

# ¿Los grandes proyectos ofrecen soluciones eficaces en un mundo complejo?

## Resumen de la discusión de EvalforEarth

MAYO DE 2025

La discusión fue iniciada el 29 de marzo de 2025 por **Ram Chandra Khanal**, asesor de la comunidad de evaluadores de Nepal. Basándose en las evaluaciones realizadas de proyectos de desarrollo agrícola, ordenación de recursos naturales y resiliencia climática en Asia y África, Khanal se propuso explorar si las intervenciones a gran escala verdaderamente producen un cambio sostenible y transformador para la seguridad alimentaria, la agricultura en pequeña escala y el desarrollo rural.

### OBJETIVO DE LA DISCUSIÓN

Los objetivos específicos fueron los siguientes: a) explorar las ventajas comparativas y las limitaciones de los grandes proyectos frente a las intervenciones más pequeñas; b) identificar las condiciones en que prosperan proyectos de diferentes tamaños; y c) explorar estrategias para mejorar la eficacia con independencia de la magnitud del proyecto.



Ram Chandra Khanal

## Preguntas de orientación

Se invitó a los participantes a reflexionar sobre las siguientes cuestiones:

- 1. ¿Los grandes proyectos de seguridad alimentaria, agricultura y desarrollo rural utilizan los recursos de manera eficaz, teniendo en cuenta su contexto y sus resultados previstos?**
- 2. ¿Los sistemas de seguimiento y evaluación y los enfoques de evaluación de los grandes proyectos captan realmente los cambios, los resultados y los desafíos a nivel local?**
- 3. En el contexto cambiante de la ayuda al desarrollo, ¿cómo puede la evaluación mejorar la eficacia de las intervenciones a gran escala, garantizando al mismo tiempo el aprendizaje colaborativo y la reflexión, las soluciones basadas en el contexto y la gestión adaptativa?**

## ANTECEDENTES

Las grandes intervenciones están diseñadas para ofrecer escala, visibilidad y eficiencia en el uso de los recursos. Sin embargo, su impacto depende de cuán bien se alineen con las necesidades locales, apoyen la gestión adaptativa y fomenten el aprendizaje entre las partes interesadas. ¿Qué otros factores son fundamentales para el éxito de un proyecto?

La discusión en línea recabó 16 contribuciones. Participaron miembros de diversos ámbitos profesionales y diferentes regiones del mundo. Entre ellos, investigadores, profesores, especialistas en seguimiento y evaluación, profesionales del desarrollo, especialistas en género e inclusión social y consultores independientes. La discusión fue dinámica, reflejó una amplia variedad de puntos de vista y fomentó un intercambio constructivo de ideas.

## CONTRIBUCIONES PRINCIPALES

### Desafíos estructurales y limitaciones de los proyectos a gran escala

La discusión reunió diversas perspectivas de profesionales del desarrollo para examinar de forma crítica la eficacia de los proyectos a gran escala a la hora de afrontar desafíos mundiales complejos. Los participantes destacaron varias limitaciones estructurales que suelen afectar a los grandes proyectos. En este sentido, observaron que los diseños excesivamente ambiciosos habitualmente no tienen en cuenta la realidad de la ejecución sobre el terreno. Numerosos participantes señalaron que los proyectos a gran escala suelen adolecer de ineficiencias burocráticas, con múltiples niveles de gestión que consumen una parte importante de los presupuestos antes de llegar a los beneficiarios previstos. Varios contribuyentes hicieron hincapié en cómo la dependencia de modelos de consultoría a corto plazo en los grandes proyectos erosiona la memoria institucional y la creación de capacidad local, dejando un impacto poco duradero tras su finalización.

### El contexto importa: cuándo tienen éxito las grandes intervenciones y dónde obtienen mejores resultados los pequeños proyectos

La discusión reveló matices importantes sobre el tamaño de un proyecto y su eficacia. Los participantes proporcionaron ejemplos convincentes de grandes proyectos que tuvieron éxito, en particular en el desarrollo de infraestructuras y en intervenciones de emergencia, cuando la acción coordinada y el uso intensivo de recursos son esenciales. Estos casos de éxito solían combinar intervenciones técnicas con actividades robustas de creación de capacidad local. Por el contrario, los participantes presentaron evidencias sólidas sobre la obtención sistemática de mejores resultados de las iniciativas a menor escala impulsadas por la comunidad en zonas que requieren un cambio de comportamiento o una adaptación cultural, al beneficiarse de una comprensión contextual más profunda y enfoques más participativos. Numerosos participantes destacaron que estos proyectos más pequeños suelen ser más rentables y flexibles, al evitar la burocracia que afecta a las intervenciones de mayor tamaño. Una idea clave fue la importancia de la resonancia cultural: los proyectos que se alineaban con los valores locales obtenían resultados mucho mejores, independientemente de su magnitud.

## Repensar los enfoques: de la evaluación a los modelos híbridos

La discusión generó reflexiones valiosas sobre los enfoques de seguimiento y evaluación. Los participantes abogaron por sistemas más participativos que involucren a las partes interesadas locales en la definición de los indicadores de éxito. Varios contribuyentes destacaron que los marcos de seguimiento y evaluación convencionales (descendentes) suelen pasar por alto factores contextuales cruciales que determinan la eficacia de los proyectos. La discusión también exploró modelos híbridos innovadores que combinan los recursos de las grandes intervenciones con la capacidad de respuesta local de los enfoques impulsados por la comunidad. Esto sugiere vías prometedoras para la práctica del desarrollo en el futuro.

## CONCLUSIÓN

La discusión concluyó que la cuestión fundamental no es el tamaño del proyecto, sino la adecuación entre el enfoque y el contexto. Se extrajeron tres enseñanzas fundamentales: a) el diseño de un proyecto debe guiarse por un propósito claro, más que por un tamaño predeterminado; b) integrar a la comunidad de forma útil es esencial, con independencia de la cuantía del presupuesto; y c) los modelos híbridos que combinan sistemas a gran escala con la gobernanza local son especialmente prometedores.

## PERSPECTIVAS FUTURAS

Para mejorar la eficacia de las intervenciones a gran escala, se puede hacer lo siguiente:

- **Diseño conjunto con las comunidades.** Involucrar a las partes interesadas locales en el diseño y ejecución de los proyectos para garantizar la sensibilidad cultural y la relevancia contextual.
- **Inversión en sistemas locales.** Reforzar las instituciones y capacidades locales para promover la sostenibilidad y la apropiación.
- **Aprendizaje adaptativo.** Implementar sistemas flexibles de seguimiento y evaluación que incorporen métodos cualitativos para captar factores conductuales y psicológicos que impulsan los cambios. Esto facilita el aprendizaje en tiempo real y permite corregir el rumbo.

## AGRADECIMIENTOS:

Nuestra más sincera gratitud a todos los participantes y miembros de EvalforEarth por su participación activa en esta interesante discusión en línea.

Queremos expresar nuestro agradecimiento especial a Ram Chandra Khanal, que inició la discusión y contribuyó de manera significativa a su profundidad y relevancia.

Las experiencias, los recursos y las reflexiones compartidas por los miembros de la comunidad y los expertos invitados fueron de gran valor para ayudar a examinar si las intervenciones a gran escala verdaderamente producen un cambio sostenible y transformador para la seguridad alimentaria, la agricultura en pequeña escala y el desarrollo rural.

Moderación de la discusión, selección de contribuciones y recopilación: Ram Chandra Khanal e Innocent Chamisa (EvalforEarth)

## REFERENCIAS Y RECURSOS

Kang, P. (2024, 17 de marzo). *Pros and Cons of Small and Big Projects*. <https://www.peterkang.com/pros-and-cons-of-small-and-big-projects/>

Lieberson, M. (2023, 1 de junio). *Don't just expect your big projects to fail. Expect them to fail spectacularly*. <https://www.quickbase.com/blog/why-big-projects-fail>

Wu, T., y Misra, R. B. (2023, 3 de noviembre). *Why Big Projects Fail — and How to Give Yours a Better Chance of Success*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/11/why-big-projects-fail-and-how-to-give-yours-a-better-chance-of-success>

Butler, N. (s.f.). *Why small projects succeed and big ones don't. Boost*. <https://www.boost.co.nz/blog/2021/06/small-projects-succeed>