

06-010

### **Project Management framed on the Voluntary Guidelines for Land Governance FAO: analysis case of study carried out in Colombia.**

Nadia Catalina Vidal Misas<sup>1</sup>; Ignacio De Los Ríos Carmenado<sup>1</sup>; Rodrigo Castañeda<sup>2</sup>; Felipe Andrés Buguño Echiburu<sup>1</sup>

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

The conflict caused by land and the power it represents, is a permanent topic on the debate to achieve peace in Colombia. This is the reason why the Colombian government decided to implement the Voluntary Guidelines on the Responsible Governance of Tenure (VGG) supported by Food and Agricultural Organization (FAO) and the European Union, throughout the Regional Development Programs and Peace. The present study using the Working With People (WWP) model as an analysis tool, analyses the land governance in the project of concentration and foreignization of the land, carried out by the FAO where the VGG were implemented. All of this framed in the International Competencies of the International Project Management Association (IPMA): technical, contextual and behavioral. The results show that the presence of the competences, leads the project to improve the land governance. Nevertheless, the articulation with the society is still unprecise. Moreover, based on the WWP model, the results could be promising, because the basis of the model generates confidence and strengthens the stakeholders' competences to resolve conflicts.

**Keywords:** Governance; Project management; IPMA competences; Working With People.

### **Dirección de Proyectos desde las directrices voluntarias para la gobernanza de la tierra FAO: análisis caso realizado en Colombia.**

El conflicto causado por las tierras y el poder que representan, es un debate permanente para obtener la paz en Colombia. Motivo que llevó al gobierno colombiano a aplicar las Directrices Voluntarias sobre la Gobernanza de la Tierra (DVGT) con apoyo de la Unión Europea y la FAO, mediante programas y proyectos regionales de desarrollo y paz. El presente trabajo utilizando como herramienta el modelo Working With People (WWP) enmarcado en las competencias internacionales IPMA para la dirección de proyectos y programas (técnica, contextual y comportamiento); analiza la gobernanza de la tierra dentro del caso del proyecto de creación de un marco de políticas sobre la concentración y extranjerización de la tierra en Colombia, ejecutado por la FAO, donde se aplicaron las DVGT. Los resultados evidencian que la presencia de las competencias, permite que el proyecto conduzca a una mejor gobernanza de la tierra. Sin embargo la articulación con la sociedad aún es imprecisa, haciendo ver que aún hay mucho por trabajar; trabajo que se puede ejecutar con mayor éxito teniendo en cuenta los parámetros del modelo WWP, que generan confianza en las personas y fortalecen las competencias de las partes involucradas para la resolución de conflictos.

**Palabras clave:** Gobernanza; Dirección de proyectos; Competencias IPMA; Working With People.

Correspondencia: Nadia Catalina Vidal Misas [vidalnadia@hotmail.com](mailto:vidalnadia@hotmail.com)

Agradecimientos: A la FAO y a Rodrigo Castañeda, así como a Ignacio de los Ríos, por su apoyo y motivación.



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

La dirección de proyectos es un campo que sigue evolucionando, y que cada vez es más importante en el mundo (Crawford, Pollack & England, 2006), debido a que hoy en día los proyectos son más complejos, variados y numerosos (Asociación Española de Dirección e Ingeniería de Proyectos [AEIPRO] & Asociación Internacional de Dirección de Proyectos [IPMA], 2009). Por esto mismo Fangel (2005, citado por Ingason & Jónasson, 2009), argumenta la necesidad de directores de proyectos con diferentes competencias interconectadas. A través de El ojo de la competencia, IPMA muestra todos los elementos necesarios para la dirección de proyectos, representados en competencias globales desde tres ámbitos: contextual, técnico y de comportamiento (AEIPRO & IPMA, 2009).

Por otro lado, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), busca erradicar el hambre apoyando a los países que lo necesiten, por medio de planes, programas y proyectos. Esta forma de actuar requiere que FAO, desde el momento de su fundación, 1945 (Phillips, 1981), requiera para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos del marco conceptual de la Dirección de Proyectos (FAO, 1995). Los planes, programas y proyectos de FAO persiguen a nivel internacional los siguientes objetivos estratégicos: el desarrollo agrícola, la eliminación del hambre, la pobreza rural, la inseguridad alimentaria y la gobernanza de la tierra (FAO, 2017a).

Por otra parte, a nivel internacional surgen numerosos conflictos armados, con ataques a la sociedad civil y violación de los derechos humanos (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2013) que han estado presentes a lo largo de la historia (Mayta, 2013). Después de la segunda guerra mundial, 1945, se incrementaron estos conflictos, llegando a identificarse en el mundo 250 conflictos armados (Arias, 2016). Las Matanzas en la India en 1947 (Para Libros Medios, 2010) o el conflicto interno en Birmania en 1948 (Red Canaria de Escuelas Solidarias [RCES] & Asociación Canaria de Enseñantes por la Paz y la Solidaridad [ACEPS], 2011), son sólo dos ejemplos de estos conflictos. En su mayoría, fueron generados por la pretensión de tener un control sobre los “recursos naturales de gran valor” (Unión Europea [EU] & Equipo Marco Interinstitucional para la Acción Preventiva de la ONU [EMONU], 2008), principalmente el recurso de la tierra (Escola de Cultura de Pau, 2016). Estos conflictos en relación con la tenencia de la tierra (FAO & Comité de Seguridad Alimentaria Mundial [CFS], 2012), han ocasionado numerosos problemas relacionados con la seguridad social (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2014), el crecimiento económico (Perfetti et al., 2013), la pobreza (EU & EMONU, 2008), la protección ambiental, la inseguridad alimentaria y siempre se han vinculado con una débil o deficiente gobernanza de la tierra (FAO & CFS, 2012).

Ante esta situación, este tema adquiere una creciente preocupación e interés a nivel internacional (FAO & CFS, 2012), por lo cual la FAO, en el 2004, emprendió el proyecto de las Directrices Voluntarias sobre la Gobernanza responsable de la Tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional (DVGT). La finalidad de estas DVGT es establecer una guía de principios de la gobernanza de los recursos, haciendo énfasis en la tierra, para que los países miembro, de forma voluntaria, incorporen en sus políticas. Las DVGT, son ratificadas en el 2012, en el marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, tras un consenso internacional, la sociedad civil, el sector privado y académico (FAO & CFS, 2012). Actualmente estas DVGT, se enmarcan en los nuevos objetivos de la agenda mundial, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (ONU, 2017).

A nivel mundial, Colombia siempre ha sido uno de los principales países caracterizados por históricos conflictos armados, estando entre los tres primeros más antiguos del mundo, junto con Birmania y el Conflicto Palestino-Israelí (RCES & ACEPS, 2011). Los autores no llegan

a un acuerdo de la fecha exacta de su aparición, pero si al hecho de que este conflicto está presente en Colombia hace más de 50 años (Bautista & Joves, 2012) y que tiene origen en los confrontamientos entre liberales y conservadores por el poder político (Sánchez, Díaz & Formisano, 2003), dejando espacios sin entes reguladores y permitiendo que otros agentes (guerrillas, paramilitares, grupos de autodefensa, milicias) tomen el control sobre el recurso tierra (Vargas, 1999). Posteriormente, a mediados de los años 80 aparece en Colombia el problema del narcotráfico, brindando estabilidad económica a los grupos armados ilegales (Tawse-Smith, 2009) y surgiendo la guerrilla para protección de los cultivos ilícitos (Sánchez, Díaz & Formisano, 2003). De esta forma se convierte el conflicto colombiano en un tema centrado en la tenencia de la tierra, vinculado a los cultivos ilícitos y a la lucha contra el narcotráfico (Tawse-Smith, 2009). Los daños de este conflicto han dejado en Colombia la asombrosa cifra de 8.405.265 víctimas, a primero de abril de 2017 (Unidad para Las Víctimas, 2017).

Se han realizado numerosos esfuerzos desde 1990, desde diferentes planes y programas. En 1999 se puso en marcha el Plan Nacional denominado Plan Colombia (Cosoy, 2016) desde el gobierno de Colombia; y actualmente se ha puesto en marcha acciones para lograr un acuerdo Paz (Restrepo, 2016). Aunque se han obtenido algunos resultados positivos desde 1990, como la desmovilización de grupos guerrilleros (Tawse-Smith, 2009), el esfuerzo y los recursos económicos invertidos (De la Torre, 2010) reflejan escasos avances. Incluso en ciertas zonas, ciertos grupos opositores se han fortalecido más, como es el caso de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) (Arias, 2016).

En el periodo actual, el gobierno colombiano pone en marcha el Plan Nacional de Desarrollo (2014 - 2018) (PND), junto con el Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera (2016), buscando nuevas soluciones al problema. Entre las estrategias transversales de este Plan Nacional, destaca una orientada a la transformación del campo, mediante proyectos de ordenamiento territorial, social y productivo de las tierras, buscando un crecimiento verde, sostenible y económico (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2014). En este nuevo PND (2014-2018), el gobierno pidió una vez más el acompañamiento de la FAO y la Unión Europea, tanto en el proceso de Paz como en la ejecución de proyectos (Labatut & González, 2017) encaminados a la implementación de las DVGT (Beeckmans, 2016, párr. 3). En estos proyectos se trabaja conjuntamente con numerosas entidades nacionales, como el Sistema de Parques Nacionales Naturales, la Unidades de Restitución de Tierras (URT), la Unidad de Planificación de Tierras Rurales, Adecuación de Tierras y Usos Agropecuarios (UPRA) el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF, por sus siglas en inglés: World Wildlife Fund for Nature) Colombia (Beeckmans, 2016).

Dentro del PND, para conseguir la transformación del campo e implementar las DVGT se define un Marco Programático del País (MPP) para el periodo 2015 – 2019, sobre el cual la FAO trabaja en Colombia (Zavala, 2016b). Este marco se compone de 5 áreas principales: a) alimentación y lucha contra la malnutrición; b) recursos naturales y gobernanza de los bosques, las tierras y el agua; c) innovación Social y tecnológica para sistemas agroalimentarios sostenibles; d) agricultura Familiar y mercados inclusivos, y e) gestión del riesgo y rehabilitación de medios de vida (FAO, 2017b).

En este trabajo de investigación, en el marco de un acuerdo de colaboración entre el Grupo GESPLAN de la UPM y la FAO, se analiza si la implementación de las DVGT está contribuyendo a la mejora de la gobernanza responsable de la tierra y por ende subsanando los problemas que el conflicto ha generado en Colombia, y su relación con la presencia o ausencia de las competencias IPMA.

El trabajo se desarrolla en tres partes principales: 1) Metodología: donde se explica el modelo utilizado para el análisis de las competencias en el contexto del proyecto; 2)

resultados: se muestra como el proyecto mejora la gobernanza gracias a la aplicación de las DVGT; y 3) conclusiones: donde se compilaran las ideas relevantes halladas en los resultados.

## **2. Metodología**

### **2.1 El caso de estudio**

El caso de estudio es el proyecto *Marco Conceptual, legal e institucional de la concentración y extranjerización de tierras rurales productivas en Colombia, como una contribución a la aplicación de las directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra*, perteneciente al área del MPP de recursos naturales y gobernanza de los bosques, las tierras y el agua (FAO, 2017b).

Fue ejecutado en el 2016 en el convenio de la FAO y la UPRA, con el objetivo generar “lineamientos, criterios técnicos e instrumentos para la orientación de la política pública relacionada con la concentración y extranjerización de tierras rurales productivas en Colombia” (FAO, 2016, p.16). Por la necesidad de establecer leyes y políticas que regulen la concentración y extranjerización de tierras en Colombia. Dado que después de estudios realizados en consorcio con la Universidad Nacional de Colombia, y a lo descrito en la publicación “Dinámicas del mercado de la tierra en América Latina y el Caribe: concentración y extranjerización”, la ausencia de estas fue evidente. Además, busca ponerle fin al monopolio de tierras, que conduce a una inequitativa e improductiva concentración y uso de la tierra en Colombia (FAO, 2016).

### **2.2 El modelo WWP y las competencias IPMA**

Working With People WWP es el modelo utilizado como herramienta (Cazorla, De los Ríos & Salvo., 2013), ha dado lugar a diferentes metodologías e investigaciones aplicadas en el ámbito de los proyectos de desarrollo (De los Ríos, Herrera & Guillén, 2014). El modelo WWP busca conectar conocimiento y acción en los proyectos, que además del valor técnico de la producción —bienes y servicios que se generan—, incorpora principalmente el valor de las personas que se desarrollan en el contexto de los proyectos. Las bases conceptuales del modelo WWP se sintetizan en torno a sus tres componentes —ético-social, técnico-empresarial y político-contextual— que interactúan mediante procesos de aprendizaje social y desde la integración del conocimiento (experto y experimentado) proveniente de los agentes de cuatro ámbitos del sistema de relaciones sociales (político, público, privado y sociedad civil).

Sumado a esto, el hecho que el modelo envuelve y refleja en cada uno de sus componentes las tres competencias IPMA (técnica, contextual y de comportamiento (Cazorla, De los Ríos & Salvo., 2013)), permite evidenciar si estas últimas están presentes, y si su forma de interaccuar en el caso de estudio permite a las DVGT mejorar la gobernanza de la tierra.

Para poder hacer uso de la herramienta, como primera medida se realizó una revisión bibliográfica de fuentes primarias y secundarias. La primera parte fue realizada en revistas científicas, libros de la FAO, documentos oficiales nacionales y cursos virtuales del Departamento de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés: United States Agency for International Development), donde se abarcaron los temas globales del estudio: la gobernanza de la tierra en el mundo, el papel de la FAO y las DVGT en pro de la mejora de la gobernanza, y, la historia del conflicto colombiano, como este conduce a una débil gobernanza en el país y las medidas que se han tomado para resarcirlo.

Luego de esto, se prosiguió con la revisión del caso de estudio, por medio del informe final del mismo, el cual fue concedido por la FAO. Y con base a la información contenida en este, se profundizó más la investigación; se buscaron los informes por parte de la UPRA, los archivos de lo expuesto en las mesas de expertos realizadas durante la ejecución del proyecto, además de las noticias y reportes del mismo, en las páginas oficiales de las entidades.

Una vez hecha la revisión, se desglosó el análisis del estudio de caso en las tres componentes del modelo WWP, basado en lo descrito por los autores del modelo (Cazorla, De los Ríos & Salvo., 2013) y en su relación con cada competencia IPMA, como se muestra a continuación.

- **Político – contextual:** identificado por las partes interesadas pertenecientes al ámbito público y político, la relación entre estos y el contexto.

Los criterios se basaron en las partes interesadas pertenecientes a este componente, en los diferentes tipos de relación existente entre ellas, en su experiencia en el sector, en el contexto en el que se desarrolla, y en los principales elementos de la competencia contextual.

- **Técnico – empresarial:** representado por el sector privado – empresarial, el cual por medio de sus competencias técnicas, el capaz de generar un flujo de bienes y servicios.

Los criterios se basaron en el tipo de bienes y servicios generados, en los agentes involucrados en el tema de concentración y extranjerización de a tierra en Colombia, y los elementos más relevantes de las competencias técnicas, que estuvieron presentes en las partes interesadas al ejecutar el caso de estudio.

- **Ético – social:** al estar identificado por el sector civil, e involucrar las actitudes y valores en la ejecución de los proyectos, tiene una relación directa con las competencias de comportamiento.

Y por lo cual, en este componente los criterios se basaron en la relación con la sociedad civil, la ética y los valores, y al igual que en los otros componentes, los elementos más destacados de las competencias vinculas al componente.

Los criterios elegidos se ven reflejados en la Tabla 1; los cuales se eligieron dado a que fueron los más representativos de cada componente y competencia, en la ejecución del caso de estudio.

**Tabla 1. Criterios para el análisis del proyecto desde cada una de las dimensiones WWP**

<b>Componente WWP</b>	<b>Competencias IPMA</b>
<b>Político – contextual</b>	<b>Contextuales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partes interesadas pertenecientes al ámbito político y público.</li> <li>- Relación UPRA – FAO.</li> <li>-Relación de las partes interesadas con el contexto.</li> <li>- Marco internacional, debido a la implementación de las DVG.T.</li> <li>- Marco legal en el que desarrolla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación en proyectos, programas y carteas (PPC) de las entidades ejecutoras acompañado de la definición del proyecto.</li> <li>- Contexto en el que se desarrolla</li> <li>- Implantación de PPC</li> <li>- Organización permanente</li> </ul>
<b>Técnico – empresarial</b>	<b>Técnicas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienes y servicios generados desde los proyectos de la tierra.</li> <li>- Agentes presentes en la extranjerización y concentración de tierras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partes interesadas <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcance</li> </ul> </li> <li>- Requisitos y objetivos</li> <li>- Estructura del proyecto <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregables</li> <li>- Cambio</li> </ul> </li> <li>- Resolución de problemas <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación</li> <li>- Trabajo en equipo</li> </ul> </li> </ul>
<b>Ético – social</b>	<b>Comportamiento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La ética y valores gracias a la implementación de las DVG.T.</li> <li>- La relación con la sociedad civil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consulta</li> <li>- Negociación</li> <li>- Conflictos y crisis <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiabilidad</li> </ul> </li> <li>- Orientación a resultados <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia</li> <li>- Liderazgo</li> </ul> </li> </ul>

### 3. Resultados

#### 3.1 Político – contextual: competencias contextuales

Las instituciones ejecutoras del proyecto, la UPRA y la FAO, son entidades del ámbito público. La UPRA por un lado, entidad del gobierno colombiano adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y está especializada en orientar, planificar, fomentar y generar lineamientos hacia políticas de gestión, ordenamiento del territorio y del uso eficiente del mismo para uso agropecuario (UPRA, 2014). Lo que la posiciona en una entidad con orientación a programas, debido a que todos los proyectos que ejecuta están enmarcados bajo una misma estrategia; y a ser la organización permanente ya que será quién utilice y mantenga el producto del proyecto.

Entre los proyectos, se encuentra el caso de estudio del presente trabajo, que según lo expuesto por Dora Rey en la mesa de expertos del 4 de abril de 2016, busca mediante la base técnica, que el gobierno pueda tomar decisiones políticas y lograr mejorar la distribución de la tierra en el país, aportando a los objetivos de la UPRA.

Por otro lado, la FAO también parte interesada y con orientación a carteras, construye “estado en donde pueda hacer falta solidez del mismo”, como lo dijo Rafael Zavala, representante de la FAO en Colombia (2016a), por medio de proyectos y programas, enfocados a erradicar el hambre, ejecutados en diferentes áreas; una de las cuales es la gobernanza de la tierra (FAO, 2017b).

Lo anterior, evidencia que ambas entidades al manejar carteras y programas, también están orientadas a proyectos, y que cuentan con experiencia en el contexto: sector rural, con enfoque al desarrollo territorial. Esto permite que el proyecto cumpla su objetivo, y se desarrolle satisfactoriamente, por medio de las diferentes actividades específicas, ejecutadas en coordinación de ambas instituciones, reflejadas en los entregables obtenidos, en un tiempo y presupuesto establecidos; cumpliendo con los parámetros que AEIPRO e IPMA postulan para un proyecto.

Adicionalmente, el hecho de que la FAO y la UPRA trabajen conjuntamente en otros proyectos del mismo contexto, permite que esta relación de tipo internacional se solidifique y sigan trabajando conjuntamente para que los objetivos de los proyecto no solo aporten a una parte interesadas, sino que también aporten tanto a la organización permanente y demás partes interesadas, así como al PND (2014- 2018). Posicionándolo además como un proyecto interdisciplinar y trabajo compartido, a causa del trabajo realizado por los diferentes profesionales de ambas instituciones.

Por otra parte, buscar la transformación del campo, por medio del estudio de caso, lo enmarca en un proyecto de tipo nacional, debido a que cumple con lo establecido en el PND (2014 – 2018) “*Todos por un nuevo país*, en particular con la necesidad de realizar un ordenamiento del territorio rural buscando un mayor acceso a la tierra por parte de los productores agropecuarios sin tierras o con tierra insuficiente, el uso eficiente del suelo y la seguridad jurídica sobre los derechos de propiedad” (FAO, 2016, p.18).

Y adicionalmente, implementar las DVGT posiciona al proyecto en marco internacional, el cual aporta al cumplimiento de algunos ODS: fin de la pobreza, hambre cero e igualdad de género; y trabaja bajo el marco de los Derechos Humanos reconocidos por la ONU, como el derecho a la vivienda, a seguridad alimentaria o a la vida (Boudreaux 2017).

Otro de los elementos que se percibió en la ejecución del proyecto, fue la implantación de proyectos, programas y carteras; evidenciado en la búsqueda de personal experto en el tema de extranjerización y concentración de tierras. Aunque esta búsqueda implicó un retraso de cinco meses, no obstaculizó el objetivo del proyecto, ya que las instituciones se enfocaron en las metas relevantes del proyecto, se acoplaron a las herramientas

disponibles, y al uso de competencias tanto del ámbito técnico como de comportamiento, para llegar a acuerdos de nuevo tiempo de ejecución.

### **3.2 Técnico – empresarial: competencias técnicas**

Al reconocer que tanto la FAO como la UPRA tienen presente el elemento de orientación a proyectos, conduce a deducir que los elementos del ámbito técnico están también presentes y de una manera muy sólida. Además, que ambas dentro de sus funciones tienen el prestar apoyo técnico para la generación de bienes y servicios.

Como se mostró en el ítem anterior, el objetivo del proyecto aportaba al cumplimiento de las metas y objetivos de la FAO y la UPRA, gestores y partes interesadas del proyecto. Sin embargo, también tuvo en cuenta las otras partes interesadas: a la sociedad civil, a Ministerios como el de Agricultura y Desarrollo Rural y entidades territoriales entre las que estaban la Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y San Jorge, Instituto Geográfico Agustín Codazzi - IGAC, Instituto Colombiano de Desarrollo Rural - INCODER en Liquidación, la secretaria de Gobierno, de Planeación, de Desarrollo Económico tanto de Córdoba como de Meta, entre otras. Estas últimas participaron en las entrevistas realizadas para el estudio de caso en Montería – Córdoba y Puerto Gaitán – Meta (FAO, 2016).

Con base en la información recogida y en las necesidades de las partes, se evidenció, como dice Ibáñez (2011, citado por FAO, 2016), que “la concentración de la tierra surge por el crecimiento de predios y, en especial, por la compra de nuevos predios por pocos propietarios” (p.12), y la falta de un marco conceptual sobre estos temas en Colombia. Lo que conllevó a establecer el alcance, requisitos, objetivos y la estructura del proyecto a enfocarse en la creación de un marco conceptual, legal e institucional de la concentración y extranjerización de tierras. La compra de predios, se da mayoritariamente según Eguren (2011), por “corporaciones y grupos económicos, nacionales y extranjeros, frecuentemente con intereses diversificados” los cuales adquieren grandes extensiones, para la exportación de diferentes productos de la agroindustria; monopolizando las tierras y restringiendo el uso de esa para la producción (FAO, 2016).

Para lo cual, la UPRA, siendo además socio de recursos, desembolsó USD 128.082, para la ejecución del estudio de caso, a los cuales se les realizó un seguimiento presupuestal en reuniones trimestrales; actividad de la estructura del proyecto. Otras actividades que destacan son las mesas de expertos, la revisión del estado del arte, análisis nacional e internacional de instrumentos e incentivos jurídicos y técnicos orientados a limitar la concentración y extranjerización de las tierras así como de la relación entre la informalidad/formalidad de la propiedad, elaboración de documentos, y el estudio de caso en Montería – Córdoba y Puerto Gaitán – Meta (FAO, 2016). Todo esto con el fin de obtener 3 entregables: 1) un documento del marco conceptual preliminar de la concentración y extranjerización de tierras en Colombia; 2) un documento de diagnóstico de los fenómenos de concentración y extranjerización de tierras en Colombia que incluya sus causas; y 3) un estudio de caso en la Altillanura a partir de un análisis particular de la concentración y extranjerización de la tierra, en un plazo de cinco meses (FAO, 2016).

Sin embargo, como todo proyecto, este no estuvo exento de problemas y cambios. La falta de personal experto, conllevó a un retraso de cinco meses; pero fue manejado en una reunión del Comité Técnico Administrativo, donde por medio de un documento formal (acta) se llegó al acuerdo “por las partes la necesidad de realizar una prórroga” (FAO, 2016, p.21) de 5 meses, y se cambió la fecha de cierre al 30 de noviembre de 2016. Así mismo, en un principio el caso de estudio se realizaría en la Altillanura, pero a causa de “la accesibilidad, la información disponible y la seguridad los estudios de caso” (FAO, 2016, p.18), el lugar del caso de estudio se cambió a Montería – Córdoba y Puerto Gaitán – Meta (FAO, 2016).

Esto indica que las entidades, además de los elementos nombrados anteriormente, tienen presente los elementos de cambio, resolución de problemas y comunicación. Sumado a esto, el hecho de haber logrado los entregables en el tiempo establecido y que esté todo desglosado en el informe final elaborado por la FAO al cierre del proyecto, no solo denota el trabajo en equipo y sinergia existente entre las dos entidades, sino también la capacidad de gestionar los riesgos y amenazas, manifestado en las lecciones aprendidas. Dentro de los riesgos manejados estaban la escasa voluntad política del gobierno y la dificultad de acceso a la información; los cuales fueron manejados por medio de algunas de las actividades de la estructura del proyecto.

Lo anterior no solo demuestra la flexibilidad y profesionalidad con la que se llevó a cabo el proyecto, sino que también confirma la experiencia en el ámbito técnico que tienen ambas entidades en la ejecución de proyectos. Adicionalmente a esto, la implementación de las DVGT al caso de estudio, conlleva a que el acceso a la tierras sea equitativo y eficiente, generando trabajo, seguridad alimentaria, producción de alimentos, acceso a mercados, crecimiento económico y autosuficiencia (FAO, 2002).

### **3.3 Ético – social: competencia de comportamiento**

El alcanzar los objetivos propuestos no solo contribuyó a las metas de cada una de las instituciones y al PND; sino también a las metas del MPP, y a las del Marco de asistencia de desarrollo de las Naciones Unidas (UNDAF por sus siglas en inglés: United Nations Development Assistance Framework) (FAO, 2016) y, como se dijo anteriormente, a los ODS.

A pesar que la relación con la sociedad civil no fue directa, la contribución a estas metas, enmarca al proyecto dentro de un contexto social y ético, dado que están encaminadas hacia el bienestar de la sociedad basado en valores como el respeto y la dignidad humana, en especial en el de los más necesitados y vulnerables.

Lo anterior se evidencia en la aplicación de las DVGT, las cuales tienen entre uno de sus objetivos “contribuir a los esfuerzos mundiales y nacionales para la erradicación del hambre y la pobreza” (FAO & CFS, 2012, p.iv). Esto además permite ver que la actitud tomada por la FAO y la UPRA, al ejecutar el proyecto, involucra las necesidades de la sociedad civil (acceso al alimento, a la vivienda, al trabajo y a la vida de una forma segura y equitativa); dado a que el fortalecimiento de la gobernanza de la tierra genera seguridad y estabilidad social, una utilización sostenible del ambiente y un crecimiento económico, gracias a que los derechos de tenencia son respetados (FAO & CFS, 2012).

Así mismo es importante recalcar que los estudios de caso realizados en Montería y Puerto Gaitán, expresan la apreciación de valores por parte de las instituciones, al querer establecer el estado real de la concentración y extranjerización de la tierra. Basado en la definición de la apreciación de valores de AEIPRO e IPMA (2009): “capacidad, para percibir las cualidades intrínsecas de otras personas y comprender sus puntos de vista” (p.145), el presente estudio no tiene la facultad para medir ni los valores ni la ética (como elemento de competencia) que se manifestaron en la ejecución del proyecto, pero si dentro del modelo WWP, dado a que gracias a la implementación de las DVGT, como se acabó de nombrar, reflejan la interacción con los valores.

Por otro lado, la presencia de la consulta, la negociación, conflictos y crisis, la fiabilidad, la orientación a resultados, la eficiencia y el liderazgo, se justifica dado a los logros alcanzados, ejecución y presentación de los tres entregables, mencionados en los ítems anteriores. La consulta y la negociación llevaron a obtener la prórroga del tiempo de ejecución; el elemento conflictos y crisis se vio reflejado en la solución de los problemas que se presentaron en el camino; la fiabilidad y la orientación a resultados, en la confianza y perseverancia para obtener lo planteado desde el inicio; y, la eficiencia y el liderazgo, son el

reflejo de todos los anteriores elementos que permitieron el desarrollo y culminación del proyecto con éxito.

#### 4. Conclusiones

La apreciación por las partes implicadas del proyecto, evidencian que las entidades ejecutoras del proyecto, FAO y UPRA, cuentan con los elementos de las tres competencias IPMA, y que la presencia de estas, reafirman la experiencia en la dirección de proyectos y contexto en el que se desarrolló el caso.

Además gracias al enfoque de WWP, se evidenció que la aplicación de las DVGT al estudio de caso, es un primer paso para generar el fortalecimiento de la gobernanza de la tierra; debido a con base al estado de concentración y extranjerización de las tierras, se lograrán implantar políticas que conlleven a una repartición de tierras equitativa, con derechos de tenencia acertados, permitiendo que la sociedad civil tenga un espacio para desarrollar una vida digna, con seguridad alimentaria, vivienda y trabajo, conduciendo a una reducción del conflicto a causa de las tierras y por ende aportar a conseguir una paz estable y duradera.

Se recomienda en futuros proyectos, que la interacción con la sociedad civil sea directa, y se involucre desde la planificación del proyecto; obteniendo proyectos desarrollados por las personas y no para estas. Esto con el fin de lograr una mayor articulación con la sociedad civil, y no solo fortalecer la seguridad de esta por medio de la aplicación de las DVGT, sino también empoderándolos como individuos y como sociedad y obtener proyectos sostenibles en el tiempo, gracias al enfoque WWP.

#### 5. Referencias

- AEIPRO & IPMA. (2009). *NCB - Bases para la competencia en dirección de proyectos* (Ed. 3.1). Valencia: Universidad Politécnica de Valencia
- Arias, G. (2016, 6 Julio). *Módulo 1 Contexto Histórico* [Video file]. Video publicado en <https://www.youtube.com/watch?v=ly79sTDbGmA>
- Bautista, F. J., & Joves, Á. G. (2012). La negación del conflicto colombiano: un obstáculo para la paz. *Espacios Públicos*, 15, 9–34. Obtenido de <http://www.doaj.org/doaj?func=openurl&issn=16658140&date=2012&volume=15&issue=33&spage=9&genre=article>
- Beeckmans, B. (2016). *Gestionar la tierra de forma responsable es clave para promover la paz en Colombia*. Obtenido el 13 de abril de 2017, de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <http://www.fao.org/news/story/es/item/416356/icode/>
- Boudreaux, K. (2017). Video transcript: Module I - Part5: Looking for solutions. *USAID land tenure and property rights course online*.
- 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.
- CEPAL. (2014). *Estudios y Perspectivas: La protección social de la población rural en Colombia*. Bogotá: Organización de las Naciones Unidas
- Colombia. Acuerdo final, de 24 de agosto de 2016, para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera. [Internet] [Consultado 15 noviembre 2016]. Disponible en: [https://www.mesadeconversaciones.com.co/sites/default/files/24\\_08\\_2016acuerdofinalfinal-1472094587.pdf](https://www.mesadeconversaciones.com.co/sites/default/files/24_08_2016acuerdofinalfinal-1472094587.pdf)
- Conflictos y guerras siglo XX. Para Libros Medios. (2010). Obtenido el 10 de abril de 2017, desde <http://www.paralibros.com/passim/sumario/conflic20.htm>

- Cosoy, N. (2016). *7 consecuencias negativas del Plan Colombia que quizás no conoces*. Obtenido el 10 de abril de 2017, de BBC Mundo: [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160201\\_colombia\\_plan\\_colombia\\_15\\_a\\_niversario\\_consecuencias\\_inesperadas\\_nc](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160201_colombia_plan_colombia_15_a_niversario_consecuencias_inesperadas_nc)
- Crawford, L., Pollack, J., & England, D. (2006). Uncovering the trends in project management: Journal emphases over the last 10 years. *International Journal of Project Management*, 24(2), 175–184. doi: 10.1016/j.ijproman.2005.10.005
- De la Torre, V., 2010. *Plan Colombia: diez años después*. Obtenido 20 de abril de 2017, de El Espectador: <http://www.elespectador.com/impreso/internacional/articuloimpreso-213835-plan-colombia-diez-anos-despues>
- De los Ríos, I., Herrera, A. T., & Guillén, J. (2014). Complexity in project management: conceptual analysis based on the Working With People model, 2, 7008. doi: 10.6036/7124
- DNP. (2014). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Bogotá: Departamento Nacional De Planeación.
- Eguren, F. (2011). *Acaparamiento de tierras. Reflexiones a partir de casos de la Región Andina*. Santiago de Chile: Food and Agriculture Organization of the United Nations
- Escola de Cultura de Pau, (2016). *Alerta 2016! Informe sobre conflictos, derechos humanos y construcción de paz*. Barcelona: Icaria
- EU & EMONU, (2008). *Kit de herramientas y orientación para la prevención y la gestión de conflictos de tierras y recursos naturales. Introducción y descripción general*. Obtenido el 10 de abril de 2017, de Organización de las Naciones Unidas: [http://www.un.org/es/land-natural-resources-conflict/pdfs/EU-UN\\_Introduction\\_and\\_overview.pdf](http://www.un.org/es/land-natural-resources-conflict/pdfs/EU-UN_Introduction_and_overview.pdf)
- FAO. (1995). *Manejo de proyectos de alimentación y nutrición en comunidades. Guía didáctica*. Roma: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- FAO. (2002). *Land tenure and rural development*. Roma: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (2016). *Marco Conceptual, legal e institucional de la concentración y extranjerización de tierras rurales productivas en Colombia, como una contribución a la aplicación de las directrices voluntarias sobre la gobernanza responsable de la tenencia de la tierra* (Vol. UTF/COL/07). Roma.
- FAO. (2017a). *Acerca de: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Obtenido el 12 de abril de 2017, de Food and Agriculture Organization of the United Nations: <http://www.fao.org/about/who-we-are/es/>
- FAO. (2017b). *FAO - Colombia*. Obtenido el 6 de abril de 2017, de Food and Agriculture Organization of the United Nations: <http://www.fao.org/colombia/programas-y-proyectos/es/>
- FAO & CFS. (2012). *Directrices voluntarias sobre la Gobernanza responsable de la tenencia de la tierra, la pesca y los bosques en el contexto de la seguridad alimentaria nacional*. Roma: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Ingason, H. T., & Jónasson, H. I. (2009). Contemporary knowledge and skill requirements in project management. *Project Management Journal*, 40, 49–69. doi:10.1002/pmj
- Labatut, B., & González, N. (2017). *Colombia pide a FAO acompañar la implementación de los acuerdos de paz*. Obtenido el 19 de marzo de 2017, de Food and Agriculture Organization of the United Nations: <http://www.fao.org/news/story/es/item/430823/icode/>
- Mayta, K., (2013, 15 abril). *Conflictos mundiales a lo largo de la historia*. Mensaje publicado en <http://conflictosmundialesenlahistoria.blogspot.com.es/>
- ONU, (2013). *Los conflictos armados*. Obtenido el 20 de abril de 2017, de Las Naciones Unidas y la asistencia humanitaria: <http://www.un.org/es/humanitarian/overview/conflict.shtml>

- ONU, (2017). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido el 15 de marzo de 2017, de Organización de las Naciones Unidas: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Perfetti et al., (2013). *Sociedad de Agricultores de Colombia, Fedesarrollo*. Bogotá: La Imprenta Editores S.A.
- Phillips, R. (1981). *FAO: its origins, formation and evolution 1945-1981*. Roma: Food and Agriculture Organization of the United Nations
- RCES & ACEPS, (2011, 24 enero). *Conflictos armados en el mundo*. Mensaje publicado en: <https://elredcurso.files.wordpress.com/2011/01/conflictos-armados-en-el-mundo.pdf>
- Restrepo, C. (2016). Consolidación de la paz y la seguridad en Colombia: alcances de una reforma al sistema de seguridad. *Estudios En Seguridad Internacional*, 2(2), 131–152. doi: 10.18847/1.4.6
- Rey, D. I. (2016, 4 abril). *Dora Inés Rey - Mesa de expertos sobre extranjerización y tenencia de la tierra* [Audio file]. Audio publicado en [https://www.ivoox.com/dora-ines-rey-mesa-expertos-sobre-audios-mp3\\_rf\\_11241396\\_1.html?autoplay=true](https://www.ivoox.com/dora-ines-rey-mesa-expertos-sobre-audios-mp3_rf_11241396_1.html?autoplay=true)
- Sánchez, F., Díaz, A. M., & Formisano, M. (2003). Conflicto, violencia y actividad criminal en Colombia: un análisis espacial, 7191. Obtenido de: <http://economia.uniandes.edu.co/es/layout/set/print/content/download/2004/11694/file/D2003-05.pdf>
- Tawse-Smith, D. (2009). Conflicto armado colombiano. *Desafíos*, 19, 269–299.
- Unidad para Las Víctimas. (2017). *Número de víctimas*. Obtenido el 13 de abril de 2017, de Unidad para Las Víctimas: <http://www.unidadvictimas.gov.co/>
- UPRA. (2014). *Presentación institucional*. Obtenido el 7 de abril de 2017, de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: [https://www.minagricultura.gov.co/Documents/UPRA\\_Oferta\\_Institucional.pdf#search=UPRA](https://www.minagricultura.gov.co/Documents/UPRA_Oferta_Institucional.pdf#search=UPRA)
- Vargas, A. (1999). Colombia al final del siglo: entre la guerra y la paz. *Journal of Latin American Studies*, 23, 5-15
- Zavala, R. (2016a, 4 de abril). *Rafael Zavala (FAO) - Mesa de expertos sobre extranjerización y tenencia de la tierra* [Audio file]. Audio publicado en [https://www.ivoox.com/rafael-zavala-fao-mesa-expertos-sobre-audios-mp3\\_rf\\_11241461\\_1.html](https://www.ivoox.com/rafael-zavala-fao-mesa-expertos-sobre-audios-mp3_rf_11241461_1.html)
- Zavala, R. (2016b). *Colombia y la FAO: Mejorar la seguridad alimentaria y nutricional y reducir la pobreza en apoyo al proceso de paz*. Obtenido el 6 de abril de 2017, de Food and Agriculture Organization of the United Nations: <http://www.fao.org/3/a-az528s.pdf>