

06-009

### **Project management from the voluntary guidelines for land governance from FAO: analysis of the Mapuche conflict in Chile.**

Felipe Buguño Echiburu<sup>1</sup>; Ignacio De Los Ríos Carmenado<sup>1</sup>; Rodrigo Castañeda<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad Politécnica de Madrid; <sup>2</sup>FAO;

The conflict between the Chilean State and some Mapuche organizations is related to the governance, land tenure, and with the absence of social integration and social sensibility during the implementation process of private and social projects. This investigation approach the complexity of Project management through the analysis of the voluntary guidelines of governance from FAO and from the dimensions of the international competences in the project management competences (IPMA). The land governance will be analyzed, from the integrated knowledge (expert and expertise) and from the project management international standards. We are considering Fao document about their experience in the study area and questionnaires to the stakeholders. The results shows that the absence of many of the IPMA competences, mainly those related to the stakeholders, has been the main cause of the violent conflicts generated, the recognition of the customary law and the land concentration as the more influent factors. Finally, the working line of the Working with people model, as a governance model, will facilitate the implementation of the FAO voluntary guidelines of governance land tenure, will increase endogenous development of the local communities and will strengthen leaderships.

**Keywords:** Social learning; Working with people; Governance; Mapuche; IPMA Competences; Stakeholders.

### **Dirección de Proyectos desde las directrices voluntarias para la gobernanza de la tierra FAO: análisis del conflicto mapuche en Chile.**

El conflicto entre el Estado chileno y algunas organizaciones mapuches, tiene relación con la gobernanza y tenencia del territorio y con los procesos de implementación de proyectos de inversión carentes de integración y sensibilidad social. Esta investigación aborda la complejidad del desarrollo de proyectos mediante el análisis de las directrices voluntarias de gobernanza de la FAO y desde las dimensiones de competencias internacionales IPMA para la dirección de proyectos. Se analizará la complejidad de la Gobernanza de la tierra, desde la integración del conocimiento (experto y experimentado) y desde los estándares internacionales de las competencias para la dirección de proyectos. Se consideran además documentos de FAO de experiencias en la zona y entrevistas a agentes implicados. Los resultados evidencian que la ausencia de muchas de las competencias IPMA, principalmente en relación con las partes implicadas, las cuales han sido la causa principal de los violentos conflictos generados, destacando el no reconocimiento de derechos de la propiedad ancestral y la concentración de tierras. Finalmente, los lineamientos del meta-modelo Working with people, como modelo de gobernanza, facilitará la implementación de las directrices voluntarias de gobernanza de la tierra de FAO, aumentará el desarrollo endógeno de las comunidades y fortalecerá el liderazgo.

**Palabras clave:** Aprendizaje social; Trabajando con la gente; Gobernanza; Mapuche; Competencias IPMA; agentes involucrados.

Correspondencia: Felipe Buguño Echiburu: felipe.bugueno.echiburu@alumnos.upm.es

Ignacio De Los Rios: ignacio.delosrios@upm.es

Agradecimientos: Food and Agriculture Organization



Este obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## 1. Introducción

Internacionalmente se ha aceptado que una adecuada dirección de proyectos facilitará la consecución del éxito del mismo y la apreciación positiva por parte de todos los agentes implicados (IPMA, 2009; Azqueta & Delacámara, 2006; de los Ríos-Carmenado, Herrera-Reyes, & Guillén-Torres, 2014). Al mismo tiempo, una dirección de proyectos competente disminuye la generación de conflictos relacionados a las intervenciones, especialmente en aquellos casos donde se gestionan e intervienen recursos naturales (Esteves, Franks, & Vanclay, 2012; Forest Policy and Economics, 2013; Gómez-Vázquez, Álvarez-Álvarez, & Marey-Pérez, 2009). Hoy en día, con una sociedad cada vez más exigente en cuanto a las competencias y habilidades que deben tener los equipos que llevan a cabo los proyectos, es necesario considerar todos los factores relacionados al contexto en el que se desarrollará una intervención y no sólo los factores técnicos como se acostumbraba en los proyectos tipo "blueprint" (Badewi, 2016; Cazorla, de los Ríos, & Salvo, 2013; Palmer, Munro-faure, & Arial, 2012). Los factores relacionados al contexto no estarán necesariamente bajo el control de la dirección de proyectos, pero el conocerlos e interiorizarlos en el proceso directivo puede determinar el éxito o el fracaso del mismo (Wang, Jiang, & Pretorius, 2016). Aquellos proyectos en los que se intervienen recursos naturales son, hoy en día, una de las principales causas de conflictos sociales debido a la no consideración de todos los agentes implicados y los derechos que estos pueden tener sobre dichos recursos, el acceso a estos y su propiedad (Forest Policy and Economics, 2013; Jijelava & Vanclay, 2017). Los conflictos relacionados a la gobernanza y gestión de proyectos de recursos naturales son comunes y pueden observarse a diferentes niveles y con distintas dimensiones e intensidad (Forest Policy and Economics, 2013). Sin embargo, una gestión adecuada de los proyectos, generará efectos positivos en los agentes implicados (De Los Ríos-Carmenado, Guillén-Torres, & Herrera-Reyes, 2013).

La gobernanza es la forma en que los distintos agentes implicados se coordinan para conseguir objetivos comunes, a través del intercambio de conocimiento, experiencias, recursos e ideas a niveles político, social y económico (Palmer et al., 2009; Zurbruggen, 2011). La Organización para la Alimentación y Agricultura de las Naciones Unidas (FAO) ha profundizado el término definiendo la Gobernanza de la Tierra como "las reglas, procesos y estructuras a través de las cuales se toman las decisiones sobre el uso y control de la tierra, la manera en que se implementan y ejercen las decisiones y cómo se gestionan los intereses de los diferentes agentes implicados" (Palmer et al., 2009). El concepto, sus principios generales y de aplicación han sido fruto de un proceso incluyente y participativo donde intervinieron representantes de gobierno, organizaciones de la sociedad civil, agentes del sector privado, organizaciones internacionales y académicos, culminando en el documento de las "Directrices Voluntarias sobre la Gobernanza Responsable para la Tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional" (DVGT) (FAO, 2012; Palmer et al., 2012). La implementación de las DVGT es un proceso donde deben interactuar todos los agentes implicados (Beckh et al., 2015), permitiendo la generación de conocimiento compartido donde converjan el conocimiento experto con el conocimiento experimentado (Cazorla et al., 2013; De Los Ríos, Rivera, & García, 2016; Herrera Reyes, Rivera Méndez, & de los Ríos Carmenado, 2015).

Desde sus orígenes, en el siglo XIX con el proceso de Ocupación de la Araucanía, el "conflicto mapuche" ha estado relacionado con la gobernanza y tenencia de la tierra, reconocimiento de costumbres, identidad cultural y derechos ancestrales (Aylwin, 1995, 2000; Pineda, 2014; Pinto Rodríguez, 2003). La promoción del desarrollo económico mediante la explotación de recursos naturales, superficies agroforestales e industriales; y el aumento en la concentración y extranjerización de tierras, ha incidido en el acceso a la tierra que tienen las comunidades mapuches y sus integrantes (FAO, 2014; Leyton, 2009).

Además, los procesos de implementación de proyectos de inversión y desarrollo han sido carentes de integración y sensibilidad social, donde incluso algunas empresas han reconocido que parte de su gestión no consideró adecuadamente a los pueblos originarios (Aylwin, 2002; Guerrero, 2016). Actualmente, el conflicto sigue generando división e inestabilidad social, que al igual que en otros conflictos relacionados con los recursos naturales, no ha estado exento de violencia, llegando a ser calificado como un conflicto de connotación terrorista (FAO, 2014; Forest Policy and Economics, 2013; Lobo Fernández, 2014; Wang et al., 2016), afectando directamente la consecución de una gobernanza responsable de la tierra y el desarrollo social sostenible.

La presente investigación analiza la relación entre las competencias en la dirección de proyectos (IPMA) a través del meta-modelo de planificación "Working with people" para la consecución de una gobernanza responsable de la tierra (FAO). La presencia de las competencias en los equipos de dirección de proyectos facilitará el desarrollo de los mismos y disminuirá la aparición de nuevos conflictos, siendo posible conseguir una gobernanza responsable de la tierra.

## 2. Metodología

La investigación se realizó con información empírica obtenida mediante la participación de representantes de los gremios industriales de la zona donde se desarrolla el conflicto mapuche. Estos fueron seleccionados en función de la representatividad espacial y su profundidad de conocimiento y experiencia (Mejía Navarrete, 2000). La herramienta utilizada consistió en una encuesta que permitió determinar la presencia y el grado de consideración de las competencias para la dirección de proyectos de la Asociación Internacional para la Dirección de Proyectos (ICB-IPMA) por parte de las empresas y asociaciones que realizan inversiones en el territorio donde se desarrolla el conflicto. El cuestionario fue respondido por 15 representantes de distintos gremios empresariales pertenecientes a la agrupación "Multigremial de la Araucanía", quienes pertenecen a distintas industrial que intervienen en la zona de conflicto (tabla 1), con empresas de gran capital e impacto, tales como Forestal Arauco, Coca-Cola embonor S.A., y empresas del grupo Cencosud S.A. (retail, inmobiliaria, banca), entre otras.

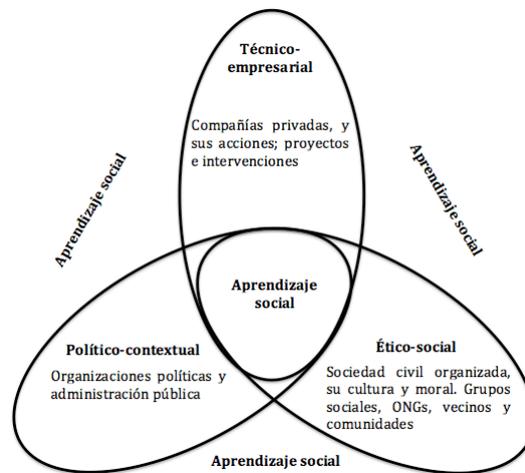
**Tabla 1: Identificación de los gremios representados a través de la Multigremial de la Araucanía.**

Nombre	Rubro	Socios
Sociedad de Fomento Agrícola de Temuco	Agrícola-ganadero	565
Asociación de la industrial del Salmon, Chile	Piscicultura	47
Cámara de comercio. Servicios y Turismo de Temuco A.G.	Turismo	4
Corporación Chilena de la Madera	Forestal	192
Asociación gremial de industriales de Malleco y Cautín	Industrial	39
Cámara Chilena de la Construcción	Construcción	100

En el cuestionario se solicitó a los encuestados que evaluaran su percepción respecto a la presencia de las competencias del año 2007 y del año 2017, lo que nos permitió analizar la evolución de las competencias en los últimos 10 años. Las competencias se evaluaron utilizando una escala de Likert, comúnmente utilizada para evaluar la percepción por parte de los agentes implicados (De Los Ríos-Carmenado et al., 2013). Se consideró una evaluación de 0 a 4, siendo 0 la ausencia de la competencia; 1 consideración baja de la competencia; 2 media; 3 alta y 4 muy alta consideración de la competencia durante el

desarrollo de proyectos (De Los Ríos-Carmenado et al., 2013). En el cuestionario se consideraron ocho competencias de comportamiento: (B1) liderazgo; (B2) actitud abierta; (B3) orientación a resultados; (B4) consulta, relaciones y participación; (B5) manejo de conflictos y crisis; (B6) integridad y fiabilidad; (B7) apreciación de valores; y (B8) ética; cinco competencias contextuales: (C1) orientación a proyectos, programas y carteras; (C2) Cultura y valores; (C3) estrategia; (C4) gobernanza, estructura y procesos; (C5) normativas, estándares y regulaciones; y cinco competencias técnicas (T1) partes involucradas; (T2) requisitos, objetivos y beneficios; (T3) riesgo y oportunidad; (T4) diseño del proyecto; y (T5) alcance. El cuestionario fue enviado a representantes de los gremios empresariales que generan cerca del 64% del producto interno bruto de la región y son, en su mayoría, empresas relacionadas a las explotaciones de recursos naturales (INE & SUBDERE, 2013).

La consideración de las competencias para la dirección de proyectos se abordó desde el meta-modelo de planificación “Working with people” (WWP), el cual incorpora elementos clave de la planificación, como el aprendizaje social, la participación colaborativa y los modelos de dirección de proyectos (Cazorla et al., 2013) mediante la interacción de sus tres dimensiones - Técnico-empresarial; Político-contextual; y Ético-social (figura 1) - y el equilibrio de las cuatro áreas del sistema de relaciones sociales: político, público, privado y social (Cazorla et al., 2013). Las tres dimensiones del meta-modelo WWP está conceptualmente relacionado con las competencias técnicas, contextuales y de comportamiento (Cazorla et al., 2013; De Los Ríos-Carmenado et al., 2013). Todos los agentes implicados deben considerar a los agentes implicados de las otras dimensiones, al mismo tiempo, todos deben conocer y manejar las competencias relacionadas a las tres dimensiones del meta-modelo (Cazorla et al., 2013).



**Figura 1: Componentes de las dimensiones del meta-modelo “Working with people”. Fuente: Cazorla et al., 2013.**

### 3. Resultados y discusión

Muchos de los proyectos que hoy en día se desarrollan, influyen directa o indirectamente a las comunidades que aún viven en territorio mapuche, ya sea a través del impacto ambiental que generen, la utilización de recursos naturales o la generación de empleo. Sin embargo, varios de los proyectos de inversión no han considerado adecuadamente a los agentes involucrados para poder conseguir un desarrollo comunitario conjunto y no trasgredir la opinión de la comunidad donde se actúa.

#### 3.1 Competencias para la dirección de proyectos en la zona de conflicto

Si bien, algunas de las empresas han reconocido que en el pasado la gestión no fue la adecuada (Arauco, 2017), actualmente se trabaja en políticas que permitan incorporar adecuadamente a todos los agentes implicados en el desarrollo de los nuevos proyectos. Representantes de la Multigremial de la Araucanía han participado en las comisiones asesoras presidenciales para realizar propuestas que permitan aumentar la participación indígena en el desarrollo de la zona, fortalecimiento de organizaciones y emprendimientos mapuches (Instituto Libertad y Desarrollo, 2017).

Los resultados obtenidos una vez utilizada la herramienta se muestran en la tabla 2. Todos los entrevistados coinciden en que las competencias técnicas son las más consideradas para el desarrollo de proyectos en la zona de conflicto. Por otro lado, las competencias que menos consideración han tenido en el desarrollo de proyectos son las competencias de comportamiento, sin embargo cada vez se consideran más, teniendo aumentos de valoración mayores a las otras competencias. El aumento en el desarrollo de las competencias de comportamiento se debe principalmente a la concientización de los equipos de proyectos a las nuevas demandas sociales que existen en las zonas donde se desarrollan los proyectos y a la promoción de una participación activa de todos los agentes implicados (Forest Policy and Economics, 2013; Gómez-Vázquez et al., 2009; Herrera Reyes et al., 2015). Esto se refleja en que las competencias que más se han desarrollado (aumento mayor a 1) son principalmente aquellas relacionadas con la participación todas las partes (B4; C2; T1), la actitud abierta (B2) y la ética (B8). Es necesario destacar que la competencia relacionada a la confianza e integridad (B6) de las relaciones entre sociedad empresa y política disminuyó, lo que se puede atribuir a que el conflicto ha tenido hechos de violencia, afectando directamente la confianza entre las partes (Cadem, 2017; Guerrero, 2016; Lobo Fernández, 2014). La presencia de grupos violentistas en la zona y la política de entrega de tierra implementada por el Estado se atribuyen como la principal causa de los hechos violentos (Cadem, 2017).

**Tabla 2: Evaluación media de la consideración de las competencias para la dirección de proyectos. Fuente: generación propia utilizando los datos obtenidos en las 15 entrevistas**

Competencia	Media 2007	Media 2017
Liderazgo (B1)	2,73	3,47
Actitud abierta (B2)	1,20	3,27
Orientación a resultados (B3)	3,20	3,47
Consulta, relaciones y participación (B4)	0,73	2,67
Manejo de conflictos y crisis (B5)	2,53	3,00
Integridad y flexibilidad (B6)	1,80	1,20
Apreciación de valores (B7)	2,00	3,47
Ética (B8)	1,53	3,00
Orientación a proyectos, programas y carteras (C1)	2,33	3,00
Cultura y valores (C2)	1,20	3,47
Estrategia (C3)	2,40	3,47
Gobernanza, estructura y procesos (C4)	2,00	2,00
Normativas, estándares y regulaciones (C5)	3,20	3,47
Partes involucradas (T1)	1,67	2,80
Requisitos, objetivos y beneficios (T2)	2,80	3,00

Riesgo y oportunidad (T3)	2,20	2,80
Diseño del proyecto (T4)	3,20	3,47
Alcance (T5)	2,67	3,47

Nota: Cálculo de media según la valoración efectuada por los 15 representantes de los gremios industriales entrevistados.

### 3.2 Competencias y las Directrices voluntarias para la gobernanza responsable de la tierra

La responsabilidad para la implementación de las DVGTs está en manos de los organismos estatales, privados y organizaciones sociales, sin embargo, ciertos principios generales y de aplicación pueden lograrse con mayor facilidad si los equipos de dirección de proyectos de las empresas y organizaciones privadas cuentan con las competencias adecuadas para la dirección de proyectos (tabla 3). La utilización de las competencias de comportamiento y contextuales, cumplen un rol fundamental para satisfacer las demandas que genera la sociedad durante el desarrollo de proyectos. La facilidad con la que se expande la información sobre los actos y decisiones que toman las empresas ha generado controversias y dudas entre las comunidades mapuche, por lo que los equipos de dirección de proyectos de las empresas deben tener la capacidad de comunicar asertivamente las decisiones y actos que se generen. La consulta, manejos de crisis y la ética que tengan los directores de proyecto, pueden determinar el éxito o fracaso de la intervención. No siempre se debe hacer lo que es técnicamente viable realizar (Rámos, 1993), por lo que contar con el consentimiento de las comunidades que se puedan ver afectadas por las distintas intervenciones es necesario previo a realizar la intervención. La consideración adecuada de los agentes implicados y los procesos de negociación que conlleva esta relación promueve la consecución de “acuerdos colaborativos” entre las partes (Forest Policy and Economics, 2013).

**Tabla 3: Relación de las competencias en la dirección de proyectos para la consecución de los principios generales y de aplicación de las directrices voluntarias de gobernanza de la tierra.**  
Fuente: Adaptado de Bugueño, De Los Ríos & Castañeda, 2017.

Principios DVGT	Generales	Principios de aplicación	Competencias
Reconocer y respetar a los titulares legítimos y sus derechos de tenencia. Prevenir las disputas relacionadas con la tenencia, los conflictos violentos y la corrupción. Determinar y evaluar cualquier efecto real o potencial sobre los derechos humanos y los derechos legítimos de tenencia en el que pueden estar involucradas empresas		Reconocimiento de la dignidad humana y los derechos humanos de las personas. Promover la igualdad de género. Enfoque holístico y sostenible para reconocer la interrelación de los recursos naturales y sus usos. Consulta y participación, para establecer relación y buscar apoyo de aquellos tengan derechos legítimos y podrían verse afectados por las decisiones. Transparencia en las políticas y procedimientos.	Actitud abierta Consulta, relaciones y participación Manejo de conflictos y crisis Integridad y flexibilidad Apreciación de valores Ética Cultura y valores Estrategia Gobernanza, estructura y procesos Normativa, estándares y regulaciones Partes involucradas Riesgo y oportunidad Alcance

La consideración de las competencias técnicas, contextuales y de comportamiento por todos los agentes involucrados a través del modelo WWP, facilitaría la implementación de las

DVGT y sus principios. La dimensión técnica-empresarial del meta-modelo y las competencias técnicas para la dirección de proyectos promoverán una participación diligente por parte de las empresas, evitando infringir los derechos humanos y derechos legítimos de tenencia de los otros agentes implicados; además permitirá que las empresas incluyan un sistema de gestión de riesgos adecuada para evitar la generación de nuevos conflictos. La dimensión político-contextual del meta-modelo y las competencias contextuales de la dirección de proyectos permitirán salvaguardar, reconocer y respetar los derechos legítimos de tenencia; junto a la prevención de disputas, conflictos violentos y corrupción. Por su parte, la dimensión ético-social del meta-modelo WWP y las competencias de comportamiento para la dirección de proyectos promoverán una participación activa por parte de todos los agentes implicados, facilitando los procesos de consulta; permitirán el monitoreo y evaluación de las iniciativas y acuerdos alcanzados entre las partes; y promoverá un desarrollo sostenible con una gestión adecuada de los recursos.

#### **4. Conclusión**

Las organizaciones públicas y privadas deben seguir fortaleciendo la presencia y consideración de las competencias para la dirección de proyectos en sus equipos de proyectos, poniendo especial énfasis en aquellas competencias relacionadas con la sensibilidad social; consulta; participación; ética; apreciación y respeto por la cultura y los valores; y la consideración de las partes implicadas. La utilización del modelo WWP que considera la integración de todas las partes implicadas permitiendo la generación de conocimiento compartido, mediante la combinación del conocimiento experto y experimentado, puede ser una alternativa útil para conseguir el éxito de los proyectos, al mismo tiempo puede funcionar como una metodología de relacionamiento que permita facilite la solución de conflictos sociales. Al mismo tiempo, las Directrices Voluntarias de Gobernanza de la Tierra de FAO tienen que ser implementadas a través de un procedimiento que considere a todos los agentes involucrados, por lo que el meta-modelo WWP y su componente de aprendizaje social facilitarían dicha implementación. Las competencias en la dirección de proyectos no sólo facilitarían el desarrollo de proyectos, sino que son un componente fundamental para solucionar el conflicto existente y promover un desarrollo sostenible para todos los agentes implicados.

#### **5. Referencias**

- International Project Management Association. (2009). Bases para la competencia en dirección de proyectos NBC 3.1. Editorial UPV
- Arauco S.A. (2017). Una nueva etapa en la relación con las comunidades mapuches. [Consultado 20 de marzo de 2017]. Disponible en <http://www.arauco.cl/cmfi/informacion.asp?idq=3270&parent=3268>
- Aylwin, J. (1995). Estudio Sobre Tierras Indígenas De La Araucanía: Antecedentes histórico legislativo. Instituto de estudios indígenas. Universidad de la Frontera.
- Aylwin, J. (2000). Los conflictos en el territorio mapuche: antecedentes y perspectivas. *Perspectivas*, 3(2), 277–300.
- Aylwin, J. (2002). Se inauguró la central hidroeléctrica Ralco en el Alto Bío Bío. *Enlace Mapuche Internacional*, 1–2.
- Azqueta, D., & Delacámara, G. (2006). Ethics, economics and environmental management. *Ecological Economics*, 56(4), 524–533.

- Badewi, A. (2016). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management*, 34(4), 761–778.
- Beckh, C., Gärtner, E., Windfuhr, M., Munro-Faure, P., Weigelt, J., & Müller, A. (2015). Taking stock after three years of adoption: Experiences and strategies for implementation and monitoring of the UN Voluntary Guidelines on Tenure (VGGT). *International Soil and Water Conservation Research*, 3(4), 324–328.
- Bugueño, F., De Los Ríos, I., Castañeda, R. (2017). Land governance and sustainable social development. The mapuche conflict in Chile. En D. Pociovălișteanu (Ed.) *Information Society and Sustainable Development* (pp 320-326). Targu-Jiu, Gorj, Romania. Academia Brâncuși.
- Cadem, Plaza Pública. (2017). Track semanal de opinión pública - 9 de enero 2017.
- Cazorla, A., de los Ríos, I., & Salvo, M. (2013). Working With People (WWP) in rural development projects: A proposal from social learning. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10(70), 131–157.
- De Los Ríos-Carmenado, I., Guillén-Torres, J., & Herrera-Reyes, A. T. (2013). Complexity in the Management of Rural Development Projects: Case of LASESA (Spain)., 10(71), 167–186.
- De Los Ríos-Carmenado, I., Herrera-Reyes, A. T., & Guillén-Torres, J. (2014). Complexity in project management: conceptual analysis based on the Working With People model. Disponible en <http://dx.doi.org/10.6036/7124>
- De Los Ríos, I., Rivera, M., & García, C. (2016). Redefining rural prosperity through social learning in the cooperative sector: 25 years of experience from organic agriculture in Spain. *Land Use Policy*, 54, 85–94.
- Esteves, A. M., Franks, D., & Vanclay, F. (2012). Social impact assessment: the state of the art. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 30(1), 34–42.
- Food and Agriculture Organization. (2012). *Gobernanza responsable de la tenencia*.
- Food and Agriculture Organization. (2014). *Reflexiones sobre la concentración y extranjerización de la tierra en América Latina y el Caribe*.
- Forest Policy and Economics. (2013). Forest conflicts: A growing research field. *Forest Policy and Economics*, 33, 3–7.
- Gómez-Vázquez, I., Álvarez-Álvarez, P., & Marey-Pérez, M. F. (2009). Conflicts as enhancers or barriers to the management of privately owned common land: A method to analyze the role of conflicts on a regional basis. *Forest Policy and Economics*, 11(8), 617–627.
- Guerrero, A. (2016). Demandas de derechos humanos de los mapuche en Chile y los discursos jurídicos. *Latinoamérica. Revista de Estudios Latinoamericanos*, 62, 103–134.
- Herrera Reyes, A.-T., Rivera Méndez, M., & de los Ríos Carmenado, I. (2015). Social Learning in Innovation for Resilience of a Territory Through University-company Links. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 2117–2121.
- Instituto Libertad y Desarrollo. (2017). [ Consultado 20 de febrero de 2017]. Disponible en <https://goo.gl/wZqJns>
- Instituto Nacional de Estadística, & Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2013). *Observatorio Regional - La Araucanía*. Ministerio de Economía de Chile.

- Jijelava, D., & Vanclay, F. (2017). Legitimacy, credibility and trust as the key components of a social licence to operate: An analysis of BP's projects in Georgia. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1077–1086.
- Leyton, J.-I. (2009). Tenencia forestal en Chile. Food and Agriculture Organization.
- Lobo Fernández, J. F. (2014). El terrorismo entre la guerra y la paz: aproximaciones desde la antropología filosófica y el derecho internacional. *Estudios Internacionales*, 46(178), 9–34.
- Mejía Navarrete, J. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones Sociales*.
- Palmer, D., Fricska, S., Wehrmann, B., Augustinus, C., Munro-faure, P., Törhönen, M., & Arial, A. (2009). Towards Improved Land Governance United Nations Human Settlements Programme Towards Improved Land. Land Tenure Working Paper n°11 United Nations Human Settlements Programme.
- Palmer, D., Munro-faure, P., & Arial, A. (2012). Foster a new global consensus: The Voluntary Guidelines on the Governance of Tenure., 20.
- Pineda, C. (2014). Mapuche: resistiendo al capital y al Estado. El caso de la Coordinadora Arauco Malleco en Chile. *Latinoamérica. Revista de Estudios Latinoamericanos*, 59, 99–128.
- Pinto Rodríguez, J. (2003). La formación del Estado y la nación y el pueblo mapuche. De la inclusión a la exclusión.
- Rámos, Á. (1993). ¿Por qué la conservación de la naturaleza? Discurso leído en el acto de su recepción en la Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales, Fundación Conde del Valle de Salazar, Madrid.
- Wang, N., Jiang, D., & Pretorius, L. (2016). Conflict-resolving behaviour of project managers in international projects: A culture-based comparative study. *Technology in Society*, 47, 140–147.
- Zurbriggen, C. (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. *Perfiles Latinoamericanos*, 38, 39–64.