

LA GESTIÓN ADAPTATIVA COMO ENFOQUE QUE AYUDA A MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL EN CAMERÚN

ADAPTIVE MANAGEMENT AS AN APPROACH TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF RURAL DEVELOPMENT PROJECTS IN CAMEROON

Hubert Bessi Aboganina

Universidad Internacional Iberoamericana, Camerún

[bessiaboganinahubert@gmail.com] [<https://orcid.org/0009-0007-6831-3352>]

Información sobre el manuscrito:

Recibido: 13/05/2025

Revisado: 10/06/2025

Aceptado: 29/10/2025

Palabras clave:

Proyecto de desarrollo rural, gestión adaptativa, incertidumbre, riesgo, desempeño.

RESUMEN

El principal objetivo de este artículo es dar respuesta a la necesidad de mejorar el desempeño de los proyectos de desarrollo, contribuyendo desde allí a la eficacia de la ayuda pública al desarrollo. Esta cuestión está en el centro de las preocupaciones del Gobierno de Camerún, que se enfrenta al desafío permanente de mejorar las condiciones de vida de su población rural. El enfoque del estudio es explicativo y se centra en identificar las causas del problema para poder realizar propuestas que tengan en cuenta la incertidumbre que enfrentan la mayoría de los proyectos de desarrollo. Tras la revisión de la literatura, el estado del arte y el diagnóstico, el análisis de los datos pone de relieve la necesidad de afrontar los riesgos en la gestión de proyectos de desarrollo. Por lo tanto, se hace hincapié en la gestión adaptativa, que ofrece un marco de gestión cuyo desempeño depende de la capacidad del equipo del proyecto para hacer frente a los riesgos e incertidumbres a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Lejos de ignorar los aspectos técnicos y los méritos de los enfoques estándar tradicionales como el Marco Lógico utilizado en la mayoría de los proyectos de desarrollo en Camerún, la gestión adaptativa es un enfoque de gestión que se adapta a proyectos complejos como los proyectos de desarrollo rural con énfasis en el aprendizaje y la estructuración toma de decisiones para resolver problemas en contextos de incertidumbre permanente. Al integrar enfoques de gestión basados en el desempeño, es posible mejorar el impacto de las intervenciones para abordar eficazmente Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) específicos, como erradicar la pobreza (ODS 1), brindar acceso a una educación de calidad (ODS 4) y promover la igualdad de género (ODS 5).

ABSTRACT

The main objective of this article is to respond to the need for improvement of development projects performance, from there, contributing to the effectiveness of public development aid. This question is at the heart of the Cameroon Government concerns

Keywords:

rural development project, adaptive management, uncertainty, risk, performance.

which faces the permanent challenge of improving the living conditions of its rural population. The study approach is explanatory focuses on identifying the causes of the problem in order to make proposals that take into account the uncertainty encountered by most development projects. Following the review of the literature, the state of the art and the diagnosis, the analysis of the data highlights the need to face risks in the management of development projects. The emphasis is therefore placed on adaptive management which offers a managerial framework whose performance depends on the ability of the project team to deal with risks and uncertainties throughout the project life cycle. Far from ignoring the technical aspects and the merits of the traditional standard approaches such as the Logical Framework used in most development projects in Cameroon, adaptive management is a managerial approach which adapts to complex projects such as rural development projects with an emphasis on learning and structured decision-making to solve problems in contexts of permanent uncertainty. By integrating performance-based management approaches, it is possible to improve the impact of interventions in order to effectively address specific Sustainable Development Goals (SDGs), such as eradicating poverty (SDG 1), providing access to quality education (SDG 4) and promoting gender equality (SDG 5).

Introducción

Incluye la presentación del trabajo y el análisis de la literatura sobre el tema, con especial énfasis en las investigaciones previas que justifican el estudio y que serán contrastadas en la discusión de los resultados.

Con vistas a alcanzar su Visión 2035, que aspira a hacer de Camerún un país emergente, democrático y unido en su diversidad, el país adoptó en 2020 un nuevo marco de referencia para su acción de desarrollo durante la próxima década. Se trata de la Estrategia Nacional de Desarrollo (NDS30), que se basa en las lecciones extraídas de la aplicación del Documento de Estrategia de Crecimiento y Empleo (GESD) 2010-2019. Esta estrategia se basa en cuatro pilares principales: i) la transformación estructural de la economía nacional mediante el desarrollo de las industrias y los servicios, la productividad y la producción agrícolas, las infraestructuras productivas, la integración regional y la facilitación de los intercambios, la revitalización del sector privado y la transformación del sistema financiero; ii) el desarrollo del capital humano y el bienestar; iii) la promoción del empleo y la integración económica; iv) la gobernanza, la descentralización y la gestión estratégica del Estado (MINEPAT, 2020). La NDS 30 es una consolidación de estrategias sectoriales que incluyen la Estrategia de Desarrollo del Sector Rural y el Plan Nacional de Inversiones Agrícolas (RSDS/NAIP) 2020-2030.

Para aplicar sus diversas estrategias de desarrollo y responder a sus innumerables retos, Camerún siempre ha recurrido a la Ayuda Pública al Desarrollo. Las intervenciones de los socios técnicos y financieros (PTF) multilaterales y bilaterales en el sector rural representan respectivamente el 17,37% y el 5,35% de su ayuda (Informe DAD-Camerún sobre la ayuda al desarrollo 2012-2013). Según el mismo informe y durante el periodo de 2009 a 2018, 18 organizaciones de financiación apostaron por el sector rural, para un total de 83 proyectos repartidos por las diez regiones del país. A pesar de la intervención de estos múltiples PTF, la mayoría de los proyectos de desarrollo rural no alcanzan sus objetivos. Las disparidades entre las ciudades y las zonas rurales son cada vez mayores. La tasa de pobreza en las zonas urbanas se redujo del 12,2% al 10,8%, una caída de 1,4 puntos, mientras que la de las zonas rurales aumentó bruscamente del 55,0% al 59,2% (FMI, 2014).

Según estimaciones de la Corporación Financiera Internacional (CFI), uno de cada dos proyectos fracasa. Además, uno de los fenómenos que caracteriza la gestión de los proyectos de desarrollo rural hoy en día en Camerún es el de la prórroga, prueba de la incapacidad del proyecto para alcanzar sus resultados en los plazos previstos. Los problemas de gestión de los proyectos de ayuda al desarrollo en los países en desarrollo son legión (Ika, 2011). Tradicionalmente, el Enfoque del Marco Lógico (EML) es la metodología de gestión generalmente utilizada por los planificadores y ejecutores de estos proyectos, que adoptan la hipótesis optimista de que el proyecto evolucionará en un entorno estable. Sin embargo, en la práctica, la volatilidad e incertidumbre de las condiciones socioeconómicas, incluso políticas, son acontecimientos potenciales que aparecen al menos una vez durante el ciclo de vida de un proyecto y que exigen de los equipos de proyecto un cierto nivel de adaptación.

Frente a las imperfecciones de los enfoques tradicionales, que a menudo revelan sus límites en entornos económicos difíciles caracterizados por un alto nivel de incertidumbre, sería importante adoptar un enfoque de gestión que tenga en cuenta todos estos riesgos. En este artículo proponemos un enfoque ágil de gestión de proyectos de desarrollo que aprovecha y elimina las desventajas de los enfoques de gestión

tradicionales para contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos de desarrollo contenidos en la NDS 30.

Método

El enfoque metodológico de este estudio se basa en la revisión bibliográfica y la observación participante. La revisión bibliográfica sirvió de base a los distintos trabajos no sólo para comprender el contexto y los retos del desarrollo del sector rural camerunés, sino también para aportar conocimientos suficientes sobre la gestión adaptativa de proyectos y los principales argumentos de los autores que la han experimentado o estudiado. La observación participante, por su parte, facilitó nuestra inmersión en el ámbito de la gestión de proyectos de desarrollo en Camerún para observar los comportamientos, interacciones y prácticas de gestión en curso en este tipo de proyectos. También nos permitió tomar notas sobre actitudes, lenguaje, normas y valores, y realizar entrevistas informales con las partes interesadas para comprender mejor sus pensamientos y experiencias vividas.

De este modo, al utilizar estos dos métodos cualitativos como parte de nuestro estudio, no pretendemos manipular las variables, sino buscar su conexión. El objetivo es contribuir a mejorar el rendimiento de los proyectos de desarrollo rural en Camerún, proponiendo un enfoque de gestión que tenga en cuenta las incertidumbres y el carácter dinámico del entorno en el que evolucionan estos proyectos.

Resultados

Incertidumbre: característica implícita de la gestión de proyectos

Un proyecto se define como un conjunto único de actividades con objetivos más o menos claramente definidos, realizadas con un presupuesto y una duración limitados. En general, la gestión de proyectos exige prestar especial atención a dos áreas principales de responsabilidad: (i) gestión de tareas; y (ii) gestión de las relaciones con las partes interesadas. Los proyectos de desarrollo suelen presentar muchas incertidumbres debidas a la falta de información o al suministro de información poco fiable, a la aparición de nuevas tecnologías, a la complejidad del proyecto, a la multitud de partes interesadas, a la divergencia en la percepción de la satisfacción y las expectativas de las partes interesadas o incluso a factores imprevisibles. Lo que dificulta las cosas a la mayoría de los coordinadores de proyectos es la complejidad y la incertidumbre del proyecto.

Según Simon (1965), la complejidad puede definirse como "un sistema formado por un gran número de partes que interactúan de manera no simple... [tal que] dadas las propiedades de las partes y las leyes de sus interacciones, no es trivial deducir las propiedades del todo" Solemos observar dos fuentes principales de complejidad en los proyectos: la complejidad de las tareas y la complejidad relacional. En general, la complejidad de la tarea se define como una característica objetiva de la tarea desde la perspectiva del estructuralismo y los requisitos de recursos, determinada a partir de la experiencia subjetiva de los ejecutores de la tarea desde la perspectiva de la interacción. Por ejemplo, se refiere al número de componentes del proyecto que interactúan entre sí. En cuanto a la complejidad relacional, es el resultado de la existencia de múltiples partes interesadas con intereses contrapuestos. Estos intereses contrapuestos pueden dar lugar a desacuerdos sobre los objetivos del proyecto y las prioridades entre las tareas del

proyecto y las características de los resultados. Este tipo de complejidad puede gestionarse mediante tablas de responsabilidad lineal o análisis de campos de fuerza.

Según la norma ISO 31000V2018 "la incertidumbre es el estado, incluso parcial, de falta de información sobre la comprensión o el conocimiento de un suceso, sus consecuencias o su probabilidad". Los riesgos del proyecto tienen su origen en la incertidumbre presente en cualquier proyecto (PMI, 2017). Chapman y Ward (2003) explican que la incertidumbre se genera no sólo por la variabilidad, sino también por la ambigüedad (ambigüedad sobre los objetivos del proyecto, las prioridades o la base para estimar los parámetros del proyecto). Por lo tanto, las incertidumbres se consideran desencadenantes potenciales de riesgo. El riesgo es el impacto o posible resultado de una situación incierta. Cualquier incertidumbre produce una exposición al riesgo que, en términos de gestión de proyectos, puede llevar al fracaso en el cumplimiento del presupuesto, la fecha de finalización requerida o el rendimiento exigido.

Con el fin de vincular los riesgos a los objetivos de la organización, la norma ISO 31000 considera el riesgo como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos de una organización. Las organizaciones perciben los riesgos como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos del proyecto resultante de la falta de información en cualquier fase o actividad del proceso. Esto significa que parte de la información relevante sobre el resultado de un proceso o una decisión futura no se conoce o no se puede conocer. La información es, por tanto, un recurso esencial para la toma de decisiones, porque reduce la incertidumbre de la organización respecto a una situación o problema determinados. La falta de información o conocimientos disponibles es una de las causas de incertidumbre en un proyecto. De hecho, la ejecución de las actividades del proyecto está sujeta a numerosas incertidumbres de diverso origen: indisponibilidad de determinados recursos, retraso en la entrega de componentes o materiales, cambio en el alcance del proyecto, fracaso en la realización de un estudio, nuevas actividades no previstas que deben llevarse a cabo, etc.

Hay muchas formas de clasificar los distintos tipos de incertidumbre. Meyer et al. las clasifican en función de su impacto: incertidumbre prevista, incertidumbre imprevista y caos. Algunos investigadores clasifican la incertidumbre en función de sus fuentes. Es el caso, por ejemplo, de Perminova et al. (citado por Kreye y Balangalibun, 2015), que describen las siguientes fuentes de incertidumbre: tecnológica, de recursos, competitiva, de proveedores, de consumidores y política. Ward & Chapman (como citaron Kreye & Balangalibun, 2015) se centraron en las incertidumbres que tienen una gran influencia en la gestión de proyectos, como el diseño, la logística, los objetivos, las prioridades y las relaciones entre las partes del proyecto, para definir las diferentes categorías de incertidumbres. Kreye & Balangalibun (2015) afirman que la incertidumbre del proyecto se refiere a la incertidumbre que rodea a los objetivos fijados por el proyecto. Está relacionado principalmente con las medidas de rendimiento del proyecto, como el tiempo, los recursos y la calidad, y surge de la variabilidad de las estimaciones. Esta variabilidad puede deberse a la falta de clarificación de las especificaciones o los requisitos debido a la inexperiencia en el proyecto, la complejidad de los procesos del proyecto, las partes implicadas, los imprevistos o los prejuicios de los diseñadores y los responsables de la toma de decisiones. Otra fuente de incertidumbre puede residir dentro de la organización. La incertidumbre organizativa está relacionada con cuestiones estratégicas, como la futura dirección de la organización, y estructurales, como la estructura organizativa, las funciones de los distintos departamentos, los procesos empresariales y los cambios en la estructura organizativa o la introducción de nuevas tecnologías. La incertidumbre también puede surgir de los socios del proyecto y de la relación entre ellos, lo que da lugar

a la incertidumbre relacional. La incertidumbre relacional incluye la comprensión de las partes interesadas, su influencia y su interés en el proyecto. Incluye la calidad y fiabilidad del trabajo de los socios, su capacidad para alinear sus objetivos con los objetivos generales del proyecto. Esto es especialmente importante cuando el éxito del proyecto depende de la calidad de los servicios prestados por sus socios.

Chapman y Ward (2003) explican que la incertidumbre, inherente a cualquier proyecto, es considerable y la mayoría de las actividades de gestión de proyectos implican gestionar la incertidumbre al principio del ciclo de vida del proyecto, aclarar lo que se puede hacer, decidir lo que hay que hacer y asegurarse de que se hace. La incertidumbre está vinculada en parte a la variabilidad de las medidas de rendimiento, como el coste, la duración o la calidad. También es una ambigüedad asociada a la falta de claridad debida al comportamiento de los interesados en el proyecto, la falta de datos, la falta de detalles, la falta de estructura para tener en cuenta los problemas, las hipótesis de trabajo y las formulaciones utilizadas para tener en cuenta los problemas, conocidos y desconocidos.

Según Chapman y Ward (2003), los aspectos de incertidumbre pueden estar presentes a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, pero son especialmente evidentes en las fases previas a la ejecución. En realidad, un proyecto suele presentar una mezcla de estos distintos tipos de incertidumbre. La incertidumbre es, por tanto, una variable intrínseca en la vida de cualquier proyecto. La necesidad de gestionar la incertidumbre es inherente a la mayoría de los proyectos que requieren una gestión formal. La Tabla 1 resume y describe las distintas categorías de incertidumbre en los proyectos, proponiendo un estilo de gestión adaptado a cada categoría de incertidumbre.

Tabla 1
Diferentes tipos de incertidumbres en los proyectos

Categoría de incertidumbre	Descripción	Estilo de gestión
Variación	Los niveles de coste, tiempo y/o rendimiento varían de forma incierta dentro de un rango.	- Programación con buffers; - Ejecución disciplinada.
Incertidumbre prevista	Gran influencia en el proyecto basada en unos pocos factores identificables individualmente. El factor es conocido, pero no sabemos qué valor tomará.	- Identificación de riesgos; - Prevención; - Planes de emergencia.
Incertidumbre imprevista	El equipo del proyecto no ha previsto en absoluto, ni planificado, ni esperado un factor de influencia importante (o unos pocos).	Aprendizaje: resolución de nuevos problemas, con modificaciones en los objetivos y la ejecución.
Turbulencia, caos.	El objetivo, la estrategia y el planteamiento del proyecto quedan completamente invalidados por imprevistos y hay que redefinir el proyecto.	Redefinición completa y repetida del proyecto

Nota. Adaptado de Arnoud et al. (2002, p.27).

Así, uno de los principales retos para el equipo del proyecto consiste en determinar un grado aceptable de incertidumbre con el fin de maximizar la creación de valor, objetivo considerado como postulado básico en el concepto de gestión de riesgos. La gestión de la incertidumbre en los proyectos es una actividad continua centrada en identificar y gestionar todas las fuentes de incertidumbre que constituyen amenazas u oportunidades.

Enfoques tradicionales de gestión de proyectos

La gestión tradicional de proyectos es una metodología de gestión de proyectos que se produce en un ciclo secuencial (o en cascada) de etapas que generalmente incluye: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre (Szreder et al., 2019). Cada uno de estos pasos se describe en las directrices de gestión. La gestión tradicional de proyectos se asimila a la gestión de empuje, en la que los objetivos y la forma en que debe llevarse a cabo el proyecto son definidos por la alta dirección. Esto conlleva un elevado esfuerzo de planificación y coordinación, poco margen de maniobra y escasa adaptabilidad del equipo de ejecución del proyecto.

Existen varias normas en el ámbito de la gestión tradicional de proyectos. Es el caso del Project Management Body of Knowledge (PMBOK), el repositorio más conocido, cuya primera publicación fue realizada en 1996 por el Project Management Institute (PMI). El PMBOK está organizado en áreas de conocimiento y proporciona directrices, normas y especificaciones para la gestión de proyectos, programas y carteras. Junto al PMBOK, tenemos los Proyectos en un Entorno Controlado (PRINCE2), un marco tradicional de gestión de proyectos adoptado por instituciones gubernamentales de Gran Bretaña y otros países, pero también por organizaciones privadas. PRINCE2 hace hincapié en dividir los proyectos en etapas gestionables y controlables. Además de estos dos enfoques tradicionales de gestión, tenemos HERMES, que es el método suizo de gestión de proyectos en los ámbitos informáticos, pero que puede adaptarse a todo tipo de proyectos de desarrollo de servicios/productos y de adaptación de la organización de la empresa. En el ámbito de la cooperación al desarrollo, el enfoque de gestión tradicional más conocido es el Enfoque del Marco Lógico (EML), utilizado como herramienta principal de la Gestión del Ciclo del Proyecto (GCP) aplicada desde 1992 por la Comisión Europea. La gestión del ciclo del proyecto es una expresión utilizada para definir la actividad de gestión y la toma de decisiones durante el ciclo del proyecto (Comisión Europea, 2004).

El ALF es una de las metodologías más utilizadas por los organismos de ayuda multilaterales o bilaterales, las ONG internacionales y numerosas instituciones. El EML y las herramientas correspondientes se utilizan durante el ciclo del proyecto para facilitar el análisis, la toma de decisiones y garantizar los resultados de una acción de desarrollo. Define la estructura del proyecto, los indicadores y los supuestos relativos al proyecto, en forma de matriz cuyas filas representan la cadena de resultados. En el marco de la GCP, el proyecto se subdivide en fases como la programación, la identificación, el desarrollo, la financiación, la ejecución y la evaluación. El proyecto, principal instrumento del PCM, se utiliza en la planificación de las actividades de cooperación al desarrollo. Incluye actividades interrelacionadas y coordinadas diseñadas para lograr resultados claramente definidos que van desde el cambio de políticas hasta la acción práctica directa (OIT, 2015). Ayuda a resolver un problema de desarrollo específico dentro de un plazo y un presupuesto determinados.

Todos estos enfoques tradicionales de gestión de proyectos utilizan herramientas y técnicas más o menos similares para aplicar los procesos de gestión. Una vez que se han completado las fases de formulación y planificación y se ha presentado un plan de negocio o una propuesta de financiación para su aprobación, las intervenciones para realizar cambios se vuelven limitadas. Sólo después de la fase de control pueden hacerse los ajustes necesarios. El director de proyecto es responsable de coordinar las contribuciones de todos los participantes en el proyecto para satisfacer las distintas necesidades y expectativas. Sin embargo, esto podría ser muy complejo e implicar intensas negociaciones y resolución de conflictos, ya que las distintas partes interesadas podrían

tener expectativas diferentes. Además, por razones políticas o de otro tipo, los responsables de la toma de decisiones de un proyecto pueden no tener debidamente en cuenta (o tenerlo en cuenta tarde) las evaluaciones de impacto ambiental o los cambios bruscos en el contexto nacional o internacional. Es el caso, por ejemplo, de la llegada de la pandemia de COVID-19, que provocó una crisis sanitaria y socioeconómica global cuyas consecuencias no tienen precedentes en todo el mundo.

PMBOK, PRINCE2 o LFA son referencias predictivas en gestión de proyectos. Se centran en planificar el proyecto, ejecutarlo de acuerdo con el plan, comprobar las desviaciones y tomar medidas si es necesario. Según Cooke-Davies (2002), estos puntos de referencia funcionan bien, siempre que los requisitos sean muy estables y la tecnología resulte familiar. Aunque estas normas destacan la importancia de las competencias interpersonales, estos modelos de gestión de proyectos son especialmente mecanicistas. En otras palabras, esto implica que la gestión de proyectos se basa en el supuesto de que los resultados futuros pueden predecirse con exactitud a partir de la información y las acciones actuales. Estos enfoques también presuponen que los acontecimientos del proyecto son predecibles y que las herramientas y las acciones son comprensibles. La conclusión de una fase determinada significa que ya no está expuesta a ningún nuevo análisis o cambio.

En el enfoque tradicional, el producto o resultado final sólo es visible para el cliente o beneficiario hacia el final del proyecto (efecto túnel). En este caso, el producto es rígido porque es difícil que un cliente cambie de opinión sobre una funcionalidad del producto durante su ejecución. Las metodologías tradicionales de gestión de proyectos son eficaces para los proyectos de construcción, en los que todo el proyecto puede completarse en un solo ciclo, y el éxito viene determinado por la consecución de los resultados previstos a tiempo y dentro del presupuesto del proyecto (NEAGU 2013). Sin embargo, se reconoce implícitamente que las acciones e interacciones humanas (y sus consecuencias) pueden observarse objetivamente y luego corregirse o controlarse Cooke-Davies et al. (citado por Szreder et al., 2019). Uno de los factores del fracaso de los proyectos de desarrollo es la incapacidad de identificar todas las necesidades de los beneficiarios, sobre todo porque estas necesidades, identificadas y analizadas durante la fase de formulación, pueden cambiar con una frecuencia que depende de varios factores, entre otros, el contexto dinámico, el ciclo de vida del proyecto, el tiempo transcurrido entre la fase de formulación y la fase de ejecución efectiva del proyecto... Además, la planificación se ve continuamente influida por las aportaciones políticas de una gran variedad de partes interesadas y agentes. Debido a la dinámica política, las complejidades del desarrollo, las limitaciones de recursos y los riesgos, los gestores de proyectos suelen encontrarse en un entorno hostil en el que la planificación detallada por adelantado y la plena aplicación de los planes preestablecidos son prácticamente imposibles.

Si durante mucho tiempo se hizo hincapié en los aspectos técnicos de la gestión de los proyectos de desarrollo, hoy en día se alzan voces para llamar la atención sobre la importancia de los factores de gestión y, especialmente, de los factores humanos, mediante la adopción de prácticas de gestión que pretenden ser ágiles. Gestionar proyectos en condiciones de complejidad e incertidumbre exige que el equipo del proyecto sea creativo y adaptable. Esto exige un cambio de mentalidad sobre cómo deben planificarse, programarse y ejecutarse los proyectos de desarrollo, incluidos los del sector rural.

Complejidad e incertidumbre: principales características de los proyectos de desarrollo rural

Un proyecto de desarrollo puede adoptar la forma de donaciones, préstamos a un tipo preferente o condonación de deuda, y suele ser ejecutado conjuntamente por un donante y los agentes locales de los países beneficiarios a lo largo de un ciclo de vida. Las actividades que componen este tipo de proyectos no son simples tareas repetitivas, como pintar las habitaciones de una casa o lavar un vehículo. Al contrario, son complejos. En efecto, a veces el proyecto debe abarcar más de una zona geográfica durante el mismo periodo y el cambio previsto debe producirse entre beneficiarios cuyas características socioeconómicas son diferentes. En este contexto, el éxito de los proyectos de desarrollo rural se caracteriza por la ambigüedad, dadas sus distintas características (Cooke-Davies, 2002).

El marco lógico o marco de resultados define la secuencia de actividades que deben llevarse a cabo para lograr el cambio deseado tras la ejecución de un proyecto de desarrollo. Estas diferentes actividades son interdependientes porque el resultado de una actividad es un dato de entrada para otra, necesario para la consecución de uno o más resultados medidos por indicadores objetivamente verificables. Esta interdependencia añade un nivel de complejidad y comunicación que hay que gestionar para garantizar el avance del proyecto, el uso eficaz y eficiente de los recursos financieros, la satisfacción de las distintas partes interesadas y la sostenibilidad antes de su fecha de finalización. La ejecución de cualquier actividad o lote de actividades por parte del equipo del proyecto está sujeta a la obtención previa de una notificación de no objeción del donante.

Los proyectos de desarrollo son organizaciones de baja madurez (Khan & Zahid, 2013) porque su organización, relativamente nueva en la gestión formal, generalmente no implementa un proceso sistemático de gestión de riesgos del proyecto debido a ciertas limitaciones o dificultades. Esta es la razón por la que se recurre a la "externalización" para ejecutar determinados componentes en la mayoría de las intervenciones de desarrollo, porque el proyecto no suele disponer de recursos humanos suficientes para ejecutar todas las actividades en el plazo previsto. Se trata de confiar la ejecución de un determinado número de actividades del proyecto a proveedores de servicios privados o públicos. Este principio de intervención pretende no sólo garantizar el anclaje institucional de los proveedores, sino también la sostenibilidad del apoyo mediante el refuerzo de las capacidades de los agentes locales en la prestación de servicios en el ámbito del desarrollo socioeconómico a nivel de base. Sin embargo, la aplicación de este principio es fuente de incertidumbre debido a la calidad de los servicios prestados a veces como consecuencia de la falta de disponibilidad de expertos locales.

Según la norma ISO 31000V2018, "la incertidumbre es el estado, incluso parcial, de falta de información sobre la comprensión o el conocimiento de un suceso, sus consecuencias o su probabilidad". Se genera no solo por la variabilidad, sino también por la ambigüedad (Chapman y Ward, 2003) y los riesgos del proyecto se originan en la incertidumbre presente en cualquier proyecto (PMI, 2017). Para Wysocki (2014) estos dos términos son inseparables. En efecto, cuanto mayor es el nivel de complejidad de un proyecto, más se acompaña de un nivel de incertidumbre. Debido a los numerosos peligros e incertidumbres que le afectan, observamos que la realización de las actividades de un proyecto de desarrollo se hace hoy en día cada vez más compleja e incierta ante la aparición de acontecimientos desfavorables imprevistos que influyen en la consecución de los resultados. Por tanto, corresponde al equipo del proyecto adaptar sus métodos de gestión de proyectos para hacer frente a la incertidumbre, de modo que éste no sólo pueda

adaptarse al cambio, sino también aceptarlo y, en consecuencia, avanzar hacia un mayor rendimiento.

Gestión adaptable de proyectos

Los proyectos de desarrollo rural suelen operar en entornos complejos y dinámicos en los que intervienen muchos elementos imprevisibles con diversas partes interesadas y que se caracterizan por un alto grado de incertidumbre. La mayoría de estos proyectos no alcanzan los objetivos previstos, en gran medida porque los planteamientos tradicionales o convencionales de gestión de proyectos no se adaptan adecuadamente a un entorno en constante dinamismo. En un entorno así, es necesario un enfoque adaptativo de la planificación y gestión de proyectos complejos que permita al equipo del proyecto ser creativo en la ejecución de todas sus actividades.

El término "gestión adaptativa" no es nuevo. Históricamente, tiene sus orígenes en la gestión adaptativa de los recursos naturales, que se remonta al trabajo de Beverton y Holt (1957) en la gestión de la pesca (Williams, 2011). El concepto se generalizó cuando C.S. Holling, considerado el "padre" de la gestión adaptativa, publicó su obra "Adaptive Environmental Assessment and Management" en 1978 (Holling, 1978). En esta época, la gestión adaptativa era un método para sondear la dinámica y la resiliencia de los sistemas mientras se continuaba la gestión mediante experimentos de gestión desarrollados para mejorar el aprendizaje y reducir la incertidumbre (Allen et al., 2011). Siguiendo a Holling, cuyo trabajo pretendía tender un puente entre la ciencia y la práctica, Carl Walters (1986) trató las actividades de gestión como experimentos diseñados para reducir la incertidumbre. En el ámbito de la cooperación al desarrollo, fue a partir de 1983, frente a los numerosos problemas vinculados a la incertidumbre del trabajo de desarrollo, cuando Dennis Rondinelli abogó por la utilización de enfoques más iterativos y adaptativos que favorecieran el aprendizaje progresivo (Michael, 2020). Desde entonces, el concepto de gestión adaptativa se ha aplicado en varios campos de actividad, en diferentes contextos sociopolíticos y por parte de diversos agentes.

También conocida como gestión "ágil" de proyectos, la gestión adaptativa de proyectos es un proceso estructurado e iterativo de toma de decisiones sólidas ante la incertidumbre (Michael, 2020). Se trata de un conjunto de modelos del ciclo de vida del proyecto que pueden utilizarse para gestionar proyectos complejos cuyos objetivos están claramente especificados pero cuyas soluciones no se conocen al inicio del proyecto (Wysocki, 2014). Para Walters (citado por Allen et al., 2011), la gestión adaptativa es un enfoque de gestión de recursos que hace hincapié en el aprendizaje a través de la gestión, basado en la filosofía de que el conocimiento es incompleto y que gran parte de lo que creemos saber es en realidad erróneo, pero a pesar de la incertidumbre, los gestores y los responsables políticos deben actuar. Se trata de un enfoque de aplicación del ciclo de programas que pretende lograr mejor los resultados e impactos deseados mediante el uso sistemático, iterativo y planificado de los conocimientos y aprendizajes emergentes a lo largo de la aplicación de estrategias, programas y proyectos.

Haciendo referencia a estas distintas definiciones, la gestión adaptativa es un enfoque que permite a los equipos de proyecto tomar decisiones para anticiparse a la aparición de riesgos y realizar los ajustes necesarios para lograr resultados. Según Michael (2020), la gestión adaptativa se basa en los cinco principios siguientes:

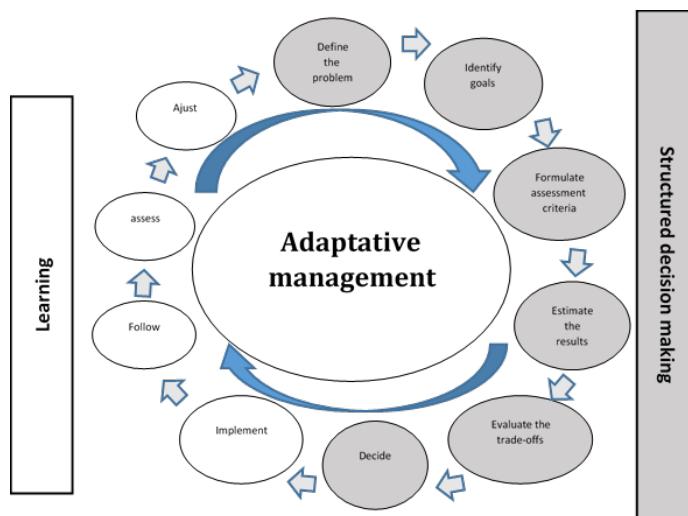
- Aceptación de la incertidumbre sobre lo que funciona o no para afrontar los retos;
- Centrarse más en el ¿por qué? Y menos en el cómo... lo importante es conseguir los objetivos con los recursos disponibles;
- Ciclos cortos y toma de decisiones iterativa para poder adaptarse rápidamente y hacer ajustes basados en las lecciones aprendidas;

- Aprendizaje continuo y rápido mediante ensayo y error y/o probando distintos enfoques;
- Prestar especial atención a las relaciones situando a las personas en el centro de los procesos porque, cuanto más compleja es una situación, más importantes son las aptitudes, la motivación y las habilidades interpersonales de las personas.

Estos distintos principios resumen los elementos de un proceso interactivo de mejora continua centrado en la toma de decisiones y el aprendizaje estructurados (véase la figura 1).

Figura 1

Proceso adaptativo de gestión de proyectos



Nota. Adaptado de Allen et al. (2011, p.1340)

Como se ilustra en la Figura 1, el proceso de gestión adaptativa consta de dos fases principales (toma de decisiones estructurada y aprendizaje) que permiten a los profesionales aprender haciendo. La toma de decisiones estructurada es un planteamiento de resolución de problemas tomado de los campos sociológicos, que se utiliza para identificar y evaluar opciones alternativas de gestión de recursos implicando a las partes interesadas, los expertos y los responsables en el proceso de decisión y abordando la complejidad e incertidumbre inherentes para gestionar los recursos de forma proactiva y transparente. El marco estructurado de toma de decisiones ofrece un modelo ideal para facilitar el proceso de toma de decisiones inherente a la gestión adaptativa. El objetivo clave de la gestión adaptativa es la identificación y reducción de la incertidumbre siempre que sea posible. Esta reducción es posible gracias a experiencias de gestión que potencian el aprendizaje. Así pues, la gestión adaptativa se caracteriza por una metodología flexible que implica la realización de pruebas, el seguimiento, la retroalimentación y los ajustes necesarios. Esto es lo que caracteriza al enfoque adaptativo del enfoque tradicional, que es más lineal y mecánico.

Diferencias entre el enfoque adaptativo y el enfoque tradicional

Leau et al. (2012), Nerur et al. (2005), así como Nerur & Balijepally (2007) identificaron características adaptadas a cada enfoque que permiten establecer una distinción clara.

Tabla 2*Diferencias entre el enfoque tradicional y el enfoque adaptativo*

Criterios/aspectos	Enfoque adaptativo	Enfoque tradicional
Análisis de las necesidades	Enfoque iterativo	Perfil detallado de los requisitos
Variación de los costes	Débil	Alumno
Desarrollo de la gestión	Puede modificarse en cualquier momento	Fijo
Prueba	Después de cada iteración	Una vez finalizada la fase de desarrollo
Interacción con el cliente o beneficiario	Fuerte	Débil
Escalado de proyectos	Proyecto pequeño o mediano	Proyectos ampliados
Objetivo	Adaptación, flexibilidad, capacidad de respuesta	Optimización
Medio ambiente	Turbulento, difícil de predecir	Estable, predecible
Racionalidad	Sustancial	Técnico/Funcional
Estructura organizativa	Ecológica (flexible, cooperativa y participativa)	Mecánica (burocrática con alta formalización)
Gestión	Liderazgo y colaboración	Mando y control
Enfoque	Centrado en el ser humano	Centrado en los procesos
Papel del cliente	Crítica	Importante
Gestión del conocimiento	Táctica	Explícito
Tipo de aprendizaje	Doble bucle, generativo	Bucle único, adaptable
Ciclos del proyecto	Guiado por las funciones del producto	Guiado por tareas y actividades
Modelos de desarrollo	Modelo de entrega escalable	Modelo de ciclo de vida (cascada, espiral, etc.)
Reparto de funciones	Equipos autoorganizados	Individual, especialización preferida
Resolución del problema	Aprender experimentando y replanteando constantemente el problema y la solución	Selección de los medios más adecuados para realizar y llevar a cabo una actividad determinada y en gran medida planificada y formalizada.

Como hemos mencionado en los párrafos anteriores, el enfoque adaptativo es adecuado para proyectos complejos y es único para cada proyecto. Sin embargo, la aplicación de este enfoque de gestión que se adapta continuamente a la evolución de la situación y de su entorno requiere la creación previa de un entorno ágil. El entorno ágil se basa en unos recursos humanos de calidad con espíritu de equipo dentro de una cultura organizativa adaptada.

Recursos humanos. Teniendo en cuenta que la actitud ante las incertidumbres y los cambios difiere de un individuo a otro, el director de proyecto, en el proceso de creación de su equipo, debe ser capaz de responder eficazmente a las siguientes preocupaciones principales: ¿Cuáles son las competencias fundamentales para apoyar una intervención ágil? ¿Cómo desarrollar competencias globales favorables a la agilidad como la confianza, las relaciones y el pensamiento crítico? Michael (2020) identificó las principales aptitudes y actitudes personales susceptibles de facilitar la construcción de una gestión ágil, en particular: la capacidad de anticiparse para pensar en posibles escenarios de desarrollo; la curiosidad; una fuerte capacidad de comunicación y escucha; el pensamiento crítico esencial en el proceso de toma de decisiones basadas en hechos; ser capaz de adaptarse ante la incertidumbre y el cambio.

El espíritu de equipo es el segundo pilar que sustenta un entorno ágil. En la medida en que el advenimiento de incertidumbres y cambios repercute en las organizaciones en

general, y en los recursos humanos en particular, el fortalecimiento de los vínculos humanos entre los miembros de un equipo de proyecto es un factor de resiliencia determinante para la continuidad de la ejecución de las actividades del proyecto. Hay que crear una conciencia colectiva y una cultura del riesgo ante los problemas y retos para poder responder a los problemas y adaptarse a la complejidad.

La cultura organizativa que guía las acciones y comportamientos de los miembros de un equipo ágil debe construirse en torno a valores como: resiliencia, flexibilidad, confianza en uno mismo, innovación, transparencia, responsabilidad social, rendimiento, ética y seguridad. Permite la cohesión del equipo del proyecto, lo que favorece la mejora del rendimiento de la empresa y la adaptación a las incertidumbres y los cambios. Para ello, el coordinador del proyecto debe crear un entorno que facilite la comunicación interpersonal, la transparencia, el estímulo con recompensas significativas, el desarrollo personal y la flexibilidad.

En el marco de los proyectos de desarrollo, la aplicación de la gestión adaptativa de proyectos no depende únicamente de los equipos de proyecto. Está fuertemente influenciado por las fuentes de financiación, cada una de las cuales tiene métodos o procedimientos de funcionamiento o financiación que tienen un impacto significativo en la gestión operativa de los proyectos de desarrollo. Aparte de los beneficiarios, suele haber dos fuentes principales de financiación para un proyecto de desarrollo rural: el gobierno y el donante. En Camerún, los fondos de contrapartida, que representan la parte asumida por el Estado en el marco de la ejecución de un proyecto cofinanciado, en aplicación de un convenio de préstamo o de subvención, sufren a veces retrasos en su movilización que se traducen en un bajo índice de desembolso. Michael (2020) ofrece una serie de propuestas que los donantes pueden poner en marcha para garantizar la agilidad de los sistemas de financiación, planificación y gestión del rendimiento. Entre ellas figuran:

- Aceptar la incertidumbre al inicio de una intervención en cuanto a los resultados que podrían obtenerse permitiendo, por ejemplo, el perfeccionamiento de objetivos e indicadores durante un periodo de lanzamiento;
- Adaptar los instrumentos de financiación a la complejidad de una situación y/o a los objetivos estratégicos;
- Integrar "fondos de crisis" en los contratos, es decir, disposiciones de ajuste de crisis que permitan modificar la dotación presupuestaria o aportar fondos adicionales sin modificar el convenio de subvención;
- Permitir una mayor toma de decisiones por parte del personal del donante más cercano a la ejecución de la intervención;
- Incluir en los criterios de selección propuestas que verifiquen la capacidad de una organización para adaptarse en distintos momentos de la intervención;
- Simplificar y racionalizar los procesos de validación de las solicitudes de modificación de los presupuestos, las actividades y los marcos de resultados (por ejemplo, añadiendo un periodo inicial tras el cual puedan especificarse resultados más precisos);
- Financiar adecuadamente los mecanismos de seguimiento y aprendizaje en los presupuestos;
- Adaptar los marcos de seguimiento de los resultados para reconocer mejor el éxito de las intervenciones complejas, buscando la contribución a los cambios según proceda, en lugar de resultados que sólo puedan atribuirse a una única intervención.

Discusión y conclusiones

En los últimos años han aumentado los debates sobre cómo la ayuda al desarrollo debe contribuir eficazmente al cambio transformador. Esta transformación pretende responder a los grandes retos del desarrollo mediante un cambio sostenible de los sistemas de gestión. No se trata de renunciar absolutamente a las normas de enfoque tradicionales ni de aumentar las nuevas herramientas y técnicas que podrían lastrar la gestión de los proyectos de desarrollo. Se trata más bien de poner en marcha un sistema que facilite la creación y aplicación de un entorno adaptativo que contribuya a la consecución de resultados de desarrollo, mejorando al mismo tiempo la capacidad de hacer frente a los cambios o incertidumbres que se avecinan.

Al término de este estudio, podemos concluir que la aplicación de la gestión adaptativa en el sector rural de Camerún requiere ciertos cambios en el ciclo de gestión de los proyectos, en particular:

- La cultura del pensamiento ágil. Para aplicar con éxito el enfoque adaptativo, los equipos implicados en el ciclo de vida de un proyecto de desarrollo deben adoptar una mentalidad ágil. Tanto si se trata del personal del comité directivo como del socio técnico y financiero o del equipo de ejecución, debe compartirse la mentalidad ágil, que es un proceso de reflexión que implica comprensión, colaboración, aprendizaje y flexibilidad para lograr resultados satisfactorios. Sólo combinando esta mentalidad ágil con procesos y herramientas podrán estos equipos adaptarse a los cambios y producir resultados relevantes. La mentalidad ágil es, por tanto, el enfoque perfecto para enfrentarse a entornos turbulentos y difíciles, porque enseña a abrazar el cambio en lugar de evitarlo;
- Fomentar la innovación dentro de un equipo de proyecto. En lugar de remitirse sistemáticamente a manuales y otros procedimientos de ejecución para llevar a cabo las actividades del proyecto, el enfoque adaptativo promueve el establecimiento de disposiciones organizativas que fomenten la innovación permitiendo a los miembros de un equipo aportar comentarios colaborativos y constructivos, para producir nuevas ideas que conduzcan a experimentos que puedan transformar la cultura del equipo en su conjunto. Esto es posible cuando se deja tiempo y espacio suficientes para experimentar la creatividad y la oportunidad de pensar libremente;
- Aplicación de la mejora continua. La mejora continua es la esencia misma de un proceso de aprendizaje sostenible. Dado que cada actividad realizada en un proyecto parece ser algo nuevo y, por tanto, una oportunidad de aprendizaje, los equipos deben esforzarse por encontrar formas de optimizar, resolver problemas, reflexionar y mejorar continuamente los procesos para pretender obtener cierto dominio con el paso del tiempo;
- Satisfacción continua de los beneficiarios. El objetivo de un proyecto de desarrollo es satisfacer las necesidades de la población destinataria aportándole valor lo antes posible. Dado que el análisis de necesidades se realiza en la fase de identificación del proyecto y que a veces pasa mucho tiempo entre la fase de formulación y la de ejecución del proyecto, es importante llevar a cabo una actualización frecuente de las necesidades para asegurarse de que las soluciones aportadas por el proyecto siguen siendo pertinentes. Esto implica a menudo sistematizar los mecanismos de

retroalimentación, quejas y respuestas en la organización de proyectos de desarrollo. Esto permite a un equipo ágil anticipar un cierto número de problemas relacionados con los beneficiarios y aportar soluciones frecuentes adaptadas a sus necesidades. Un sistema de comunicación constante con los beneficiarios ayuda así a definir sus necesidades reales, que pueden cambiar con el tiempo, y les reta a diseñar una oferta pertinente.

- Desarrollo continuo de las capacidades. Al tratarse de proyectos complejos que evolucionan en entornos difíciles, dinámicos y sujetos a riesgos de todo tipo, los proyectos de desarrollo rural deben dotarse de recursos humanos cuyas capacidades deben reforzarse continuamente para responder a los distintos retos y desafíos. Además de las áreas técnicas, la capacitación de los miembros de un equipo ágil debe centrarse en temas relacionados con la gestión del riesgo y el cambio, la gestión de la comunicación, la tecnología y el liderazgo. Esto encaja con el principio de mejora continua, esencial para garantizar la mejora del rendimiento de un equipo de proyecto.

Este artículo invita a la comunidad mundial de ayuda al desarrollo a explorar el papel que puede desempeñar la agilidad en el impulso del cambio transformacional. Para abordar con eficacia grandes retos como el cambio climático, la pobreza, la desigualdad, la violencia y los conflictos, debemos revolucionar nuestras prácticas, adoptando nuevas perspectivas y metodologías. Ante un entorno socioeconómico en constante cambio, la mayoría de los investigadores y profesionales de la gestión de proyectos admiten que, salvo en los proyectos más sencillos o que se repiten con frecuencia, es difícil, si no imposible, especificar los requisitos completos al principio del ciclo de un proyecto de desarrollo y ejecutar las actividades exactamente según los planes establecidos.

Dadas todas estas limitaciones y a pesar de la existencia de normas de enfoque tradicionales que hasta ahora han demostrado su valía, la necesidad de agilidad es esencial para mejorar sustancialmente el rendimiento de los proyectos de desarrollo. Sin ser una solución milagrosa, la gestión adaptativa de proyectos es un enfoque de gestión que proponemos en el marco de nuestro estudio para mejorar los resultados de las intervenciones de desarrollo en el sector rural. Sin descuidar los aspectos técnicos, este enfoque hace hincapié en la actitud y la capacidad de los recursos humanos para hacer frente a las incertidumbres y los cambios a lo largo del ciclo de vida de un proyecto. La toma de decisiones estructurada y el aprendizaje apoyan la eficacia del proceso de gestión adaptativa, cuya existencia depende de la armonía de los tres pilares del entorno ágil.

La falta de información sobre la práctica formal del enfoque adaptativo en la ejecución de proyectos de desarrollo en Camerún constituye la principal limitación de nuestro artículo. La existencia de dicha información permitiría comprender mejor el enfoque, sacar las lecciones aprendidas necesarias para una mejor capitalización de las experiencias para su difusión objetiva.

Referencias

- Allen, C. R., Fontaine, J. J., Pope, K. L., & Garmestani, A. S. (2011). *Adaptive management for a turbulent future*. Nebraska Cooperative Fish & Wildlife Research Unit-Staff Publications.
- Arnoud, D. M., Loch, C. H., & Pich, M. T. (2002). *A Framework for Project Management under Uncertainty*.
- BM. (2020). *Rapport 2020 sur la pauvreté et la prospérité partagée*.

- Chapman, C., & Ward, S. (2003). *Project Risk Management* (2^a Ed.). John Wiley & Sons Ltd.
- Commission Européenne. (2004). *Lignes directrices Gestion du Cycle de Projet*.
- Cooke-Davies, T. (2002). The real success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(1), 185-190.
- IKA, L. (2011). *Les facteurs clés du succès des projets d'aide au développement* [Tesis doctoral, Universidad de Quebec]. <https://archipel.uqam.ca/3953/1/D2133.pdf>
- Khang, D. B., & Mae, T. L. (2008). Success criteria and factors for international development projects. *Project Management Journal*, 39(1), 72-84.
- Kreye, M., & Balangalibun, S. (2015). Uncertainty in project phases: A framework for organisational change management. In *Proceedings of the 15th Annual EURAM Conference European Academy of Management, EURAM*.
- Michael, C. (2020). « Agileté » ou « Gestion adaptative » Mettre en oeuvre des actions de solidarité en situation complexe.
- MINEPAT (2016). *Stratégie de Développement du Secteur rural (2015-2020)*.
<https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/CMR/Strat%C3%A9gie%20du%20Secteur%20Rural.pdf>
- MINEPAT. (2020). *SND30*. https://minepat.gov.cm/fr/ova_doc/page/2/
- NEPAD-CEEAC. (2020). *Stratégie de Développement du Secteur Rural/Plan National d'Investissement Agricole SDSR/PNIA (2020-2030)*.
<https://fr.scribd.com/document/586402827/SDSR-PNIA-actualisee24>
- OIT. (2015). *Manuel de gouvernance interne de la coopération pour le développement*.
- PMI. (2017). *Guide du corpus des connaissances en management des projet* (Sixième).
- Simon, H. (1965). The Science of the Artificial. MIT Press.
- Szreder, J., Walentynowicz, P., & Sycz, P. (2019). Adaptive Project Framework as a Development Project Management Method on the Example of the Kashubska Ostoja Project. *Real Estate Management and Valuation*, 27(1), 05-14.
<https://doi.org/10.2478>
- Wysocki, R. K. (2014). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme* (7^a Ed.). John Wiley & Sons, Inc.