En el tercer acápite, voy a incorporar un análisis del rol mediador del antropólogo y las ONG como intermediarias del Estado y el mercado. Para ello abordaré las reflexiones de Pierre Bourdieu (1994), sobre la actitud reflexiva y critica del científico social y su propio modo de pensar. Complementaria a esta línea de pensamiento, enlazaré las reflexiones de Norman Long (2001) sobre la función del analista social y la dinámica de las organizaciones como intermediarios en el cambio social. Finalmente, integraré las aportaciones de Tania M. Li (2011), quien critica en el enfoque técnico de los expertos en desarrollo social y reflexiona sobre el modelo de gobierno de los organismos internacionales.

En el cuarto acápite, incorporaré una mirada crítica a los efectos que producen los programas de desarrollo en las comunidades y que formas se dependencia o exclusión reproducen. Para ello abordaré los planteamientos de David Mosse (Mosse, 2005) sobre la reproducción de exclusión y dependencia mediante la lógica del patronazgo social. Complementando con las apreciaciones de James Ferguson (2015) sobre los efectos de los programas, generación de exclusiones y dependencia social. Finalmente, cerraré el capítulo elaborando una reflexión sobre el rol del antropólogo como mediador institucional.

2.1 El desarrollo como discurso de poder y practica de intervención

Dentro del ámbito laboral en la ONG, el desarrollo se presentó como una estrategia usada para mejorar la calidad de vida de las personas. Mis compañeros de trabajo, psicólogos, nutricionistas, trabajadores sociales empleaban términos como desarrollo comunitario y fortalecimiento de capacidades para formular iniciativas de intervención para la atención de problemas relevantes en la vida de los pobladores de Cajamarquilla.

Sin embargo, las experiencias recogidas en campo mostraron que el concepto de desarrollo puede ser instrumentalizado. Previo al proceso de implementación, se programaron reuniones y se convocó a personajes representativos de la comunidad como dirigentes de asociaciones de vivienda, asentamientos humanos o comedores populares bajo promesas de trabajo conjunto en favor de la comunidad, procurando generar expectativas y contar con mayor participación en las actividades y afluencia a los eventos “asistan a las actividades (de la

organización) para poder tenerlos en nuestra relación de dirigentes y trabajar en su comunidad más adelante" (E.O. Nota de campo, 2023).

Esto evidencia que el desarrollo no es solo un conjunto de acciones técnicas, sino que alrededor de este concepto se entrelazan relaciones de poder bajo expectativas de mejora sobre las condiciones de vida. En donde los pobladores son reconocidos en función a su disposición para participar y alinearse a los objetivos del programa.

> Escobar habla del desarrollo como un ámbito de acción y analiza las características e interrelaciones de los tres ejes que la definen: las formas de conocimiento que lo remiten y a través de las cuales surge y se elabora en objetos, conceptos, teorías, etc.; el sistema de poder que regula su práctica; y las formas de subjetividad que fomenta este discurso, aquellas a través de las cuales las personas llegan a reconocerse como desarrolladas o subdesarrolladas. El conjunto de formas que se encuentran a lo largo de estos ejes constituye el desarrollo como formación discursiva, dando lugar a un aparato eficiente que relaciona sistemáticamente formas de conocimiento y técnicas de poder. (Escobar, 1995, p. 10).

En la organización, el discurso del desarrollo se manifestó a través del programa de inserción laboral, como una oportunidad para que jóvenes accedieran al mercado laboral formal mediante estrategias de capacitación y acercamiento a ofertas laborales. Sin embargo, a partir de lo planteado por Escobar, podemos identificar que el programa se sustento en formas de conocimiento que elaboraron alrededor de categorías como, pobreza, falta de capacitación y desempleo que debían de ser superadas a través de soluciones técnicas que promuevan la superación de la pobreza, fortalecimiento de capacidades y empleo decente.

Las propuestas de "solución" del programa se abordan desde un enfoque técnico, profesional, respaldado por la mirada del experto y la ciencia aplicada para la implementación de acciones como ferias laborales, programas de capacitación, talleres virtuales y presenciales y convocatorias laborales individuales.

A partir del enfoque de Escobar (1995), el programa operó dentro de un sistema de poder en el que la organización reguló las reglas de participación, la elección de comunidades en las que intervenir, desempeño de beneficiarios, clasificación de aptos o no aptos para inserción laboral (p. 10). "Solo quienes cumplan con todas las asistencias podrán ser considerados para trabajar en la empresa" (E.O. Nota de campo, 2022).

Además, durante para el proceso de implementación se crearon categorías cliente (Escobar, 1995, p. 41) en los que se seleccionaban beneficiarios sujetos a las condiciones establecidas por el programa como desempleo, con deficiente educación, madres solteras sobrevivientes a violencia de género o discapacitados cuya situación debía de ser reformada. “Este grupo de jóvenes están estudiando, no tendrán tiempo para llevar el curso ni para trabajar después de terminar, necesitamos inscribir personas sin trabajo con tiempo libre para capacitarse y trabajar luego” (E.O. Nota de campo, 2023).

Estas circunstancias, finalmente, terminan moldeando formas de subjetividad (Escobar, 1995, p. 10) entre los beneficiarios, a partir de las cuales llegaron a reconocerse como desarrollados o subdesarrollados. A continuación, presentaré una conversación recogida por la Monitora del curso como parte de su trabajo en el seguimiento del desempeño académico de estudiantes en el curso de operario de almacén que permite reflejar lo mencionado:

> Monitora de curso: ¿Por qué sientes que te está yendo mal? (en el curso)
> Estudiante: No entiendo muy bien las clases… siento que no voy a poder terminar.
> Monitora de curso: Lo que podemos hacer es programar sesiones de estudio individuales para poder reforzar tu avance.
> Estudiante: Si por favor porque, si no, no voy a poder trabajar.

Lo descrito revela que el programa, mediante su mecanismo de seguimiento y monitoreo, atienden las situaciones adversas para el estudiante, en este caso, programando sesiones de estudio adicionales pero que también implementan la lógica del programa a través de una solución técnica de refuerzo, bajo la que se condiciona su reconocimiento como apto o no apto para trabajar en una empresa.

El estudiante, al manifestar una necesidad de apoyo, evidencia que, a partir de su inscripción en el curso, su subjetividad se construye sobre su capacidad de entender o no las clases y la promesa de un trabajo.

Lo mencionado lo podemos enlazar con las reflexiones de Tania Li (2007), sobre la definición de gobierno en torno al concepto de desarrollo “el gobierno es el intento de moldear la conducta humana mediante métodos calculados” (p. 5).

En base a la planteado por Li en el contexto de mi experiencia laboral, la intervención de la ONG se entiende como una forma de gobierno que busca moldear la conducta de los beneficiarios invitándolos a perseverar, atravesar todas las etapas del programa de inserción laboral y lograr la condición de empleable.

Lo expuesto se relaciona con las reflexiones de Escobar (1995) alrededor del concepto de desarrollo, para él, se construyó un sentimiento casi mesiánico, la noción de salvación bajo un único camino (pp. 25-26). En la práctica, este camino es seguido por el beneficiario, el detalle, es que este modelo problematiza la pobreza agrupando sociedades dentro de la categoría de Tercer Mundo y definiendo a sus habitantes por sus carencias o deficiencias, determinando que deben de ser "des subdesarrollados" pero sin llegar a atender las causas estructurales de los problemas, se despolitiza la pobreza (p. 6). "Necesitamos realizar un mapeo de las comunidades más vulnerables, para poder planificar la implementación del programa y la distribución de donaciones a los damnificados del huayco" (E.O. Nota de campo, 2022).

Escobar (1995), menciona, a partir de lo planteado por Ferguson (1990), que el discurso de desarrollo actúa como una maquina anti-politica que despolitiza la pobreza simplificando los problemas estructurales en problemas técnicos que pueden resolverse mediante intervención especializada. "La profesionalización del desarrollo también permitió eliminar todos los problemas del ámbito político y cultural y reformularlos en términos del ámbito, aparentemente más neutral, de la ciencia" (Escobar, 1995, p. 45).

A partir de esta reflexión, surge la pregunta, entonces, si los programas de desarrollo no llegan a atender las causas estructurales de los problemas ¿Cuál es el fin de las ONG? David Mosse (2005), señala que las prácticas de desarrollo funcionan principalmente "para movilizar y mantener el apoyo político legitimándose, en lugar de orientar la práctica" (p. 14).

> El diseño de proyectos es el arte, primero, de presentar un argumento convincente y desarrollar un modelo causal (que relacione insumos, productos e impactos) orientado hacia arriba para justificar la asignación de recursos mediante la validación de objetivos políticos más ambiciosos; y, segundo, de aunar intereses diversos, incluso incompatibles, por ejemplo, los de gobiernos nacionales, agencias implementadoras, ONG colaboradoras, instituciones de investigación o asesores de donantes de diferentes tendencias. (Mosse, 2005, p. 15).

En el transcurso de mi experiencia en la ONG, observé que sus programas estaban sujetos a procesos de supervisión por parte de los organismos financiadores. Al menos dos veces al año se programaban visitas a las obras sociales con la intención de supervisar resultados. Los organismos supervisores formaban parte de las instituciones cooperantes que financiaron el programa.

> “Para esta semana tenemos visita a las obras de la ONG, vendrán a evaluar nuestros resultados hasta el momento, necesitamos tener listos los informes y contactar a beneficiarios de los cursos para que puedan hablar sobre su participación y explicar cuál era su situación antes y como están ahora, busquen a los chicos que ya están trabajando y que sean más colaborativos para que puedan hablar, de paso vamos a grabar un video con testimonio” (E.O. Nota de campo, 2023).

Esta situación manifiesta que lo programas de desarrollo más que atender las causas estructurales del problema están orientados a reproducir narrativas de éxito que validan sus iniciativas de acción frente a otras organizaciones, instituciones, financiadores asegurando su continuidad en el territorio.

Desde esa perspectiva, las ONG se presentan menos cercanas a transformar las condiciones de vida de las personas y más relacionadas a sostener un modelo de legitimación y gobernanza sobre poblaciones del “Tercer Mundo” sin cuestionar las causas estructurales que reproducen sus problemas.

2.2 Juventud y vulnerabilidad social

El termino joven vulnerable, es usado constantemente en programas de desarrollo. En mi experiencia laboral, este se trató como una categoría que caracterizó a un grupo de la población basada en su nivel de pobreza, acceso a servicios básicos, educación, capacidad económica. “El programa está dirigido a jóvenes desempleados, con bajos recursos, en condición de vulnerabilidad por violencia de género o discapacidad” (E.O. Nota de campo, 2023).

Esta categoría usada de manera técnica funcionó como una etiqueta bajo la cual se clasificaba, seleccionaba o excluía a los postulantes. Al respecto, José Valenzuela (2020), reflexiona sobre el uso del término juventud como una categoría social construida dentro de un sistema de clasificación y poder, marcada por la pobreza y la desigualdad.

Como parte de las actividades de captación del programa, los monitores difundían información acerca de los cursos disponibles para las capacitaciones, indicando que eran gratuitos y resaltando que el curso está dirigido a jóvenes de entre 18 y 25 años en búsqueda activa de empleo con disponibilidad para estudiar en las tardes por 2 meses. Esta mención informativa, se usaba como filtro para resaltar que la gratuidad de la capacitación estaba condicionada a esas circunstancias. En ese contexto, la palabra joven pasa de solo delimitarse biológicamente por la edad (Valenzuela, 2020, p. 30) y trasciende a una categoría institucional.

Esta categorización manifiesta que las organizaciones reproducen significados y jerarquías mediante sus prácticas -programas sociales. Los jóvenes vulnerables son representados como un actor definido por sus carencias.

En relación a ello Rossana Reguillo (2000), menciona que la juventud es una categoría construida, "son productivas, hacen cosas, dan cuenta de la manera en que diversas sociedades perciben y valoran el mundo y, con ello, a ciertos actores sociales" (p. 29).

Reguillo aborda la biopolítica como un mecanismo de control y clasificación social que actúa sobre los jóvenes. Entre estas grandes narrativas sociales y las concreciones empíricas que asumen los cuerpos jóvenes, media la biopolítica, cuyo objetivo es el sometimiento del cuerpo a una disciplina que lleva a la optimización de sus capacidades y al incremento de su utilidad (Foucault, 1979, como se citó en Reguillo, 2000, p. 76).

Durante el programa de capacitación, la profesora reforzaba la importancia de la puntualidad y la asistencia a todas las sesiones. "No pueden faltar a ninguna clase, en caso tengan algún inconveniente deben justificar su asistencia con la monitora del curso" (O.E. Nota de campo, 2022). Lo que manifiesta que el programa de inserción laboral imponía disciplina sobre los jóvenes, moldeando su conducta hacia un perfil de trabajador que la organización buscaba.

Además, menciona que la biopolítica es, pues, un elemento de control y clasificación social, que hoy se expresa de maneras diversas que van de la normalización mediante decretos uniformadores. (Reguillo, 2000, p. 92).

En el contexto de los programas sociales la biopolítica, como mecanismo de control y clasificación, se enlaza con políticas globales impulsadas por organismos internacionales que establecen marcos normativos para integrar a los jóvenes a su modelo de desarrollo definiendo criterios que uniformizan sus perfiles y su participación.

Desde ese enfoque, las reglas que condicionan la conducta juvenil en el programa de inserción laboral manifiestan una lógica más profunda, ya que responden a la construcción de la categoría joven vulnerable desde la práctica institucional alineada al discurso global de desarrollo. A partir de lo planteado por Reguillo es posible ver que la biopolítica se afianza en practicas que regulan las acciones de los jóvenes dentro de los programas de desarrollo.

La exigencia de acciones como puntualidad, constancia en las asistencias y justificación de ausencias, no son solo reglas administrativas, sino mecanismo que buscan orientar las capacidades de los beneficiarios y alinearlos al perfil de trabajador funcional requerido por las empresas. Ante ello la categoría de joven vulnerable pasa a ser un recurso que moldea a

personas bajo la lógica institucional como un enfoque de regulación y conducción hacia la utilidad social.

2.3 Mediación y Relaciones de Poder

En el desarrollo de mi experiencia laboral, me vi en situaciones en las que debí de interpretar las respuestas de los actores sociales que surgían al plantear la implementación de una actividad. En las reuniones de presentación del programa de inserción laboral, los actores manifestaban sus demandas y expectativas. Desde mi posición busqué interpretar estas racionalidades para alinear los discursos e intereses de los actores involucrados.

"Este programa (de inserción laboral) lo podemos alinear a las actividades de la Subgerencia (de Desarrollo Económico) para potenciar los resultados para este año" (E.O. Nota de campo, 2022).

"Estamos buscando personal para almacén con conocimiento de los procesos y tenga disponibilidad para horarios rotativos" (E.O. Nota de campo, 2022).

"Yo quería trabajar para esta semana, no creo que pueda llevar el curso dos meses" (E.O. Nota de campo, 2022).

Estas interacciones manifiestan que cada actor social actúa motivado por racionalidades distintas. El municipio orientado en lograr metas institucionales, las empresas por la productividad de sus operaciones y la comunidad por agenciar sus dificultades. En torno a estas racionalidades la función del gestor social se vuelve un esfuerzo constante de mediación.

Por lo mencionado entiendo que, el ejercicio de la mediación, en el campo no puede interpretarse como una mediación neutral, ya que esta inmersa en relaciones de poder que condicionan la participación de los actores incluyendo al gestor social. Al interpretar la racionalidad de los actores sociales, el gestor corre riesgo de reproducir el discurso institucional sin reflexionar sobre los presupuestos que la sostienen.

En esta línea de pensamiento, resulta pertinente abordar las reflexiones de Norman Long (2001), quien propone la sociología del desarrollo como un enfoque de estudio orientado al actor (p. xi).

> Long, a partir de su planteamiento considera que "resulta esencial cuestionar o deconstruir ciertas abstracciones convencionales, como la intervención planificada, la mercantilización, el valor de cambio, la hegemonía del Estado y la dicotomía entre el llamado conocimiento experto y el local, para sustituirlas por concepciones más matizadas y definidas por los actores" (p. 4).

El planteamiento de Long permite visualizar que las intervenciones sociales no deben de ser reducidos a esquemas técnicos ya que en ellas confluyen racionalidades diversas.

Complementa mencionando que la intervención es un proceso en el que los actores locales y externos moldean luchas sobre recursos, significados y legitimación institucional. Los factores externos implementados en la intervención entran en los mundos de vida de los individuos y grupos y son mediados y transformados por estos mismos actores (Long, 2001, p. 12).

Desde esta perspectiva, el gestor social cuenta con la capacidad de interpretar discursos, participando en la construcción de la intervención, sorteando el riesgo de reproducir categorías institucionales mientras abre la posibilidad de visibilizar concepciones definidas por los actores.

En mi experiencia laboral, las demandas del municipio, las exigencias de las empresas y las urgencias de la comunidad evidenciaban que la intervención fue un espacio de negociación constante, donde cada actor intentaba moldear el proceso según sus intereses.

A partir de las reflexiones de Bourdieu (1994) entendemos a los actores como agentes activos y actuantes; y sus prácticas como el resultado de la relación entre las estructuras objetivas las del campo y las estructuras incorporadas (el habitus) (p. 8) en donde el habitus guía la respuesta ante una situación, dotando a los actores de sentido práctico de lo que hay que hacer en una situación determinada (Bourdieu, 1994, p. 40).

En el contexto de la experiencia profesional, en una Mesa de Trabajo en la que se convocó a distintos actores para la planificación de actividades en favor de la inserción laboral, la municipalidad planteo que el programa de inserción laboral debía llevarse a cabo en articulación con la Gerencia de Desarrollo Económico para ello se estableció criterios de socialización y difusión en todas las actividades de promoción, difusión e inscripción en la que debía de figurar los colores y logo institucionales.

A partir de ello podemos determinar que su motivación respondía al habitus institucional que lleva a priorizar visibilidad política. Frente a esta posición, lo representantes de las empresas plantearon la necesidad de convocar jóvenes con capacidad de aprendizaje para tareas operativas, con disponibilidad para turnos rotativos de preferencia hombres, esto expresa su habitus empresarial orientado a la producción.

Por su parte un dirigente comunal manifestaba que, lo ideal es poner a disposición trabajos formales, en los que respeten lo establecido por ley y que se guarde especial atención con los jóvenes estudiantes y madres solteras, brindándoles facilidades para su contratación. El

habitus comunitario se vincula con la necesidad de protección social y la defensa de formación y desarrollo de los jóvenes.

Este espacio social, en el que se desenvuelven los actores es conceptualizado como un campo de fuerzas y simultáneamente un campo de luchas en donde los actores se enfrentan usando medios y fines diferencias por la posición que ocupan dentro de la estructura así, contribuyen a conservar o a transformar su estructura (Bourdieu, 1994, p. 49).

En relación a este planteamiento Tania Li (2011) critica el enfoque técnico de los especialistas del desarrollo que transforman problemas sociales en tareas administrables mediante un proceso llamado "hacer técnica la sociedad" (p. 99). Este proceso, redefine las luchas entre los actores a asuntos panificables, excluyendo las relaciones de desigualdad que los ocasionan, las causas estructurales.

Desde el enfoque de Bourdieu, este proceso se entiende como una estructuración del campo social, los actores dominantes, en este contexto las organizaciones internacionales y los "expertos" imponen reglas e intentan direccionar las prácticas de los demás actores. Sin embargo, al entender el espacio social como un campo de fuerzas y luchas, se manifiesta que los actores sociales, no son meros receptores pasivos, sino agentes que negocian y resignifican las reglas, contribuyendo a conservar o transformar la estructura.

En este contexto general, el científico social actúa como mediador que interpreta y negocia entre las distintas racionalidades. Si bien su tarea no es neutral, es importante que reconozca como las categorías técnicas delimitan el campo social y como los actores inmersos en ella la resignifican. Bajo este enfoque se entiende que las ONG, actúan como intermediarias entre el Estado y el mercado, implementando las políticas institucionales en la comunidad y al mismo tiempo recogiendo y direccionando las demandas comunitarias hacía las instancias estatales y empresariales.

Al respecto de la labor del científico social, Pierre Bourdieu propone, adoptar una actitud reflexiva, para guiar la mirada del investigador lejos del prejuicio y pulsiones políticas.

2.4 Crítica antropológica al desarrollo

En ocasiones, durante la implementación del programa de inserción laboral, pude notar que el proceso de convocatoria generaba cierta expectativa en la comunidad. Algunos dirigentes y jóvenes acudían motivados por la idea de acceder a un empleo estable. Sin embargo, al avanzar el proceso, algunos no fueron admitidos por no cumplir con los requisitos que establecía la organización para acceder a capacitación gratuita y otros, los que si fueron admitidos se enfrentaron a expectativas no satisfechas.

A partir de esta experiencia pude ver que, si bien el programa de inserción laboral se presentó como una oportunidad, en la implementación se reprodujeron dinámicas no previstas. Los beneficiarios se involucraron en la intervención con la posibilidad de conseguir un trabajo estable, pero terminaron en empleos por temporada de "campaña". La organización mostraba los resultados como logros institucionales y metas cumplidas por el programa pero que, en realidad no atendía las necesidades estructurales de la problemática.

Desde el enfoque de David Mosse (2005), los programas y proyectos de desarrollo implementados en las comunidades, producen una red de efectos, que llegan a ser contradictorios y distintos a los previstos en la etapa de planificación, al mismo tiempo que reproducen formas de dependencia y exclusión social. Desde la experiencia de Mosse, si bien los proyectos de desarrollo podrían llegar a generar beneficios tangibles, lo hacen infundiendo sus actividades y relaciones en procesos locales, lo que resulta en consecuencias no intencionadas.

Según Moose (2005) el concepto de autosuficiencia que fomentan, en este caso los programas de desarrollo, se vuelve contradictorio en la etapa de implementación ya que estos operan mediante la reproducción de relaciones de clientelismo y patrocinio (p. 212).

Reforzando jerarquías en la que los técnicos de campo asumen roles de patrocinio mientras los actores sociales (beneficiarios) son incorporados como mano de obra no calificada o clientes, reproduciendo divisiones de clase (Moose, 2005, p. 113).

El enfoque de Mosse se enlaza con las reflexiones de Ferguson (2015), quien menciona que los programas o proyectos de desarrollo tradicional, con base en un enfoque productivista, tienen tener efectos limitados y que suelen reforzar dinámicas de exclusión y dependencia (p. 36).

Desde la mirada de Ferguson (2015), los proyectos de desarrollo tradicional logran un efecto limitado o nulo en la vida de los beneficiarios (p. xi) debido a que el foco de atención de los programas se centra en la pobreza como un problema de la falta de capacidad o conocimiento, la premisa de "enseñar a un hombre a pescar" (pp. 35-36). Esta visión pasa por alto que la carencia real no es de habilidades, sino de acceso a recursos o de distribución (p. 37). El lema "enseña a pescar" parece provenir de un mundo donde los aparatos de producción necesitaban el trabajo de los pobres y donde el problema central era crear suficientes trabajadores capacitados y dispuestos a satisfacer las necesidades laborales (p. 37).

Durante desarrollo del programa de capacitación, el monitor social y los docentes del programa explicaban a los beneficiarios que el curso operador telefónico los impulsaría a poder trabajar en una empresa formal con sueldo fijo y beneficios laborales. Para ello debían de ser

constantes con su capacitación, ya que después de adquirir habilidades blandas y conocimientos técnicos podrían superar mejorar su calidad de vida. Como parte del seguimiento de los beneficiarios se puede recoger diversas apreciaciones al respecto y algunos estudiantes comentaban que, cerca a su casa no había empresas de call center y que tendrían que trasladarse hasta el centro de Lima gastando en pasaje y en comida, también comentaban se les hacía difícil mantener su capacitación por el costo de traslado al centro de formación de la ONG.

En relación a lo mencionado por Ferguson, el programa de inserción laboral, relacionó la pobreza con falta de capacidades sin tomar en cuenta las causas estructurales de la misma, falta de acceso a recursos y empleo para el que se están capacitando en su localidad o la duración del contrato con la empresa reforzando lo señalado por Ferguson. No es evidente que la formación para un trabajo temporal beneficie al hombre de alguna manera, y es, sin duda, absurdo suponer que, gracias a esa formación, recibirá alimento para toda la vida (p. 37).

A partir de estos enfoques puedo decir que, durante la implementación del programa, lo que ocurrió fue que algunos beneficiarios asistían motivas por empleo seguro. Aunque el programa genero beneficios tangibles a corto plazo, como inserciones laborales en empresas, también trajo consecuencias no previstas como, el reforzamiento de dependencias de los beneficiarios el apoyo institucional de la organización, reproducción de jerarquías entre los técnicos y actores sociales; o no se logró cambiar la condición de precariedad de algunos beneficiarios quienes invirtieron dos meses de su tiempo sin ver resultados.

2.5 Reflexión profesional y ética

Mi experiencia profesional en el programa de inserción laboral esta sujeta a la reflexión ética sobre el rol del antropólogo. Como mencioné anteriormente, el programa generó efectos no previstos además de reproducir dinámicas de jerarquía, exclusión y dependencia. Ante esta situación, me enfrente a la situación de implementar el programa en base a las metas institucionales manteniéndome neutral o reconocer las racionalidades de los actores sociales y adaptarme a ellas en la intervención.

Behar (1996), refiere que la metodología antropológica objetiva, implementada mediante la "observación participante," está dividida: exige actuar como participante, pero sin "volverse nativo" y manteniendo los ojos abiertos (s/n). Esto genera tensión, en la que a menudo, el profesional lleva a crear métodos para reducir la ansiedad, como escudarse en el ejercicio del trabajo de campo, Behar critica esto.

> Soy antropólogo; esto es trabajo de campo", es una forma clásica de usar un método para drenar la ansiedad de situaciones en las que nos sentimos cómplices de las estructuras de poder, o incapaces de aliviar el sufrimiento de otro, o sin saber si actuar u observar (Behar, 1996, s/n).

Así pues, el dilema del ejercicio del rol del antropólogo se ve envuelto en lo que Behar (1996) señala, ¿el observador debe permanecer detrás de la lente de la cámara (manteniendo la distancia y el registro) o debe cruzar los límites del respeto y la compasión para intervenir? (p. s/n). Si bien, la función de la antropología es tradicionalmente "dar voz" a otros, pero esto se complica por la propia historia de la disciplina, ligada al impulso colonial de conocer a los otros para "castigarlos, gestionarlos mejor o ensalzarlos" (Behar, 1996, s/n).

Behar (1996) también manifiesta que es importante reconocer la subjetividad del observador teniendo como fin primordial la verdad (s/n). Su enfoque requiere "aceptar la premisa de Devereux sobre la implacable subjetividad de toda observación social" (Behar, 1996, s/n).

En el ejercicio de la experiencia profesional, el trabajo con actores sociales, te invita a la escucha crítica y adaptación constante. La reflexión de la propia labor y el papel que uno asume como profesional implica reconocer que la práctica antropológica no es neutral ya que se actúa bajo situaciones de tensión entre objetividad y subjetividad.

Ante ello asumir la complejidad del contexto en el que nos desenvolvemos y ser conscientes de que a partir de nuestra labor podemos contribuir a reproducir relaciones de subordinación, nos brinda la sensibilidad para que el ejercicio profesional vaya más allá y trascienda las directrices institucionales.

2.6 Conclusiones

A partir de las reflexiones de mi experiencia laboral y el análisis teórico llegue a las siguientes conclusiones:

1. El desarrollo es instrumentalizado por las organizaciones, actúa como una formación discursiva en el que el conocimiento se enlaza con relaciones de poder para establecer categorías (como juventud, vulnerabilidad, desempleo, inserción laboral) regulando la participación de los actores sociales.
2. Los programas de desarrollo social abordan los problemas sin llegar a su base estructural, con un enfoque técnico, despolitizando la pobreza y simplificando sus causas en tareas administrativas.

3. El fin de la ONG no tiene como orientación primordial el transformar las condiciones de vida de los actores sociales sino mas bien reproducir narrativas de éxito movilizando y conservando apoyo político, legitimidad institucional y preservando su continuidad en un territorio sin atender las causas estructurales del problema.
4. El concepto joven vulnerable, es usado como una categoría institucional para etiquetar postulantes, clasificándolos, seleccionándolos y excluyéndolos como parte de sus procesos de implementación. Esta categoría reproduce significados en los que los jóvenes son definidos solo por sus carencias o deficiencias.
5. En la implementación de programas sociales se imponen mecanismos de control y clasificación sobre los jóvenes, mediante la imposición de formas de actuar que moldean su conducta en base a lo requerido por la lógica institucional.
6. Las organizaciones actúan como intermediarias de las políticas globales y el mercado, la intermediación se concreta mediante la implementación de iniciativas en la comunidad direccionando sus demandas.

Capítulo III. Aporte desde la antropología

Introducción

El objetivo del capítulo es el de generar reflexiones sobre los aportes que puede brindar el enfoque de la antropología al campo laboral. Para el caso practico abordaré mi experiencia profesional como gestor social en una ONG enlazando lo concluido a partir del análisis teórico y aterrizando propuestas puntuales sobre el programa de inserción laboral.

Este capítulo se divide en cuatro acápites, en el primero hablaré sobre la pertinencia de generar aportes desde el enfoque de la antropología abordando las reflexiones de Ruth Behar quien apela a la subjetividad del antropólogo para entender llegar a la verdad, Tania Li que propone expandir las posibilidades de reflexión a partir de la mirada crítica y Lewis Pereira quien invita a abordar la antropología y sus aplicaciones más allá de los planteamientos tradicionales.

En el segundo acápite reflexionaré sobre la lógica del plan de implementación del programa de inserción laboral a partir del cual identifiqué fricciones y detallaré las contradicciones más significativas. Para el tercer acápite formularé propuestas de mejora a partir de los hallazgos obtenidos y a las fricciones identificadas en el campo laboral, estructuraré el acápite por secciones señalando propuestas específicas que respondan a una tensión identificada en el trabajo con cada actor social. Finalmente formularé conclusiones sobre las principales reflexiones formuladas a partir de la reflexión crítica y las propuestas de mejora.

3.1 Pertinencia del enfoque de la antropología

Aplicar el enfoque antropológico resultó tener un impacto significativo en mi desempeño laboral dentro del programa. Fue especialmente útil durante el proceso de implementación en donde las dificultades se manifestaban con mayor fuerza. El estar involucrado en distintas situaciones con personas y lugares me permitió reconocer que; los problemas afrontados por los actores no se pueden atribuir solo a sus carencias materiales o deficiencias y que es importante tomar en cuenta la racionalidad de los actores en el transcurso del proceso de implementación.

En el campo, este enfoque me permitió abordar situaciones adversas durante la ejecución del programa, propuse ajustes y establecí relaciones de confianza con los actores. Sin embargo, también me vi inmerso en una doble posición entre mi cargo como gestor y la comprensión de la lógica comunitaria. Al respecto Behar (1996) refiere que si bien, la práctica central de la antropología, la observación participante, requiere una doble condición, la de

involucrarse activamente y mantener la distancia crítica de un observador. El investigador debe exponer su propia subjetividad y vulnerabilidad para entender la naturaleza de lo observado (p. s/n). Esta posición de vulnerabilidad le permitirá expandir los límites del discurso antropológico y sobrepasar las categorías fijas (s/n).

A partir de este enfoque, la práctica y la reflexión se entrecruzan, si bien el trabajo en mi experiencia profesional buscaba implementar acciones orientadas a la promoción de un modelo de desarrolla adaptándolas a la lógica de cada actor, Behar resalta que visualizar dichas adaptaciones es posible asumiendo tu propia vulnerabilidad dentro del proceso.

En base a esa postura, es importante adoptar una mirada critica sobre lo técnico que abra posibilidades de reflexión, de manera complementaria Tania Li, (2007), propone adoptar una postura crítica con el fin de obtener un conocimiento más profundo y expandir las posibilidades de reflexión. Li argumenta que la posición del crítico y la del programador - o experto, neutral - son distintas. Mientras los programadores se avocan a abordar los problemas bajo un enfoque técnico, el crítico puede adoptar una visión más amplia (p. 2) y, en mi opinión trascender el discurso institucional.

Por su parte Lewis Pereira (2007) comenta que se debe evolucionar más allá de los planteamientos tradicionales. Además, señala que la búsqueda de regularidades en los procesos de cambio no necesariamente debe de culminar en leyes (p. 46), esbozando tres niveles de aplicabilidad para la ciencia social aplicada (p. 52).

Pereira (2007) distingue que la ciencia aplicada se ubica en los dos primeros niveles (estudio de causalidad y metodologías). El tercer nivel corresponde a la Tecnología Social (el "arte aplicado" o la invención de soluciones), que no se deduce de la realidad, sino que proviene de la creatividad aplicada sobre las regularidades conocidas (pp. 53-54)

Estos enfoques en general, resultan pertinentes para el ejercicio de la antropología en el campo laboral porque te invitan a sobrepasar los limites del marco tradicional y abordar la práctica con mirada crítica pero creativa.

3.2 Lógica institucional y contradicciones

A partir de mi experiencia laboral pude identificar fricciones en la implementación del modelo de desarrollo propuesto y la lógica de los actores sociales involucrados. A continuación, procuraré abordar las contradicciones más significativas que surgieron en el transcurso de la implementación organizadas en tablas por cada actor.

3.2.1 Con el municipio

Se identificaron cinco contradicciones entre el discurso institucional y las prácticas observadas en la implementación del programa de inserción laboral en articulación con el municipio mediante la coordinación y trabajo conjunto con sus representantes, gerentes y subgerentes, administradores y personal municipal.

Aunque en un inició se declararon intenciones de articulación institucional bajo la firma de un convenio marco en la que se comprometían a adoptar y fomentar iniciativas de descentralización de servicios, participación en favor de capacitación de sus funcionarios, adaptación de servicios a nuevas tecnologías y organizaciones de espacios multiactor en la práctica se identificaron contradicciones entre el modelo de desarrollo propuesto por la organización y la lógica institucional.

Tabla 1. ***Lógica institucional y sus contradicciones con el municipio***

Discurso institucional	Práctica observada	Contradicción identificada
Trabajo articulado con instituciones locales.	Funcionarios municipales participaron en función a interés y visibilidad política.	La articulación municipal se encontró subordinada a maniobras políticas calculadas.
Implementación tecnológica (página web de la bolsa laboral) para el desarrollo económico.	Recelo en la adopción de iniciativas tecnológicas.	Resistencia a la adopción de nuevas prácticas tecnológicas.
Descentralización para fomentar el desarrollo económico.	Poca disposición para la descentralización de los servicios municipales.	Marcado centralismo y resistencia a la descentralización.
Capacitación para fomentar iniciativas municipales en favor del desarrollo económico.	Poco interés en iniciativa formativa sujeta a visibilidad institucional	Iniciativa formativa ligada a visibilidad política.
Espacios participativos, multiactor para el desarrollo	Poco interés en la iniciativa de articulación.	Municipio concibe la articulación institucional como práctica irrelevante.

Estas contradicciones revelan que la implementación del modelo se enfrentó a la racionalidad político administrativa del municipio y sus representantes, que modificaron objetivos, generando contradicciones entre el discurso institucional y la práctica observada.

3.2.1 Con las empresas

Se identificaron cuatro contradicciones entre el discurso institucional y las practicas observadas al implementar el programa de inserción laboral en colaboración con representaste de empresas.

Inicialmente se acordó, bajo firma de cartas de intención, la adopción de políticas inclusivas en las convocatorias y contrataciones de personal, coordinando constantemente con la comunidad y adaptando sus procesos, en la práctica se identificó el escaso poder de decisión de los representantes que la empresa designo para las coordinaciones, se reprodujeron condiciones laborales cuestionables, no adaptaron sus acciones de convocatoria a la realidad comunitaria, manifestaron predilección por resultados inmediatos sobre la formalidad en las coordinaciones institucionales y se llegó a evidenciar poca o nula comunicación en las coordinaciones entre los representantes y la ONG.

Tabla 2. ***Lógica institucional y sus contradicciones con las empresas***

Discurso institucional	Práctica observada	Contradicción identificada
Coordinación con representantes de empresas locales.	Limitado poder de decisión por parte de los coordinadores de las empresas.	Los representantes carecían de poder de decisión.
Políticas inclusivas para la inclusión laboral.	Manifestación de conflictos laborales, horarios poco flexibles, controles invasivos.	Se reprodujeron condiciones laborales poco inclusivas y temporales
Inserción laboral planificada y articulada con la comunidad.	Poca participación y nula adaptación a la dinámica comunitaria.	No adecuaron sus acciones a la realidad comunitaria.
Articulación efectiva para la promoción de ofertas laborales.	Alternativas a la articulación formal y orientación por la inmediatez.	Predominio de alternativas fuera de la formalidad y de corto plazo.

Las contradicciones identificadas manifiestan que los compromisos formales, asumidos por las empresas no se aterrizaron en prácticas alineadas al modelo de inserción laboral propuesto por la ONG. Es más, en los espacios de trabajo se reprodujeron condiciones laborales poco inclusivas e intrusivas. Estas tensiones evidencian que la racionalidad empresarial se orienta a la practicidad y la inmediatez de resultados, por lo que se crea una distancia entre el discurso y las practicas.

3.2.1 Con la comunidad

Se identificaron tres contradicciones entre la propuesta de la ONG y la lógica comunitaria, al implementar el programa de inserción laboral en coordinación con dirigentes, lideres comunitarios y pobladores.

A pesar de que se asumieron compromisos en las reuniones comunitarias para planificar las actividades del programa de inserción laboral, como difusión y participación en talleres virtuales y presenciales, en la práctica algunos de los lideres, dirigentes y pobladores de la comunidad adoptaron una postura de clientelaje al asumir que su colaboración en las actividades traerían otros beneficios de por medio ajenos al objetivo del programa, además manifestaron poco interés en la oferta formativa y se evidenció deserción de beneficiarios sumado a la poca participación en los talleres y limitado interés en la temática por parte de la dirigencia.

Tabla 3. ***Lógica institucional y sus contradicciones con la comunidad***

Discurso institucional	Práctica observada	Contradicción identificada
Planificación participativa comunitaria.	Relaciones verticales y clientelaje.	Lógica jerárquica y clientelar.
Formación para la inserción laboral.	Poco interés en la oferta formativa y deserción estudiantil	Se ofreció una oferta formativa básica, empleos temporales, poca capacidad de beneficiarios para sustentar proceso formativo.
Formación de lideres comunitarios para el desarrollo económico local.	Poca participación en talleres y limitado interés en la temática.	Participación motivada por la obtención de beneficios y prestigio local.

Las contradicciones señaladas entre la propuesta de desarrollo de la ONG y la lógica de los dirigentes, lideres y pobladores de la comunidad indican que los compromisos acordados en las reuniones iniciales con dirigentes o las charlas informativas con los beneficiarios del programa no lograron mantener una participación sostenida ni una apropiación del programa de inserción laboral. La postura vertical y clientelar de algunos dirigentes puso en evidencia que la colaboración era vista como un medio para obtener beneficios ajenos al fin del programa, lo que restringió el impacto de las actividades.

En paralelo, el escaso interés en los cursos de capacitación y la deserción de beneficiarios reflejan una desconexión entre las expectativas, aspiraciones, necesidades y limitaciones de los beneficiarios y el diseño del proceso formativo, caracterizado por tiempos prolongados de capacitación, limitada oferta formativa y empleabilidad temporal. Toda esta situación reveló que la lógica comunitaria prioriza la atención de necesidades inmediatas y utilitarias por encima del discurso institucional de la formación para la mejora de la calidad de vida.

3.3 Propuestas de mejora vinculada a hallazgos.

A partir del reconocimiento de las contradicciones manifestadas en campo, propondré ajustes con la intención de superar las tensiones identificadas durante la implementación del programa. La manifestación de estas tensiones está vinculadas al uso de procesos refractarios bajo el cual se formuló la propuesta institucional que no se logró integrar con la lógica de los actores sociales, tal como señala Tania Li (2007), “los programadores deben descartar los procesos refractarios para delimitar un ámbito de intervención en el que se puedan aplicar los cálculos” (p. 2). Ante este obstáculo interpretando lo señalado por Behar se integra la subjetividad como herramienta para replantear propuestas institucionales y adaptarlas a las lógicas comunitarias. Con miras a lograr plantear propuestas creativas que respeten las regularidades conocidas y las realidades locales (Pereira, 2007).

El reconocimiento de estas contradicciones señala la importancia de adoptar una mirada crítica a la lógica institucional. El desafió radicó en que, en el ejercicio de la implementación del programa, inicialmente me encontré limitado por la racionalidad técnica de la institución, bajo la cual se establecía un marco para la implementación de los programas en general. Sin embargo, pude superar al emplear la creatividad para proponer soluciones que surgieron de la reflexividad crítica y la comprensión de la vulnerabilidad fruto de la doble posicionalidad.

3.3.1 Propuesta de mejora para el trabajo con el municipio

A partir de las contradicciones identificadas se formulan las siguientes propuestas de mejora para el trabajo con municipios, estas propuestas se formularon con la intención de adaptar las prácticas de intervención en programas de desarrollo para fortalecer sus efectos y responder a la lógica del actor social.

El siguiente cuadro señala las principales contradicciones identificadas y las alternativas propuestas para superarlas.

Tabla 4. ***Propuestas de mejora para el trabajo con el municipio***

Contradicción identificada	Propuesta de mejora
La articulación municipal se encontró subordinada a maniobras políticas calculadas.	Se integro la articulación a un proceso publico y simbólico, involucrando a la comunidad en la legitimación de los acuerdos. Se organizaron reuniones abiertas entre representantes del municipio y la comunidad en donde se registraron acuerdos en actas de compromiso que fueron entregadas en acto público a lideres vecinales para seguimiento.
Resistencia a la adopción de nuevas prácticas.	Implemente las nuevas prácticas tecnológicas como un proceso transversal involucrando a distintas áreas, planteando la iniciativa como un proyecto compartido que establezca un espacio simbólico de colaboración interna y aprendizaje conjunto.
Marcado centralismo y resistencia a la descentralización.	Abordé esta contradicción replanteando la descentralización como un proceso colectivo, considerando las limitaciones logísticas de la subgerencia y la necesidad de visibilidad institucional. Logré involucrar a distintas áreas del municipio y a otras instituciones como el Ministerio de Salud, Ministerio de la Producción y el Centro de Emergencia Mujer para la organización de ferias itinerantes planificadas anualmente, estas ferias no solo atendían las necesidades de empleo de la población, sino que también ofrecían otros servicios como salud, alimentación y apoyo social. De esta manera logré que la municipalidad se acople

	a una iniciativa mucho más amplia y con mayor visibilidad política.
Iniciativa formativa ligada a visibilidad política.	La iniciativa formativa puede ser replanteada implementando espacios de aprendizaje practico, mediante laboratorios de innovación moderados por facilitadores en donde funcionarios municipales, dirigentes y lideres juveniles trabajen en proyectos para la atención de problemáticas bajo un enfoque de experiencias compartidas.
Municipio concibe la articulación institucional como práctica irrelevante.	Replantear la articulación institucional, pasar de reuniones formales a acciones conjuntas, prácticas y planificadas que sean aplicables en el territorio y reconocidas por la comunidad.

3.3.2 Propuesta de trabajo para el trabajo con las empresas

Partiendo de las contradicciones identificadas en el trabajo con las empresas se formulan las siguientes propuestas de mejora, estas propuestas se formularon tomando en cuenta las limitaciones reconocidas por parte de las empresas y su racionalidad.

El siguiente cuadro señala las principales contradicciones identificadas y las alternativas propuestas para superarlas.

Tabla 5. ***Propuestas de mejora para el trabajo con las empresas***

Contradicción identificada	Propuesta de mejora
Los representantes carecían de poder de decisión.	Reconocer a los representantes como puentes de comunicación más no como representantes con capacidad resolutiva. A partir de este reajuste propiciar reuniones con representantes que nos brindaran información sobre necesidades, de forma inicial, y nos ayudaran a pactar reuniones con tomadores de decisiones dentro de la organización como gerentes, dueños, directivos. Así los representantes iniciales asumirán un papel de coordinador respaldados por los acuerdos establecidos con personal con mayor autoridad dentro de la empresa.

Se reprodujeron condiciones laborales poco inclusivas y temporales	Involucrar al Ministerio de Trabajo (MTPE) en la implementación de mesas de dialogo para la formulación de iniciativas de inclusión laboral. Con la participación del MTPE, se busca asegurar el cumplimiento del marco normativo, ofrecer a las empresas la posibilidad de ganar visibilidad positiva a través de reconocimientos oficiales mientras que la ONG actúa como mediador del proceso.
No adecuaron sus acciones a la realidad comunitaria.	Ajustar las convocatorias laborales de las empresas mediante estrategias adecuadas a espacios comunitarios, como publicación de avisos en locales comunales, coordinación directa con dirigentes y lideres vecinales para la difusión de sus convocatorias y simplificación de los procesos de contratación. De esta forma la convocatoria de personal no se percibe como una acción externa sino como una iniciativa que forma parte de la dinámica comunitaria.
Predominio de alternativas fuera de la formalidad y de corto plazo.	Implementar mecanismos simplificados de coordinación formal, estableciendo un registro digital de convocatorias administrado por la Gerencia de Desarrollo Económico Local en donde las empresas compartan sus ofertas bajo un formato estándar.

3.3.3 Propuesta de mejora para el trabajo con comunidad

A partir de las contradicciones identificadas en el trabajo con la comunidad, se proponen las siguientes mejoras orientadas a generar un trabajo horizontal, respetuoso con las prácticas locales, promoviendo la participación legitima de los actores sociales.

El siguiente cuadro señala las principales contradicciones identificadas y las alternativas propuestas para superarlas.

Tabla 6. ***Propuestas de mejora para el trabajo con la comunidad***

Contradicción identificada	Propuesta de mejora
Lógica jerárquica y clientelar.	Publicar acuerdos, establecer de forma clara los objetivos del programa y derivar las necesidades adicionales, manifestadas por la población a las instancias pertinentes, procurar brindar

	beneficios colectivos no materiales evitando que la ONG sea vista como proveedora de favores individuales.
Se ofreció una oferta formativa básica, empleos temporales, poca capacidad de beneficiarios para sustentar proceso formativo.	Reformular oferta formativa en módulos mas cortos y vincularlos con empleos con mayor demanda en la zona en coordinación con las empresas. Con esto se asegura que la formación sea percibida como útil, reducir la deserción con tiempos de inserción laboral mas cortos.
Participación motivada por la obtención de beneficios y prestigio local.	Integrar la formación de lideres comunitarios en proyectos económicos encaminados en el territorio. Involucrar a los dirigentes en roles activos de coordinación para aterrizar la teoría a la practica con resultados visibles en su comunidad.

3.4 Conclusiones

1. Es preciso implementar la vulnerabilidad como herramienta analítica para la visualización de adaptaciones y propuestas de mejora en la labor de la gestión social, comprendiendo la importancia de las racionalidades múltiples y sobrepasando los límites de la lógica institucional.
2. El rol de antropólogo durante el ejercicio profesional en programas de desarrollo se encuentra inmerso una tensión ética entre la objetividad de la observación neutral y la necesidad subjetiva de intervenir. Dicho esto, es preciso que el profesional adopte una postura reflexiva y critica, consciente de que con su accionar puede reproducir relaciones de subordinación o trascender las directrices institucionales.
3. La formulación de programas sociales no debe abordar los problemas identificados desde un esquema técnico ya que el campo social en el que los implementara se encuentra inmerso en campos de poder y negociación. Persistir con este enfoque puede reproducir dinámicas no previstas de dependencia y exclusión.
4. Es importante reconocer que el espacio social en el que interviene un programa es campo de fuerzas y luchas con ello comprenderemos que los actores sociales no son agentes pasivos, simples receptores de un modelo de desarrollo, sino que son agentes que negocian y resignifican las reglas.

IV. Conclusiones generales

1. El desarrollo no es un proceso que puede ser implementando técnicamente, sino que debe de ser abordado desde su comprensión como un espacio de poder, negociaciones y contradicciones.
2. El desarrollo en el campo de trabajo, se debe abordar como un espacio de negociación de racionalidades, comprendiendo que los actores sociales no son pasivos, sino agentes activos que adoptan los procesos de implementación del programa y los adaptan, resignificando las reglas de la intervención.
3. El enfoque de la antropología permite visualizar las dinámicas acontecidas en el campo de trabajo y transformar las experiencias en reflexiones sobre naturaleza de la intervención social realizada y el rol que puedes llegar a cumplir dentro de ella.
4. La etnografía permite desnaturalizar prácticas cotidianas en la institución al evidenciar que tras los procedimientos técnicos de implementación se contraponen experiencias, percepciones y racionalidades distintas. Esto ayuda a repensar las estrategias de acción y adaptarlas a la lógica de los actores.
5. En necesario reconocer y asumir la tensión ética entre el rol del trabajador de la organización y la mirada del antropólogo. Si no, se corre el riesgo de adoptar una postura de observador neutral sin llegar a comprender la naturaleza de los actores sociales ni superar los parámetros institucionales.
6. El papel del científico social debe de trascender el nivel operativo y asumir el rol de agente articulador que interpreta, adapta y entrelaza los intereses de los actores sociales entre las estructuras de poder.
7. Se debe replantear el diseño de los programas de desarrollo y su implementación teniendo en cuenta las causas estructurales de la problemática que se quiere atender, es necesario reconocerlas porque ayudaran a transcender de la implementación técnica a la construcción de cambios a largo plazo.

Bibliografía

Behar, R. (1996). The Vulnerable Observer. Boston: Beacon Press. Archivo pdf.

Bourdieu, P. (1994). Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action (Editorial Anagrama ed.). (T. Kauf, Trad.) París: Éditions du Seuil.

ComexPerú. (2023). Desempeño del mercado laboral peruano: Resultados 2023. Lima: Sociedad de Comercio Exterior del Perú.

Escobar, A. (1995). Encountering Development. The making and unmaking of the third world. Princeton: Princeton University.

Ferguson, J. (2015). Give a man a fish. Reflections of the New Politics of Distribution. Durham: Duke University Press.

Jara H, O. (2018). La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles. Bogota: Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano.

Li, T. (2007). The Will to Improve. Governmentality, Development, and the Practice of Politics. Duke University Press.

Li, T. (2011). Rendering Society Technical: Government through Community and the Ethnographic Turn at the World Bank in Indonesia. En D. Mosse, Adventures in Aidland: The Anthropology of Professionals in International Development. (págs. 98-121). Oxford: Berghahn: The University of Toronto's research repository.

Long, N. (2001). Development sociology: Actor perspectives. Routledge: Taylor & Francis Group.

Martínez Espinoza, M. I. (2021). Análisis político, sistematización terminológica y propuesta de connotación del concepto "política social". (U. d. Guadalajara, Ed.) Espiral. Estudios sobre Estado y Sociedad, 9-45. Obtenido de https://espiral.cucsh.udg.mx/index.php/EEES/article/view/7107

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2012). Políticas Nacionales de Empleo. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Mosse, D. (2005). Cultivating Development An Ethnography of Aid Policy and Practice. London: Pluto Press.

Observatorio Socio Economico Laboral de Lima Norte. (2008). Diagnostico situacional y ejes de desarrollo de Cajamarquilla, Jicamarca y Nieveria. La pobreza como factor de desarrollo en áreas peri-urbanas en Lima Metropolitana. Lima: Universidad Católica Sedes Sapientiae.

Oficina Internacional del Trabajo. (2009). Para recuperarse de la crisis: Un Pacto Mundial para el Empleo. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

Organización Internacional del Trabajo. (2017). Trabajo Decente y La Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. Obtenido de: https://www.ilo.org/es/publications/el-trabajo-decente-%E2%80%93-crucial-para-el-desarrollo-sostenible

Pereira, L. (2007). Roger Bastide y los límites de la antropología aplicada tradicional. Boletín Antropológico. Universidad de Los Andes. Mérida, 29-56. Obtenido de: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71206902

Reguillo Cruz, R. (2000). Emergencia de culturas juveniles. Estrategias del desencanto. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Universidad Católica Sedes Sapientiae. (2016). Diagnóstico sobre el fortalecimiento de capacidades locales y la empleabilidad femenina en el distrito de Lurigancho-Chosica. Lima: Universidad Católica Sedes Sapientiae. Obtenido de: https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCSS_bcb9e8cd5128e8af957d198912180cd0/Details

Valenzuela Arce, J. (2020). El futuro ya fue. Juventud, educación y cultura. Anales de la Educación Común, 28-71.