

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN GESTIÓN DE PROYECTOS / PROJECT MANAGEMENT**

**Trabajo Fin de Máster**

**METODOLOGÍAS FLEXIBLES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE EMERGENCIA Y  
RECUPERACIÓN**

Fecha  
Octubre 2023

## **Resumen**

La gestión tradicional de proyectos de emergencia y recuperación ha sido cuestionada en los últimos años debido a que las respuestas no abordan de fondo problemáticas de crisis humanitarias, manteniendo condiciones de vulnerabilidad en las poblaciones. Lecciones aprendidas manifiestan la importancia de vincular a las personas afectadas, sus intereses y posibilidades para soluciones duraderas, sin embargo, la gestión sigue siendo la misma, sin la comprensión de la complejidad dinámica de cada contexto.

Con el propósito de analizar la aplicación de métodos flexibles para proyectos de emergencia y recuperación, se utilizó el método de investigación cualitativa de revisión bibliográfica sistemática, para identificar estudios de caso que permitieran su comparación y análisis. Se revisaron 34 documentos, de los cuales 10 detallaron la experiencia y de los que fue posible la obtención de resultados.

Existen diversas maneras para abordar situaciones complejas en las que la creatividad y los ajustes son bienvenidos, en donde los equipos son respaldados por directivos y donantes y en el que la gerencia de proyectos es apoyo para orientar, aprender y mejorar la gestión, a partir de la retroalimentación constante.

En definitiva, este trabajo de investigación en Gestión de Proyectos analiza la aplicación de metodologías flexibles en proyectos de emergencia y recuperación orientada al desarrollo, con el propósito de comprender la forma de dar respuesta a situaciones caracterizadas por contextos complejos, ambiguos, inciertos y, en ocasiones, volátiles. Invita a los gerentes de proyectos a conocer cuándo aplicar gestión flexible y a continuar documentando experiencias para mantener el aprendizaje continuo.

**Palabras claves:** gestión flexible, gestión de proyectos, proyectos y programas de emergencia y recuperación, acción humanitaria orientada al desarrollo.

## **Abstract**

Traditional management for emergency and recovery projects has been questioned in recent years because responses do not address critical problems of humanitarian crises, maintaining vulnerability conditions in populations. Lessons learned illustrates the relevance of consider affected population, its interests and possibilities, for lasting solutions. Nevertheless, project management remains the same, without comprehension of dynamic complexity for each context.

In order to investigate application of flexible methods for emergency and recovery projects, it was used qualitative research method of systematic review of public access literature of real study cases that allow comparison and analysis. In total, 34 documents were reviewed, of which 10 detailed experiences, that allowed results obtainment.

Numerous methods are identified to address complex situations, where creativity and adjustments are welcome, where teams are supported by executives and donors, and project managers are supportive to guide, learn and improve management based on continuous feedback.

In conclusion, this research Master Thesis in Project Management analyzes the application of flexible methodologies in emergency, recovery and development-oriented projects, with the purpose to understand how to react in situations characterized by complex, ambiguous, uncertain and sometimes volatile contexts. Invites project managers to comprehend when to apply flexible management methods and to permanent document experiences to maintain continuous learning about this type of management.

**Key words:** Flexible management, project management, emergency and recovery projects and programs, development-oriented humanitarian action.

## Contenido

Resumen.....	2
Abstract .....	3
Índice de abreviaturas y siglas .....	6
Índice de Imágenes .....	7
Índice de Tablas.....	7
1. Introducción .....	8
1.1 Justificación .....	10
2. Marco Teórico .....	11
2.1 Antecedentes y origen de la Ayuda Humanitaria .....	11
2.2 Relación entre la emergencia y la recuperación para el desarrollo.....	13
2.3 Gestión de proyectos de emergencia y recuperación .....	15
2.3.1 Respuesta en emergencia .....	16
2.3.2 Estándares para la asistencia humanitaria - Manual Esfera .....	17
2.3.3 Gestión del conocimiento y aprendizaje en la gestión tradicional de proyectos.....	20
2.4 Flexibilidad: un enfoque para abordar la complejidad .....	21
2.4.1 Complejidad y gestión de proyectos .....	22
2.4.1.1 La Complejidad.....	23
2.4.1.2 Factores de la complejidad en gestión de proyectos.....	25
2.4.1.3 Modelo para abordar la complejidad desde la gestión de proyectos.....	26
2.4.2 Métodos de gestión flexible en proyectos de emergencia y recuperación .....	30
2.4.2.1 Gestión adaptativa o <i>Adaptive Management</i> .....	30
2.4.2.2 Agile: enfoque iterativo e incremental .....	32
2.4.2.3 Pensar y trabajar políticamente .....	34
3. Objetivos de la investigación.....	36
3.1 Objetivo General .....	36
3.2 Objetivos Específicos.....	36
4. Metodología de investigación .....	37
5. Resultados .....	39
5.1 Casos de aplicación de metodologías flexibles en la ejecución de proyectos de emergencia y recuperación.....	40
5.1.1 Caso 1: Aprovechamiento red de informantes para llevar rápido alivio en emergencias en Diffa, Níger. ....	40
5.1.2 Caso 2: Ajuste proyecto educación durante el Brote de Ébola en Sierra Leona..	41
5.1.3 Caso 3. Adaptación programación de salud a las variaciones de contexto en Kayah, Myanmar .....	42
5.1.4 Caso 4. Promoción autonomía y aprendizaje de socios para combatir el Ébola en Liberia. ....	43

5.1.5	Caso 5. Conciencia de contexto y asociación flexible en sur y centro Siria. ....	44
5.1.6	Caso 6. Construcción equipo adaptativo para el desarrollo de sistemas de mercado en Acholi, Uganda. ....	45
5.1.7	Caso 7. Asociación para participar, reformar y aprender en Nigeria. ....	47
5.1.8	Caso 8. Incentivar el cambio político a partir de la organización social en Myanmar. ....	48
5.1.9	Caso 9. Programación adaptativa para el empoderamiento y rendición de cuentas gubernamental, Tanzania. ....	49
5.1.10	Caso 10. Creación red de información y datos en el sector judicial de Mozambique. ....	51
5.1.11	Análisis de los 10 casos de acuerdo con el modelo <i>Boonstra y Reezight</i> para abordar la complejidad. ....	52
5.2	Comparación beneficios y dificultades en la aplicación de metodologías flexibles en gestión de proyectos de emergencia y recuperación. ....	54
5.3	Mejores prácticas aplicación de metodologías flexibles en proyectos de emergencia y recuperación. ....	58
6	Conclusiones y líneas de investigación futuras. ....	62
6.1	Conclusiones. ....	62
6.2	Líneas de investigación futuras. ....	64
7	Bibliografía y webgrafía. ....	66
8	Anexos. ....	71
	Anexo 1. Procesos de gestión propuestos en el modelo Boonstra & Reezigt para cada una de las cuatro tipologías de proyectos. ....	71
	Anexo 2. Evaluación bibliografía relevante en la aplicación de metodologías flexibles en la gestión de proyectos de emergencia y recuperación para el desarrollo. ....	73

## Índice de abreviaturas y siglas

<b>Sigla</b>	<b>Significado</b>
ARC	Accountability Research Center
CICR	Comité Internacional de la Cruz Roja
CSSR	Collective for Social Science Research
DDD	Do Development Differently
DIH	Derecho Internacional Humanitario
EHP	Equipo Humanitario País
IDS	Institute of Development Studies
IDEAS	Institute of Development and Economic Alternatives
IRC	International Rescue Committee
IFRC	Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja
INDECI	Instituto Nacional de Defensa Civil
MEL	Monitoring Evaluation and Learning
MC	Mercy Corps
ONU	Organización de las Naciones Unidas
RAE	Real Academia Española
RU	Reino Unido
PASGR	Partnership for African Social and Governance Research
PDIA	Problem-Driven Iterative Adaptation
PMI	Project Management Institute
PERL	Partnership to Engage, Reform and Learn
RAIN	Revitalizing Agriculture Incomes and New Markets Programme
TWP	Thinking and Working Politically
TWP CoP	Thinking and Working Politically Community of Practice
TFM	Trabajo de Fin de Máster
UK	United Kingdom
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
WASH	Water, sanitation and hygiene

### Índice de Imágenes

Imagen 1. Principios básicos código de conducta acción en emergencia.....	18
Imagen 2. Sectores de intervención Manual Esfera 2018.....	19
Imagen 3. Factores que contribuyen a definir la complejidad de un proyecto. ....	25
Imagen 4. Definición dominios y tipos de complejidad modelo Boonstra y Reezight.....	27
Imagen 5. Condiciones para la aplicación de una gestión adaptativa (adaptive management)	31
Imagen 6. Cuatro principios Metodología Agile.....	32
Imagen 7. Doce principios del manifiesto Ágil.....	33
Imagen 8. Método de desarrollo Agile.....	34

### Índice de Tablas

Tabla 1. Paradigma de la simplicidad versus paradigma de la complejidad en gestión de proyectos.....	23
Tabla 2. Análisis de dominio según complejidad estructural.....	28
Tabla 3. Análisis de dominio según complejidad dinámica.....	28
Tabla 4. Marco de complejidad con cuatro tipologías de proyectos genéricos y estrategias de gestión de proyectos relacionadas.....	29
Tabla 5. Principios y características del enfoque TWP.....	35
Tabla 6. Criterios de evaluación para cada documento identificado de acuerdo con los objetivos de la investigación.....	38
Tabla 7. Casos de estudio de acuerdo con el modelo de complejidad Boonstra y Reezight.....	53
Tabla 8. Comparación beneficios y dificultades en la aplicación de métodos flexibles proyectos de emergencia y recuperación, de acuerdo a los ámbitos de gestión de PMBOK®. ....	54

## 1. Introducción

El presente es un Trabajo de Fin de Máster (TFM) de investigación en Gestión de Proyectos que analiza la aplicación de metodologías flexibles en proyectos de emergencia y recuperación orientada al desarrollo, con el propósito de comprender la forma de dar respuesta a situaciones caracterizadas por contextos complejos, ambiguos, inciertos y volátiles.

En situaciones de emergencia por desastres naturales o conflicto, la vida se ve amenazada, los derechos vulnerados y las opciones de desarrollo frustradas. Sentimientos de empatía y solidaridad, nos movilizan como humanidad para salvar vidas y aliviar el sufrimiento.

La manera tradicional de abordar estas situaciones, es realizar un análisis de necesidades, en formatos definidos por personal especializado de ayuda humanitaria que recolecta información, para implementar acciones financiadas por gobiernos y la cooperación internacional. Es de tener en cuenta que la asistencia en emergencia debe contemplar la recuperación y fomentar la resiliencia y el desarrollo<sup>1</sup>.

Estos proyectos son gestionados de acuerdo con un documento que detalla la intervención, que usualmente utiliza el enfoque del marco lógico como herramienta para la identificación de resultados, productos, actividades, indicadores, presupuesto y supuestos, a partir de lo identificado por los *expertos*. Enfoque que da poco margen de ajuste ante solicitudes de cambio.

Si bien se aplica un análisis de necesidades, la respuesta está previamente definida en un estándar de ayuda en el corto plazo (kits, canastas de alimentos, etc.), establecida por cada organización que por defecto se entrega para cualquier tipo de emergencia, sea conflicto o de desastre natural, incluso algunos meses después de la situación crítica, cuando el contexto o las necesidades han cambiado (OXFAM, 2023). Finaliza la intervención, y las condiciones de vulnerabilidad se mantienen.

Por ejemplo, se entregan alimentos que no se consumen porque no se saben preparar, son difíciles de cocinar cuando sólo hay leña, o no hacen parte de la dieta de las personas; se entregan galones de agua que facilitan la contaminación de la misma o no son fáciles de transportar ante otra situación de crisis, elementos como lonas o carpas no son apropiadas para el clima, materiales que favorecen algún tipo de lesión, asistencia que no llega a lugares con mayor necesidad, entre otros<sup>2</sup>.

Situaciones identificadas al finalizar las intervenciones como lecciones aprendidas<sup>3</sup>. No obstante, para una siguiente emergencia, el procedimiento es el mismo, sin mayores ajustes

---

<sup>1</sup> Desde el 2007 las Naciones Unidas reconocen la necesidad de realizar intervenciones para asegurar la supervivencia de las personas y a su vez sentar las bases necesarias para la recuperación a más largo plazo. (Asamblea General Naciones Unidas, 2007; P17)

<sup>2</sup> Recolección de Lecciones Aprendidas de proyectos de emergencia y asistencia humanitaria por diferentes organizaciones como: Acción contra el Hambre, FAO, PLAN, CARE, etc.

<sup>3</sup> Es de tener en cuenta que no todos los proyectos de emergencias y recuperación realizan el ejercicio de tomar lecciones aprendidas, y no siempre son publicadas y de fácil acceso al público general. Esto depende de la organización que ejecuta el proyecto.



operativos en la gestión y la reflexión se queda en los equipos de monitoreo, volviendo a los mismos hallazgos.

Después de más de 8 años de aplicar la metodología tradicional para este tipo de proyectos y ver cómo se repiten formas de implementación que no siempre alcanzan los resultados esperados, que no solucionan problemas de fondo, que no siempre llegan a los lugares más necesitados, que las respuestas algunas ya no son soluciones y que se invierten importantes sumas de recursos para acciones que no son duraderas, identificar otros estilos de gestión que abordan la complejidad significó un alivio.

El cuestionamiento inicial para el presente trabajo surgió al conocer la metodología Agile en el Máster Universitario en Gestión de Proyectos / Project Management por la Universidad Europea de Valencia, originalmente diseñada para proyectos de software, y si esta metodología podía ser aplicada a la gestión de respuesta a emergencias y actividades de recuperación para el desarrollo. Al indagar, fue notorio que era también una inquietud de grupos humanitarios que desde aproximadamente el año 2013, ha ido tomando fuerza especialmente en equipos de pensamiento independientes y organizaciones dispuestas a experimentar.

Estas han planteado soluciones, incluida Agile, que aquí se denominan *flexibles*, la cuales manejan diferentes herramientas y métodos para abordar situaciones que evidentemente no son de solución lineal, de causa-efecto, como normalmente se han gestionado, caracterizándose por la rigidez en la acción, gestión, dirección. Acciones dispuestas a gestionar la complejidad.

Con el propósito de analizar la aplicación de nuevas formas de gestión ante el aumento de desastres y conflictos prolongados, que se convierten en emergencias crónicas, se estructura el presente TFM, de la siguiente manera:

El primer bloque, que corresponde al capítulo 2, presenta el Marco Teórico. En este, se muestra la base teórica donde se exponen los antecedentes y el estado del arte para la gestión de proyectos en situaciones de emergencia y recuperación para el desarrollo, la complejidad que este tipo de proyectos implica y los modelos de gestión que se han elaborado para abordarlo.

El segundo bloque, recoge los capítulos 3, 4 y 5, presenta las cuestiones metodológicas de investigación y los resultados. Estos se dan a partir de la exposición y análisis de casos de aplicación reales de metodologías flexibles, que organizaciones han decidido publicar con el fin de dar a conocer sus hallazgos y generar conocimiento para toda la comunidad humanitaria. Se reconoce el esfuerzo de estas para transformar el sector y ejemplificar la forma de gestión de este tipo de proyectos.

El tercer y último bloque, compuesto por el capítulo 6, corresponde a las conclusiones y recomendaciones para las futuras líneas de investigación. De esta manera se invita a los gestores y gerentes de proyectos y programas de emergencia y recuperación para el desarrollo, a abordar situaciones complejas que deberán ser analizadas con el fin de tomar el mejor rumbo de acción, que dé respuesta a las necesidades de las personas afectadas, que contribuyan a su resiliencia y recuperación, y que cumplan los objetivos de desarrollo definidos por los actores que componen la acción humanitaria.

### **1.1 Justificación**

Este Trabajo Final de Máster de investigación se articula a las voces de investigadores que hacen un llamado para abrazar de manera estratégica la complejidad, vista de manera tradicional como una amenaza que se debe minimizar, en lo posible eliminar, o que en su defecto se ignora.

Así mismo, invita a la reflexión de gestores, directivos, donantes que manejan proyectos de emergencia y recuperación, a trascender la gestión de proyectos para el desarrollo hacia nuevas formas de acción, que lejos de ser simples o establecer fórmulas en un contexto estático, brinda espacio para la evolución como sociedad ante el reconocimiento que el mundo actual es cada vez más dinámico, interdependiente, volátil e incierto, y que la solución se encuentra en lo local e involucramiento real de las personas directamente implicadas.

## 2. Marco Teórico

### 2.1 Antecedentes y origen de la Ayuda Humanitaria

La historia de la humanidad está marcada por conflictos y desastres en todas las culturas, en donde se han desarrollado acciones y prácticas de solidaridad para salvar vidas y aliviar el sufrimiento ante situaciones adversas que afectan a otros seres humanos. Ayudar implica un auxilio o socorro de una persona frente a otra, por lo que hay una raíz profunda de lo que es el sentido de lo humano y la fraternidad.

A partir del siglo XVIII, durante el desarrollo occidental del derecho positivo y como parte del siglo de la Ilustración y de la evolución de los derechos humanos, se consolida la idea de que los seres humanos, cuentan con los mismos derechos y deberes, forman una *humanidad*. En este contexto de ideas de lo humano, se desarrollan violentas guerras que dan origen al humanitarismo moderno<sup>4</sup> y por tanto a la acción humanitaria<sup>5</sup> (Marcos, 2008).

Hitos de extrema violencia y reflexión ante esta, marcaron la acción humanitaria: uno, la creación del Comité Internacional de la Cruz Roja en 1863, en donde Henry Dunant impulsó un grupo de voluntarios imparciales y neutrales con el fin de socorrer a las personas heridas, y que a su vez dio origen al Derecho Internacional Humanitario (IDH), como instrumento jurídico base de protección en momentos de guerra, y dos, en 1948 la Organización de las Naciones Unidas (ONU) expidieron la carta de los derechos humanos tras el horror y la devastación de la primera y segunda guerra mundial.

Estos acontecimientos marcan las bases de la acción humanitaria ya que establece que la ayuda se debe brindar “únicamente por el criterio de necesidad de las personas afectadas”, que debe ser realizado por personas u organizaciones imparciales y neutrales (Rey Marcos, 2008), así como prestar asistencia a todas las personas por el hecho de ser humanos: independiente de su raza, edad, religión, origen étnico, etc. (OXFAM, 2023).

Durante las décadas de 1960 y 1970, a partir de situaciones de desastres y catástrofes mundiales, la expansión del periodismo y la difusión de medios de comunicación puso en relevancia las difíciles situaciones que afrontaban varios países del mundo. Ante la débil

---

<sup>4</sup> El humanitarismo moderno “no es simplemente una reacción a la crisis [de desastres y conflicto], sino una red amplia, articulada, evolutiva y a múltiples escalas de diferentes actores, políticas y estructuras. Es una modalidad de intervención en el mundo (con el objetivo de mejorarlo), un ethos global que está impulsado por un llamado a atender las necesidades humanas en circunstancias extraordinarias, desequilibradas o desiguales. Como tal, constituye un rasgo consistente e importante de la modernidad, cuya historia se entrelaza con ideas y prácticas de salvación y liberación” (De Lauri, 2021).

<sup>5</sup> Es de tener presente que la ayuda humanitaria hace parte de la acción humanitaria, por lo que una es complemento de la otra. La ayuda humanitaria es el conjunto de acciones de distribución de bienes y servicios en situaciones de crisis en calidad y cantidad adecuadas (asistencia) de acuerdo con las necesidades de las personas y sin exponerlas a riesgos de protección. La acción humanitaria además de la ayuda, contempla actividades de *advocacy* (abogacía, en inglés), prevención y preparación para la disminución de la vulnerabilidad y fortalecimiento de capacidades ante futuros eventos. (Rey Marcos, La acción humanitaria y la ayuda de emergencia. Algo más que instrumentos de la Cooperación al Desarrollo, 2008).

presencia de la ONU en materias de emergencia<sup>6</sup> y que los gobiernos potencia en ese momento, Estados Unidos y la Unión Soviética, priorizaron la carrera armamentística de la guerra fría, surgieron organizaciones civiles e independientes de ayuda humanitaria como: Médicos sin fronteras (MSF), Médicos del mundo, OXFAM, Acción Contra el Hambre o Care (Pérez de Armiño & Abrisketa , 2006). Durante estas décadas se crearon también agencias de la ONU especializadas en diferentes temáticas: Agricultura, Alimentación, Desarrollo, Trabajo, Poblaciones, Migraciones.

A finales de la década de 1970, la ONU empezó a ver la importancia de la coordinación de acciones en situaciones de emergencia, por lo tanto, hizo un llamado a la articulación de actividades por parte de la comunidad internacional que brinda la ayuda en circunstancias de emergencia, a la flexibilidad y comprensión de quienes brindan respuesta y a la necesidad de mejorar y sistematizar los procedimientos durante las emergencias (The United Nations, 1977). Desde esta época se evidenciaba poca coordinación y rigidez en la gestión de las acciones para la atención de emergencias.

Hasta los años 1980 las reflexiones de asistencia humanitaria eran abordadas especialmente para catástrofes naturales. Sin embargo, la intensificación de las guerras a nivel mundial a finales de los años 1980 y 1990, puso en evidencia situaciones graves y complejas a causa del conflicto, en un número cada vez mayor de víctimas, lo que volcó la mirada de la Comunidad Internacional a este tipo de desastres (CORTE CONSTITUCIONAL COLOMBIA, 2013).

Durante los años 1990 se observó un crecimiento en el sector humanitario, debido al aumento de fondos destinados para la ayuda inmediata en atención a los conflictos emergentes, lo cual se traduce en un fortalecimiento de la institucionalidad, y como se verá más adelante en la forma de gestionar los proyectos.

En esta década se creó la Oficina de Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios -OCHA, coordinador de las agencias de la ONU y ONG's implicadas en la acción humanitaria, se creó el Departamento para Asuntos Humanitarios de la Comisión Europea - ECHO, y proliferaron ONG's con el rol de implementadores de las agencias de Naciones Unidas, que permanece hasta el día de hoy (Pérez de Armiño & Abrisketa , 2006).

---

<sup>6</sup> La ONU creó en 1971 la Organización de las Naciones Unidas para el Socorro en los Desastres – UNDRO (United Nations Disaster Relief Organization, por sus siglas en inglés), con el propósito de ser un organismo técnico en situaciones de emergencia, especializado en atención de causas naturales, sin embargo, fue hasta 1991 que se logró concretar esta aspiración con la creación de la Oficina de Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios OCHA (United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, por sus siglas en inglés) abordando también ahora emergencias por conflictos y otras situaciones de desastres (migración, epidemias, etc.). (Rey Marcos, 2008).

## 2.2 Relación entre la emergencia y la recuperación para el desarrollo

En la década de 1980, y considerando la respuesta de las acciones ante la proliferación de conflictos y sus graves efectos, académicos y practicantes de la acción humanitaria hicieron un llamado para establecer una relación entre la emergencia, la rehabilitación y la recuperación, debido a que cada intervención se realizaba de manera separada considerando la diferencia entre uno y otro tipo de intervención.

Para 1989, ya se cuestionaba la rígida acción humanitaria. Anderson & Woodrow en el libro *Rising from the ashes*, afirman:

*“demasiado frecuente, las respuestas a los desastres en forma de ayuda de emergencia no han contribuido al desarrollo a largo plazo y, peor aún, en realidad o han subvertido y socavado[...] Los esfuerzos de emergencia dirigidos a 'volver las cosas a la normalidad' harán justo eso y no más, dejando a la gente tan vulnerable a la próxima crisis como lo eran a la última. [Por consiguiente, es necesario] diseñar intervenciones de emergencia de forma que contribuyan al desarrollo a largo plazo”.*

A finales de los años 1990, y a medida que se fue fortaleciendo el sector en prácticas, fondos y actores, se establecieron lineamientos para que la respuesta a emergencias a causa de desastres y conflictos, esté acompañada de acciones para la recuperación en el largo plazo. Este nuevo planteamiento contempla que la asistencia en emergencia, debe tener un enfoque de prevención, así como el retorno a la estabilidad.

En 1996, la Comisión Europea comunica al Parlamento de la Unión Europea,

*“Los desastres y las crisis son costosos tanto en vidas humanas como en recursos. Interrumpen el desarrollo económico y social. Los mecanismos de ayuda a corto plazo no tienen en cuenta sistemáticamente las cuestiones de desarrollo a largo plazo, y en algunos casos no pueden hacerlo. La política de desarrollo, al mismo tiempo, debe estar mejor preparada para hacer frente a los desastres naturales, los conflictos y otras crisis, y la necesidad de proteger a los hogares vulnerables ayudándolos a desarrollar estrategias de afrontamiento.”* (Comisión Europea, 2001)

En los años 2000, Naciones Unidas reconoce y solicita acción por parte de la comunidad internacional,

*“Realizar acciones que promuevan una recuperación rápida y duradera. Ello entraña orquestar inmediatamente después de los desastres unas intervenciones que contribuyan a asegurar la subsistencia mientras se sientan las bases necesarias para la recuperación a más largo plazo”* (Asamblea General Naciones Unidas, 2007).

Para esto, se establecieron tres momentos de la asistencia en situaciones de emergencia, que

también pueden ser llamadas fases, que hoy continúan vigentes en la gestión de los proyectos de emergencia y recuperación:

- Fase I: Entrega de asistencia en bienes y servicios **inmediatos**, orientada a salvar vidas y aliviar el sufrimiento en el corto plazo. Frente a este tipo de acción se reflexiona:

*“Dada la necesidad de actuar con rapidez, ha sido habitual hacerlo sin considerar las necesidades futuras, así como tampoco otros objetivos y criterios más arraigados en la cooperación para el desarrollo (participación [de la comunidad afectada], enfoque de género, empoderamiento, sostenibilidad, etc.)” (Rey Marcos, 2008)*

- Fase II: Periodo de rehabilitación que se da posterior a la ocurrencia de un desastre, que se brinda entre el corto y mediano plazo. El propósito es reconstruir y volver a las condiciones previas.
- Fase III: Acciones orientadas al desarrollo, es decir, en el largo plazo encontrar una forma duradera y digna para la vida de las personas.

En este sentido, se asume el desarrollo como un proceso lineal, producto alcanzable luego de una concatenación de acciones, organizadas de manera cronológica y secuencial, donde el desastre es una situación extraordinaria, no duradera. Sin embargo, desde el inicio de los años 2000 se identificó que no todos los desastres eran iguales, por lo tanto, si bien debe haber una relación entre emergencia y desarrollo, su intervención debe ser diferenciada según el tipo de emergencia (Comisión Europea, 2001):

- Situaciones de emergencia por desastres naturales: La relación entre la emergencia y la recuperación para el desarrollo se considera lineal, en relación con el sentido tradicional del desarrollo. Para una *correcta intervención*, se debe tener en cuenta: los entornos hostiles, en cooperación con los gobiernos o si es única medida de ayuda, el nivel de desarrollo del país afectado y la capacidad de respuesta de los organismos de emergencia, la logística que contempla llevar la ayuda a los lugares afectados y la coordinación local, nacional e internacional de las agencias, organizaciones y entidades que brindan asistencia. Se hace énfasis en la prevención, el fortalecimiento de las instituciones locales y la preparación de las comunidades a los eventos naturales.
- Situaciones de emergencia por conflicto y violencia: Es un reto el tránsito de la ayuda humanitaria a la recuperación para el desarrollo en cuanto existe un conflicto crónico, donde la emergencia es *normalizada* y se crean estructuras sociales, económicas y de poder, que contradicen el modelo de ayuda para el desarrollo tradicional, e incluso cuestiona todo el modelo de desarrollo y el rol de comunidades marginadas. Se ha identificado que la crisis oscila entre el deterioro de la situación, escalada de violencia, crisis aguda y desescalada de la violencia y, por lo tanto, no hay un ciclo temporal lineal de evolución. Cada contexto maneja su ritmo y muchas veces impredecible.

*Por lo tanto, “no tiene sentido hablar de una ayuda externa como una secuencia de fases diferentes, ni resulta adecuado pensar en una ayuda a corto plazo que sirva para retomar el proceso de desarrollo anterior, dado que se trata de un problema sistémico y no puntual (...) es necesario combinar diferentes formas de intervención, tanto de emergencia a corto plazo, como de rehabilitación a medio plazo y de desarrollo a largo plazo, en el marco de una estrategia integrada y coherente, con visión de futuro y orientada siempre a la reducción de la vulnerabilidad y al incremento de las capacidades.” (Rey Marcos, 2008).*

El hecho de hacer grandes inversiones en ayudas humanitarias que no se traducen en mejoras sustanciales en las condiciones de vida de las personas, mantiene el debate vigente y cuestiona la forma de gestión para este tipo de proyectos. La vinculación entre la asistencia humanitaria en situaciones de emergencia y acciones de recuperación para el desarrollo, suponen todavía retos para las organizaciones que gestionan los proyectos y para los donantes que los financian.

### **2.3 Gestión de proyectos de emergencia y recuperación**

En el año 2005, se realizó el foro de alto nivel en París en donde representantes de países del mundo y directivos de instituciones multilaterales y bilaterales, acordaron implementar acciones para mejorar la eficacia de la ayuda al desarrollo, entendida esta como la implementación de actividades de acuerdo con resultados medibles, la participación de los países en la definición de su propio desarrollo, la alineación de los donantes ante este y la ejecución transparente de acciones (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2005). Para tener presente, la ayuda al desarrollo incorpora la acción humanitaria, como uno de sus pilares de acción.

Esta declaración, más de 40 años después del ejercicio en la implementación de proyectos humanitarios y de desarrollo, marcó un hito en la gestión en la mayoría de las organizaciones y agencias, puesto que unificó el lenguaje y estableció un consenso implícito en las herramientas de planificación, ejecución y control de proyectos.

Desde entonces, la mayoría de las organizaciones que gestionan recursos para proyectos de emergencia y recuperación, especialmente por solicitud de los financiadores, lo realizan a través de la presentación de un documento proyecto<sup>7</sup> y la implementación de Enfoque del Marco Lógico. El Marco Lógico es una metodología basada en la identificación de problemas (y un gran problema central) a los cuales se identifican causas y efectos, así como alternativas de solución a las causas de los problemas, con el fin de corregir una situación no deseada y marcar el camino hacia un mejor futuro (Ortegón, Prieto, & Pacheco, 2015). Aquí se entiende el proceso lineal en el desarrollo.

---

<sup>7</sup> El documento de presentación de proyectos contiene la parte narrativa que justifica el proyecto y contiene los resultados de la aplicación de la herramienta que maneja el Enfoque del Marco Lógico (González Gómez, 2007).

Este análisis es condensado en una Matriz de Planificación, que es la ruta de acción del proyecto. Allí se trazan indicadores y fuentes de verificación e insumos para el monitoreo del alcance de resultados. Para su diligenciamiento, es mandatorio la aplicación de algún instrumento que permita evaluar las necesidades, que permitan *orientar* la respuesta según lo identificado. Instrumento adoptado por todas las organizaciones humanitarias, denominado análisis de necesidades.

La metodología del marco lógico fue desarrollada en 1969 por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID, por sus siglas en inglés) a partir de la herramienta de planificación y gestión de proyectos militares. Esta fue adaptada por la cooperación alemana en la década de 1970 y es actualmente una de las herramientas más usadas para la planificación y gestión de proyectos de emergencia y desarrollo.

La necesidad de “estandarización” en la gestión de proyectos y acuerdos para la mejor gestión de recursos, pone sobre la mesa las dificultades en la ejecución de proyectos de emergencia y recuperación para el desarrollo. Una correcta aplicación de este enfoque, es una herramienta poderosa para mitigar las dificultades en la planeación de actividades y orienta las acciones para una gestión basada en resultados.

Sin embargo, el hecho que financiadores soliciten la aplicación de la herramienta y Enfoque del Marco Lógico como requisito indispensable de financiación y seguimiento, este se vuelve el cumplimiento de una formalidad para la financiación, que a veces se traduce en diligenciar *un formulario* (Rey Marcos & Urgoiti Aristegui, 2007), o, se vuelve un camino rígido a seguir, que no permite cuestionar lo allí descrito y por el contrario se debe implementar a toda costa (Carrier, 2020).

### **2.3.1 Respuesta en emergencia**

Con el fin de brindar una respuesta a proyectos de emergencia, los cuales requieren de una solución inmediata, algunas organizaciones aplican una gestión más rápida en su procedimiento, en donde si bien emplean la metodología del Enfoque del Marco Lógico, esta es más “flexible” en los procedimientos de planificación, gestión y toma de decisiones. Es de tener en cuenta que estos proyectos son de asistencia humanitaria, con entrega inmediata de bienes o servicios con el propósito de salvaguardar la vida.

Esta *flexibilidad* sólo aplica en la atención de necesidades urgentes para las cuales ya existen soluciones preestablecidas, de *llave en mano*, que dan una respuesta estándar a las afectaciones en servicios básicos que hay que resolver; necesidades que de alguna manera se pueden estandarizar, de las que existen lineamientos y guías de implementación, así como adquisiciones ya definidas (importadas) con el fin de evitar (tantas) demoras en la entrega, y así, brindar la ayuda tangible, inmediata y de urgencia a las poblaciones afectadas.

En este proceso, la gestión de adquisiciones es un factor clave de éxito o fracaso tanto del proyecto como de la organización, debido a los efectos que se generan si hay demoras en las



entregas, por ejemplo, de alimentos, insumos de aseo, atención en salud, resguardo, etc., y a la materialización de los riesgos inherentes que esta gestión conlleva<sup>8</sup>.

Por lo tanto, la gestión de adquisiciones se entiende como uno de los componentes más críticos en proyectos de emergencia y recuperación debido a la rigurosidad que se exige tanto por las normas internacionales de gestión, como por los manuales internos de cada organización, a los que se debe cumplir de manera imperativa y rigurosa. Esta se convierte en un reto para dar respuesta en los tiempos deseados, o si surgen modificaciones durante la ejecución de los proyectos.

Una vez se atiende a la emergencia con la entrega de la asistencia humanitaria, se vuelve difuso el tránsito hacia la de recuperación para el desarrollo, ya que la gestión de proyectos en emergencia se da con una respuesta preestablecida, inmediata y de alguna manera “flexible” en el procedimiento, que no se relaciona con la siguiente etapa de recuperación. Esta exige una planificación detallada con un alcance definido, descrito en proyectos que son gestionados bajo el enfoque del Marco Lógico. El procedimiento, por tanto, es totalmente rígido.

Los proyectos de desarrollo pueden durar hasta 2 años desde la identificación hasta la ejecución del proyecto (Comisión Europea, 2001). Tiempo en que evidentemente las condiciones han cambiado, especialmente en contextos inestables y cambiantes.

Es de aclarar que la *flexibilidad* que se maneja en los proyectos de emergencia, es en cuanto al procedimiento. La asistencia ya definida, es decir los productos que se entregan a las poblaciones, no suponen cambios ni ajustes a lo establecido por parte de las organizaciones. En consecuencia, no se consideran aspectos diferenciales culturales, ambientales, económicos y, por consiguiente, la ayuda puede llegar a convertirse en otra dificultad.

### **2.3.2 Estándares para la asistencia humanitaria - Manual Esfera**

Como iniciativa para “mejorar la calidad de las respuestas humanitarias y de que las organizaciones rindan cuentas por sus acciones” (Asociación Esfera, 2018), en 1998 surgió el Proyecto Esfera liderado por varias ONG y el Movimiento de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, el cual hoy es una asociación que promueve estándares mínimos de asistencia en situaciones de crisis humanitarias.

En el manual, se incluye la necesidad de vincular la rendición de cuentas tanto a las personas afectadas como a los donantes, asignando un rol activo de las personas damnificadas,

---

<sup>8</sup> Los riesgos asociados a la gestión de adquisiciones en proyectos y en una organización se pueden identificar principalmente como (GEP, 2022):

- Estratégicos: relacionados con el cumplimiento de la estrategia organizacional.
- Operacionales: que afectan las acciones diarias de la empresa
- Financieros: concernientes a la afectación de recursos financieros,
- Reputacionales: relacionados con la ética y buenas prácticas de gestión,
- Cumplimiento normativo.

exhortando su participación en las actividades de recuperación y la prevalencia de los derechos sobre todas las acciones desarrolladas.

A partir de lecciones aprendidas de ejecución histórica de proyectos de emergencia y recuperación, se establece el código de conducta para los trabajadores humanitarios, reunido en 10 principios y un planteamiento de lo que se debe hacer en situaciones de emergencia. Sobresalen aspectos como: respetar las costumbres locales, aprovechar los medios disponibles en territorio, buscar la participación de los beneficiarios o tratar a las personas con dignidad y no como *objetos de compasión*. Aspectos que demuestran la complejidad (humana) en las situaciones de desastres.

*Imagen 1. Principios básicos del código de conducta para la acción en situaciones de emergencia*

#### **Código de Conducta - 10 principios básicos**

1. Lo primero es el deber humanitario.
2. La ayuda prestada no está condicionada por la raza, el credo o la nacionalidad de los beneficiarios ni ninguna otra distinción de índole adversa. El orden de prioridad de la asistencia se establece únicamente en función de las necesidades.
3. La ayuda no se utilizará para favorecer una determinada opinión política o religiosa.
4. Nos empeñaremos en no actuar como instrumentos de política exterior gubernamental.
5. Respetaremos la cultura y las costumbres locales.
6. Trataremos de fomentar la capacidad para hacer frente a catástrofes utilizando las aptitudes y los medios disponibles a nivel local.
7. Se buscará la forma de hacer participar a los beneficiarios de programas en la administración de la ayuda de socorro.
8. La ayuda de socorro tendrá por finalidad satisfacer las necesidades básicas y, además, tratar de reducir en el futuro la vulnerabilidad ante los desastres.
9. Somos responsables ante aquellos a quienes tratamos de ayudar y ante las personas o las instituciones de las que aceptamos recursos.
10. En nuestras actividades de información, publicidad y propaganda, reconoceremos a las víctimas de los desastres como seres humanos dignos y no como objetos que inspiran compasión.

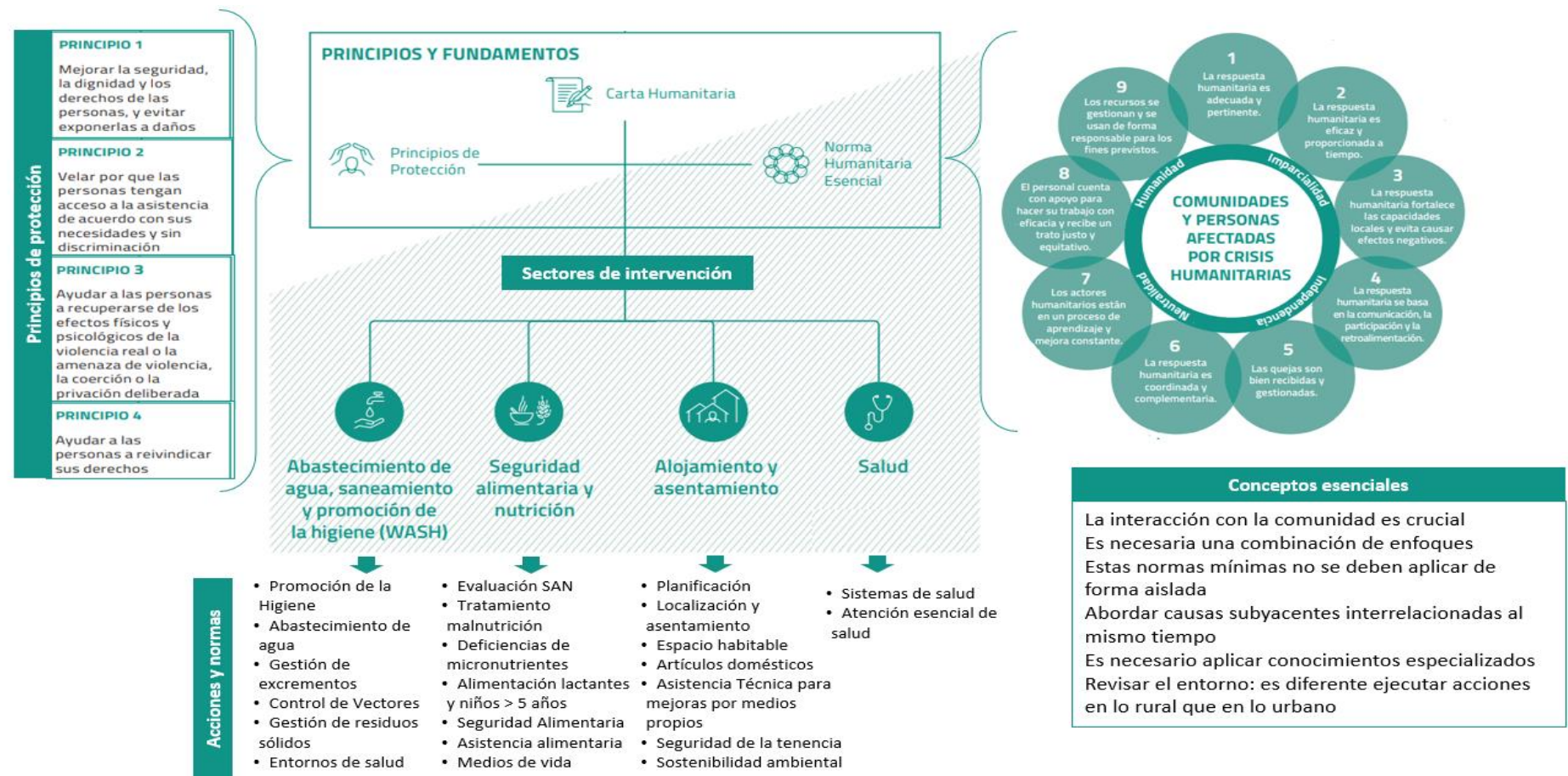
*El Código de Conducta: Normas de conducta para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las organizaciones no gubernamentales en programas de respuesta a desastres para consultar el texto completo, ⊕ véase anexo 2*

Fuente: (Asociación Esfera, 2018)

El Manual, establece principios y fundamentos de los sectores de intervención que componen la asistencia (Imagen 2), detalla cada uno de estos y establece normas de aplicación. Describe criterios especializados para las evaluaciones de necesidades, propone indicadores y las cantidades mínimas de supervivencia para las personas. En conclusión, describe al detalle los mínimos de calidad que deben tener los proyectos que ejecutan la ayuda humanitaria, desde el nivel técnico (especializado) de cada sector. Aspectos que se *deben* considerar en cada proyecto.

También, establece conceptos esenciales que por más que puedan parecer obvios, como aplicación de las acciones teniendo en cuenta el entorno, aún hoy es un reto y merece ser parte de los compromisos de la agenda humanitaria y en el que se suscriben las organizaciones y las entidades gubernamentales.

Imagen 2. Sectores de intervención Manual Esfera como estándar para la respuesta humanitaria, 2018.



Fuente: (Asociación Esfera, 2018)

Estos lineamientos, adoptados y estandarizados por cada organización, son establecidos desde el nivel central de las organizaciones jerárquicas, en donde las áreas descentralizadas y ubicadas en los territorios deben cumplir de manera rigurosa.

A lo anterior, se suma la complejidad para la gestión de fondos. En el año 2021<sup>9</sup> los recursos destinados para la atención de emergencias y desastres ascendieron a 31.300 millones de dólares, con aumento de 800 millones en comparación con el año 2020. El incremento total en dinero entre 2018 y 2021 fue de 2,6%. Sin embargo, los desastres y las necesidades humanitarias superan continuamente este porcentaje, puesto que los fondos aportados alcanzan a cubrir el 56% de los recursos solicitados, de los cuales el 86% se destinan a países con crisis prologadas como Yemen, Siria, Afganistán, Etiopía y Líbano (Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria & Médicos Sin Fronteras, 2023) .

La diversidad de acciones que componen la ayuda humanitaria, la necesidad de definir principios de intervención, los fondos destinados y los actores que las realizan, permite ver la complejidad del sistema y los desafíos históricos de implementación para obtener intervenciones duraderas vinculando a las poblaciones afectadas. Los retos que se han identificado desde los años 1990 prevalecen y aunque se han implementado acciones correctivas para mitigar sus defectos, las causas de una aparente ineficiencia, parecen mantenerse.

### **2.3.3 Gestión del conocimiento y aprendizaje en la gestión tradicional de proyectos**

A medida que las Organizaciones humanitarias fueron creciendo en recursos y capacidad, y como resultado también del foro de alto nivel en París en el año 2005, se vio necesario recolectar, analizar y reportar información con el fin de ser transformada en conocimiento, que permitiera afrontar mejor los desafíos a problemas cada vez más complejos (Britton, 2005), y a su vez rendir cuentas a los financiadores.

La gestión de la información pretende ser insumo para aprender sobre la implementación de proyectos, con el fin de generar un cambio ante diversas dificultades que se han identificado en la ejecución, sin embargo, en esta gestión se han identificado desafíos como:

- i. La gestión del conocimiento en las organizaciones que dan respuesta a emergencia y recuperación para el desarrollo es convertida en un fin en sí misma (Britton, 2005); recolección de información y reporte con indicadores *de llave en mano* también, y no una forma que lleve al aprendizaje y que sea a su vez apropiado por los implementadores de proyectos, especialmente los que trabajan en territorio.
- ii. El aprendizaje se ha centrado en cómo entregar de manera más rápida y a menor costo la respuesta a la situación crítica, en lugar de dar mejor respuesta a las necesidades de

---

<sup>9</sup> Se toman las cifras presentadas en el informe La acción humanitaria en 2021-2022: más allá de la guerra de Ucrania por el Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria y Médicos sin Fronteras del año 2023, puesto que fue el documento encontrado que presenta cifras a nivel global de manera consolidada por diferentes actores, a diferencia de otros informes que presentan las cifras gestionadas por cada uno de los actores.

las personas y que a su vez sirva de preparación para el futuro. Los esfuerzos se han centrado en “hacer las cosas bien, que hacer las cosas correctas”<sup>10</sup> (Ramalingam, 2013),

- iii. Guías, Lineamientos, Buenas prácticas son creados para estandarizar, sin embargo, algunas veces estos plantean límites al conocimiento y socavan posibilidad de cambio o ajuste ante las variaciones de contexto o situaciones impredecibles (Ramalingam, 2013), especialmente cuando ocurren emergencias por conflicto. Con la implementación ya estandarizada, se refuerzan patrones de pensamiento que rechazan alguna posibilidad de cambio, por lo que la gestión del conocimiento es totalmente ignorada.
- iv. La retroalimentación de los beneficiarios, rara vez es insumo para modificar la relevancia o adaptación de un programa o proyecto, ya que este debe cumplir su curso de implementación. Si bien en los últimos años ha aumentado el uso de mecanismos de retroalimentación y quejas en la respuesta ante emergencias, estas no son utilizadas de manera consistente para cambiar lo que ya está definido en un programa o un proyecto. (Obrecht, 2019).
- v. Lecciones aprendidas a veces son recolectadas e implementadas y otras no. Por lo tanto, no hay un estándar que permita aprender de manera continua y su impacto en ajustes que se deban realizar en el corto plazo o mediano plazo (Carrier, 2019). Las lecciones aprendidas no llegan a los equipos implementadores.
- vi. El aprendizaje también debe ser apropiado por donantes y financiadores de proyectos, quienes, a partir de las exigencias en los planes detallados y rigurosos de implementación, generan confusión en los grados de tolerancia al cambio y no son objetados debido a la relación de poder entre unos y otros (Obrecht, 2019).

En consecuencia, la gestión de conocimiento aplicada a la manera tradicional de abordar proyectos de emergencia y recuperación, aún debe superar retos que permitan aprender y mejorar en función de llevar una mejor respuesta.

#### **2.4 Flexibilidad: un enfoque para abordar la complejidad**

*“El desarrollo humano es el objetivo principal y la base de todas las actividades de desarrollo”*  
(Rondinelli, 1993)

Cada vez las situaciones de emergencia aumentan su impacto e incertidumbre. Emergencias de origen natural resultan cada vez más devastadoras e impredecibles debido a los efectos del cambio climático, como: temperaturas elevadas, tormentas intensas, sequías, aumento nivel del mar, desplazamientos, hambrunas, escasez de agua, etc.

Las emergencias de origen por conflicto o violencia son exacerbadas a medida que aumentan las desigualdades y se mantienen estructuras de poder excluyentes. Esto incluye la forma en que

---

<sup>10</sup> “Do things right than do the right things”.



se aplica la acción humanitaria, entendiendo que esta se enmarca dentro de la lógica geopolítica y económica y por lo tanto, posiciones de poder son evidenciadas en toda la estructura: su organización, actores, financiación y métodos. (Marcos & Núñez, 2022).

Afrontar estas situaciones exige comprender la volatilidad del entorno y la complejidad en la que se desenvuelven los proyectos y los programas de emergencia y recuperación. La experiencia ha demostrado las fallas en la acción humanitaria que no se corrigen en el momento apropiado, y en consecuencia, se recogen lecciones aprendidas de cómo se *hubieran* invertido mejor los recursos y obtenido mejores resultados. Ya cuando se ejecutaron los recursos y sin el impacto esperado.

Al revisar el registro de las lecciones aprendidas, algunas son comunes en la medida que se publican los aprendizajes, como: articulación entre actores, coordinación local, fortalecer redes de apoyo en territorio, adaptación de la respuesta al contexto cultural, considerar las necesidades de los diferentes grupos poblacionales, reconocer las características del entorno, establecer una relación directa entre la asistencia en la emergencia y la recuperación<sup>11</sup>.

Características altamente reconocidas pero que son difíciles de modificar ya que se continúa pensando en la misma manera de abordar las emergencias y la recuperación.

Implementar enfoques flexibles en la gestión de proyectos, por lo tanto, consiste en proponer alternativas a la manera tradicional de acción humanitaria, ya que los implementadores se enfrentan a entornos que son impredecibles y cambiantes. Proyectos que salvan vidas a partir de una emergencia y los pasos para su recuperación son complejos en su ejecución, debido a los contextos sociales inestables que se generan a partir de los desastres, bien sean de causa natural o por conflicto y violencia.

#### **2.4.1 Complejidad y gestión de proyectos**

La Real Academia Española (RAE) define complejo como “1) adjetivo que se compone de elementos diversos; 2) complicado: enmarañado, difícil; 3) Conjunto o unión de dos o más cosas que constituyen una unidad”. En consecuencia, complejidad es lo relativo a lo complejo (Real Academia Española, 2023).

Su adaptación para abordar cuestiones de la filosofía, ciencias naturales, sociales, matemáticas, informática, entre otros campos, ha determinado su definición en función de cada uno de estos campos, llevando a múltiples perspectivas y la dificultad de ofrecer un concepto unificado, incluso dentro de cada campo (Cardozo Brum, 2011).

---

<sup>11</sup> Características identificadas a partir de las lecciones registradas por: Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 2004, Instituto Nacional de Defensa Civil, 2013, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2005; Equipo Humanitario País, 2021; y, López-Dafonte, 2022.

### 2.4.1.1 La Complejidad

Edgar Morin, pensador y filósofo social destacado por sus aportes en el campo de la complejidad, la define como paradigma a partir de la contraposición con el pensamiento simple. Establece modelos de análisis de lo que denomina la simplicidad para proponer herramientas de conocimiento que contribuyen a la definición de la complejidad, los cuales aquí se observan bajo el enfoque de gestión de proyectos, que afectan a los humanos y sus interacciones, como por ejemplo los proyectos de emergencia y recuperación.

*Tabla 1. Paradigma de la simplicidad versus paradigma de la complejidad en gestión de proyectos.*

Simplicidad	Complejidad
Principio de Universalidad: conocimiento a partir de lo general. Lo local y lo singular son residuales de la generalidad y por tanto deben ser eliminados. No se contemplan acciones diferenciales locales en función de necesidades o el ambiente que rodea el individuo (características étnicas, de género, etarias, del territorio, culturales, etc.). No hay análisis de factores diferenciales, bien sea por deficiencia humana como observador externo al problema (que no lo comprende) o por negligencia (lo comprende, pero lo ignora).	Si bien reconoce la universalidad y la generalidad, este no es suficiente para comprender y abordar las situaciones. Lo local y lo singular es complementario e inseparable a la generalidad. Desconocer o ignorar diferencias locales puede desencadenar en otro(s) problema(s) no pensado(s).
El espacio (el lugar) y el tiempo (el momento histórico) no son relevantes; sólo hay problemas específicos en el <i>aquí</i> y el <i>ahora</i> que se deben <i>resolver</i> .	Comprender un problema para enfrentarlo debe considerar su espacio-tiempo y su trayecto en la evolución histórica. El tiempo puede ser relativo, y puede haber repeticiones, progreso o retroceso.
El conjunto de conocimiento, es reducido a unidades elementales que no tienen interacción entre sí, se constituyen como “ladrillos”, uno al lado de otro, para construir un todo.	Es imposible aislar las unidades elementales del todo. Las partes están en interacción y grados de influencia que generan efectos (conocidos o desconocidos). Por ejemplo, abordar la seguridad alimentaria incluye contemplar el manejo de agua, higiene o tratamiento en salud y asentamientos de manera integral. Como componente aislado desconoce su interacción con otros elementos y por tanto sus efectos en este u otros sistemas.  Aquí el conocimiento debe ser circular e ininterrumpido, porque a medida que se conoce

Simplicidad	Complejidad
	mejor el todo, se conoce mejor sus partes y viceversa.
El orden, la constancia, la permanencia es inherente. El desorden es resultado de la insuficiencia del conocimiento, y por tanto se debe reducir, prever y tomar acciones, para prevenir o contrarrestar el desorden o riesgo de este. Las contradicciones se toman como errores	El orden es necesario, pero en entornos complejos, es insuficiente. El <i>orden</i> y el <i>desorden</i> se complementan, en tanto que sistemas desordenados e inestables <i>tenderán</i> a encontrar su punto de equilibrio, en el que se estabilizan y organizan. A manera de símil con el sistema solar <sup>12</sup> , o los conflictos, depende la perspectiva y de la conjunción de variables probables e improbables para abrazar su antagonismo y complementariedad.
Existe una relación lineal entre causas y efectos, la cual es exterior a los objetos de conocimiento o de acción.	Parte de reconocer que no existe una causalidad lineal y secuencial. En sistemas complejos se observa: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectos que se vuelven causas</li> <li>- Múltiples causas y efectos interrelacionados</li> <li>- Retrasos, interferencias y sinergias entre causas y efectos.</li> </ul> “Todo lo que es humano [que lo afecta], debe comprenderse a partir de un juego complejo” (Morin, La epistemología de la complejidad , 2004)

Fuente. Basado en los mandamientos de la complejidad de Edgar Morin (Morin, Ciencia con Conciencia, 1982)

En consecuencia, bajo en el enfoque de Edgar Morin, cualquier sistema de estudio y acción (gestión) que involucre a seres humanos, está implícito la complejidad.

En el campo de la gestión de proyectos, desde los años 1980, diferentes autores han procurado definir complejidad en la gestión de proyectos, en donde resaltan el efecto de ambientes complejos en la determinación del cumplimiento de objetivos y metas, así como su manejo y organización (San Critóbal, Carral, Diaz, Fraguera, & Iglesias, 2019):

- En el marco de la teoría de sistemas, complejidad de un proyecto, es la suma de las funciones y acciones que realizan los diversos participantes, sus relaciones de

<sup>12</sup> Morin, para ampliar la explicación de este concepto afirma “Para que ese átomo [de carbono] se constituya, es necesario que se produzca el encuentro, exactamente en el mismo momento, de tres núcleos de helio, lo que es un acontecimiento completamente aleatorio e improbable. [...] El número de interacciones entre núcleos de helio es enorme en el seno del sol; y además ha habido muchas generaciones de soles en nuestro sistema solar; finalmente con el tiempo, se crea una cantidad considerable de átomos de carbono, se crea en todo caso una amplia reserva necesaria para la creación y el desarrollo de la vida. Vemos como un fenómeno que parece ser extremadamente improbable, por su carácter aleatorio, finalmente, es cuantitativamente bastante importante y puede entrar en una categoría estadística.” (Morin, La epistemología de la complejidad , 2004)



dependencia entre los sistemas (nivel central) y subsistemas (nivel territorial) y su impacto consecuente en la toma de decisiones (Girmscheid & Brockmann, 2007);

- Constituye la cantidad de elementos que componen el sistema del proyecto (interno y externo a la ejecución) así como su dependencia recíproca (interdependencia) y su correspondencia mutua relacional (interrelación), los cuales pretenden ser gestionados y controlados de manera integrada, mediante comunicación y una única coordinación (Baccarini, 1996).
- Es una propiedad del sistema que dificulta comprender, predecir y mantener su comportamiento, incluso cuando se proporciona información *razonablemente* completa sobre los componentes y sus interrelaciones (Custovic, 2015).
- Información discordante cuando muchas variables o factores influyentes dependen unos de otros e interactúan en oposición y generan insumos (*inputs*) y resultados (*outputs*) impredecibles; lo cual, hace *extremadamente* difícil la gestión y control del proyecto (Remington, Zolin, & Turner, 2009).

#### 2.4.1.2 Factores de la complejidad en gestión de proyectos

Con el propósito de puntualizar la definición de complejidad, diferentes autores identificaron los siguientes como los principales factores que contribuyen a esta, en la gestión de proyectos:

*Imagen 3. Factores que contribuyen a definir la complejidad de un proyecto.*

Tamaño y división del trabajo	Superar el tamaño mínimo de la estructura (organizacional o del proyecto) en la que sus elementos están interrelacionados, así como la coordinación en la especificidad del trabajo.
Interdependencia e interrelaciones	Existen diferentes vínculos e influencias entre los componentes de un sistema, por lo que un evento puede causar efectos desconocidos dentro de la estructura.
Metas y objetivos	No definir de manera precisa las metas u objetivos. Es necesario precisar si es por aspectos internos (desconocimiento, falta de liderazgo, errores en la comunicación, etc.) o por aspectos externos al sistema (volatilidad, incertidumbre, etc.). Si es por aspectos externos la complejidad es aún mayor.
Stakeholders	El número de participantes (Stakeholders) del proyecto, la fluidez de la información entre ellos, la sensibilidad política y la alta visibilidad aumentan la complejidad del proyecto.
Prácticas de gestión	Las relaciones entre los participantes del proyecto, la ética, el manejo de proveedores, la superposición de procesos, actividades y tareas,

así como métodos y técnicas de gestión que afectan la definición de metas y objetivos.

#### Concurrencia

Se rompen las barreras funcionales entre actores al integrar miembros con habilidades, técnicas y especificidades diferentes. También conocidos como equipos multifuncionales.

#### Globalización y dependencia del contexto

El desvanecimiento de fronteras, aumento de la movilidad y las dinámicas entre diferentes contextos, culturas, formas de pensar, actuar o reaccionar.

#### Diversidad

Un mayor número de elementos y una mayor variedad entre elementos aumentan la complejidad.

#### Ambigüedad

Expresa incertidumbre de significado en el que múltiples interpretaciones son plausibles.

#### Comunicaciones

El flujo de comunicaciones se ve afectado por influencias externas e internas. También implica el cambio constante y la adaptación a las condiciones cambiantes.

Fuente: (San Critóbal, Carral, Diaz, Fraguela, & Iglesias, 2019) y (Remington, Zolin, & Turner, 2009)

### 2.4.1.3 Modelo para abordar la complejidad desde la gestión de proyectos

Teniendo en cuenta que la complejidad de un proyecto influye en la elección de una estrategia de gestión para abordarlo, existen diferentes autores que han propuesto estandarizar modelos para conocer el grado de complejidad, y de esta manera, plantear una guía sobre cómo gestionarlos<sup>13</sup>. En consecuencia, aquí se presenta el modelo elaborado por Boonstra y Reezight

---

<sup>13</sup> San Cristóbal, Carral, Diaz, Fraguela, & Iglesias (2019) identifican 6 modelos para identificar la complejidad:

1. Matriz metas y métodos: basado en la contraposición de metas y métodos bien definidos, en donde la no definición de ninguno de los dos es la máxima complejidad, y por lo tanto se debe abordar con un enfoque de investigación y desarrollo orientado al cambio;
2. Modelo de Stacy: se basa en la contraposición de certeza y grados de acuerdo, en donde la complejidad es la relación entre lejos de tener certezas y lejos de tener acuerdos, y el máximo nivel es la anarquía, donde las formas tradicionales de gestión de proyectos no funcionarán;
3. Modelo Williams que la analiza los proyectos y los productos, según los factores de complejidad organizados en dos grandes temas: complejidad estructural e incertidumbre, indica que la gestión debe tener en cuenta las relaciones de interdependencia e incertidumbre;
4. Enfoque Kahane: fundamentado en la complejidad del entorno social, distingue (i) complejidad dinámica: causa y efectos separados y difíciles de comprender (ii) complejidad generativa: la solución no está dada de antemano basándose únicamente en lo que ha funcionado en el pasado; y (iii) complejidad social: las personas involucradas tienen diferentes perspectivas e intereses. En estos casos, los gestores deben juzgar la realidad, reflexionar y actuar rápidamente para favorecer el cambio deseado.
5. Marco Cynefin: Clasifica los proyectos en cinco dominios: simple, complicado, complejo, caótico y desorden, cada uno con acciones basadas en causa y efecto. Los dominios complejos y caóticos no tienen una relación clara de causa y efecto, y por lo tanto las decisiones deben tomarse con base en datos incompletos. El desorden, se aborda

(2023), puesto que en él, se reúnen las discusiones actuales que analizan la complejidad, así como las estrategias identificadas y desarrolladas por diferentes autores frente a la gestión de proyectos.

Bajo este modelo, los autores advierten que *encasillar* la gestión según los diferentes metodologías y métodos para uno u otro tipo de proyecto, como Prince2, Waterfall, Scrum o Agile, sin tener en cuenta su complejidad, lleva a acciones erráticas en las estrategias y la gestión, como sobrecostos, contrapartes insatisfechas, rechazo ante el proyecto, entre otros. (Boonstra & Reezigt, 2023).

*Imagen 4. Definición dominios y tipos de complejidad modelo Boonstra y Reezigt*

Dominios	Complejidad Estructural	Complejidad Dinámica
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Contenido</b> hace referencia al <i>Qué</i> del cambio se busca con el proyecto: metas, objetivos, estrategias, tareas, estructuras, tecnologías y personas;</li> <li>- <b>Contexto Interno</b> se relaciona con las características internas de la gestión e implementación de proyectos que aplican las organizaciones;</li> <li>- <b>Ambiente externo</b> es todo lo relacionado con los componentes fuera del entorno del proyecto y de las organizaciones, en su amplio sentido.</li> </ul>	<p>Hace referencia a la cantidad de elementos que componen el proyecto (interno y externo), la diferenciación entre estos, su conectividad, sus características, la cantidad de disciplinas involucradas, la variedad del trabajo comprometido y el alcance del proyecto.</p>	<p>Se refiere a los cambios en el contenido y contexto del proyecto, si es novedoso, si le falta madurez (técnica, comercial, política, etc.), aumento en la influencia de Stakeholders no identificados, así como el grado de variabilidad e imprevisibilidad.</p>

Fuente: (Boonstra & Reezigt, 2023)

El modelo reconoce tres dominios que influyen el desempeño del proyecto y comprenden desde la estrategia hasta el concepto de cambio. Estos son analizados según el tipo de complejidad: estructural o dinámica. De acuerdo con cada segmento se identifican 4 tipologías *genéricas* de proyectos (Tabla 4), a los que aplica un modelo de gestión. Es de tener presente que un proyecto se puede gestionar de manera híbrida según se identifique en una tipología u otra:

---

dividiéndolo en componentes más pequeños y luego asignándolos a los otros cuatro dominios.

6. Modelo UCP: Clasifica los proyectos según la incertidumbre (desglosado en cuatro niveles de incertidumbre tecnológica), la complejidad (desagregado en niveles del sistema y subsistemas) y la cadencia (proyectos regulares, de competencia rápida y de bombardeo crítico).

Tabla 2. Análisis de dominio según complejidad estructural

Complejidad Estructural		
Dominio	Baja	Alta
Contenido	El contenido del proyecto se entiende bien, hay pocos componentes y dependencias. Los objetivos son claros y fijos y el bussiness case es convincente	El proyecto está compuesto por muchos componentes y altas interdependencias. Los objetivos y la estrategia son ambiguos y poco claros. El bussiness case comprende diferentes aspectos y está sujeto a discusiones.
Contexto Interno	Los grupos influyentes internos apoyan el proyecto y aportan los recursos necesarios. La cultura es homogénea, cooperativa, hay roles claros	Los grupos de interés internos influyentes no apoyan o no están de acuerdo sobre los objetivos y la estrategia del proyecto; no se cuenta con los recursos necesarios; y, el equipo interno está compuesto por expertos de múltiples disciplinas con el fin de abordar un problema no trivial.
Ambiente Externo	Los socios externos son experimentados y consolidados apoyan el proyecto.	Las partes interesadas externas influyentes no apoyan o no están de acuerdo sobre los objetivos o la estrategia de implementación del proyecto. El proyecto es novedoso para socios externos socios.

Fuente: (Boonstra & Reezigt, 2023)

Tabla 3. Análisis de dominio según complejidad dinámica

Complejidad Dinámica		
Dominio	Baja	Alta
Contenido	El problema, los objetivos y la estrategia se entienden bien por los Stakeholders. Los requisitos son claros y los recursos están disponibles	El problema y la estrategia de solución no se entiende completamente. Los objetivos del proyecto y Los requisitos cambian a lo largo del proyecto. No está claro qué recursos se necesitan y en qué medida se deben asignar.
Contexto Interno	Los grupos influyentes externos entienden el proyecto y son consistentes y estables en su apoyo al proyecto	Los grupos de interés internos influyentes pueden cambiar sus actitudes y grado de apoyo durante el proyecto
Ambiente Externo	Los socios externos influyentes, como proveedores, clientes o beneficiarios, tienen experiencia y son consistentes en apoyando el proyecto. Participantes externos poderosos no influyen en el desarrollo del proyecto	Los socios externos influyentes, como proveedores, clientes o beneficiarios pueden cambiar sus actitudes y nivel de apoyo durante el proyecto. Participantes externos poderosos pueden influir en el desarrollo del proyecto

Fuente: (Boonstra & Reezigt, 2023)

Tabla 4. Marco de complejidad con cuatro tipologías de proyectos genéricos y estrategias de gestión de proyectos relacionadas

		Complejidad Estructural	
		Baja	Alta
Complejidad Dinámica	Baja	<p><b>Proyectos Uniformes:</b> Proyectos predecibles, estables que permiten aplicar la gestión tradicional de proyectos: establecer objetivos, estrategias, planes de implementación, desarrollo de actividades y aplicación de mejores prácticas.</p>	<p><b>Proyectos Pluriformes:</b> Combina baja complejidad dinámica y alta complejidad estructural, la cual se puede expresar en: - <b>Técnica:</b> Compuesta por equipos multidisciplinarios expertos, i.e: programadores y médicos. La gestión debe enfocarse en el equipo y debe proveer buenas condiciones de trabajo, así como así limitaciones claras. Se sugiere dividir el alcance. - <b>Sociopolítica:</b> poderosos grupos de interés piensan de manera diferente sobre el proyecto metas y recursos. Por lo tanto, se debe analizar las relaciones de poder y gestionarlas acorde, establecer pilotos, y realizar ajustes a tiempo (ser flexible y adaptativo en la gestión) y dejar tiempos de respiro y análisis.</p>
	Alta	<p><b>Proyectos en desarrollo:</b> apropiado para estrategias de aprendizaje y experimentación, como Agile. Debido a la alta complejidad dinámica, el alcance, los requisitos o los recursos al inicio del proyecto pueden no ser claros para los involucrados, pero puede cambiar a medida que se adquiere conocimiento (rápido) al aplicar medidas flexibles, experimentales e incrementales. Requerimientos y soluciones evolucionan por lo que el liderazgo requiere auto-organización y disposición para aprender constantemente</p>	<p><b>Proyectos Ambiguos:</b> Alta complejidad estructural y dinámica es imposible predecir los resultados ya que depende del cambio de opinión de poderosos actores (internos y externos) y de cambios en el ambiente. Metas imprecisas, tecnología y participación variable, constituyen un escenario difícil para la toma de decisiones. Se sugieren soluciones paralelas, experimentales, consenso, debate y negociación. Paciencia y tiempo de reflexión también es recomendable.</p>

Fuente: (Boonstra & Reezigt, 2023)

El **Anexo 1** describe en detalle los procesos de gestión propuestos en el modelo Boonstra & Reezigt para cada una de las cuatro tipologías de proyectos presentada.

#### **2.4.2 Métodos de gestión flexible en proyectos de emergencia y recuperación**

De acuerdo con lo anterior, los proyectos de emergencia y recuperación cumplen con los requisitos para estar catalogados como complejos, debido a que están enmarcados en contextos sociales, donde existe alta correlación e interdependencia entre variables internas y externas, así como metas y estrategias que no siempre son claras. Considerando el modelo de Boonstra & Reezigt, esta complejidad puede variar entre complejidad Estructural y la Dinámica.

Por ejemplo, acabar el hambre, cuando cada vez hay más desastres que afectan los medios de supervivencia, o reducir la pobreza en medio de conflictos sociales e históricos productos de guerras y situaciones inestables, muestran que salvar vidas y brindar oportunidades para alcanzar un nivel de vida digno, como lo plantea Naciones Unidas en sus acciones de emergencia y recuperación, requiere de esfuerzos que abracen las dificultades.

Estos esfuerzos se están retomando actualmente, a partir de una nueva forma de gestión y de plantear diferentes enfoques flexibles.

##### **2.4.2.1 Gestión adaptativa o *Adaptive Management***

A principios del año 1983, Dennis Rondinelli señaló los problemas relacionados con la gestión de proyectos de las organizaciones para el desarrollo. Ya para esta época se reconocía la complejidad de las estrategias implementadas y cuestionó los modelos de planificación y administración *rígida* que se implementaban.

Cuestionó que entre 1970 y 1980 la única manera de gestionar el desarrollo a nivel internacional de países *empobrecidos* era a través de proyectos en los que se traducían planes de acción, en donde la implementación de acciones detalladas, y con decisiones altamente jerárquicas, eran la única manera de alcanzar la eficiencia programática y de los recursos (Rondinelli, 1993). Formas de implementación que eran más “obstructivas y limitadas” y que no permitían la experimentación y el aprendizaje social. Rondinelli señala:

*“Debido a que la capacidad de los planificadores del desarrollo para predecir y controlar los resultados de sus programas y proyectos en condiciones de incertidumbre es bastante limitada, sus métodos deben ser más adecuados para su reconocimiento y manejo, detectar y corregir errores, generar y utilizar conocimientos a medida que avanzan los experimentos y modificar acciones a medida que aparecen oportunidades y restricciones durante la implementación”*

De esta manera, introdujo en el sector el concepto de gestión adaptativa, o *adaptive*

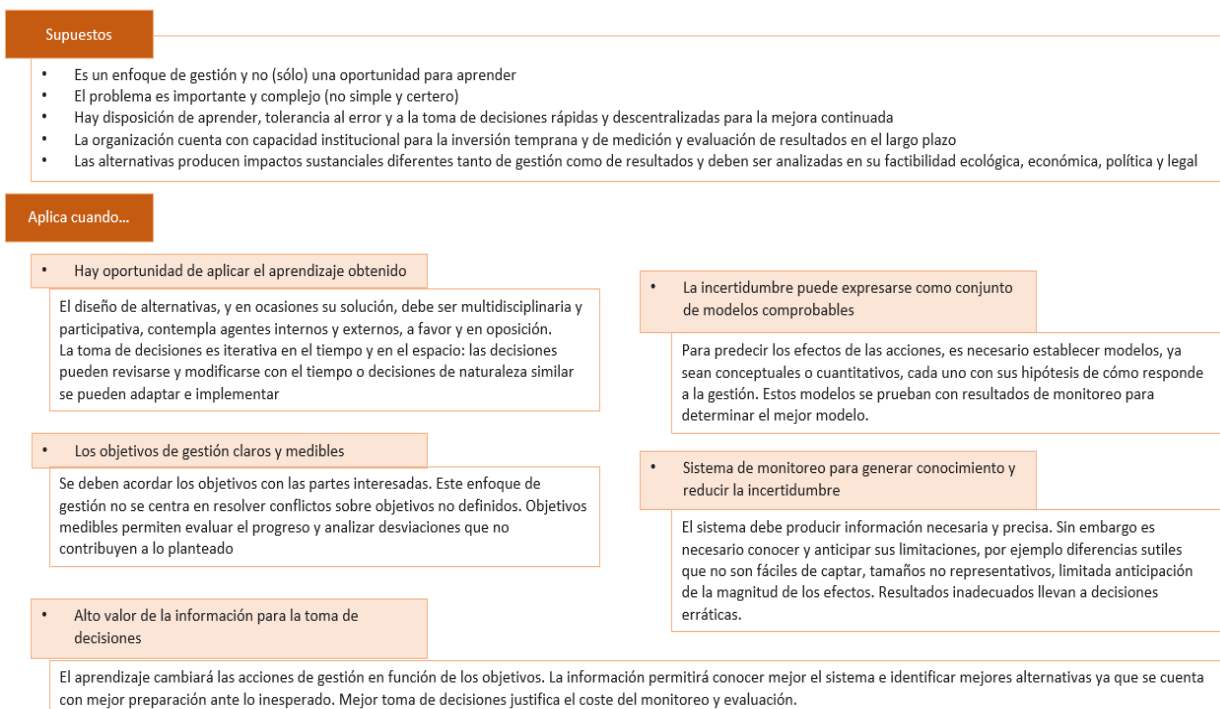
*management*, para los proyectos relacionados con el desarrollo en contextos complejos e inciertos. Se reconoce el origen del *adaptive management* desde inicios del siglo 1900, introducido por Frederick Taylor, ingeniero norteamericano que revolucionó la gestión a partir de la organización científica del trabajo y de la administración<sup>14</sup>.

La gestión adaptativa se comprende como un proceso que promueve la toma de decisiones flexibles, que puede ajustar la gestión operativa según el análisis de los resultados de las acciones implementadas o los efectos de otros eventos externos que requieren mejor entendimiento. Si bien se basa en la experiencia también considera lecciones aprendidas.

Su implementación va más allá de un procedimiento de *ensayo y error*, sino de una mejor manera de maximizar beneficios a partir del aprendizaje, que se obtiene de la implementación de acciones orientadas a dar respuesta para una situación específica, compleja e incierta, de la cual se tienen caminos paralelos de solución (Williams, Szaro, & Shapiro, 2009). La retroalimentación, o el *feedback*, es la clave para el aprendizaje.

Para esto, es necesario contar con unos objetivos claros de implementación, que guían las acciones a tomar, las cuales se aplican y se evalúan en función de los objetivos planteados (Carrier, 2020). Es decir, se tiene claro el qué, pero no el cómo, por lo que se avanza de a pocos en cortos experimentos, hasta construir un camino hacia el resultado final.

### Imagen 5. Condiciones para la aplicación de una gestión adaptativa (*adaptive management*)



Fuente. (Williams, Szaro, & Shapiro, 2009)

<sup>14</sup> Gracias a los aportes de Frederick Taylor hoy se cuenta con procesos estandarizados, ejecución organizada de tareas en la producción y control de estas, actividades ampliamente utilizadas en la gestión de procesos y proyectos, incluidas las gestiones flexibles (Muñoz Enríquez, Sf).



Esta gestión, es un enfoque que mejora el manejo de recursos a partir del aprendizaje constante de resultados, el cual tuvo su desarrollo principalmente en el campo de la administración de recursos naturales en países anglosajones desde 1970 (RIST, CAMPBELL, & FROST, 2013). En el campo social y de desarrollo, se dio hasta 1980 con Rondinelli y fue retomado en proyectos de emergencia y recuperación hasta mediados del siglo XXI, alrededor del año 2013, con adaptaciones a partir de la metodología Agile en la gestión de proyectos.

**2.4.2.2 Agile: enfoque iterativo e incremental**

En 2001, un grupo de desarrolladores de software se reunieron a debatir los problemas de la industria en ese momento y encontrar soluciones a los mismos. De esta revisión surgió el Manifiesto Ágil (*The Agile Manifesto*), el cual consiste en 4 valores y 12 principios que revolucionaron la gestión de proyectos, inicialmente de software y que ahora se extendió a todo tipo de proyectos (Laoyan, 2022), y la cual se constituye en la metodología Ágil o *Agile*.

Las dificultades en la gestión se atribuían a la rigidez y a la lenta respuesta ante los cambios en los requerimientos del cliente y del producto, los cuales al final no atendían a las necesidades (Laoyan, 2022). Es de tener en cuenta que la metodología tradicional viene desde la revolución industrial, en donde seguir un plan es necesario para llevar un producto específico en términos de calidad y eficiencia. Sin embargo, debido a la competitividad, la cual se desarrolla en entornos impredecibles ambiguos y volátiles, es decir, complejos, se hizo necesario crear una nueva forma de gestión (Palacio, 2022).

*Imagen 6. Cuatro principios Metodología Agile*

**«Valoramos más a los individuos y su interacción que a los procesos y las herramientas.»**

Es indudable que los procesos sirven de guía de operación, y disponer de las herramientas adecuadas. Pero hay tareas que requieren talento y necesitan personas motivadas que lo aporten. En el desarrollo ágil, los procesos son una guía al trabajo.

La defensa a ultranza de los procesos lleva a afirmar que con ellos se pueden conseguir resultados extraordinarios con personas mediocres, pero esto no es así cuando se necesita creatividad e innovación.



**«Valoramos más el producto que funciona, por encima de la documentación exhaustiva.»**

No se considera inútil la documentación: sólo la innecesaria. Los documentos son un soporte físico que permite registrar y comunicar información relevante para el proyecto. Además, por cuestiones legales o normativas, pueden ser obligatorios. Pero su relevancia debe ser menor que la del producto.

Le falta la riqueza y producción de valor que se logra con la comunicación directa y la interacción con prototipos del producto. La documentación excesiva entorpece y crea barreras burocráticas entre departamentos e individuos. Por eso, siempre que sea posible, se debe reducir al mínimo indispensable el uso de documentación y reducir el trabajo sin aportar un valor directo al producto.



**«Valoramos más la colaboración con el cliente que la negociación contractual.»**

El objetivo no es controlar la ejecución para garantizar que los planes iniciales se cumplen, sino proporcionar de forma continua el mayor valor posible al producto. Productos en evolución continua no se pueden definir en un documento de requisitos cerrado sobre cómo debería ser el producto final.

Es más eficiente tomar feedback directo a la vez que se desarrolla el producto, y en consecuencia redefinir y mejorar los requisitos y que el cliente sea consciente de los cambios conforme van surgiendo.



**«Valoramos más la respuesta al cambio que el seguimiento de un plan.»**

Los principales valores son la anticipación y la adaptación, en contraposición a la planificación y control para garantizar el cumplimiento del plan.

Para desarrollar productos de requisitos inestables, en los que es inherente el cambio y la evolución rápida y continua, resulta mucho más valiosa la capacidad de respuesta que la de seguimiento y aseguramiento de planes.



Fuente: (Palacio, 2022)



Es de tener en cuenta que cuando se creó el manifiesto ágil, éste estaba centrado en desarrollo de software, sin embargo, al extenderse su aplicación, se puede ajustar la palabra *software* de todos los principios, por *producto*.

*Imagen 7. Doce principios del manifiesto Ágil*

1. Nuestra principal prioridad es satisfacer al cliente a través de la entrega temprana y continua de *producto* de valor.
2. Son bienvenidos los requisitos cambiantes, incluso si llegan tarde al desarrollo. Los procesos ágiles se doblan al cambio como ventaja competitiva para el cliente.
3. Entregar con frecuencia *producto* que funcione, en periodos de un par de semanas hasta un par de meses, con preferencia en los periodos breves.
4. Las personas del negocio y los desarrolladores deben trabajar juntos de forma cotidiana a través del proyecto.
5. Construcción de proyectos en torno a individuos motivados, dándoles la oportunidad y el respaldo que necesitan y procurándoles confianza para que realicen la tarea.
6. La forma más eficiente y efectiva de comunicar información de ida y vuelta dentro de un equipo de desarrollo es mediante la conversación cara a cara.
7. El producto que funciona es la principal medida del progreso.
8. Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenido. Los patrocinadores, desarrolladores y usuarios deben mantener un ritmo constante de forma indefinida.
9. La atención continua a la excelencia técnica enaltece la agilidad.
10. La simplicidad como arte de maximizar la cantidad de trabajo que no se hace, es esencial.
11. Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos que se autoorganizan.
12. En intervalos regulares, el equipo reflexiona sobre la forma de ser más efectivo y ajusta su conducta en consecuencia.

Fuente. (Palacio, 2022)

El manifiesto ágil es un enfoque centrado en equipos multidisciplinarios que trabajan hacia un objetivo común en donde se requieren ciclos cortos incrementales e iterativos (Project Management Institute, 2017). Incremental implica entregar un producto mínimo con valor al cliente, pero se van adicionando piezas al sistema a medida que se recibe retroalimentación y viabilidad de su funcionalidad. Iterativo, significa entregar también un producto mínimo con valor al cliente, en donde el *feedback* es el insumo para decidir los pasos a seguir (Agrawal, 2019).

Es decir, que el producto se divide en entregables pequeños (*Sprints*) que se van mejorando y ajustando a medida que se contrasta con la respuesta del cliente y a las métricas de desempeño. En cada entrega se realizan todas las fases del ciclo: identificación de requerimientos, diseño, verificación y retroalimentación y se evalúa lo que se puede mejorar y se ajusta para la siguiente entrega.

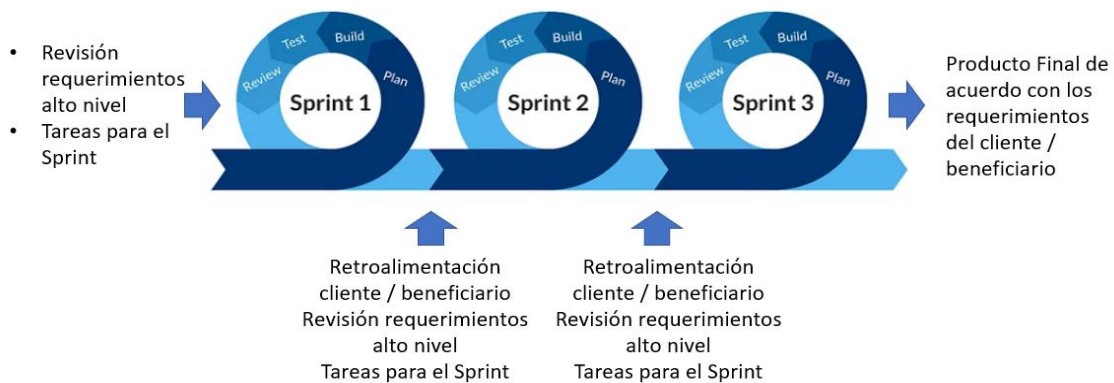
El equipo de trabajo está compuesto principalmente por (Kanbanize, s.f.):

- Personas con un objetivo común, altamente motivados y creativos, con el fin de generar valor con cada aporte realizado,

- Flexibles en su forma de trabajo y adaptable a las modificaciones y requerimientos del cliente / beneficiario,
- Individuos autodirigidos (autónomos en su hacer), autoorganizados que practican liderazgo compartido y con cierto nivel de independencia para tomar decisiones. La administración debe permitir ejecutar las solicitudes de la mejor manera, según el criterio de expertos,
- Tienen funcionalidad cruzada, es decir, los especialistas contribuyen en otras áreas, además de la suya,

Lejos de considerar Agile como una metodología sin planeación, es estructurada y su implementación debe ser metódica para que tenga los resultados esperados.

Imagen 8. Método de desarrollo Agile



Fuente. (Agrawal, 2019)

Para el caso de los proyectos de emergencia y recuperación, algunos grupos de expertos (*think thank*) del sector humanitario y de desarrollo, mezclan los conceptos de Adaptive Management (capacidad de ajuste en las decisiones en respuesta a nueva información y cambios en el contexto) con Agile (proceso estructurado, iterativo e incremental), como si fueran una misma metodología para aplicar a proyectos de emergencia y recuperación, en respuesta a la complejidad (Carrier, 2020).

#### 2.4.2.3 Pensar y trabajar políticamente

Pensar y trabajar políticamente (Thinking and Working Politically – TWP) es un enfoque de gestión de proyectos del desarrollo, que propone pensar y adaptar las intervenciones de acuerdo con el marco político donde se desenvuelven, entendiendo su proceso y mentalidad (Pett, 2020). Reconoce que el cambio progresivo involucra procesos políticos locales de conflicto y negociación entre grupos de interés, y por lo tanto, los programas de desarrollo pueden mejorar significativamente su impacto al comprender y responder a estas dinámicas (TWP CoP, 2020).

La comunidad de práctica del TWP (Thinking and Working Politically Community of Practice - TWP CoP), constituida en 2013 como una red global de profesionales e investigadores sobre el desarrollo y asuntos globales, estableció tres principios de esta metodología y definió sus características:

*Tabla 5. Principios y características del enfoque TWP*

**Principio 1. Análisis: Perspicacia y entendimiento político**

- Cuestiona el proyecto y el sector con un enfoque firme (implacable) en las dinámicas de poder, intereses, incentivos y sus instituciones.
- Es franco acerca de dónde reside el poder y en nombre de quién se está utilizando.
- Se aleja de los modelos idealizados de desarrollo y de cambio, debe empezar por las realidades de contexto.
- Reconoce la naturaleza múltiple (y potencialmente contradictoria) de los intereses en juego.
- Se centra en los problemas identificados y articulados por los actores locales, no por los externos.
- Garantiza, en la medida de lo posible, que los problemas son definidos localmente y las soluciones aceptadas por todas las partes interesadas, asegurando apropiación.

**Principio 2. Contexto: Capacidad de respuesta al contexto local**

- Trabajar con y a través de las partes interesadas, los coordinadores y los agentes de poder nacionales y locales.
- Comprender la red de partes interesadas involucradas y facilitar coaliciones de intereses diversos, en lugar de depender de una relación de "principal-agente".

**Principio 3. Diseño: Flexibilidad y adaptabilidad en el diseño e implementación de proyectos y programas**

- Se guía por el objetivo del programa y no se es demasiado normativo sobre cómo lograrlo. La estrategia debe establecer un objetivo claro, que permita suficiente flexibilidad e iteración en los esfuerzos diarios para avanzar hacia estos objetivos. Los objetivos claros no deben traducirse en marcos de proyecto rígidos: representan una comprensión de los cambios que espera promover.

- Reconoce que la política no es estática, por lo tanto, debe continuar evaluando el contexto local, probar suposiciones originales y adaptar programas basados en nueva información y oportunidades.
- Combina el diseño y la implementación con un enfoque de pequeños pasos 'experimentales' o 'incrementales' y monitoreo de resultados. De esta manera, la implementación, el seguimiento y la evaluación se convierten en un proceso simultáneo.
- Participa constantemente en ejercicios de "revisión y reflexión" para criticar y comprender qué funciona y qué no, y dejar de hacer lo que no funciona.
- Debe comprender la política de su propia agencia u organización: qué temas se pueden negociar y cuáles no.

Fuente. (TWP CoP, 2020)

En consecuencia, pensar y trabajar políticamente combina tanto el *adaptive management* y la metodología Agile y suma el análisis político y de poder local en las intervenciones, y propone adecuar las respuestas antes estas. Incluye apoyar y facilitar alianzas de trabajo en contextos complejos, con el fin de transformar las relaciones de poder y su influencia en el entorno, para así alcanzar los objetivos propuestos.

Si bien se identificaron otras metodologías y enfoques flexibles en la gestión de proyectos de emergencia y recuperación como Diseño centrado en el ser humano, Lean Startup, Solución de Problemas impulsados por la adaptación iterativa (Problem-Driven Iterative Adaptation – PDIA), Hacer el Desarrollo de manera Diferente (Do Development Differently – DDD), Escuchar, Aprender, Actuar (Listen, Learn, Act) o Alianzas para participar, reformar y aprender (Partnership to Engage, Reform and Learn - PERL), los principios y formas de intervención se resumen en estas tres formas de afrontar proyectos complejos relacionados con emergencia y recuperación para el desarrollo.

### **3. Objetivos de la investigación**

#### **3.1 Objetivo General**

Analizar la aplicación de metodologías flexibles para proyectos de emergencia y recuperación con el fin de conocer su experiencia e identificar los casos en que se puede replicar.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Describir los beneficios y dificultades de estas metodologías en la aplicación de proyectos de emergencia y recuperación.
- Identificar mejores prácticas para la gestión de proyectos de emergencia y recuperación

#### 4. Metodología de investigación

Con el propósito de analizar la aplicación de metodologías flexibles para proyectos de emergencia y recuperación con el fin de conocer su experiencia e identificar los casos en que se puede replicar, se realiza una **revisión bibliográfica sistemática**, que corresponde a una metodología cualitativa, en donde se limita el tema de estudio a estudios de casos de aplicación de metodologías flexibles en proyectos de emergencia y recuperación.

La revisión bibliográfica sistemática se entiende como un tipo de estudio metódico en el que se identifica información de investigaciones sobre un tema específico. Para esto, se utilizan métodos rigurosos, transparentes y explícitos, con el fin de minimizar sesgos, extraer conclusiones y tomar decisiones (Universidad de Navarra, 2023). Este tipo de estudio se identifica como el más apropiado considerando el tiempo para la indagación, recolección y análisis de la información.

En el análisis, se utiliza el método propuesto por Khan KS, Kunz R, Kleijnen J, Antes G (2003) de revisión sistemática en cinco etapas:

- **Eta** **pa 1: Definición pregunta de investigación**

La pregunta en la que se basa la revisión bibliográfica es: ¿La aplicación de metodologías flexibles en la gestión de proyectos de emergencia y recuperación permite mejorar la acción humanitaria orientada al desarrollo ya que se ajusta a las necesidades reales de las personas?

Por lo tanto, se identifican estudios de casos donde se evidencia cómo se han aplicado metodologías flexibles en proyectos de emergencia y recuperación para el desarrollo, con el fin de extraer beneficios y dificultades en los ámbitos actuales de gestión de proyectos basados en la Guía Fundamentos Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®)<sup>15</sup> (séptima edición), así como la identificación de mejores prácticas.

Se busca la aplicación de casos de estudio considerando los diferentes métodos de gestión flexible en proyectos de emergencia y recuperación para el desarrollo, identificados en el capítulo 2.4.2. Por facilidad de búsqueda en los conceptos teóricos se priorizaron resultados en el idioma inglés puesto que se identifica que brinda mejores resultados que en idioma español.

- **Eta** **pa 2: Identificación de documentos relevantes para la investigación**

Para la identificación, se utilizan instrumentos de recolección de información motores de búsqueda de internet Google y Firefox, entendiendo que los casos de estudio son de público acceso. Puesto que estas plataformas manejan amplia información, se identifican fuentes confiables como publicaciones de organizaciones reconocidas y centros de investigación con

---

<sup>15</sup> La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®) es la publicación insignia del Project Management Instituto (PMI) es estándar para la Dirección de Proyectos sobre el cual se construye, captura y sintetiza este conocimiento. (Project Management Institute, 2021)

trayectoria en el medio humanitario y de desarrollo, que son avaladas o financiadas por agencias gubernamentales o multilaterales de ayuda al desarrollo (por ejemplo, USAID, UK Aid, etc.).

Se incluye la revisión de documentos que identifican mejores prácticas y lecciones aprendidas de la aplicación de metodologías flexibles, aun cuando no necesariamente detallan la aplicación de los casos de estudio. Esto con el fin de considerar en el análisis la visión de las organizaciones y financiadores en este tipo de gestión. Se excluyen proyectos que no están relacionados con acciones de emergencia o de recuperación para el desarrollo.

- **Etapa 3: Evaluación relevancia de la información para la investigación**

Se identifican 34 documentos aptos para la investigación. Con el propósito de determinar su relevancia, se realiza una evaluación cualitativa de 1 a 5 por medio de una escala de Likert, para determinar el grado en el que el texto encontrado da respuesta a al objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, así:

*Tabla 6. Criterios de evaluación para cada documento identificado de acuerdo con los objetivos de la investigación*

<p>Criterio cualitativo de evaluación 1: Permite identificar la respuesta a: ¿Es posible aplicar metodologías flexibles en proyectos de emergencia y recuperación? Puntuación 1 a 5</p>	<p>Criterio cualitativo de evaluación 2: Permite identificar la respuesta a: ¿Permitirá la corrección de manera oportuna las fallas que se han identificado en la ejecución de este tipo de proyectos? Puntuación 1 a 5</p>	<p>Criterio cualitativo de evaluación 3: Permite identificar la respuesta a: ¿Dará respuestas a necesidades sentidas por las poblaciones y no a las interpretadas por los formuladores del proyecto? Puntuación 1 a 5</p>
---	---	---

Puntaje de evaluación:

<p>Escala de Likert</p>
<p>1 - De ninguna manera, ya que no está relacionado</p>
<p>2 - Muy Poco</p>
<p>3- Está relacionado de manera indirecta</p>
<p>4 - Da respuesta parcialmente</p>
<p>5- Totalmente, está directamente relacionado</p>

Fuente. Elaboración propia.

- **Etapa 4: Resumen de los resultados**

Una vez evaluados los documentos, se define el promedio de los criterios de evaluación y los que fueron calificados con un promedio de 5, es decir, los que respondieron en todas las preguntas que está directamente relacionado, son los que se aplican para el análisis y los resultados de la investigación.

Los que obtuvieron un promedio de 4 dan respuesta parcialmente las preguntas, es decir, están relacionados con los objetivos, sin embargo, no dan respuesta directa a alguna de las preguntas. Estos son soporte para complementar el análisis de las conclusiones.

No obstante, los que obtuvieron un puntaje menos de 3 no son considerados para el análisis, ya que no se presentan casos detallados, son herramientas o esquemas de *mejores* formas de implementación, pero que no permiten identificar cómo fue la aplicación de estos proyectos. En el **Anexo 2** se detalla la evaluación de las fuentes de información y la bibliografía encontrada.

- **Etapa 5: Interpretación resultados búsqueda bibliográfica**

De la revisión documental total (34 documentos), se encuentra que las organizaciones y grupos de análisis son desarrollados por Estados Unidos (16 documentos), Reino Unido (13 Documentos), Francia (3 documentos) y Australia (2 documentos), y que, si bien desde el año 2010 inició la tendencia de analizar metodologías flexibles en este tipo de proyectos, el 2016 es el pico de análisis de los casos de estudio encontrados<sup>16</sup>, principalmente por Reino Unido (con 9 de los 10 casos insumo para el análisis).

Considerando la cantidad de proyectos que se gestionan de emergencia y recuperación a nivel mundial (teniendo en cuenta el contexto actual), se considera que estos son ejemplificantes, aunque no absolutos, y que este ejercicio es guía de un proceso en construcción de modelos flexibles de gestión que toman fuerza a medida que se profundiza abarcar la complejidad.

## 5. Resultados

De los 34 documentos identificados para la revisión, **10 fueron casos de estudio que detallan la aplicación de las metodologías flexibles** (Adaptive Management, Agile y Pensar y Trabajar Políticamente) y de los cuales se pueden analizar beneficios y dificultades, así como identificar mejores prácticas.

De estos 10 casos, 6 corresponden a estudios en los que organizaciones reconocidas como el Comité Internacional de Rescate (IRC) y Mercy Corps (MC) decidieron analizar y detallar, con el fin de aprender y enseñar a la comunidad humanitaria frente a estas formas *novedosas* de gestión. En 2015 conjuntamente crearon el programa ADAPT<sup>17</sup> quienes publicaron estos casos y que se muestran a continuación. Otros 3 son casos reportados por consultoría solicitada por el gobierno de Inglaterra, y un análisis realizado por la Universidad de Harvard.

---

<sup>16</sup> De los 34 documentos analizados se encuentra la siguiente trazabilidad (año: número de documentos encontrados): 2010: 1; 2013:1; 2014:2; 2015:1; 2016:10; 2018:5; 2019:4; 2020:5; 2022:4 y 2023:1.

<sup>17</sup> Técnicas de programación ágil impulsadas por el análisis - ADAPT por sus siglas en inglés: Analysis Driven Agile Programming Techniques.



## 5.1 Casos de aplicación de metodologías flexibles en la ejecución de proyectos de emergencia y recuperación

A continuación se presentan de manera resumida los 10 casos seleccionados para el análisis de la investigación frente a los beneficios y dificultades de estas metodologías, así como en la identificación sus mejores prácticas.

Para esto, se procede a identificar en cada caso el **contexto** y su volatilidad para la ejecución de proyectos, la **gestión flexible** que se utilizó con el propósito de resaltar las estrategias utilizadas las cuales condujeron a los **resultados**. Además se describen **factores externos e internos** que hacen parte del éxito y de la recopilación de la experiencia, que permiten el aprendizaje.

### 5.1.1 Caso 1: Aprovechamiento red de informantes para llevar rápido alivio en emergencias en Diffa, Níger. Caso reportado por el Comité Internacional de Rescate (IRC), 2016<sup>18</sup>.

**Contexto:** La región de Diffa al sureste de Níger constantemente es hostigada por grupos violentos que generan desplazamiento y afectaciones humanitarias. La situación en 2015 se vio deteriorada por aumento en ataques del grupo Boko Haram, lo cual incrementó financiación para ayuda humanitaria. Debido a la alta incertidumbre frente a dónde y cómo llevar la asistencia, se estableció una red de informantes dentro de las comunidades que permitían el seguimiento de las poblaciones a medida que se desplazaban y conocer las necesidades más urgentes.

**Gestión flexible:** Se tenía establecido un grupo de 7 monitores para cubrir 81 lugares afectados, los cuales, por la violencia aumentaron a 200. Para ajustarse, cambió el tipo de respuesta e incluyó puntos focales para cada lugar, quienes reportaban sus movimientos, elevaban las necesidades multisector más urgentes y se ayudó a la conformación de comités quienes recibían apoyo constante. Esto permitió crear un sistema de evaluación y priorización de áreas donde la situación era más crítica, lo que llevó a implementar respuestas de asistencia más rápidas, de acuerdo con las necesidades, que se comunicó a otros actores humanitarios.

Por ejemplo, se identificó que gran parte de la población se estaba asentando en islas del lago Chad, lo que permitió llevar asistencia móvil en salud, alimentos y WASH, para las poblaciones de manera oportuna, por parte de esta y otras organizaciones.

**Resultados:** La rápida respuesta permitió ampliar los sectores de intervención tradicionales del IRC, fue la primera asistencia rápida ante la emergencia lanzada, y demostró el potencial del intercambio de información como herramienta para aumentar la capacidad de respuesta coordinada de la comunidad humanitaria.

---

<sup>18</sup> ADAPT (2016) Caso de estudio IRC. Disponible en <https://www.rescue.org/sites/default/files/document/689/adaptnigercasestudy.pdf>. Consultado en agosto de 2023.



### Factores Internos y Externos a tener en cuenta:

- Si bien la estrategia inició con metodologías de Marco Lógico, luego se terminó adaptando al contexto, y a la forma de acercarse a las personas afectadas.
- El liderazgo promovió la comunicación abierta, buscó y valoró al equipo y la información obtenida en campo y demostró compromiso para actuar rápidamente. También creó flexibilidad en algunas reglas financieras y de compras, como pago electrónico, para garantizar que el personal pudiera realizar su trabajo.
- Si bien se flexibilizaron algunas gestiones de adquisiciones, otras no se podían flexibilizar por políticas internas de gestión. Lo cual llevó a algunas entregas tardías. No obstante, luego se establecieron acuerdos marco con proveedores preaprobados que permitieron la compra de algunos bienes en menos tiempo que el establecido.
- Los donantes autorizaron el ajuste de intervenciones en curso, para implementar acciones que permitieran salvar vidas. El ajuste tomó un tiempo por lo que se buscó otro tipo de financiación mientras se aplicaba la autorización.

#### 5.1.2 Caso 2: Ajuste proyecto educación durante el Brote de Ébola en Sierra Leona. Caso reportado por el Comité Internacional de Rescate (IRC), 2016<sup>19</sup>.

**Contexto:** Antes del brote de Ébola del 2014 en Sierra Leona, IRC ejecutaba varios proyectos de educación. Uno de estos, fue contemplado desde el inicio para ser flexible e iterativo que incluía revisión periódica y ajustes, lo cual le permitió innovar la forma de implementación y no suspender las lecciones durante el periodo de cierre a causa del virus, mientras que proyectos tradicionales, suspendieron actividades, realizaron ajustes a educación por radio y un mes después se volvió a la normalidad, quedando obsoletos.

**Gestión Flexible:** Debido al virus del ébola, las escuelas cerraron de julio 2014 a abril 2015. El proyecto flexible realizó análisis de riesgos y determinó ajustar el modelo de educación centrado en grupos pequeños facilitados por maestros comunitarios no asalariados y apoyados por la comunidad. También, se pensó que la educación para adultos iba a impactar la calidad de la educación de los menores, sin embargo, al no ver resultados, se implementaron círculos de aprendizaje para menores promovidos por docentes. Otro ajuste, era que no se contemplaban gastos en infraestructura y dotación, sin embargo, después del cierre y que estas habían sido utilizadas por militares, fue necesario invertir en insumos, adecuación y mantenimiento.

**Resultados:** Los ajustes permitieron que se continuaran las clases aún con las escuelas cerradas, y rehabilitar las escuelas para volver a las clases normales.

---

<sup>19</sup> ADAPT (2016) Caso de estudio IRC. Disponible en <https://www.rescue.org/sites/default/files/document/690/adaptsierraleonecasestudy.pdf>. Consultado en agosto de 2023.

**Factores Internos y Externos a tener en cuenta:**

- Los cambios eran sugeridos por el personal en campo quienes identificaban problemas y soluciones en consulta con la comunidad. A través reuniones de reflexión, el gerente alentaba la discusión de éxitos, desafíos y formas de mitigar los problemas. Esto hace que el equipo se sienta valorado y comprometido con el proyecto.
- La comunicación directa con el donante, quien tenía confianza en el equipo y estaba abierto a los cambios, facilitó la implementación. Se hace énfasis en que los cambios requerían una justificación rigurosa pero no impactaba negativamente los tiempos de implementación del proyecto.

**5.1.3 Caso 3. Adaptación programación de salud a las variaciones de contexto en Kayah, Myanmar. Caso reportado por el Comité Internacional de Rescate (IRC), 2016<sup>20</sup>.**

**Contexto:** Décadas de guerra civil en Myanmar, ha dejado municipios bajo el control de grupos armados étnicos minoritarios, en oposición al gobierno, sin influencia en las decisiones políticas, reprimidos en sus libertades culturales y religiosas y en ausencia de equilibrio económico y social. El proyecto buscó llevar asistencia en salud a comunidades remotas. Por un lado, se realizó alianza con una ONG que representa 6 organizaciones de salud étnicas en municipios diferentes, y por otro, a través de otro socio se hace alianza con el Gobierno.

El proyecto inició con una fase de inyección de 6 meses, y bajo presupuesto, con el propósito de generar confianza con la ONG y la implementación de pequeñas actividades, al mismo tiempo que se realizó un análisis de situación para formular un proyecto de más largo alcance que respondiera la necesidad y capacidad de las 6 organizaciones de salud. De esta manera, cada municipio tuvo un plan único que contribuyó al Plan Estatal de salud.

**Gestión Flexible:** Con el fin de reconciliar dos sectores históricamente en oposición, fue necesario realizar acciones conjuntas, de ensayo y error, con tacto y basadas en el objetivo compartido de salvar vidas, para aumentar la colaboración, confianza y lazos personales, entre estos dos sectores.

**Resultados:** La programación flexible y el establecer lazos de confianza permitió la remisión de casos complejos desde organizaciones controladas por grupos étnicos a los sistemas de salud controlados por el Estado y una campaña conjunta para vacunar a 2.400 niños en 80 pueblos contra la Rubéola. Al final, se logró el reconocimiento de la ONG étnica como aliado en el territorio para la gestión de acciones en salud, lo cual se vio en el trabajo articulado cuando el ciclón Komen afectó el estado de Kayah.

---

<sup>20</sup> ADAPT (2016) Caso de estudio IRC. Disponible en <https://www.rescue.org/sites/default/files/document/688/adaptmyanmarcasestudy.pdf>. Consultado en agosto de 2023.

**Factores Internos y Externos a tener en cuenta:**

- El proceso de construir confianza implicó la gestión y comprensión de varios actores externos, en un proceso que avanza y retrocede, en periodos lentos y de repente de mucha actividad, en ambiente constante incertidumbre.
- La gestión financiera no era tan flexible, como en los resultados, lo que se volvió una carga para los equipos, aunque al final se lograban las modificaciones.
- Los flujos de información no llegaban a todos los miembros del equipo, afectando la gestión, especialmente en sectores medios que mantenían rígidas formas de implementación.

**5.1.4 Caso 4. Promoción autonomía y aprendizaje de socios para combatir el Ébola en Liberia. Caso reportado por Mercy Corps (MC), 2016<sup>21</sup>.**

**Contexto:** En septiembre del 2014 se presentó pico de ébola en Liberia. Para este periodo y ante la gravedad de la enfermedad y muertes por el virus, se evidenció la necesidad de generar respuesta localizada y redes de conocimiento para llegar a comunidades de todo el país con mensajes y acciones claves que permitieran reducir a cero los casos de ébola. Se partió del reconocimiento que no se conocían las comunidades ni la forma de abordarlas. El proyecto creado de manera flexible, consistía en realizar alianzas con 77 socios comunitarios con los que ya existían lazos de confianza (algunos sin experiencia en temas de salud) quienes a través de una plataforma registraban sus acciones.

**Gestión Flexible:** Antes de iniciar, MC capacitó a las organizaciones comunitarias en metodología escuchar, aprender, actuar; por lo que, antes de que cada organización decidiera la estrategia a implementar en su comunidad, debían conocer el contexto. Si la situación cambiaba, se permitía ajuste de la estrategia. También se entregaron 1.000 teléfonos celulares para reporte de actividades, movilizaciones y registro de conocimientos, actitudes y prácticas de la comunidad. Con esta información se creó un tablero de control en línea que permitía a los socios obtener información y comunicación en tiempo real.

Los equipos hacían seguimiento constante a lo que se identificaba que no funcionaba, lo que llevaba a ajustar su estrategia.

**Resultados:** A partir de la información compartida los socios cambiaron sus enfoques y mensajes de movilización en algunos sectores. Actividades de lecciones aprendidas con todos los socios llevó a fortalecer lazos entre ellos, y en algunos casos a implementar acciones conjuntas o resolver situaciones en territorio.

---

<sup>21</sup> ADAPT (2016) Caso de estudio MC. Disponible en [https://www.mercycorps.org/sites/default/files/2019-11/ADAPT%20Liberia%20case%20study\\_0.pdf](https://www.mercycorps.org/sites/default/files/2019-11/ADAPT%20Liberia%20case%20study_0.pdf). Consultado en agosto de 2023.

**Factores Internos y Externos a tener en cuenta:**

- El donante y MC limitaron intencionalmente los indicadores requeridos para brindar mayor flexibilidad. Sin embargo se aplicaron otras metodologías de monitoreo como observación directa, espacios de reflexión o seguimiento de datos. Era importante contar con una plataforma sólida que permitiera la captura, repositorio y gráfica de datos, antes de iniciar.
- Se crearon pocas y claras reglas para la aplicación de fondos. Sin embargo la gestión de adquisiciones no era tan flexible lo que llevó a retrasos en la entrega de insumos.
- Debido a la amplia red de socios comunitarios el proceso de contratación fue demorado y llevó a los gestores del proyecto a preguntarse por mejores formas de abordar la situación. También, la amplia red de participantes tanto de socios como al interior de cada organización, convirtió en algunos casos la comunicación en un reto.

**5.1.5 Caso 5. Conciencia de contexto y asociación flexible en sur y centro Siria. Caso reportado por Mercy Corps (MC), 2016<sup>22</sup>.**

**Contexto:** La guerra en Siria ha afectado a millones de personas que no cuentan con acceso a alimentos, salud, educación, WASH y protección, además de amenazas del gobierno y de las partes en guerra para quienes brindan ayuda humanitaria. MC trabaja fuera de Siria desde 2014, por lo que generar alianzas con organizaciones en territorio es fundamental para llevar ayuda humanitaria. Este programa ha evolucionado al hacer alianzas con organizaciones comunitarias y grupos voluntarios con quienes se propone llevar acciones en medios de vida a largo plazo, y no sólo entregar asistencia humanitaria.

**Gestión Flexible:** El programa consta de un grupo de análisis de 5 personas denominado “Equipo de acceso humanitario”, quienes a gracias a redes y contactos de base, reportan la situación de contexto en diferentes lugares de Siria, así como resuelven dificultades a partir de tener una visión general de la problemática. El equipo, inicialmente era de seguridad para conocer la situación, sin embargo, este se fue cualificando y adaptando para brindar información que fuera útil para la estrategia programática.

Esto ha permitido manejar un enfoque anticipatorio en donde la asistencia se entrega antes de que la situación empeore, lo cual es más flexible que la ayuda tradicional ya que no es sólo alimentos o canastas de bienes, sino incluye también entrega de vouchers o fortalecimiento de estrategias en medios de vida, según lo planteen las organizaciones comunitarias, dando autonomía en la implementación de acciones.

**Resultados:** La lectura de contexto y la visión global de la situación en la región a partir de un análisis complementario entregado por las organizaciones de base, permitió Llevar asistencia

---

<sup>22</sup> ADAPT (2016) Caso de estudio MC. Disponible en <https://www.rescue.org/sites/default/files/document/691/scscasestudy.pdf>. Consultado en agosto de 2023.

humanitaria en un contexto altamente peligroso en donde amenazan, matan o torturan a quien entrega la asistencia.

**Factores Internos y Externos a tener en cuenta:**

- Los procedimientos de adquisiciones se tuvieron que ajustar debido a que requerimientos como tres cotizaciones o documentos específicos era imposible de conseguir y ponía en riesgo la vida de las personas. Se crearon nuevas formas de seguimiento financiero y se hizo énfasis en el fortalecimiento de capacidades, relacionamiento y confianza con los socios. Esto implicó aumento del equipo en seguimiento financiero según tiempo y necesidad.
- Apoyado por fuerte liderazgo regional, autonomía y sin interferencia, el programa tuvo tiempo de experimentar, errar y mejorar. Finalmente encontró la mejor manera de implementación a partir de mantener lo que funcionó y dejar de hacer lo que no.
- Las acciones flexibles se realizaron a partir de donantes flexibles en sus fondos. Los que eran más estrictos en sus formas retrasaron la operación, lo que llevó a no brindar asistencia en lugares donde se necesitaban.
- Debido a los riesgos, no se compartió información relevante para el programa lo cual lo llevó a estar aislado y no contar con el apoyo interno de la organización MC para dar mejor solución a algunas situaciones.

**5.1.6 Caso 6. Construcción equipo adaptativo para el desarrollo de sistemas de mercado en Acholi, Uganda. Caso reportado por Mercy Corps (MC), 2016<sup>23</sup>.**

**Contexto:** Después de dos décadas de conflicto, la recuperación del norte de Uganda ha estado marcada por rápidos cambios económicos y sociales. MC creó el programa RAIN<sup>24</sup> con tres objetivos: mejorar la producción y rentabilidad de los pequeños agricultores; mejorar el desempeño de los agronegocios y el comercio en los mercados de insumos y productos; y ampliar el acceso a los servicios financieros agrícolas.

**Gestión Flexible:** Aunque el enfoque inicial se centraba en formación directa de agricultores, fue rediseñado en el primer año para incorporar un enfoque de sistemas de mercado. En lugar de entregar directamente bienes y servicios a los hogares, el programa apoyó a los actores locales para crear oportunidades y economías de largo plazo. El equipo adoptó herramientas y sistemas centrados en experimentar, aprender y mejorar las intervenciones, por ejemplo en servicios financieros, integró aspectos de género en marketing y mensajería, y diversificó los cultivos

---

<sup>23</sup> ADAPT (2016) Caso de estudio MC. Disponible en <https://www.rescue.org/sites/default/files/document/692/adaptugandacastudy.pdf>. Consultado agosto de 2023.

<sup>24</sup> Revitalización de los ingresos agrícolas y nuevos mercados RAIN (Por sus siglas en inglés, Revitalizing Agriculture Incomes and New Markets)

focales del programa.

Esto implicó la contratación de personal local, y específicamente de mujeres de la región para implementar el enfoque de género. Se hizo énfasis en contratación de personal con habilidades en pensamiento crítico, adoptando técnicas de contratación para identificar este tipo de capacidades, las cuales fueron reforzadas para aprender y adaptar, así como un atento enfoque en gestión de equipos y habilidades de cultura organizacional.

Como método de revisión se realizaron reuniones semanales de comunicación abierta, y aspectos más específicos se discutían en grupos más pequeños, a los que después se hacía seguimiento. Revisiones trimestrales y semestrales eran motivadas para pensar en profundidad los desafíos en sus sectores y los resultados que se habían logrado. Esta revisión incluía actores externos al programa y directamente afectados por este.

**Resultados:** El programa permitió el desarrollo de mercados para los agricultores a nivel del sistema e individual. Aumentó la economía y empoderamiento de las mujeres y jóvenes, la resiliencia y el fortalecimiento de vínculos con las cadenas de valor.

**Factores Internos y Externos a tener en cuenta:**

- El director de programa estableció un ambiente de comunicación abierta, que se propagó a todo el equipo, lo cual permitió construir relaciones de confianza en donde se permitía el intercambio de ideas, sin juzgarlas, y fluidez en detectar información crítica.
- Contar con cantidad de indicadores limitados y tiempos de reporte trimestrales y anuales, permitió al equipo de monitoreo centrarse en el aprendizaje para el programa. Se crearon nuevas herramientas a medida que el programa evolucionaba, y en las reuniones surgieron propuestas de evaluación que involucraban también a los equipos implementadores. Este ejercicio permitió comprender a los equipos cómo se alineaban las acciones a los objetivos propuestos para el programa. También, se creó un sistema de información que permitió rendir cuentas a medida que diferentes donantes aportaban, reduciendo el esfuerzo a mayores requerimientos de financiación.
- Al finalizar el programa, miembros del equipo empezaron a buscar otras opciones de mayor estabilidad laboral, lo que afectó su motivación y creatividad. Además, al existir un Socio Implementador encargado de la ejecución, fueron evidentes las diferencias con MC en términos de oportunidades laborales, salarios, liderazgo, cultura organizacional. Situaciones que se atenuaron pero que no se resolvieron de fondo.
- Herramientas que hacen parte del sistema de mercados son rígidas y no permiten ajustes, por lo que se retrasan acciones y el cambio no es bien percibido, perdiendo oportunidades de crecimiento y desarrollo.

### 5.1.7 Caso 7. Asociación para participar, reformar y aprender en Nigeria. Caso reportado por consorcio de evaluación A4EA<sup>25</sup> financiado por el Gobierno de Reino Unido, 2018<sup>26</sup>.

**Contexto:** Nigeria está en proceso de construir su estabilidad a partir de la variedad multicultural que la compone. Aproximadamente 500 grupos étnicos e idiomas, cristianismo e islam como religiones principales y su historia fragmentada, ha llevado a que diversos grupos se disputen el poder después de la época colonialista en la década de 1960, lo cual desemboca en violencia e inestabilidad. En los últimos años el grupo Boko Haram ha intensificado sus ataques y la respuesta militar generado mayor desplazamiento.

Las prioridades cambian rápidamente, por lo que el programa busca promover la mejor prestación de servicios públicos y abordar colectivamente los desafíos de gobernanza. Este fue creado de manera adaptativa, a manera de prueba, a partir de no alcanzar las metas propuestas en otros programas ejecutados de manera tradicional.

**Gestión Flexible:** La implementación del programa requirió: i) cambio de enfoque de problemas específicos a trabajo en procesos de gestión pública, alentada por acciones a largo plazo, ii) anteponer las partes interesadas (Stakeholders) a la solución de problemas; comprender que los problemas son un medio para un fin y es necesario identificar bloqueos a nivel local en los que el programa buscó influir iii) Evitar socios permanentes, que van a lo seguro y no asumen riesgos, esto implicó trabajar con socios en territorio no convencionales adaptados a metodologías no tradicionales iv) Gestionar hacia arriba y hacia afuera, desde lo local, sin la presión de la visibilidad y los resultados constantes. Incluyó adaptar la gestión de adquisiciones a formas de trabajo adaptativas y al mismo tiempo se garantizó responsabilidad de ejecución.

**Resultados:** Por intervención del programa, Nigeria elaboró su primer Plan Nacional de “gobierno de datos abiertos” y la plataforma que lo sustenta y aumentó el presupuesto hasta un 34% en sectores de salud, educación, agricultura y recursos hídricos. En el estado de Kaduna influyó en la reducción del tiempo de entrega de medicamentos, mejoró infraestructura de centros de salud y aumentó la utilización de los servicios. En el estado de Kano mejoraron las herramientas de planificación de presupuesto y aumentó el ahorro. En el estado de Borno se generó el compromiso entre la sociedad civil, los medios de comunicación y la Asamblea Estatal para una mejor comprensión de trabajo conjunto y el seguimiento y supervisión de la prestación de servicios.

#### Factores Internos y Externos a tener en cuenta:

- El monitoreo incluyó diseñar amplios indicadores de proceso y resultado, no vinculados

---

<sup>25</sup> Consorcio de evaluación conformado por el Instituto de Estudios de Desarrollo (IDS, por sus siglas en inglés), el Centro de Investigación sobre Responsabilidad (ARC, por sus siglas en inglés), el Colectivo para la Investigación en Ciencias Sociales (CSSR), el Instituto de Desarrollo y Alternativas Económicas (IDEAS, por sus siglas en inglés), Itad, Oxfam GB y la Asociación para Investigación social y de gobernanza africana (PASGR, por sus siglas en inglés), con el fin de evaluar aplicación de programas y proyectos de gestión adaptativa en proyectos financiados por el Reino Unido.

<sup>26</sup> A4EA (2018). Caso de estudio RU. Disponible en <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/14148/A4EA%20Case%20study%20on%20PE%20final%20version%2026%20Nov%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Consultado en agosto de 2023.

a algún sector específico, para capturar cambios en políticas y prácticas. Esto permitió un manejo amplio de la dirección y ejecución localizada. Sin embargo, en algún momento hubo muchos indicadores y el monitoreo no permitía sino reportar al donante, en lugar de profundizar en el aprendizaje.

- El personal enfatizó la importancia de reclutar, capacitar y retener personas que tengan la actitud y las habilidades interpersonales para facilitar, influir, motivar y gestionar las relaciones con socios sin dinero, que sean emocionalmente inteligentes y demuestren humildad, con capacidad de trabajar fuera de los enfoques tradicionales, cómodos con la ambigüedad y el contexto local. Esto incluye la gerencia del programa, quien incorporó confianza, experiencia, carisma, creatividad y humildad en los equipos de los diferentes estados.

#### **5.1.8 Caso 8. Incentivar el cambio político a partir de la organización social en Myanmar. Caso reportado por consorcio de evaluación A4EA<sup>27</sup> financiado por el Gobierno de Reino Unido, 2018<sup>28</sup>.**

**Contexto:** La represión y el control militar en Myanmar ha socavado los derechos humanos de grupos étnicos históricamente. Hacia el 2010 se vieron avances en ciertas reformas, entre otras: liberación de presos políticos, candidatura para la Transparencia de las Industrias Extractivas, apertura de telecomunicaciones, reforma a la Ley de Registro de Asociaciones y las históricas elecciones de 2015, en las que la Liga Nacional para la Democracia obtuvo una victoria aplastante y formó un gobierno elegido democráticamente por primera vez desde 1960.

El programa proyectado por 10 años desde el 2007, vivió la transformación política, y se diseñó con el propósito de incentivar un cambio en servicios de salud, educación, agricultura, pesca, entre otros, que incluya el beneficio de todos los grupos poblacionales, en la medida de lo posible<sup>29</sup>.

**Gestión Flexible:** La implementación inició con la comprensión que el programa es articulador e intermediario, ejecutado por un equipo local capacitado políticamente capaz de involucrarse en la gestación de procesos dentro de los sectores (salud, educación, pesca, etc.) vinculando diferentes actores en diferentes niveles. Antes de involucrarse se dio un análisis y reconocimiento de las dinámicas sociales. Este análisis se mantuvo durante toda la ejecución, la

---

<sup>27</sup> Consorcio de evaluación conformado por el Instituto de Estudios de Desarrollo (IDS, por sus siglas en inglés), el Centro de Investigación sobre Responsabilidad (ARC, por sus siglas en inglés), el Colectivo para la Investigación en Ciencias Sociales (CSSR), el Instituto de Desarrollo y Alternativas Económicas (IDEAS, por sus siglas en inglés), Itad, Oxfam GB y la Asociación para Investigación social y de gobernanza africana (PASGR, por sus siglas en inglés), con el fin de evaluar aplicación de programas y proyectos de gestión adaptativa.

<sup>28</sup> A4EA (2018). Caso de estudio RU. Disponible en <https://www.itad.com/wp-content/uploads/2018/07/A4EA-Case-of-Pyoe-Pin.pdf>. Consultado en agosto de 2023.

<sup>29</sup> La represión en Myanmar se centra en contra de grupos étnicos, mujeres y niños, quienes reaccionan con violencia ante la crueldad, desencadenando una guerra que se recrudeció con el golpe militar del 2021. Actualmente la junta militar mantiene el control así como las violaciones a los derechos humanos. ( Amnesty International Ltd, 2023)



cual comenzó poco a poco, con actividades para generar confianza; luego, aumentó de forma iterativa con una visión de ganar-ganar, hasta involucrar sectores políticos, económicos tanto de base como poderosos. Se desarrollaron mesas de diálogo con personas clave, y en presencia de legisladores, para concertar intereses, conocer posiciones y establecer acuerdos. Esto fue posible, también, a la locación rápida de fondos que permitieron la participación de actores en diferentes escenarios, entre otras gestiones necesarias de articulación.

**Resultados:** En el caso específico de la pesca se corrigieron incongruencias en los conflictos del uso del mar en donde varias entidades tenían funciones similares, pero que al final no ejercían la función que debían, se logró organizar las funciones de los actores públicos. Se mejoraron los procesos de licitaciones sobre los derechos de pesca para brindar acceso a pequeños pescadores. Si bien no se logró que sea equitativo, al menos los grupos poderosos ya no se llevan todos los derechos y disminuyó el envenenamiento y robo de pescados a causa de la injusta distribución en el acceso. En el caso de manejo del VIH, el programa logró crear redes para grupos muy marginados como la red de trabajadoras sexuales.

**Factores Internos y Externos a tener en cuenta:**

- Donantes acostumbrados a trabajar con el Estado, se adaptaron y comprendieron lo necesario, crítico y volátil de trabajar con socios no estatales y sus sensibilidades. Esto permitió la toma de decisiones inclusiva y mejorar responsabilidades internas.
- Entender el contexto dinámico fue posible gracias a un equipo local suficientemente integrado para leer y responder a los riesgos y oportunidades. Las mesas de diálogo fueron articuladas por personas que comprendían los intereses, sensibilidades y divisiones locales de los actores, por lo que el tono de la discusión se ajustó con el fin de no exacerbar tensiones o confrontación.
- Existe el peligro de que la perspectiva de ganar-ganar implique trabajar con la corriente hasta tal punto que las normas de comportamiento arraigadas y excluyentes queden sin cuestionar. Es importante no perder de vista el interés de sectores excluidos.

**5.1.9 Caso 9. Programación adaptativa para el empoderamiento y rendición de cuentas gubernamental, Tanzania. Caso reportado por consorcio de evaluación A4EA financiado por el Gobierno de Reino Unido, 2019<sup>30</sup>.**

**Contexto:** La implementación del programa adaptativo para el empoderamiento y la rendición de cuentas gubernamental en Tanzania, inició justo antes del cambio presidencial en el 2015. El nuevo gobierno llegaba con promesas de acabar la corrupción, sin embargo en los años siguientes se hizo evidente la línea autoritaria: redujo el espacio político y cívico, atacó los medios y redes sociales, acosó opositores, prohibió manifestaciones públicas y transmisión

---

<sup>30</sup> A4EA (2019). Caso de estudio RU. Disponible en [https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/14562/141D\\_Report\\_final\\_Tanzania.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/14562/141D_Report_final_Tanzania.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Consultado en agosto de 2023.

pública de debates parlamentarios, inició arrestos, procesos judiciales e investigaciones a líderes políticos y empresariales, desapariciones, tiroteos y asesinatos sospechosos e inexplicables.

**Gestión Flexible:** El cambio de gobierno llevó a replantear la forma de intervenir lo que significó demoras para iniciar. Al comienzo, fue *decepcionante* el trabajo con miembros del gobierno. Luego se trabajó con parlamentarios y electores influyentes con el fin de cambiar acciones basadas en programas, sin embargo, esto revirtió en sensibilidades locales, por lo que se ajustó otra vez la estrategia a acciones menos ambiciosas y que permitieran generar alianzas públicas y privadas alrededor de temas menos polémicos y alineados con la agenda de gobierno: manejo de basuras, salud menstrual, salud y educación en condiciones de discapacidad y gestión de mercados. Esto mostró mejores resultados.

**Resultados:** La gestión de alianzas logró eliminar el IVA en los productos menstruales, mayor protección y apoyo a la producción nacional de aceite de girasol a través de aranceles de importación, aprobación de la Autoridad de Alimentos y Medicamentos de Tanzania para la distribución minorista de copas menstruales y la adopción formal por parte del Ministerio de Educación del lenguaje de señas de Tanzania como único idioma de instrucción. El consorcio aclara que aún es prematuro hablar de resultados por lo que estas se explican como victorias tempranas.

#### **Factores Internos y Externos a tener en cuenta:**

- El financiador prefiere trabajar con organizaciones privadas de gestión de proyectos que con gobiernos o grandes ONG internacionales ya que es más fácil resolver problemas operativos rápidamente, por ejemplo, personal de bajo rendimiento. Además, permite flujos rápidos de dinero para catalizar iniciativas que requieren gestión inmediata.
- Poner al personal de primera línea en conversaciones con los donantes brinda mayor detalle de la experiencia y puede ayudar a construir relaciones de confianza. Sin embargo, algunos miembros del personal donantes se mostraron impacientes y pidieron resúmenes rápidos en lugar de discusiones a profundidad. Es importante conocer qué conversaciones se pueden tener y en qué niveles.
- Los donantes son también sistemas complejos con dependencias y presiones internas. Por lo que la figura clave de gestión es el gerente del programa que debe responder de manera clara y sintetizada, en cualquier momento sobre lo que se está haciendo. Este debe fomentar la comprensión y la interacción con el equipo así como atender solicitudes del donante, quien presionará para ascender en la cadena de resultados, más que alcanzar productos.
- La contratación de personal fue un reto ya que algunos venían de trabajar con metodologías tradicionales, lo cual ralentizó la capacidad para avanzar, sumado al miedo de asumir propuestas novedosas, entendidas como riesgos. El contratar personal extranjero, si bien ayudó a solventar situaciones de adaptabilidad en la gestión, factores culturales resultaron críticos para un mejor desarrollo del programa.

- El análisis de herramientas MEL encontró que varias eran engorrosas, por lo que se ajustaron a lo que funcionaba y lo que no. Reuniones semanales pasaron de ser de todo el personal a revisiones de trabajo sobre nuevos temas. Cuando se encontró que las revisiones trimestrales eran prueba terrible para compartir dudas y fracasos, se agregó la reunión de revisión y reflexión participativa, para que el equipo pudiera tener conversaciones francas sin los donantes.

#### **5.1.10 Caso 10. Creación red de información y datos en el sector judicial de Mozambique. Caso reportado por la Universidad de Harvard, 2014<sup>31</sup>.**

**Contexto:** Después de la guerra civil en los años 1990 y rebelión de grupos armados, el gobierno de Mozambique buscó mejorar el acceso a la justicia de poblaciones afectadas; esto implicó el aumento de solicitudes de tal manera que colapsaron el sistema (a 2014, habían más de 200.000 casos represados y un sistema judicial altamente ineficiente, además de la creación de nuevos tribunales y tensiones entre actores). Se ejecutó un proyecto que buscó sistematizar los datos de gestión de todo el sistema judicial de más de 5 USD Millones, ejecutado de manera tradicional, que finalmente no creó el sistema debido a dificultades de articulación, demoras en aprobaciones, no apoyo político efectivo, entre otros.

Al no ver resultados, se ejecutó otro proyecto con el mismo propósito, en donde se aplicó gestión iterativa, con un presupuesto de menos de 1 USD Millones, asesorada por un equipo de Harvard.

**Gestión Flexible:** Para el desarrollo del proyecto iterativo se creó un grupo de trabajadores oficiales del sector de diferentes entidades, que pretendían encontrar la mejor solución a cada problema. Comenzó con una reunión en donde se acordó el problema y se determinaron ideas de acción, se eligió un análisis básico situacional frente a recursos, tiempo, capacidades, etc., y se identificaron listas de posibles pasos para abordar el problema. Luego se priorizaron los pasos inmediatos, se generó compromiso de acción con responsabilidades particulares y reuniones rutinarias<sup>32</sup>. Luego se acordó fecha límite de acción y fecha de discusión de resultados y lecciones, acompañadas de facilitadores externos.

**Resultados:** Se gestionaron factores de contexto que no se habían identificado, como capacitación en manejo básico de software para el análisis de datos y tensiones interinstitucionales ocultas. Se logró reunir un conjunto de datos más grande que permitieron cruces de datos y generación de estadísticas, se han identificado y gestionado lagunas de datos

---

<sup>31</sup> Andrews, M. (2014). Caso de estudio Harvard. Disponible en [https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/cid/files/publications/faculty-working-papers/278\\_Andrews\\_Mozambique+Retelling+Method.pdf](https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/cid/files/publications/faculty-working-papers/278_Andrews_Mozambique+Retelling+Method.pdf). Consultado en agosto de 2023.

<sup>32</sup> Las reuniones rutinarias se centran en cuatro preguntas clave: ¿Qué hiciste? ¿Qué aprendiste? ¿Qué problemas has encontrado? ¿Qué ayuda necesitas (y si le ha pedido ayuda a alguien)? Este seguimiento proporcionaba la base para la retroalimentación y el aprendizaje en futuras reuniones de grupo y también se utilizaba para informar a quienes autorizaban las acciones necesarias de solución.

y obtenido mayores recursos por parte del gobierno.

**Factores Internos y Externos a tener en cuenta:**

- Se identificaron como retos: i) equilibrar las demandas laborales de quienes están en el grupo de gestión, incluyendo el tiempo y disponibilidad para las reuniones, ii) garantizar aprobaciones requeridas de manera rápida, iii) comprender la forma trabajo de los miembros del equipo y sus supervisores. La jerarquización y la burocracia retrasaron la gestión y periodos de inactividad.
- Ha sido necesario gestionar mayores niveles de autoridad para los equipos, lo cual no ha sido fácil y ha necesitado intermediación política, sin embargo, ha sido indispensable para los resultados propuestos.

**5.1.11 Análisis de los 10 casos de acuerdo con el modelo *Boonstra y Reezight* para abordar la complejidad**

De acuerdo con el modelo *Boonstra y Reezight*, los casos aquí analizados responden a diferentes tipos de complejidad, estructural y dinámica por lo que, si bien, se identifican que pertenecen a alguna de las cuatro tipologías de proyectos de acuerdo con el momento de análisis aquí presentado, el dinamismo del entorno puede llevar a que se gestionen de manera diferente en la medida que avanza la gestión de los proyectos en una u otra situación (siguiente página):

Tabla 7. Casos de estudio de acuerdo con el modelo de complejidad Boonstra y Reezight

		Complejidad Estructural	
		Baja	Alta
Complejidad Dinámica	Baja	<p><b>Proyectos Uniformes:</b> Proyectos predecibles, estables que permiten aplicar la gestión tradicional de proyectos: establecer objetivos, estrategias, planes de implementación, desarrollo de actividades y aplicación de mejores prácticas.</p>	<p><b>Proyectos Pluriformes:</b> Combina baja complejidad dinámica y alta complejidad estructural, la cual se puede expresar en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Técnica:</b> Compuesta por equipos multidisciplinarios expertos, i.e: programadores y médicos. La gestión debe enfocarse en el equipo y debe proveer buenas condiciones de trabajo, así como así limitaciones claras. Se sugiere dividir el alcance.</li> <li>- <b>Sociopolítica:</b> poderosos grupos de interés piensan de manera diferente sobre el proyecto metas y recursos. Por lo tanto, se debe analizar las relaciones de poder y gestionarlas acorde, establecer pilotos, y realizar ajustes a tiempo (ser flexible y adaptativo en la gestión) y dejar tiempos de respiro y análisis.</li> </ul> <p><b>Caso 5. Conciencia de contexto y asociación flexible en sur y centro Siria.</b>  <b>Caso 10. Creación red de información y datos en el sector judicial de Mozambique.</b></p>
	Alta	<p><b>Proyectos en desarrollo:</b> apropiado para estrategias de aprendizaje y experimentación. Debido a la alta complejidad dinámica, el alcance, los requisitos o los recursos al inicio del proyecto pueden no ser claros para los involucrados, pero cambia a medida que se adquiere conocimiento (rápido) aplica medidas flexibles, experimentales e incrementales. El liderazgo requiere autoorganización y disposición para aprender.</p> <p><b>Caso 1: Aprovechamiento red de informantes para llevar rápido alivio en emergencias en Diffa, Níger</b>  <b>Caso 2: Ajuste proyecto educación durante el Brote de Ébola en Sierra Leona.</b>  <b>Caso 4. Promoción autonomía y aprendizaje de socios para combatir el Ébola en Liberia.</b>  <b>Caso 6. Construcción equipo adaptativo para el desarrollo de sistemas de mercado en Acholi, Uganda.</b></p>	<p><b>Proyectos Ambiguos:</b> Alta complejidad estructural y dinámica es imposible predecir los resultados ya que depende del cambio de opinión de poderosos actores (internos y externos) y de cambios en el ambiente. Metas imprecisas, tecnología y participación variable, constituyen un escenario difícil para la toma de decisiones. Se sugieren soluciones paralelas, experimentales, consenso, debate y negociación. Paciencia y tiempo de reflexión también es recomendable.</p> <p><b>Caso 3. Adaptación programación de salud a las variaciones de contexto en Kayah, Myanmar.</b>  <b>Caso 7. Asociación para participar, reformar y aprender en Nigeria.</b>  <b>Caso 8. Incentivar el cambio político a partir de la organización social en Myanmar.</b>  <b>Caso 9. Programación adaptativa para el empoderamiento y rendición de cuentas gubernamental, Tanzania.</b></p>

Fuente. Elaboración propia.

Se observa que todos los casos están inmersos en contextos complejos, estructurales o dinámicos, para salvar vidas y promover acciones en el largo plazo que desencadenan la aplicación de métodos flexibles según su tipo de complejidad. En cada uno de los casos se observó Adaptive Management, Agile y Pensar y Trabajar Políticamente, bien por separado o en conjunto, ya que fue necesario analizar de manera continua cada situación en su situación política, económica y social desde los actores en territorio, ajustar la estrategia de implementación, y en algunos los objetivos, y aprender de manera constante lo que se debía mantener y ajustar, para luego aplicar las modificaciones.

La gestión tradicional de proyectos de emergencia y recuperación los aborda como si estuvieran inmersos en contextos de baja complejidad estructural y dinámica, por lo tanto, las reflexiones que se están generando en los últimos 10 años es más que necesaria.

## 5.2 Comparación beneficios y dificultades aplicación de metodologías flexibles en gestión de proyectos de emergencia y recuperación

Para analizar la comparación de beneficios y dificultades en la aplicación de metodologías flexibles en gestión de proyectos de emergencia y recuperación de acuerdo con los casos de estudio presentados, se abordan los ámbitos de desempeño en la gestión de proyectos, los cuales están interconectados, de acuerdo con la Guía del PMBOK® séptima edición lanzada a mediados del año 2021.

Esta edición, a diferencia de las anteriores, aborda la complejidad, flexibilidad y ajuste, de acuerdo al contexto, objetivos, Stakeholders, gobernanza y el ambiente, utilizando estrategias que sólo apliquen “lo suficiente” (en todo sentido, recursos, métodos, formas de implementación, etc.) para el logro de resultados que maximicen la entrega de valor tanto en calidad como en cantidad de lo que se entrega (Project Management Institute, 2021). Esto corresponde a un cambio de paradigma en la gestión de proyectos y que hasta ahora, mediados del año 2023, se sigue *descubriendo* para la gestión de proyectos.

*Tabla 8. Comparación beneficios y dificultades y retos en la aplicación de métodos flexibles proyectos de emergencia y recuperación, de acuerdo a los ámbitos de gestión de PMBOK®.*

Ámbito	Beneficios	Dificultades
<i>Stakeholders</i> (partes interesadas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite identificar de manera constante los intereses de los <i>Stakeholders</i>, si estos cambian y afectan la gestión del proyecto, para así mismo analizar y modificar si es necesario el curso de acción, desde el análisis de actores inmersos en el contexto.</li> <li>• Permite acercarse a los actores y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario no perder de vista lo que se busca, ya que en acciones de gana-gana con actores influyentes puede girar las acciones hacia el beneficio de estos desconociendo intereses de actores menos influyentes, aumentando conflictos.</li> <li>• Un análisis sesgado, incompleto,</li> </ul>

Ámbito	Beneficios	Dificultades
	<p>beneficiarios para identificar los requerimientos cambiantes. Esto permite el ajustarse a estos, según su contexto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita la gestión de actores respondiendo a sus intereses y que estos contribuyan para un beneficio duradero.</li> <li>• Variados intereses deben tener creativas formas de respuesta que no pierdan de vista lo que se busca con el proyecto, innovando las formas y productos de respuesta.</li> <li>• Da respuesta constante a solicitudes de avance y crea nuevas formas de medir, aprender y comunicar resultados o victorias tempranas.</li> </ul>	<p>externo y mal gestionado con actores producirá datos errados para la gestión y producirá acción con daño, lo cual afecta toda la gestión del proyecto, con graves efectos, incluido la reputación organizacional. Es decir, el análisis y gestión de actores no debe ser visto como sólo un requisito que cualquier persona podrá realizar, de cualquier manera.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procesos y resultados no siempre son inmediatos, debido a los intereses cambiantes. Es necesario tener paciencia, replantear soluciones y que los financiadores lo comprendan. Esto implica un relacionamiento e involucramiento constante con el donante y un seguimiento riguroso sin que genere tensiones dentro y fuera del equipo.</li> </ul>
Equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gerente del proyecto promueve comunicación abierta y confianza con todos los miembros del equipo (administrativos, técnicos, etc.), alentando discusiones, reflexiones y mejoras en la implementación, así como superando rígidas y jerárquicas formas de comunicación.</li> <li>• Se fomenta la autogestión, autonomía, creatividad y evolución hacia el involucramiento y el aporte de soluciones. El liderazgo es de apoyo que soporta, soluciona y orienta las gestiones de los equipos, así como se promueve su capacitación.</li> <li>• Potencia y acompaña las habilidades como creatividad,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos demasiado grandes son un reto de gestión. Esto también requiere de creatividad y habilidades de un liderazgo competente que sepa gestionar equipos con enfoque de flexibilidad.</li> <li>• Equipo demasiado autónomo, propuestas poco realistas, crítico sin propuestas, que no aceptan orientaciones - retroalimentación negativa de sus acciones, poca tolerancia a la frustración, no dispuestos a asumir riesgos, no son hábiles comunicadores genera acción con daño interna y externa, así como ruptura de confianza.</li> <li>• Equipos y líderes acostumbrados a trabajar de manera tradicional que no comprenden (a profundidad) métodos flexibles de gestión, aun</li> </ul>

Ámbito	Beneficios	Dificultades
	<p>crítica, autonomía, comunicación, análisis, disposición al riesgo, entre otros, fomentando compromiso, lealtad, apoyo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resiliencia ante el fracaso y retomar soluciones rápidas de corrección para mejores resultados.</li> </ul>	<p>cuando manifiesten su apoyo de gestión flexible, entorpeciendo procesos y respuestas, centralizando información, no dando claridad en la responsabilidad y funciones y no retroalimentando y apoyando a los equipos.</p>
Enfoque de desarrollo <sup>33</sup> y ciclo de vida del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiene claro cómo va a ser la implementación, por lo que el equipo, la dirección, los donantes están alineados con la forma de gestión del proyecto y lo apoyan (complejidad estructural baja).</li> <li>• Dependiendo del tipo de resultado esperado, el enfoque, de gestión, las oportunidades del entorno, etc., se establece un ciclo de vida del proyecto único, con sus fases de planeación, ejecución, monitoreo y cierre que es conocida por los equipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No todos los miembros del equipo, líderes, aprobadores de alto nivel conocen cómo se da la gestión flexible, ni las fases de ejecución propias de cada proyecto, por lo que retrasan entregables, decisiones cruciales, dejan pasar oportunidades o se brindan soluciones en momentos ya obsoletos.</li> <li>• Se mantienen niveles de comunicación que no transmiten aspectos importantes de gestión a los equipos en territorio.</li> </ul>
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se establece una forma de implementación antes de iniciar que define cómo son las formas de gestión, el sistema de reporte, la periodicidad de entregas, la revisión y nueva planeación, etc., son conocidos por los involucrados en la gestión y los directivos. Se deja claro que la gestión flexible no es improvisada o sin estructura. Está relacionado con el ámbito anterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contemplar en la planeación el nivel y la forma de involucramiento de personas internas, como técnicos o directores de gestión claves, en los momentos que corresponde o sin contemplar la estructura y cultura organizacional, podrá generar susceptibilidades que afectarán el desarrollo de cada proyecto y programa.</li> </ul>
Implementación y gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se conocen los grados de flexibilidad que se manejan en temas de gestión administrativa como adquisiciones o soportes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos que deben cumplir manuales de dirección en temas de gestión al pie de la letra, definidos por contextos totalmente</li> </ul>

<sup>33</sup> Enfoque de desarrollo hace referencia al método de gestión del proyecto como tradicional predictiva, Adaptativa, incremental, iterativa, pensar y trabajar políticamente, híbrido, entre otros.



Ámbito	Beneficios	Dificultades
to	<p>de ejecución financiera. Las áreas claves de gestión y dirección conocen y apoyan los ajustes y experimentos que se deben realizar, proponen mejoras en términos de gestión que son aplicadas según cada contexto. La dirección apoya propuestas de mejores formas de gestión para mejores respuestas, siendo algunos experimentales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se establecen mecanismos de control únicos para cada proyecto que da cuenta de una apropiada gestión,</li> <li>• Se flexibilizan reglas para una mejor entrega de productos y servicios, de acuerdo con las necesidades cambiantes.</li> <li>• Existe retroalimentación constante que permite a los equipos aprender y corregir</li> </ul>	<p>diferentes, y que no son escuchados o que no elevan la voz.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos administrativos que se apegan a un plan, ruta, definidos y no conciben cambios.</li> <li>• Dirección cerrada y no comprensiva a recibir retroalimentación o propuestas de mejora frente a modificar manuales de gestión para gestiones más adaptativas</li> <li>• Temor a: i) errada gestión de recursos, ii) no control en la gestión de estos iii) no seguir un plan definido iv) materialización de riesgos en la gestión de adquisiciones y financiera.</li> <li>• Los equipos no manejan información de aprendizaje a tiempo, esta no es útil para aprender o los equipos se quedan pasmados ante los ajustes.</li> </ul>
Entrega / Respuesta / Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir de los ámbitos anteriores se entregan bienes y servicios útiles para las personas y actores interesados de acuerdo con los requerimientos y condiciones de contexto, les permite tanto salvar vidas, como implementar acciones de más largo plazo.</li> <li>• Las personas y actores locales se sienten involucrados y respetados en sus elecciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesto que se implementan soluciones para probar, las respuestas o entregas pueden ser erradas por lo que el costo de corrección puede ser significativo. Esto está relacionado con la disposición de asumir riesgos para brindar una mejor respuesta</li> <li>• Puede ser difícil medir el éxito ya que el resultado puede tener otros efectos de complejidad o modificaciones demasiado pronto o demasiado tarde alteran los resultados obtenidos.</li> </ul>
Medición y Monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ajustan y simplifican herramientas, métodos de monitoreo, indicadores clave para retroalimentar la respuesta a los equipos y donantes.</li> <li>• El equipo de monitoreo se centra en el aprendizaje y su relación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas, sistemas, métodos de monitoreo que no se dejan adaptar, definidos en manuales creados en contextos muy diferentes, y que no permiten mejoras, por la misma forma de pensar de los directivos.</li> </ul>

Ámbito	Beneficios	Dificultades
	con los objetivos propuestos en el proyecto o programa y se adapta según se vaya ejecutando y retroalimentando el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muchos indicadores definidos por gran cantidad de donantes, con requerimientos rígidos de monitoreo, y que no se logran articular por el equipo MEL, lo que implica mayor tiempo de dedicación para el reporte que para la medición.</li> </ul>
Gestión Incertidumbre	<ul style="list-style-type: none"> <li>El análisis de contexto constante permite evaluar los riesgos, los cambios, la volatilidad, la complejidad dinámica y estructural de las situaciones para responder ante estas, bien sea con prototipos, innovaciones, articulaciones, etc. La flexibilidad se prepara para la gestión de la incertidumbre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poca tolerancia al riesgo y a las consecuencias de este, decir que se apoya y se comprende, pero en realidad (en las acciones) no se apoya y se entorpecen los procesos, personas y organizaciones que realmente no funcionan bajo este tipo de metodología.</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia.

### 5.3 Mejores prácticas aplicación de metodologías flexibles en proyectos de emergencia y recuperación

A partir de lo anterior, se pueden identificar como mejores prácticas en la gestión de metodologías flexibles para proyectos de emergencia y recuperación, las siguientes de acuerdo a los ámbitos de gestión identificados:

#### Contexto e incertidumbre

- ✓ Identificar el contexto en el que el proyecto va a ser ejecutado, el tipo de complejidad (estructural o dinámica) y el nivel de cada una (alta o baja) y aplicar un método de gestión flexible, o varios, según se considere pertinente.
- ✓ Aplicar prototipos de implementación en pequeña escala que permitan experimentar y aprender, para incrementar acciones según se identifique en el logro de los objetivos propuestos.
- ✓ Es necesario aplicar estrategias de acción humanitaria que den respuesta a las necesidades y contextos locales, en lugar de importar soluciones de otros lugares.

- ✓ Este tipo de implementación no es adecuado para ciclos de programas cortos cuando se aplican para temas de desarrollo complejo. Se identifica que las historias de éxito tardan una década o más en mostrar resultados significativos.

#### Planeación

- ✓ Si se aplican metodologías flexibles es necesario dar a conocer a las áreas involucradas y directivos el método de implementación y llegar a acuerdos ante situaciones extremas, con el fin de conseguir el apoyo ante respuestas que necesiten de decisiones y acciones rápidas.
- ✓ Los gestores, implementadores y directivos deben comprender que el diseño inicial puede ser sólo una *mejor* suposición, por lo que se deben desarrollar capacidades de aprender de la experiencia y adaptarse en consecuencia.

#### Stakeholders

- ✓ Es necesario contemplar la propia volatilidad de los actores inmersos en el proyecto (donantes, beneficiarios, grupos de poder externos etc.), y su capacidad de mantener compromisos durante el tiempo necesario para lograr un cambio real. Este debe hacer parte de lo que se gestiona para minimizar impactos.
- ✓ Es fundamental contar con financiadores que comprendan la gestión flexible, sus métodos y formas de reporte. Esto implicará estar más involucrados en la ejecución y respuesta, aprobaciones en tiempos apropiados, seguimiento a resultados para decisiones informadas y hacer parte del aprendizaje constante.
- ✓ Se deben revisar canales adecuados de comunicación entre los actores para identificar qué se comunica, en qué nivel, cuándo cómo y quién brinda la información, teniendo en cuenta que esta sea oportuna. De esta manera evitar equivocadas gestiones de comunicación.
- ✓ Las acciones que se realizan deben estar orientadas a generar confianza entre los actores involucrados en la gestión de proyectos. Esto requiere tacto, diplomacia y cumplimiento de acuerdos.

#### Equipo y gerencia

- ✓ El análisis del contexto es fundamental y constante aplicado por personal capacitado inmerso en lo local y con altas habilidades analíticas, de relacionamiento, de respuesta ante estallidos de eventos positivos y negativos, de identificación de oportunidades

y amenazas y comprensión del programa o proyecto. No sólo durante la etapa de planificación. Debe tener la posibilidad de sugerir cambios en la ruta de acción.

- ✓ La gerencia requiere confianza, experiencia, carisma y creatividad, voluntad de asumir riesgos, resolver, apoyar y actuar como amortiguador entre el donante y el equipo. No debe ser visto como un *jefe* que no se involucra en el proceso, no facilita soluciones (o las demora) o que no apoya al equipo sin razón alguna o que juzga las propuestas o las personas.
  - ✓ Es fundamental reclutar, capacitar y retener personas que tengan la actitud y las habilidades interpersonales adecuadas para facilitar, influir, motivar y gestionar las relaciones con socios (con y sin dinero), que sean emocionalmente inteligentes y demuestren humildad, con capacidad de trabajar fuera de los enfoques y programas tradicionales y cómodos con la ambigüedad. El equipo deberá ser multidisciplinario y abierto.
  - ✓ Implica que los procesos de selección de las organizaciones se adapten a encontrar al mejor personal, basado en evidencias, que dé respuesta a las necesidades de gestión flexible.
  - ✓ Los equipos en territorio deben tener una profunda y no sesgada comprensión del contexto, así como instinto y niveles de libertad para la toma de decisiones, contar herramientas de aprendizaje constante y posibilidades de planificar a largo plazo. Deben también estar preparados para nadar contra la corriente o a favor, según se identifique, de instituciones, ideas e intereses de actores que influyen en el sector humanitario (gobierno, organizaciones multilaterales, locales, comunitarias).
  - ✓ Deben tener altas habilidades de trabajo en equipo y de autoorganizarse en función del contexto y la respuesta adaptativa.
  - ✓ Para aprender se deben brindar espacios de confianza para el diálogo abierto entre el equipo, reconocer errores y revisar entre el equipo multidisciplinario la mejor solución, direccionados por un gerente que conozca y sepa orientar el equipo.
- Implementación
- ✓ Es necesario incluir formas flexibles de gestión administrativa y financiera sin comprometer la ejecución no responsable de recursos. Se deben buscar y negociar alternativas que den respuesta oportuna para la gestión de bienes y servicios que den

respuesta a las necesidades locales. Por supuesto estas deben también comprender el contexto en el que se enmarcan.

Monitoreo y  
aprendizaje

- ✓ Cuando aplique la implementación flexible a través de Socios Implementadores, es importante acompañar su implementación, escuchar a los equipos en territorio y brindar herramientas que faciliten su gestión, así como gestionar ante los donantes su involucramiento para una oportuna toma de decisiones.
- ✓ El aprendizaje se da en tiempo real. Esto requiere establecer mecanismos de retroalimentación en aspectos clave que permitan a los ejecutores aprender y adaptarse sobre la marcha, en lugar de simplemente evaluar al final del ciclo. Esto implica equipos autogestionados que comprenden la necesidad de aprender de la experiencia.
- ✓ Es necesario revisar, simplificar y adaptar indicadores, herramientas, métodos y sistemas de monitoreo, con el fin de identificar el que mejor se adapte a medir el cumplimiento de objetivos y brindar aprendizaje.
- ✓ Se deben contemplar las mejores formas de recolectar y sistematizar información, antes del inicio de actividades, lo cual también se ajustará y mejorará a medida que avanza la implementación.
- ✓ Debe tener la posibilidad de brindar información en tiempo real, que sea de utilidad para los equipos en territorio, así como a la gerencia.

Fuente. Elaboración propia.

## 6 Conclusiones y líneas de investigación futuras

### 6.1 Conclusiones

A partir del análisis en la aplicación de metodologías flexibles en proyectos de emergencia y recuperación orientada al desarrollo, en contextos complejos, ambiguos, inciertos y volátiles, se presentan las siguientes principales conclusiones en función de los apartados abordados en el documento.

- Gestión tradicional de proyectos

Situaciones de emergencia y desastres son difíciles. El alto componente de sufrimiento humano mezclado con contextos volátiles, peligrosos e inciertos, no permiten aplicación de fórmulas sencillas, de causa - efecto que buscan una *evidente* resolución.

La gestión tradicional de abordar este tipo de proyectos responde a un estilo de gerencia que ha buscado especializar la implementación de acciones, con el fin de establecer orden en entornos altamente desordenados, con la convicción que es la mejor manera de gestionar, puesto que minimiza riesgos y busca influir en términos de calidad de los productos, por ejemplo con estándares como el manual esfera, manuales de compras, de monitoreo, etc.

Este modelo entiende (¿impone?) herramientas, procesos, procedimientos, principios, fundamentos, normas, conceptos *esenciales*, que pretenden entregar productos homogéneos, con la esperanza que puedan ser replicables y de más fácil manejo. Sin embargo, no considerar particularidades, interdependencias, intereses, interrelaciones que componen la complejidad de cada contexto, incluso dentro de un mismo país, estado u organización de ejecución (ONG, Agencia multilateral, etc.), ponen en riesgos los esfuerzos para la recuperación y el desarrollo, y en últimas representa desgaste de tiempo, dinero y pocos resultados, con efectos incluso peores de los problemas que se buscan solucionar (migración, hambrunas, muertes, etc.).

Si bien esta forma de gestión a lo largo de la historia de los proyectos ha mejorado aspectos de articulación necesarios para donantes, financiadores y ejecutores y simplificado formas de acción, estos no son suficientes para alcanzar resultados duraderos en contextos volátiles.

Por lo tanto, es necesario recoger las lecciones que ha dejado la forma de gestión tradicional como la importancia de la articulación, mantener estándares de calidad o principios humanitarios, para evolucionar en otras que permitan influir en aspectos relevantes de cada contexto: escuchar las necesidades reales de las personas y resolver con estas las problemáticas, apoyar soluciones que vienen de la misma comunidad. Como se vio a partir de los casos de estudio de aplicación de metodologías flexibles, esto reduce la incertidumbre, define una manera de acción más duradera y alcanza resultados poderosos.

- Gestión de la complejidad

(i) Si bien la propuesta de aplicación de metodologías flexibles para proyectos de emergencia y recuperación existe desde los años 1980, no es sino hacia el año 2013 en donde una parte

de la comunidad humanitaria y de desarrollo, reflexiona si se deben revisar los modelos aplicados hasta ahora. Esto debido al aumento de situaciones humanitarias, la consideración de inconmensurables sumas de dinero que no abordan de fondo las situaciones de emergencia y repetitivos hallazgos que no encuentran eco de mejora real en las acciones.

Al indagar sobre casos de aplicación de metodologías flexibles, se observa creciente problematización teórica para el sector humanitario y de desarrollo ya que son evidentes los ajustes que se deben realizar, sin embargo, es poco el registro de su aplicación real y por tanto un reto para que se vuelva una práctica real dentro de las organizaciones humanitarias.

- (ii) Las metodologías flexibles, independiente de la que se utilice, tienen en común que la solución implica involucrar de manera directa a los actores afectados por la situación. Distingue entre estos las jerarquías, intereses, influencias, relaciones y necesidades que potencian o limitan lo que busca cada intervención, los resultados. Por esto, el equipo es clave, desde los que están en territorio, los directivos que apoyan las soluciones, y los encargados del monitoreo que aportan valor real al aprendizaje. Todo en su conjunto es lo que permite llevar soluciones de la acción humanitaria. Es comprender el cambio de la gestión basada en herramientas, a una enfocada en las personas.
- (iii) A medida que el mundo evoluciona, las formas de hacer la gestión de proyectos también lo deben hacer. La flexibilidad, independientemente del método utilizado, deberá sentar bases para una mejor forma de implementar acciones, sin perder de vista la calidad, adecuado soporte, según sólo lo necesario, y transparente en su ejecución. Cada caso es un reto, por lo que implica mayores esfuerzos para planear, ejecutar, evaluar, aprender y actuar, siendo las personas el centro de la solución.

- Resultados obtenidos

- (i) Situaciones de emergencia y desastres van a seguir ocurriendo con mayor frecuencia e intensidad debido a los cambios que como sociedad estamos fomentando. El cambio climático, crisis políticas y exacerbación de conflictos muestran un futuro incierto y algunas veces desolador.

El modelo Boonstra y Reezight para abordar la complejidad, pone en perspectiva las diferentes formas de gestión de proyectos, así como brinda herramientas para reducir su incertidumbre y al mismo tiempo alcanzar objetivos de financiación propuestos. Con el modelo, se puede observar que no todos los proyectos requieren ser flexibles en su gestión (al menos en un momento determinado) y que esto depende de la relación de alta y baja complejidad estructural (interna) y dinámica (externa).

Por esto, los gestores de proyecto deben conocer y analizar muy bien la situación de cada proyecto y programa, para así identificar la mejor manera de responder. Con el tiempo las condiciones pueden cambiar, por lo que es necesario aplicar híbridas formas de gestión que un experto gestor deberá sortear.

- (ii) Nuevas formas de gestión implican un cambio de paradigma y con este, renovación en la forma de organización. Con metodologías flexibles es necesario dejar espacio para ensayar y aprender, dar espacios de autogestión, mantener constantes canales de comunicación a diferentes niveles y confianza, especialmente con equipos en territorio que conocen a profundidad el entorno y los actores, el involucramiento de las personas, apoyar caminos no explorados, aplicar correcciones, mantener constancia aunque hayan momentos de pausa, escuchar la retroalimentación de las personas y aplicar con experticia lo que las personas proponen, tomar decisiones rápidas, realizar acciones pensadas y consientes que entreguen valor a cada producto en búsqueda de alcanzar un resultado que es valioso para las personas afectadas por la situación.

Implica aprender haciendo, ser abiertos con los hallazgos y sinceros en la reflexión. Los casos vistos ejemplifican con la experiencia y proponen recorrer un camino novedoso en el sector, que replantea la forma de planificación para abordar la incertidumbre, en lugar de negarla. Invita a un recorrido en donde más valientes se atrevan a experimentar y compartir sus experiencias para mantener el aprendizaje constante.

Por supuesto no es fácil y tal vez no todas las personas y organizaciones estén dispuestas a asumir cambios, por la misma complejidad estructural que les compone (formas de pensamiento, educación, estilos de vida, temor a lo desconocido, etc.). Es necesario comprender que entornos complejos requieren soluciones extremas, organizaciones renovadas y personas dispuestas, con capacidades analíticas y de adaptación. De lo contrario existe el riesgo de quedar *anquilosadas* en una manera de hacer las cosas.

## 6.2 Líneas de investigación futuras

Se proponen líneas de investigación futuras que ayuden a profundizar el conocimiento generado hasta el momento y la posibilidad de trasladar la utilización de metodologías flexibles a demás proyectos de Cooperación y Ayuda al Desarrollo. La exposición de estas se realiza teniendo en cuenta dos enfoques:

- Vía metodológica.
  - Se propone continuar aplicando y documentando estudios de caso sobre metodologías flexibles en proyectos de emergencia y recuperación, sinceros en la reflexión y humildes en lo que funcionó y lo que no, que permitan profundizar en estas formas de gestión.

El hecho que principalmente se hayan encontrado casos documentados del 2016, hace 7 años, muestra la necesidad de obtener más casos de estudio recientes documentados para continuar aprendiendo y adquirir experiencia dentro de los equipos de trabajo, hacia modelos flexibles de implementación en este u otro campo de acción.



- A medida que se gestionan proyectos en diferentes contextos complejos es posible que surjan nuevas metodologías flexibles o de otro tipo. De esta manera se propone registrar estas nuevas metodologías y compararlas con las demás ya estudiadas para generar conocimiento de la mejor manera de abordar situaciones cada vez más complejas.
  
- Vías hacia otros campos de aplicación.
  - La gestión flexible aquí analizada es específica para proyectos de emergencia y recuperación. Sin embargo, podría ser estudiada en otros tipos de proyectos sociales, en contextos cambiantes, bien financiados con recursos de cooperación internacional para el desarrollo o por gobiernos locales. Esto implicará investigar los posibles espacios de experimentación en diferentes sectores (agricultura, salud, educación, justicia, etc.) y documentarlos, analizarlos, resaltar sus beneficios y dificultades para mantener el aprendizaje continuo.

## 7 Bibliografía y webgrafía

- Amnesty International Ltd. (2023). *Informe 2022/2023 Situación de los derechos humanos en el mundo*. Londres, Inglaterra.
- A4EA. (2018). *Adaptive Programming in Fragile, Conflict and Violence-Affected Settings. The Case of PERL, Nigeria*. Londres, Inglaterra.
- A4EA. (2018). *Adaptive Programming in Fragile, Conflict and Violence-Affected Settings. The Case of Pyoe Pin, Myanmar*. Londres, Inglaterra.
- A4EA. (2019). *Adaptive Programming in Fragile, Conflict and Violence-Affected Settings. The Case of Institutions for Inclusive Development, Tanzania*. Londres, Inglaterra.
- ADAPT. (2016). *building an adaptive team for market systems development in Acholi, Uganda*. Londres, Inglaterra.
- ADAPT. (2016). *Ensuring contextual awareness and flexible partnership in south and central Syria*. Londres, Inglaterra.
- ADAPT. (2016). *Leveraging an informant network for rapid relief response in Diffa, Niger* (Vol. Caso de estudio IRC). Recuperado el agosto de 2023, de <https://www.rescue.org/sites/default/files/document/689/adaptnigercasestudy.pdf>
- ADAPT. (2016). *Leveraging an informant network for rapid relief response in Diffa, Niger*. Londres, Inglaterra.
- ADAPT. (2016). *Pivoting approaches in the face of a crisis in Sierra Leone: comparative case*. Londres, Inglaterra.
- ADAPT. (2016). *Promoting partner autonomy and learning to fight ebola in Liberia*. Londres, Inglaterra.
- ADAPT. (2016). *Tailoring health programming to context variations in Kayah state, Myanmar*. Londres, Inglaterra.
- Agrawal, A. (04 de diciembre de 2019). *Agile Methodology: Incremental and Iterative way of development*. Obtenido de medium.com: <https://medium.com/@ashutoshagrawal1010/agile-methodology-incremental-and-iterative-way-of-development-a6614116ae68#:~:text=Agile%3A%20The%20incremental%20and%20iterative,is%20de livered%20throughout%20the%20project>.
- Andrews, M. (2014). Can One Retell a Mozambican Reform Story Through Problem-Driven Iterative Adaptation? *CID Working Paper No. 278*. doi:<https://doi.org/10.35188/UNU-WIDER/2014/815-5>
- Asamblea General Naciones Unidas. (2007). *Cooperación internacional para la asistencia humanitaria en los casos de desastre natural, desde el socorro hasta el desarrollo*. Nueva York: Informe del Secretario General. Recuperado el 13 de junio de 2023, de [www.oim.int](http://www.oim.int): [https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbd1486/files/jahia/webdav/shared/shared/mainsite/policy\\_and\\_research/un/62/A\\_62\\_323\\_ES.pdf](https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbd1486/files/jahia/webdav/shared/shared/mainsite/policy_and_research/un/62/A_62_323_ES.pdf)
- Asociación Esfera. (2018). *Manual Esfera: Carta Humanitaria y normas mínimas*. Ginerbra, Suiza: cuarta edición.
- Asociación Esfera. (2018). *Manual Esfera: Carta Humanitaria y normas mínimas para la respuesta humanitaria, cuarta edición*. Ginebra, Suiza. Recuperado el 02 de julio de

- 2023, de <https://handbook.spherestandards.org/es/sphere/#ch001>
- Baccarini, D. (1996). The concept of project complexity -a review. *International Journal of Project Management Vol. 14*, 201-204.
- Bond. (2016). *Adaptive management: what it means for CSOs*. Londres, Inglaterra.
- Boonstra, A., & Reezigt, C. (2023). A Complexity Framework for Project Management Strategies. *Project Management Journal Vol. 54*, 253-267. doi:10.1177/87569728221142229
- Britton, B. (2005). *Organisational Learning in NGOs: Creating the Motive, Means and Opportunity*. The International NGO Training and Research Center INTRAC.
- Calvet Martínez, E. (2017). RETOS DE LA AYUDA HUMANITARIA EN CONFLICTOS ARMADOS PROLONGADOS: EL ROL CRECIENTE DE LOS AGENTES LOCALES. *Revista Española de Derecho Internacional*, 245-270. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.17103/redi.69.1.2017.1.09>
- Cardozo Brum, M. (2011). La sociedad compleja: el pensamiento científico y la práctica sensitiva. *Argumentos*.
- Carrier, M. (2019). Standards: Friends or foes of agility? *Humanitarian Aid on the move*, 10-12.
- Carrier, M. (2020). *Agile or Adaptive Implementing aid projects in complex environments*. Paris: Grupo URD.
- Carrier, M. (2020). *'Agile' or 'adaptive' management Implementing aid projects in complex environments*. Paris, Francia: URD Group.
- Comisión Europea. (2001). *Vinculación de la emergencia, la rehabilitación y el desarrollo: una evaluación*. Parlamento Europeo. Obtenido de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52001DC0153>
- CORTE CONSTITUCIONAL COLOMBIA. (2013). LA AYUDA O ASISTENCIA HUMANITARIA EN EL DERECHO INTERNACIONAL PÚBLICO Y SU CARÁCTER VINCULANTE EN EL DERECHO INTERNO. En C. C. COLOMBIA, *SENTENCIA DE LA CORTE CONSTITUCIONAL EN MATERIA DE DESPLAZAMIENTO FORZADO*.
- Custovic, E. (2015). Engineering management: old story, new demands. *IEEE Engineering Management Review*, vol. 43, 21-23.
- De Lauri, A. (2021). *El humanitarismo: Una breve reseña*. Bergen, Norway: Chr. Michelsen Institute. Recuperado el 27 de junio de 2023, de <https://hdl.handle.net/11250/2758894>
- Equipo Humanitario País (EHP). (2021). *Lecciones aprendidas y buenas prácticas de coordinación ante emergencias, entre la cooperación y el SNGRD*. Oficina de Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios Colombia- OCHA. Recuperado el 02 de junio de 2023, de <https://reliefweb.int/report/colombia/plan-de-acci-n-taller-lecciones-aprendidas-y-buenas-pr-cticas-de-coordinaci-n-ante>
- Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. (2004). *La ayuda humanitaria: ¿contribuye a la recuperación o la dificulta? Lecciones del Mejor diseño de programas*. Ginebra, Suiza.
- GEP. (14 de Diciembre de 2022). *Identifying and mitigating procurement risks: a comprehensive guide*. Obtenido de [gep.com: https://www.gep.com/blog/strategy/identifying-and-mitigating-procurement-risks](https://www.gep.com/blog/strategy/identifying-and-mitigating-procurement-risks)
- Girmscheid, G., & Brockmann, C. (2007). *Complexity of Megaprojects*. Ciudad del Cabo, Sur África: CIB World Building Congress.
- González Gómez, L. (2007). *Guía para la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo*.

- Bilbao, España: Universidad de Antioquia & Instituto HEGO.A.
- Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria & Médicos Sin Fronteras. (2023). *La acción humanitaria en 2021-2022: más allá de la guerra de Ucrania*. España.
- Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI). (2013). *Intervención frente a la emergencia por inundaciones en Loreto en el año 2012. Lecciones aprendidas Loreto*. Recuperado el 3 de junio de 2023, de <https://reliefweb.int/report/peru/lecciones-aprendidas-loreto-intervencion-frente-la-emergencia-por-inundaciones-en-loreto>
- Kanbanize. (s.f.). *Equipos Agile – La fuerza que impulsa el éxito organizacional*. Recuperado el 04 de agosto de 2023, de Kanbanize: <https://kanbanize.com/es/agiles/metodologia-agile/equipo-agile#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20equipo%20Agile,modificaciones%20de%20requisitos%20del%20cliente.>
- Khan, K., Kunz, R., Kleijnen, J., & Antes, G. (2003). Five steps to conducting a systematic review. *J R Soc Med*, 118-21. doi:10.1177/014107680309600304
- Laoyan, S. (17 de agosto de 2022). *Agile Manifesto: la guía para entender la metodología Agile*. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/agile-methodology>
- López-Dafonte, P. (06 de Mayo de 2022). *Lecciones aprendidas en la acción humanitaria*. Obtenido de El Independiente: <https://www.elindependiente.com/opinion/2022/05/06/lecciones-aprendidas-en-la-accion-humanitaria/>
- Manaher, S. (2023). *Agile vs Adaptive: Which One Is The Correct One?* Obtenido de The Content Authority: <https://thecontentauthority.com/blog/agile-vs-adaptive>
- Marcos, F., & Nuñez, J. (2022). *La Acción Humanitaria En 2021-2022: Más Allá De La Guerra De Ucrania*. Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria & Médicos Sin Fronteras.
- Martins, J. (16 de Agosto de 2022). *¿Qué es un business case?* Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/business-case>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2021). *Enfoque diferencial, origen y alcances*. Bogotá. Recuperado el 24 de marzo de 2023, de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/enfoque-diferencial-origen-alcances.pdf>
- Morin, E. (1982). *Ciencia con Conciencia*. Barcelona, España: Anthropos.
- Morin, E. (2004). La epistemología de la complejidad . *Gazeta de Antropología N° 20*.
- Muñoz Enríquez, R. (. de . de Sf). *Gestiopolis*. Recuperado el 03 de julio de 2023, de Frederick Winslow Taylor y sus aportes a la administración: <https://www.gestiopolis.com/frederick-winslow-taylor-y-sus-aportes-a-la-administracion/>
- Obrecht, A. (2019). Adaptive management and programming: the humanitarian. *Humanitarian Aid on the move*, 3-6.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2005). *Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo*. París, Francia.
- Ortegón, E., Prieto, A., & Pacheco, J. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

- OXFAM. (22 de junio de 2023). *Ayuda humanitaria y retos globales en el siglo XXI*. Obtenido de Oxfam Intermón: <https://blog.oxfamintermon.org/principales-retos-de-la-ayuda-humanitaria-del-siglo-xxi/>
- Palacio, M. (2022). *Scrum Master Temario troncal 1 V3*. Iubaris Info 4 Media SL.
- Pérez de Armiño, K., & Abrisketa, J. (2006). Acción humanitaria: concepto y evolución. En K. Pérez de Armiño, *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo* (pág. ). Bilbao: Icaria y Hegoa.
- Pett, J. (2020). *Navigating adaptive approaches for development programmes. A guide for the uncertain*. Londres, Inglaterra: ODI.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. (2005). *Lecciones aprendidas en los procesos de recuperación y desarrollo posdesastre en América Latina y el Caribe*. Bogotá. Project Management Institute. (2017). *Guía Práctica de Ágil*. Pennsylvania, EEUU.
- Project Management Institute. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge*. Pennsylvania, EEUU.
- Ramalingam, B. (2013). *Aid on the Edge of Chaos: rethinking international cooperation in a complex world*. Londres: Oxford University.
- Real Academia Española. (2023). Diccionario de la lengua española, 23.ª ed. [versión 23.6 en línea]. Recuperado el 22 de 07 de 2023, de <https://dle.rae.es>
- Remington, K., Zolin, R., & Turner, R. (2009). A model of project complexity : distinguishing dimensions of complexity from severity. *Proceedings of the 9th International Research Network of Project Management*.
- Rey Marcos, F. (2008). *La acción humanitaria y la ayuda de emergencia. Algo más que instrumentos de la Cooperación al Desarrollo*. Bogotá, Colombia: Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria, IECAH. Recuperado el 24 de junio de 2023, de <http://www.bivipas.unal.edu.co/handle/10720/367>
- Rey Marcos, F., & Urgoiti Aristegui, A. (2007). Barcelona, España: Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria.
- RIST, L., CAMPBELL, B., & FROST, P. (2013). Adaptive management: Where are we now? *Environmental Conservation*, 40(1), 5-18. doi:10.1017/S0376892912000240
- Rondinelli, D. (1993). *Proyectos de desarrollo como experimentos de políticas: un enfoque adaptativo para la administración del desarrollo* (Segunda Edición ed.). Londres y Nueva York: Rotledge.
- San Critóbal, J., Carral, L., Díaz, E., Fraguera, J., & Iglesias, G. (2019). Complexity and Project Management: Challenges, Opportunities, and Future Research. *Complexity*, vol 2019. doi:<https://doi.org/10.1155/2019/6979721>
- The United Nations. (1977). Chapter 1: Questions concerning development and international economic co-operation and the establishment of a new international economic order. En T. U. Nations, *Section 2: Economic and social questions*. (pág. 400).
- TWP CoP. (2020). *What is TWP?* Obtenido de Thinking and Working Politically Community of Practice: <https://twppcommunity.org/about-us/what-is-twp>
- Unidad de Planificación Rural Agropecuaria UPRA. (15 de junio de 2023). [www.upra.gov.co](http://www.upra.gov.co). Obtenido de <https://upra.gov.co/upra/acerca-de-la-upra/%C2%BFqui%C3%A9nes-somos>
- Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres - Colombia. (2013). Estandarización de

- Ayuda Humanitaria de Colombia. Obtenido de [www.https://portal.gestiondelriesgo.gov.co/](https://portal.gestiondelriesgo.gov.co/):  
[https://portal.gestiondelriesgo.gov.co/Documents/Manuales/Manual\\_de\\_Estandarizacion\\_AHE\\_de\\_Colombia.pdf](https://portal.gestiondelriesgo.gov.co/Documents/Manuales/Manual_de_Estandarizacion_AHE_de_Colombia.pdf)
- Universidad de Navarra. (2023). *Revisiones sistemáticas: Definición: ¿qué es una revisión sistemática?* Obtenido de Biblioguías: <https://biblioguias.unav.edu/revisionessistematicas>
- Villarroel Garcia, M. (2014). *LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS PARA LA REDUCCIÓN DE RIESGOS FRENTE A LA SEQUÍA EN AMÉRICA CENTRAL Y DEL SUR*. Dirección de Ayuda Humanitaria y Protección Civil de la Comisión Europea. Recuperado el 20 de junio de 2023, de <https://dipecholac.net/docs/files/1002-lecciones-aprendidas-ac-pa-bo-imp.pdf>
- Williams, B., Szaro, C., & Shapiro, D. (2009). *Adaptive Management: The U.S. Department of the Interior*. Washington, Estados Unidos: Department of the Interior.

## 8 Anexos

**Anexo 1.** Procesos de gestión propuestos en el modelo Boonstra & Reezigt para cada una de las cuatro tipologías de proyectos

		Complejidad Estructural	
		Baja	Alta
Complejidad Dinámica	Baja	<p><b>Proyectos Uniformes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Papel de la alta dirección</b> Dar apoyo. Proporcionar los recursos adecuados.</li> <li>• <b>Enfoque</b> Desarrollar un plan claro del estado futuro. Aplicar técnicas avanzadas de planificación formal. Definir fases formales con hitos. Tomar decisiones para dar pasos irreversibles. Formular criterios pasa/no pasa. Aprovechar mejores prácticas de otras organizaciones.</li> <li>• <b>Equipo</b> Designar un líder de proyecto técnicamente competente y un equipo de proyecto. Proteger al equipo del proyecto de interrupciones externas.</li> <li>• <b>Contexto interno</b> Comunicar sin ambigüedades a las partes interesadas internas pertinentes sobre el progreso del proyecto. Entender que comunicación extensiva interactiva es innecesaria. Capacitar, educar, brindar apoyo interactivo.</li> <li>• <b>Ambiente externo</b> Adoptar enfoques de acción con partes interesadas. Informar proactivamente a las partes interesadas a lo largo del proyecto</li> </ul>	<p><b>Proyectos Pluriformes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Papel de la alta dirección</b> Apoyar al líder y al equipo del proyecto. Proporcionar los recursos adecuados.</li> <li>• <b>Enfoque</b> - <b>Complejidad sociopolítica:</b> Evaluar relaciones de poder. Ajustar y adaptar el contenido al contexto. Comunicaciones proactivas con las partes interesadas. Usar el tiempo estratégicamente Implementar pilotos para demostrar el resultado del proyecto. Utilizar incentivos para compensar a los que pierden. Incorporar flexibilidad en el enfoque de gestión de proyectos, crear opciones y suficiente margen de decisión. Limitar el alcance del proyecto para reducir la complejidad sociopolítica.</li> <li>- <b>Complejidad técnica:</b> Involucrar a expertos experimentados de diferentes disciplinas. Limitar el alcance y dividir el proyecto en subcomponentes manejables.</li> <li>• <b>Equipo</b> Designar un líder de proyecto políticamente inteligente. Reclutar miembros experimentados y a favor de la organización.</li> <li>• <b>Contexto interno</b> Involucrar actores poderosos internos de manera oportuna. Procesos de negociación formales y transparentes; crear espacios de respiro en todo el proyecto.</li> <li>• <b>Ambiente externo</b> Negociar contratos y estrategias de salida. Involucrar actores externos en etapa temprana, evaluar su poder e intereses y negociar acuerdos sobre temas críticos en esta etapa</li> </ul>



		Complejidad Estructural	
		Baja	Alta
Complejidad Dinámica	Alta	<p><b>Proyectos en desarrollo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Papel de la alta dirección</b> Crear un entorno que permita experimentar, aprender y fallar. Garantizar interacciones tempranas entre los diferentes actores, incluidos expertos y de negocios. Estimular la autoorganización. Proporcionar los recursos adecuados.</li> <li>• <b>Enfoque</b> Utilizar enfoques ágiles de creación de prototipos. Implementar paso a paso. Aprendizaje por ensayo y error. Sprints a corto plazo y planificación flexible a más largo plazo. Tratar con hitos temporales y rápidos ajustes mutuos en respuesta a eventos no planificados. Evolucionar requisitos y las soluciones, mantener opciones abiertas.</li> <li>• <b>Equipo</b> Designar un líder de proyecto y miembros del equipo que tengan experiencia con enfoques ágiles. Trabajar en equipos multifuncionales. Comunicarse regularmente con el entorno del proyecto para ajustar y adaptar.</li> <li>• <b>Contexto interno</b> Colaboración y comunicación frecuente con las partes interesadas internas. Promover la comunicación interactiva continua.</li> <li>• <b>Ambiente externo</b> Adoptar una relación incremental y de desarrollo con socios, generar confianza mutua. Mantener a las partes interesadas externas bien informadas, involucradas en decisiones que afectan sus intereses.</li> </ul>	<p><b>Proyectos Ambiguos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Papel de la alta dirección</b> Participar activamente en los diálogos. Fomentar el disenso y el pluralismo. Proporcionar suficientes recursos para el proyecto.</li> <li>• <b>Enfoque</b> Desarrollar caminos alternativos de acción. Emplear experimentos para probar. Usar métodos que puedan ayudar a generar ideas y fomentar la creatividad. Enfoques innovadores. Hacer uso de diseños de organización paralelos.</li> <li>• <b>Equipo</b> Designar un líder de proyecto que tenga experiencia en entornos complejos y en el manejo de la incertidumbre. Los miembros del equipo deben sentirse cómodos con un alto grado de incertidumbre.</li> <li>• <b>Contexto interno</b> Discutir el proyecto entre las partes interesadas internas bien informadas. Involucrar expertos internos para estimular el debate.</li> <li>• <b>Ambiente externo</b> Involucrar expertos externos y líderes de opinión para impulsar la discusión. Desarrollar una visión atractiva del futuro y convertir a los socios externos parte de ello. Organizar diálogos con futuros socios potenciales para evaluar el potencial colaboración.</li> </ul>

Fuente. (Boonstra & Reezigt, 2023)



**Anexo 2.** Evaluación bibliografía relevante en la aplicación de metodologías flexibles en la gestión de proyectos de emergencia y recuperación para el desarrollo

Escala de Likert puntaje evaluación
1 - De ninguna manera, ya que no está relacionado
2 - Muy Poco
3- Está relacionado de manera indirecta
4 - Da respuesta parcialmente
5- Totalmente relacionado

No.	Institución	Año	País	Idioma	Título	Recurso	Link	Observaciones generales	Criterio cualitativo de evaluación 1: Permite identificar la respuesta a: ¿Es posible aplicar metodologías flexibles en proyectos de emergencia y recuperación? Puntuación 1 a 5	Criterio cualitativo de evaluación 2: Permite identificar la respuesta a: ¿Permitirá la corrección de manera oportuna las fallas que se han identificado en la ejecución de este tipo de proyectos? Puntuación 1 a 5	Criterio cualitativo de evaluación 3: Permite identificar la respuesta a: ¿Dará respuestas a necesidades sentidas por las poblaciones y no a las interpretadas por los formuladores del proyecto? Puntuación 1 a 5	Resultado Ponderado Promedio
1	URD Group	2018	Francia	Inglés	Review n°20 Agile in emergencias	Revista	<a href="https://www.urd.org/wp-content/uploads/2019/05/HEM20_EN_Web.pdf">https://www.urd.org/wp-content/uploads/2019/05/HEM20_EN_Web.pdf</a>	Discusiones sobre el problema en proyectos de emergencia y recuperación. Aborda dificultades actuales del sector y la asistencia. Da luces para la implementación Agile en las organizaciones, a diferencia de la gestión tradicional	5	4	3	4
2	URD Group	2020	Francia	Inglés	Agile' Or 'Adaptive' Management Implementing aid projects in complex environments	Manual	<a href="https://reliefweb.int/report/world/guide-agile-or-adaptive-management-2020">https://reliefweb.int/report/world/guide-agile-or-adaptive-management-2020</a>	Agile o adaptive management. Busca introducir los conceptos en la gestión de proyectos de emergencia y recuperación en pasos prácticos, teniendo en cuenta la complejidad de este tipo de proyectos	5	4	2	4

No.	Institución	Año	País	Idioma	Título	Recurso	Link	Observaciones generales	Criterio cualitativo de evaluación 1: Permite identificar la respuesta a: ¿Es posible aplicar metodologías flexibles en proyectos de emergencia y recuperación? Puntuación 1 a 5	Criterio cualitativo de evaluación 2: Permite identificar la respuesta a: ¿Permitirá la corrección de manera oportuna las fallas que se han identificado en la ejecución de este tipo de proyectos? Puntuación 1 a 5	Criterio cualitativo de evaluación 3: Permite identificar la respuesta a: ¿Dará respuestas a necesidades sentidas por las poblaciones y no a las interpretadas por los formuladores del proyecto? Puntuación 1 a 5	Resultado Ponderado Promedio
3	Association for Information Systems (AIS)	2013	EEUU	Inglés	Towards an Integrated Framework for Applying the Agile Project Methodology to Manage Task Uncertainty in Disaster Management	Artículo	<a href="https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&amp;type=pdf&amp;doi=11a1bfc27ae37f392cfaf1eac517054511282434">https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&amp;type=pdf&amp;doi=11a1bfc27ae37f392cfaf1eac517054511282434</a>	Scrum en proyectos de emergencia, propone un marco teórico de investigación que aplica metodología de Agile, en particular Scrum, para gestionar la incertidumbre en respuesta a desastres.	4	3	3	3
4	Bond civil society network for global change	2016	UK	Inglés	Adaptive management What it means for CSOs	Artículo	<a href="https://www.bond.org.uk/resources/adaptive-management-what-it-means-for-csos/">https://www.bond.org.uk/resources/adaptive-management-what-it-means-for-csos/</a>	Brinda un marco teórico sobre adaptive management y el deber ser de este tipo de proyectos, a partir de los casos de estudio	5	4	4	4
5	Food Security and Nutrition (FSN) Network	2022	UK	Inglés	Applying Adaptive Management to Livelihoods in Emergencies Webinar	Video	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=6TUCwvaf9Dg">https://www.youtube.com/watch?v=6TUCwvaf9Dg</a>	Análisis de aplicación adaptive management en proyectos de medios de vida de emergencia y recuperación	5	4	4	4
6	International Rescue Committee	2016	UK	Inglés	LEVERAGING AN INFORMANT NETWORK FOR RAPID RELIEFRESPONSE IN DIFFA, NIGER	Estudio de Caso	<a href="https://www.rescue.org/sites/default/files/document/689/adaptningercasestudy.pdf">https://www.rescue.org/sites/default/files/document/689/adaptningercasestudy.pdf</a>	Estudio de caso de aplicación de Adaptive Management en Níger	5	5	5	5

No.	Institución	Año	País	Idioma	Título	Recurso	Link	Observaciones generales	Criterio cualitativo de evaluación 1: Permite identificar la respuesta a: ¿Es posible aplicar metodologías flexibles en proyectos de emergencia y recuperación? Puntuación 1 a 5	Criterio cualitativo de evaluación 2: Permite identificar la respuesta a: ¿Permitirá la corrección de manera oportuna las fallas que se han identificado en la ejecución de este tipo de proyectos? Puntuación 1 a 5	Criterio cualitativo de evaluación 3: Permite identificar la respuesta a: ¿Dará respuestas a necesidades sentidas por las poblaciones y no a las interpretadas por los formuladores del proyecto? Puntuación 1 a 5	Resultado Ponderado Promedio
7	International Rescue Committee	2016	UK	Inglés	PIVOTING APPROACHES IN THE FACE OF A CRISIS IN SIERRA LEONE: COMPARATIVE CASE	Estudio de Caso	<a href="https://www.rescue.org/sites/default/files/document/690/adaptsierraleonecasestudy.pdf">https://www.rescue.org/sites/default/files/document/690/adaptsierraleonecasestudy.pdf</a>	Estudio de caso de aplicación de Adaptive Management en Sierra Leona	5	5	5	5
8	International Rescue Committee	2016	UK	Inglés	TAILORING HEALTH PROGRAMMING TO CONTEXT VARIATIONS IN KAYAH STATE, MYANMAR	Estudio de Caso	<a href="https://www.rescue.org/sites/default/files/document/688/adaptmyanmarcasestudy.pdf">https://www.rescue.org/sites/default/files/document/688/adaptmyanmarcasestudy.pdf</a>	Estudio de caso de aplicación de Adaptive Management en Myanmar	5	5	5	5
9	Mercy Corps	2016	UK	Inglés	PROMOTING PARTNER AUTONOMY AND LEARNING TO FIGHT EBOLA IN LIBERIA	Estudio de Caso	<a href="https://www.mercycorps.org/sites/default/files/2019-11/ADAPT%20Liberia%20case%20study_0.pdf">https://www.mercycorps.org/sites/default/files/2019-11/ADAPT%20Liberia%20case%20study_0.pdf</a>	Estudio de caso de aplicación de Adaptive Management en Liberia	5	5	5	5
10	Mercy Corps	2016	UK	Inglés	BUILDING AN ADAPTIVE TEAM FOR MARKET SYSTEMS DEVELOPMENT IN ACHOLI, UGANDA	Estudio de Caso	<a href="https://www.rescue.org/sites/default/files/document/692/adaptugandacasestudy.pdf">https://www.rescue.org/sites/default/files/document/692/adaptugandacasestudy.pdf</a>	Estudio de caso de aplicación de Adaptive Management en Uganda	5	5	5	5

No.	Institución	Año	País	Idioma	Título	Recurso	Link	Observaciones generales	Criterio cualitativo de evaluación 1: Permite identificar la respuesta a: ¿Es posible aplicar metodologías flexibles en proyectos de emergencia y recuperación? Puntuación 1 a 5	Criterio cualitativo de evaluación 2: Permite identificar la respuesta a: ¿Permitirá la corrección de manera oportuna las fallas que se han identificado en la ejecución de este tipo de proyectos? Puntuación 1 a 5	Criterio cualitativo de evaluación 3: Permite identificar la respuesta a: ¿Dará respuestas a necesidades sentidas por las poblaciones y no a las interpretadas por los formuladores del proyecto? Puntuación 1 a 5	Resultado Ponderado Promedio
11	Mercy Corps	2016	UK	Inglés	ENSURING CONTEXTUAL AWARENESS AND FLEXIBLE PARTNERSHIP IN SOUTH AND CENTRAL SYRIA	Estudio de Caso	<a href="https://www.rescue.org/sites/default/files/document/691/scscases_tudy.pdf">https://www.rescue.org/sites/default/files/document/691/scscases_tudy.pdf</a>	Estudio de caso de aplicación de Adaptive Management en Siria Central	5	5	5	5
12	The United States Agency for International Development USAID	2022	EEUU	Inglés	Applying Adaptive Management to Livelihoods in Emergency Settings: Challenges and Opportunities	Artículo	<a href="https://beamexchange.org/uploads/filer_public/7b15/7b15dd3b-5866-438b-b10c-06caf3a935f8/emergencylivelihoods_brief1_english_alttext_final.pdf">https://beamexchange.org/uploads/filer_public/7b15/7b15dd3b-5866-438b-b10c-06caf3a935f8/emergencylivelihoods_brief1_english_alttext_final.pdf</a>	Explicación teórica de Adaptive management y análisis de mejores prácticas	5	3	3	4
13	Asociación Nacional de ahorro y prestamos ALNAP	2019	Francia	Inglés	Shifting Mindsets Creating a more flexible humanitarian response	Libro	<a href="https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/alnap-shifting-mindsets-study_0.pdf">https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/alnap-shifting-mindsets-study_0.pdf</a>	Generalidades de aplicación de metodologías flexibles en proyectos de emergencia y recuperación en comparación con metodologías tradicionales	5	4	4	4

No.	Institución	Año	País	Idioma	Título	Recurso	Link	Observaciones generales	Criterio cualitativo de evaluación 1: Permite identificar la respuesta a: ¿Es posible aplicar metodologías flexibles en proyectos de emergencia y recuperación? Puntuación 1 a 5	Criterio cualitativo de evaluación 2: Permite identificar la respuesta a: ¿Permitirá la corrección de manera oportuna las fallas que se han identificado en la ejecución de este tipo de proyectos? Puntuación 1 a 5	Criterio cualitativo de evaluación 3: Permite identificar la respuesta a: ¿Dará respuestas a necesidades sentidas por las poblaciones y no a las interpretadas por los formuladores del proyecto? Puntuación 1 a 5	Resultado Ponderado Promedio
14	Food Security and Nutrition (FSN) Network	2020	EEUU	Inglés	IDEAL addresses knowledge and capacity gaps expressed by the food and nutrition security implementing community	página web	<a href="https://www.fsnnetwork.org/IDEAL">https://www.fsnnetwork.org/IDEAL</a>	Proyecto IDEAL de USAID para investigar la aplicación de proyectos y programas con metodologías adaptativas	3	2	2	2
15	International Rescue Committee Center for Global Development	2023	EEUU	Inglés	Adaptive Management in Refugee Programming: Lessons from Re:Build	Libro	<a href="https://reliefweb.int/report/kenya/adaptive-management-refugee-programming-lessons-rebuild-june-2023">https://reliefweb.int/report/kenya/adaptive-management-refugee-programming-lessons-rebuild-june-2023</a>	Informe lecciones aprendidas en su programa de 5 años de ejecución en África	5	4	4	4
16	Pact	2020	EEUU	Inglés	A Practical Guide to Mitigating Uncertainty and Advancing Evidence-Based Programming	Lineamientos	<a href="https://www.pactworld.org/Adaptive%20management%3A%20A%20practical%20guide%20to%20mitigating%20uncertainty%20and%20advancing%20evidence-based%20programming">https://www.pactworld.org/Adaptive%20management%3A%20A%20practical%20guide%20to%20mitigating%20uncertainty%20and%20advancing%20evidence-based%20programming</a>	Lineamientos aplicación metodologías flexibles - ONG - Investigadores	5	4	4	4

No.	Institución	Año	País	Idioma	Título	Recurso	Link	Observaciones generales	Criterio cualitativo de evaluación 1: Permite identificar la respuesta a: ¿Es posible aplicar metodologías flexibles en proyectos de emergencia y recuperación? Puntuación 1 a 5	Criterio cualitativo de evaluación 2: Permite identificar la respuesta a: ¿Permitirá la corrección de manera oportuna las fallas que se han identificado en la ejecución de este tipo de proyectos? Puntuación 1 a 5	Criterio cualitativo de evaluación 3: Permite identificar la respuesta a: ¿Dará respuestas a necesidades sentidas por las poblaciones y no a las interpretadas por los formuladores del proyecto? Puntuación 1 a 5	Resultado Ponderado Promedio
17	CARE	2020	EEUU	Inglés	Adaptive development	página web	<a href="https://insights.careinternational.org.uk/in-depth/adaptive-management">https://insights.careinternational.org.uk/in-depth/adaptive-management</a>	Biblioteca de aplicación de metodologías flexibles en la experiencia de la Organización CARE. Describe las mejores prácticas de aplicación y casos específicos	5	4	4	4
18	Center for global development	2010	EEUU	Inglés	The Clash of the Counter-bureaucracy and Development	Ensayo	<a href="https://www.cgdev.org/publication/clash-counter-bureaucracy-and-development">https://www.cgdev.org/publication/clash-counter-bureaucracy-and-development</a>	Análisis de la Contra Burocracia en proyectos de emergencia y recuperación gestionados por USAID. Tensiones con los conceptos de desarrollo	4	3	3	3
19	The United States Agency for International Development USAID	2016	EEUU	Inglés	How do you do "Adaptive Programming?" Two Examples of Practical Experience Help with Some of the Answers	Artículo	<a href="https://usaidlearninglab.org/community/blog/how-do-you-do-adaptive-programming-two-examples-practical-experience-help-some">https://usaidlearninglab.org/community/blog/how-do-you-do-adaptive-programming-two-examples-practical-experience-help-some</a>	Resumen de mejores prácticas en la aplicación de proyectos gestionados con Adaptive Management	5	4	3	4

No.	Institución	Año	País	Idioma	Título	Recurso	Link	Observaciones generales	Criterio cualitativo de evaluación 1: Permite identificar la respuesta a: ¿Es posible aplicar metodologías flexibles en proyectos de emergencia y recuperación? Puntuación 1 a 5	Criterio cualitativo de evaluación 2: Permite identificar la respuesta a: ¿Permitirá la corrección de manera oportuna las fallas que se han identificado en la ejecución de este tipo de proyectos? Puntuación 1 a 5	Criterio cualitativo de evaluación 3: Permite identificar la respuesta a: ¿Dará respuestas a necesidades sentidas por las poblaciones y no a las interpretadas por los formuladores del proyecto? Puntuación 1 a 5	Resultado Ponderado Promedio
20	Action for Empowerment and Accountability Research Programme (A4EA)	2019	UK	Inglés	The Case for an Adaptive Approach to Empowerment and Accountability Programming in Fragile Settings	Libro	<a href="https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/14556/A4EA_Adaptive_Management_Synthesis_Paper.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/14556/A4EA_Adaptive_Management_Synthesis_Paper.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>	Tres Ejemplos aplicación adaptive management en Myanmar, Nigeria and Tanzania. Resumen de los siguientes	5	4	3	4
21	Action for Empowerment and Accountability Research Programme (A4EA)	2019	UK	Inglés	Adaptive Programming in Fragile, Conflict and Violence-Affected Settings What works and under what conditions? The Case of Institutions for Inclusive Development, Tanzania	Libro	<a href="https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/14562/I4ID_Report_final_Tanzania.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/14562/I4ID_Report_final_Tanzania.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>	Analiza la aplicación de metodologías flexibles y muestra las conclusiones y mejores prácticas de dos estudios de casos en Tanzania, que, aunque son detallados, en el momento de escribir el artículo, no han finalizado. Permite identificar los casos de aplicación	5	5	5	4

No.	Institución	Año	País	Idioma	Título	Recurso	Link	Observaciones generales	Criterio cualitativo de evaluación 1: Permite identificar la respuesta a: ¿Es posible aplicar metodologías flexibles en proyectos de emergencia y recuperación? Puntuación 1 a 5	Criterio cualitativo de evaluación 2: Permite identificar la respuesta a: ¿Permitirá la corrección de manera oportuna las fallas que se han identificado en la ejecución de este tipo de proyectos? Puntuación 1 a 5	Criterio cualitativo de evaluación 3: Permite identificar la respuesta a: ¿Dará respuestas a necesidades sentidas por las poblaciones y no a las interpretadas por los formuladores del proyecto? Puntuación 1 a 5	Resultado Ponderado Promedio
22	Action for Empowerment and Accountability Research Programme (A4EA)	2018	UK	Inglés	Adaptive Programming in Fragile, Conflict and Violence-Affected Settings What works and under what conditions? The Case of PERL, Nigeria	Libro	<a href="https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/14148/A4EA%20Case%20study%20on%20PERL%20final%20version%2026%20Nov%202018.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/14148/A4EA%20Case%20study%20on%20PERL%20final%20version%2026%20Nov%202018.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>	Ejemplo de aplicación Nigeria. ¿Qué funcionó? ¿Y qué no? Análisis situaciones de emergencia por conflicto	5	5	5	5
23	Action for Empowerment and Accountability Research Programme (A4EA)	2018	UK	Inglés	Adaptive Programming in Fragile, Conflict and Violence-Affected Settings – What works and under what conditions? The Case of Pyoe Pin, Myanmar	Libro	<a href="https://www.itad.com/wp-content/uploads/2018/07/A4EA-Case-of-Pyoe-Pin.pdf">https://www.itad.com/wp-content/uploads/2018/07/A4EA-Case-of-Pyoe-Pin.pdf</a>	Ejemplo de aplicación Myanmar. ¿Qué funcionó? ¿Y qué no? Análisis situaciones de emergencia por conflicto	5	5	5	5



No.	Institución	Año	País	Idioma	Título	Recurso	Link	Observaciones generales	Criterio cualitativo de evaluación 1: Permite identificar la respuesta a: ¿Es posible aplicar metodologías flexibles en proyectos de emergencia y recuperación? Puntuación 1 a 5	Criterio cualitativo de evaluación 2: Permite identificar la respuesta a: ¿Permitirá la corrección de manera oportuna las fallas que se han identificado en la ejecución de este tipo de proyectos? Puntuación 1 a 5	Criterio cualitativo de evaluación 3: Permite identificar la respuesta a: ¿Dará respuestas a necesidades sentidas por las poblaciones y no a las interpretadas por los formuladores del proyecto? Puntuación 1 a 5	Resultado Ponderado Promedio
24	Overseas Development Institute / USAID / UKAid	2019	EEUU	Inglés	Towards evidence-informed adaptive management A roadmap for development and humanitarian organizations	Artículo	<a href="https://usaidealab.org/sites/default/files/resource/files/glam-evidence-informed-adaptive-management.pdf">https://usaidealab.org/sites/default/files/resource/files/glam-evidence-informed-adaptive-management.pdf</a>	Análisis de implementación de metodologías adaptativas, ¿cómo implementarlo?	5	3	3	4
25	Overseas Development Institute	2014	EEUU	Inglés	Politically smart, locally led development	Artículo	<a href="https://cdn.odi.org/media/documents/9204.pdf">https://cdn.odi.org/media/documents/9204.pdf</a>	Si bien muestra ejemplos de aplicación, estos no detallan la implementación que permita identificar los objetivos de la investigación	5	3	3	4
26	Australian Aid	2016	Australia	Inglés	REFLECTIONS ON IMPLEMENTING POLITICALLY INFORMED, SEARCHING PROGRAMS: LESSONS FOR AID PRACTITIONERS AND POLICY MAKERS	Libro	<a href="https://asiafoundation.org/wp-content/uploads/2016/04/Reflections-onThree-Years-200416.pdf">https://asiafoundation.org/wp-content/uploads/2016/04/Reflections-onThree-Years-200416.pdf</a>	Ejemplos de aplicación de programas flexibles por la cooperación australiana, resume las lecciones aprendidas, aunque no detalla la aplicación de los proyectos	4	4	4	4

No.	Institución	Año	País	Idioma	Título	Recurso	Link	Observaciones generales	Criterio cualitativo de evaluación 1: Permite identificar la respuesta a: ¿Es posible aplicar metodologías flexibles en proyectos de emergencia y recuperación? Puntuación 1 a 5	Criterio cualitativo de evaluación 2: Permite identificar la respuesta a: ¿Permitirá la corrección de manera oportuna las fallas que se han identificado en la ejecución de este tipo de proyectos? Puntuación 1 a 5	Criterio cualitativo de evaluación 3: Permite identificar la respuesta a: ¿Dará respuestas a necesidades sentidas por las poblaciones y no a las interpretadas por los formuladores del proyecto? Puntuación 1 a 5	Resultado Ponderado Promedio
27	Harvard Collage	2014	EEUU	Inglés	Can one retell a Mozambican reform story through Problem Driven Iterative Adaptation? principles into practice	Ensayo	<a href="https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/cid/files/publications/faculty-working-papers/278_Andrews_Mozambique+Retelling+Method.pdf">https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/cid/files/publications/faculty-working-papers/278_Andrews_Mozambique+Retelling+Method.pdf</a>	Estudio de caso de aplicación de metodología Iterativa proyecto sistema judicial Mozambique	5	5	5	5
28	Overseas Development Institute	2015	Australia	Inglés	STRATEGY TESTING: AN INNOVATIVE APPROACH TO MONITORING HIGHLY FLEXIBLE AID PROGRAMS	Libro	<a href="https://asiafoundation.org/wp-content/uploads/2015/10/Strategy-Testing-An-Innovative-Approach-to-Monitoring-Highly-Flexible-Aid-Programs.pdf">https://asiafoundation.org/wp-content/uploads/2015/10/Strategy-Testing-An-Innovative-Approach-to-Monitoring-Highly-Flexible-Aid-Programs.pdf</a>	Análisis de la gestión del conocimiento y monitoreo en proyectos que aplican metodologías de pensar y actuar políticamente, comparado con enfoques tradicionales	5	4	4	4
29	Food Security and Nutrition (FSN) Network /USAID	2022	EEUU	Inglés	BHAKARI's Approach to Sequencing, Layering, and Integration	Estudio de Caso	<a href="https://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/2022-01/STC_IDEAL_CaseStudy_Bhakar-i-ICAAP_508%5B8260%5D.pdf">https://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/2022-01/STC_IDEAL_CaseStudy_Bhakar-i-ICAAP_508%5B8260%5D.pdf</a>	Estudio de caso de adaptive management en Nepal, aunque no es detallado	4	3	3	3

No.	Institución	Año	País	Idioma	Título	Recurso	Link	Observaciones generales	Criterio cualitativo de evaluación 1: Permite identificar la respuesta a: ¿Es posible aplicar metodologías flexibles en proyectos de emergencia y recuperación? Puntuación 1 a 5	Criterio cualitativo de evaluación 2: Permite identificar la respuesta a: ¿Permitirá la corrección de manera oportuna las fallas que se han identificado en la ejecución de este tipo de proyectos? Puntuación 1 a 5	Criterio cualitativo de evaluación 3: Permite identificar la respuesta a: ¿Dará respuestas a necesidades sentidas por las poblaciones y no a las interpretadas por los formuladores del proyecto? Puntuación 1 a 5	Resultado Ponderado Promedio
30	Food Security and Nutrition (FSN) Network /USAID	2022	EEUU	Inglés	An Adaptive Scenario Planning Process Prompted by COVID-19	Estudio de Caso	<a href="https://www.fsn-network.org/sites/default/files/2022-01/STC_IDEAL_CaseStudy_AdaptiveScenario_508.pdf">https://www.fsn-network.org/sites/default/files/2022-01/STC_IDEAL_CaseStudy_AdaptiveScenario_508.pdf</a>	Estudio de caso de adaptive management en Uganda, aunque no es detallado	4	3	3	3
31	Christian Aid	2018	UK	Inglés	Christian Aid Ireland's adaptive programme management in governance, gender, peace building and human rights	Informe	<a href="https://www.christianaid.org.uk/sites/default/files/2022-06/adaptive-programme-management-in-governance-gender-peace-building-human-rights-september-2018.pdf">https://www.christianaid.org.uk/sites/default/files/2022-06/adaptive-programme-management-in-governance-gender-peace-building-human-rights-september-2018.pdf</a>	Resumen aplicación de metodologías flexibles sin detallar la implementación que llevó al análisis de resultados	4	3	3	3

No.	Institución	Año	País	Idioma	Título	Recurso	Link	Observaciones generales	Criterio cualitativo de evaluación 1: Permite identificar la respuesta a: ¿Es posible aplicar metodologías flexibles en proyectos de emergencia y recuperación? Puntuación 1 a 5	Criterio cualitativo de evaluación 2: Permite identificar la respuesta a: ¿Permitirá la corrección de manera oportuna las fallas que se han identificado en la ejecución de este tipo de proyectos? Puntuación 1 a 5	Criterio cualitativo de evaluación 3: Permite identificar la respuesta a: ¿Dará respuestas a necesidades sentidas por las poblaciones y no a las interpretadas por los formuladores del proyecto? Puntuación 1 a 5	Resultado Ponderado Promedio
32	USAID	2016	EEUU	Inglés	Adaptive Management Tool: Concept Notes System	Herramienta	<a href="https://www.mercycorps.org/sites/default/files/2019-11/PRIME%20-%20Concept%20Notes%20System%20-%20Adaptive%20Management%20Tool.pdf">https://www.mercycorps.org/sites/default/files/2019-11/PRIME%20-%20Concept%20Notes%20System%20-%20Adaptive%20Management%20Tool.pdf</a>	Herramienta de USAID para proponer proyectos en Concept Notes de "adaptive management"	2	1	1	1
33	USAID	2018	EEUU	Inglés	Resources to Strengthen Adaptive Management for Livelihoods Programming in Emergency Settings	Resumen Herramientas	<a href="https://www.fsnetwork.org/sites/default/files/2022-05/Resources_to_Strengthen_Adaptive_Management_for_Livelihoods_Programming_in_Emergency_Settings.pdf">https://www.fsnetwork.org/sites/default/files/2022-05/Resources_to_Strengthen_Adaptive_Management_for_Livelihoods_Programming_in_Emergency_Settings.pdf</a>	Herramientas que propone USAID para gestionar MEL, Compras en Adaptive Management en proyectos de Medios de Vida	3	2	2	2
34	World Vision	2020	EEUU	Inglés	Agility and Adaptation in response to COVID-19	Estudio de Caso	<a href="https://www.wvi.org/sites/default/files/2020-07/Adaptive%20Management%20Case%20Studies_20200716.pdf">https://www.wvi.org/sites/default/files/2020-07/Adaptive%20Management%20Case%20Studies_20200716.pdf</a>	Presentación de casos de aplicación de metodologías flexibles en proyectos durante la pandemia del Covid 19, sin detallar su aplicación	3	2	2	2