

ANTROPOLOGÍA APLICADA EN UN DESPACHO DE CONSULTORÍA: UNA REVISIÓN METODOLÓGICA DE CASOS APLICADOS EN MÉXICO

José Luis García Chagoyán

Universidad Iberoamericana

RESUMEN: *Con base en el análisis de su experiencia como consultor privado, el autor muestra que el método de la antropología social, es decir, el trabajo de campo y la visión holística sobre un fenómeno social, permite comprender a grupos sociales en forma completa y ágil. Esto es posible gracias al principio metodológico de ver a las personas y grupos humanos 'en vivo', de forma completa y en su propio contexto; esta forma de observación y análisis es la base para diseñar soluciones integrales a problemáticas sociales necesarias y sentidas.*

ABSTRACT: *The author has demonstrated with his experience as private consultant, that the social anthropology method —which means both field work and holistic vision about a social phenomenon— allows a profound and effective comprehension of social groups. This is possible because of the methodological principle that people “in reality”, can be analyzed in a complete way when observed in their own context; this form of observation and analysis is a source to design integral solutions to any human situation.*

PALABRAS CLAVE: *cliente, cliente primario, cliente de soporte, holismo*

INTRODUCCIÓN

Mi formación profesional inicial es en diseño gráfico (1984-1989) y en comunicación (1991, 1992-1993), sin embargo, dadas las necesidades planteadas por diversos clientes, he llevado mi desarrollo profesional a realizar proyectos en los que descubrí la utilidad de conocer las prácticas, costumbres y sentimientos comunes de determinados grupos para los que trabajé directa e indirectamente. Todo ello me motivó a estudiar la maestría en antropología social en la Universidad Iberoamericana (2001-2004).

De manera paralela a la formación antropológica, en 2001 formalicé un despacho profesional bajo la figura de sociedad civil con la intención de ofrecer servicios de identidad e imagen a empresas, organizaciones sociales y entidades de gobier-

no de manera sistemática. Tales servicios consistían en representar la identidad a través de la imagen, es decir, identificar y analizar los valores que explican la naturaleza de una entidad para traducirlos en atributos usando metáforas.

Sin embargo, al tiempo que completaba mi formación en la maestría, en el despacho fueron vinculándose nuevos colaboradores y se presentaron nuevos proyectos en áreas de desarrollo comercial y social en los que buscamos aplicar métodos, técnicas y herramientas de la antropología social con los clientes, aunados a las técnicas que ya se aplicaban anteriormente.

El propósito de ‘conectar’ los conocimientos, técnicas y habilidades de la antropología social con las distintas especialidades profesionales del despacho, surge de la necesidad de mejorar el desempeño personal y del despacho, así como diagnosticar adecuadamente problemas vividos por los clientes.

Por otra parte, al participar en el seminario de antropología aplicada al final de la maestría, me percaté de que daba cabida a mis inquietudes respecto a la conexión posible entre el método de la antropología social y la práctica profesional, al grado que esto originó la pregunta que trataré de contestar en este artículo: ¿se puede hablar de antropología aplicada sólo porque se incorporan el método y las herramientas de la antropología social a proyectos de desarrollo comercial y desarrollo social? Si la respuesta es negativa, surgen a su vez las siguientes preguntas: ¿qué le falta para ser antropología aplicada?, ¿qué factor o factores serían indispensables para afirmar que se trata de antropología aplicada? Si la respuesta es afirmativa, también son pertinentes algunas preguntas: ¿debido a qué factores podemos afirmar que se trata de antropología aplicada? Finalmente, a partir de ese examen y haciendo una reflexión teórico-metodológica sobre la experiencia de investigación y de servicio del despacho, a la luz de los datos etnográficos de los casos desarrollados, es importante contestar la siguiente: ¿cuál podría ser una metodología para aplicar la antropología social?, específicamente ¿cuál podría ser una metodología para desarrollar una praxis social de la antropología como profesión?

El artículo que presento tiene el objetivo de responder a las preguntas anteriores, sin olvidar u omitir la referencia a antropólogos que se han hecho las mismas preguntas y en quienes me apoyo para intentar responderlas.

SOBRE LA METODOLOGÍA DE LOS CONSULTORES

Con la finalidad de conocer la metodología de los antropólogos aplicados, revisé bibliografía sobre casos aplicados en Foster [1969], Palerm [1969], Hernández [1982], Nahmad [1997], Hamada [2000], Baba [2000], Lomnitz [2001], Pérez Lizaur [2001, 2003], Greenwood [2005] así como artículos en la revista *Human Organization* de la Society for Applied Anthropology, artículos clásicos de antro-

pología aplicada compendiados en *Classics of Practicing Anthropology 1978-1998* y algunos artículos sobre antropología aplicada publicados por la National Association for Practicing Anthropology (NAPA).¹

Lo relevante de dicha revisión ha sido que en ningún material aparecen explicaciones sobre la forma de aplicar la antropología, es decir, descripciones de cómo se desarrollan los proyectos de aplicación, desde la manera de plantear un problema hasta la forma de poner en marcha su solución. En la revisión bibliográfica solamente encontré reflexiones sobre los casos que señalan sugerencias sobre lo que debiera o no hacerse en un nivel metodológico, así como propuestas de acción para solucionar problemáticas sociales. En este sentido, la literatura publicada sobre la antropología aplicada parece estar hecha en un formato adecuado para abundar en la reflexión académica sobre problemáticas sociales, pero sin someter a examen quién hizo el estudio y cómo lo realizó.

Ello es comprensible si se piensa que esas consideraciones se salen del 'objeto de estudio' y por tanto de lo que es 'materia de reporte'. A propósito, Pérez Lizaur pregunta en un artículo sobre los antropólogos y la antropología aplicada:

¿Por qué razones los antropólogos no publican sus experiencias y métodos de trabajo? Por lo pronto, una sola respuesta se me ocurre y está ligada con las particularidades del trabajo de los consultores en un contexto altamente competitivo. Publicar sus métodos y experiencias equivale a hacer pública su tecnología, que es su mercancía en el mercado [Pérez Lizaur, 2003:11].

Ya que las distintas metodologías empleadas en la práctica antropológica no son accesibles en forma completa y clara, en el presente trabajo intento responder a las preguntas planteadas utilizando los casos en los que el despacho ha buscado aplicar la antropología, con dos objetivos principales: primero tratar de responder a la interrogante sobre las diferencias entre la antropología académica y la aplicada, y en segundo lugar, concretar la metodología de aplicación de la antropología en un despacho de consultoría privado.

Para ello tomaré como referencia algunas posturas teóricas y metodológicas de antropólogos aplicados que han reflexionado a partir de sus experiencias, especialmente el modelo analítico que propone Marisol Pérez Lizaur [2003], el

¹ La revisión se realizó en grupo y consistió en la lectura y resumen de todos los artículos publicados en la revista correspondiente a 1999. Posterior a la revisión, el grupo analizó los artículos para identificar elementos centrales de la metodología aplicada en los casos respondiendo a las preguntas: ¿quién pidió el estudio?, ¿quién hizo la pregunta de investigación?, ¿es antropología aplicada o antropología académica?, ¿cuáles fueron los resultados reportados?, ¿cuál fue el marco teórico utilizado?, ¿cuál fue la metodología empleada? El material fue analizado y publicado por la doctora Marisol Pérez Lizaur en un artículo con el título "¿A quién tenemos en mente cuando hacemos antropología aplicada?" [2003].

cual se centra en las relaciones del antropólogo con quien o quienes demandan la investigación, con la comunidad que es objeto de investigación, los grupos sociales que pueden demandar su trabajo y con la sociedad para la cual debe usarse el conocimiento adquirido.

LOS CASOS

Los casos desarrollados por el despacho de donde obtenemos datos etnográficos y desde donde haremos la reflexión teórica metodológica se presentan en el cuadro siguiente:

CASO	CLIENTE	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO DE INVESTIGACIÓN	PERIODO DEL PROYECTO
1. TIANGUIS	Empresa de manufactura de acero	Abrir nuevos sectores de negocio para la empresa.	Comprender el fenómeno de los tianguis para identificar posibles mejoras en las estructuras de los puestos y para establecer una forma de entrada comercial al sector.	Diciembre 2003-abril 2004
2. HISTORIAS REALES	Casa productora, agencia de publicidad de empresa de <i>retail</i> (cadena de supermercado)	Desarrollar una nueva metodología para obtener historias veraces y significativas de sus clientes.	Obtener historias ciertas de clientes relacionadas con productos adquiridos en la tienda.	Mayo-julio 2004
3. AMAS DE CASA	Empresa productora de alimentos en conserva	Actualizar la marca de productos de conserva.	Conocer prácticas y significados ligados al uso de los alimentos en conserva para actualizar el concepto de marca.	Agosto-noviembre 2004
4. HISPANOS	Empresa de consultoría en dirección de negocios	Desarrollar un centro de servicios para hispanos en EU.	Identificar necesidades, intereses, valores de grupos hispanos no atendidas plenamente, que sean susceptibles de traducirse en ofertas de servicios y bienes.	Diciembre 2004-marzo 2005

5. CENTRO ESCOLAR	Colegio privado de educación básica y media superior	Definir las bases de desarrollo institucional.	Identificar y comprender el universo institucional, el mercado potencial y la zona de influencia territorial.	Marzo-junio 2005
6. TELEFONÍA PÚBLICA CON MONEDAS	Empresa de telefonía pública con monedas en zonas populares	Aumentar el reconocimiento y el valor de marca y del servicio frente a los usuarios y la comunidad territorial.	Reconocer y caracterizar el entorno sociocultural en el que se encuentran los aparatos telefónicos para identificar prácticas, significados e intereses de usuarios y comunidad ligados al servicio de telefonía pública de monedas.	Marzo-mayo 2005
7. TELEFONÍA PÚBLICA CON MONEDAS	Empresa de telefonía pública con monedas en zonas populares	Aumentar el reconocimiento y el valor de marca y del servicio, frente a los usuarios y comunidad territorial.	Identificar líderes y organizaciones comunitarias para explorar la posibilidad de hacerse cargo del espacio de comunicación comunitaria ligada con los aparatos telefónicos.	Mayo-julio 2005
8. CRÉDITO POPULAR	Microfinanciera popular	Estudio de impacto de crédito.	Conocer los detonadores de uso de recursos financieros en el proceso de desarrollo familiar y de negocio, así como necesidades, valores, intereses, prácticas y significados, beneficios ligados al uso de recursos financieros.	Julio-septiembre 2005

El despacho

El servicio del despacho se define como “identidad y desarrollo”, donde entendemos la identidad como la “auto referencia en las decisiones organizacionales; decisiones que llevan a nuevas decisiones para lograr la viabilidad de la organización” [Arnold, 2002:1]. Desarrollo lo entendemos como un proceso de despliegue de las capacidades de la organización, especialmente la conciencia y la intencionalidad [Lonerand, 2001:11-32] que la sitúan en condiciones propicias para ampliar sus opciones y posibilidades de crecimiento. En el fondo, la visión del despacho es que en la identidad de una organización se encuentran los elementos básicos que explican su modo de ser y el sentido de su desarrollo. Aparte del problema específico y el alcance del proyecto, comenzamos por comprender la identidad de una organización para después orientar sus esfuerzos al crecimiento mejorando y/o estableciendo relaciones con grupos sociales que constituyen o pueden llegar a constituir un soporte para la institución.

Estructura y modelo operativo

El despacho está conformado por dos socios y trabaja con una red de colaboradores profesionales en distintas áreas del conocimiento y de especialidad técnica, como la psicología, las ciencias políticas y la administración pública, los negocios, el diseño gráfico e industrial, la mercadotecnia y la comercialización, la procuración de fondos, la comunicación y la antropología social.

El modelo operativo del despacho consiste en tener una coordinación y administración mínima que vincule y dirija por proyecto a una red diversa y amplia de colaboradores especialistas. De este modo, dependiendo del problema planteado por el cliente, así como por los objetivos y los alcances del proyecto, el despacho invita y acuerda los servicios de los profesionales adecuados por su formación, área de especialidad, experiencia profesional y perfil personal. La consecuencia es que el despacho “virtualiza” parte de sus funciones a través de las redes de colaboradores antes mencionadas, así como con otras firmas aliadas, pero de cara al cliente siempre se da un mismo frente y estándar de servicio. Los esfuerzos son coordinados por una gestión cuidadosa, armonizando todas las participaciones gracias a la visión y al principio metodológico central del despacho.

En este esquema operativo el despacho desarrolla en sus servicios tres roles o funciones principales: de dirección de proyecto, de especialidad profesional y de soporte administrativo. El director del proyecto establece la relación con el cliente, acuerda los términos del proyecto y establece internamente los requerimientos a cubrir, integra los esfuerzos del equipo y se encarga de dirigirlos ‘haciendo que se hagan las cosas’. El especialista o los especialistas profesionales intervienen en una o más etapas del proyecto aportando conocimientos, técnicas y habilidades

necesarias para ‘producir’ el servicio en cuestión. El soporte administrativo se encarga de abastecer recursos para el desarrollo del proyecto.

Enfoque metodológico

En todos los casos desarrollados por el despacho se plantea la utilidad de un enfoque global u holístico centrado en la organización cliente,² en el grupo social (cliente del cliente, en nuestro esquema) y en sus mutuas relaciones en una perspectiva de proceso. En todos se utiliza el método de trabajo de campo como herramienta central para comprender los valores, intereses, necesidades, creencias y prácticas de los actores, así como la estructura y dinámica de sus relaciones. Hemos adoptado el enfoque de ver al cliente y al grupo social como objeto central de estudio, aunque con intensidades diversas, asumiendo la posición de origen de todos los actores, incluyendo la del despacho. Por ello los proyectos se formulan reconociendo las necesidades e intereses del cliente,³ desde donde se busca la comprensión de los demás actores que se encuentran o que aparecen en el horizonte de su conocimiento, comprensión y relación. La antropología social le ha ayudado al despacho a ver, conceptualizar y construir ‘objetos sociales’ [Bourdieu, 2005:53] útiles para la comprensión y la solución de problemáticas organizacionales y sociales.

La adopción de tal enfoque nos permite tener una perspectiva de proceso en el que se definen objetivos, criterios y estructuras generales que norman y encauzan las acciones que se van dando para la consecución de los objetivos, más que la definición previa y en detalle de todas las acciones y secuencias. Permite también definir “principios de acción” que facilitan el proceso ‘detonado’ por la intervención del despacho.

Esquema de clientes

Para desarrollar nuestros servicios ha sido útil adoptar el esquema que propone Peter Drucker⁴ para organizaciones sociales no lucrativas, en las que describe las relaciones de intercambio de valor comprendido en un sentido amplio, no sólo monetarias y lucrativas, entre una organización y su grupo de beneficiarios de

² En este trabajo entendemos *cliente* como la organización o entidad que formula una necesidad y demanda una solución, asimismo quien patrocina el estudio, el análisis y diagnóstico, así como la implementación de acciones orientadas a satisfacer y/o a solucionar la necesidad o problemática planteada. Es aplicable a entidades gubernamentales, sociales y empresariales.

³ Es importante señalar que en la metodología aplicada ‘el cliente’ entra en el campo de estudio en una modalidad no formal, realizando observaciones, entrevistas y descripciones de él para comprender sus necesidades y para ajustar el proyecto a sus requerimientos.

⁴ Peter Drucker Foundation, “Self Assesment Tool”, taller y herramienta de planeación para organizaciones sociales no lucrativas.

manera bidireccional y, especialmente, porque hace la distinción entre la figura del “cliente primario” y “cliente de soporte”. Es decir, a la consideración básica de quién plantea la pregunta, quién patrocina o paga, quién decide, etcétera, se suman otros tipos de clientes en el horizonte. El primero que encontramos es el cliente primario, que es la razón de ser y objeto principal del servicio que ofrece el despacho. Por ejemplo, en el caso del proyecto “Tianguis” (Caso 1), el cliente primario es la empresa manufacturera que contrató los servicios. Enseguida encontramos al cliente de soporte, que son personas y organizaciones que deben ser satisfechas para el logro de los propósitos establecidos a nivel institucional o a nivel del proyecto; en otras palabras, desde el punto de vista del despacho se trata de personas que están vinculadas con el proyecto y deben intervenir para lograr los objetivos. Por ejemplo, clientes de soporte para el proyecto “Tianguis” fueron la Escuela de Diseño de la Universidad Iberoamericana (UIA), la Secretaría de Economía y Fin Común, servicios financieros con vocación social.

Una consecuencia de la aplicación del esquema es que aparecen con claridad “pesos específicos” en las relaciones a partir del enfoque del cliente. Por ejemplo, en el horizonte de un proyecto aparece el ‘cliente del cliente’, en ocasiones es el cliente último, el usuario, consumidor o beneficiario, dependiendo del tipo de proyecto. En el caso de ‘Tianguis’ (Caso 1), por ejemplo, el cliente primario del despacho es la empresa manufacturera de acero, contratante y patrocinador del proyecto; sin embargo, el cliente de la empresa manufacturera de acero es el tianguista, que viene siendo el beneficiario de una estructura de puesto mejorada; este “cliente del cliente” recibe por lo general el nombre de “beneficiario” o “cliente primario del cliente primario”, ya que constituye el objeto y la razón del servicio de la empresa manufacturera y, en consecuencia, el punto focal del proyecto desarrollado por el despacho. Normalmente el beneficiario es la agrupación de personas que guarda un perfil sociocultural semejante en términos de valores, necesidades, normas, prácticas e intereses, que pueden constituir un universo de interés para la organización; en ocasiones las personas pueden estar vinculadas esporádica o coyunturalmente, otras pueden estar identificadas entre sí en una comunidad y pueden estar socialmente diferenciadas dentro de un universo social mayor, como los alumnos y padres familias dentro de un colegio (Caso 5 “Centro escolar”).

Este esquema nos permite ubicar todas las relaciones posibles que resulten benéficas al proyecto, de manera que se “desdobla” la relación tradicional proveedor-cliente, pasando de mono-relación a poli-relación, permitiendo focalizar los distintos clientes de un proyecto, con sus intereses, valores y necesidades, brindándoles un tratamiento particular a través de diferenciaciones y matices que se van desarrollando en el mismo proceso orientado a establecer “alineaciones” de intereses para el logro de objetivos propuestos, siguiendo desde luego el hilo conductor de los intereses y propósitos del cliente primario.

Esquema y diseño de un proyecto

Además del esquema de 'cliente', en el despacho usamos el esquema de 'proyecto', es decir, un modelo conceptual de referencia que sirve como herramienta para definir los términos y planificar los medios para realizar una intervención. Una idea acerca de una posible intervención todavía no es un proyecto, pues todavía no se encuentra enmarcada por los requerimientos organizacionales ni definida en términos de recursos, de manera que pueda ser costeable y ponderable en sus beneficios potenciales.

Para perfilar los términos del proyecto, el despacho utiliza una metodología de gestión de proyectos desarrollada por un despacho de dirección de negocios miembro del *Project Management Institute*.⁵ Los dos socios del despacho se capacitaron con la empresa de dirección de negocios⁶ para usar la herramienta de gestión, que consiste en un marco de referencia útil para precisar los propósitos y finalidades de una intervención junto con el cliente, para después elegir las etapas y medios técnicos adecuados para alcanzar tales fines, dentro del marco de restricciones y requerimientos definido por el cliente, en un ejercicio realizado por el director del proyecto, normalmente con el otro socio y, dependiendo del tema, con la participación de algún especialista que colabore cercanamente en el proyecto.

Se trata de un esquema básico de 'racionalización' de medios y fines dentro de marcos de acción claramente delimitados, en un sentido semejante a la planificación que propone Palerm, cuando dice que es "el esfuerzo de racionalizar según finalidades; ordenar, disponer la conducta de comunidades humanas de acuerdo a ciertos propósitos que se persiguen" [Palerm, 1993:15]. En este punto cabe aclarar que Palerm (1969) supone la planificación como una tarea del estado, mientras que el despacho se mueve en la arena de proyectos privados, es decir empresas y ONG's.

En cualquier caso, el esquema de diseño del proyecto es una herramienta útil para que los socios del despacho puedan realizar una primera 'traducción' de las necesidades, intereses y valores del cliente en cuanto a propósitos, objetivos y requerimientos a lograr en términos de forma, tiempo y recursos. Esta primera estructura sirve como punto de partida para ser discutida con el cliente y para elaborar un plan de trabajo que sirva a su vez de base para negociar y determinar con el cliente el proyecto a realizar. En cierto sentido es similar al método de 'investigación acción' de Greenwood [2005], ya que el esquema implica un proceso de discusión con el cliente y definición de la problemática a resolver y de la pregunta a investigar, así como de los términos en que se realizará.

⁵ Institución que aglutina y certifica a personas y empresas que utilizan la metodología de administración y gestión de proyectos en el nivel internacional.

⁶ Diplomado en Gestión Integral de Proyectos, Infinita Consultores, México, 1995.

Esto implica a su vez la distinción de los ‘roles’ a desempeñar por parte del cliente y del despacho; el papel del cliente requiere proponer su diagnóstico inicial (prediagnóstico) y los elementos que, desde su perspectiva, lo sustentan, así como la definición del problema, la aportación de definiciones o contenidos acerca de su problemática, la validación de la metodología y la decisión en cada etapa durante el proceso. Por parte del despacho implica aportar el método, las técnicas, habilidades y conocimientos para facilitar el proceso de definición.

Una vez que contamos con elementos suficientes para precisar el objetivo general, las condiciones y los alcances generales del proyecto, se definen las etapas generales. Usualmente las etapas generales de un proyecto son investigación, análisis y diseño de solución e instrumentación. Las etapas son los pasos que se deberán dar para realizar los objetivos planteados.

En todos los casos el despacho se ha planteado la necesidad de un estudio como primera etapa, sea para ofrecer elementos para la toma de decisiones, como sugiere Pérez Lizaur [2001], sea para diseñar y construir un objeto o una forma de relación para modificar una situación.

Tiempos

Por lo general el horizonte de tiempo para los proyectos es el resultado de considerar las etapas y sus secuencias, pero al mismo tiempo de considerar el marco establecido por las expectativas del cliente y sus posibilidades, es decir, por el comportamiento de los ciclos de negocio anual y tomando en cuenta los horizontes de corto y mediano plazo de la organización o empresa.⁷

EXPLICACIÓN Y CREACIÓN

En el despacho hemos diferenciado dos “momentos”. El primer “momento” coincide con las etapas de investigación y análisis, en las que se procura observar, conocer y describir un fenómeno sociocultural, respondiendo a las preguntas básicas: ¿qué es?, ¿cómo es?, ¿por qué es así el fenómeno estudiado?, ¿cuáles son sus causas? El segundo “momento”, que coincide con la etapa de diseño de solución, se hace otro tipo de preguntas: ¿cómo puede ser?, ¿cómo se puede mejorar y cómo llevarlo a cabo con los recursos disponibles? Esto implica acercamientos distintos al mismo fenómeno, aun cuando están íntimamente ligados, ya que las preguntas de investigación no son abiertas, sino que están ya dirigidas a comprender aspectos que se identifican como relevantes para el proyecto y para el cliente.

⁷ Por ejemplo el año fiscal o el proceso anual de compras, que incluye búsqueda y acuerdo con proveedores, y las ventas, y comprende la prospección, el cierre de contratos y la cobranza.

Mientras que las preguntas de diseño surgen del fenómeno mismo a través del análisis (esto es, no son implantadas ni puestas por el despacho), sino que son una forma de traducción de lo que se observa y explica en términos tales que pueda ser ‘procesado’, utilizado y transformado por el diseño.

En todos los casos realizados, la solución dependió de la manera en que se plantea y desarrolla la investigación, y ésta dependió a su vez de un acercamiento global a la problemática concreta y del proceso de construcción de la pregunta con el cliente.

CONOCER MÁS CON MENOS

En todos los casos se presenta la necesidad de realizar una investigación para comprender y explicar un fenómeno sociocultural relacionado con el cliente del cliente, lo mejor y lo más rápido y corto posible para diseñar una solución. Por ejemplo, en el caso de “Tianguis” (caso 1), dado que el objetivo del proyecto era “obtener mayor comprensión del tianguis para ver con claridad la oportunidad de negocio y saber cómo ingresar a dicho sector con el mayor éxito posible”, sabíamos que era necesario llevar a cabo un buen estudio, lo bastante amplio y profundo para comprender al sector, pero rápido y corto para indicar la manera de entrar al sector y crear una estructura física de puesto que pudiera realizar la planta, y sobre todo que tuviera una alta probabilidad de ser aceptada por el sector. Es decir, el proyecto no se planteó exclusivamente como un estudio, aunque así se caracterizó; no fue un estudio a fondo ni exhaustivo del sector, sino un estudio para conocer lo suficiente con lo que se pudiera diseñar una solución coherente, consistente y viable.

Este planteamiento implicó, como en todos los casos desarrollados por el despacho, un balance, una tensión entre conocer el sector de los mercados sobre ruedas y diseñar una forma de entrada al mismo; en otras palabras se dio una tensión entre el rigor del método tradicional de investigación de campo orientado a comprender y explicar fenómenos socioculturales y el cumplimiento de los objetivos generales del proyecto, dentro de las condiciones del cliente y del despacho. Es decir, nuevamente en un proceso de investigación-acción [Greenwood, 2005], no de investigación profunda para la acción, como puede ser el planteamiento metodológico de Foster [1969] y de Palerm (1969).

ANTROPOLOGÍA DE LOS ANTROPÓLOGOS

A partir de los casos desarrollados y a la luz de las posiciones de algunos autores, elaboraré algunas reflexiones teóricas y metodológicas sobre la antropología aplicada en mi despacho. Para ello procuro seguir la propuesta de Palerm [1998:

38], en el sentido de que una de las primeras tareas de la antropología aplicada es hacer antropología de los antropólogos; en este caso haré antropología sobre mi quehacer. Para cumplir con la metodología de la antropología, lo correcto sería comparar mi metodología con la de otros consultores. Sin embargo, como se indica al inicio, normalmente los antropólogos aplicados no publican su metodología y, por tanto, no es posible hacer un análisis comparativo de tecnologías de aplicación o un análisis de sus resultados.

Este artículo surge de la reflexión sobre la experiencia de ocho proyectos o casos desarrollados en campo en el lapso de dos años, para descubrir la forma en que se han usado los conocimientos, técnicas y herramientas de la antropología social, así como para sacar principios de aplicación replicables en situaciones similares, con el objetivo de lograr resultados semejantes en el futuro, es decir, para delinear una metodología. En la siguiente sección presentaré las constantes encontradas en tres apartados: el primero referente a los proyectos y a la metodología aplicada, el segundo referente al antropólogo como actor dentro de los proyectos, el tercero referente a la antropología social a la luz de los proyectos aplicados. En este último apartado respondo a la pregunta central del trabajo, es decir, si en el despacho se hace o no antropología aplicada.

De los proyectos y de la metodología

1. Objeto de estudio e intervención

En todos los casos o proyectos, el planteamiento de estudio e intervención dependió de la problemática presentada por el cliente. El objetivo del proyecto se derivó de una necesidad por satisfacer o una situación por resolver, mientras que el objeto específico de estudio (la pregunta de investigación) se construyó con el cliente de acuerdo con el objetivo general. Por lo tanto la naturaleza de la pregunta es práctica, pues es detonada por una situación y está orientada a modificarla.

2. Marco teórico

En todos los proyectos fueron determinantes los marcos teóricos de referencia para identificar problemáticas sociales en términos que fueran entendibles y atendibles, para acercarse al campo e identificar factores y relaciones que de otra forma hubiera sido imposible, para interpretar los datos y sus relaciones; así como para imaginar formas de solución.

En los casos del despacho, la delimitación del objetivo y recursos que enmarcaron cada proyecto implicó una definición técnica con fines prácticos, sin una explicación ni una elaboración teórica. En cualquier caso, las referencias teóricas sirvieron para categorizar fenómenos que de otra manera hubiera sido imposible identificar y tratar.

En cada caso los objetivos fueron planteados en consonancia con los intereses y recursos de cada cliente, con una finalidad totalmente práctica. De igual manera el proceso de desarrollo del proyecto estuvo dictado por los parámetros del cliente y del proyecto. Haber observado lo anterior permitió darle factibilidad y viabilidad a cada proyecto; sin embargo, la propia dinámica impidió una elaboración teórica y una profundización descriptiva acorde con un proyecto de investigación antropológico académico.

En este sentido, el marco teórico se limitó al “uso de conocimientos teóricos”, como sugiere Andrés Latapí [2005], en tanto es útil para clarificar el objetivo práctico y de estudio, precisar la estructuración del proyecto en general y de la etapa de estudio en particular, realizar el análisis de los datos obtenidos, particularmente en sus relaciones explicativas, así como dirigir el enfoque de solución. En el fondo se utilizaron marcos teóricos para diagnosticar y ofrecer cuadros útiles para el diseño de soluciones y la toma de decisiones por parte de los clientes.

3. Datos etnográficos

La técnica etnográfica, es decir, el trabajo de campo con observación participante, entrevistas a profundidad, etcétera, fueron aplicadas en el marco de cada proyecto, dentro de los límites y condiciones que ofrecía. En ellos buscamos siempre el balance óptimo entre el objetivo planteado y la aplicación técnica, para producir el mayor conocimiento posible con recursos limitados en los términos del objetivo planteado. Siempre vivimos la tensión entre la aplicación técnica mínima necesaria para sacar el máximo de conocimiento. Por eso las descripciones y datos etnográficos se usaron para ser comparados y analizados con la información de contexto recopilada.

4. Condiciones

El tiempo, dinero, conocimientos, relaciones y demás recursos del cliente, junto con su disponibilidad (nivel de necesidad y nivel de interés), determinan las condiciones del proyecto. Sobre estas condiciones hemos formulado los proyectos buscando una relación razonable de medios acordes con el objetivo general. De la observación de tales condiciones dependerá en buena medida el nivel o grado de viabilidad y factibilidad del proyecto, por lo menos en la etapa de investigación y diseño. Para la etapa de puesta en marcha, dependerá también de las condiciones de los actores vinculados, como es el cliente del cliente (grupo social), y demás clientes de soporte.

5. Creación

Desde el punto de vista metodológico, en los proyectos distinguimos dos momentos de acercamiento y enfoque sobre una problemática social. En un primer

momento se trata de describir y explicar un fenómeno social respondiendo a la pregunta ¿qué es y cómo es? En un segundo momento se trata de responder a las preguntas ¿cómo podría ser?, ¿cómo se puede mejorar?

En el primer momento la formación antropológica académica ha sido fundamental, ya que ésta ha servido de base para reconocer la problemática básica del cliente, construir las preguntas y diseñar las acciones de investigación. En el segundo momento, siempre sobre la base que ofrece el primero, el despacho ha requerido y conjugado diversos recursos técnicos que son parte de su acervo, conjugando talentos de distintos especialistas para diseñar y llevar a cabo las soluciones. De manera destacada ha contribuido la capacidad de imaginación, en parte dada como una aptitud y desarrollada como una habilidad, a través de la formación y la experiencia profesional en el área del diseño.

Los dos momentos se articulan y funcionan de manera concomitante, ya que a medida que se hace una adecuada investigación, se tienen más elementos para el diseño de la solución y la gestión de la puesta en marcha. Cuando el diseño de la investigación toma en cuenta las condiciones, problemáticas y necesidades del cliente, se obtienen datos de forma más eficiente. Es decir, si se diseña la investigación 'de cara' a la 'problemática detonadora' habrá mayor claridad y economía de recursos. Por otro lado, a medida que se diseña y lleva a cabo una solución consistente, completa, estratégica, aparecen con mayor claridad nuevas significaciones de los datos encontrados que sirvieron como base para la solución. En cierta forma hemos podido 'hacer un diálogo' concurrente entre dos esquemas de acercamiento y trabajo con la realidad.

6. Criterios de gestión

Debemos señalar que en un proyecto del despacho los objetivos e indicadores de medición, evaluación y logro deben quedar enmarcados en los términos y condiciones del proyecto mismo (objetivo, método, entregables, alcances, tiempo, dinero, manejo...), es decir, deben estar limitados y definidos por los intereses del cliente.

Sin embargo, eso no debe significar una definición de acciones y tiempos previa ni exhaustiva, pues el resultado sería una "camisa de fuerza" que restaría capacidad de visión, dirección y gestión. Por eso es importante definir sólo los términos básicos del proyecto a manera de "marcos de referencia", como 'planes de vuelo general' así como principios de acción, normas a seguir y reglas de operación básicas para gestionar con gran flexibilidad, adaptándose a las condiciones del cliente, del grupo social estudiado y de la dinámica de relación entre actores.

En todos los casos es crucial realizar la investigación dentro del marco establecido por el proyecto (dentro de restricciones de tiempo y recursos), y "de cara" a la aplicación futura. Esto nos lleva a plantearnos el problema de la aplicabilidad, implicación, consecuencias e impactos de una investigación antropológica, así como la responsabi-

lidad y ética profesional (del antropólogo y del gremio) sobre los fenómenos sociales que estudia y sobre los cuales tiene incidencia, aunque sea por omisión.

7. Perspectiva “holística”

En todos los casos identificamos que la visión global u holística del antropólogo le permitió facilitar el proceso de comprensión y acercamiento entre actores, conciliando intereses y categorizando soluciones compartidas, desempeñando así un papel de ‘mediador’, como sugiere Palerm en su reporte sobre el proyecto La Angostura [1993]. Sin embargo, la capacidad de crear y poner en marcha soluciones dependió más de las habilidades y técnicas que forman parte del acervo profesional del antropólogo y del despacho. Esto resalta el valor que tiene la formación personal y profesional del antropólogo, así como su historia, posición y papel dentro de los contextos sociales en los que se desempeña.

A pesar de las restricciones del proyecto, la perspectiva global u holística y el método de campo que ofrece la antropología son fundamentales, ya que permiten identificar la estructura y dinámica de las relaciones, así como los intereses vivos, actuantes, más allá de verbalizaciones, sentimientos y racionalizaciones directas y concretas.

A diferencia de otras técnicas y métodos de investigación, como la sociología, la psicología o las técnicas de investigación tradicionales de mercado, la antropología social ofrece la posibilidad de ver sujetos “completos”, no sólo “consumidores” (mercado) o “trabajadores” (dentro de un proceso productivo o económico), ofreciendo cortes profundos más que extensos acerca de los grupos sociales estudiados, como los tianguistas concretos y del “tianguis” como fenómeno sociocultural, identificando asimismo los factores organizacionales, *interaccionales* y sociales, es decir, todas las relaciones del fenómeno completo, visto como sistema, como sugiere Rodríguez Mancilla [2004] en la aplicación de la teoría de sistemas de Niklas Luhmann.

Este planteamiento particular de la antropología, permite que lo investigado, aun dentro de las limitaciones de un proyecto aplicado, sea visto globalmente y comparado con otros casos similares (método comparativo). De igual manera permite hacer comparaciones con estructuras más amplias en las que están insertos dichos casos.

Este acercamiento permite generar conocimientos consistentes, coherentes, concurrentes, de alguna manera “sólidos”, relativamente en poco tiempo. Es decir, esta metodología de relacionar datos de primera mano en el campo (nivel micro) para “conectarlos” con datos indirectos de contexto (nivel macro) es clave para ver más e ir más lejos (“microdatos” relacionados con “macro entornos”).

8. Propuestas para una metodología de aplicación de la antropología

Consideramos que, en lo esencial, el método de aplicación de la antropología consiste en tomar como eje central a la persona, es decir, al cliente y al ‘cliente

del cliente' o grupo social, en toda su complejidad dentro de su contexto, para comprender en sus propios términos y en su perspectiva los factores que explican una problemática y un fenómeno social determinado; asimismo para diseñar y llevar a cabo nuevas formas de relación orientadas a modificar una situación limitante o negativa para el cliente y el grupo social.

Cualquier proyecto obedece a este principio metodológico básico. El 'enclavamiento' de las decisiones se plantean, diseñan, realizan, evalúan y validan en función de las necesidades, valores, intereses y requerimientos del cliente y del 'cliente del cliente' o grupo social.

9. Algunas problemáticas de aplicación

Muchos proyectos de investigación no inciden en la toma de decisiones, porque no se aplican, ni se traducen en programas de intervención o simplemente no se concluyen.

Algunas causas que identificamos a partir de la aplicación de casos son:

- a) Relevancia. Poca relevancia de la problemática social o poca valoración de la problemática por parte de patrocinadores potenciales.
- b) Objeto de investigación. Poca claridad en la ubicación del grupo a investigar u objeto de investigación formulado "en abstracto", centrado más en ideas y conceptos.
- c) Atención a la demanda. Planteamiento de la pregunta a investigar que no resulta adecuada a la demanda; en otras palabras, la pregunta de investigación está formulada en términos de los intereses académicos del investigador, sin comprender las necesidades del cliente.
- d) Alineación de intereses. Falta de profundización en los intereses de los actores en juego dentro del proceso. En consecuencia, falta de comprensión y de alineación de los intereses identificados con los intereses del cliente prospecto (incluyendo prioritariamente los intereses del grupo social a investigar).
- e) Viabilidad. Falta de definición de medios o inadecuación de medios a fines; diseño de programa de investigación que no guarda proporción con los objetivos y alcances; poca claridad y eficiencia en la comunicación del enfoque de solución, el método, las etapas, los entregables.

10. Criterios. A partir de las experiencias sugerimos seguir los siguientes criterios en un proyecto de antropología aplicada:

- a) El principio metodológico de un proyecto de antropología aplicada es colocar en el centro a la persona, esto es, al cliente y al grupo social o 'cliente del cliente' en nuestro esquema.

- b) Considerar la relevancia social del grupo y de las problemáticas sociales investigadas. Por ejemplo en el caso 1, ¿qué necesidades tienen los tianguistas como personas, como organización, como grupo social y qué importancia social representan?
- c) Tomar en cuenta las condiciones del cliente y de los actores, lo que implica considerar sus capacidades respondiendo a las preguntas ¿el proyecto es viable?, ¿es financiable?, ¿se relaciona con el objeto central del negocio?
- d) Seguir el principio de ‘poner al centro’ a la persona quiere decir que las preguntas anteriores no se plantean, ni se responden ‘teóricamente’, sino ‘concretamente’, observando ‘en vivo’ al cliente y al grupo social.

Del antropólogo

1. Predicción y credibilidad

Es importante que el antropólogo identifique e interprete la necesidad que, se presume, puede resolver. Por eso en un proyecto el prediagnóstico de la necesidad es importante, como lo es la prefiguración de los caminos posibles de solución y la ponderación preliminar de los recursos requeridos, la factibilidad y el nivel de éxito estimados. Así, la promesa razonable de que el antropólogo podrá encontrar el camino de solución depende de la credibilidad del profesional, de su metodología, de las técnicas y herramientas que maneja, lo cual de alguna manera depende de la capacidad de la antropología para “predecir” un fenómeno determinado, pero sobre todo de crear fenómenos nuevos como sugiere Palerm [1987].

2. Traducción

En los proyectos del despacho ha sido importante traducir los datos de campo y los análisis en formas entendibles y utilizables por el cliente. Lo cual implica manejar sus códigos de lenguaje, así como el uso de herramientas y habilidades de comunicación para convertir información con valor, pero árida, en información valiosa y útil para el cliente.

3. Actitudes

Otro elemento clave para el desarrollo de los proyectos fue la relación y el acuerdo operativo entre el despacho y el cliente a partir de una identificación de valores básicos. Ello propicia una dinámica de comunicación y apertura, que a su vez facilita el diálogo y la exploración. También debemos decir que no con todos los clientes se propicia una relación de abierta colaboración, pero es indispensable un mínimo de apertura para conocer la situación real del cliente y para construir un diálogo. Por otra parte, la actitud de disposición, escucha y “docilidad” interna del equipo, partiendo de disciplinas y experiencias diversas, ha sido un factor crítico, aunque ha dependido más del nivel de madurez de las

personas que participan que de la forma de trabajo estructurada por el método. Otro aspecto determinante ha sido la actitud del equipo por “aprender” del grupo social estudiado, sobre sus prácticas y usos.

De la antropología

1. Posición y papel del antropólogo

Es importante señalar que en los casos del despacho y en los referidos por los autores analizados se muestran las posiciones y papeles que el propio antropólogo desempeña como un actor dentro de un proyecto. Esto se hace evidente al analizar la relación del antropólogo con el cliente; al considerar el acervo de conocimientos, técnicas y experiencias profesionales y personales que tiene el antropólogo, al considerar el papel del antropólogo como facilitador del proceso y mediador entre los actores que intervienen en el proyecto.

El reconocimiento de la posición y papel del antropólogo tiene implicaciones teóricas y metodológicas, dado que el antropólogo no está “fuera de la ecuación” ni de la problemática que estudia, observa y ayuda a resolver, sino que es parte de ella en el sentido general y en sentido estricto, como sostienen Baba y Hill [1997, 2000] cuando hablan del reconocimiento y del compromiso del antropólogo con el grupo social que estudia, al cual llaman ‘praxis’.

Tanto es así que las distintas perspectivas teóricas y metodológicas aplicadas parten del supuesto de que la relación del antropólogo con un actor determinado dirigirá el proceso y el resultado de un proyecto en uno u otro sentido. En consecuencia, para cada perspectiva, la adecuada aplicación del método o simplemente la aplicación ‘a secas’ del método antropológico conlleva la relación con un determinado actor.

Este papel no es ‘puro’ o ‘neutral’, sino que parte de una identificación básica con el sistema de valores del cliente primario y una búsqueda de identificación con el sistema de valores del grupo social beneficiario (cliente primario del cliente primario en nuestro esquema).

Es importante reconocer que el antropólogo y los demás actores (el cliente, el cliente del cliente o grupo social, el cliente de soporte, etcétera) tienen posiciones, valores e intereses propios y definidos, aun cuando haya diferenciales en términos de necesidades, intereses y capacidades (poder). Ese reconocimiento comprende la historia de las relaciones del antropólogo con el cliente. En todos los casos referidos hay una historia de relación con los clientes, es decir, se ha dado una relación anterior al proyecto; asimismo, se ha dado una identificación básica entre el sistema de valores del cliente y del antropólogo. En cierta forma ésta ha sido una precondition para la calidad del diálogo, del desarrollo del proceso y del resultado.

2. Compromiso ético

La identificación del sistema de valores del antropólogo con el del cliente implica un compromiso ético para el antropólogo, ya que tiene la obligación de mostrar las coherencias e incoherencias, consistencias o inconsistencias del cliente y del proyecto, e incluso de su propia participación. De manera especial, implica el compromiso de comprender ‘en sus propios términos’ la realidad del cliente y del grupo social, siendo capaz de explicar y proponer los puntos concretos de confluencia. También es importante reconocer que el antropólogo y el cliente son interpelados por el proceso y por el grupo social.

El compromiso ético implica además, como sugiere Palerm [1987], asegurar que la orientación de las acciones puestas en marcha en un programa sea benéfica para el cliente y para el cliente del cliente. Para ello es fundamental comprender, en primer lugar, las necesidades y perspectivas de los actores, especialmente del cliente y del grupo social, ya que la consistencia y calidad de una solución dependen de la satisfacción de necesidades y la atención de intereses reales y sentidos. En segundo lugar, es fundamental reconocer las capacidades y recursos de los actores —condiciones—, especialmente del cliente y del grupo social, de forma que la solución sea viable y factible.

3. Antropología aplicada y antropología académica

Desde un punto de vista básico, el modelo metodológico de investigación es el mismo en la antropología aplicada que en la académica, lo que varía es el grado o profundidad, así como la forma de diseñar y llevar a cabo una solución. Sin embargo, aún en la forma de investigar reconocemos que la aplicación de la antropología implica una modalidad distinta a la que tiene la antropología académica, en tanto que, además de los factores que propone Foster [1969], como el patrocinador, el usuario, los fines y el producto, consideramos que la posición del antropólogo frente al fenómeno —siempre “de cara a al problema por resolver”—, los actores que intervienen y la relación que se establece con ellos, son distintos. De alguna manera, como sugiere Greenwood [2005], cada estructura de relación comprende una estructura epistemológica.

No obstante, de acuerdo con Palerm (1969), no hay diferencias entre la antropología aplicada y la académica, considerando el punto de vista de que la vocación profunda de la antropología es explicar y cambiar la realidad. La praxis científica y la praxis social de la antropología son dimensiones distintas con alcances igualmente diversos, dentro de un mismo cuadro teórico y principio metodológico.

4. ¿El trabajo del despacho es antropología social aplicada?

Planteada la pregunta en términos de ‘utilización’ de técnicas y conocimientos, y en una perspectiva purista de rigor académico, diríamos que el despacho no

hace antropología social, porque no realiza una discusión teórica a partir de datos obtenidos en campo.

Sin embargo, es necesario señalar que el despacho ha adoptado la visión global u holística y el trabajo de campo como forma de trabajo, es decir, como forma de ver, observar, analizar y comprender a sus clientes, en especial a los clientes de sus clientes —es decir, a los grupos sociales vinculados con sus clientes—, y sus relaciones. Desde ellos, el despacho ha aprendido a abordar y explicar aspectos de sus vidas que son susceptibles de ser modificados y están relacionados con fenómenos sociales mayores, como es el caso del vandalismo (casos 6 y 7, “Telefonía pública con monedas”), de la exhibición en el comercio popular (Caso 1, “Tianguis”), de la integración sociocultural y económica de mexicanos en Los Ángeles (Caso 4, “Hispanos”), del desarrollo familiar y de negocio de micro empresarios populares en el área metropolitana de México (Caso 8, “Crédito popular”), etcétera.

Por consiguiente, se plantea la pregunta en términos de ‘adopción’, es decir, si la forma de trabajo que incorpora una visión holística y el trabajo de campo como principios de trabajo metodológicos para resolver problemas prácticos son formas de hacer y aplicar antropología social, y si el conocimiento adquirido y generado es válido. Nosotros diríamos que sí, que es antropología social aplicada, a pesar de que el objetivo, el alcance y la profundidad sean menores, y de que no haya una discusión teórica explícita.

En efecto, en el método de trabajo del despacho es importante comprender un fenómeno social en tanto es una extensión de la vida y dinámica de personas y grupos concretos; asimismo, en tanto que ayuda a explicar necesidades y problemáticas de tales personas y grupos, de manera que se puedan satisfacer o resolver. Por eso es coherente el principio de comprender un fenómeno social lo mejor posible, tomando como centro de observación a grupos sociales, teniendo siempre a la vista la problemática planteada dentro de condiciones concretas —con recursos normalmente escasos—, para explicar y satisfacer necesidades del cliente y del cliente del cliente (grupo social). Este principio metodológico práctico surge del objeto y dinámica del proyecto, no de un planteamiento teórico.

ALGUNAS RECOMENDACIONES A MANERA DE CONCLUSIONES

La viabilidad de la propia disciplina obliga a responder a las demandas y necesidades sociales, no sólo dentro de los ámbitos académicos a través de los institutos y entidades dedicadas a la investigación, formación y difusión de la antropología, sino dentro de los ámbitos donde se producen decisiones, interviniendo con los actores sociales en sus lógicas de intercambio de valor, lucrativo, no lucrativo, simbólico, etcétera. Esto no implica perder sino complementar el

trabajo de investigación científica profunda y de largo aliento, referente a las problemáticas estructurales y globales (“macro”) propias de su tradición como ciencia social.

En este sentido, la viabilidad de la disciplina tiene relación directa con el desarrollo de métodos de investigación de cara a la solución de problemáticas sociales. Esto, a su vez, tiene relación con la formación de antropólogos en habilidades de investigación y de aplicación que les brinden herramientas para aumentar la factibilidad de proyectos académicos y aplicados, pero también en lo referente a la procuración de fondos, la comunicación, la administración, etcétera. Ello implica una relación de diálogo entre disciplinas, tanto en el nivel de problemáticas concretas a través de proyectos aplicados, como de las implicaciones y consecuencias a través de la reflexión académica.

De la misma forma en que uno de los factores críticos de éxito para un proyecto de antropología aplicada es la identificación de quién plantea la pregunta de investigación [Pérez Lizaur, 2003]; o la identificación del sistema de valores del antropólogo con el del cliente, podemos decir que uno de los factores críticos para asegurar la viabilidad de la antropología en tanto disciplina realizada por antropólogos, es la capacidad que tenga el antropólogo para identificar quién plantea la pregunta de investigación en el nivel social, así como la capacidad que tenga para identificarse con su sistema de valores.

BIBLIOGRAFÍA

Adler Lomnitz, Larissa

2001 “Redes sociales, cultura y poder”, en *Ensayos de antropología latinoamericana*, México, Porrúa-FLACSO.

Arnold, Marcelo

2002 *Cultura organizacional y teoría de la autopoiesis*, México, UIA.

Baba, Marietta

2000 “Theories of Practice in Anthropology: A Critical Approach”, en *The Unity of Theory and Practice in Anthropology: Rebuilding a Fractured Synthesis*, NAPA Bulletin, núm. 18.

Baba, Marietta y Carole Hill

1997 “Introduction”, en *The Global Practice of Anthropology*, Virginia, Studies in Third World Societies.

Bordieu, Pierre

2005 *Capital cultural, escuela y espacio social*, México, Siglo XXI Editores.

Burkhalter, S. Brian

2004 (1986) “If Only The World Listen: The Anthropology of Business and the Business of Anthropology”, en Higgins, Patricia y Anthony Paredes, *Classics of practicing anthropology*, Oklahoma, Society for Applied Anthropology.

Carrasco, Tanya, Diego, Iturralde, y Jorge Uquillas (coords.)

2000 *Doce experiencias de desarrollo indígena en América Latina*, Bolivia, Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de América Latina y el Caribe/Fondo Indígena/Banco Mundial.

Drucker, Peter

2000 *"Self Assesment Tool", taller y herramientas de planeación para organizaciones no lucrativas*, s/l, Peter Drucker Foundation.

Fernández Güel, José Miguel

2004 *Planificación estratégica de ciudades*, España, Gustavo Gili/Proyecto & Gestion.

Foster M., George

1969 *"Applied Anthropology"*, Little Brown & Company, Boston.

Greenwood, Davyd

2005 *La antropología "inaplicable": El divorcio entre la teoría y la práctica y el declive de la antropología universitaria*, s/l, versión mimeografiada.

Hamada, Tomoko

1994 *"Anthropology and Organizacional Culture"*, en Hamada, Tomoko y Willis E. Sibley, *Anthopological Perspectives on Organizacional Culture*, Nueva York/Londres, University Press of America.

Hannerz, Ulf

1993 *Exploración de la ciudad*, México/España, Fondo de Cultura Económica.

Hernández, Bolívar

1982 *Principales problemas en torno a los reacomodos de la población afectada. Proyecto hidroeléctrico La Angostura, Chiapas*, México, versión mimeografiada.

Higgins, Patricia y Anthony Paredes

2000 *Classics of Practicing Anthropology 1979-1998*, Oklahoma, Society for Applied Anthropology.

Latapí Escalante, Pablo

2005 *"Enseñanza y aprendizaje de la antropología aplicada en México"*, manuscrito.

Lomnitz, Claudio

1996 *"Insportable levedad"*, en *Revista Fractal*, núm. 2, julio-septiembre.

Lonergan, Bernard

2001 *Método en teología*, Salamanca, Sígueme.

Nahmad, Salomón

1997 *"Mexican Applied Anthropology: From Founder Manuel Gamio to Contemporary Movements"*, en Baba, M. (ed.), *The Global Practice of Anthropology*, Virginia, Studies in Third World Societies.

Odell Butler, Mary y Jacqueline Copeland-Carson

2005 *"Creating Evaluation Anthropology"*, en *Introducing an Emerging Subfield. NAPA Bulletin 24*, s/l, National Association for the Practice Anthropology a Section of American Anthropological Association.

Palerm Vich, Ángel

1987 *Teoría etnológica*, Querétaro, Universidad Autónoma de Querétaro.

1993 *Planificación regional y reforma agraria*, México, UIA/Gernika.

1998 *"Antropología y marxismo"*, en *Antropologías*, s/l, CIESAS.

Perez Lizaur, Marisol

- 2000 "Decisiones laborales entre ejecutivas", en Bueno, C. (coord.), *Globalización: una cuestión antropológica*, México, CIESAS.
- 2001 "Constructing Applied Anthropology in Mexico", en *Applied Anthropology*, vol. 23, núm. 4, otoño.
- 2003 "¿A quién tenemos en mente cuando hacemos antropología aplicada?: Un análisis y algunas reflexiones", presentación en el Congreso de la UNICAES, s/l, julio.

Rodríguez Mansilla, Darío

- 2004 *Organizaciones para la modernización*, México, UIA, colección Teoría social.

Robichaux, David

- 2002 "Cultura economía y grupo doméstico en México: una crítica y una propuesta desde la antropología", en *La familia en América del Norte: evolución, problemática y política*, México, Trillas/UANL.

Steward, Julian

- 1963 *Theory of Culture Change. The Methodology of Multilinear Evolution*, Urbana, University of Illinois Press.

