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

La práctica antropológica en consultoría: Reflexiones desde la experiencia profesional en el marco del cierre de una Unidad Minera (U.M) en el sur del Perú

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Antropología

AUTOR

Carlos Daniel FRANCO VALLEJOS

ASESOR

Dra. Tilsa PONCE ROMERO

Stéphanie Carine BORIOS (Coasesor)

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

Franco, C. (2025). *La práctica antropológica en consultoría: Reflexiones desde la experiencia profesional en el marco del cierre de una Unidad Minera (U.M) en el sur del Perú*. [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	Carlos Daniel Franco Vallejos
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	72208097
URL de ORCID	
Datos de asesor 1	
Nombres y apellidos	Stéphanie Carine Borios
Tipo de documento de identidad	CE
Número de documento de identidad	000424148
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-6562-7355
Datos de asesor 2	
Nombres y apellidos	Dra. Tilsa Ponce Romero
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	42950245
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-5512-4479
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Dr. Pedro Jacinto Pazo
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	25628391
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Dr. Danilo De Assis Clímaco
Tipo de documento	CE
Número de documento de identidad	000134948
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Dr. Sabino Arroyo Aguilar
Tipo de documento	DNI

Número de documento de identidad	07328272
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: Tacna Provincia: Tacna Latitud: -12.137583 Longitud: -76.952667
Año o rango de años en que se tuvo la experiencia profesional	Octubre 2024 –Noviembre 2025
URL de disciplinas OCDE	Antropología https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.04.03

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 Dr. Pedro Jacinto Pazo (Presidente), Sabino Arroyo Aguilar (Miembro), Danilo De Assis Clímaco (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 Carlos Daniel Franco Vallejos, para optar el ***TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA*** *titulada:*

"La práctica antropológica en consultoría: Reflexiones desde la experiencia profesional en el marco del cierre de una Unidad Minera (U.M) en el sur del Perú".

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:

Dieciseis (16)

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

Dr. Pedro Jacinto Pazo
Presidente

Dr. Sabino Arroyo Aguilar
Miembro

Dr. Danilo De Assis Clímaco
Miembro

Dra. Tilsa Ponce Romero
Asesora

UNMSM
Firmado digitalmente por MELENDEZ DE LA CRUZ Juan Felipe FAU 20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 29.12.2025 14:40:27 -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, …Tilsa Ponce Romero… en mi condición de asesora acreditada con Dictamen Nº…022-D-EPANT-2025 de la E.P. de Antropología del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), cuyo título es “La práctica antropológica en consultoría: Reflexiones desde la experiencia profesional en el marco del cierre de una Unidad Minera (U.M.) en el sur del Perú” , presentado por el Bachiller Carlos Daniel Franco Vallejos 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 5…% 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: _Tilsa Ponce Romero___

DNI: _42950245_____

* 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.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN 2

INTRODUCCIÓN 3

1.1 JUSTIFICACIÓN 5

1.2 PREGUNTAS DE REFLEXIÓN 9

1.3 OBJETIVOS DEL TRABAJO 10

CAPITULO I: REFLEXIONANDO SOBRE LA PRÁCTICA ANTROPOLÓGICA 11

1.1 ¿QUIÉN SOY?: MI ROL COMO ANTROPÓLOGO 11

1.2 DESAFÍOS DE EJERCER ANTROPOLOGÍA EN EL ÁMBITO DE LA CONSULTORÍA 15

CAPÍTULO II: ALCANCES Y LÍMITES DE LAS METODOLOGÍAS UTILIZADAS 21

2.1 DISEÑANDO DESDE EL ENCARGO 21

2.2 TRABAJO DE CAMPO: DESAFÍOS Y APRENDIZAJES 28

CAPÍTULO III: REPENSANDO EL DESARROLLO 36

3.1 ENTRE LA NORMA Y LA INTERPRETACIÓN 36

3.2 PERCEPCIONES DE DESARROLLO 40

3.3 EL DESAFÍO DE DISEÑAR EL PTS 42

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 44

BIBLIOGRAFÍA 46

RESUMEN

El presente trabajo presenta mi experiencia profesional desarrollada en el proceso de cierre de una unidad minera ubicada en el sur del Perú. En él, reflexiono sobre mi rol como antropólogo, mediador cultural y traductor de conocimientos en este contexto, además de mi posición durante el trabajo de campo. Asimismo, reflexiono sobre los desafíos éticos, metodológicos y operativos que esta experiencia me llevó a enfrentar, entre ellos la gestión del tiempo, la construcción de confianza y restricciones propias del entorno de consultoría. Además, analizó las brechas entre las exigencias estatales y la implementación de los programas sociales, así como las percepciones de desarrollo entre la empresa y comunidad. Finalmente, busco evidenciar la necesidad de fortalecer competencias profesionales desde la formación académica.

Palabras clave: Antropología aplicada, desarrollo, cierre de mina, consultoría, ética.

ABSTRACT

This paper presents my professional experience during the closure process of a mining unit in southern Peru. I reflect on my role as an anthropologist, cultural mediator, and knowledge translator in this context, as well as my position during fieldwork. I also reflect on the ethical, methodological, and operational challenges I faced during this experience, including time management, building trust, and the inherent constraints of a consulting environment. Furthermore, I analyze the gaps between government requirements and the implementation of social programs, as well as the differing perceptions of development between the company and the community. Finally, I aim to highlight the need to strengthen professional competencies through academic training.

Keywords: Applied anthropology, development, mine closure, consulting, ethics.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo describe mi experiencia profesional desarrollada en el periodo de octubre del 2024 a noviembre del 2025, la cual se basó tanto en el desarrollo de actividades de recojo de información en campo como en la elaboración de diversos estudios sociales asociados al proceso de cierre de una operación minera. Dentro de los estudios que realice, se encuentran el mapeo de actores, el estudio de percepciones y el informe de análisis y evaluación de los impactos generados a partir de la implementación de los programas sociales ejecutados por la empresa minera durante su etapa de operación. A ello, se suma mi participación en la elaboración de una Línea de Base Social (LBS) que, de acuerdo con el Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles (SENACE), consiste en la descripción de diversos aspectos de las dinámicas sociales que configuran de un espacio habitado determinado antes del desarrollo de una actividad o proyecto de inversión.

Para la presente experiencia, la LBS actuó como una fotografía actualizada del entorno, exponiendo aspectos como la demografía, las actividades económicas, la cohesión social, entre otros. Esta exposición me permitió, a su vez, comprender los cambios que han sufrido las comunidades desde la llegada de la empresa minera; además de proyectar los impactos que generará el proceso de cierre con la salida de la mina.

Asimismo, trabajé en el diseño del Plan de Transición Social (PTS), documento que forma parte del Plan de Cierre de Minas (PCM) y que establece un conjunto de medidas enfocadas en atender los futuros impactos sociales. Asimismo, el PTS se enfoca en impulsar un futuro sostenible para las comunidades involucradas, promoviendo el desarrollo socioeconómico de las mismas y buscando romper cualquier relación de dependencia (Ministerio de Energía y Minas – MINEM). En general, este conjunto de tareas me permitió no solo aplicar herramientas propias de la antropología, sino también conocer acerca de los desafíos que enfrenta la antropología aplicada, cuando trabaja en consultorías.

Cabe mencionar que, por razones de confidencialidad y resguardo de la información, este trabajo no presentará los nombres del cliente (empresa minera), de la consultora (empresa en la que desarrolle estas actividades), ni de las comunidades campesinas involucradas.

La omisión de dichos datos busca cumplir con los compromisos éticos y contractuales asumidos durante el trabajo, ya sea frente al cliente como frente a las comunidades.

El propósito de este trabajo es reflexionar sobre los alcances y límites de la práctica antropológica en contextos de intervención corporativa, específicamente en el contexto de cierre de una unidad minera, donde los desafíos éticos, metodológicos y operativos adquieren una complejidad particular. La sistematización de esta experiencia se enmarca en mi posición como antropólogo y trabajador (especialista social[1]) de una consultora internacional especializada en temas sociales, a través de la cual se desarrollaron los estudios mencionados para la gestión social de la empresa minera. Desde este espacio, como ya se mencionó participé tanto en actividades de gabinete como de campo.

Cabe señalar que, para el desarrollo de esta consultoría, se conformaron 02 equipos de trabajo por parte de la consultora. El primer equipo, y del que yo era parte, estuvo integrado por 4 personas: 1 gerente de proyectos. 2 especialistas sociales y 1 asistente de proyectos. Este equipo, también conocido como el "equipo cualitativo", fue responsable del levantamiento de información mediante los instrumentos cualitativos diseñados. El segundo equipo, denominado "equipo cuantitativo" o equipo de "encuestadores", estuvo conformado por 12 personas: 1 estadístico, 1 coordinador de campo (ambos pertenecientes a la empresa consultora) y 10 encuestadores contratados solo por los días de campo de este servicio, estos últimos, residentes de la ciudad de Tacna.

Dentro de este grupo de trabajo, mi rol fue el de coordinador de campo, lo cual implicó, además de la ejecución de las actividades de recojo de información, velar por el cumplimiento de las medidas de seguridad establecidas, así como gestionar y coordinar las actividades del equipo cualitativo y monitorear el avance del equipo de encuestadores.

Respecto al espacio de trabajo, el campo se desarrolló en el departamento de Tacna y abarcó distintos lugares vinculados a la operación extractiva. En primer lugar, se trabajó en las propias instalaciones de la unidad minera, ubicada en la provincia y región de Tacna, aproximadamente a 4 500 m.s.n.m. En segundo lugar, se trabajó en el Área de Influencia Social Directa (AISD) de la mina, la cual involucraba a tres comunidades campesinas situadas en el entorno altoandino. Estas comunidades se caracterizaban por una agricultura de subsistencia que sostiene gran parte de su vida social, económica y

[1] Nombre de la posición dentro de la jerarquía de la empresa consultora.

territorial, además de contar con una organización comunal sólida que cumple un rol central en la toma de decisiones. Finalmente, las actividades de esta experiencia también se desarrollaron en el Área de Influencia Social Indirecta (AISI), conformada por la propia ciudad de Tacna.

Esta experiencia, enmarcada en el proceso de cierre de una mina, me brindó la oportunidad de ejercer la práctica antropológica en escenarios complejos y conocer de primera mano, como se desarrollan las interacciones entre una empresa minera próxima a retirarse y comunidades campesinas llenas de expectativas, algo que, en pocas oportunidades he podido reconocer en literatura específica. En este sentido, los enfoques y conceptos que guiarán este estudio hacia el análisis y reflexión antropológica son las teorías de desarrollo y antropología aplicada.

1.1 JUSTIFICACIÓN

En los últimos años, la cantidad de estudios de ciencias sociales en torno a las actividades extractivas ha ido aumentando de manera sostenida (Cavero,2025). El Perú no ha sido ajeno a esta tendencia académica, la cual se ha desarrollado esencialmente en contextos altoandinos, zonas impactadas principalmente por operaciones mineras de pequeña y gran escala, generando transformaciones sociales y territoriales.

El modelo extractivo peruano, aunque cuestionado, se ha mantenido a pesar de generar fuertes conflictos socioambientales y la reproducción de desigualdades sociales (Damonte, 2014). Este modelo se ha naturalizado a través de discursos que lo presentan como el camino hacia el desarrollo y progreso. Esta perspectiva ha sido abordada desde diversos estudios sociales que analizan y buscan comprender los efectos de la minería en las comunidades aledañas.

No obstante, la mayoría de estos estudios se han concentrado en las etapas de instalación y operación de las unidades mineras, dejando en un segundo plano el análisis de los efectos sociales y culturales que involucran los procesos de cierre de mina en las comunidades, abriéndose así, un campo poco explorado. En el caso de Perú, esta ausencia de investigaciones se debe a que recién en los últimos años varias operaciones mineras han entrado en esta etapa de la “vida útil” de los proyectos.

El cierre de una unidad minera genera, al igual que una operación, un escenario complejo, donde incluso existe una "nueva ruralidad" (Damonte, 2012), caracterizada por la emigración de la población joven hacia mejores mercados de trabajo (Damonte, 2012). En este sentido, las comunidades se enfrentan a dilemas relacionados al estilo de vida que ya han sido transfigurado anteriormente desde la aparición de la mina, la reconfiguración de las actividades económicas, las expectativas y las relaciones comunitarias. Esto genera un clima de tensiones y conflictos entre las comunidades y la empresa.

Este vacío académico es particularmente significativo, pues, de acuerdo con la "Ley del cierre de mina" (Ley 28090), toda operación minera está obligada a elaborar planes que orienten el proceso de transición socioeconómica de las comunidades del AISD. Esto quiere decir que, en los próximos años experiencias profesionales como la que se narra en este documento serán más comunes. Por ello, será necesario estudiar desde las ciencias sociales, la elaboración e impacto de los planes exigidos por el Estado y su vínculo con la realidad de las comunidades. En este escenario, la antropología no solo encuentra un nuevo campo de estudio, sino también un espacio para la reflexión y análisis desde la experiencia profesional, especialmente a través de la antropología aplicada.

Desde esta experiencia profesional, es posible comprender las dinámicas que configuran las complejidades sociales de las comunidades. Asimismo, permite meditar sobre las cuestiones éticas que enfrenta el antropólogo (en este caso, mi persona) en estos trabajos, las metodologías utilizadas y las bases teóricas que ayudan a la compresión del entorno, es decir, la función práctica de la disciplina. Además, a partir de la sistematización de esta experiencia, se podrá reconocer la importancia de la antropología aplicada y la necesidad no solo de un bagaje teórico sólido, sino también de habilidades que faciliten el relacionamiento intercultural y la gestión logística del campo.

Desde esta perspectiva, la antropología aplicada tiene una relevancia práctica indiscutible. Como señala Harris (1997), el núcleo de la antropología aplicada se encuentra en investigaciones encargadas por instituciones públicas o privadas que buscan objetivos prácticos". Esto no quiere decir, que los resultados del trabajo del antropólogo se subyuguen o acomode a lo que espera la institución patrocinadora, sino que expone una lectura crítica y real de un contexto o situación, a fin de que dichos datos se consideren en la toma de decisiones para la mejora de las estrategias.

Esta lectura crítica, se logra gracias a la visión holística de la antropología que nos permite comprender las interconexiones entre sistemas socioculturales y advertir sobre las consecuencias de ignorarlas en la ejecución de un proyecto (Harris, 1997). En este sentido, para el cierre de una unidad minera, esta mirada integral resulta esencial para garantizar que los planes y estrategias de transición social respeten las lógicas locales, los significados culturales del territorio y las percepciones de desarrollo de las comunidades, advirtiendo "al patrocinador", las posibles consecuencias de no incluir este enfoque en los planes.

Para ello, es fundamental que, desde el campo, el antropólogo distinga los planos de tipo emic, que responden a la visión interna de los actores, de los planos de tipo etic, el cual refiere al análisis externo del investigador (Harris, 1997). A partir de ello, el antropólogo puede tomar un rol mediador entre las racionalidades empresariales y las visiones locales previniendo que las decisiones técnicas se conviertan en nuevos factores de exclusión o conflicto.

Por ello, el cierre de la unidad minera debe entenderse también, como un proceso de transformación cultural y socioeconómica y no solo como un aspecto técnico. En este sentido, la participación de profesionales antropólogos en estos contextos puede contribuir a identificar los espacios donde "puede aparecer resistencia ante las innovaciones" (Mair, 1972, p.40), entendiendo esto como cambios que afectan las dinámicas sociales, anticipando conflictos y promoviendo soluciones participativas.

Desde una "ética del diálogo", según Pacheco de Oliveira (2006), el antropólogo actúa como "interlocutor permanente", evitando que la participación comunal se vea afectada por una imposición unilateral. Para ello, es fundamental que el antropólogo promueva que cada parte manifieste su punto de vista. El objetivo es ir más allá del asistencialismo tradicional y evitar caer en el llamado colonialismo burocrático disfrazado de inclusión (Pacheco de Oliveira, 2006).

Por lo expuesto, el presente trabajo se justifica en tres niveles. En primer lugar, a nivel académico, permite realizar una reflexión sobre el lugar de la antropología aplicada en el Perú, sobre todo en contextos complejos como el cierre de una mina y desde un espacio de consultoría. Además, aportar al debate sobre las percepciones de desarrollo involucrando a las actividades extractivas y discutiendo sobre los cambios que esta genera en la vida de las localidades. Asimismo, permite reflexionar sobre las competencias que

debe adquirir el antropólogo para el desenvolvimiento en el campo laboral de consultoría, a fin de que puedan enfrentar las situaciones propias de estos contextos.

A nivel profesional, permite articular la teoría y práctica, es decir, aporta evidencia empírica sobre cómo se aplican los enfoques antropológicos en contextos de intervención minera. Asimismo, sirve como guía de campo, exponiendo los desafíos de la práctica al momento del diseño y aplicación de los instrumentos de recojo de información para la formulación de programas y planes.

Esta experiencia, además, expone la importancia del fortalecimiento de competencias como la flexibilidad, el relacionamiento intercultural, la comprensión de la visión comunal y la ética profesional, aspectos relevantes para no reproducir discursos de dominación sin considerar las distintas voces de los actores involucrados.

Finalmente, a nivel social, el desarrollo de este trabajo contribuye a la compresión de los procesos de cambio en los que estarán inmersas las poblaciones del AISD. La sistematización de esta experiencia permite visibilizar cómo las comunidades fortalecen sus redes de apoyo y mecanismos locales de resiliencia. Además, permite exponer la importancia de identificar las vulnerabilidades, riesgos e impactos, así como las capacidades comunitarias en procesos de cierre, donde la actividad minera ha generado cambios en la idiosincrasia comunal.

1.2 PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

Para el análisis y reflexión de la experiencia profesional, se plantea que cada capítulo abarque y desarrolle una temática específica guiada por una serie de preguntas que se detallan a continuación:

- En el primer capítulo, orientado a reflexionar sobre el quehacer antropológico, se responde a las siguientes preguntas: ¿Cómo se concibe mi rol como antropólogo durante el trabajo de campo? y, ¿Qué desafíos plantea la experiencia laboral en cuestión para la perspectiva y sensibilidad antropológica?

- En el segundo capítulo, enfocado más a la reflexión sobre los desafíos identificados en campo, se responde a la siguiente pregunta: ¿Qué desafíos presenta la experiencia laboral para el diseño y aplicación de las metodologías cuantitativas y cualitativas en campo?

- En el tercer capítulo, centrado en analizar la pertinencia de los Programas de Desarrollo Local de la mina en cuestión, se responde a la siguiente pregunta: En esta experiencia, ¿cómo se evidencia que la antropología contribuye a articular y conciliar las distintas visiones de desarrollo existentes?

- Finalmente, de manera transversalmente, en todos los capítulos se responde a las siguientes preguntas: ¿Qué tensiones éticas y profesionales emergieron de esta experiencia laboral? y, ¿Qué formación académica adicional considero necesaria para que los antropólogos se desenvuelvan en estos espacios laborales?

1.3 OBJETIVOS DEL TRABAJO

Al igual que las preguntas de reflexión, los objetivos del presente trabajo también se expondrán por capítulos, a fin de mantener un orden en la narrativa del texto.

- En el primer capítulo, el objetivo es identificar y analizar mi rol como antropólogo y los desafíos que la experiencia profesional en el proceso de cierre de mina plantea para la perspectiva y sensibilidad antropológica en el espacio de consultoría.

- En el segundo capítulo, el objetivo es reflexionar sobre los desafíos, alcances y límites de las metodologías aplicadas durante el trabajo de campo y gabinete de la experiencia laboral.

- En el tercer capítulo, busco analizar la pertinencia de los Programas de Desarrollo Local y evaluar el rol de la antropología para articular y conciliar las distintas visiones de desarrollo existentes en el contexto.

- Finalmente, de manera integral, se reflexionará acerca de las tensiones éticas que surgen a partir de la experiencia laboral y, se identificará los puntos en la formación profesional que los antropólogos deben fortalecer para su desempeño en estos espacios laborales.

CAPITULO I: REFLEXIONANDO SOBRE LA PRÁCTICA ANTROPOLÓGICA

En el presente capitulo, busco reflexionar sobre mi rol como antropólogo dentro de un espacio de trabajo como la consultora y, específicamente dentro del proceso de cierre de una unidad minera. Además, este capítulo explora los desafíos, alcances y límites que el quehacer antropológico tuvo que enfrentar en esta experiencia. Asimismo, se examinan las cuestiones éticas que surgieron a partir del trabajo de campo, donde la sensibilidad antropológica debe coexistir con la mirada técnica del cliente. Esto, en muchos casos, son desafíos propios del ámbito corporativo de consultoría.

1.1 ¿QUIÉN SOY?: MI ROL COMO ANTROPÓLOGO

Sobre la base de mi experiencia profesional en diferentes proyectos de inversión, comprendí que la práctica antropológica en estos espacios, siempre se ve inmersa en medio de constantes tensiones, las cuales surgen del encuentro entre distintos "mundos o espacios". En algunos casos, estos mundos son sinérgicos, como ocurre con el ámbito corporativo y el académico; en otros casos, se trata más de dualidades, como lo representan las empresas y las comunidades y, la teoría y la práctica.

En el contexto de cierre de mina, estos encuentros se vuelven particularmente visibles. En primer lugar, se tienen dos visiones e intereses distintos, el de la empresa y los de las comunidades. En segundo lugar, desde una perspectiva de ingeniería, que representa la posición corporativa, el cierre representa el fin de las operaciones extractivas, el desmantelamiento de las infraestructuras y la restauración ambiental; mientras que, desde una mirada antropológica - académica, esto, se concibe como el fin de un ciclo de vida social, simbólico y económico, lo que implica también la transformación de las relaciones entre la empresa y las comunidades las cuales convivieron durante más de una década, como es el caso de la unidad minera a la que se prestó el servicio.

Esta experiencia, me llevo a reflexionar sobre los dilemas éticos respecto a qué significa hacer antropología en el contexto de consultoría, cómo debo gestionar la información y cuál es mi posición frente a las partes involucradas.

En ese sentido, durante la elaboración del Plan de Transición, mi labor, así como mi rol y posición se vieron inmersas en estas tensiones. Como consultor, desde la perspectiva del cliente, mi objetivo simplemente era brindar información que les permita orientar la toma de decisiones para el adecuado cierre de la unidad minera. Para ello, debía elaborar una serie de estudios con objetivos claros: 1. El mapeo de actores, donde tuve que identificar a los actores estratégicos para el cierre; 2. Un estudio de percepciones comunales, donde expuse las expectativas y temores de la población local sobre el futuro de la comunidad sin la mina; 3. Un informe sobre el desempeño de la empresa como actor de cambio, a través del análisis del impacto de sus programas sociales; 4. Una LBS, donde se expuso la situación socioeconómica actual del AISD; y 5. el PTS donde propuse programas y medidas para mitigar los impactos sociales identificados que se prevé ocasione la salida de la mina.

Desde mi perspectiva antropológica, en cambio, entendí que esta labor iba más allá de producir información técnica. Consistía en revelar las dimensiones humanas que suelen invisibilizarse en la gestión y visión de ingeniería de una unidad minera, claro, exponiéndolas a través de los estudios mencionados. Sin embargo, revelar dichas dimensiones resulto mucho más complejo, puesto que requería una inmersión directa en el contexto social, así como la interacción con la población local para recoger esta información. Esto supuso un ejercicio de sensibilidad antropológica y de relacionamiento Intercultural.

Así, esta experiencia, me llevo a comprender que mi papel como antropólogo, consistía en actuar como un "intermediador cultural". Tal como lo plantea Escobar (1999), ser un puente entre las comunidades y la empresa minera, entre los intereses institucionales y las demandas sociales, buscando incorporar la sabiduría y los puntos de vista locales a las perspectivas de la empresa.

Aunque mi trabajo respondía a los intereses primarios de la empresa minera, mi labor no se redujo a ajustar ni mucho menos a maquillar la realidad en beneficio de una u otra parte. Por el contrario, mi papel implicó interpretar y criticar las relaciones de poder. De modo que, como lo señala García (2005), exponga tanto las coherencias como incoherencias del proyecto. Este rol, no fue conflictivo con los intereses del cliente, puesto que, lo que buscaba la empresa, era la exposición sincera de los datos de campo, a fin de que puedan plantear estrategias que generen impactos reales en las comunidades.

Mi enfoque, por lo tanto, buscó siempre privilegiar la escucha de todas las voces sin imponer una mirada sobre otra. En este caso, considero que logré mantener dicho objetivo. No obstante, soy consciente que esto es una negociación constante de valores e intereses que influirá directamente en la trayectoria profesional de todo antropólogo. El desafío está en sostener la integridad profesional incluso en escenarios donde los intereses del cliente y los de la comunidad pueden entrar en conflicto.

Considero que, en este tipo de servicios, el antropólogo asume una doble responsabilidad, por una parte, debe responder e informar al cliente, y por otra, debe escuchar y traducir lo que para las comunidades es importante, asegurándose que sus percepciones sean expuestas en las decisiones que los afectan. Todo ello, enmarcado en la obligación ética fundamental que expone la American Anthropological Association (2012), el principio de "no hacer daño", el cual orienta nuestra labor más allá del ámbito en el que nos desempeñemos (corporativo o académico) y nos recuerda que nuestro trabajo tiene consecuencias reales sobre las personas.

En palabras de García (2005) todo esto se relacionaría con la "ética del compromiso", la cual consiste en comprender la realidad del cliente y de los comuneros en sus propios términos, así como tener la capacidad de identificar y explicar los puntos de confluencia entre ambas partes. Durante esta experiencia, puedo decir que mi trabajo se alineó con dicho compromiso.

Esto se reflejó no solo en mi trabajo de campo, sino también en la elaboración de los estudios y del Plan de Transición Social. En estos documentos propuse programas que, desde la perspectiva y el propio contexto comunal, podían generar beneficios y oportunidades de desarrollo, considerando, a su vez, las limitaciones expresadas por el cliente durante las reuniones de coordinación y la aplicación de instrumentos.

Por otro lado, es importante aclarar que, el rol y la posición del antropólogo están estrechamente vinculados. Así pues, aunque mi primera idea en esta experiencia fue la de asumir una posición neutral, entendí que dicha neutralidad no existe o, es más compleja de lo que advertía. Como afirma García (2005), el rol del antropólogo en estos espacios laborales no es puro o neutral, puesto que parte de un marco institucional, el cual delimita su acción y lo expone a cuestionamientos de los propios actores sociales (población objetivo): ¿con quién estas?

Una de las tensiones más significativas surgió en el trabajo de campo, en el proceso mismo de construir una confianza y credibilidad frente a los comuneros. Con la empresa, mi posición estaba clara desde los términos del contrato, es decir, se indicó que incluso el equipo de gestión social sería objeto de estudio. En cambio, para los comuneros, yo era un actor externo, asociado a la empresa minera, algo que no se alejaba de la verdad. Esto generaba una percepción inicial de desconfianza, la cual se acentuaba por restricciones en el relacionamiento que se detallarán más adelante.

Obtener la confianza y lograr que me vieran como un aliado para exponer sus percepciones fue uno de los mayores desafíos. En más de una ocasión, los comuneros me atribuían responsabilidades o esperaban que resolviera asuntos en su relación con la mina.

Por ejemplo, durante las interacciones se me solicitó el apoyo para la implementación de proyectos agropecuarios y la construcción de infraestructuras para la gestión hídrica. También, se me pidió que cumpliera con ciertos compromisos pendientes, como las oportunidades laborales. Ello, como si fuera parte del equipo de gestión social de la mina.

Esta situación claramente escapaba a mis funciones; además, exponía la percepción que la población tenían respecto a mi posición. Todo ello, evidenció las complejidades del quehacer antropológico en espacios intermedios entre la empresa y las comunidades.

En ese sentido, no puede afirmarse que el antropólogo es simplemente un agente externo, ajeno al contexto que estudia. Por el contrario, el "antropólogo no está fuera de la ecuación" (García, 2005) ya que al aplicar las metodologías e interactuar con los comuneros toma cierto reconocimiento frente a la población local, así como por su cliente. En ese sentido, es un actor más, inmerso en las relaciones y dinámicas de poder del contexto que estudia.

Por ello, en primer lugar, es importante que el antropólogo reconozca que no puede asumir dicha neutralidad. No obstante, es fundamental que tenga la capacidad de mantener una distancia crítica para gestionar los dilemas, así como una "ética del compromiso" para traducir la complejidad social (García, 2005).

En resumen, mi rol no fue el de gestor social ni el de vocero de la empresa, sino el de proveedor de conocimiento y facilitador de espacios de diálogo, tanto para las comunidades como para el propio equipo de gestión social de la mina. Esta posición

híbrida, entre la traducción, la mediación y la reflexión, constituye, a mi juicio, uno de los mayores aprendizajes de esta experiencia profesional.

1.2 DESAFÍOS DE EJERCER ANTROPOLOGÍA EN EL ÁMBITO DE LA CONSULTORÍA

A lo largo de mi experiencia profesional, he participado en una variedad de proyectos vinculados a diversos sectores, como transporte, energía e infraestructura. Aunque el papel que desempeñé en cada uno de los servicios fue distinto, reconocí inevitablemente, desafíos comunes o propios del ejercicio de la antropología dentro de una empresa consultora. Así, mi experiencia profesional en el trabajo de campo y en la elaboración de estudios para la transición social del cierre de una unidad minera no fue ajena a enfrentarme a dichos desafíos, los cuales pude enmarcar en 04 ejes principales: el lenguaje, la simplificación de la información, el tiempo y la restricción en el relacionamiento.

En primer lugar, el desafío del lenguaje resulta central en la práctica antropológica en contextos corporativos. En estos espacios, a la figura del intermediador cultural que asume el antropólogo, le acompaña también la de traductor, entendido, como lo define Guiñazu (2016), como aquel que hace que el conocimiento antropológico sea legible e inteligible para los diversos interlocutores que no comparten el lenguaje de la disciplina.

En mi experiencia, si bien respondía al área de Sostenibilidad de la empresa minera y al área de Gestión Social de la unidad minera, estos departamentos estaban conformados principalmente por abogados, ingenieros de mina y ambientales, profesionales cuya formación se basa en lógicas técnicas y normativas distintas a las sociales.

Este contexto, me permitió advertir la escasa presencia de profesional de las ciencias sociales en dichos espacios, una ausencia que considero, limita la mirada interpretativa y crítica necesaria para comprender los procesos sociales y los impactos que la intervención de las unidades mineras suele tener en sus áreas de influencia. Aun cuando estos actores pueden haber adquirido habilidades relacionadas a la sensibilidad de las ciencias sociales a través de cursos o por la propia trayectoria profesional, creo necesario contar con

profesionales en las ciencias sociales, sobre todo considerando que es una actividad que suele impactar a la vida comunal.

En este escenario, el desafío era manejar un lenguaje interdisciplinario que facilitara la comunicación. De modo que, la elaboración de los documentos tuvo un formato y lenguaje sencillo, para que las distintas áreas de la empresa minera puedan comprender la información de campo. Todo ello, sin perder la vocación crítica y reflexiva que caracteriza a la disciplina (Guiñazú, 2016).

En ese sentido, la redacción tuvo un papel relevante, siguiendo pautas que la propia consultora ya ha establecido para todos sus documentos. Estos criterios consisten en no formar párrafos mayores a 5 líneas y que cada idea se exponga en oraciones cortas y sencillas.

Cabe señalar que, la traducción no se limita a usar un lenguaje práctico, sino que también involucra a la forma de presentar la información, de manera que sea digerible fácilmente. Es aquí donde se presenta el segundo desafío, la simplificación de la información.

Si bien en el mundo académico, la riqueza de la información se valora por su complejidad; en el ámbito corporativo se prioriza la sencillez, puntualidad, síntesis y las presentaciones ejecutivas. Esta experiencia entonces, me llevo a preguntarme, en varias ocasiones, ¿qué y cómo debía presentar la información? Para ello, tuve que explotar mi creatividad y capacidad de síntesis, puesto que debía condensar el gran bagaje de la información recogida en campo, seleccionado los hallazgos más relevantes para los objetivos del cliente.

Así, para la presentación de los datos cuantitativos, diseñe gráficos, cuadros y Dashboard a través de programas como Excel y Power BI. En cuanto a los datos cualitativos, la presentación fue aún más compleja, ya que era necesario organizar las ideas expresadas por la comunidad y otros interesados. Para lograrlo, creé mapas conceptuales, viñetas, imágenes y bullets para ayudar a comprender el documento, utilizando programas como PowerPoint y Canva, por nombrar algunos.

Por otro lado, la información que no siempre, se presentaba en “la primera plana”, no se ocultaba al cliente, sino que se incluía en los anexos, puesto que muchas veces, era útil profundizar en las ideas clave que se estaban presentando. Esto aseguraba un equilibrio para el análisis y la necesidad de documentos ejecutivos.

Esta experiencia me permitió entender que la antropología, no puede permanecer aislada en su lenguaje; por el contrario, debe aprender a traducirse sin perder su capacidad crítica, un ejercicio que he tenido que aprender y que refuerzo constantemente. Además, me confirmó que la práctica antropológica requiere también el uso software y otras herramientas tecnológicas no solo para gestionar la información, sino también para exponer los resultados de manera amigable para otras profesiones.

Otro de los grandes retos de esta experiencia y que, en general es un reto presente en el ámbito corporativo y de servicios de consultoría, es la gestión del tiempo. A diferencia del espacio académico donde el antropólogo puede manejar sus tiempos y extenderlos en muchos casos hasta entender las dinámicas sociales de la población estudiada o, encontrar respuesta a su objetivo de estudio, en el marco de esta experiencia (mundo corporativo), mi tiempo estaba estrictamente definido por cronogramas, entregables y presentaciones acordados y aprobados por el cliente. Adam (1998, citado por Soto, 2021) denomina a este ritmo "tiempo industrial", un marco temporal que regula la productividad y también restringe la inmersión más profunda en la vida comunitaria.

Si bien en esta experiencia, el tiempo se negoció en la propuesta del servicio, es el cliente quien definió los tiempos y el ritmo de cada actividad. Esto representó un desafío, sobre todo para el trabajo de campo. Así, de acuerdo con la planificación, para el recojo de información en campo se dieron 10 días[2], un periodo limitado si se considera la amplitud del territorio y las condiciones logísticas.

Sumado a ello, las condiciones climáticas (temporada de lluvias) y las restricciones de movilidad en el campo, por motivos de seguridad y normativas de la unidad minera, hicieron de este desafío más complejo, limitando aún más el trabajo y producción por día.

Es importante mencionar que, para el trabajo de campo, el equipo consultor se alojó en el campamento de la unidad minera y aunque habíamos gestionado la contratación de una camioneta exclusiva para nuestros desplazamientos, debido a nuestra condición de consultores externos, no podíamos movilizarnos a nuestra voluntad.

Así pues, diariamente tuvimos que solicitar y reportar nuestras salidas hacia las comunidades, las cuales se encontraban aproximadamente entre 2 a 3 horas de distancia del campamento y entre ellas, lo que nos restaba horas valiosas para interactuar con la

[2] Para el recojo de información cualitativa.

población. Adicional a ello, nuestras salidas debían ser acompañadas por el equipo de gestión social de la mina, lo que nos supeditaba a sus horarios de salida, disponibilidad y actividades fuera del campamento.

Este acompañamiento se denominó por parte del equipo social como “Ploteo”, una acción de seguridad implementada por la empresa, dado que las rutas hacia las comunidades se vieron afectadas por constantes derrumbes y neblinas, propias del contexto climático. Asimismo, se prohibieron las visitas a los campos de agricultura, lugar donde la mayoría de la población local trabaja, lo que nos limitó la posibilidad de encontrar comuneros en sus viviendas o calles de sus comunidades. Esta restricción de seguridad se aplicó principalmente por el riesgo asociado a las tormentas eléctricas presentes en la zona.

Además, nuestras actividades se vieron inmersas también por los horarios propios del campamento, es decir, el ingreso al campamento tenía un horario límite de las 5:00 p.m., lo que reducía aún más la jornada efectiva de trabajo en campo.

Todo este contexto, me llevo a reflexionar sobre la importancia de las habilidades de gestión y flexibilidad que el profesional antropólogo debe contar al momento de salir a campo, no solo en espacios corporativos, sino también para su desempeño en investigaciones académicas. Asimismo, aprender de estas experiencias nos permite reconocer que el campo siempre presentará desafíos y que la capacidad de adaptación es fundamental para alcanzar los objetivos planteados.

Esta experiencia me permitió poner en práctica dicha habilidades. Así, debido al tiempo limitado del que disponíamos para la aplicación de instrumentos de recojo de información, optamos por ajustar nuestra rutina, estableciendo horas de salida más tempranas para encontrar a la mayor cantidad de comuneros antes de que se dirigieran a sus chacras. Además, replanteamos la estrategia metodológica y priorizamos las actividades participativas, es decir, el desarrollo de actividades que involucraran a varias personas al mismo tiempo. Así, organizamos grupos focales ampliados e integrando distintos temas en una sesión.

Asimismo, para optimizar tiempo, en muchas ocasiones gestionamos el almuerzo en las propias comunidades mediante rancho frío, evitando el retorno al campamento al medio día. Del mismo modo, em los días de lluvia intensa, cuando no era posible realizar trabajo

de campo, se aprovechó para avanzar en las coordinaciones logísticas, la sistematización de la información y en la planificación de las siguientes jornadas.

Por otra parte, otro de los grandes desafíos que se presentaron durante el trabajo de campo, específicamente en el AISD, fueron las restricciones en el relacionamiento, las cuales se presentaban en normas de seguridad y normas de comportamiento que todo trabajador minero debía cumplir, así pues, como consultores contratados también nos encontrábamos sometidos a estos reglamentos internos. Cabe señalar que, estas normas no solo se dieron por parte de la empresa minera, sino que también se dieron por parte de la consultora donde desempeñaba mis laborales.

Estas normas, si bien tienen el objetivo de proteger al trabajador, así como mantener una imagen aceptada y moderada de la empresa (claro, a través de sus trabajadores y contratistas) dificultan la construcción de confianza y, por ende, la recolección de información. Según Soto (2021) los marcos normativos de los proyectos no permiten que los científicos sociales, en muchos casos, participen o se adecuen a las costumbres locales, limitando la posibilidad de generar vínculos a través de prácticas culturales y demostrar buena fe, ya que estas expresiones constituyen espacios simbólicos. Así, en esta experiencia, acciones aparentemente simples como recibir algunos alimentos (hojas de coca) o bebidas, estuvieron restringidas.

En otros momentos, cuando encontraba a un poblador saliendo de su casa y me acercaba para presentarme y solicitar una entrevista, era común que me invitara a pasar a su casa o me ofreciera algún alimento. Aceptar estos gestos habría fortalecido la confianza, pero por los protocolos de seguridad tuve que rechazarlos. Aunque mi comunicación era amable e intentaba explicar las reglas establecidas para mi trabajo y, los comuneros manifestaban comprenderlas, se percibía la creación de una distancia simbólica, un muro invisible que me luego me tomaba tiempo retirar para lograr un diálogo genuino y obtener información relevante para el estudio.

En una ocasión incluso, cuando me hallaba en la plaza central de una de las comunidades campesinas del AISD, encontré a un comunero que estaba *"chaccando coca"*, cuando me acerqué para solicitarle una entrevista, este amablemente aceptó y me ofreció un poco de hojas. Sin embargo, tuve que negarme a aceptarlas, rechazando su invitación. Esta respuesta provocó en el comunero una reacción que, si bien fue de risa, acompañada de

un comentario sobre mi desconocimiento de cómo hacerlo, representaba también la creación de una distancia hacia sus prácticas culturales.

Cabe precisar que, como se mencionó anteriormente estas restricciones de campo respondían a políticas orientadas a salvaguardar la integridad del personal. En ese sentido, en los protocolos de seguridad de la consultora, se recomienda evitar el ingreso a las viviendas de los *stakeholders*, sobre todo, cuando uno se encuentra solo, como era mi caso, ya que mis compañeros se encontraban realizando otras entrevistas. Esto, con el fin de prevenir situaciones que puedan implicar riesgos de conducta inapropiada, acoso sexual u otros incidentes que comprometan la seguridad del personal.

Este tipo de precauciones resultan comprensibles en contextos donde las relaciones entre la empresa y la comunidad pueden encontrarse tensionadas, lo que incrementa la sensibilidad frente a cualquier malentendido o conflicto. Es por ello por lo que, cuando me invitaban a ingresar a sus viviendas, tuve que proponer las entrevistas en espacios públicos, buscando siempre mantener un equilibrio entre el cumplimiento de las normas y el respeto hacia las costumbres locales.

Finalmente, a mi perspectiva, todos estos desafíos, lejos de corromper o desvirtuar la esencia de la antropología, me llevaron a entender que la práctica antropológica en espacios laborales similares tiene la capacidad de adaptarse. Asimismo, el profesional antropólogo debe tener el compromiso de resguardar la perspectiva crítica que nos define. Así, esta experiencia me reafirma que la antropología involucra una apuesta ética y política por mantener viva la sensibilidad en entornos donde el tiempo, el lenguaje y las normas pueden tensionar nuestra labor.

CAPÍTULO II: ALCANCES Y LÍMITES DE LAS METODOLOGÍAS UTILIZADAS

El trabajo de campo en esta experiencia profesional representó para mí, un laboratorio metodológico complejo. Así, la teoría antropológica y las metodologías se encontraron y, en algunas ocasiones, se vieron desafiadas tanto por las exigencias técnicas del servicio de consultoría como por las dinámicas del contexto, es decir las relaciones entre la empresa y las comunidades.

En este capítulo, reflexiono acerca de las estrategias metodológicas utilizada, exponiendo los desafíos en el diseño y aplicación de los instrumentos de recojo de información. Esto, con el objetivo de mostrar cómo el trabajo exigió una negociación continua entre las necesidades del cliente, el rigor de la disciplina antropológica y la realidad social de las comunidades.

2.1 DISEÑANDO DESDE EL ENCARGO

El punto de partida de esta experiencia laboral fue la planificación y coordinación de las actividades de campo y la elaboración del Plan de Análisis, en este último, se definieron las variables e indicadores para la elaboración de los estudios solicitados, así como la definición de los instrumentos necesarios para el recojo de información. Desde esta etapa inicial, el trabajo enfrentó retos y adaptaciones, principalmente en lo que respecta a la validación y aprobación por parte del cliente (el equipo de la empresa minera) para seguir avanzado con las actividades.

Tal como lo señala García (2005) en los contextos de consultoría el desarrollo metodológico y la planificación del campo suelen estar dictados por los parámetros del cliente y los objetivos del proyecto. En el caso de esta experiencia en particular, las circunstancias fueron las mismas, y cada paso del servicio (selección de técnicas, desarrollo de instrumentos y programación) tuvo que ser validado y revisado por el equipo de Gestión Social en la unidad minera y por el Departamento de Sostenibilidad y Gestión Social en la oficina corporativa de la empresa extractiva.

Respecto a la definición de variables e indicadores, se tomaron como base los utilizados en las LBS anteriores de la misma operación minera. Con ello, buscamos establecer un marco comparativo entre los resultados de los estudios previos y el nuevo levantamiento de información. Esta acción nos permitió identificar y analizar los cambios y transformaciones más significativos de los aspectos sociales, económicos y culturales ocurridos desde la llegada de la empresa minera a la zona.

Adicionalmente, se revisaron los Términos de Referencia (TDR) aplicables a los Estudios de Impacto Ambiental Detallado (EIA-d), para la selección de variables. Sin embargo, su uso fue más como guía general, dado que el servicio no respondía a una exigencia normativa estatal, sino a una iniciativa voluntaria del cliente. Esta condición, nos otorgó cierta libertad para definir las variables e indicadores, aunque debían ser igualmente validadas por el cliente, quien, desde una mirada práctica, solicitó el reajuste y retiro de aquellas que no consideraba relevantes para el estudio.

Frente a ello, comprendí que mi labor como consultor, en esta experiencia no se limitaba solo al recojo de información ni a la formulación de medidas para mitigar impactos. También implicaba advertir los riesgos que ciertas acciones como la eliminación de variables podrían generar, sobre todo por los vacíos de información que podrían afectar estudios posteriores.

Aun así, algunos recortes fueron inevitables. En el componente de Salud, por ejemplo, se redujeron los indicadores a los temas de principales enfermedades y frecuencia de visitas a instituciones médicas; y en otros campos como seguridad y gestión de residuos sólidos, estos ya no se consideraron. Aunque desde la sensibilidad antropológica esta información podría haber revelado aspectos como violencia de género, dinámicas de cuidado ambiental y abigeo, no eran necesario para la finalidad del servicio.

No obstante, se mantuvieron muchas otras variables clave como las relacionadas a las actividades económicas, a fin de evidenciar los principales cambios en la estructura productiva comunal. Además, se incorporaron nuevos indicadores, como el de “educación intergeneracional” que nos permitió conocer cómo el nivel educativo ha variado entre generaciones de comuneros, revelando procesos de movilidad social, junto con la migración.

Esta experiencia, me ayudo a confirmar que, aunque mi trabajo como consultor se desarrolló bajo la supervisión y aprobación constante del cliente, en este aspecto mi posición no se redujo a la obediencia técnica, sino que implicó una negociación permanente. En ella, mi posición como antropólogo sostuvo la relevancia de ciertos datos y enfoques frente a las demandas de simplificación o reducción de información del cliente, buscando siempre equilibrar la rigurosidad analítica con la viabilidad práctica del estudio.

En cuanto a la definición de las metodologías para los distintos estudios, optamos por combinar enfoques cuantitativos y cualitativos, pues resultaron necesarios para comprender la complejidad social del territorio. Esta decisión permitió captar la diversidad de percepciones comunales y, al mismo tiempo responder a los objetivos del cliente, quienes comprendieron la pertinencia de este enfoque mixto.

En relación con el diseño y elaboración de los instrumentos de recojo de información, seleccionamos instrumentos ampliamente reconocidos por las ciencias sociales, tales como las guías de observación (no participantes), entrevistas, grupos focales y encuestas. Sin embargo, desde su propuesta inicial, advertimos las tensiones que el campo podría presentar, especialmente, debido al contexto de negociación de uso de la tierra entre las comunidades y la empresa, el propio contexto de cierre que genera expectativas, y por la alta movilidad poblacional, puesto que muchos comuneros residen fuera de sus comunidades de origen, sobre todo en la ciudad de Tacna.

Este escenario nos llevó, en las reuniones internas de equipo, a reconocer los desafíos que implicaba el diseño de los instrumentos propuestos. Entendimos que estos no podían ser concebidos, como plantea Avilés (2025), como estructuras fijas, ya que se encuentran constantemente afectados por las dinámicas del campo y las interacciones sociales. Por ello, fue necesario que, desde el diseño partiéramos con el conocimiento de que la realidad en la que nos desempeñaríamos era intersubjetiva (Avilés, 2025), es decir, que se construye a partir de las percepciones, experiencias y significados compartidos entre los distintos actores, incluyéndonos a nosotros mismos como consultores.

Lo que terminamos reconociendo entonces, fue que trabajaríamos en una realidad compartida y negociada, construida en el diálogo con los otros. Por ello, los instrumentos debían ser flexibles, a fin de que puedan adaptarse ante cualquier cambio surgido en campo. A partir de esta reflexión, los instrumentos como las guías de entrevistas, los

grupos focales y fichas de observación, adoptaron un carácter semiestructurado, es decir, que contaban con cierto espacio para recoger información relevante que no habíamos considerado inicialmente.

Otro punto que consideramos al momento de la elaboración de los instrumentos fue el acceso al conocimiento de cada actor involucrado. Reconociendo que cada uno posee visiones propias, así como percepciones compartidas sobre los procesos sociales que viven, fue fundamental, en primer lugar, la adopción de metodologías de recojo de información personalizadas y, en segundo lugar, la inclusión de metodologías participativas.

En cuanto al primer punto, tomamos en cuenta la participación no solo de los líderes y autoridades locales, sino también la de la población local sin ningún cargo político, así como la de otros actores relevantes presentes en el AISD. Esta estrategia nos evitó caer en lo que Soto (2021) llamó el error de definir a priori una falsa representatividad. Esto quiere decir que, si bien sabemos y respetamos que lo lideres locales representan a sus respetivas comunidades, no podemos asumir que sus opiniones y percepciones hablan por toda la comunidad, ya que, en la realidad, al igual que en cualquier otra organización, existen disputas internas debido a intereses y percepciones distintas, algo presente en las comunidades involucradas en esta experiencia.

Así, se definió diferenciar y diseñar guías de entrevista específicas para cada actor identificado previamente: lideres locales, autoridades gubernamentales, representantes de instituciones (Salud y academia), organizaciones de base, empresarios locales y comuneros agroproductores. En total, en la experiencia profesional se planificó entrevistar a 36 actores sociales del territorio a estudiar. Adicionalmente, con el objetivo de obtener la visión y percepción del contexto de cierre por parte del cliente, se planteó, agregar 06 entrevistas dirigidas al equipo de gestión social y a los líderes de áreas de la empresa minera.

Esta estrategia, de incluir también al cliente como actor a estudiar, fue clave para conocer las similitudes y deferencias con respecto a las comunidades, así como para obtener una mirada multiactor y un equilibrio en el análisis. Con este enfoque, logramos evitar caer en lo que Cavero (2018) llamó “el problema metodológico del *encliquage*” (s/n), es decir, quedar solo con la narrativa de una de las facciones, lo que puede conducir a interpretaciones sesgadas o parciales.

Respecto al segundo punto, con el objetivo de explorar las experiencias y percepciones conjuntas, organizamos 02 tipos de grupos focales, direccionados a públicos distintos. Uno se concentró en los beneficiarios de los programas sociales ejecutados por la empresa minera. El otro, buscó la participación de comuneros en general; el propósito era generar discusión sobre los cambios percibidos en las comunidades a partir de la llegada de la mina. En total, se planteó la ejecución de 8 grupos focales, 2 por cada comunidad (en su territorio) y 2 en la ciudad de Tacna.

Además, con el objetivo de materializar las percepciones, interés y necesidades comunales se implementó el desarrollo de mapas parlantes. Esta estrategia permitió a los participantes expresarse de manera gráfica, facilitando a su vez la comprensión de los procesos territoriales en los que se encontraban inmersos.

Respecto a las guías de observación, esta nos permitió recoger información que no siempre se dice, ya sea por incomodidad o por ser considerada irrelevante por los actores entrevistados, como la infraestructura comunal, dinámicas comerciales y de movilidad.

Si bien los instrumentos cualitativos recibieron una validación casi inmediata por el cliente, la encuesta generó un proceso más prolongado de revisión y ajustes. Las observaciones se dieron sobre todo por la extensión del cuestionario y el tiempo que requería para ser completado, puesto que el número de preguntas era extenso.

En ese sentido, se nos solicitó reducir las preguntas y, adicionalmente, ajustar la sensibilidad en algunos temas como lo fue el agua, ya que era una de las principales preocupaciones de las comunidades, debido al estrés hídrico que sufre la zona.

Para levantar dichas observaciones, en primer lugar, optamos por priorizar las preguntas y retirar aquellas no que se involucraban directamente con el objetivo del servicio. Por otro lado, en cuanto a los temas sensibles, se optó por ajustar las preguntas y no direccionar las respuestas mediante alternativas cerradas, sino que se incluyó preguntas abiertas que permitieran recoger sus conocimientos y opiniones. Esto fue beneficioso para conocer las acciones e impactos que la mina había generado (hasta el momento) y que la población recuerda o percibe como significativos.

Respecto al tiempo de aplicación del cuestionario, se planificaron capacitaciones para cada encuestador contratado. Estas se orientaron a la aplicación y al adecuado manejo de la herramienta (Tablet). De este modo, los encuestadores podían manejar los tiempos de

aplicación sin comprometer la calidad del diálogo con los participantes ni la profundidad de las respuestas, asegurando, al mismo tiempo, el correcto registro de la información. La ejecución de estas capacitaciones se planificó para una semana antes de la salida de campo.

Otro aspecto fundamental respecto a la aplicación de las encuestas fue la definición de la muestra, es decir, el subconjunto representativo de la población de estudio. Si bien el equipo de gestión social nos había brindado un padrón con la cantidad de comuneros y sus contactos. Nuestra unidad de análisis eran los hogares, por lo que se verificó y actualizó dicho padrón. De esta manera, se excluyeron los registros duplicados, así como comuneros fallecidos o cesantes. Dado que no se tenían los hogares como tal en el padrón, este filtro se aplicó durante el proceso de recolección de datos, actualizándose constantemente.

Como resultado de este proceso se identificó que más del 60% de los hogares comuneros (considerando a tres comunidades) se encontraban en la ciudad de Tacna, es decir, fuera de sus territorios de origen. Así pues, este contexto evidenció el gran proceso migratorio de los pobladores de la comunidad, así como la necesidad de adaptar la estrategia hacia una población distribuida entre la zona rural y urbana.

En ese sentido, este trabajo exigió que el diseño muestral empleado fuera un muestreo probabilístico definido por ámbito geográfico de residencia y comunidad de origen. De acuerdo con las especificaciones del cliente, el instrumento debía alcanzar el 95% de nivel de confianza, garantizando así la representatividad y validez estadística de los resultados obtenidos.

Finalmente, este punto fue para mí uno de los grandes desafíos, debido a que no conocía la forma de obtener el cálculo de la muestra ni cómo se aplicaban los criterios de segmentación. Aunque este trabajo lo realizo el estadístico, fue necesario que, sobre la marca comprenda la metodología, a fin de poder justificar el estudio.

Reconocí entonces mis propios vacíos. La metodología y sistematización de la información estadística no son parte de mi formación antropológica inicial, pero resultaron esenciales para dialogar con ingenieros y economistas del equipo de la empresa minera y dentro del equipo interno interdisciplinario.

Por otro lado, en cuanto a la planificación del campo, debido a que la gran mayoría de los comuneros se encuentran en la ciudad de Tacna, fue necesario plantear el cronograma en función a la distribución real de los hogares comuneros. Por ende, se destinó más días de trabajo en la ciudad, especialmente para el equipo cuantitativo.

Así, se definieron diferentes calendarios para ambos equipos; mientras que para el equipo cualitativo se plantearon 10 días de campo: 03 en la ciudad de Tacna y 07 en las comunidades, para el equipo de encuestadores fue más complejo y extenso.

Para este último grupo, el trabajo en la ciudad de Tacna se programó con un total de 22 días. De ellos, 15 días se realizarían con la participación de los 10 encuestadores, mientras que los 7 días restantes se desarrollarían con un equipo reducido de 05 encuestadores. Ello, debido a que, en los últimos 7 días, una parte del equipo se debía desplazar a las comunidades, para continuar con el levantamiento de información.

Realizar estas coordinaciones representó, para mí, un reto importante, puesto que debía anticipar las dificultades que podrían tener los equipos. Por ejemplo, el desplazamiento de los grupos y la ubicación de la población objetivo. Para atender estos desafíos, contacté un servicio de taxi para la ciudad y una camioneta para la zona rural. Además, negocié la contratación de guías locales para el apoyo en la ubicación de los comuneros. En total, fueron 6 guías locales, 2 por comunidad, uno para el soporte en la ciudad otro en las comunidades.

Estas tareas me llevaron a reflexionar que, en muchos casos, el antropólogo que trabaja en el ámbito corporativo debe asumir, además, responsabilidades de gestión, coordinación e incluso de negociación y contratación, adaptándose a las dinámicas propias del ámbito institucional y operativo que exige el trabajo.

Cabe señalar que, otras de mis actividades antes del inicio del campo, fue la planificó y ejecutó una reunión con los lideres locales de las comunidades. Ello, para explicar el propósito de nuestra futura presencia en el territorio comunal y la importancia de contactar a los comuneros para participar en el estudio.

Esta acción fue fundamental para generar credibilidad y reconocimiento entre los comuneros, evitando que nos perciban como agentes totalmente extraños en el territorio. Asimismo, los líderes se encargarían de difundir las actividades que realizaríamos entre la población. De este modo, cuándo contactábamos a los comuneros, estos ya no

desconfiaban de los miembros del equipo, es decir, sabían a qué íbamos y de parte de quién.

Otro punto importante que mencionar, y que forma también parte de las actividades previas al campo, fue el dedicar tiempo a comprender y estudiar el contexto histórico de la zona y la relación entre la empresa y las comunidades, así como a sistematizar la información brindada por la empresa minera. Este ejercicio nos permitió, al equipo y a mí, reconocer y prever posibles situaciones y temas sensibles en la zona.

2.2 TRABAJO DE CAMPO: DESAFÍOS Y APRENDIZAJES

Sin sospecharlo, el trabajo de campo se convirtió en una de las etapas más desafiantes de esta experiencia, ya que no solo se trató de aplicar los instrumentos de recolección de información, sino también adaptarlos, y adaptarme, al entorno social, ambiental y logístico anteriormente descritos. En este capítulo expongo cómo los instrumentos diseñados y la planificación, aunque respondían a criterios teóricos y metodológicos claros, fueron, aun así, desafiados por las condiciones reales del campo.

Uno de los principales desafíos, tanto para el trabajo en el AISD como en la ciudad de Tacna, fue conocer la ubicación exacta de los comuneros. Para enfrentar esta situación, la participación del guía local resultó fundamental. Su conocimiento del territorio y sus contactos personales permitieron localizar a varios comuneros en ambos espacios, facilitando la coordinación y ejecución, principalmente de las encuestas.

Para la aplicación de entrevistas en cambio, el contacto con los comuneros fue más espontáneo, en el AISD. Estas se dieron en encuentros que surgían en los caminos comunales, ferias locales o durante las esperas en reuniones, incluso en el descanso de sus actividades económicas. Estos momentos y espacios naturales propiciaron, en muchos casos, un diálogo más fluido.

En cuanto a las entrevistas en la ciudad de Tacna, estas no tuvieron una naturaleza espontánea; por el contrario, los encuentros fueron coordinados. Esto, debido a que se enfocaron sobre todo a instituciones gubernamentales, líderes y empresarios locales que residen allí, y que disponían, sobre todo, de horarios más definidos y el contacto, ya sea

virtual o telefónico, resultaba más sencillo, permitiendo gestionar las citas con mayor eficiencia.

Asimismo, en varios casos se optó por realizar las entrevistas de forma virtual, aprovechando las herramientas digitales como un medio eficaz de acercamiento, una estrategia también utilizada por la antropóloga Lourdes Luna en su trabajo de campo en Puna de Jujuy, Argentina, aunque ella lo utilizó en el contexto de pandemia. De esta manera, el tiempo o la distancia no se convirtieron en obstáculos para sostener un diálogo directo y continuar el trabajo de campo con los interlocutores clave.

Cabe señalar que, en un principio, cuando comencé a coordinar entrevistas virtuales a quienes no podíamos contactar presencialmente, pensé la distancia y la formalidad de estos entornos virtuales, generaría dificultad para introducir y hablar de temas sensibles. Pero en este caso, fue lo contrario de lo que esperaba. Me di cuenta de que los participantes se sentían mucho más abiertos a hablar y revelar información que, en otras entrevistas cara a cara, les había resultado más difícil compartir, incluso sabiendo que la conversación estaba siendo grabada.

Este último punto, representó también otro desafío, el cual no solo se presenta en el mundo corporativo sino también en el académico. El hecho es que todo investigador social suele usar herramientas como grabadoras y cámaras fotográficas. Estas, además de recoger información que permite documentar el propio trabajo de campo, también sirve como apoyo para registrar detalles y complementar las notas del cuaderno de campo.

Así, antes de iniciar cada entrevista, siempre explicaba a los participantes que, durante el desarrollo de esta, estaría tomando apuntes de sus comentarios. Además, solicitaba su permiso para grabar, indicando que luego la grabación sería transcrita y sistematizada para extraer las ideas que en el momento no podría anotar. Asimismo, reiteraba el carácter confidencial de la información y el uso solo con propósitos profesionales para el estudio.

Aunque en esta experiencia, nadie se negó a ser grabado, como si me ha sucedido en muchas otras, este momento inicial solía representar un pequeño obstáculo en la construcción de confianza. Sin embargo, a medida que pasaban los minutos y una vez que la conversación fluía naturalmente, el interlocutor recuperaba la comodidad necesaria para hablar abiertamente sobre diversos temas.

Ahora bien, mientras en el ámbito académico existe una mayor libertad para saber cuándo si o no realizar ciertos registros, en el mundo corporativo, estos se vuelven casi una obligación, ya que sirven para evidenciar el trabajo realizado, así como la participación de los actores involucrados. En ese sentido, las evidencias como listas de asistencia, fotografías o sistematización de entrevistas terminaron formando parte del respaldo requerido tanto por la consultora como por la empresa minera.

Un punto importante de este aspecto es la forma cómo el consultor logra presentar estos requerimientos, ya que pueden llegar a incomodar a la población con la que se interactúa. Por ejemplo, en los grupos focales realizados en esta experiencia, al finalizar cada sesión debía pasar una hoja de asistencia para registrar los nombres, contactos y lugares de residencia de los participantes. Aunque esta práctica no generó problemas en la mayoría de los comuneros, sí incomodó a algunos, quienes preguntaban por qué debían proporcionar sus datos personales o firmar el documento.

Ante estas situaciones que podían terminar por tensionar el ambiente, explicaba que el registro formaba parte de los requerimientos del estudio y que su única finalidad era validar la participación. Aun así, algunos miembros de la comunidad prefirieron no firmar, argumentando que su asistencia ya podía ser verificada con las fotografías tomadas durante la actividad, para las cuales también se había solicitado permiso previo. Así que, para evitar estas tensiones, aclaré que la firma era opcional y que podían abstenerse si así lo deseaban. De ese modo, fue posible mantener un ambiente de respeto, sin incomodar a nadie y sin comprometer la dinámica del trabajo grupal ni la "supervivencia" de la información recopilada.

Situaciones similares fueron más frecuentes en la aplicación de las encuestas, puesto que, desde un inicio se solicita una gran cantidad de datos personales, despertando cierta desconfianza entre los comuneros. No obstante, los encuestadores, quienes ya habían sido capacitados, sabían cómo exponer la necesidad de estos datos, generando tranquilidad y evitando poner en riesgo la participación de los comuneros.

En todos estos escenarios, fue fundamental que mantuviera una actitud calmada, respondiendo siempre con respeto y comprendiendo las incomodidades que podían surgir ante la solicitud de registros o datos personales. Este contexto, me reafirmó la importancia de la sensibilidad y la comunicación intercultural, especialmente cuando el trabajo se

desarrolla en contextos comunitarios donde la confianza constituye la base de toda interacción.

En esta línea, debido a que ya habíamos previsto la desconfianza como uno de los desafíos más importantes en el campo, las acciones anticipadas como la reunión inicial con los líderes locales y la contratación del guía local ayudaron a reducirla. Gracias a ello, pudimos establecer cierto reconocimiento por parte de los comuneros. Pero, aunque la población ya reconocía nuestra presencia y nos identificaban como consultores externos, independientes de la mina, todavía había una reticencia a hablar abiertamente sobre sus opiniones respecto a la empresa y cómo había cambiado su entorno. Ello, debido probablemente a nuestra relación con la empresa minera, puesto que eran ellos, quienes nos habían contratado. Esto, expuso entre los comuneros ciertas tensiones y resistencia sobre lo que creían que podían o no contarnos, muestra clara de desconfianza.

Esta actitud fue más notoria entre los comuneros ganaderos y agricultores, así como en algunas organizaciones de base, como el club de madres. Por el contrario, las interacciones con las autoridades gubernamentales, instituciones u representantes de programas estatales eran más abiertas y sin vergüenza, ya que rápidamente exponían sus opiniones y percepciones sin parecer cohibidos.

Respecto a aquellos actores que se mostraban más desconfiados y tímidos a contestar ciertas preguntas, pude notar que esta actitud coincidía con la naturaleza predeterminada de algunas respuestas de los miembros de la comunidad, incluso en conversaciones informales. Esto parecía ser un guion establecido con las respuestas o incluso una postura establecida con ellos.

A diferencia de lo señalado por Cavero (2025), quien menciona que el investigador en el trabajo de campo puede confrontarse a la autocensura y discursos preestablecidos en coherencia y alineados con el discurso de la empresa. En esta experiencia, las posiciones eran más bien de descontento y generalmente crítica hacia la empresa minera. Así, en varios casos, los comuneros repetían discursos centrados en compromisos incumplidos y la falta de reconocimiento a las acciones de la empresa, mostrando incluso ciertas contradicciones.

En este contexto, mi trabajo como antropólogo era ver más allá de ese libreto, el de analizar, interpretar y comprender dichas contradicciones en los discursos y las

experiencias relatadas, entendiendo también el trasfondo de las relaciones empresa-comunidad. Un trasfondo que involucraba las actuales negociaciones de tierras, la desinformación sobre el proceso de cierre y a la frágil memoria que puede llevarnos a olvidar eventos.

Para superar este escenario, en el caso de las entrevistas, dejábamos fluir las conversaciones, priorizando la escucha, en lugar de seguir a rajatabla el guion de las preguntas. Claro, siempre tomando en cuenta el tiempo del que disponíamos.

Esta estrategia me permitió profundizar en temas emergentes y ver los contrastes de las percepciones, impulsando, a su vez, el recuerdo de hechos clave a lo largo de la conversación. Asimismo, me permitió llegar a una saturación de la información.

Otro desafío que nos encontramos en campo y que contribuyo, en algunos casos, a que los comuneros no quieran participar del estudio, fue la confusión generada por el reciente estudio de la 3era Modificatoria del Estudio de Impacto Ambiental (3era MEIA) realizada el 2024. Este último estudio, al igual que la presente experiencia sistematizada, tuvo un trabajo de campo similar, donde se aplicaron también los instrumentos señalados. Esto, llevo a que muchos comuneros confundan nuestro trabajo como parte del estudio anterior, generando resistencia a participar, ya que mencionaban que antes habían respondido las preguntas y hasta la fecha y no habían visto resultados concretos ni beneficiosos para la comunidad, expresando su frustración ante la falta de cambios.

Esta situación, expuso que, en la percepción de los comuneros, el equipo de consultores formaba parte de la empresa minera y, por ende, era responsable de las negociaciones o compromisos pendientes. Ello, a pesar de las comunicaciones previas por parte de los lideres locales respecto a nuestro trabajo.

Para ello, fue necesario tener una comunicación asertiva, y clara, explicando nuestra posición respecto al estudio y nuestro rol como una consultora independiente a la mina. En muchos casos, esta respuesta ayudaba a recuperar la confianza sobre nuestro trabajo, aunque en otros fue necesario dedicar más tiempo a la explicación o, en última instancia, aceptar la negativa de participación.

Otro reto importante fue la incompatibilidad de horarios. Como se expuso anteriormente, los comuneros residen tanto en el AISD como en la ciudad de Tacna y, dependiendo su lugar de residencia y el tipo de actividades económicas que realizan, mantienen rutinas t

horarios distintos. Esto, dificultaba la coordinación para establecer reuniones. Este contexto, represento un desafío especialmente para el equipo cuantitativo, ya que debían contactar y encuestar a la mayor cantidad de comuneros posible, a fin de alcanzar el 95% de nivel de confianza requerido.

Ante ello, el equipo cuantitativo tuvo que adaptarse a los horarios. En la ciudad, por ejemplo, la mayoría solo podían atendernos en horas nocturnas, lo que nos llevó a aplicar encuestas incluso entre las 10 y 12 de la noche. La ventaja de contar con encuestadores locales fue decisiva, ya que conocían la ciudad, sus barrios y las mejores rutas de desplazamiento. En la zona rural en cambio, teníamos que priorizar el horario de mañana, a fin de encontrar la mayor cantidad de pobladores antes de que partieran a realizar sus trabajos de campo (agricultura y ganadería).

Otro de los retos, se presentó en el desarrollo de los grupos focales y mapas parlantes. Si bien, debido a las condiciones climáticas, los horarios y las limitaciones logísticas, ya era difícil contactar a los comuneros individualmente, la convocatoria de grandes grupos en un solo lugar fue aún más complicado.

Aunque habíamos coordinado a los líderes locales sobre dicha actividad para el uso de un espacio dentro de su comunidad (casa/salón comunal o biblioteca), su apoyo se limitó solo hasta la difusión de la actividad, sin involucrarse en la coordinación de la organización. Esto se dio en dos de las tres comunidades.

En este contexto, fue necesario, en compañía con el guía local, realizar un recorrido vivienda por vivienda invitando a los pobladores. Sin embargo, debido a que la hora que habíamos planificado estas actividades (3:00 p.m.), coincidía con el regreso de los comuneros del campo a sus viviendas, quienes se encontraban cansados por las labores agrícolas y, en algunos casos, aún sin almorzar, lo que redujo la asistencia al evento. A ello, se sumaron las lluvias que solían iniciar a partir de ese horario y continuaban hasta la noche; esto, desanimaba aún más a los comuneros de participar.

Considerando que no podíamos pasar para otra fecha el desarrollo del grupo focal, puesto que teníamos el tiempo en contra y ya, por los mismos motivos habíamos tenido que cancelar el desarrollar de la actividad en la primera fecha propuesta. Tuvimos que explorar alternativas para incentivar la participación de la comunidad.

Así, decidimos implementar estrategias más flexibles. En una de las comunidades, aprovechando que los comuneros regresaban cansados y con hambre, se optó por trabajar con el club de madres para preparar un almuerzo y utilizar el espacio del comedor comunal para realizar el grupo focal.

Esta dinámica de preparar un almuerzo comunal y compartir con los comuneros el momento, nos permitió acercarnos y generar un ambiente de confianza. Así, en este entorno los comuneros, sintiéndose más cómodos en un espacio seguro que ellos reconocer como propio, pudieron compartir sus percepciones y experiencias. Además, al encontrar es un ambiente familiar se reactivó la memoria colectiva sobre ciertos eventos y cambios. Cabe aclarar que, esta estrategia no rompía con las restricciones burocráticas impuestas, puesto que el espacio era controlado y seguro tanto para los comuneros como para el equipo consultor.

En otra comunidad, el grupo focal se desarrolló durante la mañana, ya que, de acuerdo con la información que nos había brindado la presidente comunal, la mayoría de los comuneros se encontraban en ese horario, dado que, solo algunos miembros de las familias trabajaban el campo. En esta ocasión, la actividad se desarrolló en la biblioteca de la comunidad, la cual, presentaba muchas limitaciones respecto al mobiliario disponible, aun así, pudimos acomodarnos, ordenando y limpiando las mesas y sillas disponibles.

Al inicio, se presentó el mismo problema respecto a la poca asistencia. No obstante, después de pasar vivienda por vivienda exponiendo la actividad e invitando a los comuneros a participar, muchos mostraron su interés inmediato, indicando que nos estaban esperando. A partir de entonces, los propios comuneros comenzaron a invitar a más personas, a través del boca a boca, lo que permitió que la actividad tuviera buena asistencia.

Este grupo focal, resultó especialmente valioso, visto que llegaron y participaron comuneros de distintos anexos. Esto, enriqueció el estudio, brindándonos un panorama más completo, de las percepciones comunales en el territorio. Si bien, no en todas las comunidades, se realizó la estrategia de brindar el almuerzo, si consideramos importante implementar una mesa de bocaditos, a fin de que las dos horas que duraba el taller sea más fácil de llevar.

En la última comunidad, la cual había sido recientemente considera como parte del AISD según la 3era MEIA, el grupo focal se desarrolló el domingo, día en el que se desarrollan las asambleas comunales semanales. Estas reuniones que suelen realizarse en las mañanas cuentan con la participación de una gran cantidad de comuneros, quienes llegan desde la ciudad para participar de la toma de decisiones.

Buscando aprovechar esta oportunidad, solicitamos al presidente, realizar el grupo focal después de su reunión, quien acepto inmediato. Nuestra visita estratégica ese día, no solo nos permitió tener una mayor cantidad de participantes al taller, sino que también le permitió al equipo cuantitativo realizar más encuestas.

Esta experiencia me enseñó que, en general, al investigador social, se le exige y exigirá flexibilidad, creatividad, espontaneidad y empatía. Así, entendí que el campo, más que ser simplemente el espacio donde se recoge información, es un espacio vivo de aprendizajes, donde escuchar, observar y adaptarse es tan importante como el correcto diseño de los instrumentos.

Si bien desde la teoría me sentía preparado, este campo en particular, me llevo a enfrentar imprevistos que demandaron reorganizar mis planes y, sobre todo, reconocer la importancia de construir confianza con los comuneros, ya que esta es la base para el acceso al campo.

CAPÍTULO III: REPENSANDO EL DESARROLLO

El eje central de esta experiencia profesional fue la elaboración de un Plan de Transición Social, el cual se formó a partir de diversos programas sociales orientados a fortalecer las capacidades laborales y generar condiciones para que las comunidades puedan sostenerse después de la salida de la mina[3]. El proceso de elaboración de estos programas, que se diseñaron bajo el discurso de desarrollo, abrió un espacio de reflexión en diferentes aspectos, como los vacíos normativos y la importancia de reconocer las distintas visiones de desarrollo de los actores clave.

En el presente capítulo discuto y reflexiono, en primer lugar, sobre las brechas que identifiqué entre los planes de gestión social presentes en los MEIA y las acciones que la mina ha venido realizando para su cumplimiento, centrándome específicamente del Programa de Desarrollo Local. En segundo lugar, a partir de los resultados de los informes elaborados, analizo las distintas visiones de desarrollo y cómo estas tomaron un rol fundamental en el éxito o no del programa. Finalmente, reflexiono sobre el desafío que representó diseñar los programas del PTS, en los cuales intente integrar las diversas perspectivas, incluyendo la mía, y aprendiendo de los errores cometidos anteriormente para no repetirlos.

3.1 ENTRE LA NORMA Y LA INTERPRETACIÓN

La principal normativa que debía conocer y tomar en cuenta para la elaboración del Plan de Transición Social fue la Ley N°28090 - Ley de Cierre de Minas, la cual exige a las empresas mineras, presentar un Plan de Cierre de Mina (PCM) que incluya medidas físicas, ambientales y sociales para mitigar los impactos socioambientales, así como enfoques y pilares orientados a impulsar la sostenibilidad comunal posterior al cierre. En el caso de los impactos sociales, las medidas para su mitigación, de acuerdo con los Términos de Referencia (TdR) del MINEM, se concretan en los Programas Sociales de

[3] Esto se explica debido a que, con la llegada de la mina, las dinámicas sociales y económicas locales cambiaron, generando en algunos aspectos cierta dependencia hacia las actividades mineras, especialmente los vinculados al empleo y la migración.

Transición, los cuales pueden variar de acuerdo a los impactos identificados. Adicionalmente, otra de las normativas que debía tener presente fue el Reglamento de Participación Ciudadana en el Subsector Minero (D.S. 028-2008-EM), el cual regula los procesos informativos y de interacción con la población durante las distintas fases de un proyecto. Esto, a fin de asegurar que las opiniones de la población local y actores clave sean escuchadas y consideradas.

Por lo expuesto, se puede observar que, tal como lo señala Villegas (2025), en el Perú, se han hecho esfuerzos por establecer diversas normativas con el objetivo de que las empresas mineras integren dimensiones humanas en sus planes de trabajo y logren así, ver más allá de su marco técnico y de ingeniería tradicional. No obstante, estas aún presentan brechas, las cuales pude identificar al revisar los planes de gestión social de la unidad minera en cuestión, sus intervenciones sociales y analizar los datos recogidos durante el trabajo de campo. Entre estas brechas destacan, en primer lugar, la generalidad respecto a los criterios de los Planes de Gestión Social y, en segundo lugar, la participación informativa en lugar de la deliberativa (Villegas, 2025)

Respecto al primer punto, si bien la normativa, a través de los TdR de los EIA y los Planes de Cierre, exige que las empresas mineras cuenten con estrategias de gestión social para mitigar los impactos sociales tanto en la etapa de operación como en el proceso de cierre; estas, no definen con precisión cómo deben implementarse. Esto, depende en gran medida de los hallazgos que se exponen en la LBS, a partir de los cuales se pueden obtener criterios sobre la pertinencia cultural o sostenibilidad a largo plazo. Además, depende también de la interpretación, tanto de las empresas mineras como la de los propios "evaluadores"[4] que, en representación de la autoridad (SENACE en el caso de un EIA o MINEM si se tratase, como el presente caso de un PCM), deciden si aprobar o no los planes de Gestión Social. Asimismo, en los TdR no se prescribe en detalle qué acciones constituyen como "desarrollo", algo fundamental, para la elaboración de programas como el Programa de Desarrollo Local.

Esta falta de especificidad en los TdR, en mi opinión, es uno de los grandes desafíos que enfrenta una empresa minera, pues abre un amplio margen de interpretación que puede derivar en programas sociales poco compatibles con las realidades de las áreas de influencia social y que, aun así, son aprobados por la autoridad. Ello, genera después

[4] Término que reciben los profesionales del SENACE o MINEN que se encargan de revisar los IGAs.

conflictos en cuanto a su implementación y al éxito que puedan lograr. Es importante señalar que, la generalidad en los criterios de los TdR que exige el Estado como cumplimiento obligatorio, no se explica por falta de interés en lo social, sino que se debe por la gran diversidad cultural que existe en el territorio peruano. Así, se puede observar que, incluso los pobladores de una misma región, al pertenecer a diferentes comunidades tienen visiones, expectativas, necesidades y temores que pueden llegar a ser muy distintas. Esta heterogeneidad hace inviable establecer criterios rígidos que funcionen para todos los contextos. No obstante, sí se pueden desarrollar guías para la correcta implementación.

En el marco de esta experiencia, esta primera brecha se evidenció particularmente cuando revisé el Programa de Desarrollo Local. Así, mientras que en teoría este programa debía presentar acciones que generen beneficios y sean sostenible para las comunidades en el ámbito de la salud, educación y producción; en la realidad, las actividades y proyectos que ya habían sido aprobadas por la autoridad eran, sobre todo, acciones puntales y de carácter asistencialista sin mayor monitoreo de resultados. Por ejemplo, el programa abarcaba el desarrollo de campañas odontológicas de un día, pero estas no iban más allá del diagnóstico. También, se realizaron donaciones de equipos de cómputo a las instituciones educativas sin considerar las conexiones inalámbricas necesarias. Además, pude corroborar que la mina había entregado cuyes o semillas a las familias comuneras, con el objetivo de mejorar la producción agropecuaria en el AISD. Sin embargo, estas acciones, al igual que muchas otras, no recibieron el acompañamiento para asegurar el logro del objetivo.

El encuentro de estas deficiencias en las actividades del Programa en cuestión me permitió comprender que este "espacio de interpretación", exige no solo claridad por parte de la empresa minera, sino también equipos evaluadores que mantengan criterios consistentes, así como la misma exigencia para todos los estudios sin importar el proyecto minero o etapa. Ello, debido a que, en otras experiencias, noté que los planes de gestión social suelen ser más completos armonizados e incluso detallados respecto a su implementación, situación que no se dio en los planes revisados de esta mina.

Asimismo, reconocí que la participación del profesional antropólogo en equipos de gestión social y consultoras encargadas de elaborar dichos planes resultar fundamental, pues implica traducir visiones, cuestionar supuestos y proponer rutas que permitan que

las intervenciones sean culturalmente pertinentes, sostenibles y orientadas a un cambio real, más allá del simple cumplimiento formal de la norma.

En cuanto al segundo punto, este se refiere a la manera en que los procesos de participación ciudadana se ejecutan en las comunidades. Así, durante el trabajo de campo, noté que la empresa minera priorizaba la participación como el simple acto de informar a la mayor cantidad de comuneros. De este modo, cuando un programa estaba por implementarse, el equipo de gestión social se centraba en la difusión de su desarrollo, en lugar de involucrar a la población en la etapa previa de diseño y planeamiento. Esta práctica alimentaba la puesta en marcha de iniciativas de desarrollo sin recoger las percepciones, prioridades ni preocupaciones de la población. Mientras que, la práctica recomendada es que, para este tipo de intervenciones, la participación sea deliberativa, lo que implica diálogo, validación conjunta y toma de decisiones compartida. Si bien este proceso es más exigente desde la gestión social, porque demanda tiempo, habilidades de negociación y apertura al disenso, garantiza que las intervenciones sean adecuadamente recibidas, apropiadas y legitimadas por las comunidades.

Aunque este último punto no fue la regla exclusiva en la practica de la gestión social de la mina en cuestión, sí se llegó a practicar en algunas oportunidades, teniendo éxito como el caso del "programa de siembra y exportación de albahaca", donde se consultó y trabajo de la mano con las juntas y/o comités de agricultores. Esto, permitió que gran parte de comuneros agricultores interioricen y se interesen en participar del programa.

Finalmente, este análisis me permitió reconocer que el verdadero desafío no radica únicamente en cumplir con la norma, sino en cómo se interpreta y se implementan en contextos sociales y culturales complejos. La distancia entre lo que la norma exige y la evidencia de la práctica, revela la necesidad de proceso más reflexivos y participativos, Reconocer este problema también me llevó a valorar el rol estratégico de las ciencias sociales, y de la antropología en particular, como puente entre las disposiciones formales, las dinámicas territoriales y las aspiraciones comunales. Comprender este escenario fue clave para orientar de manera más crítica y responsable el diseño de los programas propuestos para el PTS.

3.2 PERCEPCIONES DE DESARROLLO

El análisis y evaluación de los programas sociales implementados por la empresa minera en operación abrió un espacio de reflexión sobre cómo se entiende y se negocia el concepto de "desarrollo". Ello, debido a que los resultados del trabajo de campo evidenciaron que muchos de los proyectos promovidos por la empresa minera no lograron generar el impacto esperado. Entre los factores que motivaron estos resultados destacan, la escasa participación deliberativa y la ausencia de un monitoreo sostenido que permitiera evaluar su pertinencia y resultados. No obstante, el factor más determinante fue la débil conexión entre la población comunera y las iniciativas promovidas por la empresa. Esta brecha evidenció que las expectativas comunales y las lógicas institucionales que guiaron los programas respondían a racionalidades distintas. Para muchos comuneros, las acciones impulsadas por la mina simplemente "no eran necesarias" o no respondían a sus preocupaciones cotidianas.

Estas declaraciones no me son nuevas, por el contrario, a lo largo de mi carrera profesional, he visto como muchas veces los equipos de gestión social en mina pueden tener las mejores intenciones para desarrollar un proyecto, pero este no logra conectar con la población. Por ejemplo, en una experiencia anterior, cuando era practicante en una unidad minera en Cajamarca, mientras el equipo de Gestión Social de esa mina consideraba urgente invertir el dinero del Programa de desarrollo en el mejoramiento del Sistema de Agua Potable (SAP), la comunidad involucrada tenía como prioridad y exigía la construcción de una plaza de toros. Aunque desde una mirada técnica el agua era la necesidad más crítica, la plaza tenía para ellos un fuerte valor simbólico como espacio de confraternidad y celebración, especialmente ante la cercanía de las festividades locales. Este contraste evidenció la distancia entre las prioridades y las lógicas comunales. Así, aunque el equipo de gestión social intento negociar y exponer el mayor beneficio que tendría el SAP, la comunidad no cambio de opinión señalando que la plaza contribuiría a la unión comunal.

En cuanto a la presente experiencia laboral, aunque el acceso al agua es una demanda compartida en el AISD, la intensidad de esta necesidad variaba entre las 03 comunidades. Algunas lo consideraban su máxima prioridad; mientras que, otras priorizaban la conectividad vial y las condiciones para el comercio, como elementos cruciales para su

economía diaria. Esta diversidad demuestra que, no existe una única racionalidad comunal, sino múltiples jerarquías que se configuran por sus dinámicas sociales, productivas y simbólicas. Esto contrasta marcadamente con la visión más estandarizada de desarrollo que típicamente opera la empresa, la cual se basa en requisitos técnicos, oportunidades presupuestarias y marcos normativos o regulatorios estatales.

Por otra parte, en esta misma experiencia, al analizar los datos recogidos en campo y el historial de los proyectos de inversión social desarrollados por la empresa minera, se evidenció que, en algunos de sus proyectos se priorizaban las intervenciones orientas a generar beneficios económicos y fortalecer capacidades individuales. Mientras que, por otro lado, si bien las comunidades consideraban que estas intervenciones tenían valor, también las percibían como superficiales, ya que no lograban integrar dichas capacidades a sus dinámicas tradicionales y a circuitos reales de comercialización.

Por ejemplo, en el año 2022, la empresa minera implementó un curso para enseñar a conducir a varios comuneros, a fin de que obtengan su licencia y se abra una nueva oportunidad laboral para ellos. Sin embargo, la empresa no los acompañó en el proceso formal para obtener su licencia de manejo, ignorando si los pobladores, sabían o no de los tramites burocráticos y si tenían la capacidad para adquirir un vehículo. También implementó talleres de tejido, pero al igual que en la anécdota anterior, esta fue insuficiente, ya que los comuneros no sabían dónde vender sus productos, desconocían el mercado. Del mismo modo, la empresa minera entregó animales y semillas para fortalecer su producción. Desafortunadamente, no se brindó la ayuda necesaria para su inserción en el mercado y eliminar la dependencia de intermediarios. Estas brechas muestran con claridad que, mientras la empresa concebía el desarrollo como el fortalecimiento de habilidades o la transferencia de activos, las comunidades necesitaban un poco más, es decir, acompañamiento, asesoría para inserción en el marcado, así como la articulación con otras instituciones para el seguimiento y monitoreo.

Cabe señalar que, en muchos casos, las demandas comunales respecto a proyectos de inversión excedían las capacidades técnicas, normativas y presupuestales de la empresa, lo cual es comprensible dado que la población no conoce estas limitaciones. El papel del equipo de gestión social aquí entonces es gestionar las expectativas utilizando una comunicación clara, simple y transparente, para que no haya mucha frustración o percepciones de incumplimiento.

En síntesis, esta experiencia me llevó a comprender que el desarrollo no es una idea técnica o una métrica predefinida, sino un campo de disputa en el que los intereses, recuerdos, necesidades y aspiraciones, en ese caso, de los miembros de la comunidad y de la empresa minera. Además,

3.3 EL DESAFÍO DE DISEÑAR EL PLAN DE TRANSICIÓN SOCIAL

Uno de los aspectos más desafiantes que enfrenté en esta experiencia profesional, fue la elaboración del PTS que, como se mencionó anteriormente, se compone de programas sociales de transición, los cuales pueden entenderse como instrumentos que sirven para guiar el proceso de cierre, de modo que, para las comunidades resulté beneficioso y sostenible.

El diseño de dichos programas resulto ser un proceso profundamente interpretativo, ya que exigió comprender qué entendía cada actor con respecto a "transición", "sostenibilidad" y "desarrollo. Asimismo, significo la necesidad de articular estas múltiples perspectivas, las cuales incluyen la de las comunidades, las del Estado, a través de sus exigencias legislativas y la de la propia empresa minera, tomando en cuenta sus capacidades. Además, se integró también mi propia perspectiva, ya que desde mi rol participe en el diseño.

Así, combinar diferentes puntos de vista no se trataba solo de apuntar al mismo entendimiento sin restricciones o consenso, sino de abordar la fricción que define la relación entre la empresa y la sociedad y aprender de ella. También significó aprender de los errores pasados para nunca recrear prácticas alejadas de la experiencia local y asegurarse de que lo propuesto en la etapa de cierre respondiera a una necesidad auténtica, y no a una formal.

En ese sentido, de acuerdo con el capítulo anterior, al revisar los planes de gestión social y el historial de las intervenciones de la unidad minera, pude identificar 04 grandes aspectos que debieron reforzarse para evitar el fracaso de muchos de sus proyectos, los cuales son: La falta de participación deliberativa para la decisión de las intervenciones, la mala gestión de expectativas, la falta de acompañamiento o asesoramiento y, la falta de articulación para el monitoreo y seguimiento de objetivos.

Este análisis me mostró que no bastaba con “mejorar” los programas ya existentes, sino que era necesario pensar en el nuevo contexto (ahora de cierre y no de operación), incorporar mecanismos de participación reales, criterios de pertinencia cultural y estrategias de monitoreo para evaluar su impacto en el tiempo, pero sobre todo buscar la autogestión de la comunidad.

Así, se diseñaron programas como el Programa de líderes locales, donde se desarrollaban capacidades para la gestión municipal y articulación para adquirir fondos para proyectos. Otro Programa fue la gestión de proyectos, que consistía en proporcionar una cartera de proyectos con estudios técnicos realizados para que los miembros de la comunidad pudieran gestionar la implementación con otras instituciones nacionales o privadas. Además, también se propusieron estrategias para el Programa de desarrollo local, los cuales involucraba precisamente la articulación con otras instituciones presente en el AISD. Por ejemplo, al desarrollar campañas de entrega de animales ganaderos o semillas, se propuso establecer alianzas con la Dirección Regional de Agricultura de Palca (DRAP), a fin de que estos puedan tomar el rol como supervisores y monitorear el correcto aprovechamiento por parte de los comuneros. Asimismo, en cuanto al desarrollo de capacidades como la textilería, carpintería, artesanía, entre otros, se planteó la inserción de comuneros en ferias dominicales; ello, a través de alianzas con la Municipalidad de Tacna.

En síntesis, la elaboración del PTS se trató de comprender la complejidad del territorio, lidiar con racionalidades en competencia y crear propuestas que respeten la autonomía de las personas como comunidad, la viabilidad técnica de las soluciones y el sentido de responsabilidad institucional. Es un proceso tortuoso, pero también uno en el que la antropología aplicada se manifiesta mejor: acompañar, traducir y orientar decisiones, en ámbitos en los que las relaciones humanas, los recuerdos, los futuros, los sueños, se negocian del pasado al presente y al futuro. Asimismo, esta tarea me mostro la importancia de incorporar la interculturalidad como eje transversal contextos similares.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo de esta experiencia profesional me permitió comprender cómo la práctica antropológica específicamente en el marco del cierre de una unidad minera enfrentar desafíos metodológicos, éticos y operativos que demandan una respuesta, muchas veces flexible por parte del profesional. De este trabajo se puede concluir lo siguiente:

- En el proceso de cierre de una unidad minera y de transición social, como antropólogo adquirí una posición hibrida situada entre la mediación y la traducción de valores y perspectivas tanto de las comunidades como de la empresa. Asimismo, identifique la importancia de mantener el carácter crítico y ético propios de la disciplina, lo cual se expresa en la capacidad de exponer la realidad y resguardar la integridad de la información, asegurándome también que las voces de los actores involucrados sean escuchados y tomados en cuenta para las decisiones.
- El trabajo de campo y gabinete en el contexto de consultoría me permitió comprender que, aunque las metodologías propias de las ciencias sociales proporcionan instrumentos importantes levantar información y entender la realidad social, su utilidad en esta experiencia presento ciertas limitaciones debido a las propias dinámicas sociales e institucionales. Así pues, entendí que la eficacia de las metodologías depende de su flexibilidad contextual y de la flexibilidad del propio profesional para combinar el aspecto rigoroso de la disciplina con las demandas del cliente.
- La antropología es clave para articular las diversas visiones de desarrollo entre las empresas, el Estado y las comunidades. A través de la traducción intercultural, la lectura crítica de contextos y la identificación de tensiones y oportunidades, la disciplina apoya el diseño de programas más coherentes, culturalmente relevantes y socialmente legitimados. Su importancia radica en la transición de intervenciones aisladas a estrategias de desarrollo que sean significativas.
- El éxito en el diseño de los programas sociales para el PTS, se basó en la participación deliberativa, la articulación y alianzas estratégicas con instituciones presentes en el AISD y el monitoreo en el alcance de objetivos.
- La experiencia muestra que la ética es el eje que sostiene la práctica antropológica. Así, la mediación entre la empresa y la comunidad requiere transparencia,

sensibilidad intercultural y claridad sobre los límites del rol profesional. El antropólogo debe salvaguardar la confidencialidad, evitar causar daño y representar honestamente las voces locales, incluso cuando estas puedan incomodar a los intereses institucionales

- La formación académica resulta limitada frente a los desafíos de la práctica profesional. Muchas de las habilidades requeridas, como el manejo de herramientas cuantitativas, el dominio del marco legal, las relaciones comunitarias, la gestión social y el uso de herramientas digitales, las adquirí durante la práctica y se fortalecen a través de cursos y especializaciones. El desarrollo de habilidades blandas también se vuelve esencial para desempeñarse en entornos complejos y altamente dinámicos.

BIBLIOGRAFÍA

Agudo S., Alejandro. (2013). *"La socialización del consultor antropológico: de la práctica a los marcos normativos de la política pública"*. Revista de Antropología Social, vol. 22: 177-198. Recuperado de: DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_RASO.2013.v22.43188.

Avilés C., Ángel D. (2025). "*Metodología en movimiento: interinfluencias entre el rol, el acceso y el diseño del objeto de estudio en el caso de Wirikuta (México)"*. ANTHROPOLOGICA, AÑO XLIII, N°54.

Cavero C. Martín. (2025). "*Trabajar la reflexividad etnográfica en contextos mineros"*. *ANTHROPOLOGICA*, AÑO XLIII, N°54.

Damonte, Gerardo. (2012). *"Dinámicas rentistas: transformaciones institucionales en contextos de proyectos de gran minería"*. En Desarrollo rural y recursos naturales. Lima: GRADE. Recuperado de: http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Peru/grade/20121109040224/30_damonte.pdf.

Damonte, Gerardo. (2014). *"El modelo extractivo peruano: discursos, políticas y la reproducción de desigualdades sociales"*. En Extractivismo minero en Colombia y América Latina, editado por Barbara Göbel y Astrid Ulloa, 37-73. Bogotá / Berlín: Universidad Nacional de Colombia / Ibero-Amerikanisches Institut.

García C., José. (2005). "*Antropología aplicada en un despacho de consultoría: una revisión metodológica de casos aplicados en México"*. Cuicuilco, vol. 12, núm. 35, septiembre-diciembre: 79-101.

Göbel, Barbara, y Ulloa, Astrid. (Editoras). (2014). "*Extractivismo minero en Colombia y América Latina"*. Bogotá / Berlín: Universidad Nacional de Colombia (Sede Bogotá). Facultad de Ciencias Humanas. Grupo Cultura y Ambiente / Ibero-Amerikanisches Institut. ISBN: 978-958-775-085-0.

Guiñazú, Samanta. (2016). "*La práctica antropológica en ámbitos de gestión"*. Recuperado de: https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1850-275X2023000100041&script=sci_arttext

Harris, Marvin. (1997). "*¿Qué es la antropología aplicada?".* En P. Guerrero (comp.), Antropología aplicada. Quito: Ediciones U.P.S., Abya-Yala

Hernández, Harold. (2025). *"Entre el empirismo craso y la búsqueda de la explicación de los procesos sociales".* Revista ANTHROPOLOGICA, AÑO XLIII, N° 54, pp. 263-281. DOI: https://doi.org/10.18800/anthropologica.202501.009.

Heuser, Ali. (2025). "*Queering la reflexividad etnográfica: minería y género en los Andes peruanos".* Revista ANTHROPOLOGICA, AÑO XLIII, N° 54.

Jociles R. Isabel. (1999). "*La teoría de la observación*" (Running head: RDTP, LIV, 2, 1999).

Luna, Lourdes. 2025. "*Parates, esperas y negociaciones: reflexiones sobre la etnografía en una empresa minera".* Revista ANTHROPOLOGICA, AÑO XLIII, N° 54, pp. 143-162.

Mair, Lucy (1972). "*Qué es la antropología social, la antropología aplicada y la política del desarrollo"*. Guatemala: Editorial José de Pineda Ibarra

Martínez A., Laura. (2019). *"Víctimas, salvadores y el colapso de una ONG: beneficios y riesgos de la aplicación de metodologías participativas en el trabajo de organizaciones no gubernamentales*". Antipoda. Revista de Antropología y Arqueología, 35: 47-67.

Morales, Ana, y Hantke, Michael. (2020). "*Guía metodológica de cierre de minas"*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/166). Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Narotzky, Susana. (2004). "*Una Historia Necesaria: Ética, Política y Responsabilidad en la Práctica Antropológica".* Relaciones. Estudios de historia y sociedad, vol. XXV, núm. 98, primavera: 107-145.

Pérez L., Marisol. (2007). "*Las Perspectivas y Retos de la Antropología Aplicada en el Siglo XXI".* Revista Mad. Revista del Magíster en Análisis Sistémico Aplicado a la Sociedad, núm. 17, septiembre: 1-9.

Risco R., Tania. (2015). "*Terrenos por trabajo: Estrategias de inserción laboral de la Comunidad Campesina de Huaraucaca y la Sociedad Minera El Brocal"*. Tesis de Licenciatura en Sociología. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

Rodríguez, Carla, y Dolfer Julca. (2020). "*Gestión del cierre de minas en el Perú: Estudio técnico-legal sobre el alcance de la legislación peruana en el cierre de operaciones mineras"*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Rubiano, Guáqueta, Fray, Luis. (2024). "*Desafíos de la Inteligencia Artificial en la Antropología Contemporánea".* Revista Institucional Tiempos Nuevos, Año 29, No. 31 – Diciembre: 8-13.

Sandoval, Pablo (Responsable de la edición). (2014). "*Diversidad cultural, desarrollo y cohesión social"*. Lima: Ministerio de Cultura.

Soto H., Daniela. (2021). "*Practicando antropología aplicada".* Plural. Antropologías desde América Latina y El Caribe, Año 4, Nº8, Julio-Diciembre: 159-186.

Villegas, Mariella. (2025). "*La mochila invisible"*. Lima: Mesa Redonda