

# ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN METODOLÓGICA PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE LA AGENCIA DE RENOVACIÓN DEL TERRITORIO – ART

## ANALYSIS OF THE METHODOLOGICAL APPLICATION FOR THE DEVELOPMENT OF PROJECTS OF THE TERRITORY RENEWAL AGENCY – ART

Héctor Andrés Hernández <sup>1</sup> \* ; Ruth Zarate-Reyes <sup>2</sup> ; José David Lozano-Londoño <sup>3</sup> .

1. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia. andreshernandez19@gmail.com
2. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Colombia. ruquilore@gmail.com
3. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Colombia. jodalolo88@gmail.com

\*Autor de correspondencia: Héctor Andrés Hernández, email: andreshernandez19@gmail.com

Información del artículo:

Artículo de revisión

DOI: <https://doi.org/10.33975/riuq.vol35n1.895>

Recibido: 8 julio 2022; Aceptado: 15 marzo 2023

### RESUMEN

Las metodologías aplicadas a diferentes proyectos en el mundo, son analizadas en este artículo cuyo propósito es la identificación de criterios y aspectos que pueden ser aplicados en una metodología propuesta para la Agencia de Renovación del Territorio-ART, en Colombia. Lecciones aprendidas tanto de casos exitosos como otros que promueven una revisión más amplia de los enfoques y procesos aplicados a proyectos, permiten en este artículo una propuesta metodológica, frente a la gestión de involucrados, las fases de los proyectos, un marco regulatorio, un enfoque de bienestar y colaborativo, cuya eventual aplicación en la ART, puedan generar resultados de desarrollo local sostenible.

**Palabras clave:** Metodologías; territorio; involucrados; impacto social; consulta previa; gobernanza; proyectos; desarrollo sostenible.

**Cómo citar:** Hernández, Héctor Andrés; Zarate-Reyes, Ruth & Lozano-Londoño, José David (2023). Análisis de la aplicación metodológica para el desarrollo de proyectos de la agencia de renovación del territorio – ART. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 35(1), 43-61. <https://doi.org/10.33975/riuq.vol35n1.895>

ISSN: 1794-631X e-ISSN: 2500-5782

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.



## ABSTRACT

The methodologies applied to different projects in the world are analyzed in this work whose purpose is the identification of criteria and aspects that can be applied in a proposed methodology for the Territory Renewal Agency-ART, in Colombia. Lessons learned from both successful cases and others that promote a broader review of the approaches and processes applied to projects, allow in this work a methodological proposal, facing the management of those involved, the phases of the projects, a regulatory framework and a welfare and collaborative, whose eventual application in the ART, can generate results of sustainable local development.

**Keywords:** Methodologies; territory; involved; social impact; prior consultation; governance; projects, sustainable development.

## INTRODUCCIÓN

En este artículo se revisó la literatura relacionada con las distintas metodologías aplicadas en los proyectos de desarrollo social en el ámbito internacional, que por medio de un análisis pueda aportar unos lineamientos metodológicos a la Agencia de renovación del territorio en Colombia teniendo en cuenta el contexto social.

En la búsqueda literaria, se encontró que la mayoría de los escritos se encuentran en temas ambientales, y esta referencia no es menor, si se comprende que los proyectos de desarrollo que se realizan para poblaciones vulnerables, o víctimas de conflicto han estado en relación con el dominio y el manejo de la tierra y que alrededor de ella se entretujan todo tipo de interacciones políticas, sociales, económicas, culturales, de poder, entre otras.

Al ser tantas estructuras las que entran a tener un papel significativo, la participación de todos los implicados se hace imprescindible en la definición de la necesidad y los objetivos a desarrollar en estos programas y proyectos, por tanto, se evidenció así en diferentes casos revisados.

En la revisión de literatura se consultaron 24 artículos de investigaciones y proyectos de distintas partes del mundo que permiten realizar un análisis comparativo entre metodologías aplicadas, identificando lecciones aprendidas que podrían ser aplicables a Colombia con la Agencia de Renovación del Territorio.

En esta revisión también se consultó a Tamariz y Baumann (Tamariz, 2022), con el artículo *Cambios en la agrobiodiversidad en paisajes de conflicto violento y posconflicto*, sin embargo no se incluye porque aunque plantea casos internacionales incluido el de Colombia sobre la agroindustria y los conflictos armados, que contextualiza la complejidad de las intervenciones a realizar, este artículo, se aborda desde la problemática de la tierra y la violencia armada sin involucrar proyectos o sus metodologías aplicadas que en si es el eje principal de este artículo. Sin embargo, para futuros trabajos que centren su atención en las problemáticas internas del post conflicto y sus consecuencias, aporta un nutrido referente académico y contextual. Es así como en la revisión de literatura se concluyó en un análisis de 14 artículos, que permitían identificar metodologías aplicadas a proyectos relacionados con el campo de acción de la ART.

Por lo anterior, el presente artículo tiene como objetivo, analizar las metodologías desarrolladas en distintos proyectos en el mundo relacionados con el desarrollo sostenible, los impactos sociales y la tierra y a partir de este análisis proponer una metodología para la Agencia de Renovación de Territorio en Colombia.

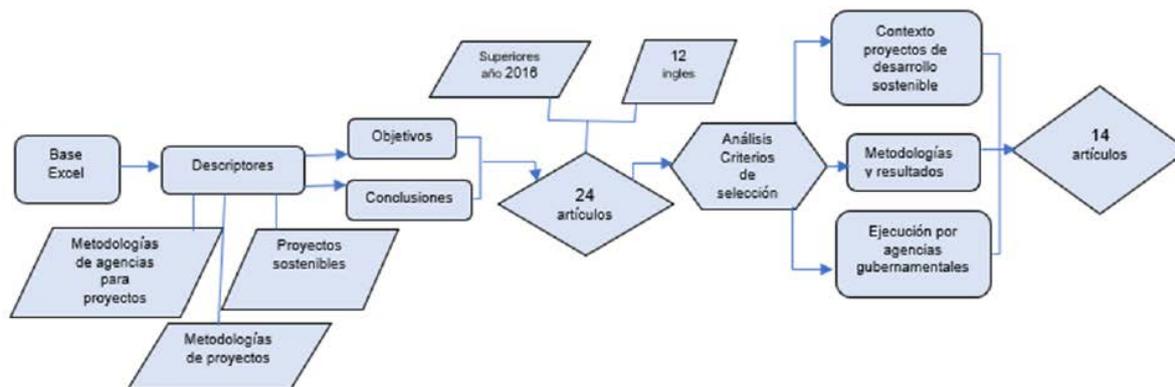
## MATERIALES Y MÉTODOS

El presente artículo tiene un enfoque cualitativo con carácter formativo, lo que implicó la revisión, sistematización y análisis de los artículos de investigación escritos por autores con rigor científico y académico. Se logró analizar la información desde el contexto internacional y nacional, qué estrategias o métodos utilizan estos autores para la aplicación de metodología en la evaluación de los proyectos sociales y que permita a cualquier tipo de agencia pueda acudir a este tipo de fuentes de consulta.

Como estrategia de búsqueda, se creó una base de datos en Excel, con los siguientes campos: Número, plataforma, idioma, fecha de búsqueda, descriptores, título del artículo, autor, año de publicación, palabras claves, objetivo, conclusiones, vinculo del artículo.

Posteriormente, se preseleccionaron 20 artículos. Finalmente se analizó el contexto y la aplicación de las metodologías aplicadas en cada artículo que hacía alusión a los núcleos temáticos de la investigación. Se priorizaron sobre aquellos artículos: Government inter-organizational, digital transformation projects: five key lessons learned from a Norwegian case study, Participación pública en los proyectos de investigación: Formas de crear conocimiento colectivo en salud, (C.Jacques-Aviñó et al., 2020) ¿Addressing sustainability or following political climate Rhetoric? Anatomy of government Agency's performance management, Promoting land tenure security for sustainable peace- lessons on the politics of transformation, La sostenibilidad en las metodologías de Dirección de Proyectos, (Paneque De La Torre; Bastante-Ceca & Capuz-Rizo, 2019), La nueva regulación de la gestión social de los proyectos energéticos en México. Seguridad, sustentabilidad y gobernabilidad, (Rousseau, 2017) Managing project sustainability in the extractive industries: Towards a reciprocity framework for community engagement, Managing project sustainability in the extractive industries: Towards a reciprocity framework for community engagement, Application of the PM<sup>2</sup> Methodology in the Project Management of the Portuguese Project Management Observatory Creation – Initiating Phase, Agrobiodiversity change in violent conflict and post-conflict landscapes, La generación de empleo en 16 sociedades en postconflicto, implicaciones de política pública (Prieto-Bustos, W.O., & Manrique- Hernández, J.E, 2018).. Gestión de Proyectos: Origen, instituciones, metodologías, estándares y certificaciones (S. Vélez et al, 2019) y la tesis doctoral Metodología del Marco Lógico con Enfoque de Gestión de Riesgos para mejorar la eficacia de los Proyectos de Cooperación al Desarrollo. (Rodríguez Rivero 2019)

Los artículos se escogieron en idioma español y en inglés en su mayoría y con un año superior de publicación del 2016. Como resultado se seleccionaron 14 artículos cuyo proceso de selección se presenta en el flujograma representado en la figura 1, en la cual se diagrama el flujo para la determinación de los primeros 24 artículos y posteriormente para la selección de los 14 artículos con los que se trabajó este análisis.



**Figura 1.** Secuencia de criterios de selección de documentos  
**Fuente:** Elaboración propia

En la selección de la literatura se utilizó la base en Excel en el que se encontraban los artículos seleccionados a partir de una búsqueda de descriptores sobre metodologías de proyectos, proyectos de desarrollo sostenible, proyectos gubernamentales. En estos artículos se tuvo en cuenta el objetivo y las conclusiones que permitió identificar 24 artículos como se muestra en la figura 1, a estos artículos se les realizó un análisis según criterios de selección, los cuales fueron el contexto de proyectos de desarrollo sostenible, metodología y resultados y ejecución de proyectos por agencias gubernamentales. Como resultado se obtuvo 14 artículos que presentaron claridades sobre estos criterios y que por lo tanto aportaron a una posterior propuesta propia.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Metodologías aplicadas en el contexto internacional

Partiendo de la literatura revisada se encontró distintas investigaciones internacionales de aplicación de proyectos de desarrollo sostenible y de desarrollo social que le permiten a este análisis identificar lecciones aprendidas en distintas áreas del conocimiento de los proyectos. Las lecciones aprendidas no son un tema menor en la evolución de los proyectos, puesto que son las que permiten aprender de lo realizado previamente, mejorando las acciones. Este artículo, da especial atención a las lecciones aprendidas y es así como se retoma el análisis de un caso Noruego sobre proyectos de transformación digital entre organizaciones Gubernamentales, que resalta las lecciones aprendidas, las cuales describe como,

La expresión de un complejo proceso de intercambio de conocimientos. El proceso de lecciones aprendidas se refiere al proceso de capturar el conocimiento obtenido de proyectos y actividades de trabajo, y luego transferir ese conocimiento más allá del equipo para ser reutilizado por otros proyectos e incluso por otras organizaciones. El objetivo principal de un proceso de lecciones aprendidas es ayudar a las organizaciones a aprender de experiencias del proyecto al convertir las experiencias en recomendaciones para mejoras de algún tipo. En consecuencia, algunos autores distinguen entre lecciones identificadas y lecciones aprendidas [22]. (H.J. Hafsel, 2022, p. 912).

Este análisis del contexto internacional parte de un lente de lecciones aprendidas que comienza por el involucramiento de la población interesada en el proceso de proyectos de desarrollo sostenible

o desarrollo social en el marco gubernamental, lo cual en la siguiente investigación se refiere a la necesidad de que vaya más allá de la sola consulta que se puede realizar con instrumentos como encuestas o cuestionarios, lo que lleva a lograr transformaciones sociales esperadas en los alcances de los proyectos.

La investigación de Jacques-Aviñó, sobre proyectos de salud pública en España en cuanto a la participación pública en proyectos de investigación, señala que,

Consiste en la promoción de la investigación «con» o «por» las personas que utilizan o pueden utilizar los servicios de salud, y garantiza que la investigación sea transformadora y generadora de un impacto social. Además, en la medida en que las personas forman parte de la priorización, el diseño, la ejecución y la diseminación de un proyecto se potencian la gobernanza, la traslación y la rendición de cuentas de las instituciones investigadoras. (C.Jacques-Aviñó *et al.*, 2020, p. 200)

Los procesos participativos de las comunidades en los proyectos de desarrollo social y más cuando las comunidades se encuentran en un post- conflicto requieren acción en las fases de los proyectos, de lo contrario no se evidenciará resultados acordes a las necesidades de la población.

Sea el proyecto específico que se realice en y para la comunidad de un territorio se plantea el requerimiento del involucramiento de la comunidad en los proyectos, es así como Isabelle Rousseau, plantea en su *artículo La nueva regulación de la gestión social de los proyectos energéticos en México*, que se requiere evaluar y hacer seguimiento al impacto social de los proyectos, y la consulta previa para comunidades indígenas, refiriendo,

la evaluación de Impacto Social (en adelante, evis) aplica a ambas industrias y su aprobación por parte de la Sener (secretaría de energía) es un requisito para continuar el proyecto. Los desarrolladores la realizan, pero es un proceso más que un simple trámite, que desemboca en un plan de gestión social, de tal manera que ofrece un marco para controlar las actividades futuras de las empresas. La evis remite a la sustentabilidad del proyecto, basada en el respeto a los derechos humanos. Es una novedad y sienta un precedente que se deberá aplicar en otros sectores. A su vez, los impactos están caracterizados según una escala que va desde los menos graves hasta los “significativos”. Estos últimos son aquellos cuya magnitud en la implementación del proyecto puede provocar un peligro para la subsistencia física y cultural de la comunidad: remite al principio precautorio o de precaución.<sup>27</sup> La consulta previa, libre, informada y de buena fe es la otra modalidad cuando el proyecto va a desarrollarse en los alrededores de una o varias comunidades (o pueblos) indígenas o tribales. El proceso está bajo la responsabilidad de la Secretaría de Energía (Sener), autoridad competente para emitir el acto definitivo. Coadyuvan en esta labor la cdi y las autoridades de las comunidades indígenas. La consulta previa promueve la participación de los indígenas (o tribales) en la toma de decisiones que afecten sus territorios y su desarrollo, con la intención de garantizar sus derechos y su permanencia física y cultural. (Rousseau, 2017, p. 209)

Ahora bien, si se logra una evaluación de impacto social y una consulta previa a las comunidades, como lo refiere Rousseau, como parte del involucramiento de los interesados, aún se presentan inconvenientes para que la participación sea efectiva y las acciones de los proyectos cubran las necesidades y expectativas de la población. Muchas normativas, prácticas institucionales y actores no se renuevan para la creación de agencias e instituciones que puedan llevar a cabo los proyectos de desarrollo social con el involucramiento social requerido y esto desacredita a las entidades gubernamentales y las acciones que se plantean. Al respecto Rousseau esboza que,

Pretender construir nuevas instituciones a nivel sectorial (agencias y legislación) sin haber hecho tabula rasa del pasado (Constitución, corporativismos, ausencia de un Estado de derecho, impunidad, viejos actores, cultura holista, lealtad personal en detrimento de la institucional, etc.) conlleva dificultades importantes. En este contexto será difícil que el nuevo marco regulatorio funcione plena y satisfactoriamente, si antes no se sanean las bases del edificio. (Rousseau, 2017, p. 216)

Sanear las bases del edificio como lo plantea Rousseau implica realizarse preguntas de fondo que impliquen investigación y estrategias que involucren a la comunidad y desde allí se plantee un marco regulatorio que fortalezca las acciones y fases de los proyectos que realizan las instituciones y agencias gubernamentales; en relación, S. Baba, se plantea la siguiente pregunta con respecto a un estudio que realizan sobre la industria extractiva y la sostenibilidad de proyectos:

¿cómo se deben diseñar las estrategias de participación comunitaria en las industrias extractivas para garantizar que los proyectos satisfagan las necesidades de las partes interesadas que son relevantes para el desarrollo sostenible? Para abordar las deficiencias teóricas en la literatura, nos basamos en una perspectiva normativa y filosófica llamada enfoque de capacidad, combinada con el principio de reciprocidad, para desarrollar un marco de participación comunitaria, que denominamos marco de reciprocidad. Este marco se centra en fomentar el desarrollo local para compensar la extracción de recursos naturales. Es normativo en el sentido de ser prescriptivo en lugar de descriptivo: respalda afirmaciones que prescriben el tipo de acciones que deben tomar las empresas extractivas, en lugar de afirmaciones que tratan de describir los tipos de acciones que las empresas extractivas realmente toman. (S. Baba, 2021, p. 888)

Estos autores no solo realizan la pregunta, sino que proponen un marco en que se incluya la reciprocidad como un principio en la vinculación de la comunidad a los proyectos, que en este caso son con relación a la industria extractiva, pero que puede ser aplicable a otros proyectos. Refieren además que el marco que nombran es normativo, por que determina un debido proceso, casi un manual de lo que deberían hacer las empresas, no al contrario, una descripción de lo que ya hacen, lo cual puede legitimar procesos tradicionales pero que no se han revisado a la luz del involucramiento de la comunidad desde un enfoque de bienestar más allá de una concepción económica o como se menciona a continuación,

El enfoque de la capacidad sirve como una alternativa más amplia y matizada a las concepciones económicas más estrechas del bienestar, como el producto interno bruto per cápita, y ya se ha implementado en contextos de desarrollo humano, en particular por parte del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Frediani, 2010), (S. Baba, 2021, p. 888)

La efectividad de las acciones implementadas en proyectos de desarrollo sostenible, dependen del involucramiento de la comunidad desde un enfoque amplio de bienestar, en todas las fases del proyecto, pero también de una revisión y cambio estructural en la normatividad y la definición de roles y funciones de actores gubernamentales y sociales que permitan la comunicación y toma de decisiones en torno a un problema común. En una investigación finlandesa de una agencia gubernamental, se referencia al respecto,

El reciente informe del IPCC ( de Coninck et al., 2018 ) repite no solo la necesidad de una gobernanza multinivel que aborde el cambio climático sino también la gestión de procesos incluida en la gobernanza: “La gobernanza se define en el sentido más amplio como los ‘procesos de interacción y toma de decisiones entre actores involucrados en un problema común’”. El proceso de gobierno de las preocupaciones ambientales por parte de las autoridades, administraciones públicas, ministerios y agencias se trata, por lo tanto, de interacción y toma de decisiones. (Leviäkangas, 2021, p. 192)

Las preocupaciones ambientales, sociales, económicas entre otras tienen en común, que requieren una gestión de procesos organizada, articulada entre los involucrados, que permita una toma de decisiones que apunten a la solución de problemas, más cuando se habla de una gobernanza efectiva.

La gestión de procesos que abarca la interacción de involucrados y la toma de decisiones requiere también que se identifiquen todos los aspectos a impactar en cuanto a desarrollo sostenible o social. En el análisis a la agencia finlandesa Leviäkangas también refiere cómo el accionar de esta agencia se centró solo en una parte de todo el alcance solicitado legislativamente,

el fundamento legal de la agencia menciona explícitamente el desarrollo sostenible (Sección 1) y habla de la minimización del impacto ambiental adverso en general (Sección 2). La conclusión obvia de este análisis es que el medio ambiente y la sostenibilidad fueron vistos por la agencia desde el punto de vista de la política climática y no abordaron todos los temas que estaban incluidos implícitamente en la legislación. (Leviäkangas, 2021, p 196)

En la conclusión de Leviäkangas, para este trabajo se requiere incluir los puntos de vista de todos los interesados que evidencien temas y problemáticas emergentes en proyectos de desarrollo sostenible o social, que incluso se requiere tener en cuenta las distintas interpretaciones de la normatividad interna o externa de una agencia gubernamental, siempre enfocándose a que contribuya al alcance del accionar de una agencia gubernamental.

Estos puntos de vista e interpretaciones si bien se requieren identificar y analizar, se requieren organizar en el marco de una estructura de procesos que permita extraer de cada participación un aporte correspondiente y organizado por una estructura de gobernanza, que si no se organiza con el fin de lograr una toma de decisiones que apunten a mejorar los procesos y a solucionar los problemas emergentes, se constituye un riesgo para el logro del alcance de los proyectos dentro de agencias gubernamentales. El análisis del caso noruego se refiere acerca de la estructura de gobernanza así,

Las estructuras de gobernanza poco claras, incluida la falta de apropiación del proyecto por parte de las organizaciones participantes han repercutido en el proyecto en términos de retrasos y ambigüedad sobre las decisiones tomadas en el proyecto. Esto constituye un riesgo para el proyecto en cuanto a que las decisiones tomadas en el proyecto no son seguidas en las organizaciones participantes, ni por los recursos, ni por las asignaciones, ni por la ejecución, como describió un miembro del proyecto “No tenemos ningún mecanismo de seguimiento interno, como un grupo de dirección interno, que garantice el seguimiento necesario de las decisiones tomadas por el comité de dirección del proyecto. Un mecanismo de dirección que nos permitiría discutir las soluciones digitales propuestas y apartar los recursos necesarios que beneficien un mayor desarrollo del proyecto de acuerdo con las decisiones tomadas en el comité de dirección”. (H.J. Hafsel, 2022, p. 916)

El caso noruego permite evidenciar las lecciones aprendidas, como por ejemplo el requerimiento de una estructura de gobernanza definida, como elemento determinante en el desempeño de una agencia gubernamental en el desarrollo de sus proyectos.

Organizar la información, las participaciones de los interesados, teniéndolos en cuenta en todo el trayecto de un proyecto, la toma de decisiones organizada en una estructura de gobernanza; evidencia algunas lecciones aprendidas en el marco internacional para tener en cuenta al revisar metodologías

de proyectos aplicadas en Colombia en el caso de la Agencia de Renovación del Territorio, como se verá a continuación.

### Metodologías aplicadas en Colombia- Caso ART

El caso que se analiza en este artículo es el de la Agencia de Renovación del Territorio (ART), para analizar la forma o la metodología que utiliza para la implementación de los proyectos. La ART,

Fue creada para coordinar la intervención de entidades nacionales y territoriales en zonas rurales afectadas por el conflicto priorizadas por el Gobierno nacional, a través de la ejecución de planes y proyectos para la renovación territorial de estas zonas, que permitan su reactivación económica, social y su fortalecimiento institucional para que se integren de manera sostenible al desarrollo del país. (Agencia de Renovación del Territorio, 2021, 23 de agosto, [https://portal.renovacionterritorio.gov.co/Publicaciones/acerca\\_de\\_la\\_entidad/quienes\\_somos](https://portal.renovacionterritorio.gov.co/Publicaciones/acerca_de_la_entidad/quienes_somos))

La importancia de la gestión de esta agencia en Colombia es que se viene evidenciando una alta ejecución de proyectos desde hace varios años, con base en la inversión extranjera y la visión de desarrollo de los gobiernos de turno,

De acuerdo con Alderton, hasta el año 2015 el aumento de proyectos en Colombia ha sido considerable, impulsado por el crecimiento económico y las altas inversiones, tanto públicas como privadas, de carácter nacional e internacional, sobresaliendo el número de proyectos en infraestructura, energía, tecnologías de la información y minería. Un elemento clave en esta explosión es la utilización de estándares reconocidos para la dirección de proyectos, tanto por empresarios como por profesionales. (S. Vélez *et al*, 2019, p. 72)

Como también a la par se viene creciendo en la apertura de programas académicos con el objetivo de formar profesionales especializados en proyectos, como lo evidencia la figura 2 en donde el crecimiento de estos programas de posgrado, en contexto de especialización es exponencial-creciente desde hace alrededor de una década.

Fig. 1.

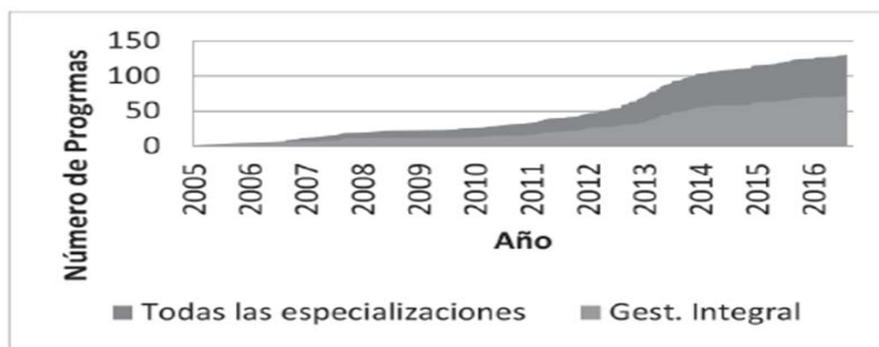


Fig. 1. Fecha de creación y número de programas de especialización en Gestión de Proyectos [51].

Figura 2. Fecha de creación y número de programas de especialización en gestión de proyectos.

Fuente: S. Vélez et al, 2019, p 73

Al analizar las fechas de creación, para lo cual se tuvo en cuenta la fecha de expedición de la resolución por parte del Ministerio de Educación Nacional, se aprecia cómo los primeros programas aparecieron hacia los años 2005-2006, con un crecimiento sostenido hasta 2012. Luego ocurrió un auténtico boom, en el

año 2013, durante el cual se crearon 27 programas nuevos, y en el 2014, un total de 28. Este crecimiento se mantiene, de forma moderada, hasta el año 2017. Pese al gran número de programas académicos, la producción científica no se corresponde con esa oferta, en gran medida debido a que la mayoría de los programas de formación corresponden a estudios de especialización, y dentro de ellos la investigación tiene pocas fortalezas, contrario a lo que sucede en el caso de maestrías y doctorados. (S. Vélez *et al*, 2019, p. 73)

La agencia de renovación del territorio - ART pretende entre la variedad de sus objetivos, generar sostenibilidad, pero ¿qué se entiende por sostenibilidad?

Hay una amplia variedad de definiciones de sostenibilidad, una de las más populares (...) “el desarrollo sostenible es aquel desarrollo que responde a las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. (CMAD, 1987) (Rodríguez Rivero, 2019, p. 11)

En otro sentido, y planteando una visión más integral de los proyectos, se plantea que la sostenibilidad en los mismos se puede dividir,

según cómo afectan a la sostenibilidad, los proyectos pueden ser clasificados como proyectos de sostenibilidad, proyectos con impacto sobre la sostenibilidad o proyectos en general, Independientemente del tipo de proyecto que se trate, para que los proyectos sean gestionados de manera sostenible es importante que la organización permanente responsable de dicho proyecto incluya la sostenibilidad en su gobernanza y en su estrategia, de forma que los proyectos puedan ser dirigidos y gestionados desde un enfoque sostenible. (Paneque De La Torre; Bastante-Ceca & Capuz-Rizo, 2019, p.236).

Una de las metodologías para promover la sostenibilidad en los proyectos es la PRISM (Projects Integrating Sustainable Methods), la cual indica que es una importante,

metodología de gestión de proyectos orientada a la sostenibilidad basada en los principios de compromiso y responsabilidad, ética y toma de decisiones, integración y transparencia, principios y valores, equidad social y ecológica, y prosperidad económica (Green Project Management, 2017). PRISM se basa en los procesos de gestión de proyectos ISO 21500 a los que incorpora la consideración de la sostenibilidad mediante la integración de un análisis de impacto de la sostenibilidad en la fase de inicio del proyecto. Este análisis de impacto alimenta un Plan de Gestión de la Sostenibilidad del Proyecto (PSMP). El PSMP se gestiona durante el ciclo de vida del proyecto, y durante las fases de inicio y cierre del proyecto. (Silvius, 2019) (Paneque De La Torre; Bastante-Ceca & Capuz-Rizo, 2019, p. 236).

Dejando claridad que;

reestructurar la cooperación internacional al desarrollo hacia un modelo más eficaz, en términos no solo sociales y económicos, sino también medioambientales, incluyendo a nuevos actores y sin dejar a nadie atrás, responde a uno de los retos más importantes a los que se enfrenta la sociedad en este siglo. (Rodríguez Rivero, 2019, p.11)

Por consiguiente, hay que tener en cuenta que, para Colombia aplica de manera vinculante,

la agenda 2030, la cual es, Un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad (ONU, 2015a). Aprobada en la asamblea general de las Naciones Unidas, celebrada en Nueva York el 25 de septiembre de 2015, se compone de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas de carácter

integrado e indivisible donde se conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental (ONU, 2015<sup>a</sup>) (Rodríguez Rivero, 2019, p. 11)

Además, algunos autores indican sobre la agenda 2030 que,

no solo los gobiernos están llamados a actuar, sino también se incluyen nuevos agentes de cambio, como las empresas, los gobiernos locales y toda la sociedad civil (Hajer et al., 2015; Kamphof y Melissen, 2018; Zelenev, 2017). Éste es uno de los puntos novedosos que encuadra esta agenda. Otro muy significativo, y que muestra la apuesta de la comunidad internacional por el desarrollo sostenible, es la apertura del ODM7 en objetivos más detallados (agua, energía, cambio climático, ecosistemas marinos y terrestres) (Bebbington y Unerman, 2018) (Rodríguez Rivero, 2019, pp. 11-12)

Según Rodríguez Rivero (2019), en su tesis doctoral, afirma que; “Los ODS muestran así, fuertes conexiones entre ecología y sociedad: igualdad, justicia y paz son los pilares para una existencia en armonía de todas las especies del planeta.” (2019, p.13)

Ahora bien, en Colombia,

el artículo 1 del Decreto 893 de 2017, creó los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), como un instrumento de planificación y gestión para implementar de manera prioritaria los planes sectoriales y programas en el marco de la Reforma Rural Integral (RRI) y las medidas pertinentes que establece el Acuerdo Final, en articulación con los planes territoriales. (Agencia de Renovación del Territorio, 2021, 23 de agosto, [https://portal.renovacionterritorio.gov.co/Publicaciones/acerca\\_de\\_la\\_entidad/quienes\\_somos](https://portal.renovacionterritorio.gov.co/Publicaciones/acerca_de_la_entidad/quienes_somos))

Con ello es de recordar que esta agencia nació por el resultado del acuerdo final de paz suscrito por el Estado Colombiano y las FARC-EP a finales del año 2016 en La Habana, por tanto,

es de resaltar que los componentes esenciales de los acuerdos de paz deben incluir desarrollo social, con énfasis en la construcción de capacidad, la reconstrucción a largo plazo y la recuperación económica y política. Por consiguiente, se espera que la coordinación en la asignación de poder de dichas instituciones disminuya el costo de oportunidad del conflicto, lo que a su vez reduce el riesgo de experimentar ciclos repetitivos de violencia. (Filipov, 2006) (Prieto- Bustos y Manrique- Hernandez, 2018, p.153)

Siguiendo con estos autores, William Prieto y Johanna Manrique, aseveran respecto a las sociedades en construcción de paz que,

Así mismo, las actividades de paz centralizadas y la determinación de la duración en la construcción de paz reflejan la necesidad de favorecer las expectativas en cuanto a una rápida estabilización de las esferas políticas y económicas, así como garantizar una coordinación más eficiente entre los actores locales, las organizaciones no gubernamentales, las agencias de desarrollo y los donantes internacionales. De lo anterior se infiere que los impedimentos para lograr una paz sostenible resultan de orientar reformas que no atienden a las causas del conflicto. (Prieto- Bustos y Manrique- Hernández, 2018, 2018, p.153)

Y es que,

aun cuando en entornos violentos la reconstrucción institucional puede ser prioritaria, la generación de empleo resulta significativa para garantizar la sostenibilidad que reduce el riesgo de experimentar ciclos de violencia. Tanto así que el modelo de desarrollo alternativo propuesto por Gadir (2009) la generación de

empleo como derecho económico está implícita en los mecanismos de distribución de la riqueza a través de inversión pública, transferencias sociales y empleo público, impulsados para alcanzar el objetivo principal de reducción de la pobreza (Prieto-Bustos y Manrique- Hernández, 2018, p. 154)

En el caso de Colombia, se toma como referencia la siguiente tabla 1 que indica, “características de los programas de empleo orientados por causas estructurales de la violencia.” (Prieto-Bustos y Manrique- Hernández, 2018, p. 162)

**Tabla 1.** Características de los programas de empleo orientados por causas estructurales de la violencia

CAUSA	ESTUDIOS	PAÍSES	RECOMENDACIONES GENERALES
Falla en la estructura política, económica y social a un nivel macro que incluye el entorno de política, así como las opiniones, creencias y normas culturales de la sociedad	Gadir (2009)	África Subsahariana, Afganistán, Sierra Leona, El Salvador, Guatemala, Colombia.	1. Inversión en capacidad humana
	Banco mundial (2007a)		2. Inversión en seguridad ciudadana, justicia y generación de empleo.
	Banco mundial (2007b)		3. Acceso a justicia, tierra e infraestructura.
	Richani (2010)		4. Promover equidad en mercados financieros, laborales, de insumos y productos.
	Moser (2000)		5. Neutralización del poder de las milicias y grupos delictivos.
	Lopez Montaña y García Duran (2000)		6. Restauración de la confianza para transformar instituciones
	Solimano (2000)		7. Descentralización política con ONG ejecutoras
	Banco Mundial (2011)		8. Coaliciones suficientemente incluyentes.
			9. Diseño de redes sociales.
			10. Logro de resultados para fomentar confianza.

**Fuente:** Prieto- Bustos y Manrique- Hernández, 2018, p. 162

Esta tabla 1 indica de manera que es fundamental la implementación de programas sociales inmediatamente se haya firmado algún acuerdo de paz, ya que es la manera más adecuada para que el proceso sea efectivo y trascienda en el tiempo.

Es importante comprender que la efectividad de las acciones desarrolladas en los proyectos de desarrollo en territorios en conflicto dependen del involucramiento directo de la comunidad en todas las fases del proyecto, pero también de una revisión y cambio estructural en la normatividad y actores gubernamentales y sociales, puesto que si bien en Colombia desde 2017 se encuentra el acuerdo final del conflicto el cual da vida al decreto 893 y a su vez este a la agencia de renovación del territorio - ART, el desarrollo de esta normatividad y agencia se realiza en un ambiente político, económico y social con importantes inquietudes frente a la transparencia de las acciones de las instituciones gubernamentales.

Para el análisis propuesto en este artículo se requiere revisar otras metodologías que se hayan desarrollado en el contexto de proyectos a nivel internacional que permita una comparación y una referencia de metodologías y/o fases susceptibles de adecuar para el caso colombiano de la ART.

#### Metodologías Internacionales

A lo largo de la revisión de la literatura se encontró distintas metodologías y estrategias investigadas y aplicadas a los proyectos que permiten identificar aspectos claves para el análisis de este trabajo.

En la revisión de los proyectos de desarrollo social se encontró un caso de investigación en el Congo sobre la tenencia de la tierra y la paz sostenible, problemas que tienden a ser comunes en el mundo, al respecto M.V Leeuwen, refiere:

El proyecto adopta una metodología interactiva de colaboración en la que los representantes de la sociedad civil local, las organizaciones internacionales de desarrollo, el gobierno y los académicos reflexionan conjuntamente sobre las prácticas reales de localización del registro de tierras y los retos que plantean los entornos afectados por el conflicto. Esto permite conocer de primera mano los nuevos enfoques del registro de tierras y analizar de cerca cómo los intervinientes “navegan” por las condiciones del conflicto. (M. V Leeuwen, 2021, p. 58)

La metodología utilizada en este proyecto llevó a incluir de manera activa, sociedad, gobierno, academia y organismos internacionales que interactúan en colaboración y no solo se quedan en la reflexión, sino que identifican las condiciones del contexto de conflicto y como los implicados las han ido surcando. Esto no es menor puesto que si no se cuenta con un reconocimiento del desenvolvimiento de los actores en los territorios y por lo tanto en sus conflictos, no se puede plantear lograr impactos de restauración y restitución. Se requiere un programa o proyecto a la medida del contexto, lo que no implica la necesidad de analizar metodologías llevadas a cabo en agencias gubernamentales en el mundo.

En la investigación de una agencia finlandesa, Leviäkangas, refiere un análisis que aporta a la construcción de una metodología aplicable a una agencia gubernamental, Como resultado del análisis, se identificaron los elementos emergentes que necesitarían ser adoptados o considerados, si el sistema de gestión del desempeño se acercara más a uno ideal. Por lo tanto, la metodología de sistemas blandos se sigue al observar la situación del mundo real y sugerir pasos y acciones prácticas y rastreables para mejorar el sistema de gestión del desempeño para la sostenibilidad ambiental en la arquitectura de servicio de Tafi. El sistema complejo (gestión del desempeño) se divide en partes que comprenden 1) contexto: cuáles son los límites del sistema en el contexto más amplio, 2) cobertura: qué problemas se abordan, cuáles no, 3) medición: qué problemas se miden y controlan, cuáles no, 4) comunicaciones: el sistema de comunicación de gestión implementado y evaluación de su eficacia y 5) las necesidades emergentes: qué se debe hacer para mejorar el impacto y la eficacia. (Leviäkangas, 2021, p. 196)

El contexto, la cobertura, la medición las comunicaciones y las necesidades emergentes permiten evidenciar los aspectos a plantear en un plan de trabajo, evidenciando sus riesgos y los recursos para desarrollarse de manera eficaz aplicándose a proyectos desarrollados por agencias gubernamentales. Abarcar estos aspectos y variables en un proyecto requiere de comunicación clara de todas las partes involucradas de manera constante, en el cual se identifiquen riesgos y recursos de manera conjunta como se refiere en un proyecto de desarrollo de turismo rural orientado a la sostenibilidad: Los esfuerzos para legitimar el proyecto incluyeron una comunicación constante con las partes interesadas, explicando su esencia y lo que significaba. (Deodat Mwesiumo, 2022, p. 6)

El desarrollo de proyectos en el mundo, identifica las variables anteriores que menciona Leviäkangas, 2021 entre otras, en metodologías y algunas las adaptan para encontrar la mejor ejecución de proyectos, siendo la comunicación entre involucrados cada vez más relevante. Dentro de la revisión de literatura se encontró una investigación realizada sobre la aplicación de la metodología PM2, esta metodología

es desarrollada por la Comisión Europea y según la Guía PM2 de 2021, busca facilitar la gestión eficaz de proyectos promoviendo soluciones y beneficios, sus métodos están muy relacionados con el entorno ágil y la comunicación. La investigación que aborda la PM2, consiste en la implementación del observatorio portugués de gestión de proyectos, la cual observó:

La metodología de gestión de proyectos PM<sup>2</sup> se presenta como liviana, sencilla, fácil de implementar y permite que los equipos adapten la metodología para satisfacer sus necesidades. Es una recopilación y adaptación de las mejores prácticas aceptadas en todo el mundo y por la experiencia práctica de múltiples proyectos dentro y fuera de la CE. Por su sencillez, es adecuado para ser utilizado por gerentes de proyecto novatos o experimentados y sus equipos. Se encuentra disponible una guía completa con definiciones, estructura de gobierno del proyecto, competencias, mentalidad y artefactos con directrices. La metodología PM<sup>2</sup> está creciendo, y desde 2018, PM<sup>2</sup> Alliance es la organización responsable de promover y difundir la metodología fuera de la Comisión Europea (el órgano ejecutivo de la UE). Existe coordinación a nivel nacional y regional, siendo Portugal una Coordinación Regional muy activa. El principal objetivo de uso de PM<sup>2</sup> es permitir que las organizaciones transformen ideas en proyectos exitosos que producirán resultados que aportan soluciones y beneficios a los stakeholders. Como se puede encontrar en la definición de mentalidad de la metodología, el objetivo de una metodología debe ser el proyecto y los beneficios que pueden derivarse de él (S. Ribeiro- Lopes, 2022, p. 818)

La metodología PM2 aplicada a la implementación de este observatorio de gestión de proyectos vinculó a los clientes desde una fase temprana y eso fue determinante en los resultados de la fase de iniciación del proyecto, adicional de una participación del equipo del proyecto “Desde el principio, el equipo ha participado y ha tenido la oportunidad de contribuir con ideas y en el proceso de decisión” (S. Ribeiro-Lopes, 2022, p. 819)

Aunque este proyecto no es de carácter gubernamental, si aporta lecciones aprendidas y caminos positivos frente a la adecuación de la PM2 en proyectos y organizaciones que no se cuenta con mucha experiencia en proyectos, al respecto S.Ribeiro- Lopes refiere,

La metodología PM<sup>2</sup> fue un aporte para la rápida y fácil puesta en marcha del proyecto. Para gerentes de proyecto con poca o sin experiencia, organizaciones que no tienen gerentes de proyecto profesionales, empresas que quieren comenzar a usar PM, pero no sabe cómo o no tiene las herramientas, esta es una herramienta poderosa y, como ventaja, es de uso gratuito y personalizable. Fue el primer contacto práctico con la metodología, pero las similitudes con otros cuerpos de conocimiento, como PMBOK por PMI, o ICB por IPMA, quedó claro. Por ejemplo, las competencias presentadas en PM<sup>2</sup> siguen las competencias referidas en ICB por IPMA, y las cuatro fases y las actividades Monitor & Control son similares a Grupos de procesos PMBOK por PMI, (S.Ribeiro-Lopes, 2022, p. 821)

Los resultados de la puesta en marcha de la fase de iniciación reportaron que se ha adecuado la PM2 de acuerdo con las solicitudes del cliente, y ha tenido en cuenta la participación de los interesados y revisan la adecuación para las siguientes fases de planeación y ejecución. “Finalmente, se adecuaron los procesos al proyecto PPMO, en la fase de inicio (O3) en función de las necesidades específicas de este proyecto, identificados por el equipo central”. (S.Ribeiro-Lopes, 2022, p. 822)

Esta adecuación indica que las metodologías pueden modificarse y adaptarse a las necesidades del proyecto y a las fases de este, lo cual es útil y relevante para aplicarse en cualquier proyecto incluyendo los proyectos gubernamentales de desarrollo sostenible o desarrollo social.

Para el desarrollo de estos proyectos y su adecuación de metodologías se hace imprescindible incluir el PMBOK como la herramienta que permite orientar todos los procesos de gestión de proyectos y la recopilación de las distintas metodologías para la gestión de proyectos al respecto;

El PMBOK divide el ciclo de vida del proyecto en 5 procesos: Iniciación, planeación, ejecución, monitoreo, control, y cierre. Contempla igualmente 10 áreas de conocimiento: gestión de la integración, gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión de los costos, gestión de la calidad, gestión de los recursos humanos, gestión de las comunicaciones, gestión de los riesgos, gestión de las adquisiciones y gestión de los interesados-Stakeholders. (S. Vélez *et al*, 2019, p. 70)

Algunas de estas metodologías para la estructuración y gestión de proyectos del PMBOK V6 (2017), son las siguientes:

1. Project Management Institute y certificación PMP®
2. Marco lógico (LFA) y Metodología general Ajustada (MGA)
3. IPMA® y certificación IPMA®
4. PRINCE2®
5. ISO-21500
6. AGILE y SCRUM
7. PM4NGOs y PMD PRO

Es importante tener en cuenta que cualquiera de las metodologías que se escoja para la gestión de un proyecto debe comprender los siguientes aspectos:

- Facilitar la identificación y gestión de riesgos y oportunidades.
- Facilitar la clarificación de los objetivos y el alcance del proyecto, incorporando las mejores prácticas, herramientas y plantillas para planificar y administrar proyectos de manera efectiva.
- Crear un comité de proyecto para supervisar, monitorear y evaluar el avance del mismo.
- Ser escalable y adaptable a los tamaños del proyecto, donde debe ser específico para la organización, pero personalizable para proyectos individuales.
- Aprovechar las mejores prácticas del entorno/disciplina específica para minimizar obstáculos y tasa de fracaso.
- Existir para promover el aprendizaje organizacional.
- Basarse en estándares específicos de la organización, gobierno y regulaciones del sector.

Además de las preferencias personales del gerente de proyecto, de su equipo y de la cultura empresarial, son determinantes a la hora de elegir una metodología los siguientes aspectos:

- El tamaño del proyecto.
- La industria a la que pertenece.
- El tipo de interesados (stakeholders).
- La probabilidad de cambios en el alcance. (S.Vélez *et al*, 2019, p. 72)

Por otra parte, según algunos autores, afirman que,

Una metodología en el entorno de la gestión de proyectos es el conjunto de directrices (prácticas, técnicas o

procedimientos) adaptados como una relación de cosas por hacer, o un enfoque con plantillas, formularios, e incluso listas de verificación, que son utilizados durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Siempre es necesario definir los objetivos del proyecto o planificar cómo se van a intentar alcanzar dichos objetivos de la organización.

El uso de la metodología facilita el trabajo del proyecto, ya que proporciona una guía de los pasos a dar en cada momento, reduciendo la incertidumbre al clarificar los quehaceres de cada etapa del proyecto. (Paneque De La Torre; Bastante-Ceca & Capuz-Rizo, 2019, p.233)

Siguiendo a Silva, Mauricio and Ramos, 2018, citado por Paneque De La Torre, Bastante-Ceca & Capuz-Rizo, algunas de las ventajas de la aplicación de una metodología para la gestión de proyectos son las siguientes:

- Se definen con mayor claridad las metas y objetivos del proyecto.
- Los procesos de trabajo son más eficientes y eficaces.
- Se consigue una mayor flexibilidad y adaptación de las lecciones aprendidas de un proyecto a otro.
- Mayor precisión en la planificación, identificación y gestión de riesgos, desafíos y complejidades.
- Se garantiza un mayor grado de estandarización. 234
- Se identifican los roles y responsabilidades más claramente, lo que conlleva una mejora en la comunicación.
- Se optimizan las prestaciones y salidas.
- Se produce una integración de las herramientas, técnicas y conocimientos para mejorar el presente y el futuro proyecto.
- Se optimiza el valor de las lecciones aprendidas. (Paneque De La Torre; Bastante-Ceca & Capuz-Rizo, 2019, p.235)

Para concluir es importante dejar por sentado que existen algunos factores de riesgo de fracaso en los proyectos, y estos están descritos en la siguiente tabla 2.

**Tabla 2.** Factores que ponen en riesgo de fracaso los proyectos

<b>FACTORES QUE PONEN EN RIESGO DE FRACASO DE LOS PROYECTOS</b>	<b>PORCENTAJE DE PROYECTOS QUE FRACASA</b>
Falta de participación de los usuarios en el proyecto	12,80%
Requisitos y especificaciones incompletas	12,30%
Requisitos y especificaciones que cambian o evolucionan	11,80%
Falta de apoyo ejecutivo de alto nivel	7,50%
Incompetencia tecnológica	7%
Falta de recursos	6,40%
Expectativas poco realistas	5,90%
Objetivos no especificados, no medibles o no están claros y concisos	5,30%
Plazos o cronogramas poco realistas	4,30%
Nueva Tecnología	3,70%
Otros	23%

Nota. Fuente: S. Vélez et al, 2019 , p 72.

Según Vélez, Zapata y Henao, la mayor cantidad de proyectos fracasa en su gestión por la poca o nula participación de los interesados (12,8%), es fundamental que para formular, avanzar e implementar los proyectos, se tenga en cuenta tanto los involucrados positivos y negativos, ya que desde allí se hace efectiva una sinergia para dar un importante y efectivo proyecto de desarrollo social; en el segundo lugar encontramos que una la falta de comunicación asertiva es otro punto crítico que genera el fracaso de los proyectos (12,3%) y en tercer lugar se encuentra la falta de información actualizada en el territorio o lugar donde se va a implementar el proyecto, este factor crítico pone en riesgo el 11,8% de los proyectos. Y de esa manera, podemos observar los diferentes ítems que tienen un porcentaje descendiente pero que no por menos son clasificaciones que se deben tener muy en cuenta para evitar situaciones negativas en la gestión de los proyectos.

## **Resultados - Propuesta metodológicas para ART**

Los criterios metodológicos propuestos en este trabajo están enmarcados en la flexibilidad que ofrece la metodología PM2 para ajustarse a los alcances y contextos diversos, adicionalmente porque su acercamiento a procesos ágiles permite un marco de interacción continua y activa entre los involucrados que para esta propuesta dirigida a la ART es lo más importante, si se quiere un impacto social con desarrollo local. Los criterios propuestos para una metodología en este trabajo se especifican en los siguientes aspectos: 1. Gestión de involucrados, 2. Fases del proyecto, 3. Marco regulatorio y 4. Enfoque de bienestar y colaborativo.

### **1. Gestión de involucrados**

El análisis realizado permite identificar aspectos metodológicos para ser aplicados por la ART en el diseño y ejecución de sus proyectos. Se requiere iniciar por tener en cuenta el tipo de proyectos, el tipo de población y el contexto en el que se diseñarán y ejecutarán estos proyectos. La población es rural bajo un contexto de postconflicto, y son proyectos sociales y de desarrollo sostenible. Esta primera identificación permite referenciar a la comunidad rural como actores involucrados y claves para el éxito de los proyectos. Es así como la gestión de involucrados se convierte en el pilar de la metodología propuesta para la ART en este trabajo. En la revisión de literatura se identificó esta gestión en la que los involucrados fueron parte activa desde las fases iniciales de los proyectos.

En esta gestión de involucrados se plantea un modelo de gobernanza como lo plantea la guía PM2 en dónde se identifican y roles y responsabilidades de cada involucrado y para este caso en cada fase de los proyectos, en la que se potencie el seguimiento y la rendición de cuentas en, para y por cada involucrado, identificando acciones de mejora optimizando la gestión del tiempo.

### **2. Fases del proyecto**

Como se refiere en el punto anterior el pilar de esta propuesta se basa en la gestión de los involucrados, y en las fases del proyecto se requiere estén presentes en su diseño e implementación. En la fase de inicio y planeación se propone implementar consulta previa, porque “Pone de relieve la importancia del diálogo y de la negociación con respeto y corresponsabilidad, por un lado; privilegia el consenso y el consentimiento, por el otro”. (Rousseau, 2017, p 209) En la fase de ejecución y evaluación se requiere que los actores involucrados den cuenta de sus acciones y sus evaluaciones según se planteó

y acordó en la planificación de gestión de involucrados y el modelo de gobernanza, en diferentes cortes de tiempo durante y luego de culminado el proyecto. Parte de la propuesta implica estipular la evaluación ex post que permita evidenciar el impacto social y servir efectivamente como lección aprendida para nuevos proyectos.

### **3.Marco regulatorio**

Como parte fundamental para llevar a cabo la participación de los involucrados en todas las fases de los proyectos, se requieren actividades que sean contextualizadas y efectivas. En este trabajo a partir del análisis de metodologías aplicadas en proyectos internacionales, se plantea la investigación y el diseño de estrategias por parte de todos los involucrados que apunten al impacto social esperado, esto implica diseñar un marco de reciprocidad en dónde se plateen formas de ejecutar las fases de los proyectos según las necesidades de la población objetivo, desde la técnica metodológica de los actores gubernamentales y académicos y la caracterización, flexibilidad y contextualización que ofrezca la comunidad sujeto de los proyectos sociales de la ART. Esto permitirá sanear procesos, manuales, modelos e instrumentos que solo describan lo que se ha venido realizando sin la revisión que implica un proyecto nuevo con comunidades distintas y condiciones sociales de post conflicto. Esta investigación y diseño de estrategias por parte de los involucrados deberán promover un marco regulatorio de gobernanza de acuerdo con las características de la comunidad a la que van dirigidos los proyectos, lo cual fortalecerá las fases del proyecto al construir nuevas estrategias, soluciones, y procedimiento.

### **4.Enfoque de bienestar y colaborativo**

En esta propuesta metodológica, las consultas previas que se realicen, el modelo de gobernanza con los roles y responsabilidades que se definan, las fases de los proyectos en las que la toma de decisiones sea en conjunto, los seguimientos y evaluaciones con miras a un mejoramiento continuo para el desarrollo local por medio de los proyectos de la ART, se proponen bajo un enfoque de interacción y colaboración de los involucrados de los proyectos: Gobierno, academia, comunidad, organizaciones internacionales, promoviendo la apropiación de los proyectos y procurando el bienestar más allá del enfoque económico, ya que el desarrollo local para las comunidades a las cuales van dirigidos los proyectos de la ART, implica aportar en la reconstrucción de la cultura, las tradiciones, la identidad, la pertenencia y la dignidad.

## **CONCLUSIONES**

El análisis de la literatura revisada en el ámbito internacional para ser aplicado en el caso de la Agencia de Renovación de tierra ART, permite entrever que, para el desarrollo sostenible o proyectos sociales, es parte de las lecciones aprendidas el incluir de forma activa desde fases iniciales y para todas las demás fases de los proyectos, a los involucrados, para el caso de la ART, el involucramiento del gobierno, la sociedad, la academia y los organismos internacionales. Es así como la gestión de procesos de los involucrados cobra gran importancia en la metodología a desarrollar con estos proyectos.

Esta inclusión activa de los involucrados en cada fase de los proyectos implica utilizar consultas

previas, las cuales son utilizadas para poblaciones indígenas, pero proveen de información actualizada y contextualizada y se pueden llegar a ajustar y utilizar con otras poblaciones, en este caso campesinas. Estas consultas que se requieren en todas las fases del proyecto a desarrollar deben propender por generar investigación y estrategias desde todos los involucrados para sanear las bases institucionales o procedimientos descontextualizados que pueden llegar a obstaculizar el desarrollo de los proyectos, por tanto se requieren marcos regulatorios contextualizados desde la co-construcción por parte de los involucrados, que respondan a la normatividad técnica y que beneficien el desarrollo local.

La gestión de procesos de los involucrados para los proyectos de la ART requiere un marco de reciprocidad entre los mismos, con un enfoque de bienestar que apunte al anhelado desarrollo local, que compense extracción de recursos naturales e impactos sociales de post conflicto, lo que requiere acciones específicas de cada involucrado de manera paralela en las fases del proyecto.

Es importante en la gestión de los involucrados el seguimiento y la evaluación del impacto social evidenciando una toma de decisiones por parte de todos los involucrados, puesto que la afectación del desarrollo de los proyectos no solo será para un sector de los interesados sino para todos.

Para lograr una inclusión activa de los involucrados en todas las fases del proyecto, en dónde también haya toma de decisiones articulada se requiere de una metodología sencilla flexible que se pueda adaptar al contexto, como es la metodología PM2.

Siendo la metodología PM2 que sigue lineamientos del PMBOK con el PMI, es posible ajustar las fases y las áreas de conocimiento que se requieran siempre y cuando se siga un orden lógico e intencionado por quienes coordinan los proyectos en la ART, priorizando la participación activa de los involucrados en todas las fases.

**Conflicto de interés:** Los autores declaran la no existencia de conflictos de intereses.

**Contribución por autor:** Cada autor contribuyó en la construcción teórica y en el diseño de la ruta metodológica trazada en el artículo.

**Financiación o fondos:** No se proporcionó apoyo financiero.

## REFERENCIAS

- Agencia de Renovación del Territorio. (2021, 23 de agosto).(s.f). Quienes somos. [https://portal.renovacionterritorio.gov.co/Publicaciones/acerca\\_de\\_la\\_entidad/quienes\\_somos](https://portal.renovacionterritorio.gov.co/Publicaciones/acerca_de_la_entidad/quienes_somos)
- C. Jacques- Aviñó, M. Pons-Vigués, J. Elsie Mcghie, I. Rodríguez-Giralt, L. Medina-Peruchauna, V. Mahtani-Chuganisol, et al. (2020). Participación pública en los proyectos de investigación: formas de crear conocimiento colectivo en salud. *Gaceta Sanitaria* Vol. 34, 200-203.
- Deodat Mwesiumo, J. H. (2022). Navigating the early stages of a large sustainability-oriented rural tourism development project: Lessons from Træna, Norway. *Tourism Management* vol 89, 1-11.
- H.J. Hafsel, H. R. (2022). Government inter-organizational, digital transformation projects: five key lessons learned from a Norwegian case study. *Procedia Computer Science*, Volume 196, 910-919.
- Leviäkangas, P. (2021). Addressing sustainability or following political climate Rhetoric? Anatomy of government Agency's performance management. *Case Studies on Transport Policy*. Vol., 191-199.
- M. V Leeuwen, A. A. (2021). Promoting land tenure security for sustainable peace- lessons on the politics

- of transformation. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, Vol. 49, 57-65.
- Paneque De La Torre, Bastante-Ceca & Capuz-Rizo, 2019. La sostenibilidad en las metodologías de dirección de proyectos. *Asociación Española de Dirección e Ingeniería de Proyectos AEIPRO*, 230-240.
- Prieto-Bustos, W.O., & Manrique- Hernández, J.E, (2018). La generación de empleo en 16 sociedades en postconflicto, implicaciones de política pública. *Semestre Económico*; Medellín, Tomo 21, N.º 49, (Oct-Dec 2018): 147-169
- Rodríguez Rivero, Rocío (2019). Metodología del Marco Lógico con Enfoque de Gestión de Riesgos para mejorar la eficacia de los Proyectos de Cooperación al Desarrollo. Tesis (Doctoral), *E.T.S.I. Industriales (UPM)*. <https://doi.org/10.20868/UPM.thesis.55788>.
- Rousseau, I. (2017). La nueva regulación de la gestión social de los proyectos energéticos en México. Seguridad, sustentabilidad y gobernabilidad. *Revista Mexicana de ciencias políticas y sociales*. Vol. 62, 197-219.
- S. Baba, S. M. (2021). Managing project sustainability in the extractive industries: Towards a reciprocity framework for community engagement. *International Journal of project Management* Vol. 39, 887-901.
- S.Ribeiro-Lopes, A. T. (2022). Application of the PM<sup>2</sup> Methodology in the Project Management of the Portuguese Project Management Observatory Creation – Initiating Phase. *Procedia Computer Science*, Vol. 196, 816-823.
- Tamariz, D. B. (2022). Agrobiodiversity change in violent conflict and post-conflict landscapes,. *Geoforum*, Volume 128, 217-222.
- S. Vélez, J. A. Zapata y A. Henao, (2019). Gestión de proyectos: Origen, instituciones, metodologías, estándares y certificaciones. *Entre ciencia e ingeniería* Vol. 12, 68-76.