

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES  
UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES Y PLANIFICACIÓN PARA  
EL DESARROLLO**



**DESAFÍOS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DENTRO DE LA ASOCIACIÓN  
SALVADOREÑA PROMOTORA DE LA SALUD EN EL MARCO DE LA PANDEMIA  
COVID-19, PERIODO 2020-2022**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MAESTRA EN GERENCIA DE PROYECTO SOCIALES Y PLANIFICACIÓN PARA  
EL DESARROLLO**

**PRESENTADO POR:  
KARLA MARÍA FUENTES MEJÍA**

**DOCENTE ASESORA:  
MCP. CATHERINE LEONOR PEÑATE DE ESTRADA**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, MARZO 2024**

**AUTORIDADES UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

Ing. Juan Rosa Quintanilla

**RECTOR**

Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

MSc. Roger Armando Arias Alvarado

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

**SECRETARIO GENERAL**

**AUTORIDADES**

**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES**

MSc. Hugo Dagoberto Pineda Argueta

**DECANO**

MSc. Oscar Mauricio Duarte Granados

**VICEDECANO**

Dr. José Humberto Morales

**COORDINADOR DE LA UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

## AGRADECIMIENTOS

Agradecer a Dios por darme fortaleza y sabiduría para concluir el proceso de estudio de Maestría. Asimismo, doy gracias a mis padres y hermana, quienes siempre me han brindado su apoyo incondicional y comprensión durante el camino de la vida. De ellos he aprendido a nunca rendirme, y luchar siempre por alcanzar las metas que me propongo.

Agradezco a mi más grande inspiración: mi abuelo Santiago. Es el hombre con el corazón más noble que conozco y a quien le debo muchos momentos felices de mi vida. Es mi regalo más grande.

A Juan, quien llegó a mi vida como un rayo de luz a impulsarme a lograr todo lo que me propongo. Gracias por apoyarme y alentarme siempre a cumplir mis metas.

Agradezco a la Maestra Catherine Leonor Peñate Arévalo, por su profesionalismo y calidad humana en cada asesoría que recibí, guiándome y motivándome siempre y de quién he adquirido nuevos conocimientos.

## ÍNDICE

LISTA DE TABLAS .....	vi
LISTA DE ILUSTRACIONES.....	vi
LISTA DE ANEXOS.....	vi
INTRODUCCIÓN .....	vii
RESUMEN .....	xi

### CAPÍTULO 1

COVID-19, ANTECEDENTES E IMPACTO EN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y ANÁLISIS DE ASPECTOS TEÓRICOS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS.....	1
1.1 Contexto COVID-19, evolución e impacto en la cooperación internacional a nivel mundial y nacional .....	2
1.1.1 COVID- 19 y sus afectaciones en la cooperación internacional.....	3
1.1.2 Impacto de la Cooperación Internacional en El Salvador en un contexto de emergencia sanitaria por COVID-19.....	6
1.1.3 Aproximaciones conceptuales para el análisis de la gestión de proyectos dentro de la Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud .....	10
1.2 Marco histórico de la Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud.....	14
1.2.1 Líneas de trabajo y donantes internacionales en el periodo 2020-2022.....	16
1.2.2 Socios estratégicos en el periodo 2020-2022 .....	17
1.2.3 La gestión de proyectos de la ASPS frente al COVID- 19.....	19
1.3 Conclusión capitular.....	20

### CAPÍTULO 2

DESAFÍOS EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DENTRO DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA PROMOTORA DE LA SALUD EN CONTEXTO DE COVID-19 .....	22
2.1 Abordaje metodológico.....	23
2.2 Planificación estratégica para proyectos de desarrollo .....	25
2.3 Enfoque de la planificación estratégica de ASPS antes del inicio de la pandemia.....	27
2.4 Metodología para la elaboración del plan estratégico en la ASPS.....	30
2.5 Desafíos en la planificación estratégica de ASPS durante el año 2020 .....	32
2.5.1 Organización del proceso .....	33
2.5.2 Análisis estratégico .....	34
2.5.3 Formulación del plan estratégico .....	37
2.5.4 Implantación de estrategias .....	38
2.6 Evolución de la planificación estratégica dentro de la Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud posterior a la pandemia .....	39
2.7 Conclusión capitular.....	40

CAPÍTULO 3	
DESAFÍOS EN LA EJECUCIÓN Y MONITOREO DE PROYECTOS DENTRO DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA PROMOTORA DE LA SALUD EN CONTEXTO DE COVID-19.....	43
3.1 Análisis de los resultados de las entrevistas.....	44
3.2 Desafíos en la ejecución de proyectos durante la pandemia.....	45
3.2.1 Transversalización del COVID-19 en todos los proyectos.....	47
3.2.2 Cambio en las actividades de los proyectos y la metodología de trabajo.....	48
3.2.3 Cambios en la asignación de recursos.....	51
3.3 Desafíos en el monitoreo de proyectos durante la pandemia.....	53
3.3.1 Transición a la virtualidad y necesidad de adaptación.....	57
3.4 Prácticas de adaptación implementadas y Teoría de la Calidad Total.....	58
3.4.1 Resultados de la implementación de estrategias en contexto de COVID-19.....	60
3.4.2 Cumplimiento de los principios de calidad total.....	62
3.5 Conclusión capitular.....	67
CONCLUSIONES .....	68
RECOMENDACIONES.....	70
ANEXOS .....	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	107

## LISTA DE TABLAS

1. Listado de proyectos aprobados en el año 2020 en ASPS .....	19
2. Matriz de variables empleada en la investigación .....	25
3. Proyectos ejecutados en el año 2020 por ASPS.....	46

## LISTA DE ILUSTRACIONES

1. Sistema de monitoreo de ASPS .....	55
---------------------------------------	----

## LISTA DE ANEXOS

1. Instrumento de investigación: entrevista semiestructurada .....	72
2. Transcripción de entrevista 1: Coordinador de proyecto ASPS .....	75
3. Transcripción de entrevista 2: Directora ejecutiva ASPS.....	83
4. Transcripción de entrevista 3: Especialista en diseño de propuestas.....	88
5. Transcripción de entrevista 4: Coordinadora de Unidad de Proyectos ASPS .....	96
6. Transcripción de entrevista 5: Coordinador de ASPS, Morazán .....	101

## **SIGLAS, ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES**

<b>AACID</b>	Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo
<b>AECID</b>	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
<b>AEXCID</b>	Agencia Extremeña de Cooperación Internacional para el Desarrollo
<b>AOD</b>	Ayuda Oficial para el Desarrollo
<b>ASPS</b>	Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud
<b>CAD</b>	Comité de Ayuda al Desarrollo
<b>COVID-19</b>	Coronavirus, enfermedad infecciosa causada por virus SARS-CoV-2.
<b>FARMAMUNDI</b>	Farmacéuticos Mundi
<b>FODA</b>	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
<b>FODES</b>	Fondo para el Desarrollo Económico y Social
<b>GVA</b>	Generalitat Valenciana
<b>MINSAL</b>	Ministerio de Salud
<b>OMS</b>	Organización Mundial de la Salud
<b>ONG</b>	Organización No Gubernamental
<b>PAG</b>	Proyecto Autogestivo
<b>PMI</b>	Instituto de Gestión de Proyectos
<b>POA</b>	Planificación Operativa Anual
<b>PEI</b>	Plan Estratégico Institucional

## INTRODUCCIÓN

De manera general, la cooperación internacional es un concepto muy amplio y dinámico que se ha ido adaptando a diferentes escenarios, abarca, de forma extensa, la colaboración o la ayuda coordinada entre naciones. Principalmente, busca mejorar las condiciones de vida de los países en desarrollo. La cooperación internacional nace posterior a la Segunda Guerra Mundial, donde la sociedad internacional estaba bajo la reconstrucción del nuevo orden internacional. De tal manera que, la primera expresión de ayuda se ubica en el Plan Marshall, paralelamente, se fueron creando instituciones que estarían basadas en la administración y financiamiento de los fondos tal como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico que busca contribuir a la expansión económica en los países miembros y no, en vías de desarrollo.

Posteriormente, se creó el Comité de Ayuda al Desarrollo éste es caracterizado por ser un foro internacional de países que brindan y promueven la cooperación para el desarrollo y contribuyen al desarrollo sostenible a nivel internacional. A su vez, la cooperación internacional para el desarrollo se traduce en Ayuda Oficial al Desarrollo en donde se establece que países puede ser elegibles para optar a los fondos, debido a ello, se considera la década de los 50 y 60 como el período de gloria de la cooperación.

Inicialmente, la ayuda proveniente de los países del norte hacía el sur estaba impuesta por la agenda de los primeros, es decir, los países en vías de desarrollo no tuvieron libertad de usar esos fondos para áreas que verdaderamente necesitaran desarrollo, debido a ello, surgen herramientas como Project Cycle Management y Enfoque de Marco Lógico, entre otras, que buscaban centrar la identificación de necesidades y problema que las personas sobrellevaban. Por otra parte, la cooperación puede adoptar diferentes modalidades, pero, la que más interesa para esta investigación es la ayuda no reembolsable, a la cual se accede por medio de subvenciones o donaciones.

Situados en el contexto salvadoreño, la mayoría de las organizaciones no gubernamentales o sin fines de lucro, realizan propuestas por escrito a los países que ofertan fondos a través de la apertura de convocatorias subvencionables, utilizando en la mayor parte de ocasiones la metodología de Marco Lógico. Las propuestas usualmente se diseñan alineadas a las líneas de trabajo del cooperante y de las prioridades nacionales.

A partir de lo anterior, con la presente investigación se busca identificar cuáles fueron los retos en la planificación, ejecución y el monitoreo de proyectos en un contexto de pandemia por COVID-19 para la Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud, si bien existen algunos estudios y/o artículos de opinión de profesionales de la materia a nivel general, pero era necesario hacer una investigación exhaustiva a partir de un estudio de análisis para prever respuestas ante escenarios similares o que presenten un riesgo, asimismo, sirve como marco de referencia para

conocer o mejorar estrategias y herramientas en la gestión de proyectos. Para ello, es necesario abordar los cambios a partir de la pandemia, orientándose principalmente al uso de metodologías híbridas.

Por otro lado, la investigación se sustenta en tres objetivos específicos, el primero expone el marco filosófico y el enfoque de la gestión de proyectos de la Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud, el segundo se basa en las estrategias que la institución implementó en la planificación, mientras que el último, presenta los desafíos en la ejecución y el monitoreo de los proyectos, así como las acciones implementadas para enfrentar el nuevo escenario.

Con el abordaje mismo de esta temática, se propone un componente novedoso en el contexto actual y se trata de exponer cómo la pandemia por COVID-19 significó un punto de inflexión en el sistema laboral tradicional específicamente en la Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud. Por otro lado, al ser la pandemia por COVID-19 un hecho histórico y que marca un antes y un después a nivel global, es trascendental documentar los primeros retos y lecciones aprendidas de este hecho. Por lo que, mediante la investigación se pretende explicar los desafíos afrontados en la gestión de proyectos en un contexto nuevo como lo fue la pandemia. El estudio de la temática resulta oportuno y relevante ya que previamente, no se cuenta con un estudio académico relativo a esto en la dimensión espacial identificada, permitiendo que los resultados de la investigación sirvan para el fortalecimiento y mejoras en los procesos de gestión de proyectos dentro de la organización.

En tal sentido, la temática propuesta adquiere valor en el entendido que se pretende contribuir en los estudios referentes a los temas de gestión de proyectos en lo que respecta al campo de las ciencias sociales, favoreciendo a la profundización de investigaciones relacionadas al impacto que la pandemia generó en el trabajo de las diferentes organizaciones no gubernamentales que ejecutan proyectos con fondos internacionales, únicamente en el marco de la cooperación no reembolsable, permitiendo construir estrategias de desarrollo ante un contexto que significó un gran desafío específicamente en la Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud.

A partir de lo anterior y considerando el planteamiento del problema, la metodología de la investigación que se aplicó es de un estudio de caso, lo que implica la medición y análisis de las acciones ejecutadas por parte del personal clave de la institución en el área de planificación estratégica, ejecución y monitoreo de proyectos que han estado involucradas en el fenómeno estudio. Sumado a ello, es una investigación descriptiva basada principalmente en la información proveniente de fuentes primarias y en menor medida, fuentes secundarias. Para la obtención de datos se utilizó una muestra no representativa de las dos sedes que posee la ASPS lo cual incluyó la directora institucional, unidades técnicas y coordinadores de proyectos. También se utilizó el método deductivo puesto que estudia la temática a partir de su concepción más general, así como la guía de entrevista semiestructurada y documentación física y digital como parte de las técnicas

e instrumentos de investigación. Posteriormente, se hizo un análisis y sistematización de la información recolectada a partir de las fuentes primarias y secundarias.

La investigación se presenta en tres capítulos, de los cuales el primer capítulo titulado “COVID-19, antecedentes e impacto en la cooperación internacional y análisis de aspectos teóricos en la gestión de proyectos”, aborda la evolución y las exigencias que ha develado la cooperación internacional en los últimos años y cómo esto se profundizó a partir de la pandemia a nivel mundial y nacional. También, realiza un recorrido a los fundamentos y características que se vinculan a la ASPS en la gestión de proyectos, finalizando con el abordaje general del papel desempeñado por la organización frente al COVID-19.

El capítulo dos, titulado “Desafíos en la planificación estratégica dentro de la Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud en contexto de COVID-19”, plantea la importancia de la planificación estratégica específicamente en las siguientes líneas, la primera, relacionado con el enfoque que la ASPS tenía estratégicamente previo a la pandemia, en segundo lugar, los desafíos en la planeación que la ASPS enfrentó durante el año 2020, y, en tercer lugar, la evolución del proceso de planificación partiendo de las lecciones aprendidas. En ese orden de ideas, se hizo un contraste entre los planes estratégicos de la institución antes de la pandemia y su evolución a la fecha con sus estrategias implementadas.

El último capítulo titulado: Desafíos en la ejecución y monitoreo de proyectos dentro de la Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud en contexto de COVID-19”, muestra los retos identificados durante la fase de ejecución y monitoreo ya que se convierten en parte del ciclo de los proyectos y programas que ASPS ejerce. A su vez, permite conocer las acciones que implementó para enfrentar la situación y si obtuvieron resultados favorables de acuerdo con los criterios de la calidad total. Para hacer ese análisis se ha consultado el sistema de monitoreo, revisión bibliográfica e informes de evaluación externa de algunos proyectos.

Posteriormente, se presentan las conclusiones basadas en los hallazgos de la investigación y con base en ello, se presenta en el siguiente apartado las recomendaciones para mejorar la gestión, monitoreo y evaluación de proyectos en situaciones de crisis. Finalmente, se presentan los anexos que corresponden a las entrevistas y referencias bibliográficas consultadas.

DESAFÍOS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DENTRO DE LA ASOCIACIÓN  
SALVADOREÑA PROMOTORA DE LA SALUD EN EL MARCO  
DE LA PANDEMIA COVID-19, PERIODO 2020-2022.

POR

Karla María Fuentes Mejía

RESUMEN

El presente estudio tiene como propósito, brindar a la comunidad académica el resultado de una investigación que surge de la inquietud de explicar los desafíos afrontados en la gestión de proyectos en un contexto nuevo como lo fue la pandemia COVID-19.

Esto genera una situación muy interesante para estudiar porque propone un componente novedoso en el contexto actual y se trata de exponer cómo la pandemia COVID-19 significó un punto de inflexión en la gestión de proyectos específicamente en la Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud- ASPS. Por otro lado, al ser la pandemia COVID-19 un hecho histórico y que marca un antes y un después a nivel global, es trascendental documentar los primeros retos y lecciones aprendidas de este hecho.

Con el objetivo de integrar todos los aspectos intervinientes mencionados anteriormente, el objetivo general de la investigación se centra en identificar los desafíos en la gestión de proyectos dentro de la Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud en el marco de la pandemia COVID-19, durante el periodo comprendido entre 2020 y 2022. Partiendo de ello se ha desglosado desde el capítulo 1 los antecedentes e impacto en la cooperación internacional y análisis de aspectos teóricos en la gestión de proyectos, seguidamente en el capítulo 2, el rol que desempeña la planificación estratégica y la descripción de las respectivas estrategias implementadas por la Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud; para que, finalmente en el capítulo 3, se expliquen los desafíos enfrentados durante la fase de ejecución y monitoreo de proyectos, los resultados de las estrategias implementadas y el cumplimiento de los principios de calidad total.

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó una amplia selección bibliográfica sobre la materia, que se encontró disponible en forma física y digital proporcionada por la misma Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud; asimismo, se recolectó información pertinente mediante entrevistas al personal que se vincula con la temática.

Por tanto, para conocer más sobre este tema, se invita a continuar con la lectura del texto, lo que permitirá ampliar el panorama respecto al ámbito de la gestión de proyectos en tiempos de crisis. A su vez, la investigación se perfila como una herramienta que pueda dirigirse hacia la formación académica dentro de la Universidad de El Salvador, y para organizaciones que ejecutan proyectos de desarrollo con fondos internacionales.

## CAPÍTULO 1

### COVID-19, ANTECEDENTES E IMPACTO EN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y ANÁLISIS DE ASPECTOS TEÓRICOS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

La gestión de proyectos ha experimentado cambios importantes en los últimos años debido a las constantes exigencias por parte de los cooperantes internacionales y la ardua competencia con otras organizaciones con el fin de maximizar fondos, profundizándose aún más con la llegada de la pandemia COVID-19. La gestión de proyectos como se conoce actualmente se orienta a la administración y cumplimiento de objetivos específicos, procurando que estos sean medibles, alcanzables y realistas para la consecución de metas dentro de una organización. Sumado a ello, sirve para administrar y resolver problemas que puedan presentarse durante la evolución de un proyecto, contribuyendo de igual forma a agilizar el cumplimiento de tareas, así como su finalización y que la evaluación de estas sea positiva.

La aparición del COVID-19 significó un parteaguas en la dirección de procesos ya establecidos relacionados a la planificación, ejecución y monitoreo de proyectos, obligando de esta forma a que muchas organizaciones que se dedican a este rubro innovaran en la implementación de estrategias y herramientas capaces de impulsar de forma más eficiente los diferentes procesos, en un contexto de emergencia sanitaria mundial y, la Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud (ASPS) no fue la excepción.

En ese sentido, el objetivo del presente capítulo es comprender cuál ha sido el cambio generado por la pandemia COVID-19 en la cooperación internacional y su impacto en la gestión de proyectos a nivel nacional, específicamente dentro de la Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud. Para abordar la problemática, es preciso examinar los antecedentes para entender el desarrollo y alcance del impacto, tanto a nivel internacional como nacional.

Asimismo, se analizarán elementos teóricos que fundamentan y caracterizan a la gestión de proyectos y su vinculación con el trabajo que desempeña la Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud. En esa línea, se abordan además los elementos característicos de dicha Asociación, así como las líneas de trabajo, sus socios estratégicos y donantes internacionales durante el periodo 2020-2022. El capítulo finaliza con el abordaje general del papel desempeñado por la organización frente al COVID-19.

Cabe agregar, que para la construcción del capítulo se ha tomado en cuenta la revisión bibliográfica de diferentes autores, así como el estudio de la documentación proporcionada por la misma Asociación.

## 1.1 Contexto COVID-19, evolución e impacto en la cooperación internacional a nivel mundial y nacional

Para iniciar, es importante mencionar que el anuncio oficial de pandemia ante la evolución del COVID-19 por parte de la OMS en 2020, ocasionó una acelerada e inesperada transición en la vida de muchas personas, desde entonces, el COVID 19 se propagó rápidamente a los demás países del mundo. Al respecto, la Organización Panamericana de Salud, estableció que:

Los coronavirus (CoV) son una amplia familia de virus que pueden causar diversas afecciones, desde el resfriado común hasta enfermedades más graves, como ocurre con el coronavirus causante del síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS-CoV) y el que ocasiona el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS-CoV). Un nuevo coronavirus (CoV) es una nueva cepa de coronavirus que no se había identificado previamente en el ser humano. El nuevo coronavirus, que ahora se conoce con el nombre de 2019-nCoV o COVID-19, no se había detectado antes de que se notificara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019.<sup>1</sup>

El COVID-19 sin duda significó un desajuste en la cotidianeidad de las personas, al enfrentarse a una nueva realidad pese a que al principio se consideró un virus inofensivo que inesperadamente se fue expandiendo poco a poco alrededor del mundo con un aumento exponencial en el número de casos y muertes.

La pandemia obligó a que muchos países tomaran medidas de bioseguridad con el fin de frenar la expansión de esta, promoviendo el uso de mascarilla, distanciamiento social a través de cuarentenas, cancelación de todo tipo de eventos y cierre de establecimientos. Sumado a ello, la pandemia vino a resaltar el escenario económico, social y político complejo que diferentes países registran en cuanto a: bajo crecimiento, pobreza y crecientes tensiones sociales. Además, logró poner al descubierto las desigualdades estructurales que caracterizan las sociedades latinoamericanas y los altos niveles de informalidad y desprotección social, así como la injusta división sexual del trabajo y organización social del cuidado, que atenta contra el pleno ejercicio de los derechos y la autonomía de las mujeres.<sup>2</sup>

Con respecto al escenario económico, el cierre de muchos establecimientos generó una desaceleración económica logrando un profundo impacto en las empresas, organizaciones y, por ende, los empleos. Hubo establecimientos que se vieron en la necesidad de cerrar y en otros casos tuvieron que optar por nuevas herramientas y estrategias para continuar dinamizando el trabajo, entre estas: operar con nuevas tecnologías, gestión e intercambio de archivos en la denominada nube, creación de nuevos perfiles profesionales y readaptar las actuales competencias laborales.

---

<sup>1</sup> Organización Panamericana de la Salud, “*Coronavirus*”, Acceso el 20 de julio de 2023, <https://www.paho.org/es/temas/coronavirus>.

<sup>2</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe, “*Pandemia provoca aumento en los niveles de pobreza sin precedentes en las últimas décadas e impacta fuertemente en la desigualdad y el empleo*”, Acceso el 20 de julio de 2023, <https://www.cepal.org/es/comunicados/pandemia-provoca-aumento-niveles-pobreza-sin-precedentes-ultimas-decadas-impacta>.

De igual forma, se optó por implementar medidas dinámicas por trabajar a distancia, con múltiples fuentes de información e interacción constante con dispositivos e información, exigiendo autonomía y responsabilidad con el manejo del tiempo.

La crisis del COVID-19 ha ejercido presiones sobre las vulnerabilidades estructurales del desarrollo de diferentes países, especialmente en América Latina. La pandemia golpeó cuando la región ya se encontraba en un proceso adverso de bajo crecimiento potencial, desigualdades persistentes e incremento de la pobreza y de las tensiones sociales, todo ello acompañado de un creciente deterioro medioambiental.<sup>3</sup>

La pandemia puso de manifiesto una serie de necesidades a nivel económico, social, sanitario, etc., sacando a relucir de igual forma, la cobertura insuficiente en dar cumplimiento a las necesidades de la población por parte de algunos gobiernos. En muchos países, se profundizó la problemática de la inseguridad alimentaria, agravando el impacto de la fragilidad en temas de violencia y desempleo, obstaculizando lograr mayores avances en materia de desarrollo.

#### 1.1.1 COVID- 19 y sus afectaciones en la cooperación internacional

Con relación a lo anteriormente expuesto, y justamente tomando en cuenta el contexto planteado, es necesario analizar los efectos del COVID-19 en la cooperación internacional, en un periodo de tiempo donde las dinámicas globales sufrieron un cambio drástico, viéndose en la obligación de responder a las necesidades de la población a través de la implementación de nuevas metodologías. No obstante, el alcance de la pandemia demostró que, a medida que el margen de maniobra de los gobiernos se debilita ante desafíos cada vez más globales e inesperados, algunas de las respuestas nacionales resultaron insuficientes. Ante esa situación, el multilateralismo salió a relucir y ha ocupado un gran protagonismo en dicha crisis, mostrando su capacidad de actuación colectiva e inmediata, pero también exponiendo sus limitaciones.

Para continuar con el análisis, es necesario establecer inicialmente qué se entiende por cooperación internacional. Según la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, la cooperación se define como “aquel conjunto de acciones y herramientas de carácter internacional orientadas a movilizar recursos e intercambiar experiencias para alcanzar metas comunes, con criterios de solidaridad, equidad, eficacia, sostenibilidad, corresponsabilidad e interés mutuo”.<sup>4</sup>

La cooperación internacional ha basado su evolución histórica, en relaciones de amistad, de acciones conjuntas y alianzas estratégicas entre países, regiones, organismos e instituciones

---

<sup>3</sup> OECD Library, “Capítulo 5. La cooperación internacional en tiempos de COVID-19: facilitando un nuevo contrato social en América Latina y el Caribe (ALC)”, Acceso el 5 de julio de 2023. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/0f611fc2-es/index.html?itemId=/content/component/0f611fc2-es>

<sup>4</sup> Agencia Peruana de Cooperación Internacional – APCI, “Glosario de términos”, consultado el 20 de julio de 2023, <http://portal.apci.gob.pe/index.php/cooperacion-tecnica-internacional2/glosario-de-terminos>.

diversas. Ha sido una fuerza que ha permitido cultivarlas, permitiendo con ello recorrer, de manera conjunta, el camino del desarrollo institucional y el de sus pueblos. En ese sentido, la palabra cooperación se remite a una acción, es decir obrar conjuntamente para un mismo fin.<sup>5</sup> De la anterior definición, se observan algunas características que resaltan sobre la cooperación y que se pueden vincular con el fenómeno de estudio: se asume que está orientada a movilizar recursos e intercambiar experiencias con criterios de solidaridad. Esto se refleja en los esfuerzos de la comunidad internacional por poner la solidaridad en primera línea como respuesta a la crisis sanitaria y económica mundial y para contrarrestar el desafío que la pandemia representaba.

Por otra parte, para la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo, el concepto de cooperación internacional se define como “el esfuerzo conjunto de gobiernos, apoyado por el dinamismo de organismos internacionales, sociedad civil, academia y sector privado, para promover acciones que contribuyan al desarrollo sostenible y a mejorar el nivel de vida de la población mundial a través de la transferencia, recepción e intercambio de información, conocimientos, tecnología, experiencias y recursos”.<sup>6</sup> De lo cual se observa la constante expresada con la definición anterior, según la cual resalta la promoción de acciones que contribuyen al desarrollo sostenible a través de la movilización de recursos e intercambios de experiencias.

Por su parte, Gómez y Sanahuja proporcionan una definición clásica de la cooperación al desarrollo como aquel “conjunto de actuaciones, realizadas por actores públicos y privados, entre países de diferente nivel de renta con el propósito de promover el progreso económico y social de los países del Sur, de modo que sea más equilibrado en relación con el Norte y resulte sostenible”.<sup>7</sup>

Tomando como referencia las definiciones de los autores, se ha evidenciado que al desarrollar el concepto de cooperación esta no cuenta con una definición única. La cooperación internacional ha ido modificando sus contenidos de acuerdo al pensamiento y los valores dominantes sobre el desarrollo y la orientación de las relaciones entre los países ricos hacia los más pobres.<sup>8</sup> Las tres definiciones coinciden en que la cooperación internacional se concibe como la movilización de recursos para promover el progreso económico y social y que este sea sostenible.

---

<sup>5</sup>José Alberto Castro, “Cooperación internacional”, Consultado el 20 de julio de 2023, [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV1509/Unidad\\_academica/5/1\\_IntroCooperaci%C3%B3nInternacional.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV1509/Unidad_academica/5/1_IntroCooperaci%C3%B3nInternacional.pdf).

<sup>6</sup>Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo, “¿Qué es la cooperación internacional para el desarrollo?”, <https://www.gob.mx/amexcid/acciones-y-programas/que-es-la-cooperacion-internacional-para-el-desarrollo-29339>.

<sup>7</sup> Gómez, M., y Sanahuja, J. A., “El sistema internacional de cooperación al desarrollo: Una aproximación a sus actores e instrumentos”, (Madrid, CIDEAL, 1999), 17.

<sup>8</sup> Álvarez Orellana, Scarlett Marina, “Una introducción a la cooperación internacional al desarrollo”, REDUR (2012), 10.

Es interesante enfatizar que las respuestas económicas suponen un 60% de los esfuerzos mundiales y un 37% fueron dirigidos a América Latina que se catalogaba con mayor vulnerabilidad. En la región, el financiamiento destinado a las poblaciones ocupa el segundo puesto (17%), seguida por la respuesta inmediata (14%), los sistemas de salud (11%) y la dimensión de género (7%).<sup>9</sup> Tomando en cuenta las definiciones y los datos encontrados, se pueden vincular con el papel significativo de la cooperación internacional en contribuir con la recuperación económica tras el impacto del COVID-19 y dar una respuesta inmediata a los países que se encontraban con mayor vulnerabilidad.

Sin embargo, los dramáticos efectos de la pandemia en América Latina y el Caribe pusieron de manifiesto las raíces del descontento social generalizado y la insuficiencia de los estándares actuales sobre cooperación internacional que se centran en el PIB como única medida del progreso del desarrollo. El proceso de recuperación representó una coyuntura única para que se pusiera en práctica la función facilitadora de la cooperación internacional y transformara el círculo vicioso de las trampas de desarrollo en oportunidades para conseguir un modelo de desarrollo más inclusivo y sostenible a fin de transformar el paradigma de desarrollo en la región.<sup>10</sup>

Desde esa perspectiva y desde un enfoque de desarrollo humano, es interesante hacer un contraste con el concepto de desarrollo que define Amartya Sen como “un proceso de expansión de las libertades reales de las que disfrutaban los individuos que permite en los entornos sociales, económicos, culturales, políticos y medioambientales que se encuentre, realizar cosas valiosas para ellos y sus familias”.<sup>11</sup> En ese sentido, el concepto de desarrollo no debe centrarse únicamente en el PIB como única medida del progreso del desarrollo, sino que deben tomarse en cuenta las libertades de los individuos, entendida como la construcción de entornos en los cuales se abarquen otros temas de forma integral para la consecución de su desarrollo.

A partir de lo anterior, muchas fuentes de financiamiento con América Latina dieron prioridad a la recuperación económica y a las respuestas inmediatas con el fin de contribuir al desarrollo humano. La ayuda oficial para el desarrollo (AOD) alcanzó un máximo histórico en 2020, y el G20 adoptó medidas importantes para incrementar la financiación a los países en desarrollo en el marco de las instituciones de Bretton Woods. La ayuda exterior de donantes del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) ascendió a 161,200 millones de USD en 2020, un incremento del 3.5% en términos reales con respecto a 2019, gracias al gasto adicional movilizado para ayudar a los países en desarrollo a combatir la crisis del COVID-19.<sup>12</sup>

No hay duda de que la cooperación internacional se volvió protagonista en apoyar a muchos países desde el comienzo de la pandemia, aun cuando la crisis ha afectado también a las

---

<sup>9</sup> OECD Library, “Capítulo 5. La cooperación internacional en tiempos de COVID-19”

<sup>10</sup> *Ibíd.*

<sup>11</sup> Amartya Sen, “Desarrollo y Libertad”, (200), 19.

<sup>12</sup> OECD Library, “Capítulo 5. La cooperación internacional en tiempos de COVID-19.”

economías desarrolladas. Las instituciones multilaterales, los bancos de desarrollo, los donantes de cooperación bilateral y el sector privado desplegaron unos esfuerzos excepcionales para luchar contra la crisis y acelerar la recuperación económica. Un análisis del total de financiación anunciada entre el 1 de enero de 2020 y el 28 de febrero de 2021 para responder a la pandemia y sus efectos muestra que se comprometieron más de 20.7 miles de millones de USD.<sup>13</sup>

Con base en estos datos, se evidencia la gran contribución generada por desde la cooperación internacional orientada a distintos países vulnerables. Sin embargo, pese a estos esfuerzos, la cooperación financiera ha sido especialmente insuficiente para cubrir las necesidades y lograr un desarrollo tal como lo define Amartya Sen que engloba el concepto de desarrollo de una forma integral y no solo económica. Para ello, es importante que la comunidad internacional reflexione y analice sobre qué mecanismos podrían estimularse para mejorar los mecanismos de cooperación y que esta sea sostenible, justa y resiliente.

#### 1.1.2 Impacto de la Cooperación Internacional en El Salvador en un contexto de emergencia sanitaria por COVID-19

Continuando con la línea abordada anteriormente, pero a nivel nacional, la declaración de pandemia también significó un impacto en El Salvador, a nivel económico, social, sanitario, etc. Una de las primeras medidas implementadas por el presidente Nayib Bukele fue decretar Estado de emergencia el 11 de marzo de 2020 a pesar de no tener casos confirmados de COVID-19 y posteriormente a esa fecha, el 20 de marzo el presidente declaró cuarentena domiciliar por 30 días en El Salvador, autorizando a la Policía Nacional Civil a realizar detenciones a quienes incumplieran las medidas. Sin embargo, a pesar de la implementación de medidas de bioseguridad, previamente a la llegada del coronavirus, El Salvador no pudo evitar recibir un impacto negativo a pesar de ser el país centroamericano que más rápido adoptó fuertes medidas de contención contra el brote y siendo uno de los países menos afectados en la región, según fuentes oficiales.

Como se mencionó, a nivel oficial El Salvador fue el país que resultó ser de los menos afectados en la región, no obstante, es importante destacar que se ha cuestionado la veracidad de los datos oficiales en relación con la cantidad de muertes debido a la pandemia. Según el médico epidemiólogo Wilfrido Clara, dentro del estudio denominado “Subdispersión: una anomalía estadística en los casos de COVID reportados” identifica a El Salvador como uno de los 17 países a nivel global, con anomalías significativas en el número de muertes por COVID reportadas. Sumado a ello, hay evidencia que sugiere fuertemente manipulación maliciosa del número de fallecidos por COVID-19 en El Salvador.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> *Ibíd.*

<sup>14</sup> YSUCA, “*El Salvador continúa entre los países con anomalías en el número de muertes por COVID-19*”, <https://ysuca.org.sv/2022/03/el-salvador-continua-entre-los-paises-con-anomalias-en-el-numero-de-muertes-por-covid-19/>.

Sin embargo, el gobierno inició con la gestión de fondos provenientes de cooperación internacional para continuar con la respuesta frente a la pandemia. En ese sentido, el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) aprobó \$500,000 no reembolsables, con lo que llegó a un total de \$2 millones a través del Programa de Emergencia de Apoyo y Preparación ante el COVID-19. Estos fondos formaron parte de un programa orientado hacia los ocho países del Sistema de la Integración Centroamericana. Todos recibieron la misma cantidad, de manera que el BCIE desembolsó \$4 millones para este bloque.<sup>15</sup>

Tomando en cuenta lo anterior, se confirma nuevamente que un país muchas veces no puede dar respuesta a una situación de emergencia excepcional e inesperada por sí solo, siempre se solicita apoyo a la comunidad internacional para la obtención de financiamiento, asimismo, se refleja el cumplimiento de una de las variables en las que se desglosa el concepto de cooperación internacional, que es contribuir con el desarrollo de los países. Se puede deducir que la gestión de proyectos por parte del gobierno de El Salvador no representó mayor desafío para la obtención de fondos, permitiéndole brindar respuesta a la emergencia sanitaria.

No obstante, en el caso de las organizaciones no gubernamentales (ONG's) que trabajan en la ejecución de proyectos con poblaciones más necesitadas y con urgencia de resiliencia, el panorama se volvió un tema complicado, exigiendo mayor creatividad e innovación, para sacar a flote programas y proyectos que llevaran a la sostenibilidad. Tomando en cuenta lo anterior, y para generar un análisis más profundo, es necesario definir el concepto de Organización No Gubernamental. Cruz y Espinoza coinciden en manifestar que las ONG:

Son organizaciones inmersas dentro de lo que se conoce como sociedad civil, que a su vez está conformada entre otros, por voces ciudadanas de: líderes sociales, académicos e investigadores, organizaciones de la sociedad civil, y/u organizaciones no gubernamentales –ONG–, grupos, foros o movimientos; quienes desean participar en los asuntos públicos del país como contralores sociales que denuncian y quieren frenar la pobreza, la corrupción y la violación a los derechos humanos por un lado, y mantener las garantías constitucionales.<sup>16</sup>

En el país se registra un gran número de organizaciones no gubernamentales locales y agencias de cooperación extranjeras que trabajan con el fin de contribuir al desarrollo humano y mantener las garantías constitucionales tal como lo menciona la definición anterior, asimismo, cada organización y agencia de cooperación trabaja bajo un tema específico, por ejemplo, temas de salud, educación, incidencia política, niñez, derechos humanos, entre otros, y de acuerdo a esto, se definen las directrices y líneas de trabajo de cada una.

---

<sup>15</sup> Presidencia de la República de El Salvador, “Gobierno de El Salvador recibe cooperación no reembolsable del BCIE para continuar con la respuesta frente a la pandemia” (Conferencia de prensa, 23 de febrero de 2021).

<sup>16</sup> Anabel Cruz y José Luis Espinoza, “Mapeo y caracterización de la sociedad civil en Honduras”, acceso el 20 de julio de 2023, p. 248, <http://www.iadb.org/sds/doc/sgc-00-S.pdf>

Una definición similar, es la que hacen Coss y Zúñiga, quienes describen a las ONG's como "aquellas organizaciones intermedias entre las instituciones gubernamentales y los individuos, que se constituyen voluntariamente para satisfacer necesidades sociales y culturales mediante aportaciones de esfuerzos humanos y recursos materiales que se donan para ayudar a terceros".<sup>17</sup>

De ambas definiciones se extraen algunos elementos en común, por ejemplo, que el fin de la constitución de estas organizaciones es satisfacer necesidades de poblaciones que muchas veces no reciben apoyo directo del Gobierno. Cabe recalcar que, muchas veces el proceso de consolidar una organización de este tipo es voluntario y dependen mucho de la obtención de fondos internacionales para la sostenibilidad de esta.

Por su parte, Leopoldo Zavala Matulic, propone una definición más amplia de las ONG's al desarrollar los objetivos hasta el nivel de acciones:

Las ONG's son organizaciones de carácter social, independientes y autónomas, jurídicamente fundadas y que actúan sin finalidad de lucro. Su acción se orienta hacia la cooperación, al desarrollo y hacia la búsqueda de acuerdos de ayudas entre gobiernos con el objetivo de provocar la solidaridad y promover el desarrollo en los pueblos y sociedades del Tercer Mundo. Su acción busca la canalización de recursos públicos y privados para llevar a cabo proyectos de desarrollo autónomos en los países subdesarrollados. Esta acción sobre el terreno se complementa con las actividades de sensibilización y educación para el desarrollo..., y con las actividades de lobby o presión política ante los gobiernos y los organismos.<sup>18</sup>

Las tres definiciones coinciden en que el objetivo es promover el desarrollo de las poblaciones más vulnerables a través de la canalización de recursos. Algo interesante, es que actualmente muchas organizaciones dentro de sus proyectos incorporan actividades que promueven la sensibilización en diferentes temas, además, incorporan un componente político a fin de ejercer presión ante el gobierno por algunas situaciones sociales que necesitan más atención. No obstante, muchas veces también son exigencias propias del donante que solicita la integración de estos temas para poder optar a fondos.

Tomando en cuenta las diferentes definiciones mencionadas anteriormente, las organizaciones no gubernamentales jugaron un papel primordial frente a los retos económicos y sociales que el país atravesaba, especialmente en poblaciones vulnerables. Sin embargo, al inicio de la pandemia, muchos de los objetivos se pusieron en una situación de riesgo. La mayoría de las organizaciones, con el objetivo de mantenerse a flote, incorporaron en sus líneas estratégicas de acción el tema de atención a la pandemia por COVID-19, además, el proceso de identificación y

---

<sup>17</sup>Humberto Coss y León Zúñiga, "El Papel de las Organizaciones No Gubernamentales en un Gobierno Democrático", acceso el 22 de julio de 2023, <http://library.jid.org/en/mono42/cross%20y%20leon.doc>

<sup>18</sup>Leopoldo Zavala Matulic, Directorio ONGD, Coordinadora de ONG de Cooperación para el Desarrollo "Las ONGD en España. Origen y evolución", (1994), 215-224.

formulación de nuevos proyectos debían presentarse con mayor creatividad para competir con otros para la obtención de fondos.

Sumado a ello, muchas de las organizaciones se vieron en la necesidad de crear alianzas público-privadas que ayudaran a optimizar los recursos y generar un ambiente de colaboración y trabajo en red, para maximizar capacidades y dar cobertura a fin de que más población fuera impactada por su quehacer, creando estrategias de trabajo y mejorando su actuación en campo.

Según el estudio “Impacto COVID-19 en entidades no lucrativas” elaborado por la Fundación Deloitte, se afirma que “el 70% de las organizaciones sin ánimo de lucro en España preveían que sus ingresos se reducirían tras la crisis del COVID-19”.<sup>19</sup> El caso de El Salvador no estuvo muy alejado de esa realidad, debido a que muchas ONG’s vieron reducido el apoyo financiero, desde la recaudación por donaciones de ciudadanos hasta la colaboración de las áreas de responsabilidad social de las empresas o fondos entregados por otros organismos internacionales. Esto como consecuencia de que muchas agencias de cooperación optaron por dar prioridad a los temas de relacionados a la salud, específicamente a contrarrestar el impacto del COVID-19; en ese sentido, las organizaciones que se dedican a ejecutar proyectos en otro tipo de temas se vieron afectadas.

Aún no se cuentan con datos concretos de El Salvador sobre las consecuencias reales del coronavirus en el sector, lo cierto es que todas las entidades se enfrentan a un escenario futuro inestable y confuso, donde la improvisación y la toma de decisiones confluyen para evitar el colapso estructural de las entidades.<sup>20</sup> Esto debido a que la mayoría de organizaciones cuentan generalmente con una sola fuente de ingresos, siendo estos los fondos obtenidos de la cooperación internacional, y es por eso que cada vez se vuelve más difícil al estar en un escenario donde una gran cantidad de organizaciones compiten por la obtención de financiamiento y mantener de esta forma la sostenibilidad, sumado a ello, que cada vez las exigencias de los cooperantes se vuelven más complejas.

Ante una emergencia sanitaria, económica y social, las entidades sociales se presentaron también como las grandes salvaguardas de todas aquellas familias y sectores de población que más problemas afrontaron en este tipo de crisis. Las ONG’s son en mucha medida las mediadoras entre las necesidades reales de las personas y la ayuda que reciben por parte de los gobiernos. Enfrentarse a una situación de emergencia, les permitió abrirse a procesos innovadores, a implementar nuevas metodologías, sin embargo, también se evidenció que muchas que no contaban con planes de emergencia, vieron afectada la ejecución y continuidad de sus proyectos.

---

<sup>19</sup> Fundación Deloitte, “El 70% de las entidades no lucrativas en España prevé una reducción de sus ingresos Impacto COVID-19 en entidades no lucrativas”, Acceso el 20 de julio de 2023, <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/entidades-no-lucrativas-espana-impacto-covid-19.html>.

<sup>20</sup> Ihelp “El impacto del Covid-19 en las ONGs”, Acceso el 20 de julio de 2023, <https://www.ihelp.org.es/blog/el-impacto-del-covid-19-en-las-ongs/>.

### 1.1.3 Aproximaciones conceptuales para el análisis de la gestión de proyectos dentro de la Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud

En los acápite anteriores se han abordado ya los conceptos de cooperación internacional, desarrollo humano y organizaciones no gubernamentales. Por otro lado, para profundizar en la línea de investigación relacionada a la gestión de proyectos dentro de la Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud es necesario definir otros conceptos que servirán para el análisis; entre estos qué se entenderá por proyecto, teoría de calidad total, planificación estratégica, ejecución y monitoreo de proyectos.

Partiendo del primer concepto, Alfons Bataller, define el concepto de **proyecto** como:

Una iniciativa singular, no repetitiva, normalmente dirigida a alcanzar unos objetivos prefijados en un lapso de tiempo determinado y con un presupuesto también determinado, el logro de estos objetivos se consigue mediante la realización de una actividad compleja, susceptible de descomponerse en una serie de tareas interdependientes entre sí en cuanto a su orden de ejecución.<sup>21</sup>

Para ampliar lo expuesto en el párrafo anterior, siempre en la línea de definir el concepto de proyecto, la guía Project Dpro establece que:

Los proyectos ofrecen resultados integrados (entregables), que deberían conducir a mejores objetivos (resultados) para las comunidades y otras partes interesadas (como los donantes y la comunidad). Los proyectos tienen un límite de tiempo y se centran en los requisitos para ofrecer beneficios específicos para las comunidades de manera rentable y medible. Es indispensable usar prácticas de gestión de proyectos completas y de alta calidad para ayudar a las organizaciones a ser eficaces y eficientes.<sup>22</sup>

De ambas definiciones se extraen elementos que coinciden con la caracterización de un proyecto, entre estos: los proyectos cuentan con un periodo de tiempo y recursos limitados y tienen como propósito cumplir con un objetivo específico a través de la ejecución de una serie de actividades. Sumado a ello, también se plantea que un proyecto “es un proceso único (no estandarizado) que implica la identificación, diseño, puesta en marcha, ejecución y evaluación (planificación) de alternativas de respuesta no ensayadas (carácter innovador), con el fin de obtener unos objetivos, en un plazo determinado, y responder así a una necesidad o problema detectado, generando una situación mejor que la situación de partida.”<sup>23</sup>

Un aspecto más que agregan es que un proyecto es un proceso complejo que implica:

Adecuarse continuamente a una realidad cambiante, interactuar con otras personas, agentes sociales e innovar, identificando nuevas formas de hacer las cosas, con objeto de dar respuestas alternativas a las

---

<sup>21</sup> Alfons Bataller Díaz, “*La gestión de proyectos*” (2016).

<sup>22</sup> PM4GOS, “*Guía Project DPro*”, Segunda edición (2020), 21.

<sup>23</sup> Begoña Gavilán et al, “*Guía para la gestión de proyectos sociales*” (Berekintza Editorial, 2010), 7.

necesidades y problemas sociales que van surgiendo. Afrontar diferentes momentos o fases: identificación y maduración de la idea, diseño y formulación del proyecto, puesta en marcha y ejecución, evaluación y fin del proyecto.<sup>24</sup>

Cabe agregar que un proyecto cumple con un ciclo de vida constituido por un conjunto de actividades en las cuales se utilizan recursos físicos y humanos para producir bienes o servicios en un tiempo determinado. Los proyectos pueden variar en escala, propósito y duración. Se pueden gestar en la propia comunidad, ejecutarse con pocos insumos, y producir resultados tangibles en un breve periodo de tiempo. Otros proyectos pueden necesitar ingentes recursos financieros y generar beneficios solamente en el largo plazo.<sup>25</sup>

El ciclo de un proyecto representa un proceso continuo en el cual cada etapa brinda las bases para la siguiente. Por ejemplo, la información generada durante la identificación del proyecto brinda las bases para la preparación o diseño detallado del proyecto. Posteriormente se revisa la información generada en las etapas precedentes desde varios puntos de vista para asegurarse que el proyecto sea viable. Esta etapa se denomina evaluación previa o ex-ante.

La información de las etapas iniciales brinda las bases para el proyecto. Si estos fundamentos son sólidos es muy probable que se lleven a cabo las siguientes etapas de formulación o redacción definitiva y ejecución. Es importante señalar que en cualquier momento de las tres primeras etapas se puede determinar que el proyecto no se justifica y, por lo tanto, no se llevará adelante.

Generalmente se identifican seis etapas en el ciclo de un proyecto, a saber:

1. Identificación: primera elaboración de las ideas de un proyecto y diseño preliminar.
2. Preparación: diseño detallado del proyecto donde se incluyen los aspectos técnicos y operacionales.
3. Evaluación previa o ex-ante: análisis del proyecto desde el punto de vista financiero, económico, social (incluyendo aspectos de género), y ambiental.
4. Redacción definitiva: en función de los resultados de la evaluación previa, se elaborará la formulación definitiva del proyecto, incluyendo la propuesta financiera y el acuerdo de financiación.
5. Ejecución y seguimiento: realización del proyecto mediante de la aplicación de los medios establecidos en el acuerdo de financiación y revisión periódica del avance de las actividades y retroalimentación.
6. Evaluación: revisión periódica del proyecto con retroalimentación para el próximo ciclo del proyecto o para proyectos similares.<sup>26</sup>

Se establece que un proyecto constituye un proceso que incorpora distintas fases, desde una identificación del problema y objetivo específico que se quiere alcanzar, diseño de la propuesta, la puesta en marcha y ejecución de esta, hasta finalmente un cierre y evaluación. Una intervención social espera responder a una necesidad o problema detectado, generando una

---

<sup>24</sup> Begoña Gavilán et al, “*Guía para la gestión de proyectos sociales*” (Berekintza Editorial, 2010), 7.

<sup>25</sup> Clare Bishop, “Guía sectorial: gestión del ciclo de proyectos”, (Roma: D - FAO, 2002) eLibro. <https://elibro-net.minerva.remotexs.co/es/ereader/biblioues/96528?page=9>.

<sup>26</sup> *Ibíd.*

situación mejor que la situación con la que se inició. Es importante, además, la concepción que el autor tiene sobre que un proyecto debe adecuarse a una realidad cambiante, nada más lejos que el contexto que se vivió en 2020, periodo en que muchas organizaciones tuvieron que optar por reformular proyectos y adaptarse a una nueva realidad con el fin de no pausar el ejercicio de sus funciones.

En ese sentido, y siguiendo con la idea de que un proyecto incorpora una secuencia de fases, es relevante, definir otros conceptos del ciclo de proyectos que se desean abordar en esta investigación, partiendo con el concepto de planificación estratégica. Para Stephen Robbins y Mary Coulter la planificación estratégica se define como “lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar”.<sup>27</sup>

Sumado a lo anterior, para Robbins y Coulter existen 3 razones por la cual es muy importante planificar:

1. Existe una relación casi siempre positiva entre la planeación estratégica y el desempeño.
2. Los gerentes al estar en cambio constante con el fin de enfrentar la incertidumbre, emplean el proceso de administración para examinar los factores relevantes y decidir acciones para poner en práctica.
3. Por último es importante porque las organizaciones son complejas y diversas y cada una de sus partes debe trabajar en conjunto con las demás para cumplir los objetivos generales.<sup>28</sup>

Adicionalmente, la planificación estratégica “incluye los procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto”.<sup>29</sup> A partir del análisis de los autores precedentes, se observa la tendencia de que la planificación estratégica es importante porque sirve para definir una línea de acción para alcanzar un objetivo específico.

Una vez planteada la definición de planificación estratégica, también es necesario definir los conceptos de ejecución y monitoreo de proyectos. Al respecto, las fases de ejecución y monitoreo de proyectos ocurren cuando:

Se implementa la propuesta de proyecto, la cual implica el despliegue de las estrategias y acciones planificadas y la ejecución financiera y material del proyecto para obtener paulatinamente los propósitos

---

<sup>27</sup> Stephen Robbins y Mary Coulter, *Administración*, L. Madrigal y L. Pineda, Trads., (Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, 2014).

<sup>28</sup> *Ibíd.*

<sup>29</sup> La guía PMBOK, “Gestión del alcance del proyecto”, consultado el 20 de julio de 2023, <https://uacm123.weebly.com/1-gestioacuten-del-alcance-del-proyecto.html#:~:text=La%20Gesti%C3%B3n%20del%20Alcance%20del,se%20incluye%20en%20el%20proyecto.>

planteados. Comprende, a su vez, el monitoreo y control del desempeño del proyecto y los resultados y efectos que este produce.<sup>30</sup>

Adicionalmente, la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, incorpora lo siguiente con respecto a la fase de ejecución: “Se trata de los procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer las especificaciones del mismo”.<sup>31</sup> Y con respecto a la fase de monitoreo de proyectos establece que “son aquellos procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes”.<sup>32</sup>

Los aspectos mencionados en los párrafos anteriores cobran relevancia porque reflejan un proceso indispensable para la consecución efectiva de proyectos de desarrollo. Es interesante enfatizar la importancia de una buena planificación previamente a la ejecución de un proyecto. Es indispensable que en la fase de planificación se analicen cuáles son los objetivos que se quieren lograr con el proyecto, cuáles serán las acciones estratégicas y que esto se encuentre en coherencia con los recursos financieros que se tienen.

A lo anterior, también es importante sumar que todas las fases se encuentran vinculadas y el éxito de una depende de la otra, por ejemplo, si se hace un gran esfuerzo en lograr una buena planificación estratégica al inicio esto se refleja al momento de ejecutar cada una de las actividades tomando en cuenta los fondos aprobados, asimismo, el éxito de la ejecución se puede ver reflejado en la fase de monitoreo que implica la revisión del trabajo y las fuentes de verificación que respaldan el cumplimiento de indicadores. Cabe recalcar que, aunque exista una buena planificación y ejecución, pueda que se presenten situaciones externas que afecten el desarrollo del proyecto.

Por otro lado, tomando en cuenta los conceptos estudiados, y para efectos de la presente investigación es necesario abordar una teoría que represente también una guía de análisis para los siguientes capítulos. En ese sentido, se aborda la teoría de calidad total, entendida según el Dr. Armand Vallin Feigenbaum como:

Una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general, a manera de un compendio de las mejores prácticas de gestión que pueden y deben desarrollar las empresas y otras organizaciones, para adaptarse a la realidad actual de cambio cada vez más rápido.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Rosa Mercedes Almaguer Torres, Marisol Pérez Campaña y Luis Orlando Aguilera García, “Ciclo de vida de proyectos: Guía para diseñar e implementar proyectos de desarrollo local”, *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(2) (2021), 431-456. Epub 30 de agosto de 2021. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2021000200431&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2021000200431&lng=es&tlng=es).

<sup>31</sup> La guía PMBOK “*Gestión del alcance del proyecto*”.

<sup>32</sup> *Ibíd.*

<sup>33</sup> Diego Delgado Bustamante, Yesenia Meléndez Arista, Yomira Meneses Valle, y Pamela Tapia Chambergo. “*Administración de la calidad total.*” 2018.

El concepto de calidad total se descubrió en 1980, tras décadas de desinterés, debido a que muchas organizaciones se convencieron de que los productos y servicios de calidad eran la clave del futuro. Para muchas organizaciones significó un compromiso total con esta filosofía, sin embargo, continuaba ocupando un segundo plano para otras empresas. A pesar de ello, hoy en día todas ellas son plenamente conscientes de su trascendencia y van asumiendo el carácter estratégico tanto de la calidad de los productos como de su gestión.<sup>34</sup>

El concepto de calidad total implica la búsqueda de la excelencia coordinada y totalizadora en los procesos de las diferentes organizaciones, siendo a su vez la base del proceso de innovación y mejora continua.

Adicionalmente, el concepto de calidad total proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización y el involucramiento de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del beneficiario a nivel interno como del externo. Se puede definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).<sup>35</sup>

De lo anteriormente expuesto, es interesante enfatizar que para lograr la calidad total dentro de una organización es importante la innovación y mejora continua, y que esto permita la adaptación ante cualquier cambio, asimismo, la importancia del involucramiento de todas las personas, tanto a nivel interno como externo y con un nivel de compromiso alto para lograr un objetivo específico. Desde esa perspectiva, se puede vincular estas ideas con el riesgo al que muchas organizaciones no gubernamentales se enfrentaron con los desafíos que representó el COVID-19, un cambio inesperado que las obligó a adaptarse obligatoriamente a nuevos procesos, no obstante, faltaría estudiar si fueron bajo los estándares de lo que implica la calidad total, lo cual, se pretende analizar en el siguiente capítulo, específicamente, dentro de la Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud.

## 1.2 Marco histórico de la Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud

Una vez realizada la revisión conceptual y teórica que servirá para el análisis del trabajo que desempeña la Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud, en relación con la gestión de proyectos, es necesario conocer el origen, su historia, misión, visión, líneas de trabajo, así como

---

<sup>34</sup> Safety Culture, “Gestión de calidad total en las organizaciones en el 2023”, consultado el 20 de julio de 2023, <https://safetyculture.com/es/temas/gestion-de-la-calidad-total/>

<sup>35</sup> Instituto Aragonés de Fomento, “*Conceptos generales de calidad total*”, consultado el 21 de julio de 2023, <https://www.iaf.es/paginas/documentacion-calidad-total-01-conceptos-generales#:~:text=La%20filosof%C3%ADa%20de%20la%20Calidad,cliente%20interno%20como%20del%20externo.>

sus socios estratégicos, adicionalmente, qué significó para la Asociación la llegada de la pandemia y su respuesta a la misma en términos generales.

La Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud, se fundó el 25 de enero de 1985, obteniendo su personería jurídica en el mes de junio de 1986; gracias a la iniciativa y esfuerzo de un grupo de salvadoreños relacionados al tema de salud comunitaria en un contexto difícil para la sociedad salvadoreña particularmente para las comunidades rurales, muchas de las cuales estaban en zonas afectadas por la guerra civil con la cual duró 12 años.<sup>36</sup>

De acuerdo con lo planteado, la ASPS surgió como una alternativa en el campo de la salud comunitaria, comprometida con procesos sociales y con la población campesina marginada o excluida por diferentes razones de los servicios de salud brindados por el Estado. Inició su trabajo ofreciendo atención de emergencia, servicios de salud, medicina alternativa, formación de promotores y promotoras de salud, así como facilitando el acceso a medicamentos esenciales a población en condiciones de pobreza y en zonas del conflicto armado.

Desde esos inicios la ASPS ha pasado por diferentes fases de acuerdo con la situación social, política y económica del país, ya que desde su fundación ha tenido un fuerte compromiso social y arraigo a comunidades rurales, muchas de ellas ubicadas en las zonas de combate en el pasado conflicto militar salvadoreño, lo cual en alguna medida impactó e involucró a la institución en el proceso político y militar vivido en El Salvador en la década de los años 80.

Como resultado del recrudecimiento de la guerra civil que llegó a su máxima expresión en noviembre del año 1989, las organizaciones de la sociedad civil, entre ellas la ASPS, se vieron afectadas y forzadas a cerrar sus oficinas y suspender sus actividades temporalmente. Gracias a la cooperación y solidaridad internacional, es que en el primer trimestre de 1990 la ASPS reinició su trabajo con muchas dificultades y limitantes, primero en San Salvador y posteriormente en Usulután y San Miguel.<sup>37</sup>

Con anterioridad se han abordado una serie de conceptos que cobran relevancia porque se logran vincular con todo lo expuesto sobre el origen de la Asociación, su historia y trabajo realizado a lo largo de los años. En primer lugar, la organización no gubernamental nace como un esfuerzo de un grupo de personas de forma voluntaria, con el propósito de contribuir necesidades de poblaciones en condición de vulnerabilidad a través de la ejecución de proyectos y el apoyo de la cooperación internacional.

---

<sup>36</sup> Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud ASPS, “*Quiénes somos*”, Acceso el 8 de abril de 2023, <https://asps.org.sv/>.

<sup>37</sup> *Ibíd.*

En segundo lugar, la Asociación ya se había enfrentado a un fenómeno inusual que les significó un cambio drástico en el trabajo que venían realizando, un contexto de guerra civil, que llevó a muchas organizaciones a suspender sus actividades y en otros casos a cerrar, un caso no muy diferente a lo que significó el COVID-19. Y, en tercer lugar, se retoma el concepto de cooperación internacional, porque durante los diferentes contextos de riesgo ha significado un gran apoyo para la ASPS al punto de reiniciar nuevamente con las actividades y contribuir al desarrollo de la población beneficiaria de los diferentes proyectos.

### 1.2.1 Líneas de trabajo y donantes internacionales en el periodo 2020-2022

Para ampliar lo expuesto previamente, es necesario profundizar sobre las líneas de trabajo que funcionan como directrices para el desarrollo de las actividades dentro de la organización, asimismo, exponer quiénes son los facilitadores de los fondos internacionales y los socios estratégicos que apoyan en los procesos de seguimiento a los proyectos aprobados.

La Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud trabaja bajo 4 programas relacionados a las temáticas de sostenibilidad institucional, salud con Enfoque de Derechos, Ciudadanía activa en políticas públicas y ventas de servicios de salud. De esta forma, todas las acciones dentro de la organización se encaminan al cumplimiento de su visión, que establece.

Ser una organización de la sociedad civil que acompaña las transformaciones sociales que contribuyen a mejorar las condiciones de vida de la sociedad salvadoreña a través de la promoción de ciudadanía activa para garantizar el derecho humano a la salud, guiados por la justicia, igualdad, equidad y solidaridad, en alianza con otros actores y sectores.<sup>38</sup>

Con el programa de sostenibilidad institucional, ASPS busca el fortalecimiento de la gestión de fondos que permitan la implementación de programas y proyectos que mejoren las condiciones de vida de la población, contando para ello con un personal motivado y comprometido. Con respecto, al programa de salud con enfoque de derechos, se pretende contribuir a mejorar la calidad de vida de la población salvadoreña, reduciendo las inequidades de salud, con un enfoque de derechos, determinantes sociales y ciclo de vida.

Sumado a ello, el programa de Ciudadanía Activa en Políticas Públicas busca promover procesos de incidencia en las políticas públicas y participación ciudadana a nivel local y nacional, de manera articulada con otros actores sociales, a fin de contribuir a la garantía del derecho humano a la salud en base a las determinantes sociales.

Por otro lado, es importante hacer la aclaración, que ASPS cuenta con un programa de Venta de Servicios de Salud, con el que busca contribuir al financiamiento del presupuesto institucional a través de la venta de servicios de salud con calidad y calidez al público en general.

---

<sup>38</sup> Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud ASPS, “*Misión y Visión*”, (Acceso el 8 de abril de 2023), <https://asps.org.sv/>.

Como ya se ha abordado anteriormente, el concepto de organización no gubernamental incorpora varios elementos en su definición, entre estos, es que la mayoría de las organizaciones de este tipo depende su sostenibilidad de fondos internacionales, en este caso, ASPS no es la excepción, sin embargo, como parte de su estrategia de mantener a flote el trabajo institucional se ha incorporado en sus líneas de trabajo el programa de servicios de salud como una fuente de ingreso propio.

Una vez planteadas las líneas de trabajo, también se identifican como principales donantes internacionales durante el periodo de 2020 a 2022 para la ASPS, los siguientes: FOS de Bélgica, Unión Europea, Agencia de Solidaridad Extremeña, IPAS, Ayuntamiento de Badajoz, Alicante, Pontevedra, Generalitat Valenciana- GVA, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo-AECID, Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo-AACID.<sup>39</sup>

A raíz de lo anterior, se puede hacer un primer análisis en el sentido de que, a pesar de ser el 2020 un año muy distinto y con una situación mucho más desafiante que años anteriores, la ASPS siempre contó con el apoyo de la cooperación internacional en cuanto al financiamiento de proyectos, esto se puede deducir porque ASPS le apostó a contribuir mucho más al tema de salud, específicamente a contrarrestar el impacto de la pandemia, tema relevante para el contexto que se estaba viviendo en ese momento.

ASPS siempre ha evidenciado un compromiso social, teniendo una opción preferencial por la población más desprotegida, guiados por la mística de trabajo con ética y transparencia. De igual forma, se identifica con los problemas y las necesidades de las comunidades, promoviendo alternativas de solución. ASPS ha incorporado medidas especiales en salud y desarrollo humano a favor de determinados grupos o colectivos de niñas, niños, adolescentes, mujeres, hombres, adultos mayores.

El accionar de ASPS siempre se ha caracterizado por hacerlo sin ninguna distinción, exclusión, restricción o preferencia basada en criterios tales como sexo, orientación sexual, raza, color, edad, idioma, religión, culto, opinión, filiación, origen étnico o social, posición económica, discapacidad física o mental o cualquier otra condición de las personas, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de sus derechos humanos fundamentales.

### 1.2.2 Socios estratégicos en el periodo 2020-2022

En relación con la cooperación internacional, ASPS ha contado con el apoyo de 2 agencias de cooperación conocidas como Farmacéuticos Mundi y Solidad Internacional. Durante el periodo en mención, continuaron trabajando conjuntamente a fin de contribuir al desarrollo de poblaciones

---

<sup>39</sup> ASPS, “*Memoria de Labores*”, 2020-2021-2022.

vulnerables ante los efectos de la pandemia por COVID-19. No obstante, cabe aclarar que previamente a la pandemia, ASPS ya se encontraba trabajando juntamente con estas dos grandes agencias de cooperación. En ese sentido, es importante definir que Farmacéuticos Mundi apoyó más el tema de vigilancia epidemiológica y farmacéutica debido a su línea de trabajo que la define como:

Una ONG de cooperación al desarrollo, acción humanitaria y de emergencia con experiencia en la promoción de la salud integral y la ayuda farmacéutica a países menos favorecidos. Promovemos la prevención, la atención primaria, el acceso a los medicamentos esenciales y el fortalecimiento de los servicios públicos de salud combatiendo toda forma de discriminación y violencia contra las mujeres. Esto lo hacemos mediante procesos participativos con garantía de equidad, derechos humanos y apropiación cultural, permitiendo a las personas y pueblos elegir y protagonizar libremente sus propios procesos de desarrollo.<sup>40</sup>

Por su parte, Solidaridad Internacional apoyó en proyectos relacionados a la mejora de las economías familiares, de igual forma, en poblaciones catalogadas como vulnerables, cumpliendo de esta forma, a lo que estable su misión:

Nuestra MISIÓN es la erradicación de la pobreza con una mirada feminista, afrontando sus causas económicas, religiosas, culturales y medioambientales, así como, la extensión de la libertad y la igualdad de derechos en el mundo. En coherencia, implementamos programas que contribuyen al desarrollo humano sostenible con el fin de que las personas empobrecidas de La Tierra tomen el control de su propia vida.<sup>41</sup>

Desde que ASPS, Farmacéuticos Mundi y Solidaridad Internacional iniciaron su relación a través de una cooperación Norte – Sur, los proyectos impulsados conjuntamente han sido el resultado de una planificación previa de prospección e identificación que concluyó con la existencia de importantes coincidencias estratégicas. Sobre esa base, las entidades acordaron reforzar su colaboración en las temáticas de fortalecimiento del derecho a la salud, seguridad alimentaria, acceso al recurso hídrico, etc.

De lo anterior, cobra relevancia el concepto de planificación estratégica, mostrando la importancia de ésta al momento previo de iniciar con la ejecución de los proyectos. Fruto de las buenas relaciones y planificaciones se ha evidenciado la aprobación de proyectos aún en un año que representaba un gran desafío para otras organizaciones, (Ver: Cuadro 1. Listado de proyectos aprobados en el año 2020 en ASPS) no obstante, ASPS continuó sumando esfuerzos para continuar con el trabajo que contribuye al desarrollo humano en temas de salud y seguridad alimentaria que mejoran la calidad de vida de las personas.

---

<sup>40</sup> Farmacéuticos Mandí, “Quiénes somos”, acceso el 8 de junio de 2023, <https://farmaceuticosmundi.org/quienes-somos/>

<sup>41</sup> Solidaridad Internacional, “Quiénes somos”, acceso el 8 de junio de 2023, <https://www.solidaridadsi.org/es/p/quienes-somos>

Tabla 1. Listado de proyectos aprobados en el año 2020 en ASPS

Nombre del proyecto	Área de intervención	Objetivo del proyecto
"Mejora de respuesta MINSAL frente a COVID-19 con estrategias prev. Y de vigilancia equitativas y articuladas con las comunidades (Morazán, ES)"	Salud	Fortalecer rol y capacidad de resolución del ministerio de salud en gestión de epidemias con Enfoque basado en Derechos Humanos, con énfasis en la capacidad de respuesta del sistema público de salud frente a la COVID-19 en el dpto. De Morazán.
"Promoción de prácticas innovadoras, equitativas y sostenibles para la gestión del agua y la seguridad alimentaria en los municipios de Meanguera, Jocoaitique y San Fernando del departamento de Morazán, El Salvador".	Recurso hídrico y seguridad alimentaria	Contribuir al fortalecimiento de medios de vida resilientes para garantizar necesidades básicas en 3 municipios de Morazán, El Salvador
"Fortaleciendo la participación ciudadana en el ejercicio de la contraloría social y la incidencia en políticas públicas en salud"	Incidencia política	"Consolidar el trabajo del Foro Nacional del Salud con énfasis en la mesa departamental y la Mesa Nacional con el apoyo y compromiso del liderazgo comunitario".
"Energía Limpia/FNS"	Medio ambiente	"Fortalecer la incidencia política en las zonas que trabaja el Foro Nacional de Salud en los temas relacionados a la contaminación y daños al medio ambiente"

Fuente: elaboración propia con base en datos extraídos de la memoria de labores del año 2020.

### 1.2.3 La gestión de proyectos de la ASPS frente al COVID- 19

Ante la evolución acontecida en el escenario internacional con relación a los cambios generados por la pandemia de COVID-19, los proyectos de cooperación al desarrollo enfocados en el bienestar social y la salud de la población se volvieron relevantes e indispensables para contrarrestar los efectos de la pandemia. En ese sentido, el trabajo que desempeñó y hasta la fecha continúa haciendo la ASPS en temas de salud dentro de las comunidades, se hizo efectiva y oportuna para la gestión de proyectos y de esta forma obtener financiamiento internacional.

Sin embargo, aún con el apoyo internacional no se pudieron frenar todas las dificultades para que todas las actividades de los proyectos se ejecutaran de acuerdo con lo planificado,

reflejando que algunas actividades se desestimaron debido a las medidas excepcionales que tomó el gobierno de El Salvador, tales como la cuarentena obligatoria, el distanciamiento social, el cierre de espacios y suspensión de actividades. En ese sentido, los fondos de algunas actividades fueron orientados a la atención de emergencia por COVID a la población beneficiaria de los proyectos.

Sumado a lo anterior, no se pudo elaborar el Plan Estratégico Institucional. Debido a la situación de la pandemia, el año 2020 se dejó como un año de transición para hacer un análisis de contexto y elaborar el plan estratégico para el periodo 2021- 2025.<sup>42</sup>

No cabe duda de que el año 2020 significó un año de grandes retos y desafíos para la organización, debido a que se vieron en la necesidad de cambiar metodologías, innovar procesos y apostarle más al tema tecnológico. Por ejemplo, se optó por la modalidad de teletrabajo por un periodo de 4 meses y de esta forma, se llevó adelante la gestión y formulación de nuevos proyectos. Es importante destacar que los resultados de la gestión y formulación de proyectos para el año 2020 fue muy positiva, con la aprobación de 4 nuevos proyectos. (Ver: Cuadro 1, p.17)

### 1.3 Conclusión capitular

Al hacer este breve recorrido conceptual, se han dejado establecidas las líneas de orientación teórica que guían la investigación, en donde el concepto de cooperación internacional y desarrollo humano se ha vinculado con el apoyo brindado por la comunidad internacional para contrarrestar los efectos del COVID-19 y ayudar a muchos países a dar respuesta inmediata a las necesidades de la población en ese momento. Si bien es cierto, la cooperación internacional significó un gran apoyo a muchos países, también se evidenció que no fue suficiente debido a lo que implica la consecución del desarrollo humano que debe ser de forma integral y no solo a nivel de crecimiento económico.

Partiendo del análisis de diversas fuentes, se han podido abordar los elementos característicos de lo que se entiende por proyecto, qué implica una planificación estratégica, así como la definición de las fases que se abordarán a lo largo de esta investigación como lo son el monitoreo y la ejecución de proyectos. Sumado a ello, se definió la teoría de calidad total que también servirá como directriz en los próximos capítulos para analizar el trabajo que realizó ASPS en la gestión de proyectos en un contexto de pandemia, en el sentido de valorar si se aplicaron premisas vinculadas a dicha teoría.

De manera general, se concluye que la aparición del COVID-19 en el país representó un cambio inesperado y para la ASPS no fue ninguna excepción, llevándola a optar por nuevas metodologías de trabajo y a unir esfuerzos para dar cumplimiento a su misión y visión en un contexto donde la cooperación internacional se volvía cada vez más compleja y exigente por la

---

<sup>42</sup> ASPS, “Plan Estratégico Institucional”, 2021-2025.

competencia con otras organizaciones no gubernamentales para optar por fondos y así mantener la sostenibilidad.

Como se evidenció, la ASPS no dejó de contar con el apoyo de dos grandes agencias de cooperación siendo estas Farmacéuticos Mundi y Solidaridad Internacional, con quienes de forma asociada se logró obtener fondos internacionales para continuar con la ejecución de proyectos. Es por ello necesario hacer un análisis a profundidad sobre los desafíos que se enfrentaron en la fase de planificación, ejecución y monitoreo de proyectos, en un contexto distinto que les exigía nuevas metodologías e innovación, lo cual se abordará en el siguiente capítulo.

## CAPÍTULO 2

### DESAFÍOS EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DENTRO DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA PROMOTORA DE LA SALUD EN CONTEXTO DE COVID-19

Como se abordó en el capítulo uno, la crisis generada por COVID-19 significó un quiebre en la cotidianidad a nivel social, económico, en el ámbito laboral, en la salud, entre otros, situación que generó que muchas organizaciones se vieran en la necesidad de implementar nuevas estrategias para subsistir; es así como la planificación juega un rol importante ya que es la que permite definir las herramientas para la formulación de estrategias exitosas en aras de contrarrestar el impacto de una crisis, en este caso, la aparición de un virus que provocó gran incertidumbre sobre el rumbo a seguir, sumado, en ese momento, a la falta de información para enfrentarlo.

Analizar la planificación estratégica permite comprender su importancia, sus componentes y resultados, por lo cual, en este capítulo se abordarán tres aspectos: el primero, relacionado con el enfoque que la ASPS tenía estratégicamente previo a la pandemia, en segundo lugar, los desafíos en la planeación que la ASPS enfrentó durante el año 2020, y, en tercer lugar, si el proceso de planificación evolucionó partiendo de las lecciones aprendidas.

Para ello, se parte de la definición de planificación estratégica que se ha desarrollado en el capítulo uno, que la define como aquel proceso que engloba una serie de fases para definir el alcance del proyecto, los objetivos y establecer una línea de acción que permitan la consecución de éstos. En ese sentido, el objetivo del presente capítulo es describir las estrategias implementadas por la Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud en la fase de planificación a partir del inicio de la pandemia COVID-19 y si el proceso ha evolucionado hasta el escenario actual.

En ese sentido, realizar un análisis de los desafíos que la ASPS tuvo que enfrentar durante la fase de planificación estratégica constituye un aspecto relevante porque al enfrentar un nuevo contexto se volvió necesario para la asociación definir un plan de acción que permitiese continuar el trabajo que se estaba realizando, principalmente porque en gran medida los proyectos que ejecuta la organización se realizan con fondos internacionales y por ende, se debían cumplir con los requisitos de los donantes.

Por lo anterior, en el presente capítulo se abordan además los elementos característicos de la planificación estratégica de ASPS, haciendo un contraste con los planes estratégicos de la institución desde antes de la pandemia y su evolución a la fecha con sus respectivas estrategias implementadas.

Cabe agregar que, para la construcción del capítulo se ha tomado en cuenta la revisión de los planes estratégicos, memoria de labores, planes operativos anuales, desde años anteriores del periodo de investigación, hasta documentos elaborados durante y posteriormente al COVID-19. Asimismo, se han llevado a cabo una serie de entrevistas de tipo semiestructurada con actores claves de la organización específicamente personal que labora o laboraron en la institución, pero cuya participación fue importante en el marco de la planificación estratégica.

## 2.1 Abordaje metodológico

Antes de iniciar con el análisis de la planificación estratégica en el marco de las acciones realizadas por la ASPS, conviene necesario recordar que la presente investigación propone un estudio de caso con un alcance descriptivo, pues se recopila la experiencia del personal institucional que fue protagonista durante el período de investigación y que, dentro de la institución, fueron quienes enfrentaron la realidad tal y cómo se manifestó para ellos, por lo tanto, proporcionaron información valiosa para el desarrollo de la temática, compartiendo detalles de los componentes que caracterizaron el momento, de primera mano, así como las acciones desarrolladas ante ello.

Se realiza el abordaje de la temática desde una lógica deductiva, partiendo de las ideas generales que existen sobre una temática para luego, entrar de lleno a casos específicos que generen respuestas concretas sobre el fenómeno de estudio. Respecto a lo antes expuesto, se partió de las premisas generales sobre lo que significó la llegada del COVID-19, para posteriormente por medio de entrevistas semiestructuradas obtener las perspectivas y percepciones que poseen los actores sobre tal contexto. Por lo tanto, la inferencia analítica en este caso va de lo general a lo específico.

El enfoque estuvo determinado por el método de análisis cualitativo con enfoque fenomenológico. La utilidad de la investigación de carácter cualitativa, como lo expresa Roberto Hernández, radica en “comprender los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto”.<sup>43</sup>

Por lo tanto, como se mencionó con anterioridad, quienes brindaron la información central para esta investigación, fueron personas quienes, a manera de estudio de caso, compartieron la percepción que poseen entorno a los desafíos que representó la pandemia en el marco de la planificación estratégica, así como en la ejecución y monitoreo de proyectos. En lo que concierne al enfoque fenomenológico, de acuerdo con Fuster “este busca obtener la perspectiva de los participantes; sin embargo, en lugar de generar un modelo a partir de ellas, se explora, describe y comprende lo que los individuos tienen en común respecto a un fenómeno”.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández y Pilar Baptista, “*Metodología de la investigación*”. (6ta Edición, México: McGraw Hill Educativos, 2014), 358

<sup>44</sup> Doris Elida Fuster Guillen, “*Investigación Cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. Propósitos Y Representaciones*” 7 (1):201-29. <https://doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>.

Tal como se expuso anteriormente, la selección de los actores para esta investigación se realizó con el objetivo que cumplieran los siguientes criterios:

1. Personal que se encontraban laborando en la ASPS durante el periodo de 2019 a 2022.
2. Personal cuyo trabajo se vincula con algunos de los componentes de la planificación estratégica, ejecución y monitoreo de proyectos.
3. Personal que se encontrara laborando en la sede de San Salvador, así como en la sede de Morazán durante el periodo de 2019 a 2022.

A partir de lo anteriormente expuesto, las cinco personas que fueron seleccionadas cumplieron con los criterios de laborar durante el periodo de investigación y cuyos cargos se vinculan al área de la dirección ejecutiva y unidad de proyectos, tanto de la sede de San Salvador como de Morazán. Entre ellos se encuentra la Dirección Ejecutiva, Coordinación de Unidad de Proyectos, Coordinación de proyecto, Técnico de proyectos y Coordinación de sede departamental.

Por otra parte, con respecto a las técnicas de recolección de datos, se utilizaron medios documentales; en primer lugar, con la finalidad de conocer cuáles han sido los antecedentes en lo que concierne a la planificación estratégica y, en segundo lugar, identificar los cambios que ha experimentado el mismo. También se efectuaron entrevistas individuales al personal de la ASPS para contrastar con la información que brindan los medios documentales sobre la temática de estudio. Debido a ello, el instrumento de recolección de datos utilizado fue el de entrevista a profundidad semiestructurada.

Con la finalidad de mostrar los ejes principales sobre los que esta investigación se enfoca, se ha elaborado una matriz de variables, instrumento a través del cual se analiza, en función de cada una de las interrogantes que se han planteado, las principales variables que fueron utilizadas para guiar la búsqueda de información documental y de campo. Además, se ha desglosado para cada una de las referidas variables, las preguntas que vislumbraron los puntos transversales de los que se deseaba que las personas expresaran su opinión para contribuir al alcance de los objetivos del presente estudio. En ese sentido, esta matriz fue utilizada para el análisis de contenido de la información que brindó el personal de ASPS, y así, plasmar los resultados para cada una de las variables en el segundo y tercer capítulo.

Tabla 2. Matriz de variables empleada en la investigación

<b>Recurso metodológico: Entrevista semiestructurada</b>	
<b>Variab</b> les	<b>Preguntas</b>
Enfoque y metodología de la planificación estratégica antes y durante el COVID-19.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál era el enfoque principal que la organización tenía durante el proceso de planificación estratégica antes del inicio de la pandemia?</li> <li>- ¿Qué ajustes o modificaciones tuvieron que realizarse en la planificación estratégica dadas las condiciones provocadas por el COVID-19 en las que se encontraba el país?</li> </ul>
Ejecución y monitoreo de proyectos antes y durante la pandemia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles eran los métodos que utilizaban para la ejecución y monitoreo de proyectos antes de la pandemia?</li> <li>- ¿Cómo evolucionaron los métodos de ejecución y monitoreo para garantizar que los proyectos fueran efectivos?</li> </ul>
Desafíos en la gestión de proyectos durante la pandemia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles fueron los desafíos específicos que surgieron en la implementación de las fases de planificación, ejecución y monitoreo de proyectos durante la pandemia?</li> <li>- ¿Considera que existieron desafíos particulares en cuanto a la aprobación de proyectos y asignación de recursos?</li> </ul>
La gestión de proyectos en la actualidad y aspectos a mejorar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desde su perspectiva ¿Cómo se está llevando a cabo la gestión de proyectos en la actualidad, considerando la situación de pandemia mencionado anteriormente?</li> <li>- ¿Qué áreas específicas dentro de la organización considera podrían mejorarse en términos de planificación, ejecución y monitoreo de proyectos en el escenario actual?</li> </ul>
Cumplimiento de estándares de calidad en los proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿En su opinión, los proyectos que se implementaron durante el periodo de 2020 a 2022 mantuvieron los estándares de calidad que se esperaban?</li> <li>- ¿Hay evidencias del impacto generado por los proyectos en la población considerando los desafíos actuales? ¿Me podría brindar algún ejemplo?</li> </ul>
Adaptación e implementación de estrategias en el escenario actual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se han implementado nuevas estrategias o enfoques útiles para la gestión de proyectos en la actualidad a raíz de los desafíos que representó la pandemia? ¿Me podría brindar algún ejemplo?</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 2.2 Planificación estratégica para proyectos de desarrollo

Para iniciar con el análisis del proceso llevado a cabo dentro de la ASPS con respecto a la planificación estratégica, es necesario profundizar nuevamente en la definición de este concepto que ya fue abordado a grandes rasgos en el capítulo anterior pero que es importante estudiarlo y

contrastar cada componente del concepto con la práctica realizada dentro de la Asociación en un contexto de riesgo caracterizado como una emergencia sanitaria mundial.

De forma general, el concepto planificación se define como “Una actividad racional que tiene por objeto decidir sobre la asignación de recursos escasos en el logro de objetivos múltiples, a través de medios adecuados para su obtención”,<sup>45</sup> o bien como “El proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos”,<sup>46</sup> asimismo, “El proceso mediante el cual, partiendo de unos determinados antecedentes (por ejemplo, información aportada por evaluaciones previas o políticas o planificaciones de nivel superior) se toman decisiones que permiten establecer tanto los objetivos que se desea alcanzar como la manera de alcanzarlos (señalando por ejemplo, actividades y recursos necesarios)”.<sup>47</sup>

Las tres definiciones coinciden en que la planificación estratégica permite establecer objetivos específicos que se quieren lograr partiendo de los recursos que se tienen y estableciendo una ruta para cumplirlos. Adicionalmente, también es necesario comprender qué implica el concepto estrategia para entender el concepto de planificación estratégica con todos sus componentes. El diccionario de Administración y Finanzas lo define como el “conjunto de líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una Organización”. En este caso el concepto de estrategia se define como una ruta a seguir para que los procesos sean más eficientes y permitan la consecución de objetivos a largo plazo.

Sumado los dos conceptos anteriores, la planificación estratégica se define como “una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno”.<sup>48</sup>

Para la ASPS la planificación estratégica no es un concepto desconocido y es un esfuerzo que se ha venido realizando incluso antes de la pandemia. Al respecto, la directora ejecutiva de la ASPS menciona que:

---

<sup>45</sup> Mario Espinoza Vergara, “Programación: Manual para trabajadores sociales”, (Buenos Aires, 1989)

<sup>46</sup> J. Díez de Castro, y J. Rivas Costa, “Planificación” en Díez de Castro, J., Redondo López, C., Barreiro Fernández, C. y López Cabarcos, M. A. (2002): “Administración de empresas: Dirigir en la sociedad del Conocimiento”, (Madrid: Pirámide, 2002)

<sup>47</sup> Fernando Fantova Azcoaga, “Manual para la gestión de la intervención social: políticas, organizaciones y sistemas para la acción”. (Madrid: CCS, 2005)

<sup>48</sup> Gerrit Burgwal, y Juan Carlos Cuéllar, “Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales: manual de facilitación: incluye materiales para los participantes”. (Editorial Abya Yala, 1999)

Antes del inicio de la pandemia se trabajaba mucho en la planificación estratégica dando respuesta a varias cosas, una era que todos nuestros proyectos que íbamos a realizar o los que íbamos a atender era la determinación social de la salud, pues, porque eso nos permitía trabajar en una serie de temas y no solo el tema de salud específicamente, eso por una parte. Por otra parte, era también dar respuesta y contribuir más que todo al alcance de los objetivos de desarrollo sostenible a los que estamos adheridos como país y contribuir al plan de desarrollo que tenía el gobierno en ese momento que era el plan quinquenal.<sup>49</sup>

Se ha evidenciado en los diferentes planes estratégicos elaborados, que ASPS ha tenido una constante desde los inicios de la organización en la década de los 80 en construir la planificación estratégica quinquenalmente. La formulación del Plan Estratégico Institucional es para ASPS una respuesta para contribuir a la reducción de la inequidad de la salud e incidir en las políticas públicas en el país tal como lo establece su visión institucional de “Acompañar las transformaciones sociales que contribuyen a mejorar las condiciones de vida de la sociedad salvadoreña a través de la promoción de ciudadanía activa para garantizar el derecho humano a la salud, guiados por la justicia, igualdad, equidad y solidaridad, en alianza con otros actores y sectores”.<sup>50</sup>

Es en este marco que ASPS inscribe la mirada de equidad en salud, cuyo propósito central es que las personas alcancen su potencial de salud, independiente de sus condiciones sociales y económicas. En ese sentido, previamente a la pandemia, se definió centrarse en tres programas: a) Salud con Enfoque de Derechos; b) Ciudadanía Activa en Políticas Públicas y c) Sostenibilidad Institucional Integral, los cuales permitieron organizar y operativizar las intervenciones puntuales en los próximos cinco años guiados por un conjunto de principios y valores institucionales.

### 2.3 Enfoque de la planificación estratégica de ASPS antes del inicio de la pandemia

Como se mencionó anteriormente, ASPS desde sus inicios ha tenido como práctica construir cada cinco años su planificación estratégica. Para el análisis abordado en el presente acápite se tomará como referencia el último Plan Estratégico Institucional elaborado antes de la llegada de la pandemia, en el periodo comprendido de 2014 a 2019.

El Plan Estratégico Institucional 2015-2019, se encontraba vinculado en buena medida con el objetivo 4 del Plan Quinquenal de Desarrollo 2015-2019 correspondiente al Ministerio de Salud, que consistía en “Asegurar gradualmente a la población salvadoreña el acceso y cobertura universal a servicios de salud de calidad”. El Plan Estratégico Institucional, articulado a la apuesta del gobierno nacional, se constituyó como la principal herramienta de gestión, para orientar el rumbo de la organización hacia logros significativos en la realización del derecho a la salud con enfoque de determinantes sociales.

---

<sup>49</sup> Cecilia de Hernández, entrevista por Karla María Fuentes, “Entrevista N° 2”, 16 de agosto de 2023.

<sup>50</sup> “ASPS: Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud”, acceso el 12 de agosto de 2023, <https://asps.org.sv/>

Al respecto, uno de los coordinadores de proyectos, menciona que la “ASPS siempre ha tenido un enfoque de derechos, pero el derecho a la salud es el eje, la columna vertebral de todas las acciones, es la línea estratégica principal”.<sup>51</sup>

Por otra parte, el coordinador de la sede ubicada en Morazán, en relación al enfoque de planificación, plantea que:

Antes de la pandemia, en la institución se tenían 3 enfoques, el enfoque ambiental, enfoque de género y el enfoque organizativo, que tienen que ver con mejorar las condiciones de vida de la población enfocado en el tema de agua, saneamiento, salud. Pero el enfoque que le dábamos más énfasis nosotros, es a la ciudadanía activa en políticas públicas, digamos, cómo la población debería de demandar que se cumplan los derechos, en este caso el derecho a la salud, el derecho humano al agua y otros derechos. Son los enfoques que desde un inicio, tenía la institución estratégicamente, digamos, programas relacionados a la política pública, salud comunitaria, con enfoque de derechos y el otro que tiene que ver con la sostenibilidad institucional.<sup>52</sup>

Sumado a ello, para el quinquenio de 2015 a 2019 para ASPS era necesario apostarle a los problemas que desde su percepción aún persistían: inequidad de salud sin enfoque de determinantes sociales; riesgo de la continuidad del proceso de Reforma del Sistema Nacional de Salud; y riesgo de logro óptimo de la sostenibilidad institucional de ASPS.<sup>53</sup> Es así, que, ante la débil acción intersectorial para abordar las determinantes sociales de la salud, ASPS acompañó de forma decidida procesos que contribuyeron al fortalecimiento de la acción intersectorial a nivel local y nacional que posibilitaron la discusión, diseño y aprobación de políticas públicas con enfoque de derechos y determinantes sociales de la salud.

Lo expuesto anteriormente, coincide en que el enfoque de ASPS antes de la pandemia siempre ha sido el de derechos, siempre vinculado al tema de salud, pero también se incorporaban otras temáticas relacionadas al medioambiente, recurso hídrico, saneamiento y seguridad alimentaria, es decir, se tenía un abordaje multidimensional tanto en la planificación como en la ejecución de los proyectos. Otro aspecto al que le apostaban en gran medida era el de la sostenibilidad institucional. Hay que recordar que las organizaciones no gubernamentales se sostienen en gran medida con fondos internacionales; tal como lo plantea la Asociación Nuevo Amanecer de El Salvador, ANADES:

Como es obvio, las grandes transformaciones que se han dado en el mundo han incidido en la cooperación internacional al desarrollo. Sistema y mercado principal en el que actúan las ONG de manera bastante significativa. De manera muy esquemática podemos señalar algunas grandes tendencias que indudablemente marcan los nuevos desafíos que tienen nuestras instituciones; por ejemplo, el protagonismo creciente de la cooperación bilateral y multilateral que canaliza crecientes recursos hacia las ONG y la sociedad civil, que supone nuevas agendas y condicionalidades determinadas por ellos, así como cambios

---

<sup>51</sup> Alfredo Carvajal, entrevista por Karla María Fuentes, “Entrevista N° 1”, 19 de agosto de 2023.

<sup>52</sup> Rosendo Ramos, entrevista por Karla María Fuentes, “Entrevista N° 5”, 16 de agosto de 2023.

<sup>53</sup> ASPS, Plan Estratégico Institucional 2021-2025.

importantes en los flujos de recursos y en el estilo de relación con las organizaciones del Sur. En este proceso, las definiciones principales son de los donantes y son instrumentales a sus visiones e intereses, Frecuentemente las ONG devienen en contratistas de proyectos cuya concepción ha sido predefinida por las agencias de cooperación.<sup>54</sup>

En ese sentido, ASPS no ha sido la excepción ante ese suceso, pero también ha venido trabajando en la captación de fondos propios. A raíz de esto, es que dentro de las prioridades que tenía la organización antes de la pandemia se encontraba el riesgo que implicaba el logro óptimo de la sostenibilidad institucional.

Desde la perspectiva del equipo de planificación, ASPS enfrentó el riesgo de lograr la sostenibilidad institucional. Según el resumen ejecutivo del plan estratégico institucional de ASPS año 2015-2019, entre las principales causas que originaron dicho riesgo se encontraban las siguientes: la baja captación de fondos de la cooperación internacional; la limitada modernización de los procesos administrativos; la necesidad de potenciar el desarrollo organizacional; la carencia de mecanismos de medición de la imagen y posicionamiento de ASPS; el no mantener participación en alianzas y concertaciones locales, regionales y nacionales; y la baja generación de utilidades del Proyecto Autogestivo, (PAG).<sup>55</sup>

Con respecto a las estrategias implementadas para el logro de la sostenibilidad institucional, se creó el Proyecto Autogestivo, con el propósito de aportar ingresos al presupuesto institucional a través de la prestación de servicios de salud, odontológicos, laboratorio y otros, sin embargo, no se evidenciaron las utilidades programadas. En ese sentido, se planteó diseñar nuevamente un conjunto de estrategias para su fortalecimiento y que posibilitaran a ASPS generar una porción de los recursos que requiere para su funcionamiento, más allá de los vaivenes de la cooperación internacional.

Entre algunas de las potenciales estrategias de fortalecimiento del proyecto autogestivo que se definieron, fueron: Realizar estudio de mercado de la demanda, segmentación y precio de los servicios de salud, odontológicos y laboratorio; realizar estudio de factibilidad del PAG para determinar la inversión requerida, el tiempo de recuperación de la inversión, los recursos humanos requeridos; identificar capacidades y experiencias en el personal de ASPS que puedan convertirse en la prestación de servicios especializados; y elaborar plan de marketing de los servicios de salud, odontológicos y laboratorio.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Asociación Nuevo Amanecer de El Salvador, Desarrollo sostenible de las organizaciones sociales, "*Sostenibilidad de las organizaciones sociales*," (2013): 5, <https://www.amanecersolidario.org/files/Sostenibilidad-2013.pdf>

<sup>55</sup> Proyecto que ha sido creado con el propósito de aportar ingresos al presupuesto institucional a través la prestación de servicios de salud, odontológicos, laboratorio, nutrición, medicina general, pediatría y psicología.

<sup>56</sup> ASPS Resumen Ejecutivo de Planeación Estratégica Institucional 2015-2019, IV. Situación problemática y avances de la reforma de salud, "*Riesgo de logro óptimo de la sostenibilidad institucional de ASPS*", Pág. 10. PDF.

En términos generales, se puede decir, que la apuesta estratégica con respecto a la sostenibilidad institucional era garantizar la captación de fondos, porque de ello dependía la implementación de los dos programas sociales de ASPS (1. Salud con Enfoque de Derechos y 2. Ciudadanía Activa en Políticas Públicas) de cara a las y los beneficiarios en sus territorios de influencia. Lo anterior trae a cuenta, que el desarrollo organizacional, el reconocimiento y posicionamiento institucional y la participación permanente en alianzas o concertaciones locales, regionales, nacionales e internacionales, fueron las estrategias específicas que se planearon ejecutar con el fin de fortalecer la capacidad de captación de fondos de cooperación internacional.

#### 2.4 Metodología para la elaboración del plan estratégico en la ASPS

Para la construcción de la planificación estratégica se implementó la herramienta denominada FODA<sup>57</sup> que le permitió a la ASPS identificar algunas debilidades, como por ejemplo la limitada capacidad en la gestión de fondos no tradicionales, la falta de personal técnico en el área de proyectos y el poco involucramiento de la Junta Directiva en la gestión de fondos, entre otras.

Sin embargo, frente a esas debilidades institucionales y la amenaza de reducción gradual de los fondos de la cooperación internacional, ASPS identificaba también un conjunto de oportunidades como la movilización de fondos vía gubernamental para ser ejecutados por las ONG's; la existencia del “fondo verde” en el país; la disponibilidad de fondos concursables a través del gobierno; y la alianza con otras ONG's en la formulación, gestión y ejecución de proyectos.

Adicionalmente, se realizaron consultorías con expertos especializados en el tema tomando en cuenta la participación del equipo de dirección, coordinadores de proyectos, técnicos e incluso población beneficiaria con el fin de garantizar una mejor respuesta de acción en los próximos años. En ese sentido, el coordinador de proyectos menciona que:

La planificación estratégica se ha hecho combinada, a veces con consultoría externa y a veces interna y la participación se hizo como a diferentes niveles, formando un equipo estratégico de las áreas principales institucionales: unidad de proyectos, administración, algunos de las áreas de la sede en Morazán, departamento donde se ejecutan la mayoría de las acciones, algunas gerencias, inclusive la parte de la clínica institucional.<sup>58</sup>

Es importante resaltar que, aunque se optó por la contratación de un experto externo que apoyara con la elaboración de la planificación estratégica, se tomó en cuenta la opinión del personal de la ASPS, aspecto relevante porque son los protagonistas dentro de la organización, quienes manejan la información y conocen a detalle las fortalezas y debilidades. En ese sentido,

---

<sup>57</sup> Un análisis FODA es una herramienta diseñada para comprender la situación de un negocio a través del análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

<sup>58</sup> Alfredo Carvajal, entrevista por Karla María Fuentes, 19 de agosto de 2023, entrevista N° 1.

se considera como un elemento positivo dentro de la planificación, el involucramiento de las diferentes áreas para la construcción de las estrategias a implementar dentro de la ASPS.

Sumado a lo anterior, el entrevistado, también señaló que:

Luego también hay un segundo nivel que tiene que ver con socios y con directivos principalmente los que no están adentro de la institución. Ahora, para mi gusto, y eso quizá es como una reflexión, algo que quedó como fuera y muy poco se tocó es que nuestros socios casi no participaron en la planificación estratégica, se les consultó un poco. No a la profundidad que debería ser, porque cuando hablo de nuestros socios estratégicos, bueno en este caso este FARMAMUNDI y Solidaridad Internacional son como representantes del ámbito de la cooperación internacional.<sup>59</sup>

Es importante retomar lo mencionado anteriormente con relación al involucramiento de los socios estratégicos de ASPS, conocidos como Solidaridad Internacional y FARMAMUNDI, que han sido abordados en el capítulo anterior. A partir de lo expresado, se muestra como una de las debilidades dentro de la construcción del plan estratégico el poco involucramiento de estos actores para la definición de líneas estratégicas, aun y cuando son ellos parte fundamental del apoyo de la institución para la ejecución de proyectos. Sin embargo, tal como lo expresa la directora ejecutiva, sí hubo involucramiento de otras áreas, es decir, se tomaron en cuenta los puntos de las diferentes áreas que funcionan dentro de la ASPS, aspecto que se cataloga como algo positivo para conocer las diferentes fortalezas y debilidades que se esperan reforzar.

Sumado a lo anterior, la directora ejecutiva también establece:

Con respecto a la metodología de la planificación estratégica, casi siempre se ha contratado una consultoría externa. Durante el proceso se evalúa el plan quinquenal anterior y con las lecciones aprendidas, las recomendaciones y observaciones se formula el nuevo plan, tomando en cuenta el contexto en ese momento de los cinco años que vamos a hacer. En el proceso, este consultor hace el equipo con el que va a trabajar, pueden ser puestos claves. A veces también entrevista a actores políticos, sociales y locales.<sup>60</sup>

Adicionalmente, la coordinadora de la Unidad de Proyectos también explica:

Con respecto a la metodología, antes de la pandemia, la planificación estratégica se hizo a través de una consultoría, esa consultoría fue bastante participativa, duró bastantes meses porque se hizo un proceso con diferentes grupos de la institución. Entonces, con diferentes grupos de la institución, tanto de dirección de monitoreo, los equipos técnicos, se hacían a través de talleres, también realizó el consultor una visita de campo y, bueno, revisó también porque en ese proceso también hizo además de la planificación la evaluación del anterior. Entonces revisó todos los informes de labores de cada año, con base a eso hacía un contexto y luego hacíamos el proceso participativo.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Alfredo Carvajal, entrevista por Karla María Fuentes, 19 de agosto de 2023, entrevista N° 1.

<sup>60</sup> Cecilia de Hernández, entrevista por Karla María Fuentes, 16 de agosto de 2023, entrevista N° 2.

<sup>61</sup> Iris García, entrevista por Karla María Fuentes, 17 de agosto de 2023, entrevista N° 4.

De acuerdo con Pablo Navajo en su libro “Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: guía participativa basada en valores”, un elemento esencial en las organizaciones sin ánimo de lucro es la participación. La participación significa la implicación de la gente en los procesos de toma de decisiones en la implementación de programas, en sus beneficios, así como su implicación en la evaluación. Pero la planificación se convierte en un elemento esencial. La planificación, tal como se concibe, debe ser un proceso participativo, y las herramientas y técnicas con las que se van a trabajar, tienen sentido si se emplean de modo participativo, si no se hace así, su valor es muy escaso y limitado.

En ese sentido, la incorporación de una persona externa para la construcción de la planificación estratégica se considera positiva debido a que facilita la consolidación de nuevas estrategias partiendo de su experiencia y formación académica especializada en el tema, sin embargo, para sumar a esos elementos, se evidenció que el consultor no trabajó por sí solo, sino que, agregó el elemento esencial que está compuesto por la participación de diferentes actores para la definición de estrategias tomando en cuenta los resultados de las acciones realizadas en años anteriores.

Considerar la opinión del personal de ASPS desde las diferentes áreas fue un aspecto clave porque son ellos los que manejan la información y conocen a profundidad las necesidades de la organización o qué aspectos se deben mejorar. Se puede aseverar entonces que, sí se incorporó ese elemento esencial para la toma de decisiones tal como lo menciona el autor. De igual forma, se implementaron las herramientas necesarias para hacer un análisis exhaustivo del contexto y hacer un diagnóstico respecto de qué estrategias se acoplaban mejor a los intereses de la organización. Adicionalmente, algo importante que se ha identificado hasta este punto es que se realizó una revisión del plan estratégico quinquenal implementado previamente, lo que permitió evaluar nuevas estrategias de mejora a partir de las lecciones aprendidas identificadas.

### 2.5 Desafíos en la planificación estratégica de ASPS durante el año 2020

Para el análisis del proceso de planificación estratégica de ASPS y sus desafíos durante la pandemia, se toma como referencia lo que plantea Pablo Navajo en su libro “Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: guía participativa basada en valores” específicamente sobre las características que permiten asegurar el éxito de un sistema de planificación estratégica y sus respectivas fases. Esto con el fin de contrastar con lo implementado por la ASPS y analizar si realmente existió una planificación estratégica exitosa.

Según Navajo, cada autor plantea diferentes fases en el proceso de planificación estratégica. Aunque con nombres u orden distinto, coinciden de modo global en qué acciones tienen que desarrollarse para la elaboración de un plan estratégico. Se puede de forma general estructurar el proceso de planificación estratégica en torno a cinco grandes etapas, las cuales se desarrollan a continuación.

### 2.5.1 Organización del proceso

Un proceso de planificación requiere que la organización aporte recursos, y que sus miembros dediquen tiempo al análisis y la elaboración del plan. Por lo tanto, el primer paso es la decisión de elaborar un plan estratégico. En el caso de ASPS, se definió elaborar un plan estratégico quinquenalmente, sin embargo, la llegada del COVID-19 representó un quiebre en la organización por el hecho de enfrentar un contexto desconocido que generó mucha incertidumbre.

A lo anterior, la directora ejecutiva comentó que:

Con la pandemia, lo que nos pasó es que como se nos terminó en ese periodo el plan estratégico que ya teníamos, entonces ahí analizamos con la junta directiva que el futuro era bien incierto sobre todo porque como no se tenía mucha información sobre la pandemia, entonces ahí dijimos que había que esperar un año, que tendríamos que tratar de hacer las mismas actividades con los proyectos que ya estaban aprobados, que esperaríamos eso para hacer un buen análisis del contexto.<sup>62</sup>

Por otra parte, el técnico de la Unidad de Proyectos también agregó que:

El plan estratégico que en ASPS funcionaba como plan quinquenal, culminaba si no estoy mal en 2019 o inicios de 2020, sin embargo, por toda la tensión que se generó a partir de la pandemia, hubo todo un año, si no me equivoco, fue 2020 que la institución funcionó con el plan estratégico anterior. Debido a que plantear una nueva estrategia para 5 años más tenía que sustentarse en las modificaciones de agenda que el COVID había provocado, afectando de esta forma la planificación estratégica, debido a que no había un panorama claro hacia dónde se iba. En ese sentido, el plan estratégico se vio congelado básicamente 1 año.<sup>63</sup>

Adicionalmente, la coordinadora de proyectos explicó que:

La planificación estratégica finalizó en el 2019. Entonces se tenía que hacer nuevamente en el 2020 pero no la pudimos hacer ese año. Tomamos la decisión como equipo de dirección y también como junta directiva, la decisión de que ese año iba a ser un año en que no íbamos a tener plan estratégico. Entonces se realizó hasta el 2021, o sea a finales 2020 para ya tenerlo el periodo 2021 hasta el 2025.<sup>64</sup>

Las respuestas de las personas entrevistadas coinciden en que se tuvo que suspender por un año la construcción de una nueva planificación estratégica debido a la tensión generada por la pandemia y la falta de información en los primeros meses, entonces concluyeron que no era un objetivo prioritario crear una planificación sobre una situación incierta. Sin embargo, eso no significó suspender el trabajo operativo que ya se venía realizando, al contrario, se continuó trabajando bajo el plan anterior con el fin de no obstaculizar los resultados de los proyectos que se encontraban en ejecución, lo que implicó tomar varias decisiones como organización antes de que ocurriese una emergencia. Estas decisiones van desde cómo administrar los recursos humanos y

---

<sup>62</sup> Cecilia de Hernández, entrevista por Karla María Fuentes, 16 de agosto de 2023, entrevista N° 2.

<sup>63</sup> Edward Rauda, entrevista por Karla María Fuentes, 14 de agosto de 2023, entrevista N° 3.

<sup>64</sup> Iris García, entrevista por Karla María Fuentes, 17 de agosto de 2023, entrevista N° 4.

financieros, cómo coordinar mejor internamente y con los socios, y qué procedimientos de comunicación poner en marcha.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, si bien ASPS tomó una decisión radical de suspender el curso de la planificación estratégica obligada por la aparición del COVID-19 en el año 2020, sin obstaculizar la ejecución de los proyectos que ya venían trabajando, se concluye como un aspecto a destacar que no se elaborara un plan de contingencia que dictara qué acciones realizar o qué nuevas estrategias implementar durante ese periodo. Al respecto, según la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja “La planificación de contingencias significa preparar a una organización para que esté lista para responder de manera efectiva en caso de una emergencia. La planificación de contingencias es una herramienta de gestión que involucra a todas las partes de una organización. Puede ayudar a garantizar una ayuda humanitaria oportuna y eficaz a quienes más la necesitan. para que esté lista para responder de manera efectiva en caso de una emergencia”.<sup>65</sup>

A lo anterior, un plan de contingencia es importante al momento de tomar decisiones frente a una crisis, esto va desde cómo administrar los recursos humanos y financieros, cómo coordinar a nivel interno, con los donantes y socios estratégicos y qué procedimientos de comunicación o nuevas herramientas poner en marcha, lo cual no se evidenció que ASPS trabajara en un documento como tal.

### 2.5.2 Análisis estratégico

El análisis estratégico es un “proceso para descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra en relación con los factores competitivos que definen su campo de actividad, de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de su posición competitiva.”<sup>66</sup>

Claramente la situación de la pandemia en el año 2020 significó para ASPS un año de transición que implicaría realizar un mejor análisis de contexto y elaborar el plan estratégico para el periodo 2021-2025, debido a que el año 2020, fue un año de grandes retos y desafíos. Tal como lo expresa, el técnico de proyectos.

El desafío que sí considero que fue muy relevante fue el tema COVID-19 y este afectó transversalmente todos los aspectos de la vida organizacional. ¿Afectó la planificación estratégica? Claro que

---

<sup>65</sup> IFRC, Planificación de Contingencias, “¿Qué es la Planificación de Contingencias?”, <https://www.ifrc.org/es/nuestro-trabajo/desastres-clima-y-crisis/preparacion-para-desastres/planificacion-contingencias> (Consultada 17 de agosto 2023)

<sup>66</sup> Pablo Navajo Gómez, *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*, Vol. 6. (Madrid: Narcea ediciones, 2009), 50. <https://elibro-net.minerva.remotexs.co/es/ereader/biblioues/46037>

sí, el COVID-19 pasaba de ser un tema inexistente al tema prioritario en las agendas, no solo de la institución, no solo de ASPS, sino que pasó a ser un tema prioritario en todas las convocatorias de todos los donantes, no como tema transversal, sino como tema prioritario. Entonces esto supuso un desafío, sí, porque había que transformar toda la dinámica de trabajo y dirigirlas a este nuevo horizonte.<sup>67</sup>

No hay duda de que el COVID-19 se convirtió en el tema de prioridad y se volvió también un tema prioritario para los donantes. En ese sentido ASPS, tuvo que adaptarse a las exigencias del contexto y con el fin de obtener fondos tuvieron que reestructurar las justificaciones de los nuevos proyectos enfocados principalmente en el tema COVID-19 y cuál sería su aportación para contrarrestar los efectos de la pandemia.

Por otro lado, también se identificó otro gran desafío con relación al cambio de gobierno que estaba en transición durante en ese periodo, lo que implicó nuevas líneas de trabajo, nuevos temas a los que se les daría prioridad por parte del gobierno pero que no se habían dado a conocer a la población a través de un documento oficial. Tal como lo expresa la directora ejecutiva:

Ahora, cuando entra el nuevo gobierno la dificultad que tuvimos era que como no desarrolló un plan quinquenal de desarrollo del gobierno, nosotros adaptamos nuestra planificación al plan Cuscatlán que daba unos esbozos de qué es lo que quería hacer el gobierno.<sup>68</sup>

En términos similares, el coordinador de proyectos añadió acerca de los desafíos que se sumaron a la pandemia, relacionados con el cambio de gobierno:

La pandemia ya era un desafío, pero la forma de ser de este gobierno, sí nos trastornó bastante la planificación estratégica. Nos encontrábamos ante una situación de casi nulo acceso a la información y poca planificación por parte del gobierno central. Entonces eso nos representó un reto y dificultades porque no podíamos dar cuenta a nuestro donantes específicamente sobre el cumplimiento de algunos indicadores porque no había mucho acceso a la información.<sup>69</sup>

Siempre con relación a la transición gubernamental, el técnico de proyectos mencionó:

Creo que lo que marcó tal vez algún hito considerable en la planificación estratégica y en la gestión de proyectos, fue la transición gubernamental del ejecutivo. Recordemos que esto fue en el año 2019 unos pocos meses antes de la pandemia. Sin embargo, esta transición del órgano ejecutivo al gobierno actual del presidente Nayib Bukele, generó una transición muy importante porque más allá de ser un nuevo gobierno que rompía con toda la lógica bipartidaria, esto quería decir que también tenía sus nuevas formas de visualizar los procesos, de gestionar los procesos y de relacionarse con las organizaciones no gubernamentales, en este caso, como es el de ASPS. Entonces, esto supuso también un desafío, el poder adaptarse a la dinámica de trabajo del gobierno, porque ASPS en su rol de organización no gubernamental, juega al mismo tiempo un rol de titular de responsabilidad.<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> Edward Rauda, entrevista por Karla María Fuentes, 14 de agosto de 2023, entrevista N° 3.

<sup>68</sup> Cecilia de Hernández, entrevista por Karla María Fuentes, 16 de agosto de 2023, entrevista N° 2.

<sup>69</sup> Alfredo Carvajal, entrevista por Karla María Fuentes, 19 de agosto de 2023, entrevista N° 1.

<sup>70</sup> Edward Rauda, entrevista por Karla María Fuentes, 14 de agosto de 2023, entrevista N° 3.

Como parte de las exigencias de los donantes de cooperación internacional, estar alineados con los temas prioritarios del gobierno de turno es uno de los requisitos más importantes, porque la idea de ejecutar proyectos sociales es contribuir al desarrollo de las poblaciones vulnerables. Sin embargo, como ya lo expresaron las y los entrevistados, la falta de información, específicamente de un plan quinquenal con sus líneas estratégicas bien definidas y detalladas dificultó conocer a profundidad el plan estratégico del gobierno del presidente Nayib Bukele, sumado a un nuevo contexto de pandemia por COVID-19.

Otro desafío que se considera relevante fue el tema FODES<sup>71</sup>, dificultando específicamente el tema de contrapartida que en muchos proyectos siempre se solicita, sobre esto, el técnico de proyectos mencionó que:

El tema FODES fue un elemento importante que también jugó un rol muy importante al momento de definir las estrategias, los abordajes de los proyectos de ASPS, porque ya no podíamos contar con ese soporte relevante de las alcaldías en su calidad de actor, con capacidad de dar contrapartida en efectivo, ya no se contaba con eso realmente, con esa capacidad y muchos de los apoyos que se daban desde los proyectos de ASPS iban para las alcaldías. En concepto de contrapartida, entonces habrá sido estos desafíos que definitivamente modificaron el rumbo y el accionar de la institución.<sup>72</sup>

Es evidente que la ASPS logró identificar claramente las amenazas, siendo estas la aparición del COVID-19, la transición del gobierno y el tema FODES. Sin embargo, algo importante de resaltar es cómo a nivel estratégico ASPS pudo analizar y convertir las amenazas en oportunidades, tal como lo expresa el técnico de proyectos:

Esta experticia lo posicionaba muy bien ante las autoridades competentes, como el Ministerio de Salud y eso le permitía, bueno, nos permitía gestionar proyectos enfocados directamente en conjunto con el Ministerio de Salud. Entonces fue una oportunidad también, aunque el desafío era adaptarse a ese nuevo contexto, porque con cada proyecto escuchábamos cosas diferentes del COVID, con cada proyecto teníamos avances nuevos en el cómo la pandemia misma iba transformándose, transformando la gestión de proyectos, transformando la cooperación internacional.<sup>73</sup>

Lo anterior significa que ASPS, al ser una organización que promueve el derecho de salud con todas sus determinantes y al estar frente a una pandemia, vio la oportunidad de transversalizar el tema en todos los proyectos, logrando la aprobación de fondos internacionales y generando un acercamiento con el gobierno, específicamente con el MINSAL para hacer frente al COVID-19 reflejando hasta la fecha buenos resultados.

---

<sup>71</sup> Créase el fondo para el desarrollo económico y social de los municipios de el salvador, que podrá denominarse “fodes”, el cual estará constituido por: un aporte anual del estado igual al ocho por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del estado, que deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio fiscal, y entregado en forma mensual y de acuerdo a lo establecido en los artículos 4 y 4-a de esta ley, el cual podrá financiarse con: a) los subsidios y aportes que posteriormente le otorgue el estado. b) aportes y donaciones.

<sup>72</sup> Edward Rauda, entrevista por Karla María Fuentes, 14 de agosto de 2023, entrevista N° 3.

<sup>73</sup> *Ibíd.*

### 2.5.3 Formulación del plan estratégico

Una vez analizado el contexto y los desafíos identificados en ese periodo, se continúa con la elección de las estrategias adecuadas. Como ya se había abordado anteriormente, una estrategia “es una línea, un camino, que indica y plantea cómo lograr una misión u objetivo para nuestra organización”.<sup>74</sup> Además, la selección de la estrategia más adecuada supone un proceso de toma de decisiones, éste es “el proceso que conduce a la selección entre diversos cursos de acción alternativos”. No es un proceso completamente racional y entran en juego valores, principios, cultura de la organización, entre otros. Por lo tanto, el problema al que se enfrentan es la dificultad de establecer un proceso racional para elegir la estrategia adecuada, debido a la complejidad de la decisión y la incertidumbre de un entorno cada vez más complejo.

ASPS mantuvo dentro de su planificación estratégica la misión y visión y sus programas institucionales. La nueva estrategia para implementar fue principalmente el cambio de metodología de trabajo en un contexto de cuarentena domiciliar obligatoria. Tal como lo expresó la directora de ASPS “Lo que se cambió, más que todo, fue la metodología con la pandemia y tuvimos que reforzar más el tema de vigilancia epidemiológica”.<sup>75</sup>

También, el coordinador de proyectos agrega:

Con el tema de la gestión de proyectos, claramente se continuaron abordando los temas que la institución ya maneja. Pero ahora se involucraban temas como el género en el marco del COVID-19, cómo interpretamos la gestión ambiental en el marco del COVID-19, cómo interpretamos o cuál es la relevancia de la gestión del agua en el marco del COVID-19. Toda la gestión de los proyectos, toda esa culminación de ideas que se transforman en documentos de proyectos o en presupuestos de proyectos. Todo eso llevaba los enfoques que tradicionalmente la institución había manejado.<sup>76</sup>

Con lo mencionado anteriormente, entre las principales estrategias se involucró el tema del COVID-19 como un enfoque transversal en todos los proyectos, convirtiéndolo en un tema prioritario y justificando de mejor manera en los procesos de formulación al momento de solicitar fondos internacionales en el caso de nuevos proyectos. Por su parte, en el caso de los proyectos que ya habían sido aprobados previamente a la pandemia y que se encontraban en ejecución, se tuvo que reorientar actividades con sus respectivos recursos después de haber solicitado autorización a los cooperantes.

Y, por otro lado, respecto del cambio de metodología, ASPS se vio en la obligación de utilizar herramientas virtuales con el fin de garantizar el cumplimiento de objetivos de cada proyecto, procurando brindar los insumos necesarios al personal de la sede central ubicada en San

---

<sup>74</sup> Pablo Navajo, *Planificación Estratégica en las Organizaciones no lucrativas*, “Definición de Estrategias”, 119.

<sup>75</sup> Cecilia de Hernández, entrevista por Karla María Fuentes, 16 de agosto de 2023, entrevista N° 2.

<sup>76</sup> Alfredo Carvajal, entrevista por Karla María Fuentes, 19 de agosto de 2023, entrevista N° 1.

Salvador, así como al personal encargado de la ejecución de los proyectos ubicados en el departamento de Morazán. Tal como lo expresa la coordinadora de proyectos:

Fue necesario revisar los proyectos que teníamos, qué acciones podíamos hacer y también informar a los financiadores de actividades que se podían hacer y cambiar un poco la metodología, como por ejemplo hacer grupos más pequeños. También teníamos que ver cómo íbamos a trabajar, ese fue uno de los desafíos, teníamos que prepararnos para el trabajo en casa, nadie estaba realmente preparado, se tuvieron que ver pues sí algunos gastos en el sentido de comprar discos duros extraíbles. También, digamos, en la oficina, aseguramos que cada persona tuviera su computadora. Tuvimos que acoplarnos a esa nueva realidad.<sup>77</sup>

Como ya se ha profundizado anteriormente, la pandemia vino a generar cambios drásticos, no obstante, no siempre se contaba con la capacidad de adaptación. En el caso de la ASPS, se observa que sí logró adaptarse al cambio de metodologías que implicaban la utilización de herramientas virtuales y de cumplimiento de medidas de bioseguridad obligatorias, en ese sentido, se ve como un aspecto positivo que la ASPS lograra adaptarse a una nueva realidad, tal como lo establece Pablo Pantoja “todo proceso de dirección estratégica que pretenda ser útil para la organización debe tener en cuenta al menos el criterio de adaptación permanente a las nuevas realidades impuestas por el entorno cambiante”.<sup>78</sup>

#### 2.5.4 Implantación de estrategias

La implantación de las estrategias se define como el “conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para hacer efectiva o poner en marcha una estrategia de modo que se consigan la misión y los objetivos estratégicos”.<sup>79</sup> Implica la necesidad de introducir cambios en la organización.

Los requisitos para la implantación eficaz de una estrategia deben contemplar varios puntos como por ejemplo el que la dirección debe tener un compromiso claro con la implantación y participar activamente en el desarrollo, control y evaluación de ésta, hacer que la estructura de la organización se adecue a las necesidades de la planificación. La estructura de la organización se debe diseñar en lo posible para que sustente el logro de objetivos y la toma de decisiones para implantar las estrategias, optar por una dirección comunicativa y participativa, comunicar las estrategias a los elementos claves de la organización, evidentemente no tiene mucho sentido formular planes y estrategias si éstas no se comunican.<sup>80</sup>

Anteriormente se mencionó que ASPS definió una serie de estrategias partiendo del contexto en que se encontraba, buscó transversalizar el tema COVID-19 en todas las formulaciones para aplicar a fondos de cooperación internacional y también el cambio de metodología pasando a adaptarse a una modalidad virtual. En términos generales, la organización se vio beneficiada en

---

<sup>77</sup> Iris García, entrevista por Karla María Fuentes, 17 de agosto de 2023, entrevista N° 4.

<sup>78</sup> Pablo Navajo, *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*, 25

<sup>79</sup> *Ibíd.*, 17

<sup>80</sup> *Ibíd.*

cuanto a la captación de fondos y aprobación de nuevos proyectos (Ver Cuadro 1, p. 17) y aunque se implementó una nueva metodología vinculada a la utilización de herramientas virtuales, éstas no funcionaron de la misma forma tanto en la sede de San Salvador como propiamente en la zona de Morazán, específicamente en la ejecución de los proyectos. No obstante, se abordará a profundidad en el siguiente capítulo relacionado a la ejecución y monitoreo de proyectos y también si la implantación de estrategias representó un éxito para la organización cumpliendo los estándares de calidad correspondientes.

## 2.6 Evolución de la planificación estratégica dentro de la Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud posterior a la pandemia

Para el análisis de este acápite se tomó como referencia el documento de Planificación Estratégica Institucional 2021-2025, el cual presenta varias particularidades que son importantes de resaltar. En primer lugar, en cuanto a su punto de partida, es decir el año 2019 fecha en la que finalizó la Planificación Estratégica Institucional anterior 2015-2019; por lo que el 2020 la ASPS tuvo que haber iniciado con un nuevo plan y por consiguiente el primer Plan Operativo Anual (POA), sin embargo, el surgimiento de la pandemia del COVID-19 a finales del 2019 y la posterior cuarentena decretada en el país, imposibilitaron hacer un proceso normal de planificación estratégica y de elaboración del POA tal como se ha profundizado en el acápite anterior, por lo que la junta directiva de ASPS acordó dejar el año 2020 para realizar el ejercicio de planificación mientras la institución se adaptaba a la “nueva normalidad” en medio de la evolución de la pandemia.

Por otro lado, la planificación del 2021 analizó aparatajes como la nueva estructura política que gobernaba, los escenarios económicos que afectaban al país y la situación en el ramo de salud. Es vital destacar que en ese periodo ya se tenía más claridad sobre todos esos fenómenos permitiéndole a la ASPS tener una visión más clara de cara al análisis de la planificación estratégica post COVID-19.

La Planificación Estratégica Institucional correspondiente al periodo de 2021-2025 contempla 4 programas, la novedad es que actualmente se incluye un programa que se enfoca exclusivamente en el fortalecimiento institucional, dos programas que reflejan los programas y proyectos que ASPS ejecuta con el apoyo de la cooperación internacional y finalmente el cuarto programa que está referido al esfuerzo propio de generación de ingresos, principalmente a través de la venta de servicios de salud que ASPS ofrece al público en general, y que para el quinquenio se vislumbran cambios importantes en materia gerencial, publicidad y de inyección de capital.

El POA 2022 corresponde al ejercicio operativo del año 2 del Plan Estratégico Institucional (PEI) correspondiente al período 2021-2025. En este se detalla la ejecución de 16 proyectos, correspondientes a los programas: “Salud con enfoque de derechos” y “Ciudadanía Activa en Políticas Públicas” los cuales son producto de las gestiones de cooperación que se realizaron ante

agencias de financiamiento y que se logró gracias al acompañamiento de cinco socios de cooperación. Los proyectos responden a temas vinculados con los esfuerzos institucionales de contribuir a mejorar la situación de salud de las comunidades con un enfoque de determinantes y la vez se propicia la organización comunitaria entorno a la exigibilidad de sus derechos, como son el derecho a la alimentación, el agua y saneamiento. Por otro lado, dada la continuidad en la situación de salud producto de la pandemia se tiene planeado ejecutar acciones dirigidas a enfrentar los efectos de la pandemia del COVID-19, fortaleciendo las medidas preventivas, apoyando a los gobiernos locales y fortaleciendo el sistema nacional de salud.

En relación al programa de “Sostenibilidad Institucional”, durante el ejercicio 2022 se propuso mejorar la calidad del que hacer institucional, mejorando los procesos de monitoreo y de sostenibilidad de los proyectos, actualizando los procesos técnicos-administrativos, facilitando la actualización de conocimiento del personal, desarrollando una estrategia de comunicación interna y externa, que permita mejor posicionamiento en el sector como una ONG especializada en temas de salud con un enfoque de derechos.<sup>81</sup>

Finalmente, el cuarto programa “Venta de Servicios de Salud”, está referido al esfuerzo institucional para la generación de recursos propios a través de la venta de servicios de salud. Con la cuarentena decretada por el gobierno en los primeros ocho meses del 2020, supuso el cierre a los servicios brindados al público. Durante el 2021 el ritmo de la recuperación económica del país estuvo determinada por el retorno gradual a las diferentes actividades económicas, el incremento en los ingresos de hogares proveniente de salarios y remesas familiares, entre otros factores. En esa línea, la estrategia para el fortalecimiento de este programa incluye la contratación y mantenimiento de un/a gerente para su dirección que constantemente renueve la imagen y equipo de laboratorio y odontológico, y desarrollando una estrategia de publicidad, entre otros.

A partir de lo anterior, los cambios identificados en cuanto a los programas que dirigen el rumbo de la ASPS es que se incorporó un programa más, enfocado especialmente a la venta de servicios de salud, lo que significa que la ASPS sitúa de forma prioritaria la generación de fondos propios y no solo depender de la cooperación internacional. Por otro lado, aunque el resto de los programas continúan siendo los mismos (programa de salud con enfoque de derechos, programa de ciudadanía activa en políticas públicas y programa de sostenibilidad) algo característico y relevante es que incorporan los temas del COVID-19 y género de forma transversalizada, colocándolos de igual forma, como temas prioritarios.

## 2.7 Conclusión capitular

Después de hacer un abordaje temporal de la planificación estratégica implementada por la ASPS, es decir, antes, durante y posterior a la pandemia se concluye que la Planificación Estratégica cumple un rol importante ya que facilita la toma de decisiones con respecto al quehacer

---

<sup>81</sup> ASPS, Plan Operativo Anual 2021, “I Presentación”. Pág. 3-4. (PDF)

y al camino que deben recorrer las organizaciones, a través de la implementación de acciones específicas o estrategias , pero también es importante al momento de adaptarse a nuevos cambios y a las demandas que impone el entorno, especialmente en situaciones inciertas como lo significó el COVID-19, con el fin de lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

En el caso de la ASPS, desde antes de la pandemia ya se tenía una constante de construir quinquenalmente la planificación estratégica, a través de consultorías externas especializadas en el tema, lo que se considera como algo positivo porque se parte de la teoría, experiencias y lo más importante, la utilización de una metodología participativa que involucró las diferentes áreas que conforman la organización. De esta forma, se considera que fue un aspecto positivo, porque se da la oportunidad de profundizar y analizar todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El consultor entonces, basado en su experiencia y especialización apoyó en la construcción de estrategias con un enfoque objetivo y sustentado en la información brindada por el mismo personal de la institución definiendo las estrategias más adecuadas.

Continuando con la línea del párrafo anterior, sin bien la ASPS ha definido sus fortalezas y debilidades, el desafío más grande evidenciado es la falta de un plan de gestión de fondos, que sin duda se cataloga como una herramienta importante dentro de una planificación estratégica exitosa, debido a que se encuentra dentro del área de sostenibilidad financiera. Cabe recalcar, que hace falta un plan bien analizado y estructurado que incorpore la innovación de nuevas estrategias de captación de fondos que permita a la organización fortalecerse y lograr un mayor alcance.

Volviendo al tema de la planificación estratégica como tal, no se evidenció un plan de seguimiento o monitoreo, tampoco reuniones o alguna actividad similar que permitiera conocer los avances y opiniones, tanto a nivel territorial con el personal de la sede ubicada en Morazán, como con la misma población meta, lo que supone una situación que es necesario fortalecer para el cumplimiento de la misión y visión de la ASPS.

Por otro lado, el año 2020, significó para la ASPS un año de grandes retos y desafíos por la situación de pandemia que debía enfrentar con todas sus implicaciones, entre ellos: las medidas de bioseguridad obligatorias, cuarentena domiciliar, reorientación de actividades y presupuesto, transición del gobierno, el tema FODES, entre otras, que se abordarán a profundidad en el capítulo tres, específicamente sobre la ejecución y monitoreo de proyectos. Sumado a ello, la ASPS se vio en la necesidad de adaptarse a la modalidad de teletrabajo por un periodo de 4 meses y llevar adelante la gestión y formulación para nuevos proyectos. Cabe aclarar, que la institución supo manejar de forma eficiente la situación, es decir, supo adaptarse a una nueva realidad, principalmente el adaptarse a una metodología de trabajo virtual.

Adicionalmente, ASPS catalogó al COVID-19 como tema prioritario dentro de su planificación estratégica, y lo transversalizó durante los procesos de formulación de proyectos y en todo el actuar de la organización en general. Lo anterior, generó resultados positivos con respecto a la gestión y formulación de proyecto para el año 2020, reflejando que el riesgo o amenaza que pudo significar el COVID-19 para muchas organizaciones, para ASPS representó una oportunidad, formulando proyectos de desarrollo enfocados a contrarrestar los efectos de la pandemia.

Si bien se lograron resultados positivos, se identificó que no se contaba con un plan de contingencia, lo cual, hubiese sido importante construir justo en un contexto de incertidumbre y de poca información; el plan de contingencia incluso hubiese facilitado la solicitud de permiso a los cooperantes en cuanto a la reorientación de algunas actividades o presupuesto, sin embargo, no se evidenció.

Otro punto es que, la planificación estratégica de la ASPS ha evolucionado de forma positiva a la fecha, presentando algunos cambios con respecto a la anterior, por ejemplo, se amplía el número de programas pasando de 3 a 4, siendo estos: Programa de Sostenibilidad Institucional, Programa de Salud con Enfoque de Derecho, Programa de Ciudadanía Activa en Política Públicas y Programa Venta de Servicios de Salud ASPS. Esto se puede interpretar a partir de la pandemia como un impulso para invertir en la modernización de los procesos, a darle prioridad a la sostenibilidad institucional con fondos propios a través de los servicios de salud y no depender únicamente de la cooperación internacional. Sumado a ello, aunque ASPS ya transversaliza el enfoque de género en todos sus programas y proyectos y al interior de la organización, en el Plan Estratégico se han propuesto metas e indicadores específicos con lo cual ASPS muestra su apuesta por la igualdad sustantiva de género.

Finalmente, se concluye que el objetivo del presente capítulo se logró al describir cuáles fueron los desafíos durante la fase de planificación estratégica y cuáles fueron las estrategias que la ASPS consideró a implementar según sus necesidades de mejora. En el siguiente capítulo se analizará si dichas estrategias realmente funcionaron, si representaron un éxito para la gestión de proyectos y si la ejecución de proyectos se realizó bajo los estándares de calidad total.

## CAPÍTULO 3

### DESAFÍOS EN LA EJECUCIÓN Y MONITOREO DE PROYECTOS DENTRO DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA PROMOTORA DE LA SALUD EN CONTEXTO DE COVID-19

La pandemia conllevó una serie de desafíos en la gestión de proyectos tal como se ha descrito en los capítulos anteriores, resaltando la importancia de la planificación estratégica para contrarrestar el impacto del COVID-19 en el quehacer de la ASPS. Pero también, en el campo de la cooperación internacional al desarrollo la “ejecución” y “monitoreo” de los proyectos forman parte del acervo diario del trabajo de las organizaciones. Para ASPS la ejecución y monitoreo es equiparable al control de calidad de los productos emanados de los proyectos.

Asimismo, es importante analizar la ejecución y monitoreo, porque son parte del ciclo de vida de un proyecto, enfocado en el desarrollo de actividades, del registro y presentación formal de avances y consolidación de resultados de la intervención bajo los estándares y formatos predefinidos por las entidades cooperantes y financiadoras. Cabe recalcar que para garantizar que los elementos presentados en el marco del seguimiento de los proyectos y programas cuenten con la calidad idónea, es indispensable que se haya transitado por un adecuado monitoreo de las acciones puntuales, las cuales a su vez alimentarán los informes más amplios a presentarse.

En ese sentido, el objetivo del presente capítulo es describir los desafíos identificados durante la fase de ejecución y monitoreo y si las estrategias enumeradas en el capítulo dos contribuyeron en la consecución de los objetivos de los proyectos que se estaban implementando durante ese periodo. Además de esto, se analizará si el trabajo realizado por la ASPS cumplió los criterios de la calidad total, tomando en cuenta el contexto inusual que representaba el COVID-19.

Cabe agregar que, para la construcción del capítulo se ha tomado en cuenta la revisión del sistema de monitoreo de la ASPS, resultados de las evaluaciones de algunos proyectos y revisión bibliográfica. Asimismo, se han tomado en cuenta las entrevistas cuyo abordaje metodológico fue establecido en el capítulo dos, específicamente con el personal que labora o laboraron en la institución durante el periodo de investigación.

### 3.1 Análisis de los resultados de las entrevistas

Como se ha abordado en el segundo acápite, la investigación se orientó a través de seis variables, las cuales se abordan a continuación.

Según la variable relacionada al enfoque y metodología de la planificación estratégica antes y durante el COVID-19, todas las personas entrevistadas concuerdan en que la institución trabaja alrededor de tres enfoques siendo el más predominante la determinación social de la salud; la aparición de la pandemia trastocó la planificación institucional debido a que se tenía una incertidumbre sobre el futuro próximo. Además, coinciden en que utilizan mecanismo externos para realizar una planificación quinquenal objetiva. De forma negativa, enfatizan que la ausencia de una línea de trabajo ministerial afectó la planificación institucional. Del mismo modo, todos convienen en mencionar que durante la gestión de proyectos tuvieron que diseñar las intervenciones bajo el COVID-19 como tema prioritario, pero que no supuso una dificultad institucional para presentar propuestas. Un ejemplo claro de ello es que según un comunicado de prensa del Banco Mundial, éste proporcionó fondos para continuar apoyando la respuesta y vacunación contra el COVID-19 en el país.<sup>82</sup>

En relación a la variable vinculada a la ejecución y monitoreo de proyectos antes y durante la pandemia. La población consultada converge en que el monitoreo previo a la pandemia se realizaba a través de visitas a territorio. Sin embargo, con la llegada de la pandemia identificaron algunos retos en el sistema de monitoreo por lo que el cambio se identificó en realizar actividades de forma virtual. De igual forma, todas las personas alinean sus opiniones al expresar que esa metodología no fue efectiva pero que puede considerarse como un elemento al que institucionalmente trataron de acoplarse, esto coherente con las ideas de Van Raaij y Schepers, que apuntan a que tanto la facilidad como la utilidad percibida por el usuario son factores que determinan la aceptación de nuevas tecnologías.<sup>83</sup> Sumado a ello, solo una persona entrevistada expresa que, los proyectos tenían un monitoreo personalizado de acuerdo a la naturaleza del mismo y que el cambio fue positivo al propiciar sistemas más robustos digitalmente.

La tercera variable está asociada a los desafíos en la gestión de proyectos durante la pandemia. Del total de personas entrevistadas, dos coinciden en que los principales desafíos que surgieron en la planificación y ejecución fueron el cambio de gobernante, lo que condujo al limitado acceso a la información así como la inclusión del COVID-19 como tema prioritario en todos los proyectos; tres personas enfatizan en que el principal reto se traduce en el uso de medios virtuales para la ejecución de actividades formativas y de seguimiento institucional, dos personas

---

<sup>82</sup> Banco Mundial. El Banco Mundial proporcionará US\$100 millones para continuar el apoyo a la respuesta y vacunación contra la COVID-19 en El Salvador. 16 de junio de 2022. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/06/16/el-banco-mundial-proporcionar-us-100-millones-para-continuar-el-apoyo-a-la-respuesta-y-vacunaci-n-contra-la-covid-19-en->

<sup>83</sup> Erik m, Van Raaij, Jeroen JL Schepers. La aceptación y el uso de un entorno de aprendizaje virtual en China. Abril de 2008. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360131506001382>.

señalan que la reducción del número de participantes en actividades formativas, se consideró un reto sobre todo porque era necesario cumplir las metas planificadas. Asimismo, toda la población consultada afirma que las crisis pueden transformarse en una oportunidad, tal es el caso para las organizaciones que trabajan el área de la salud en donde la pandemia significó una puerta para acceder a recursos financieros. De la misma manera, en relación a la asignación de recursos, tres personas opinan que no fueron congelados los fondos internacionales de proyectos que habían sido planificados previamente, permitiéndoles hacer reajustes financieros.

Por otro lado, asociado a la gestión de proyectos en la actualidad y aspectos a mejorar, la población que participó en la consulta tienen diversas respuestas, por un lado, mencionan que la gestión se ve limitada porque los financiadores cada vez disminuyen la disposición de dinero pero tienen mayores exigencias. A nivel interno, la rotación del equipo de monitoreo afecta la estabilidad de la unidad de trabajo. Otra persona expresó que no ha habido cambios en la gestión, pero internamente sí, ya que se han enfocado en el seguimiento de proyectos de manera virtual. Del total de población consultada, todas sus respuestas se ven armonizadas en cuanto a que es necesario fortalecer más que un área la capacidad de interconectividad entre áreas para dar cumplimiento al monitoreo financiero así como en el cumplimiento de la planificación periódica.

La quinta variable está asociada al cumplimiento de estándares de calidad en los proyectos. Del total de personas participantes, dos señalan que los proyectos durante la pandemia no tuvieron los mismos criterios de calidad que en años anteriores pero que fortalecieron los vínculos con sus socios. Las principales razones por las que disminuyó la calidad fueron la saturación de trabajo y la adaptación de las actividades en la pandemia; no obstante, el resto de entrevistados enfatizan en que sí se mantuvo la calidad de los proyectos, sustentándose en los resultados de las evaluaciones externas. En otro orden de ideas, tres personas consultadas afirman que no es posible hablar de impacto porque es un término muy amplio, sin embargo, consideran que sí existe una intervención que ha fortalecido capacidades e infraestructura y son aquellos que fueron desarrollados con el Ministerio de Salud enfocados a combatir el COVID-19; paralelamente, el resto de participantes aseguran que sí existe un impacto a partir de los proyectos implementados, mayormente lo evidencian en los cambios de patrones y actitudinales de las personas beneficiarias.

La última variable se conecta con la adaptación e implementación de estrategias en el escenario actual. Todas las personas implicadas aseveran que se emplearon nuevas estrategias como reuniones de seguimiento virtuales, la metodología de procesos formativos, es decir, uso de plataformas digitales y procesos online y el uso de medios digitales para el registro de información.

### 3.2 Desafíos en la ejecución de proyectos durante la pandemia

El año 2020 a pesar de ser un año con grandes cambios, principalmente derivados de la pandemia, ASPS continuó con el ejercicio de sus funciones con el fin de no obstaculizar los proyectos que se encontraban en ejecución en ese contexto. En el marco del Programa de salud

con enfoque de derechos se continuaron ejecutando una serie de proyectos orientados a fortalecer la capacidad institucional para generar una ciudadanía activa, en alianza con otros sectores y organizaciones de la sociedad civil, manteniendo informada y sensibilizada a la población, dándole seguimiento al proceso de reforma de salud, ley de agua y saneamiento ambiental, resiliencia comunitaria, incidencia en políticas públicas, tanto a nivel nacional como particularmente en el departamento de Morazán.

Tabla 3. Proyectos ejecutados en el año 2020 por ASPS

<b>Nombre del proyecto</b>	<b>Objetivo</b>
Gestión integrada y ambientalmente sostenible del recurso hídrico, fortaleciendo la gobernanza municipal y la participación comunitaria con un enfoque de derechos y equidad de género en 5 municipios del norte de Morazán.	Fortalecer la resiliencia comunitaria en 5 municipios del norte de Morazán, ante la disminución de los caudales hidrológicos provocador por el cambio climático.
Gestión apropiada, participativa y sostenible del agua y saneamiento básico con equidad de género en 4 centros escolares de Torola y Meanguera, en Morazán (El Salvador).	Mejorar el acceso al agua y saneamiento básico en los municipios de Torola y Meanguera, del departamento de Morazán.
Gestión integral, sostenible y equitativa de los desechos sólidos, fortaleciendo la gobernanza municipal y la participación comunitaria en los municipios de Perquín, Meanguera y Jocoaitique. El Salvador.	Mejorar las condiciones ambientales en 3 municipios de la zona norte de Morazán desde una perspectiva de resiliencia municipal y comunitaria ante la amenaza del colapso climático.
Mejoras las capacidades para la incidencia ambiental de la sociedad civil organizada de la microcuenca La Joya Pueblo del departamento de Morazán.	Contribuir al impulso de una ciudadanía activa, participativa e igualitaria que promueva el desarrollo sostenible en la zona norte de Morazán.
Promover el ejercicio del derecho a la salud de calidad en el departamento de Morazán garantizando la gestión, calidad y uso racional de medicamentos mejorando la atención de colectivos vulnerables de atención priorizada en la red pública de salud. El Salvador.	Mejorar la atención de enfermedades transmisibles y no transmisibles en colectivos vulnerables de atención priorizada del Depto. De Morazán, garantizando la gestión, calidad y uso racional de medicamentos esenciales en la red pública de salud.
Brindar atención de calidad a usuarias víctima de violencia y abuso sexual. Las mujeres en situación de violencia en los municipios de Perquín y Jocoaitique ejercen su derecho de acceso a la justicia.	Promover, establecer y promocionar rutas de denuncia para casos de violencia contra las mujeres, niñas y adolescentes habitantes de los municipios de Jocoaitique y Perquín, contribuyendo de esta manera a la reducción del impacto en las condiciones de violencia de género presentes en la zona.

---

Mejorar la capacidad de respuesta de la municipalidad para la prevención del contagio por COVID-19, con enfoque de género y derechos, en vendedores/as, guarderías y población usuaria de los mercados municipales de Mejicanos, departamento de San Salvador.

Contribuir a la disminución de la propagación del COVID-19 en el municipio de Mejicanos, departamento de San Salvador.

---

Fuente: elaboración propia con base en datos extraídos de la memoria de labores de ASPS del año 2020.

### 3.2.1 Transversalización del COVID-19 en todos los proyectos

Para el análisis de cada uno de los desafíos que ASPS enfrentó en relación a la ejecución de proyectos, se toma como referencia lo que plantea Gonzalo Crispieri en su artículo “Factores de éxito y fracaso en la gestión de proyectos: un enfoque en las mejores prácticas”.<sup>84</sup> Esto con el fin de contrastar con lo implementado por la ASPS y analizar si realmente existió una ejecución de proyectos exitosa.

Como ya se mencionó anteriormente, ASPS, como parte de su planificación estratégica transversalizó el tema de COVID-19 en todos los aspectos de la vida organizacional, pasando a ser un tema prioritario y reflejándolo en las nuevas formulaciones de proyectos. Algo a destacar es que ASPS logró convertir el desafío como una oportunidad, dando como resultado el éxito en los proyectos que se encontraban ejecutando en ese contexto y la aprobación de nuevas intervenciones sociales con el enfoque de contrarrestar los efectos de la pandemia, tal como lo expresa uno de los técnicos de proyectos:

El COVID-19 representó también una oportunidad para la institución, porque para ser una institución de salud con mucha experiencia en temas vinculados a la vigilancia epidemiológica, hay diferentes temas relacionados con la gestión de la salud. Esta experticia lo posicionaba muy bien ante las autoridades competentes, como el Ministerio de Salud y eso le permitía, bueno, nos permitía gestionar proyectos enfocados directamente en conjunto con el Ministerio de Salud.<sup>85</sup>

En términos financieros, la pandemia por COVID-19 representó para la ASPS una ventaja. El presupuesto institucional para el año 2020 era por un monto de \$550,142.66 al mes de diciembre, siendo cubierto en un 77% por las diferentes agencias de cooperación a raíz de la aprobación de nuevos proyectos. Lo anterior, refleja que no hubo dificultades en cuanto a la gestión de fondos internacionales, sin embargo, esto no significó que ASPS no tuviera que enfrentar algunos desafíos específicamente en la ejecución de proyectos en los territorios.

---

<sup>84</sup> Gonzalo Prudencio Crispieri, “Factores de éxito y fracaso en la gestión de proyectos: un enfoque en las mejores prácticas”, *Project, Design and Management*, 1(1), (2019): 65-76. doi: 10.35992/mlspdm.v1i1.172

<sup>85</sup> Edward Rauda, entrevista por Karla María Fuentes, 14 de agosto de 2023, entrevista N° 3.

Es interesante resaltar que para ASPS, la llegada del COVID-19 representó una oportunidad logrando adaptarse ante el contexto de ese momento, gestionando nuevos proyectos para la consecución de sus objetivos estratégicos. En ese sentido, Gonzalo Crispieri establece que actualmente es importante que las organizaciones implementen proyectos cada vez con más frecuencia para poder adaptarse a los cambios del entorno en el que operan, minimizando riesgos y aprovechando oportunidades.

No cabe duda que el riesgo es inherente en todos los proyectos. Este riesgo puede derivarse de condiciones internas al proyecto, tales como decisiones incorrectas, ineficiencia del equipo o una planificación incorrecta. Por otra parte, existen variables exógenas que impactan al proyecto, condiciones que no están en el rango de control de la institución pero que afectan su ejecución. Por ejemplo: cambios en las condiciones del mercado o en la economía, eventos naturales e incluso cambios en la estrategia de la organización. Si bien es casi inminente que el proyecto se vea afectado en algún momento por algún factor de riesgo, es posible tomar acciones para contrarrestar la mayoría de riesgos. No se debe escatimar tiempo ni esfuerzo en realizar un correcto análisis de los riesgos de proyecto para luego preparar un plan de gestión que proponga acciones para mitigarlos.<sup>86</sup>

En el caso de ASPS se considera que hubo una correcta gestión de riesgos haciendo una adecuada identificación de los factores que implicaba la pandemia en la ejecución de los proyectos en términos de presupuesto, tiempo, alcance y metodología. Se logró estimar que podía ocurrir un atraso en las actividades, la erogación de costos no planificados inicialmente, una modificación de los objetivos y/o entregables o la generación de conflictos en el equipo de trabajo.

### 3.2.2 Cambio en las actividades de los proyectos y la metodología de trabajo

Uno de los principales desafíos fue la transición a la virtualidad. Tal como lo establece la directora ejecutiva de la ASPS:

No teníamos mucha experiencia en el uso de esas herramientas. Entonces sí, considero que un desafío que tuvimos, es ir aprendiendo entre golpe y empujones y también abrirnos a esa metodología de trabajo en la parte local. Primero en la parte de la dirección, pues de los que estábamos aquí aprender eso y también en la parte local allá, porque allá nos costó más porque es más cerrado a esto.<sup>87</sup>

Uno de los técnicos de proyectos entrevistados también añade que dentro de los desafíos implícitos en la virtualidad está “El adaptarse, tal vez por ahí en algún momento el tema de las edades o la renuencia a querer utilizar mecanismos más digitales.”<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> Gonzalo Prudencio Crispieri, “Factores de éxito y fracaso en la gestión de proyectos”, 74.

<sup>87</sup> Cecilia de Hernández, entrevista por Karla María Fuentes, 16 de agosto de 2023, entrevista N° 2.

<sup>88</sup> Edward Rauda, entrevista por Karla María Fuentes, 14 de agosto de 2023, entrevista N° 3.

Ambos coinciden en que el tema de la virtualidad representó un reto, no solo al personal que se encontraba en la sede de San Salvador sino también a la sede ubicada en Morazán. Por un lado, el personal tuvo que adaptarse al uso de plataformas digitales como Zoom o Google Meet para desarrollar reuniones virtuales. Sin embargo, el reto más grande era con la población beneficiaria, con el agravante de ser un contexto donde no todas las personas tenían acceso a un aparato tecnológico o incluso acceso a internet.

La directora también expresó que:

El desafío fue que habían muchas acciones que no íbamos a poder lograr en la ejecución de algún proyecto cuando estaba la pandemia y se analizó con el equipo y también con los cooperantes qué se iba a poder hacer y qué no iba a hacerse. Entonces sí hubo mucho diálogo con ellos, hubo cambio de metodologías y también tuvimos que recurrir a atender a la población de los proyectos porque estaba haciendo también vulnerada por esta pandemia y tal vez no tuvimos muchos contagios, muchos muertos pero sí la escasez de alimentos, o de algunos materiales porque no llegaban las cosas hasta allá. Sí la sufrió la población y tuvimos que adaptar algunas actividades de algunos proyectos y pedirle a los donantes ayuda, que nos permitieran ocupar algunos fondos para apalear algunas necesidades en alimentos y materiales en las poblaciones que se atendían o algunos proyectos.<sup>89</sup>

No hay duda de que las organizaciones han cambiado drásticamente en las últimas décadas, adaptándose a los cambios en la economía, tecnología, política y demás factores externos. Aquellas que no lograron cambiar fueron extintas. La gerencia de proyectos, al estar íntimamente relacionada y ser vulnerable a las mismas variables, debe cumplir con la misma prerrogativa. La innovación ha dejado de ser un elemento de diferenciación para convertirse en un elemento implícito en cualquier organización que tenga intenciones serias de ser sostenible en el tiempo. Los enfoques empleados por las organizaciones para gestionar sus proyectos han ido evolucionando. La metodología de cascada, enfocada en el producto, con la cual se gestionaban todos los proyectos hace algunas décadas ha dado paso a metodologías más flexibles, ágiles y predictivas.<sup>90</sup>

Como ya se mencionó, trabajar con las comunidades representó un reto complejo al tratar de adaptar nuevas metodologías, no obstante, se observa que previamente fue necesario solicitar autorización a los donantes con respecto a los cambios que deseaban realizarse y explicar las nuevas propuestas que se tenían planificadas hacer. Además, ASPS se solidarizó con la población adaptando muchas actividades para poder cubrir algunas necesidades que muchas familias estaban solicitando en ese momento.

Sumado a ello, otro desafío fue replantear algunas actividades que inicialmente fueron planificadas para realizarse con grupos grandes y de forma presencial. Sobre esto la directora

---

<sup>89</sup> Cecilia de Hernández, entrevista por Karla María Fuentes, 16 de agosto de 2023, entrevista N° 2.

<sup>90</sup> Gonzalo Prudencio Crispieri, “Factores de éxito y fracaso en la gestión de proyectos”, 66.

mencionó acerca de las dificultades que se enfrentaron al implementar la modalidad virtual en los procesos formativos:

El desafío fue que muchos procesos que nosotros queríamos hacer a nivel educativo y formativo virtuales realmente en lo rural no funcionaron. Lo intentamos, incluso tuvimos que hacer cambios en presupuestos, cambios en metodologías de educación y todo, para adaptarnos a eso, pero no funcionó en realidad, creo que otro de los desafíos fue que también vimos que cuando no servía lo virtual o no podíamos lograr los objetivos de formación y sensibilización con la población, tuvimos que también cambiar.<sup>91</sup>

También se agrega:

Y otro desafío fue ya no trabajar con grupos grandes, sino que con grupos reducidos de personas tratando de [igual manera] tomar las medidas de bioseguridad, por la seguridad de ellos y nuestra, y también eso hizo que nos sobrecargáramos de trabajo porque había que hacer más reuniones, como los grupos eran más pequeños se tenían que hacer más procesos educativos con menos gente. Entonces también nos tuvimos que acostumbrar a eso y lo otro también era el educar y sensibilizar a la población con todas las medidas de bioseguridad que estaban prevaleciendo en ese momento<sup>92</sup>.

El coordinador de ASPS Morazán añade:

[...] Con la pandemia, con el distanciamiento social y todas esas cosas, se tuvo que reducir participantes y el otro aspecto también, el uso de todas las medidas protocolarias, de prevención de la pandemia, el lavado de mano, lo de la mascarilla, lo del chequeo de la temperatura, cosa que antes de la pandemia no lo hacíamos, o sea, teníamos que adaptarnos a lo que en ese momento estaba pasando; [...] además de ser una institución, que promocionamos la salud, como promotora de la salud, no podíamos nosotros, pasar por desapercibido todas esas condiciones que teníamos que hacer con los participantes, porque no, no íbamos a hacer nosotros, culpables digamos, de que la gente se infectara.<sup>93</sup>

Para Gonzalo Crispieri la forma de gestionar proyectos ha cambiado, y seguirá cambiando, al punto de adquirir nuevas herramientas, nuevas habilidades. Las metodologías tendrán que ser más predictivas, más ágiles y controladas. Los Gerentes de Proyecto tienen la difícil tarea de adaptar cada modelo de gestión a los requerimientos y cultura específicos de la organización. Debido a que cada organización es distinta, una misma solución no puede emplearse para todas. Algunos proyectos deberán enfocarse en el estricto cumplimiento del alcance y la calidad de los entregables, otros en la entrega de resultados en un corto plazo o con un presupuesto reducido. Algunos proyectos tendrán a disposición profesionales muy capacitados otros deberán trabajar desde los fundamentos básicos.<sup>94</sup>

---

<sup>91</sup> *Ibíd.*

<sup>92</sup> *Ibíd.*

<sup>93</sup> Rosendo Ramos, entrevista por Karla María Fuentes, 16 de agosto de 2023, entrevista N° 5.

<sup>94</sup> Gonzalo Prudencio Crispieri, “Factores de éxito y fracaso en la gestión de proyectos”, 70.

Estudios recientes muestran con contundencia que las organizaciones que emplean metodologías formales, ágiles, predictivas y adaptadas logran mejores resultados. Aquellas organizaciones logran cumplir los objetivos de los proyectos en 73% de las ocasiones, completar las actividades dentro de presupuesto el 63% de las veces y a tiempo el 59% (versus 58%, 48% y 43%, respectivamente, en organizaciones que no adoptan estas metodologías).<sup>95</sup> Tomando en cuenta lo anterior y lo expresado por los entrevistados, ASPS logró identificar la importancia de establecer y adaptarse al uso de nuevas metodologías, supo comprender la realidad y las necesidades de la población beneficiaria de cada uno de sus proyectos incorporando herramientas innovadoras que facilitarán la ejecución de los proyectos.

### 3.2.3 Cambios en la asignación de recursos

Aunado a lo anterior, al solicitar cambios o reorientación de fondos se pretendía fortalecer las medidas de bioseguridad, por ejemplo, se justificó la necesidad de comprar insumos y equipo tanto para uso de la población beneficiaria como para apoyar al personal médico, según el enfoque del proyecto y, además de eso, apoyar con la entrega de paquetes alimenticios a la población más vulnerable. Tal es el caso del proyecto “Mejoradas las capacidades para la incidencia ambiental de la sociedad civil organizada de la microcuenca La Joya Pueblo del departamento de Morazán” financiado por la Unión Europea, del cual se resalta que fue una intervención que sufrió grandes cambios en su ejecución a raíz de la pandemia y por las medidas obligatorias que el gobierno estaba implementando durante ese momento, como, por ejemplo, cuarentena domiciliar obligatoria. En ese sentido, el coordinador para la sede de Morazán expresó que:

El proyecto de la Unión Europea, ese proyecto debía iniciar en febrero del 2020, pero por la situación de la pandemia no se inició y se tuvo que hacer un giro, primero, pensar, cómo se iban a ejecutar las actividades tenía que ver con la participación ciudadana. Se planteó primero, la comunicación, ¿cómo nos vamos a comunicar? Todos estábamos encerrados, pero había que ejecutar actividades del proyecto. Lo primero que se hizo fue, valorar el contexto en el que nos encontrábamos, la cuarentena domiciliar obligatoria. Entre los mismos proyectos tuvimos que redefinir algunos fondos, para contribuir también con canastas alimenticias, cosa que no estaba planteado en ninguno de los proyectos.<sup>96</sup>

Y también añade:

Teníamos que adaptarnos a todos los protocolos, que el Ministerio de Salud nos había dado, y eso fue un desafío, porque eso no estaba incluido en ninguno de los proyectos, no estaba incluido también el tema de mascarillas, no estaba incluido, todos los gastos que se hicieron en alcohol, gel... [...], y además de eso, cuando se enfrentaba la población, había mucha gente que no creía que era una enfermedad común, que una gripe común, que una tos común y teníamos que estar insistiendo con la mascarilla, si no se pone la mascarilla,

---

<sup>95</sup> Project Management Institute, “El éxito en tiempos de disrupción, Ampliación del panorama de entrega de valor para abordar el alto costo de un bajo desempeño”, (2018) [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf?sc\\_lang\\_temp=es-ES](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf?sc_lang_temp=es-ES)

<sup>96</sup> Rosendo Ramos, entrevista por Karla María Fuentes, 16 de agosto de 2023, entrevista N° 5.

usted no entra la actividad [...], todas esas cosas también, quiérase o no, afectó también hasta con la participación de mucha gente, verdad, a veces la gente adulta mayor participaba bastante, pero ya con estos requisitos y más lo que se veía que el adulto mayor, el más propenso, digamos, a adquirir el virus, entonces todo eso nos, afectó grandemente.<sup>97</sup>

No hay duda de que la incertidumbre generada por el COVID-19 también representó un desafío para la ASPS, debido a que no se conocía con certeza la magnitud de la enfermedad y realmente cuáles eran las medidas a seguir para evitar el contagio y si estas eran efectivas. ASPS optó por seguir los lineamientos del MINSAL y lograron vincularlo en la mayoría de sus actividades, promoviendo el cumplimiento de las medidas de bioseguridad.

El problema radica en que algunas veces esto no sucede y entonces, en el afán de cumplir con las limitaciones en uno de los aspectos se sacrifica el resto. Esto deriva en proyectos culminados, pero no bajo los parámetros planificados. Un proyecto que cumple con esta característica no puede considerarse exitoso. Existen procedimientos que ayudan con el control y la gestión integrada de los cambios. Estos permiten rechazar los cambios que afecten el sistema proyectado de forma tal que eviten su cumplimiento bajo condiciones aceptables. Los cambios que incrementen el alcance, pero no representen un incremento sustancial en costos y tiempo se pueden analizar y aprobar, tanto por el comitente como por el equipo de dirección. Cuando no existe un sistema capaz de controlar los cambios de forma efectiva puede desencadenarse una corrupción del alcance, como se expuso anteriormente.<sup>98</sup> No obstante, el caso de ASPS se considera exitoso porque logró reorientar algunas actividades ajustándose proporcionalmente a las variables tiempo, costo y calidad.

Dado que el éxito del proyecto se mide en función de la presentación de los entregables (alcance) dentro de los parámetros de costo y tiempo establecidos, es natural que una mala estimación de los mismos resulte en la imposibilidad de cumplirlos. Cualquier acción o toma de decisiones sobre el cronograma afecta al presupuesto y cronograma, el cronograma afecta al costo y alcance y el costo afecta al cronograma y alcance. El gestionar esta interdependencia de variables es una muy compleja tarea que requiere de conocimiento técnico, experiencia, mucho trabajo, disponibilidad de información y algunas veces algo de fortuna en espera que el entorno del proyecto se mantenga inalterado. Es muy difícil que solo una persona a cargo conjugue todas estas cualidades a tal nivel que la planificación entera del presupuesto y el cronograma la pueda realizar sólo una persona.

En ese sentido, ASPS cuenta con un equipo de dirección conformado por la administradora, jefa de la unidad de proyectos y directora ejecutiva, considerado como un equipo de trabajo de alto rendimiento y multidisciplinario que velan por el quehacer institucional. A efecto de lo anterior, realizar la planificación en equipo ha reducido el riesgo de subestimación o sobreestimación de

---

<sup>97</sup> Rosendo Ramos, entrevista por Karla María Fuentes, 16 de agosto de 2023, entrevista N° 5

<sup>98</sup> Gonzalo Prudencio Crispieri, “Factores de éxito y fracaso en la gestión de proyectos”, 73.

tiempos y costos. Esta no es una tarea fácil pues la planificación de cada actividad del proyecto y los costos y tiempos relacionados a su ejecución se puede ver afectada por una serie de eventos internos y externos, entre estos el COVID-19.

Por otro lado, y en términos de autosostenibilidad institucional, durante los dos primeros meses del año 2020 el proyecto autogestivo hizo grandes esfuerzos por mejorar los resultados financieros del proyecto. Posteriormente llegó la pandemia y se tuvo que cerrar la prestación de servicios de salud a partir del 18 de marzo, es hasta el 16 de septiembre que el proyecto reapertura sus acciones, permaneciendo cerrado 6 meses lo que generó una pérdida al 31 de diciembre de 2020 de \$10,117.16 esto debido a que el proyecto siguió cumpliendo con todos sus compromisos laborales con el personal del proyecto y cubriendo algunos gastos fijos.<sup>99</sup>

Se evidencia que la situación de la pandemia no permitió que todas las actividades de los proyectos se ejecutaran de acuerdo a lo planificado al momento de la formulación del proyecto y presentación del mismo al cooperante, algunas actividades tuvieron que ser desestimadas y algunos fondos de esas actividades fueron orientados a la atención de emergencia por COVID, a la población beneficiaria de los proyectos como por ejemplo en la entrega de paquetes alimenticios, compra de insumos y equipo de bioseguridad. Sin embargo, hay que recalcar que los resultados de la gestión y formulación de proyecto para el año 2020 fue positiva, ya que se aprobaron 4 nuevos proyectos. (Ver Tabla 1, p.19)

### 3.3 Desafíos en el monitoreo de proyectos durante la pandemia

El monitoreo de los proyectos, a pesar de ser una de las últimas etapas que se llevan a cabo en la gestión del ciclo de proyectos, es necesario para verificar y mejorar los resultados obtenidos. Así mismo, es una herramienta fundamental para el seguimiento de resultados de un proyecto y para medir su nivel de avance en contraste con las metas planeadas. Sumado a ello, contribuye al proceso de aprendizaje institucional ya que permite evaluar qué prácticas/ actividades tuvieron buenos resultados/ fueron efectivas y cuáles no, y determinar cómo mejorar estas últimas.<sup>100</sup>

Es decir que, entre mejor se vayan monitoreando los proyectos y llevando un constante seguimiento de todas las actividades y datos que se proporcionen, el aprendizaje institucional se aplicará mejor a los futuros proyectos o programas de las organizaciones (sean estos enfocados o no en la misma área de trabajo), ya que analiza el panorama completo y verifica si las metas planteadas han sido cumplidas en su totalidad, parcialmente o si no se ha llegado a la meta esperada y planteada en la identificación de la intervención. El monitoreo del rendimiento del proyecto es una función continua que implica la recogida y el análisis de datos a lo largo de la vida de un

---

<sup>99</sup> Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud, Informe de Labores 2020, “*Proyecto Autogestivo*” Pag.14, (PDF)

<sup>100</sup> Proyecto METAS, *Monitoreo y Evaluación de Proyectos*, (2014), <http://ongaprende.edc.org/me/>

proyecto. La información y el aprendizaje obtenidos de las actividades de seguimiento se utilizan para hacer ajustes durante el ciclo de vida del proyecto.<sup>101</sup>

Para continuar con el análisis de cada uno de los desafíos que ASPS enfrentó con relación al monitoreo de proyectos, se toma como referencia lo que plantea Roxana Mayén en su artículo “Fortalecimiento del proceso de monitoreo de proyectos de desarrollo en las Organizaciones No Gubernamentales de El Salvador”. Esto con el fin de cotejar con lo implementado por la ASPS y analizar si se contó con un sistema de monitoreo eficiente.

Si bien la totalidad de proyectos y/o programas ejecutados por ASPS responden a dinámicas, realidades y necesidades distintas, ASPS posee procesos establecidos en cuanto al registro y presentación de resultados generados en el marco de las intervenciones ante las instancias cooperantes y donantes, así como durante los procesos de evaluación y auditoría, traduciéndose en informes técnico-financieros, fuentes de verificación de actividades y fuentes de verificación de indicadores ubicados en la Matriz de Marco Lógico (MML) de la intervención en cuestión.

En este sentido, es necesario aclarar que ASPS cuenta con una Unidad de Proyectos, encargada de prestar particular atención a: 1) Monitoreo sobre las fuentes de verificación de actividades, 2) Monitoreo sobre las fuentes de verificación de la Matriz del Marco Lógico, 3) Seguimiento de las intervenciones. Estos hitos poseen la particularidad que desde los mismos se generan productos tras su registro, para los cuales, desde dicha unidad se han definido formatos y procesos estándar a ser utilizados para tal fin, en aras de homogeneizar las rutas de monitoreo y seguimiento para la totalidad de los proyectos ejecutados con la finalidad que exista coherencia al momento de registrar las acciones y que este registro sea comprensible por cualquier agente ya sea interno a la institución o externo.

Tal como se ha expresado previamente, todos los proyectos y programas ejecutados por ASPS se sustentan sobre una Matriz de Marco Lógico, al interior de la cual se ubica en su lógica vertical la realización de actividades, siendo estas el elemento más identificable de las intervenciones al poseer una vinculación directa entre el financiamiento y la acción; es decir, la población meta de las intervenciones tendrá conocimientos sobre las diferentes actividades desarrolladas en el tiempo al haber sido testigos primarios y beneficiarios directos del financiamiento; en contraposición a la capacidad identificativa que tengan sobre la contribución al nivel de objetivos y resultados.

En este sentido, si bien las actividades poseen naturalezas y objetivos distintos atendiendo a la propia concepción desde la que el proyecto en el cual se insertan ha sido elaborado, el registro

---

<sup>101</sup> International Rescue Committee, *Guide to Design, Monitoring and Evaluation*, (2005), 5, <https://fdocuments.in/reader/full/irc-guide-design-monitoring-evaluation>, Traducción propia.

de estas sí debe responder a una dinámica estandarizada, sobre la base de las exigencias técnicas y financieras que garanticen un registro adecuado del proyecto. Este registro estandarizado ASPS lo reconoce como “Fuentes de verificación de actividades” consolidándose como el primer hito sobre el proceso de monitoreo y seguimiento de la totalidad de intervenciones.

Desde luego, el registro de fuentes de verificación de actividades se comprende como el “momento a gran escala”, el cual se subdivide en una serie de sub-momentos los cuales se detallan a continuación:

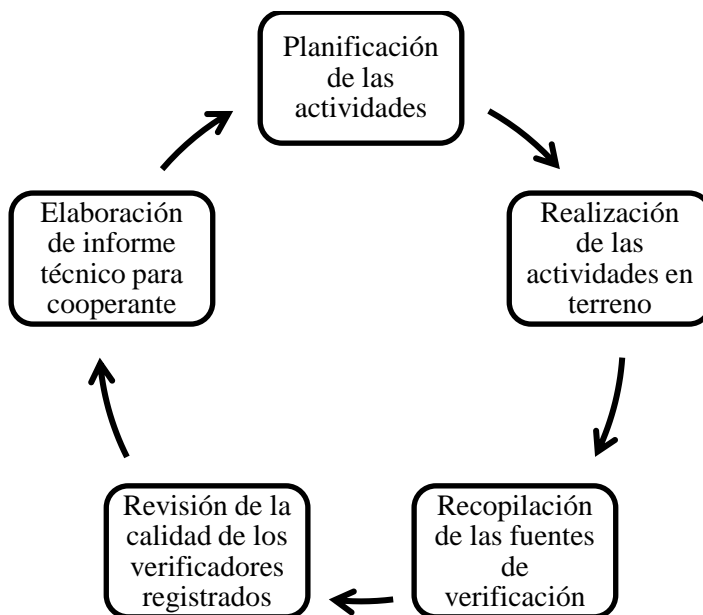


Ilustración 1. Sistema de monitoreo de ASPS

Fuente: Elaboración propia a partir del sistema de monitoreo de ASPS.

Las organizaciones deben de tener un flujo de retroalimentación continuo y transparente, así como con las reuniones del equipo de proyecto. El equipo de monitoreo debe de mantener una base de retroalimentación con la organización que ayude a mejorar los futuros procesos que se vayan a implementar y que vayan a ser necesarios en algún momento. A esa retroalimentación que queda dentro de la organización se le llaman lecciones aprendidas y buenas prácticas. Estas dos ayudan a solidificar los conocimientos que la organización ya posee y a contrastarlas con los nuevos datos y conocimientos que se han adquirido a partir de las nuevas experiencias adquiridas por los proyectos que se están implementando actualmente o los que han llegado a su fin.<sup>102</sup>

<sup>102</sup> Roxana Elizabeth Mayén Ruano, “Fortalecimiento Del Proceso De Monitoreo De Proyectos De Desarrollo En Las Organizaciones No Gubernamentales De El Salvador”, *Revista Relaciones Internacionales* 4 (1) (2022):115-40. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter/article/view/2256>.

ASPS posterior a la recogida de información y revisión de fuentes de verificación, analizan los datos que presentan de acuerdo con los instrumentos utilizados para medir el avance del proyecto o verificar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos, sirviéndoles como lección para futuras experiencias de ejecución de proyectos. Lo anterior es importante porque sirve para saber cuándo es necesario tomar decisiones asertivas, llamar a reuniones, crear informes o modificar ciertos procesos o actividades para poder alcanzar la meta que se ha propuesto.

Cabe aclarar que previamente a la pandemia, el monitoreo se realizaba de forma presencial con el fin de verificar de forma directa los avances de los proyectos. Tal como lo establece uno de los técnicos de proyectos entrevistado:

Todo el monitoreo se realizaba de manera física, era un monitoreo más personalizado, más individualizado a cada uno de los proyectos. Teníamos alguna ventaja, por ejemplo, que algunos de los proyectos se desarrollaban en San Salvador entonces se tenía conexión con las personas que se encargaban de los proyectos en San Salvador porque estaban básicamente en la misma sede que nosotros.<sup>103</sup>

Cumplir con el ciclo de monitoreo no representaba un problema porque contaban con las condiciones de poder hacerlo presencial y contar con la participación de todo el equipo de trabajo. Sin embargo, en el caso de los proyectos que se ejecutaban en Morazán, el monitoreo era realizado por el personal que laboraba en dicho departamento. Al respecto, el técnico de proyectos también añade:

Los proyectos de Morazán, donde en su mayoría tiene todo el abordaje de trabajo en la institución, se realizaban tal vez con un poco menos de frecuencia en comparación a los proyectos de San Salvador, sin embargo, se utilizaban mecanismos o estrategias particulares para cada uno de los proyectos, atendiendo a la temática, por ejemplo, no podíamos utilizar los mismos sistemas de monitoreo y seguimiento para un proyecto enfocado en gestión del recurso hídrico, como utilizar los mismos sistemas de monitoreo y seguimiento para un proyecto más enfocado en la gobernanza ambiental, en la institucionalidad o en tipo de gestión ambiental. Entonces se utilizaban sistemas especializados, sistemas específicos a partir de lo establecido por las líneas de base o los sistemas de monitoreo que se planteaban desde el inicio de los proyectos, esto previo a la pandemia.<sup>104</sup>

El proceso de monitoreo también contribuye al proceso de aprendizaje institucional ya que permite evaluar qué prácticas y actividades tuvieron buenos resultados, fueron efectivas y cuáles no, y determinar cómo mejorar estas últimas. Por otro lado, la información recolectada no sólo es útil para fines de la gestión interna del proyecto, sino que también es una fuente de datos para dar cuenta de los resultados del proyecto a grupos de interés externo, tales como los donantes, participantes o socios de implementación.<sup>105</sup> ASPS a pesar del desafío que representaba la pandemia realizó el esfuerzo de continuar implementando un sistema de monitoreo para la

---

<sup>103</sup> Edward Rauda, entrevista por Karla María Fuentes, 14 de agosto de 2023, entrevista N° 3.

<sup>104</sup> *Ibíd.*

<sup>105</sup> Proyecto METAS, *Monitoreo y Evaluación de Proyectos*, (2014), <http://ongaprende.edc.org/me/>

obtención de información que ayudara a mejorar procesos y generar mejores resultados en la ejecución de los proyectos.

Es como se mencionaba anteriormente, no sólo ayuda a controlar y verificar que se lleguen a los objetivos y metas esperadas y establecidas desde la formulación del proyecto, sino que también proporciona datos que son de utilidad para la misma organización, en este caso, información y datos que pueden ser utilizadas para atraer donantes o cooperantes mostrando el trabajo que se ha realizado y cómo la organización va evolucionando para mejorar sus procesos.

Esto no sólo alienta a un mejor trabajo dentro de la organización ya que hay comunicación entre todas las áreas que mantiene, por ejemplo, en ASPS se realizan reuniones para conocer los avances de las actividades, participando el equipo de Dirección, los coordinadores de los proyectos, Unidad de Proyectos, Gerente del proyecto de la clínica, con el objetivo de promover un proceso de transparencia para la población (ya sea beneficiaria o no beneficiaria con cierto proyecto), de igual forma, mantiene a los donantes interesados en el trabajo de la organización y con las que tengan objetivos y valores similares.

### 3.3.1 Transición a la virtualidad y necesidad de adaptación

Con la llegada de la pandemia, ASPS se vio en la necesidad de modificar las metodologías de trabajo. Al respecto, el técnico de proyectos señala que:

Los mecanismos de monitoreo sí cambiaron un poco con la pandemia, sobre todo enfocándose a la virtualidad, lo que al mismo tiempo representó un plus, por decirlo así, en la institución, porque nos permitió tener sistemas más digitalizados, sistemas más robustos digitalmente, tal vez en el comienzo representó un poco de dificultad la adaptación, básicamente era transformar toda la dinámica que se tenía antes a una nueva dinámica completamente digital. Era literalmente pasar del papel a la computadora.<sup>106</sup>

Sobre lo mencionado previamente, nuevamente se recalca que ASPS tomó como una oportunidad el nuevo contexto, a pesar del desafío que representaba, logró convertirlo y mejorar sus procesos a unos más innovadores que favorecieran la gestión y agilizaran la ejecución de las actividades, tal como lo expresa la directora:

Lo que cambia después de la pandemia es que también hacemos uso ya de los medios virtuales pues para el monitoreo que antes no lo teníamos y también, tratamos de crear un sistema más organizado más descrito que llevara todas las fases que conlleva el monitoreo la visita de campo los planes, su informe mensuales e informes más continuos. También con el cooperante y también por parte de nosotros pues como equipo es de reestructurar y se fortalece la unidad de proyectos contratando más personal que tuviera experticia en eso.<sup>107</sup>

---

<sup>106</sup> *Ibíd.*

<sup>107</sup> Cecilia de Hernández, entrevista por Karla María Fuentes, 16 de agosto de 2023, entrevista N° 2.

### 3.4 Prácticas de adaptación implementadas y Teoría de la Calidad Total

Merece la pena mencionar que, en el campo de la cooperación internacional, las prácticas o acciones de adaptación de una intervención es un área que merece ser tratada con cuidado, sobre todo porque está en juego el impacto que quiere lograr. El diálogo y la negociación son algunos de los mecanismos que deben propiciarse para que esos ajustes puedan llevarse a cabo con total libertad. Ante esto, el coordinador de proyecto de ASPS señaló al ser entrevistado que:

[...] Tuvo que haber una adaptación, se suspendieron actividades por ejemplo el proyecto de la Unión Europea [...] se suspendió por varios meses y los otros proyectos que se venían ejecutando lo que se hizo fue ahí con el diálogo con las instituciones fue como readecuar las actividades y buscar formas digamos alternativas a través de medios.<sup>108</sup>

En contraste con el principio de compromiso organizativo de la teoría de la calidad total, instituciones como ASPS, los socios estratégicos (FARMAMUNDI y Solidaridad Internacional) y los cooperantes, es decir los integrantes de la organización, el cliente y el proveedor formaron parte de una serie de negociaciones para poner en marcha el proyecto teniendo en consideración las necesidades en territorio. Si bien el diálogo y la negociación no son consideradas como prácticas, pero si como un medio para la selección e implementación adecuada de esas acciones.

Por otro lado, entre las prácticas de adaptación implementadas según los diferentes agentes entrevistados están:

[...] Buscar formas alternativas a través de medios, a través de internet, por ejemplo: hacer las capacitaciones de las reuniones disminuir los grupos, buscar otras estrategias educativas, porque no se dejaron de hacer, pero sí se atrasaron y se hicieron con otro tipo de estrategia, pero no se dejaron de hacer [...].<sup>109</sup>

Sumado a ello, la directora de la organización destacó que se tuvieron que adaptar tanto los presupuestos como las metodologías de educación para ya no trabajar con grupos grandes sino con menos personas. Al mismo tiempo eso significó mayor carga de trabajo para el personal porque lo que antes se hacía en una reunión en ese momento se realizaban en más. En cuanto al monitoreo, se comenzaron a utilizar medios virtuales que previamente no tenían ni consideraban, la pandemia les abrió una puerta para crear un sistema más organizado que tuviera todos los pasos que necesita el monitoreo como las visitas de campo, los planes, informes mensuales y continuos.<sup>110</sup>

Sobre el mismo tema, el técnico de proyectos afirmó que:

---

<sup>108</sup> Alfredo Carvajal, entrevista por Karla María Fuentes, 19 de agosto de 2023, entrevista N° 1.

<sup>109</sup> Alfredo Carvajal, entrevista por Karla María Fuentes, 19 de agosto de 2023, entrevista N° 1.

<sup>110</sup> Cecilia de Hernández, entrevista por Karla María Fuentes, 16 de agosto de 2023, entrevista N° 2

Los mecanismos de monitoreo sí cambiaron un poco con la pandemia, sobre todo enfocándose a la virtualidad, lo que al mismo tiempo representó un plus, por decirlo así, en la institución, porque nos permitió tener sistemas más digitalizados, sistemas más robustos digitalmente [...] Ahora era reorientar fondos para la compra de mascarillas, de kits de bioseguridad.<sup>111</sup>

Mientras que la coordinadora de la Unidad de Proyectos, en relación con las prácticas de adaptación manifestó la necesidad de “revisar los proyectos que teníamos, qué acciones podíamos hacer y también irle informando a los financiadores de actividades que se podían hacer y cambiar un poco la metodología, hacer grupos más pequeños [...] En el caso de otros tuvimos que pedir transporte, prórroga en tiempo.”<sup>112</sup>

En concreto, las acciones de ajuste realizadas versan, primeramente, en la formulación de proyectos orientados a hacer frente el COVID-19, ya no solo como una prioridad sino como un eje transversal, por tanto, la institución tuvo que adaptar sus líneas estratégicas de trabajo con ese enfoque, no solo para gestionar recursos sino porque respondía al escenario de ese momento.

De manera particular, el proyecto denominado “Mejora de la respuesta del sistema público de salud frente a la pandemia por COVID-19 con acciones y estrategias preventivas y de vigilancia, incluyentes, equitativas y articuladas en el municipio de Mejicanos, departamento de San Salvador, El Salvador” fue diseñado, como su nombre lo indica, en términos COVID-19.

En segundo lugar, el componente que mayor cambio experimentó fue la ejecución, es decir, las actividades en territorio, exclusivamente aquellas que tienen a la base el fortalecimiento de conocimientos y capacidades por medio de procesos formativos, utilizaron plataformas para realizar actividades de manera virtual. Sin embargo, esta alternativa se convierte en una herramienta viable cuando se trata del área urbana en donde casi el total de la población posee acceso. Pero en la zona rural, donde ASPS estaba ejecutando la mayoría de sus proyectos, se volvió complejo a nivel técnico ya que se enfrentaron por un lado al analfabetismo digital y por otro, a la resistencia de usar mecanismos más digitales por parte de la población beneficiaria.

Por otro lado, las reorientaciones financieras se destinaron al cumplimiento de actividades previamente planificadas, pero con un nuevo componente dirigido a los procesos formativos, al respecto, el técnico entrevistado indicó que “Todos los fondos que iban destinados al tema de alimentación se procuraba reorientar al tema de recargas telefónicas para que las personas beneficiarias de los proyectos pudieran sumarse. Conectarse a las actividades virtuales”.<sup>113</sup> Asimismo, se procuró ejecutar actividades con elementos que no estaban presupuestados que contribuyeran a paliar la situación, pues se tuvo que organizar e incluir la entrega de paquetes de

---

<sup>111</sup> Edward Rauda, entrevista por Karla María Fuentes, 14 de agosto de 2023, entrevista N° 3.

<sup>112</sup> Iris García, entrevista por Karla María Fuentes, 17 de agosto de 2023, entrevista N° 4.

<sup>113</sup> Edward Rauda, entrevista por Karla María Fuentes, 14 de agosto de 2023, entrevista N° 3.

emergencia, kits de alimentos e higiene para entregarse en las comunidades vulnerables que se encontraban en el marco de acción de los territorios establecidos en cada proyecto.

Con el transcurso de los meses, las restricciones se tornaron flexibles, lo cual implicó que los grupos de trabajo estuvieran conformados por menos personas con la finalidad de mantener la seguridad sanitaria, y ello se tradujo en desvío de fondos para equipamiento biosanitario:

Se tenían que ser grupos más pequeños y eso implicaba que también tenemos que aplicar más recursos, también para los insumos de bioseguridad y esto disminuía en las actividades de otras cosas. Porque usted tenía que comprar mascarillas alcohol gel, jabón, etc...<sup>114</sup>

Debido a la cuarentena y las restricciones de movilidad, las actividades no se ejecutaron de conformidad a la planificación por lo que se volvió necesario hacer ajustes a las mismas, así como solicitudes de prórroga a los cooperantes.

Finalmente, el trabajo en casa se convirtió en un reto para el equipo de monitoreo debido a la naturaleza de las actividades que ejercía. El equipo, no podía realizar visitas de seguimiento a las zonas de intervención, para ello, nuevamente se apoyaron de herramientas modernas como plataformas que ayudaran a consolidar la comunicación. A pesar de ello, el reto aumentó al momento de establecer contacto con la población de las comunidades, con relación a ello, manifestaron que:

Quizás lo que también fue de los desafíos, fue que, en los meses de formulación de nuevos proyectos, les enviábamos a las personas solo encuestas por el teléfono algo así por WhatsApp. Entonces eso sí retrasaba un poco los procesos porque digamos a veces la gente no sabía cómo llenarla o por llamada telefónica se grababa.<sup>115</sup>

Si bien, los procesos se prolongaban más de lo esperado, el método les permitió garantizar una propuesta realista y participativa.

#### 3.4.1 Resultados de la implementación de estrategias en contexto de COVID-19

Está claro que la ASPS realizó esfuerzos para adaptarse a la realidad de ese momento, pero, también es válido cuestionar ¿esas prácticas fueron exitosas? De acuerdo con el principio de participación del personal, todas las gerencias y equipo operativo trabajó bajo las mismas directrices para garantizar la calidad en la intervención; no obstante, de las prácticas aplicadas las personas entrevistadas se expresaron en los siguientes términos:

---

<sup>114</sup> Cecilia de Hernández, entrevista por Karla María Fuentes, 16 de agosto de 2023, entrevista N° 2.

<sup>115</sup> Iris García, entrevista por Karla María Fuentes, 17 de agosto de 2023, entrevista N° 4.

[...] muchos procesos que nosotros queríamos hacer a nivel educativo y formativo virtuales realmente en lo rural no funcionaron [...] Lo intentamos, incluso tuvimos que hacer cambios en presupuestos, cambios en metodologías de Educación y todo, para adaptarnos a eso, pero no funcionó en realidad.<sup>116</sup>

Eso no funcionó, y no es porque ASPS lo haya hecho mal o porque lo haya ejecutado mal es porque no funcionaba, porque todas las organizaciones siguieron la misma lógica y no le funcionó a nadie porque salvo que estuviera con colectivos de jóvenes en ciudad, esto podría ser funcional, pero estamos hablando que en las actividades organizacionales, en las actividades formativas era en municipios de la zona norte del Departamento de Morazán, donde existe una alta presencia de población adulto mayor, mucha presencia también de población que no sabían leer y escribir y que siempre tendría o recibía como ayuda de los promotores comunitarios para poder estar en las actividades y para poder participar.<sup>117</sup>

[...]bueno lo que sí digamos empezamos a revisar nosotros es que lo de la virtualidad con la población pues no funcionó. Iniciamos con esa metodología, pero la gente no se puede conectar no teníamos internet o la gente pues si no tiene la dinámica de estar cuatro horas o dos horas este viendo solo una pantalla. Entonces sí se tuvieron que ver ajustes, como le decía yo, con grupos más pequeños verdad se tuvo que buscar lugares al aire libre y todo.<sup>118</sup>

En un contexto marcado por una crisis y la reconfiguración de las líneas de cooperación es posible que las intervenciones se hayan visto afectadas por los retos mencionados previamente, además de cumplir las metas, así como lograr el impacto planificado. En esa línea, los proyectos implementados por ASPS entre 2020 – 2022, particularmente 2020, presentaron una serie de modificaciones sobre las cuales se cuestiona el cumplimiento de los estándares de calidad de los proyectos.

Como se ha mencionado en los apartados anteriores, ASPS negoció la incorporación de insumos para mantener las medidas de bioseguridad, así como paquetes de alimentación, que claramente no estaban presupuestados, lo cual indica que fueron capaces de identificar y responder a las demandas de las comunidades y por ende alcanzar un nivel de satisfacción. Sin embargo, trataron de llevar un tratamiento equilibrado con los demás interesados, llámese proveedores o donantes y empleados ya que, tuvieron que realizar adaptaciones para lograr las metas planificadas. En esa línea, una de las entrevistadas afirmó que los estándares de calidad pudieron verse afectados:

Realmente creo que la calidad disminuyó un poco, primero porque tuvimos que hacer ciertas adaptaciones a los alcances de ciertas actividades ciertas, acciones que realizamos. Realmente tuvimos que el alcance fue menor, por los tiempos que teníamos establecido algunos financiadores no daban prórroga, entonces también teníamos que disminuir el alcance y se tuvo que hacer una propuesta para la disminución de ese alcance.<sup>119</sup>

---

<sup>116</sup> Cecilia de Hernández, entrevista por Karla María Fuentes, 16 de agosto de 2023, entrevista N° 2.

<sup>117</sup> Edward Rauda, entrevista por Karla María Fuentes, 14 de agosto de 2023, entrevista N° 3.

<sup>118</sup> Iris García, entrevista por Karla María Fuentes, 17 de agosto de 2023, entrevista N° 4.

<sup>119</sup> *Ibíd.*

Un ejemplo claro de estos cambios es el proyecto “Mejoradas las capacidades para la incidencia ambiental de la sociedad civil organizada de la microcuenca La Joya Pueblo del departamento de Morazán” financiado por la Unión Europea. De acuerdo con el informe de evaluación final externa del mismo, bajo el criterio de pertinencia se reflejó que la intervención es coherente y está íntimamente relacionada con las necesidades de la población beneficiaria, al mismo tiempo, da valor a la capacidad que ASPS tuvo al adaptarse al contexto, dichos cambios se observaron en ajustes a la Matriz de Marco Lógico, resultados más apegados a las necesidades de la gente; así como una ampliación del periodo de ejecución del proyecto equivalente al periodo de interrupción por el confinamiento del COVID-19.<sup>120</sup>

En el criterio de eficiencia, el informe narra que el proyecto tuvo una planificación ordenada y asignación de recursos muy buenas gracias a un sistema y herramientas de gestión administrativas y operativa que permitieron una buena ejecución y seguimiento a los avances. Asimismo, valora positivamente la comunicación entre los equipos fortaleciendo la colaboración y tomando decisiones informadas. No obstante, es necesario fortalecer los conocimientos de los equipos técnicos ya que el proyecto no contempla la formación interna.<sup>121</sup>

En relación con los ajustes que la entidad tuvo que realizar de cara a la pandemia, el equipo consultor indicó que:

Algunas dificultades externas y que afectaron en cierta medida la ejecución de algunas actividades, están relacionadas con el COVID-19, y el Régimen de Excepción [...]. El COVID-19 significó un reto para el inicio de la ejecución del proyecto, lo que hizo que algunas de las actividades previstas a desarrollarse en el año 1 se retrasaran, esto también conllevó a un reajuste del presupuesto, planes operativos, y la ampliación de 6 meses en la ejecución.<sup>122</sup>

Sobre la eficacia, el informe señaló que basado en el cumplimiento de indicadores de objetivos y resultados, el proyecto tuvo un alcance global del 88%, catalogándose como factible debido a situaciones complejas, entre ellas, el COVID-19.<sup>123</sup> Acerca del criterio de impacto y sostenibilidad, el equipo evaluador hizo una valoración pertinente sobre el cumplimiento y los alcances del proyecto.

### 3.4.2 Cumplimiento de los principios de calidad total

Según José Ángel Maldonado existen ocho principios de la calidad total, estos son: enfoque en el cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque en los procesos, gestión basada en los

---

<sup>120</sup> Pedro Hernández y Jason García, “Informe de evaluación final externa: proyecto Mejoradas las capacidades para la incidencia ambiental de la sociedad civil organizada de la microcuenca La Joya Pueblo del departamento de Morazán” CSO-LA/2019/411-896”, octubre 2023, 14.

<sup>121</sup> *Ibíd.*, 16.

<sup>122</sup> *Ibíd.*, 17.

<sup>123</sup> *Ibíd.*, 19 – 20.

sistemas, mejora continua, toma de decisiones basada en hechos y relación mutuamente beneficiosa con los suministradores, a continuación, se presenta como se han identificado en las acciones implementadas por la ASPS.<sup>124</sup>

A pesar de que, los estándares de calidad se cumplieron parcialmente, sí se identifica algunos elementos de la teoría de la calidad total en el escenario estudiado. De acuerdo con el principio de liderazgo y participación del personal que menciona Oscar Marcelo Zambrano Vizueté en su literatura, para que existan ambos criterios la dirección debe dirigir las actividades mientras que el personal debe ser activo<sup>125</sup>; en ASPS se refleja a través del equipo de dirección ya que manifestó una comunicación asertiva entre técnicos y equipo operativo, para orientar las actividades y alcanzar las metas y objetivos. El especialista en diseño de propuestas expresa al respecto:

Son como las grandes bondades que los equipos de territorio de ASPS siempre han tenido que sobrellevar en las actividades, lograr ejecutarlas en buen tiempo en buenos términos, con estándares de calidad adecuados.<sup>126</sup>

Sumado a ello, ASPS demostró estar enfocada en el proceso a través del uso eficiente de recursos como el aprovechamiento de materiales y recursos sean estos financieros o en especie. La gerencia realizó análisis sobre como los proyectos podían apoyarse para evitar la duplicidad de esfuerzos de lo contrario buscaban gestionar y reorientar de acuerdo con las necesidades identificadas siempre bajo la autorización de los donantes.

Habiendo realizado un recorrido por todos los cambios que sufrió el proyecto de la Unión Europea, a continuación, se presentan los resultados de un proyecto que fue diseñado en tiempos de pandemia y que incluye todas las consideraciones necesarias, así como lecciones aprendidas y buenas prácticas que otros proyectos reflejaron.

Estas prácticas se ven reflejadas en el proyecto “Mejora de la respuesta del sistema público de salud frente a la pandemia por COVID19 con acciones y estrategias preventivas y de vigilancia, incluyentes, equitativas y articuladas en el municipio de Mejicanos, departamento de San Salvador, El Salvador” financiado por la Agencia Extremeña de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AEXCID), el cual fue diseñado en el 2020 con la incorporación de la variable COVID-19, atendiendo al mismo tiempo a las exigencias del escenario por ejemplo, planificación de la virtualidad e incorporación de insumos bioseguridad al presupuesto, metas de participantes entre otros. De manera general, la intervención contribuyó a las necesidades e intereses que el MINSAL

---

<sup>124</sup> José Ángel Maldonado, *Fundamentos de la calidad total*, 2018.

<sup>125</sup> Oscar Marcelo Zambrano Vizueté, *Técnicas de Calidad Total aplicadas a los Sistemas de Gestión de Emergencias*, enero 2018.

<sup>126</sup> Edward Rauda, entrevista por Karla María Fuentes, 14 de agosto de 2023, entrevista N° 3.

tenía para atender casos de COVID-19, logrando un nivel alto de consecución de sus resultados y de su objetivo específico, y tiene por tanto una potencialidad de impacto en varios aspectos.

Según el Informe de evaluación final externa, bajo el criterio de pertinencia el proyecto este apoyó en dar respuesta a las principales necesidades e intereses que tenían las instituciones públicas de salud para atender casos de COVID-19 y otras enfermedades respiratorias. Ante ello, las instituciones expresaron su satisfacción con el proyecto, por la mejora de las acciones preventivas, las capacitaciones al personal de primera línea de salud, y la mejora de equipos e infraestructura adecuada para el manejo de las enfermedades respiratorias. Es decir, la intervención fue relevante y puntual al responder a la realidad y contexto coyuntural.<sup>127</sup>

En lo que a eficiencia se refiere el proyecto ha demostrado capacidad de ajuste y adaptación, esta experiencia debe derivarse en aprendizajes para una planificación más realista, considerando que hay varios factores que escapan de su gobernabilidad. Desde el presupuesto aprobado se logró cubrir la adquisición de bienes y servicios requeridos, además de evidenciar el ahorro de recursos, lo que permitió apoyar desde las mismas líneas, otros aspectos adicionales.<sup>128</sup>

En el ámbito de la eficacia, el proyecto logró el cumplimiento de sus resultados y objetivo logrando de conformidad a la teoría de cambio, transformación en comportamientos, prácticas y desempeños en los diferentes colectivos.<sup>129</sup>

Bajo el criterio de impacto, el informe de evaluación final externa afirma que el proyecto tiene potencialidad del mismo modo que la intervención no registra, ni prevé, impactos negativos o no esperados sobre los diferentes colectivos<sup>130</sup>. Con relación al criterio de sostenibilidad, el proyecto ha influido de forma eficaz en lo que a formación, sensibilización y equipamiento se refiere.<sup>131</sup>

En la esfera de alineación, el proyecto se adaptó al funcionamiento de la población destinataria, en especial el MINSAL. Los ajustes se observan, principalmente, en: tiempos y ritmos de ejecución, procedimientos de compras y donaciones, horarios de ejecución de actividades (días y en horario laboral, no fines de semana o tiempo “extra”). Además, se acopló a los planes, políticas, normativas institucionales y de igual manera, contribuyó a su fortalecimiento.<sup>132</sup>

---

<sup>127</sup> Pedro Hernández y Jason García, “Informe de evaluación final externa: proyecto Mejora de la respuesta del sistema público de salud frente a la pandemia por COVID19 con acciones y estrategias preventivas y de vigilancia, incluyentes, equitativas y articuladas en el municipio de Mejicanos, departamento de San Salvador, El Salvador”, mayo 2023, 11.

<sup>128</sup> *Ibíd.*, 14.

<sup>129</sup> *Ibíd.*, 15.

<sup>130</sup> *Ibíd.*, 21 – 22.

<sup>131</sup> *Ibíd.*, 22.

<sup>132</sup> *Ibíd.*, 23 – 24.

En cuanto al criterio de apropiación, el diseño del proyecto fue participativo ya que involucró a la alcaldía, ADESCOS, y el MINSAL, esto permitió la revisión y validación de la matriz de marco lógico, actividades y presupuesto.<sup>133</sup>

Atendiendo a los principios de la teoría de la calidad total, los proyectos, como éste, diseñado considerando el escenario pandémico permitió la aplicación de los siguientes principios de manera consciente por parte de la organización: el enfoque en el cliente, liderazgo y participación del personal, reflejado al ser una intervención formulada de forma participativa que integra las demandas tanto de los clientes (Ministerio de Salud y comunidad) como las líneas de trabajo de los proveedores (AEXCID) y del equipo organizativo (ASPS – FARMAMUNDI), esta integración les permitió establecer una agenda en común y por tanto una planificación que garantizara la apropiación de los objetivos y metas, y el establecimiento de modelos de trabajo funcionales. Según José Ángel Maldonado, la aplicación de estos principios implica que las organizaciones dependen de sus clientes y, por tanto, debían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes, que los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización y que el personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización,<sup>134</sup> ciertamente fueron elementos que de acuerdo a la evaluación fueron latentes en la implementación del proyecto.

También, todos los actores involucrados se enfocaron en el proceso a través de fijación de responsabilidades, roles y compromiso que cada población debía de ejercer. Al mismo tiempo, aplicaron la gestión basada en los sistemas y toma de decisiones basadas en los hechos al adaptarse a los procesos internos de donación que el MINSAL ofreció, ocasionando que el equipo técnico, administración y equipo de monitoreo definieran y asumieran su rol para garantizar la compra de materiales e insumos para su oportuna entrega.

Por otra parte, José Ángel Maldonado menciona en su obra “Fundamentos de calidad total” el principio de relación mutuamente beneficiosa señalando una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor, para ASPS<sup>135</sup> se refleja en que la población del MINSAL fortaleció sus capacidades y mejoras infraestructurales, las comunidades mejoraron sus conocimientos, la ASPS y FARMAMUNDI han contribuido a cerrar brechas de desigualdad en la salud, así como mayor reconocimiento institucional.

---

<sup>133</sup> Pedro Hernández y Jason García, “Informe de evaluación final externa: Mejicanos, 24 – 25.

<sup>134</sup> José Ángel Maldonado, *Fundamentos de la calidad total*, 2018.

<sup>135</sup> Ibid.

Para concluir, a nivel institucional se visualiza que los proyectos ejecutados han contribuido de forma positiva, pero respaldan su posición en las evaluaciones externas, de tal manera que la directora ejecutiva opinó lo siguiente:

También otra de las partes que ha significado un aporte, es la parte de sensibilización con las personas respecto del COVID-19 y la prevención de las enfermedades, no solo de COVID-19, sino de todas las enfermedades. El estar sensibilizando estando dando información veraz y también ir rompiendo toda la mala educación que tenemos a veces en cuanto al cuidado de las enfermedades. Considero que en esos temas avanzamos y las evaluaciones lo han dicho y ahí es como se evidencia.<sup>136</sup>

Sobre el mismo tema de las evaluaciones externas, la coordinadora de la unidad de proyectos comentó:

Bueno realmente como muchos de los proyectos nuestros, traen evaluaciones, ahí se evidencia el impacto que tienen los proyectos bueno básicamente los proyectos que han tenido mayor impacto han surgido en la pandemia, son los que tienen que ver con la prevención de COVID. Se ha fortalecido el Ministerio de Salud, estructuras comunitarias en respecto a no solo digamos la prevención del COVID como tal, sino que en prevención de otras enfermedades de vigilancia epidemiológica.<sup>137</sup>

El técnico de proyectos afirmó que la mayoría de los proyectos se conciben para que en su conjunto contribuyan a una situación y que el impacto que éste tenga será distinto dependiendo de la naturaleza de la intervención. No obstante, a manera de ejemplo expuso lo siguiente:

[...] Podré tener un ejemplo cercano, quizás más que todo posterior a la pandemia de COVID-19. Uno de los elementos más importantes más emblemáticos es el establecimiento de las unidades de inteligencia epidemiológicas. Esto definitivamente es un impacto considerable para los titulares de obligación, que es el Ministerio de salud. La solicitud del Ministerio de Salud fue porque era una herramienta indispensable para que ellos pudieran ejecutar su rol. De ser un monitoreo efectivo sobre la epidemia, no solamente estábamos hablando de COVID-19, sino que se estaba hablando de monitoreo epidemiológico y vigilancia epidemiológica de cualquier enfermedad.<sup>138</sup>

Si bien, los cambios que la ASPS realizó a proyectos aprobados previo a la pandemia gozaron parcialmente de los estándares de calidad pues, se encontraban en un ensayo de prueba y error, a diferencia de las propuestas que fueron formuladas durante la pandemia y con las lecciones aprendidas de los anteriores, le facilitó a la organización aplicar de manera consciente buenas prácticas a través de la introspección institucional para visualizar áreas a mejorar, aplicar procesos eficientes y sobre todo garantizar la satisfacción de las necesidades de la población sujeta.

---

<sup>136</sup> Cecilia de Hernández, entrevista por Karla María Fuentes, 16 de agosto de 2023, entrevista N° 2.

<sup>137</sup> Iris García, entrevista por Karla María Fuentes, 17 de agosto de 2023, entrevista N° 4.

<sup>138</sup> Edward Rauda, entrevista por Karla María Fuentes, 14 de agosto de 2023, entrevista N° 3.

### 3.5 Conclusión capitular

La pandemia le permitió a ASPS conocer sus puntos débiles y fuertes organizacionalmente, a partir de ello identificaron el punto de partida para iniciar un proceso de mejora continua. Pero, es importante valorar que la institución tuvo apertura para ajustarse a ese escenario y mejorar los procesos internos para lograr resultados efectivos y eficientes, no perdiendo de vista los criterios de calidad que exigieron los donantes y la cooperación internacional. A pesar de los desafíos que enfrentó continuó trabajando en las comunidades y formulando nuevas propuestas para mantener y extender el impacto positivo en la calidad de vida de la población desde un enfoque participativo, realista y de calidad.

La ASPS ha manifestado voluntad por cumplir los estándares de calidad, lo cual se refleja en la autoevaluación de los procesos internos, el trabajo del equipo de dirección, técnico y de monitoreo, así como sus herramientas de planificación y seguimiento con la finalidad de mantener altos niveles de calidad en la ejecución y que posteriormente se tradujo en un mayor impacto en la población. Al mismo tiempo, implica que como institución puedan plantear y establecer criterios y estándares de calidad mínimos para la ejecución de actividades, recopilación y análisis de datos para que la reportería de información esté basada en parámetros holísticos, tomando en cuenta todas las voces de los involucrados, así como que sea oportuna.

Merece la pena señalar, las buenas prácticas que el equipo de monitoreo implementó como la utilización de herramientas, por ejemplo el uso de plataformas como Google Forms para realizar consultas, reuniones a través de plataformas virtuales para seguimiento a los proyectos, diseñar proyectos que respondan a las necesidades de la población y las líneas de trabajo, adaptación de grupos poblacionales y el diálogo con los cooperantes, fueron elementos claves que les facilitaron avanzar en un contexto de crisis.

Con lo abordado en este capítulo, se destaca el logro del objetivo trazado cuál era describir los desafíos identificados durante la fase de ejecución y monitoreo que enfrentó la ASPS y si las estrategias implementadas por dicha Asociación contribuyeron en la consecución de los objetivos de los proyectos que se estaban implementando durante ese periodo. Además, como ha quedado evidenciado, de manera implícita la ASPS ha incluido criterios de la calidad total en sus procesos internos en lo referente a la ejecución y monitoreo de proyectos como resultado indirecto del contexto inusual que representaba el COVID-19 para el período de estudio.

## CONCLUSIONES

Con lo desarrollado en los capítulos precedentes y en atención a los objetivos que fueron planteados para esta investigación, se puede concluir lo siguiente:

Tal como se expuso en el capítulo 1, el apoyo de la comunidad internacional contribuyó a contrarrestar los efectos del COVID-19 brindando respuesta inmediata a las necesidades de la población en ese momento. Si bien es cierto, la cooperación internacional significó un gran apoyo a muchos países, también se evidenció que no fue suficiente debido a lo que implica la consecución del desarrollo humano, siendo este integral y no solo a nivel de crecimiento económico.

La aparición del COVID-19 en el país representó un cambio inesperado, significando para la ASPS un gran reto, llevándola a optar por nuevas metodologías de trabajo y a unir esfuerzos para dar cumplimiento a su misión y visión en un contexto donde la cooperación internacional se volvía cada vez más compleja y exigente por la competencia con otras organizaciones no gubernamentales para optar por fondos y así mantener la sostenibilidad. Sin embargo, se evidenció que la ASPS siempre contó con el apoyo de Farmacéuticos Mundi y Solidaridad Internacional con quienes de forma asociada lograron obtener fondos internacionales para continuar con la ejecución de proyectos.

Consecuentemente, en el capítulo 2, se analizó el concepto de Planificación Estratégica y se concluyó que para la ASPS cumple un rol importante ya que les facilitó la toma de decisiones con respecto al quehacer institucional a través de la implementación de acciones específicas ante un nuevo cambio y a las demandas que imponía el entorno, como lo era el COVID-19.

En el caso de la ASPS, desde antes de la pandemia ya se venía construyendo quinquenalmente la planificación estratégica, a través de consultorías externas especializadas en el tema, utilizando una metodología participativa que involucró las diferentes áreas que conforman la organización. Lo anterior, se considera que fue un aspecto positivo, porque se da la oportunidad de profundizar y analizar todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. No obstante, no se evidenció un plan de seguimiento o monitoreo a dicho plan estratégico, tampoco reuniones o alguna actividad similar, lo que supone una situación que es necesario fortalecer para el cumplimiento de la misión y visión de la ASPS.

Convertir en tema prioritario al COVID-19 y transversalizarlo en todos los procesos generó resultados positivos con respecto a la gestión y formulación de proyectos para el año 2020, reflejando que la amenaza que pudo significar el COVID-19 para muchas organizaciones, para ASPS representó una oportunidad.

Por otra parte, si bien se lograron resultados positivos, se identificó que no se contaba con un plan de contingencia, lo cual, hubiese sido importante construir justo en un contexto de incertidumbre y de poca información; el plan de contingencia incluso hubiese facilitado la solicitud de permiso a los cooperantes en cuanto a la reorientación de algunas actividades o presupuesto, sin embargo, no se evidenció.

Un aspecto positivo para resaltar es que la pandemia motivó a invertir en la modernización de los procesos dentro de la Asociación y darle prioridad a la sostenibilidad institucional con fondos propios a través de los servicios de salud y no depender únicamente de la cooperación internacional.

Finalmente, en el capítulo 3, relacionado a la ejecución y monitoreo de proyectos, se evidenció que la pandemia le permitió a ASPS conocer sus puntos débiles y fuertes organizacionalmente, motivándoles a iniciar un proceso de mejora continua. Se recalca, que la institución tuvo apertura para ajustarse a un escenario de pandemia, no perdiendo de vista los criterios de calidad que exigieron los donantes y la cooperación internacional.

Además, se destacan como buenas prácticas derivadas de la pandemia la utilización de herramientas virtuales para realizar acciones de planificación, ejecución y monitoreo de los proyectos ejecutados por la Asociación, tales como: el uso de formularios de Google para la realización de consultas con el equipo y población beneficiaria, reuniones a través de plataformas virtuales para seguimiento a los proyectos, el diseño de proyectos que respondan a las necesidades de la población y actualización de las líneas de trabajo, adaptación de grupos poblacionales y el diálogo con los cooperantes, los cuales fueron elementos claves que facilitaron el avance de la Asociación en un contexto de crisis.

Ciertamente, estas acciones pueden ser replicadas por parte de otras organizaciones, no obstante, y si bien en este caso las acciones fueron resultado de una circunstancia de necesidad originada por la pandemia, se destaca que no es necesario esperar a que un momento de coyuntura transforme la vida organizacional de las entidades o instituciones, pues esto debería ser el resultado de un constante escenario de aprendizaje, transformación y adaptación.

## RECOMENDACIONES

A partir de los resultados observados con la presente investigación se extraen algunas recomendaciones a aplicar en diversos momentos del ciclo de proyectos:

Durante la fase de planificación estratégica:

- Para la construcción de un buen plan de gestión se recomienda hacer una autoevaluación de la organización. Se sugiere establecer reuniones mínimo una vez al mes para evaluar el estado actual de la organización, avances, dificultades, etc. Se recomienda hacerlo con el personal de ambas sedes, así como representantes de la población beneficiaria para conocer directamente sus necesidades y el impacto que se está generando a través de la implementación de los proyectos.
- Con el fin de fortalecer las capacidades se recomienda implementar un programa de formación continua dirigido al personal de diferentes áreas, para lo cual es necesario elaborar un plan de actualización de conocimiento del talento humano, lo cual propiciará la mejora de los procesos técnicos y administrativos.
- Construir un plan de recaudación de fondos, incorporando técnicas innovadoras de captación como por ejemplo el crowdfunding, financiación colectiva, patrocinio privado, mecenazgo empresarial, etc. Para ello, es necesaria la preparación de promocionales de alta calidad e invertir en esfuerzos de publicidad que inspiren confianza.
- Combinar los gastos de recaudación con otras actividades, por ejemplo, la Asociación al ser promotora de la salud puede incluir un proyecto educativo relacionado al reconocimiento de alguna enfermedad con el llamado a donar. Lo anterior, se puede reportar como una acción de apoyo al proyecto autogestivo que tiene que ver con la venta de servicios de salud.
- Construir un plan de marketing que incluya campañas publicitarias, artículos posicionados, encuestas de opinión, uso de las redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp y Tik Tok con el fin de dar a conocer la información de todo el trabajo que realiza la organización a través de la ejecución de proyectos y venta de servicios. Lo anterior conlleva a fomentar el potencial de mantener una organización conectada a una población meta proyectando su misión y visión.
- Con el fin de potenciar el proyecto autogestivo, se propone la realización de eventos para la obtención de ingresos, o la participación del gerente en eventos que se relacionen con la promoción de la salud con el fin de hacer lobbying y llegar a un grupo meta específico.
- Para situaciones de emergencia se sugiere la construcción de un plan de contingencia que determine las acciones a realizar y no afecte el curso de la ejecución de los proyectos.

Durante la fase de ejecución y monitoreo de proyectos:

- Establecer un diálogo permanente con el gobierno central y agencias de cooperación para identificar nuevos proyectos, sobre todo aquellos que contribuyan al cumplimiento de la misión y visión de la institución. Al momento de formular proyectos es importante la innovación y que las propuestas vayan alineadas siempre con el Plan de Desarrollo del gobierno en turno.
- Establecer un sistema de voluntariado, como estrategia clave con el objetivo de complementar y apoyar al personal existente, ofreciendo la experticia a jóvenes estudiantes que podrán desarrollar habilidades, mejorando la productividad y la ejecución de los programas.
- Fortalecer el sistema de monitoreo a través de la incorporación de herramientas innovadoras que faciliten los procesos, formación constante del personal técnico y brindar seguimiento a las actividades a través de reuniones periódicas con personal de ejecución y población beneficiaria a través de visitas de campo.
- Realizar una rendición de cuentas al finalizar un proyecto, con el fin de que los cooperantes puedan tener acceso a la información actualizada acerca de las operaciones y las finanzas. Se sugiere elaborar un informe completo de las actividades ejecutadas, así como la justificación de cómo los recursos fueron administrados. Lo anterior reflejará transparencia con los fondos ejecutados y fomentando las buenas relaciones con los donantes. Sumado a ello, se logrará mantener a los cooperantes con los que se ha venido trabajando y dará la oportunidad de contar con nuevos socios, lo cual será una apuesta positiva para la institución.
- En la redacción de los informes de monitoreo debe de hacerse el esfuerzo de informar resultados, no reportar únicamente actividades realizadas a nivel cuantitativo. Pero, sobre todo, hacer un esfuerzo por identificar impactos de corto, mediano o largo plazo.
- Fortalecer la comunicación entre el equipo de la sede en Morazán, San Salvador, instituciones socias, agencias de cooperación y gobierno central con el objetivo de mantener la calidad en la ejecución de las intervenciones, que los procesos sean participativos y se tomen en cuenta también las necesidades específicas de la población.

## ANEXOS

### **Anexo 1. Instrumento de investigación: entrevista semiestructurada**

#### **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo



Entrevista a profundidad dirigida a actores clave dentro de la Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud durante el periodo 2019-2022. Investigación de tesis 2023.

---

**OBJETIVO:** Conocer la experiencia del personal clave dentro de la Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud con el fin de identificar los principales desafíos a los que se enfrentaron durante las fases de planificación, ejecución y monitoreo de proyectos, asimismo, conocer las lecciones aprendidas y las estrategias implementadas en el escenario actual.

Mi nombre es Karla Fuentes. Actualmente estoy llevando una investigación de tesis como mi proceso de graduación para la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo de la Universidad de El Salvador. La investigación trata sobre los desafíos a los que se enfrentó la Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud “ASPS” en un contexto de pandemia por COVID-19 específicamente en el periodo de 2019 a 2020.

La información que usted me brinde será utilizada con fines exclusivamente académicos, garantizando su anonimato si usted así lo desea, y recalco que tiene la opción de suspender en el momento que lo considere necesario. Le solicito su autorización para grabar esta entrevista, la cual no será divulgada, sirviendo únicamente para facilitar el registro de la información compartida por su persona y evitar sesgos en sus opiniones al ser presentadas o utilizadas como referencia al interior del documento.

## 1. INFORMACIÓN

**Nombre y apellido:**

**Profesión:**

**Ocupación / Institución:**

**Fecha:**

### **Preguntas por variable**

- **Enfoque y metodología de la planificación estratégica antes y durante el COVID-19.**

¿Cuál era el enfoque principal que la organización tenía durante el proceso de planificación estratégica antes del inicio de la pandemia?

¿Qué ajustes o modificaciones tuvieron que realizarse en la planificación estratégica dadas las condiciones provocadas por el COVID-19 en las que se encontraba el país?

- **Ejecución y monitoreo de proyectos antes y durante la pandemia.**

¿Cuáles eran los métodos que utilizaban para la ejecución y monitoreo de proyectos antes de la pandemia?

¿Cómo evolucionaron los métodos de ejecución y monitoreo para garantizar que los proyectos fueran efectivos?

- **Desafíos en la gestión de proyectos durante la pandemia.**

¿Cuáles fueron los desafíos específicos que surgieron en la implementación de las fases de planificación, ejecución y monitoreo de proyectos durante la pandemia?

¿Considera que existieron desafíos particulares en cuanto a la aprobación de proyectos y asignación de recursos?

- **La gestión de proyectos en la actualidad y aspectos a mejorar.**

Desde su perspectiva ¿Cómo se está llevando a cabo la gestión de proyectos en la actualidad, considerando la situación de pandemia mencionado anteriormente?

¿Qué áreas específicas dentro de la organización considera podrían mejorarse en términos de planificación, ejecución y monitoreo de proyectos en el escenario actual?

- **Cumplimiento de estándares de calidad en los proyectos.**

En su opinión, los proyectos que se implementaron durante el periodo de 2020 a 2022 mantuvieron los estándares de calidad que se esperaban?

¿Hay evidencias del impacto generado por los proyectos en la población considerando los desafíos actuales? ¿Me podría brindar algún ejemplo?

- **Adaptación e implementación de estrategias en el escenario actual.**

¿Se han implementado nuevas estrategias o enfoques útiles para la gestión de proyectos en la actualidad a raíz de los desafíos que representó la pandemia? ¿Me podría brindar algún ejemplo?

## **Anexo 2. Transcripción de entrevista 1: Coordinador de proyecto ASPS**

### **A. Datos del entrevistado**

1. Nombre y apellido: Alfredo Carvajal
2. Profesión: Licenciado en Sociología
3. Ocupación / Institución: Coordinador de proyecto ASPS
4. Fecha: 19 de agosto de 2023

### **B. Temas que se quieren abordar:**

1. Enfoque y metodología de la planificación estratégica antes y durante el COVID-19.
2. Ejecución y monitoreo de proyectos antes y durante la pandemia.
3. Desafíos en la gestión de proyectos durante la pandemia.
4. La gestión de proyectos en la actualidad y aspectos a mejorar.
5. Cumplimiento de estándares de calidad en los proyectos.
6. Adaptación e implementación de estrategias en el escenario actual.

### **C. Cuestionario**

- **¿Cuál era el enfoque principal que la organización tenía durante el proceso de planificación estratégica antes del inicio de la pandemia?**

ASPS siempre ha tenido un enfoque de derechos, pero derecho a la salud es el eje, la columna vertebral digamos de todas las acciones pero siempre enfocado a que la salud es un derecho. Entonces ese es como en la línea o estratégica principal.

La planificación estratégica se ha hecho combinada a veces con consultoría externa y a veces interna y la participación se hizo como a diferentes niveles, formando un equipo estratégico de las áreas principales institucionales: proyectos, administración algunos de las áreas de Morazán, o sea donde están las mayores acciones, algunas gerencias, inclusive la parte de la clínica institucional.

Luego también hay un segundo nivel que tiene que ver con socios y con directivos principalmente los que no están adentro de la institución ahora para mi gusto y eso quizá es como una reflexión algo que quedó como fuera y muy poco se tocó es que nuestros socios casi no participaron en la planificación estratégica, se les consultó un poco no a la profundidad que debería ser porque cuando hablo de nuestros socios estratégicos, bueno en este caso este FARMAMUNDI y Solidaridad Internacional son como en el ámbito de la cooperación internacional.

Por otro lado, ASPS reconoce que el Ministerio de salud es el ente rector, es otro bien importante socio estratégico también por el trabajo institucional este comunitario las alcaldías y lo otro que no se no se le tomó pulso no se consultó no se devolvió son los beneficiarios para los titulares en este caso a las comunidades.

Entonces yo le adelanto que para mí Ese fue un vacío sí se hizo en la última como una como le digo este un poco una conversación no profunda y se revisaron documentos verdad que documento por ejemplo se revisó la planificación estratégica de FARMAMUNDI y de Solidaridad Internacional para ver si nosotros encajábamos en las perspectivas de ellos y sus líneas generales, si nuestra nuestro eje principal nuestros programas hacían clic con ellos. Aunque aquí tuvimos un vacío porque ha sido el primer gobierno que yo tengo memoria que no tiene un plan, no existe un plan de salud. Entonces eso nos causó un vacío sobre el rumbo que lleva el Ministerio, entonces ahí pues vamos navegando de acuerdo a lo que ellos van dictando.

- **¿Cuáles fueron los desafíos específicos que surgieron en la implementación de las fases de planificación, ejecución y monitoreo de proyectos durante la pandemia?**

Hablando siempre de los desafíos porque sin pandemia ya era un desafío y creo que con pandemia se acrecentó más es digamos, la política y la forma de ser de este gobierno verdad que eso sí nos ha trastornado bastante la planificación estratégica pero más que el COVID creo yo que es más la actitud del gobierno, es decir, estamos ante una situación de casi nulo acceso a la información, poca planificación y manipulación de datos. Entonces nos representa un reto y dificultades porque no podemos dar cuenta a nuestro donantes específicamente nos trastorna los indicadores porque no hay acceso a la información.

Ahora ya refiriéndonos al COVID pues sí significó un montón de retos, por ejemplo yo estoy seguro que el equipo de proyectos se vio sometido a un gran estrés, porque se vino una avalancha de proyectos, la formulación de nuevos proyectos a mi entender en el COVID este fue un poco precipitada pero dadas las circunstancias así tenía que ser, estábamos ante una epidemia que nadie en el mundo conocía, nadie sabía su comportamiento, pues también nos fue trastornando la dinámica institucional, la suspensión de actividades por olas de contagio a nuevos escenarios, apareció la vacuna, después hubo relajamiento verdad porque bajó digamos los contagios todo un sistema de normativa nueva que fue surgiendo a través de la OMS, OPS o el Ministerio de Salud adaptándose y nosotros adaptándonos, nuevos esquemas de vacunación.

Entonces el COVID sí nos trastornó porque siento yo que la institución le dedicó bastante tiempo y me dio la impresión que no quedaron secundarios pero se le dio menos atención a los otros proyectos, porque sí requirió bastante esfuerzo institucional responder y más que todo porque al revisar número de indicadores o los indicadores que se fueron planificando y se fueron poniendo en los proyectos sí han dado dificultades dando cuenta sobre ellos verdad porque su formulación no fue la mejor a mi entender verdad y yo creo que un reto y que eso hay que discutirlo con nuestros

socios más que todo con FARMAMUNDI siento yo que ese es un reto también institucional como este diálogo permanente con los donantes y a raíz del COVID creo que estamos más claros como institución verdad de que debemos intensificar el diálogo con ellos en el sentido de que los tipos de proyecto que estamos presentando a veces son indicadores o resultados esperados y objetivos que van más para un gobierno que para una ONG.

Porque solo para poner un ejemplo nosotros no, como institución no vamos a bajar la prevalencia de COVID eso es una responsabilidad del gobierno, nosotros podemos contribuir en procesos formativos, en procesos tecnológicos en procesos educativos pero no vamos a incidir en una tasa. A mí cuando me enseñaron el marco lógico y demás o sea siempre nos decían “miren con tasas no se metan porque son responsabilidades de gobierno, esto son responsabilidades de una ONG”. Entonces ahí venimos arrastrando esos indicadores inclusive este solo por mencionar otro digamos en el de leishmaniasis hay un indicador de “bajar la prevalencia de leishmaniasis”, nosotros no vamos al Ministerio de Salud para bajarla con las cuatro acciones que vamos a hacer verdad.

Entonces yo creo que ahí hay un reto también y del COVID fue como descubriendo estos retos o el enfoque de género también para mí es otro reto porque la institución a mí entender y digamos este es un eje transversal, aquí hay que ver dos cosas para la institución no lo tiene en su ADN el enfoque de género, nosotros lo asumimos, sí siento yo que la cuestión ambiental si la tenemos más que la de género, pero lo asumimos porque es un eje transversal y ningún donante nos va a apoyar ningún proyecto sino no ponemos indicadores actividades alrededor del género.

Pero no tenemos la capacidad ni el sentimiento institucional para apostarle a ese tema no como otras organizaciones que son de corte más feministas que ese es como su caballito de batalla y nosotros no lo tenemos. Entonces eso fue como reto pero ahí entonces, estar metiendo género en una cuestión de COVID en medio de una pandemia fue una locura bien complicada, cómo vamos con una intervención de COVID a disminuir la diferencias heteropatriarcales no sé cómo que lo pone FARMAMUNDI, eso es una locura.

Con respecto a la participación, tuvo que haber una adaptación, se suspendieron actividades por ejemplo el proyecto de la Unión Europea siento yo que se suspendió por varios meses y los otros proyectos que se venían ejecutando lo que se hizo fue ahí con el diálogo con las instituciones fue como readecuar las actividades y buscar formas digamos alternativas a través de medios, a través de internet por ejemplo: hacer las capacitaciones de las reuniones disminuir los grupos, buscar otras estrategias educativas, porque no se dejaron de hacer pero sí se atrasaron y se hicieron con otro tipo de estrategia pero no se dejaron de hacer.

- **¿Qué ajustes o modificaciones tuvieron que realizarse en la planificación estratégica dadas las condiciones provocadas por el COVID-19 en las que se encontraba el país?**

Los programas como el eje digamos aquí en la planificación estratégica aparte de la misión y visión que eso en el mediano plazo no debería de cambiar, pero eso se mantiene y luego los programas

de salud, los programas institucionales se han mantenido durante la pandemia lo que cambió más que todo fue la metodología de trabajo pienso yo pero no hizo una gran influencia.

Cuando vino la pandemia inmediatamente casó en uno de los programas nuestros, que es el programa de servicio de salud por decirlo algo así ahorita no me recuerdo bien cómo se llama pero alguno de los programas que tienen que ver con todos los procesos de salud de enfermedad. Sin embargo, pues sí trastornó, por el comportamiento de la epidemia se tuvieron que retrasar otras actividades de proyectos, porque se suspendió la ejecución, o sea sí hubo un trastorno pero en la parte operativa a mí entender, pero las lecciones del COVID permitieron descubrir algunas deficiencias en la institución, en la parte de monitoreo y evaluación de proyectos, lo que nos vino a demostrar que había que mejorar digamos esos procesos.

Sin embargo, pues como era una pandemia que no habíamos tenido en más de cien años pues también era comprensible de que todo mundo, bueno todo el planeta tierra entrara a un proceso de adaptación con todas sus actividades.

Ahora lo que sí fue importante para nosotros es que en mi valoración y siempre digo esta frase que en este tipo de crisis mundial, siempre hay ganadores y perdedores. En este caso pues el sector salud fue un sector ganador, siendo un sector de salud amplio, cuando digo amplio, los laboratorios fabricantes de mascarillas etcétera. Instituto de investigación y nosotros como ONG que estamos en el sector salud pues sí se abrió una ventana de cooperación enorme, la que no teníamos.

Revisando, digamos, los presupuestos sino que los ingresos de la institución a través de cooperación. Pues el año pasado y todavía este han sido años excepcionales pues se ha llegado como a un millón de dólares en ingresos institucionales a pura cooperación.

La planificación estratégica no es estática sino que es bien dinámica, Entonces lo único que lo único lo que uno tiene que estar haciendo es tomándole el pulso de la realidad nacional e internacional verdad y como un proceso detectado adaptativo y como visualizar oportunidades por ejemplo: hoy ya está bien claro y que es una tendencia que la hemos discutido con la directora de ASPS, es sobre toda esta situación de la sequía del corredor seco, el fenómeno del niño, todo esto son ventanas de oportunidades o sea estamos como fortaleciendo un área que no la teníamos antes, un área de seguridad alimentaria. Si se habían hecho anteriormente algunos esfuerzos pero no tan tanto como ahora que ya se ejecutan proyectos enfocados en eso y se han empezado a presentar más proyectos en esta área.

Entonces como le digo yo por ejemplo a este fenómeno de la sequía, el fenómeno del niño, el precio de los alimentos, la subida de la canasta básica etcétera eso yo le voy dando seguimiento e informo. La vez pasada descubrí un indicador que no lo teníamos en el radar para presentar proyectos y es por ejemplo todo lo que la institución daba y usted le da seguimiento a eso verdad las gallinas y los productos que se van dando los huevos y esto es lo que producen los huertos todo eso tiene un valor monetario.

Si lo pudiéramos contabilizar vea no sé cuántos miles de dólares estamos inyectando a la economía de la zona, que puede ser un indicador si nosotros decimos el proyecto este aportó el equivalente en 50 mil dólares o sea en alimentos para sostener la canasta básica familiar de X número de familia. Entonces uno tiene que andar encima como buscando y viendo las oportunidades.

- **Desde su perspectiva ¿Cómo se está llevando a cabo la gestión de proyectos en la actualidad, considerando la situación de pandemia mencionado anteriormente?**

Fíjese que en la gestión de proyectos, yo siempre digo de que hay que ser como una magia de alinear varias estrellas porque eso es como hay que tener una gran habilidad per el conocimiento de la realidad nacional, el contexto en que estamos desarrollándonos ahorita, por cierto un contexto difícil para las ONG's porque han sido estigmatizadas por lo menos ahorita con este gobierno entonces hay que navegar en aguas turbulentas.

Entonces aparte de eso cuando le digo que hay que alinear es que para nosotros dependemos y este es uno de los retos, que siempre lo hemos hablado institucionalmente, nosotros dependemos de un 90% de la cooperación española. Yo por eso, casi todos los días le doy seguimiento a la situación política española, por ejemplo me di cuenta que en Valencia que un ex funcionario de AECID, por ejemplo en Valencia que es la cooperación valenciana pues es una de las más fuertes con las que FARMAMUNDI presentamos, ahí el partido de ultraderecha, es el que más fuerte está de todas las regiones españolas, entonces puede influir porque son antinmigrantes, puede influir, digamos en la cooperación.

Quiere decir que FARMAMUNDI tiene los temas nuestros, entonces nosotros después de tomarle un pulso a la realidad y al contexto internacional y las alineaciones que hay con los organismos internacionales que dictan digamos hacia dónde van los objetivos de desarrollo verdad nosotros tratamos de alinearnos ahí con la planificación estratégica. Ahora nuestros socios están alineados con eso también sus temas de interés son el agua, la seguridad alimentaria la salud sexual y reproductiva por decir algunos temas. Hay que ver si esos temas son de importancia para ellos para nuestros socios también y ahora sí el que tiene el dinero también le apuesta esos temas entonces ese es como una magia que hay que hacer y también si el gobierno va porque aquí hay algo yo tengo claro y eso se lo enseñan a uno en cooperación, usted tiene que estar alineado con el gobierno sino nadie le va a dar un cinco usted no va a estar haciendo cosas que no quieren los gobiernos, ni locales ni nacionales.

Entonces hacer esa magia de que todo se alinee, sí es difícil pero entonces ese es como uno de los primeros retos. Por eso hay que estar constantemente leyendo viendo las tendencias, meterse a foros y ese creo que es uno de los retos de la unidad de proyectos para mí verdad porque a ellos les tocaría estar asesorando la dirección, mire fíjese que salió esta nueva oportunidad, la tendencia ahorita digamos o hay nuevas tecnologías, hay nuevas experiencias en seguridad alimentaria,

hemos conocido una experiencia en Ecuador qué sé yo o sea eso hay que andar encima proyectos exitosos.

Claro por la saturación de trabajo verdad en otras ONG, hay gente que se dedica solo a eso, pero en este caso en la unidad de proyectos, sí se ve bien saturada porque aparte de eso tiene que formular, tiene que ser el monitoreo, la evaluación y está le responde estar lidiando con todos los coordinadores es bien complicado.

Ahí es donde siempre digamos se ha dicho tradicionalmente como institución y como yo fui jefe de eso también me ha dicho que ahí está como un punto bien complicado institucionalmente porque este creo que es sin desmejorar las otras áreas es una área bien estratégica verdad porque de ahí deberían de dictarse los sistemas de monitoreo y evaluación a propuesta de la unidad para luego incorporarlos en la planificación estratégica que creo que son que son los retos. Pero entonces este es una parte verdad que para mí son retos en la planificación estratégica y lo otro pues que creo que todos estamos de acuerdo que el papel de la mujer en la sociedad y las diferencias de género riñen con cualquier estrategia de desarrollo, sino se incorpora a la mujer ya está comprobadísimo que el país no va a ningún lado pero no lo tenemos del todo incorporado. Entonces pienso que eso también deberíamos en una futura planificación estratégica incorporarlo.

Ahora mire la gracia de una evaluación de la planificación estratégica actual pero con todos los escenarios que hay y los retos. Esta planificación se desarrolló y creo que fue una de las de las primeras que se ha hecho así se desarrolló con un cómo decirle con un componente o un área que es hacia adentro. Porque todo es hacia afuera digamos, hacia afuera el servicio que da la clínica, hacia afuera de los programas de salud, hacia afuera los proyectos de fortalecimiento digamos del Desarrollo comunitario en el sentido de la exigibilidad del derecho.

Pero hacia adentro no hay entonces a ese se incorporaron un programa ya hacia adentro que es hacia adentro, ¿Cuáles son las debilidades que tenemos? Las que he mencionado pero poco se han trabajado verdad y estamos reaccionando ante retos que sí lo bueno que nos vamos adaptando, un poco a la carrera, pero vamos adaptando. Entonces deberíamos de anticiparnos a esos retos y preparar al personal pero esto también me trae una cuestión bien compleja que ese es un mal de todas las ONG a excepción de las ONGS internacionales y es la inestabilidad laboral.

Eso es un reto de la inestabilidad laboral, para mí deberíamos de conservar todo el equipo. Pero bueno se caen proyectos o se termina hay que recortar, entonces usted prepara la gente verdad, la mete en un rollo para que se capacite y desarrolle un sistema de vigilancia de monitoreo y evaluación pero al rato ya no la puede sostener, así en permanencia institucional serán como cinco o seis personas a nivel institucional que casi siempre, bueno la dirección, los jefes de algunas áreas allá en Morazán también, la parte administrativa eso siempre se han mantenido pero luego hay mucha rotación.

Toda esa rotación además alguien que entra digamos en el caso de los compañeros de la unidad de proyecto que entran recién graduados aspirar a más pues, allí van a encontrar un techo verdad, salarialmente hablando ahí se va a encontrar un techo ósea yo no voy a estudiar una maestría para quedarme ahí ganando \$500 pesos. Sí son los retos de todas las ONG's, no crea que solo la de nosotros.

Lo otro es que los donantes y siempre hablando de dinero cada vez dan menos dinero, quieren que se haga lo mismo, con los mismos cincuenta mil dólares de hace diez años verdad, ya todo subió, los salarios y todo. Entonces sí ahí también es una dificultad uno puede hacer un montón de castillos en el aire como planificación estratégica pero de fondo también hay un problema financiero. Ahora nosotros habíamos buscado una solución a eso a través de tener unos ingresos propios, para lo que es la clínica, si la clínica nos diera le digo yo que nos quedaran unos diez mil dólares anuales. Nosotros podemos contratar a alguien de la unidad de proyectos o de otra unidad permanentemente va para que esté con un buen salario aparte de la jefa, para que esté con un buen salario y esté permanentemente ahí fogueándose estando en cursos y desarrollando procesos de monitoreo y evaluación o nuevas tecnologías para presentar nuevas ideas de proyectos.

Pero si es un reto entonces la clínica, es realidad lo que está dando es casi para sí misma, porque como, yo junta directiva veo los informes, veo los márgenes de ganancia y a veces son márgenes de pérdidas y a veces un márgenes de ganancia. Entonces ahí es donde hay un problema verdad nosotros no podemos depender 100% de la cooperación, porque siempre a mí me enseñaron eso que somos, instituciones sin fines de lucro pero sin fines de pérdidas también verdad, entonces hay que desarrollar otro proceso. Yo le decía a la directora de ASPS si lo tiramos en la planificación estratégica pero también, falta de capacidad o busquemos una vía tercera participar en consultorías como institución; la institución tiene fortaleza experiencia tiene este reconocimiento en Morazán, tiene como decirle y con el Ministerio de salud también tiene una capacidad instalada infraestructura etcétera. Tiene un montón de cosas que no tienen otras, podemos concursar en licitaciones que ya hemos hecho anteriormente Nacionales con el Ministerio u otras instituciones de gobierno o internacionalmente que son fondos que entran.

Lo único que hay que dedicar a una persona o aliarse con consultores y decirle te vamos a cobijar como institución, vamos a poner nuestro prestigio para que vos desarrolles esta consultoría y ahí nos das algo para ir fortaleciéndose internamente, entonces el reto monetarios, es de los más fuertes digamos institucionalmente, porque nos da solo para contratar al personal técnico que desarrolle los proyectos pero no para sostenerlo.

- **En su opinión, los proyectos que se implementaron durante el periodo de 2020 a 2022 mantuvieron los estándares de calidad que se esperaban?**

Los estándares no se mantuvieron, pero mire aquí en el diálogo con nuestros socios siempre estuvo claro y fue comprensible, pues que esto trastocó todo verdad eso no quiero poner solo el ejemplo

institucional, sino que está claro por ejemplo la pandemia trastocó El Sistema Nacional de salud y la atención primaria. Las grandes caídas que han habido en las coberturas de vacunación, en la atención materna, en la atención a enfermedades crónicas y el incremento de la mortalidad por enfermedades crónicas todo se debió a la pandemia.

Actualmente estamos tratando de recuperar pero en este caso voy a mencionar al Ministerio de Salud, que está tratando de recuperar indicadores caídos que muchos son culpa de la pandemia o sea la vacunación ha caído bastante si nosotros éramos ejemplo para América Latina. Pero igual eso lo traslado ASPS verdad porque también o sea allí disminuimos la por dos cuestiones, la saturación de trabajo, la adaptación a la pandemia verdad esas dos razones para mí hicieron que el seguimiento disminuyera. Sin embargo, como le digo este es un fenómeno que les pasó a todo el mundo y los socios digamos la mayoría de nuestros socios de cooperación voy a hablar por la Unión Europea comprendieron que estábamos en medio de una situación difícil para todos.

- **¿Hay evidencias del impacto generado por los proyectos en la población considerando los desafíos actuales? ¿Me podría brindar algún ejemplo?**

Fíjese que no podría hablar de impacto de esos proyectos, porque habría que hacer una evaluación, por ejemplo ponemos todos los de COVID porque son los que más conozco, los demás sobre seguridad alimentaria, no los conozco mucho pero los de COVID con sus evaluaciones, hay que evidenciar una cuestión cuando hicimos un proyecto tipo COVID estaba claro de que el mayor beneficiario no fue digamos los titulares de derecho que en este caso son las comunidades porque todas las actividades del grueso de actividades del 75% de la actividad era para fortalecer El Sistema Nacional de Salud y ese es el Ministerio de Salud si vamos a medir el impacto el impacto lo tenemos que medir con el Ministerio de Salud, no con las comunidades eso va a ser digamos una consecuencia o un resultado que es el Ministerio mejora su calidad en la vigilancia epidemiológica verdad bueno va a impactar en la población en disminución de brotes epidémicos o una detección temprana de enfermedades infectocontagiosas. Pero eso no lo vamos a medir, nosotros ahorita lo que podemos medir que el impacto es que hoy por hoy gracias a estos proyectos de COVID el Ministerio de Salud ha fortalecido su Sistema Nacional de Vigilancia eso es innegable eso sí para mí es un impacto y lo dicen ellos, ellos lo dicen desde la dirección de epidemiología verdad y los diferentes jefes decimales y regionales en la parte tecnológica y en la parte de capacitación cuando yo la parte normativa digamos son la adaptación de ciertos procedimientos manuales y otro tipo de documentos que el Ministerio tiene se adaptaron y ASPS apoyó para adaptarlos y meter transversalmente ahora el COVID como una nueva realidad, una enfermedad que ya se quedó.

Entonces ya entra el tema de vacunación, procedimientos educativos, nuevas vigilancias de adulto mayor o sea todo se trastocó y todo hay que adaptarlo a COVID que eso está bien eso lo hicimos lo apoyamos en entonces como le digo para mí el impacto es más con el Ministerio y como efecto bien feo decir la palabra, “rebote” pero consecuencia tendría que llegar a la comunidad, pero eso no lo vamos a medir.

### **Anexo 3. Transcripción de entrevista 2: Directora ejecutiva ASPS**

#### **A. Datos del entrevistado**

1. Nombre y apellido: Cecilia de Hernández
2. Profesión: Licenciada en Contaduría Pública
3. Ocupación / Institución: Directora Ejecutiva de ASPS
4. Fecha: 16 de agosto de 2023

#### **B. Temas que se quieren abordar:**

1. Enfoque y metodología de la planificación estratégica antes y durante el COVID-19.
2. Ejecución y monitoreo de proyectos antes y durante la pandemia.
3. Desafíos en la gestión de proyectos durante la pandemia.
4. La gestión de proyectos en la actualidad y aspectos a mejorar.
5. Cumplimiento de estándares de calidad en los proyectos.
6. Adaptación e implementación de estrategias en el escenario actual.

#### **C. Cuestionario**

- **¿Cuál era el enfoque principal que la organización tenía durante el proceso de planificación estratégica antes del inicio de la pandemia?**

Bueno yo creo que antes del inicio de la pandemia se trabajaba mucho en la planificación estratégica dando respuesta a varias cosas, una era que todos nuestros proyectos que íbamos a realizar o los que íbamos atender era la determinación social de la salud pues porque eso nos permitía trabajar en una serie de temas y no solo el tema de salud específicamente eso por una parte.

Por otra parte era también dar respuesta y contribuir más que todo al alcance de los objetivos de desarrollo sostenible que tenemos y a los que estamos adheridos como país y la otra parte también era antes también contribuir al plan de desarrollo que tenía el gobierno actual en ese momento que era el plan quinquenal que siguen.

Entonces también todo nuestro plan estratégico y nuestra misión era contribuir un poco a esas tres cosas pues verdad. Ahora, cuando entra el nuevo gobierno la dificultad que tuvimos era que como no desarrolló un plan quinquenal de desarrollo del gobierno y todo, nosotros como nos podíamos acoplar en nuestra planificación fue nomás al plan Cuscatlán que daba unos embolsos de que lo que quería hacer el gobierno.

De allí también movernos un poco, porque eso lo analizamos cuando realizamos la planeación estratégica es como está el mundo de cooperación y cuáles son sus intereses. Si como país seguimos siendo prioritarios, porque sabemos que la cooperación siempre le va a apostar a los objetivos de desarrollo sostenible y por eso nos vamos también un poco.

Con respecto a la metodología de la planificación estratégica casi siempre se ha contratado una consultoría externa que el proceso cómo se hacía o se dice sigue siendo un poco es evaluar el plan quinquenal anterior y con las lecciones aprendidas las recomendaciones y observaciones se formula el nuevo plan, tomando en cuenta el contexto en ese momento de los cinco años que vamos a hacer. En el proceso este consultor hace el equipo con el que va a trabajar o este verdad escoge, en los puestos claves y la información de terreno también. A veces también entrevista a actores políticos-sociales y locales.

- **¿Cuáles eran los métodos que utilizaban para la ejecución y monitoreo de proyectos antes de la pandemia?**

Sí, quizás antes casi pocos han sido la diferencia quizá, lo único que antes se realizaban más visitas de monitoreo, las reuniones mensuales y siempre teníamos la deficiencia del sistema de monitoreo no estaba como bien descrito o no se aplicaba de buena forma porque no teníamos los recursos necesarios pues, personal y experticia era bien poca la gente entonces solo se decían las reuniones mensuales y este los informes de ellos mensuales y algunas visitas de monitoreo pues verdad.

- **¿Cuáles fueron los desafíos específicos que surgieron en la implementación de las fases de planificación, ejecución y monitoreo de proyectos durante la pandemia?**

Yo creo que hubieron varios pero uno de ellos fue cabal en lo virtual primero porque no teníamos mucha experiencia en el uso de esas herramientas. Entonces sí considero que un desafío que tuvimos es ir aprendiendo entre golpe y empujones y también abrirnos a esa metodología de trabajo en la parte local.

Primero en la parte de la dirección, pues de los que estábamos aquí aprender eso y también en la parte local allá, porque allá nos costó más porque es más cerrado a esto y posteriormente el desafío fue que muchos procesos que nosotros queríamos hacer a nivel educativo y formativo virtuales realmente en lo rural no funcionó.

Lo intentamos, incluso tuvimos que hacer cambios en presupuestos, cambios en metodologías de Educación y todo, para adaptarnos a eso, pero no funcionó en realidad, creo que otro de los desafíos fue que también vimos que cuando no servía lo virtual o no podíamos lograr los objetivos de formación y sensibilización con la población, tuvimos que también cambiar.

Y otro desafío fue ya no trabajar con grupos grandes sino que con grupos reducidos de personas tratando de igual tomar las medidas de bioseguridad por la seguridad de ellos y nuestra y también eso hizo que nos sobrecargáramos de trabajo porque había que hacer más reuniones, como los grupos eran más pequeños se tenían que ser más procesos educativos con menos gente.

Entonces también nos tuvimos que acostumbrar a eso y lo otro también era el educar y sensibilizar a la población con todas las medidas de bioseguridad que estaban prevaleciendo en ese momento.

- **¿Considera que existieron desafíos particulares en cuanto a la aprobación de proyectos y asignación de recursos?**

Sí, quizás el desafío fue que había muchas acciones que no íbamos a poder lograr en la ejecución de algún proyecto cuando estaba la pandemia y se analizó con el equipo y también con los cooperantes que se iba a poder hacer y que no iba a hacerse. Entonces sí hubo mucho diálogo con ellos, hubo cambio de cosas pues y de metodologías que también implicaron y también tuvimos que recurrir a atender a la población de los proyectos porque estaba haciendo también vulnerada por esta pandemia y tal vez no tuvimos muchos contagios, muchos muertos pero sí la escasez de alimentos, o de algunos materiales porque no llegaban las cosas hasta allá si la sufrió la población y tuvimos que adaptar algunas actividades de algunos proyectos y pedirle a los donantes ayuda, a que nos permitieran ocupar algunos fondos para apalear algunas necesidades en alimentos y materiales en las poblaciones que atendían o algunos proyectos.

También pienso que para nosotros como ASPS en el contexto por trabajar el tema de salud y la determinación social de ella nos dio oportunidades pues porque surgió en el mercado y como analizábamos el contexto de la cooperación había mucho que nosotros como salud podíamos este como explotar verdad y eso nos dio la oportunidad a tener más fuentes de cooperación para mí como en el periodo de pandemia pues pandemia ha sido uno de los mejores periodos en los que hemos procurado más recursos como ASPS.

- **¿Qué ajustes o modificaciones tuvieron que realizarse en la planificación estratégica dadas las condiciones provocadas por el COVID-19 en las que se encontraba el país?**

Bueno, con lo de la pandemia lo que nos pasó es que como se nos terminó en ese periodo del plan estratégico que ya teníamos, entonces ahí analizamos con la junta directiva que el futuro era bien incierto sobre todo. Porque como no se tenía mucha información sobre la pandemia, entonces ahí dijimos que había que esperar un año, que tendríamos que tratar de hacer las mismas actividades con los proyectos que ya estaban aprobados, que esperáramos eso para hacer un buen análisis del contexto.

Después, el plan estratégico institucional cambió un poquito, más que todo lo que se cambió en la planeación era siempre en la planificación, significa responder siempre a lo que ya dije a la determinación social de la salud a los objetivos de desarrollo sostenible.

Lo que se cambió más que todo fue la presentación en la metodología pero sí igual se hizo el análisis de la anterior planificación, se contrató a alguien externo, aunque en sí, este fue alguien externo e interno, Alfredo hizo un equipo de evaluación para hacer el nuevo plan estratégico y lo que propuso fue una nueva presentación pero realmente el análisis fue igual verdad y con la pandemia lo que nosotros vimos era que por la vulnerabilidad que presentamos como país y también en las comunidades que nosotros estamos que había que reforzar más el tema de vigilancia epidemiológica y por eso nos metimos a ese a ese rollo pues en esta nueva fase.

- **¿Cómo evolucionaron los métodos de ejecución y monitoreo para garantizar que los proyectos fueran efectivos?**

Lo que cambia después de la pandemia es que también hacemos uso ya de los medios virtuales pues para el monitoreo que antes no lo teníamos y también, tratamos de crear un sistema más organizado más descrito que llevara todas las fases que conlleva el monitoreo la visita de campo los planes, su informe mensuales e informes más continuos. También con el cooperante y también por parte de nosotros pues como equipo es reestructurar y se fortalece la unidad de proyecto contratando más personal que tuviera experticia en eso pues verdad.

Yo creo que se ha ido mejorando en la medida que la unidad de proyectos se ha ido fortaleciendo porque en esa medida, buscar una nueva metodologías de cómo ir monitoreando los proyectos y darles seguimiento, pero si nos hace falta todavía.

Pero ya con esas metodologías nuevas de trabajo, las matrices de responsabilidades ir concientizando a los compañeros en que vayan revisando sus planes operativos y sus matrices eso nos ha ayudado. También nos ha ayudado quiérase o no, que la presión de los cooperantes que haya un monitoreo más continuo por parte de ellos con la representación que tienen acá en el país. Entonces eso también nos ha ayudado en esa parte pues también.

La otra parte también que creo que nos ha ayudado es el estar vinculado con alguna parte de del Estado y de sociedad civil de trabajar con ellos que también le exigen a uno que sea más programático más efectivo en su trabajo, porque tiene esa responsabilidad de estar trabajando con otros entes de la sociedad.

- **¿Qué áreas específicas dentro de la organización considera podrían mejorarse en términos de planificación, ejecución y monitoreo de proyectos en el escenario actual?**

Sí... yo creo que una de las áreas que necesitamos mejorar es ir buscando metodologías más efectivas de trabajo es con el área financiera. El monitoreo financiero de los proyectos verdad,

tenemos que buscar mecanismos más ágiles, más efectivos y más rápidos porque a veces la exigencia que tiene el donante son bastante grandes y hacen más lento el trabajo, pero hay que buscar mecanismos que sean rápidos y que sean efectivos entre la parte central y la parte local verdad, porque allí se nos dificulta el flujo de información, porque hay que mejorar en la parte financiera en lo que respecta a los locales y los centrales.

La otra parte que también siento que sigue siendo una debilidad, aunque hemos mejorado; es la parte de la persona que coordina los proyectos vaya asimilando lo importante que es conocer la matriz del proyecto de irla también revisando periódicamente. También de ir revisando su plan operativo anual e ir viendo cómo se va a avanzando en las tareas, porque a veces, siento que se ve hasta que uno llega a revisarlo con ellos y no, ellos no tienen a veces muy clara de cómo llevar un control efectivo. Eso es para mí lo que se debe de ir mejorando.

• **En su opinión, los proyectos que se implementaron durante el periodo de 2020 a 2022 mantuvieron los estándares de calidad que se esperaban?**

Sí... bueno yo considero que sí ha habido buena calidad en los proyectos, siempre hay debilidades pero bueno y la evidencia ha sido todas las evaluaciones externas que nos vienen hacer por parte de los cooperantes y los consultores que se han contratado. Una de las cosas que quizás últimamente, fue tal vez por la pandemia ha sido el buen resultado que se ha tenido con el tema de seguridad alimentaria con los huertos y las granjas de gallinas de doble propósito y todo el seguimiento, el empoderamiento y yo sí siento que hemos contribuido con la gente de esa población.

También otra de las partes que yo también espero que se ha contribuido bastante y ha ayudado, es la parte de sensibilización con la gente en la parte del COVID y la prevención de las enfermedades y no solo de COVID, Sino de todas las enfermedades el estar sensibilizando estarle dando información veraz y también ir rompiendo toda la mala educación que tenemos a veces en cuanto el cuidado de las enfermedades.

Considero que en esos temas avanzamos y las evaluaciones lo han dicho y ahí es como se evidencia.

## **Anexo 4. Transcripción de entrevista 3: Especialista en diseño de propuestas**

### **A. Datos del entrevistado**

1. Nombre y apellido: Edward Israel Rauda Menjivar
2. Profesión: Licenciado en Relaciones Internacionales
3. Ocupación / Institución: Especialista en diseño de propuestas/Visión Mundial
4. Fecha: 14/08/2023

### **B. Temas que se quieren abordar:**

1. Enfoque y metodología de la planificación estratégica antes y durante el COVID-19.
2. Ejecución y monitoreo de proyectos antes y durante la pandemia.
3. Desafíos en la gestión de proyectos durante la pandemia.
4. La gestión de proyectos en la actualidad y aspectos a mejorar.
5. Cumplimiento de estándares de calidad en los proyectos.
6. Adaptación e implementación de estrategias en el escenario actual.

### **C. Cuestionario**

- **¿Cuál era el enfoque principal que la organización tenía durante el proceso de planificación estratégica antes del inicio de la pandemia?**

Bueno, definitivamente la pandemia de COVID-19 marcó hasta cierto punto un antes y un después. Sin embargo, creo que por la naturaleza propia de la organización ha sido algo positivo porque previo a la pandemia el enfoque de la planificación estratégica se enfocaba directamente en salud.

También se abordaban otras determinantes a la salud, como los temas ambientales, los temas nutricionales, entre otros. La gran mayoría de los proyectos sí tenían un enfoque que, digámoslo, de alguna manera multidimensional, sirvió como trampolín para abordar o contribuir a mitigar otras determinantes que afectarían a la salud, como a las que he expuesto anteriormente. Esto era básicamente un enfoque previo a la pandemia.

Los proyectos en el año 2019 tenían un enfoque en la salud, en farmacovigilancia, en vigilancia epidemiológica, en una pequeña escala. No nos imaginábamos, por ejemplo, que se iba a venir una pandemia al final del 2019 e inicio del 2020.

Había como temas muy generales enfocados en el sector salud, pero había todo otro cúmulo de proyectos con otro socio muy importante como solidaridad internacional, que se enfocaban más en temas ambientales, gestión del recurso hídrico, gestión de desechos sólidos en municipios muy vulnerables en el departamento de Morazán. Entonces sí había un abordaje multidimensional de

las diferentes determinantes para la salud. Eso era un enfoque previo al COVID 19; creo que ya después de esto definitivamente cambió.

El plan estratégico que en ASPS funcionaba como plan quinquenal, culminaba si no estoy mal en 2019 o inicios de 2020, sin embargo, por toda la tensión que se generó a partir de la pandemia, hubo todo 1 año, si no me equivoco, fue 2020 que la institución funcionó con el plan estratégico anterior. Debido a que plantear una nueva estrategia para 5 años más tenía que sustentarse en las modificaciones de agenda que el que el COVID había provocado afectando de esta forma la planificación estratégica, debido a que no había un panorama claro hacia dónde se iba. En ese sentido, el plan estratégico se vio congelado básicamente 1 año.

- **¿Cuáles eran los métodos que utilizaban para la ejecución y monitoreo de proyectos antes de la pandemia?**

Todo el monitoreo se realizaba de manera física, era un monitoreo más personalizado, más individualizado a cada uno de los proyectos. Teníamos alguna ventaja, por ejemplo, que algunos de los proyectos se desarrollaban en San Salvador entonces se tenía conexión con las personas que se encargaban de los proyectos en San Salvador porque estaban básicamente en la misma sede que nosotros.

Y los proyectos de Morazán, donde en su mayoría tiene todo el abordaje de trabajo en la institución se realizaban tal vez con un poco menos de frecuencia en comparación a los proyectos de San Salvador, sin embargo, se utilizaban mecanismos o estrategias particulares para cada uno de los proyectos, atendiendo a la temática, por ejemplo, no podíamos utilizar los mismos sistemas de monitoreo y seguimiento para un proyecto enfocado en gestión del recurso hídrico, como utilizar los mismos sistemas de monitoreo y seguimiento para un proyecto más enfocado en la gobernanza ambiental, en la institucionalidad o en tipo de gestión ambiental. Entonces se utilizaban sistemas especializados, sistemas específicos a partir de lo establecido por las líneas de base o los sistemas de monitoreo que se planteaban desde el inicio de los proyectos, esto previo a la pandemia.

Entonces sí ha tenido una modificación después de la pandemia y creo que la palabra clave para entender esta gran modificación es el tema de virtualidad, porque los proyectos no se detuvieron durante la pandemia. Los fondos no se congelaron, ninguno de los donantes que en ese momento se tenían, dijo “congelemos fondos” “congelemos plazas”, sino que todo se mantuvo, eso quería decir que, al mismo tiempo, tomando en consideración de que las prórrogas no eran tal vez un panorama tan factible, había que continuar ejecutando los fondos y por ende algunas actividades continuaron desarrollándose.

Entonces los mecanismos de monitoreo sí cambiaron un poco con la pandemia, sobre todo enfocándose a la virtualidad, lo que al mismo tiempo representó un plus, por decirlo así, en en la institución, porque nos permitió tener sistemas más digitalizados, sistemas más robustos digitalmente, tal vez en el comienzo representó un poco de dificultad la adaptación, básicamente era transformar toda la dinámica que se tenía antes a una nueva dinámica completamente digital. Era literalmente pasar del papel a la computadora.

- **¿Cuáles fueron los desafíos específicos que surgieron en la implementación de las fases de planificación, ejecución y monitoreo de proyectos durante la pandemia?**

Identifico 3 grandes desafíos, los que considero que jugaron un rol muy fundamental. Todo el tema de la ejecución, el monitoreo y el seguimiento fueron un desafío en esa transición post pandemia.

Sobre todo por el tema de lo que ya he mencionado, la virtualidad, el adaptarse, tal vez por ahí en algún momento el tema de las edades o la renuencia a querer utilizar mecanismos más digitales. Sin embargo, creo que de todos los desafíos fue el que más fácil se superó, porque al final es que todos llegamos al mismo entendido.

El otro desafío que sí considero que fue ya mucho más relevante fue el tema COVID-19 y este afectó transversalmente todos los aspectos de la vida organizacional. ¿Afectó la planificación estratégica? Claro que sí, el COVID-19 pasaba de ser un tema inexistente al tema prioritario en las agendas, no solo de la institución, no solo de ASPS, sino que pasó a ser un tema prioritario en todas las convocatorias de todos los donantes, no como tema transversal, sino como tema prioritario. Entonces esto supuso un desafío, sí, porque había que transformar toda la dinámica de trabajo y dirigirlas a este nuevo horizonte.

Aunque este desafío lo pongo en el medio porque funciona tanto como desafío y como oportunidad, aunque suene feo, aunque quizás no sea la mejor forma de expresarlo. Pero el COVID-19 representó también una oportunidad para la institución, porque para ser una institución de salud con basta experiencia en temas vinculados a la vigilancia epidemiológica, hay diferentes temas relacionados con la gestión de la salud.

Esta experticia lo posicionaba muy bien ante las autoridades competentes, como el Ministerio de Salud y eso le permitía, bueno, nos permitía gestionar proyectos enfocados directamente en conjunto con el Ministerio de Salud. Entonces fue una oportunidad también, aunque el desafío era adaptarse a ese nuevo contexto, porque con cada proyecto escuchábamos cosas diferentes del covid, con cada proyecto teníamos avances nuevos en el cómo la pandemia misma iba transformándose, transformando la gestión de de proyectos, transformando la cooperación internacional.

Entonces, este segundo punto sí fue un desafío, a la vez un beneficio, al menos financiero y de posicionamiento institucional. Claramente el Covid-19, No ha sido un beneficio para nadie, es una tragedia mundial, sin embargo, lo digo en términos de gestión de recursos.

Y por otro lado, el que sí creo que marcó tal vez algún hito considerable en la planificación estratégica y en la gestión de proyectos, fue la transición gubernamental del ejecutivo. Recordemos que esto fue en el año 2019 unos pocos meses antes de la pandemia. Sin embargo, esta transición del órgano ejecutivo al gobierno actual del Presidente Nayib Bukele, generó una transición muy importante porque más allá de ser un nuevo gobierno que rompía con toda la lógica bipartidaria, esto quería decir que también tenía sus nuevas formas de visualizar los procesos, de gestionar los

procesos y de relacionarse con las organizaciones no gubernamentales, en este caso, como es el de ASPS. Entonces, esto supuso también un desafío, el poder adaptarse a la dinámica de trabajo del gobierno, porque ASPS en su rol de organización no gubernamental, juega al mismo tiempo un rol de titular de responsabilidad.

La estrategia del gobierno estaba planteando en 2 temas, al tema de seguridad y al tema pandemia. Entonces había que ver cómo sumarse, si fue un desafío, tal vez al principio, por lo mismo que el Gobierno se estaba asentando en su momento. Además, añadiéndole a ello que justo para 2021 se da todo el tema de la transición gubernamental, del legislativo y de las municipalidades, suma un cuarto desafío.

El tema FODES fue un elemento importante que también jugó un rol muy importante al momento de definir las estrategias, los abordajes de los proyectos de ASPS, porque ya no podíamos contar con ese soporte relevante de las alcaldías en su calidad de actor, con capacidad de dar contrapartida en efectivo, ya no se contaba con eso realmente, con esa capacidad y muchos de los apoyos que se daban desde los proyectos de ASPS iban para las alcaldías. En concepto de contrapartida, entonces habrá sido estos desafíos que definitivamente modificaron el rumbo y el accionar de la institución.

En todo el tema de la nueva gestión de monitoreo, seguimiento e implementación de los proyectos, uno de los desafíos, el tema COVID-19, desafío y al mismo tiempo oportunidad. La transición del órgano ejecutivo desde su su espectro más amplio y por último, el tema de FODES y la transición de gobiernos locales y el legislativo. Serán como todos estos elementos del entorno, lo que supusieron en su momento desafíos considerables que creo que la institución los abordó de buena manera al final, porque pues continúa funcionando. Entonces se logró adaptar al proceso.

- **¿Qué ajustes o modificaciones tuvieron que realizarse en la planificación estratégica dadas las condiciones provocadas por el COVID-19 en las que se encontraba el país?**

Creo que básicamente son 3 grandes áreas. La gestión de proyectos a gran escala, por un lado, la ejecución de proyectos a otra escala y por último, el tema de la planificación estratégica en su aspecto más amplio, quizá comienzo con con este último el tema de la planificación estratégica.

El plan estratégico vencía en 2019, sin embargo, por el tema de la pandemia se tuvo que estancar y continuar funcionando bajo esa estrategia y a pesar que desde los inicios de la organización en la década de los 80 había siempre una constante de la planificación estratégica quinquenalmente, el COVID-19 supuso un alto a esta lógica, a esta dinámica y 1 año sin planificación estratégica exclusiva se transforma ya cuando se entiende mejor la pandemia y ahora ya el abordaje más multidimensional de todos los demás elementos que el que la institución aborda, salud, medio ambiente, género y ahora, COVID-19. También entonces generó alguna alguna implicación importante al nivel más alto de la planificación estratégica.

Ahora con el tema de la gestión de proyectos, la planificación para la gestión es lo que cambió realmente es que claramente se continuaron abordando los temas que la institución ya maneja.

Pero ahora se involucraban temas como el género en el marco del COVID-19, cómo interpretamos la gestión ambiental en el marco del COVID-19, cómo interpretamos o cuál es la relevancia de la gestión del agua en el marco del COVID- 19.

Toda la gestión de los proyectos, toda esa culminación de ideas que se transforman en documentos de proyectos en presupuestos de proyectos. Todo eso llevaba los enfoques que tradicionalmente la institución había manejado.

Pero ahora tenía como enfoque transversal, digámoslo de alguna manera obligatoria: El COVID-19.

Creo que incluso el nombre de los mismos proyectos nos demuestra que hay por ahí un tema muy incisivo, muy importante, de cómo el COVID-19 influyó sobre sobre la vida organizacional.

Y obviamente, el contenido de los objetivos que se persiguen en el marco de las intervenciones, lo transversalizaba.

Y por último, el tema ya de la ejecución propia de los proyectos. Recuerdo que una de las principales modificaciones, fue en este mismo marco que como he comentado, en ninguno de los donantes, hasta donde yo recuerdo congeló fondos.

Se tuvo que organizar y ver todo un tema de preparación. Dar paquetes de emergencia, kits de higiene kits de de alimentos y entregarlo a comunidades vulnerables que estuvieran en el marco de acción de los territorios predefinidos en cada uno de los proyectos. Este proyecto puede abordar estas comunidades porque está dentro de su eje de acción. Este proyecto puede apoyar a esta otra aquí en este proyecto, duplicamos, veamos cómo gestionamos y lo reorientamos para otro lado con el permiso de los donantes.

Se nos exigía gastar estos fondos porque el donante ha solicitado que se haga de esa manera. Lo recuerdo muy bien un tema de Unión Europea, por ejemplo, que era un proyecto que iba comenzando en ese momento, no tenía ni siquiera una línea de base culminada. De hecho, el proyecto empezó en febrero, si no, si no estoy mal y la línea de base se realizó hasta octubre de 2020, entonces todo eso generó una transformación directa al cómo los proyectos, incluso preconcebidos previo a la pandemia, se transformaron ya con la misma pandemia en sí y obviamente, el tema de la implementación, pues ahora era adaptarnos.

Sabemos que la virtualidad era un boom, se vio como una alternativa en el sector escolar, un sector universitario sí era viable decir bueno, ahora no vamos a las clases, pero las recibimos de casa desde nuestra computadora tenemos internet.

El problema es asumir que todo el mundo está en las mismas condiciones y querer hacer, por ejemplo, actividades formativas que se dan en el marco de los proyectos de manera virtual. Recuerdo, por ejemplo, que con el permiso de los donantes también, y de los cooperantes, todos los fondos que iban destinados al tema de alimentación se procuraba reorientar al tema de recargas

telefónicas para que las personas beneficiarias de los proyectos pudieran sumarse. Conectarse a las actividades virtuales.

Eso no funcionó, y no es porque ASPSP lo haya hecho mal o porque lo haya ejecutado mal es porque no funcionaba, porque todas las organizaciones siguieron la misma lógica y no le funcionó a nadie porque salvo que estuvieras con colectivos de jóvenes en ciudad, esto podría ser funcional, pero estamos hablando que en las actividades organizacionales, en las actividades formativas era en municipios de la zona norte del Departamento de Morazán, donde existe una alta presencia de población adulto mayor, mucha presencia también de población que no sabían leer y escribir y que siempre tendría o recibía como ayuda de los promotores comunitarios para poder estar en las actividades y para poder participar. ¿Toda esta dinámica de vinculación humana se perdió con el tema de la pandemia, sea nosotros, por ejemplo, en un tema de maestría de diplomados, nos estresa estar detrás de una pantalla por 4 horas escuchando un maestro, y no, no es que nos estrese, sino que al final hay un tema de perder la concentración.

Más al referirnos a un público que no está acostumbrado a este tipo de metodologías. Entonces todo esto sí fue una influencia directa en la planificación del accionar o de la puesta en marcha de los proyectos. Ahora era reorientar fondos para la compra de mascarillas, de kits de bioseguridad. Todos los proyectos debían tenerlo cosas que presupuestariamente no estaban contemplados cuando se concibieron meses antes de la de la pandemia.

Entonces sí, definitivamente fue una transformación, una transición muy importante.

Pero, creo que de una u otra forma se supo sobrellevar sobre todo, gracias a los equipos de campo, a los equipos de territorio, que supieron cómo adecuar las indicaciones que se estaban dando desde la sede central. O sea, creo que desde la sede central, nosotros desde el escritorio veíamos que esto deberíamos hacerlo de esa manera, pero es diferente ya cuando estás en campo ejecutando las actividades, nosotros desde el territorio decimos es que no se pueden ver fotos en la que la gente no tenga mascarilla, pero qué pasa cuando estás en campo y el señor que ha llegado bien y te dice que no quiere usar mascarilla y no la va a utilizar, no se le podía obligar.

Son como las grandes bondades que los equipos de territorio de ASPSP siempre han tenido que sobrellevar en las actividades, lograr ejecutarlas en buen tiempo en buenos términos, con estándares de calidad adecuados.

Podríamos decir que aproximadamente en unos 3 a cuatro meses, tardamos en entender cuál era la nueva dinámica de funcionamiento.

Fue diferente, pero los equipos de oficina como para los equipos de campo, pero creo que se supo cómo solventar las situaciones. Entonces fue como el COVID-19 golpeó a altos niveles de la planificación estratégica y a los niveles más operativos también definitivamente fue un escenario considerable.

- **¿Qué áreas específicas dentro de la organización considera podrían mejorarse en términos de planificación, ejecución y monitoreo de proyectos en el escenario actual?**

Honestamente, no es que yo pueda decir, esta área necesita fortalecerse porque sea débil. Creo que todas las áreas tienen un muy buen nivel de capacidad de ejecución. Saben qué es lo que tienen que hacer cada área, cada área lo hace. Lo que sí creo que debería robustecerse es la interconectividad entre las áreas porque como mencionaba, por la misma dinámica de ejecución de las actividades muy diferentes. ¿Cómo visualiza el equipo de ejecución en campo una actividad como la registra? ¿Cuánto tiempo le va a llevar realizar la actividad, ejecutarla, registrarla bajo los estándares de calidad, por ejemplo, de la unidad de monitoreo de ASPS?

Aunque la unidad de monitoreo también tiene tiempo que cumplir ante los cooperantes ante los donantes, entonces es como deberían no ser una cadena de presión. Desde un punto hacia otro, sino que una cadena de que permita generar interacciones adecuadas, interacciones sólidas que se enfocan en un mismo objetivo, todas las áreas deberían estar interconectadas y funcionando de manera más óptima. Creo que sí existe una conexión muy fuerte, ahí hay líneas jerárquicas, digámoslo de alguna manera, muy bien establecidas, se sabe cada quien ante quién responde y esta persona sabe ante quién más responde.

Entonces creo que ya está establecido. Sin embargo, sí, tal vez el tema de la inter conectividad entre las áreas sería indispensable. No podemos decir, ah, es que en ASPS no funciona porque equis área no funciona y eso genera un efecto dominó sobre los demás. No creo que ese sea el caso, todas funcionan de manera adecuada.

El caso sería entonces potenciarlas para que funcionen todavía de mejor manera y para poder cumplir sobre todo el factor tiempo, los tiempos previstos en el marco de las relaciones que hay con los donantes, entonces es más por ahí.

- **¿Hay evidencias del impacto generado por los proyectos en la población considerando los desafíos actuales? ¿Me podría brindar algún ejemplo?**

Definitivamente creo que hablar del impacto es un poco complejo. Porque en la mayoría, si no todos los proyectos estaban concebidos para que en su conjunto todos los resultados de un marco lógico del proyecto, abonara o contribuyen a la consecución de ese gran objetivo de impacto.

Serán diferentes en los que se han tenido por lo mismo que la naturaleza de cada uno de los proyectos que ASPS ha ejecutado durante todos estos años. Es diferente, sin embargo, podré tener un ejemplo cercano, quizás más que todo posterior a la la pandemia de COVID-19. El recuerdo y uno de los elementos más importantes más emblemáticos es el establecimiento de las unidades de inteligencia epidemiológicas. Esto definitivamente es un impacto considerable

para los titulares de obligación, que es el Ministerio de salud a quienes se ha beneficiado con el establecimiento de unidades de inteligencia epidemiológica.

La solicitud del Ministerio de Salud fue porque era una herramienta indispensable para que ellos pudieran ejecutar su rol. De ser un monitoreo efectivo sobre la epidemia, no solamente estábamos hablando de COVID-19, sino que se estaba hablando de monitoreo epidemiológico y vigilancia epidemiológica de cualquier enfermedad.

La detección temprana es uno de los elementos más importantes para poder salvaguardar la vida y la salud de las demás personas. Entonces creo que estas unidades definitivamente lograban eso, la identificación temprana de enfermedades. Esto definitivamente logró impactar positivamente la salud de las poblaciones de diferentes departamentos. Entonces esto para mí es uno de los ejemplos más claros del impacto que se ha generado desde los proyectos y que obviamente se han registrado aún más.

## **Anexo 5. Transcripción de entrevista 4: Coordinadora de Unidad de Proyectos ASPS**

### **A. Datos del entrevistado**

1. Nombre y apellido: Iris García
2. Profesión: Licenciada en Salud Materno Infantil
3. Ocupación / Institución: Coordinadora de Unidad de Proyectos de ASPS
4. Fecha: 17 de agosto de 2023

### **B. Temas que se quieren abordar:**

1. Enfoque y metodología de la planificación estratégica antes y durante el COVID-19.
2. Ejecución y monitoreo de proyectos antes y durante la pandemia.
3. Desafíos en la gestión de proyectos durante la pandemia.
4. La gestión de proyectos en la actualidad y aspectos a mejorar.
5. Cumplimiento de estándares de calidad en los proyectos.
6. Adaptación e implementación de estrategias en el escenario actual.

### **C. Cuestionario**

- **¿Cuál era el enfoque principal que la organización tenía durante el proceso de planificación estratégica antes del inicio de la pandemia?**

Bueno básicamente el enfoque era un poco este, se revisaba la coyuntura verdad en todos los aspectos que la institución trabaja. Entonces se hace un como análisis, un FODA, pero también el enfoque básicamente esta en cuanto a la cooperación por las determinantes sociales, un poco al enfoque de resultados y también un poco a contribuir a los tratados normativos que tienen los países.

Con respecto a la metodología, antes de la pandemia, la planificación estratégica se hizo a través de una consultoría, esa consultoría fue bastante participativa, duró bastantes meses porque se hizo un proceso con diferentes grupos de la institución. Entonces con diferentes grupos de la institución en tanto de dirección de monitoreo, los equipos técnicos, se hacían a través de talleres, también realizó el consultor una visita de campo y bueno revisó también porque en ese proceso también hizo además de la planificación la evaluación del anterior. Entonces revisó todos los informes de labores de cada año, con base a eso hacía un contexto y luego hacíamos el proceso participativo.

- **¿Cuáles eran los métodos que utilizaban para la ejecución y monitoreo de proyectos antes de la pandemia?**

Bueno realmente desde antes que entrara el COVID en el país, a nivel de institución se tuvo que hacer un plan de contingencia, primero desde cómo vamos a trabajar como institución digamos ya así meramente administrativo técnico desde los que no somos de campo hasta los que son de campo.

Entonces se hizo un plancito y durante ese periodo más que todo en la cuarentena si digamos se enfocó mucho en apoyar a las comunidades en la prevención etcétera, se hizo mucha actividad digamos de campañas educativas verdad el equipo técnico a veces digamos asistía a algunas comunidades y todo eso, siempre con las medidas de bioseguridad pero no se pudieron hacer visitas así de campo durante el proceso de la cuarentena ya después en los meses siguientes se realizaban las visitas y las reuniones etcétera. Pero si disminuyó un poco digamos las visitas de campo verdad, por la misma situación de la pandemia.

- **¿Cuáles fueron los desafíos específicos que surgieron en la implementación de las fases de planificación, ejecución y monitoreo de proyectos durante la pandemia?**

Bueno básicamente, como le decía verdad, uno, ver cómo íbamos a trabajar verdad que fue uno de los desafíos digamos desde prepararnos este para el trabajo en casa verdad que nadie estaba realmente preparado verdad, se tuvieron que ver pues sí algunos gastos en el sentido de comprar discos duros extraíbles.

También digamos en la oficina aseguramos que cada persona tuviera su computadora también ver lo de la virtualidad. También este pues acoplarnos a esa nueva realidad para realizar, este fue uno de los desafíos.

También lo otro fue revisar los proyectos que teníamos, qué acciones podíamos hacer y también irle informando a los financiadores de actividades que se podían hacer y cambiar un poco la metodología verdad, hacer grupos más pequeños, eso implicó digamos más trabajo en campo en el sentido que digamos como tenemos que llegar a un número o una meta de participantes pero tenemos que hacer grupos pequeños eso implicaba que era más trabajo.

- **¿Considera que existieron desafíos particulares en cuanto a la aprobación de proyectos y asignación de recursos?**

Bueno allí básicamente por lo mismo de que se tenían que ser grupos más pequeños y eso implicaba que también tenemos que aplicar más recursos, también para los insumos de bioseguridad y esto disminuía en las actividades de otras cosas. Porque usted tenía que comprar mascarillas alcohol gel, jabón, etcétera.

Quizás lo que también fue de los desafíos, fue que la formulación fue que en los meses formulamos algunos casos que digamos, les enviábamos a las personas solo encuestas por el teléfono algo así

por WhatsApp. Entonces eso sí retrasaba un poco los procesos porque digamos a veces la gente no sabía cómo llenarla o por llamada telefónica se grababa. Entonces eso enviaban los compañeros y compañeras. Entonces eso sí hace un poco más lento el proceso y no era tan participativo porque usted no le preguntaba a una persona específica.

Con respecto a los fondos, pues realmente no nos congelaron fondos; sí con algunos financiadores tuvimos que solicitar digamos que algunos fondos si fueran dirigidos a aspectos de la pandemia, como en el caso de la Unión Europea, se solicitó la aprobación de la actividad de entrega de paquetes alimenticios, higiene y este ante esa situación nueva verdad, si nos aprobaron que utilizáramos ciertos fondos que queríamos para ciertas actividades, revisamos todos los proyectos verdad y vimos todas las actividades.

Entonces que si esos fondos los podemos utilizar por lo menos de ese año ese fondo lo pudimos utilizar para paquetes a las municipalidades y a familias también. En el caso de otros tuvimos que pedir transporte, prórroga en tiempo eso sí, también implica que cierto fondo era para personal y todo eso tenemos que ver cómo lo sacábamos en ese sentido.

Pero sí realmente no hubo ninguna digamos congelamiento de fondos y creo que también ante esta situación de COVID para nosotros fue como una oportunidad de presentar proyectos para lo que era prevención de COVID, bueno para eso pues eso fue una oportunidad también.

- **¿Qué ajustes o modificaciones tuvieron que realizarse en la planificación estratégica dadas las condiciones provocadas por el COVID-19 en las que se encontraba el país?**

Por cierto la planificación estratégica finalizó en el 2019 entonces la tenemos que hacer en el 2020 no la pudimos hacer ese año verdad, tomamos la decisión como equipo de dirección y también como junta directiva, la decisión de que ese año iba a ser un año en que no íbamos a tener plan estratégico. Entonces se realizó hasta el 2021, o sea a finales 2020 para ya tenerlo el periodo 21 hasta el 25.

Durante la ejecución no hubo dificultades en ese sentido y durante digamos las formulaciones que se hicieron en ese año, digamos se aclaraba verdad, de que debido a esa situación particular de la pandemia, el plan estratégico había finalizado en el 2019, pero que íbamos a dar un año que no íbamos a tener plan estratégico.

- **¿Cómo evolucionaron los métodos de ejecución y monitoreo para garantizar que los proyectos fueran efectivos?**

Sí hubo evolución, tuvo que ver muchos ajustes y métodos también, bueno lo que sí digamos empezamos a revisar nosotros es que lo de la virtualidad con la población pues no funcionó.

Iniciamos con esa metodología, pero la gente no se puede conectar no teníamos internet o la gente pues si no tiene la dinámica de estar cuatro horas o dos horas este viendo solo una pantalla.

Entonces sí se tuvieron que ver ajustes, como le decía yo, con grupos más pequeños verdad se tuvo que buscar lugares al aire libre y todo.

En cuanto al monitoreo igual nosotros de una forma como digamos no tan constante verdad por esa misma situación ya pasaba un poco la cuarentena y todo eso, todavía tenemos 2021 si ya se pudieron hacer monitoreos más constantes verdad y todo eso.

- **Desde su perspectiva ¿Cómo se está llevando a cabo la gestión de proyectos en la actualidad, considerando la situación de pandemia mencionado anteriormente?**

Bueno para nosotros, continuamos de la misma forma verdad, con los socios estratégicos pues ante las convocatorias que salen revisamos con ellos, si hay temas acorde a lo que la institución trabaja, creo que en ese aspecto pues si no hemos hecho cambio en cuanto a la gestión. Aún tenemos nuevos socios estratégicos durante ese proceso se acercó a un nuevo sustratos estratégicos.

Yo considero que actualmente digamos lo único que nos ha cambiado un poco es a nivel interno, digamos si podemos mantener más constante a través de las metodologías de la virtualidad, hacemos monitoreo más constante de modo que no tenemos que ir hasta Morazán para hacerlo, por lo menos con el equipo técnico, cuando son las matrices de marco lógico etcétera. El seguimiento sí se puede hacer desde la virtualidad y eso también implica menos gasto también.

- **¿Qué áreas específicas dentro de la organización considera podrían mejorarse en términos de planificación, ejecución y monitoreo de proyectos en el escenario actual?**

Yo creo que sí un poco en el monitoreo financiero, si se debe ir mejorando este la revisión conjunta técnicamente y administrativamente, también que tienen que ir de la mano. También mejorar digamos el enfoque de resultados con los equipos técnicos que se encuentran en la zona de trabajo.

- **En su opinión, los proyectos que se implementaron durante el periodo de 2020 a 2022 mantuvieron los estándares de calidad que se esperaban?**

Pues no, realmente creo que disminuyeron un poco, primero porque tuvimos que hacer ciertas adaptaciones a los alcances de ciertas actividades ciertas, acciones que realizamos. Realmente tuvimos que el alcance fue menor, por los tiempos que teníamos establecido algunos financiadores no daban prórroga, entonces también teníamos que disminuir el alcance y se tuvo que hacer una propuesta para la disminución de ese alcance.

Pero yo creo que eso fue digamos 2020-21 que ya estaban los proyectos de ejecución y como unos tienen a veces periodos más largos. Entonces el periodo 2021- 2022 Considero que no, porque se ajustaron digamos a la nueva normalidad y actualidad.

- **¿Hay evidencias del impacto generado por los proyectos en la población considerando los desafíos actuales? ¿Me podría brindar algún ejemplo?**

Bueno realmente como muchos de los proyectos nuestros, traen evaluaciones verdad Entonces este ahí se evidencia el impacto que tienen los proyectos bueno básicamente los proyectos que han tenido mayor impacto han surgido en la pandemia, son los que tienen que ver con la prevención de COVID verdad, se ha fortalecido el Ministerio de salud, estructuras comunitarias en respecto a no solo digamos la prevención del COVID como tal, sino que en prevención de otras enfermedades de vigilancia epidemiológica.

Considero que estos son de los más notorios en cuanto al impacto porque sí es de recordar que el MINSAL muchas veces más que en la zona de Morazán donde nosotros trabajamos muchas veces los lineamientos no bajan. Entonces el personal no se puede capacitar no tiene los recursos verdad y todo eso. Entonces con estos proyectos de prevención de COVID que hemos tenido pues consideramos que ese ha sido de los mayores impactos en la población.

## **Anexo 6. Transcripción de entrevista 5: Coordinador de ASPS, Morazán**

### **1. Datos del entrevistado**

1. Nombre y apellido: Rosendo Ramos
2. Profesión: Electricista
3. Ocupación / Institución: Coordinador de ASPS, sede Morazán
4. Fecha: 16 de agosto de 2023

### **2. Temas que se quieren abordar:**

1. Enfoque y metodología de la planificación estratégica antes y durante el COVID-19.
2. Ejecución y monitoreo de proyectos antes y durante la pandemia.
3. Desafíos en la gestión de proyectos durante la pandemia.
4. La gestión de proyectos en la actualidad y aspectos a mejorar.
5. Cumplimiento de estándares de calidad en los proyectos.
6. Adaptación e implementación de estrategias en el escenario actual.

### **3. Cuestionario**

- **¿Cuál era el enfoque principal que la organización tenía durante el proceso de planificación estratégica antes del inicio de la pandemia?**

Mire antes de la pandemia, en la institución se tenían 3 enfoques, el enfoque ambiental, enfoque de género y el enfoque organizativo, que tienen que ver con toda la planificación estratégica, en mejorar las condiciones de vida de la población enfocado en todos los proyectos de servicio social, en el tema de agua, saneamiento, salud, entonces tenía que ver con todos esos enfoques y el enfoque más, al que le dábamos más énfasis nosotros, es la ciudadanía activa en políticas públicas, digamos, cómo la población debería de demandar que se cumplan los derechos, en este caso el derecho a la salud, el derecho humano al agua y otros derechos. Son los enfoques que desde un inicio, pues, tenía la institución estratégicamente, digamos, programas relacionados a la política pública, salud comunitaria, con enfoque de derechos y el otro que tiene que ver con la sostenibilidad institucional.

- **¿Cuáles eran los métodos que utilizaban para la ejecución y monitoreo de proyectos antes de la pandemia?**

Vaya, para ejecutar los proyectos antes a nivel de los municipios cuando se formulaban los proyectos, los formulábamos pidiendo opiniones a las autoridades municipales, en lo que digamos, ellos consideran, que se les pueda apoyar, tanto en agua, en saneamiento o en desechos sólidos,

dependiendo eso y nosotros formulamos los proyectos, pero también tenía que ver también con el donante, nos mandaban las líneas estratégicas, digamos que líneas teníamos que trabajar y en base a eso formulábamos nosotros el proyecto, pero también consultado a nivel de los municipios, porque siempre nosotros pedíamos a las municipalidades, pedimos los planes estratégicos, que tenían ellos programados para los próximos 5 o más años.

Entonces y con base a eso, nosotros formulábamos los proyectos y lo que más énfasis le ponían, digamos, la municipalidad el tema agua, el tema de desechos sólidos y el otro tema también que abordamos es el tema ambiental y lo que tiene que ver con las aguas grises, a eso le planteaban más las municipalidades, pero sí dejaban un poco afuera la parte educativa, entonces nosotros incluíamos en todo los proyectos, la parte educativa, porque para nosotros lo interesante es la educación, y nosotros lo planteamos también, que de qué sirve que a la población le hagamos una gran infraestructura, si al final no está educada, de nada sirve, pueden estar las tuberías, los tanques, pero la educación para nosotros es importante, entonces nosotros incluimos la parte educativa y fortalecer también las municipalidades.

- **¿Cuáles fueron los desafíos específicos que surgieron en la implementación de las fases de planificación, ejecución y monitoreo de proyectos durante la pandemia?**

Sí, lo que yo recuerdo que para ese año 2020 teníamos que trabajar el plan estratégico quinquenal y parece que, según recuerdo, que por lo de la pandemia este año lo atrasamos y no se trabajó en el plan estratégico. Pero lo que yo sí le puedo decir, que el primer desafío que tuvimos, porque una cosa es, formular los proyectos, esos proyectos fueron formulados antes de la pandemia con un enfoque diferente, pero cuando ya teníamos que ejecutar, yo le puedo poner el ejemplo, el proyecto de la Unión Europea, ese proyecto debía iniciar en febrero del 2020, pero por la situación de la pandemia no se inició y se tuvo que hacer un giro, primero, pensar, cómo se iban a ejecutar las actividades tenía que ver con la participación ciudadana, primero había que, valorar eso, se planteó primero, la comunicación, ¿cómo nos vamos a comunicar? Todos estábamos encerrados, digamos, pero había que ejecutar actividades del proyecto.

Lo primero que se hizo fue, valorar el tema de como en ese momento que estábamos con la pandemia y la gente estaba encerrada, entre los mismos proyectos tuvimos que redefinir algunos fondos, para contribuir también con canastas alimenticias, que eso no estaba planteado en ninguno de los proyectos entonces.

Lo segundo, la participación, había una meta en cada 1 de los proyectos. ¿Cuánta gente debería participar? Pero ya con la pandemia, con distanciamiento social y todas esas cosas, se tuvo que reducir participantes y el otro aspecto también, el uso de todas las medidas protocolarias, de prevención de la pandemia, el lavado de mano, lo de la mascarilla lo del chequeo de la, de la temperatura, tuvimos que, hasta andar nosotros en cada actividad, todo eso, andamos hasta una, lavamos, andábamos todo eso, que eso antes de la pandemia no lo hacíamos, o sea, teníamos que adaptarnos a lo que en ese momento estaba pasando; sea, nosotros no podíamos ser, además

de ser una institución, que promocionamos la salud, como promotora de la salud, no podíamos nosotros, pasar por desapercibido, todas esas condiciones, que teníamos que hacer con los participantes, porque no, no íbamos a hacer nosotros, culpables digamos, de que la gente se infectara.

Entonces teníamos que adaptarnos a todos los protocolos, que el Ministerio de Salud nos había dado entonces, y eso para que fue un reto fue un desafío, porque eso no estaba incluido en ninguno de los proyectos, noo estaba incluido también el tema de mascarillas, no estaba incluido, todos los gastos que se hicieron en alcohol, gel andamos el alcohol, andamos todo eso, andar jalando el agua, o sea, a modo de que los participantes para nosotros que no fueran un enfoque de contagio, o sea, para que vaya a ser un reto, el desafío bastante complicado, y además de eso, cuando se enfrentaba la población, había mucha gente que no creía que era una enfermedad común, que una gripe común, que una tos común y teníamos que estar insistiendo con la mascarilla, si no se pone la mascarilla, usted no entra la actividad, verdad entonces, todas esas cosas también, quiérase o no, afectó también hasta con la participación de mucha de mucha gente, verdad, a veces la gente adulta mayor participaba bastante, pero ya con estos requisitos y más lo que se veía que el adulto mayor, el más propenso, digamos, a adquirir el virus, entonces todo eso nos, afectó en grandemente.

- **¿Qué ajustes o modificaciones tuvieron que realizarse en la planificación estratégica dadas las condiciones provocadas por el COVID-19 en las que se encontraba el país?**

Sí, claro que sí, no y además de eso, mire con los proyectos que se habían formulando y se han aprobado y yo tengo el ejemplo, el proyecto, el GVA 19 ese proyecto, fue elaborado con la administración anterior, creo que por el momento no me recuerdo si fue el 18 o 19, que se formuló el proyecto y fue aprobado, claro, cuando ya lo íbamos a ejecutar, tuvimos que sentarnos con el Ministerio de Salud y que giro le íbamos a dar, entonces Ministerio de Salud, si vamos a dar un equipamiento, ya ellos pedían, insumos, nos pedían guantes, pedían mascarilla, pedían overoles, toda la protección que ellos deberían de tener.

Entonces eso ya nos cambió, nos cambió, digamos, toda esa parte, que teníamos que adaptarnos a lo que estaba pasando, porque el proyecto venía para mejorar obras de infraestructura, para equipo, pero nunca se pensó, que, mucho de esos fondos se tenían que, que pasar a dar otro tipo de equipamiento de protección al personal médico, entonces, claro, se hizo un giro en eso, pensando, casi en todos los proyectos ya se incluía, la parte educación en la prevención de COVID, se incluía en la parte, digamos, eh promocionales también la prevención de COVID, ya se incluía también, digamos, una campaña mediática prevención de COVID, casi en todos los proyectos ya lo incluimos en la parte educativa no podíamos hablar del agua, si no hablábamos de la prevención del COVID, siempre decíamos el agua es fundamental, para la prevención de COVID, o sea, eh, la protección de la población tomar las medidas, era fundamental para nosotros, entonces todo ese cambio, se tuvo que incluir, estratégicamente ya en los proyectos.

El detalle de lo que hemos visto, es cuando ya las autoridades del ministerio hacen un cambio, va ya no, ya no uso de mascarilla, ya esto ya pasó, entonces es otro cambio también para nosotros, pues sí, cuando ya los proyectos están formulados, están en ejecución, claro, que nos toca, he consultar al donante, esto está pasando y tenemos que adaptarnos, a la realidad del país, a la realidad del mundo. Entonces y así nos ha venido tocando y pues y haciendo cambios, cambios según se nos va dando y más en este caso, con lo de la en la pandemia.

- **Desde su perspectiva ¿Cómo se está llevando a cabo la gestión de proyectos en la actualidad, considerando la situación de pandemia mencionado anteriormente?**

Nosotros siempre, independientemente, que a través del Ministerio de salud se haya manejado que, lo de la pandemia ya pasó y que ya las medidas pues han cambiado, nosotros en nuestro proyecto cuando nos reunimos con la gente y nosotros hasta en nuestras invitaciones, siempre les decimos, mantener siempre la medida de prevención de COVID, ¿por qué?, entonces, para nosotros continuamos con eso, continuamos ejecutando los proyectos y siempre con la parte, con la parte educativa.

En otras palabras, nosotros no quitamos el dedo del renglón, en el tema de COVID, en el tema de contaminación ambiental, en el tema de la contaminación del agua, nosotros seguimos con eso y va incluido toda la parte educativa en todos los proyectos, entonces a nosotros eso nos ayuda también, eh, vaya por ejemplo, hoy últimamente puede decir, ahí vimos una alza en los en los contagios de COVID, era una gripe, la nueva variante que no sé qué, lo pueden decir, pero para nosotros como institución continuamos, educando a la gente, continuamos incidiendo en la población, continuamos incidiendo en el estado, en las unidades de salud, continuamos en especial para nosotros, no hemos quitado el dedo del renglón, seguimos la parte educativa como lo planteamos.

Lo importante en la institución es lo más importante para nosotros y creo que la educación es lo que nos ayuda más para fortalecernos también a nosotros como institución y fortalecer también la población en este caso, las comunidades que son más desposeída, más aleña, porque a veces los proyectos llegan a la zona urbana, pero hay zona rural, a larga distancia, que la educación muy poco llega ahí, nosotros estamos llegando a comunidades, bastantes retiradas del área urbana y eso también nos satisface nuestro trabajo y nos ayuda también, a hacer más, más eficiente con un reconocimiento grandísimo a nivel del departamento, o a nivel del país, con que la educación llega a través de un proyecto, llega a toda parte de la comunidad y no importa si a esa comunidad es el proyecto o no.

Lo interesante para nosotros es que llegue la educación y que la gente empiece, a aplicar ese conocimiento, tenemos el tema de la seguridad alimentaria con los huertos familiares, que necesitamos, nosotros, no necesitamos, que el día que termine el proyecto, hasta ahí va a llegar el huerto, no que continúe porque tiene que ver con la seguridad alimentaria en la misma, en la misma familia y en las mismas comunidades de la misma población, ósea, para nosotros es un, digamos,

es continuar con nuestra línea estratégica, tal como lo plantea nuestro plan estratégico en nuestros estatutos, que tiene que ver con la mejora de la calidad de vida de la población o de pobladores.

- **¿Qué áreas específicas dentro de la organización considera podrían mejorarse en términos de planificación, ejecución y monitoreo de proyectos en el escenario actual?**

Yo creo que uno de los retos que tenemos como institución, es digamos, ejecutar los proyectos en base a lo que nos hemos planificado, verdad, hay momentos de que, que tenemos atraso en muchas, actividades, verdad, pero quizás el reto de eso, digamos que en lo que planificamos pueda salir en el tiempo y de calidad, no podemos ir nosotros. todo por cumplir, metas por cumplir actividades, hacerlas a la carrera y el detalle es que, a nuestros proyectos, los evalúan, los auditan, entonces nosotros no podemos en la comunidad solo por salir y cuando llegue el auditor llega el evaluador, la población no sabe nada de qué se trata el proyecto.

Es necesario darle continuidad, evaluar periódicamente el avance del proyecto, mejorar también, digamos que se vaya cumpliendo lo que le hemos ofrecido al donante, porque claro, el donante da el dinero, pero necesita resultados, en base a lo que nosotros le hemos presentado, no inventar otra cosa, y por lo menos nosotros como institución, lo hecho, lo hemos cumplido, y eso quizás, una de las mejoras, digamos, sería eso, monitoreo más continuo y también como seguir incidiendo la población dando a conocer más los proyectos para que sí también la población hable en bien, porque la cosa es que es que el detalle nuestros que caen en la zona hemos hecho tantos proyectos en la gente, conoce ASPS, pero un proyecto en específico.

Si vamos a hablar con la gente, habla de todo proyecto, habla de desechos sólidos, habla de la pandemia, habla del COVID, habla de seguridad alimentaria, habla de todo, pero cada proyecto tiene un enfoque, entonces eso sería el reto nuestro también, que en la población identifique que proyecto es, donde ellos están, para que también hablen en base a lo que a los resultados que se están dando en el momento.

- **En su opinión, los proyectos que se implementaron durante el periodo de 2020 a 2022 mantuvieron los estándares de calidad que se esperaban?**

Sí, sí, se mantuvieron porque siempre la institución, tiene esa responsabilidad, primero yo creo que para que ASPS, tenga un reconocimiento mundial, tenga un reconocimiento nacional, porque competir con un proyecto, no es solo que le dicen a la institución, aquí está el dinero presentame una propuesta, sino que hay que competir con otras ONG's a nivel mundial.

Entonces, que haya ese reconocimiento, porque todos nuestros proyectos, todo nuestro trabajo, ha sido de la mejor manera, con calidad y cumpliendo lo que se presenta al donante, no podemos nosotros como institución presentarle una cosa y en el momento de ejecución, informar otra cosa, no podemos, entonces para nosotros, se deben de cumplir los estándares de calidad y siempre y cuando aun independientemente hayan cambios, la institución tiene la habilidad, de consultar al donante, esto está pasando, necesitamos hacer este cambio, entonces.

Un ejemplo es el proyecto de la Unión Europea, había un proyecto que había que trabajar con los centros escolares y nos prohibieron, digamos, que no podíamos trabajar en los centros escolares, ya era un mandato del Estado y había que hacer unas obras y todo eso, pero nosotros no podíamos decir no, no lo hagamos por el tema de la pandemia, no podíamos hacer eso, sino que teníamos que hablar con el donante, y ver de qué manera hacerlo porque siempre hay que cumplir, primero con los resultados que nos hemos propuesto.

Entonces creo que esa parte como institución lo hemos mantenido y lo seguiremos manteniendo en todo el quehacer institucional y en todos los proyectos que hemos hecho y en los que vamos a hacer.

- **¿Hay evidencias del impacto generado por los proyectos en la población considerando los desafíos actuales? ¿Me podría brindar algún ejemplo?**

Mucho impacto, mucho, vaya le voy a poner un ejemplo, nosotros, me recuerdo que 1 de nuestra estrategia, en el tema de los desechos sólidos. En nuestros proyectos, nosotros nos propusimos el año 2014, que en nuestras actividades no íbamos a dar digamos, a dar la alimentación en descartable y poníamos el ejemplo nosotros, que de 100 platos de de alimentación, 100 bandejas de descartable y 100 vasos descartables, entonces nos propusimos nosotros en todos los proyectos, hablar con los proveedores.

A raíz de eso, siempre dicen es ASPS que pide la alimentación, sin necesidad de nosotros decirles, que no lleven el descartable, ellos no lo llevan, llevan plato normal de alimentación y eso tiene que ver, en, en combatir también o en prevenir la contaminación ambiental por los desechos sólidos, tiene que ver también con el COVID, tiene que ver con todas las enfermedades respiratorias e infecciones respiratorias, infecciones, digamos, diarreicas, todas esas cosas, nosotros hemos contribuido a eso, y la población poco a poco, ha venido cambiando ese estilo de vida y a nivel comunitario el tema de desechos sólidos, el tema de la educación ambiental, el tema de la, del cuidado, digamos con la prevención o la prueba para la prevención COVID, eso, eso la gente lo evidencia, lo evidencia y siempre nos dicen a nosotros como institución, que somos los únicos que estamos en esos temas y yo siempre lo digo, puede hacer un disco rayado, pero vamos a seguir con el mismo disco, con el objetivo, de que la población entienda, y que nuestro trabajo va con ese enfoque, enfoque humano, enfoque de derecho, enfoque ambiental, porque la salud, tiene que ver con las condicionantes, cómo está la población, no puede tener cerca un foco de contaminación por, digamos por un mosquito por zancudo, tiene que ver cómo están las condiciones, o sea las condicionantes, para nosotros es una de las importantes, en la salud del pueblo salvadoreño.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo. “¿Qué es la cooperación internacional para el desarrollo?”. <https://www.gob.mx/amexcid/acciones-y-programas/que-es-la-cooperacion-internacional-para-el-desarrollo-29339>.

Agencia Peruana de Cooperación Internacional – APCI, “Glosario de términos”, <http://portal.apci.gob.pe/index.php/cooperacion-tecnica-internacional2/glosario-de-terminos>. (Consultado el 20 de julio de 2023),

Alfons Bataller Díaz. “La gestión de proyectos”. 2016.

Alfredo Carvajal. Entrevista por Karla María Fuentes. “Entrevista N° 1”. (Consultado 19 de agosto de 2023.)

Almaguer Torres, Rosa Mercedes, Pérez Campaña, Marisol, & Aguilera García, Luis Orlando. “Ciclo de vida de proyectos: Guía para diseñar e implementar proyectos de desarrollo local”. *Cooperativismo y Desarrollo*. 9(2), (2021): 431-456. Epub 30 de agosto de 2021. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2021000200431&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2021000200431&lng=es&tlng=es).

Anabel Cruz y José Luis Espinoza. “Mapeo y caracterización de la sociedad civil en Honduras”. <http://www.iadb.org/sds/doc/sgc-00-S.pdf> (Consultado el 20 de julio de 2023) p. 248

Asociación Nuevo Amanecer de El Salvador, Desarrollo sostenible de las organizaciones sociales. “Sostenibilidad de las organizaciones sociales,” (2013): 5, <https://www.amanecersolidario.org/files/Sostenibilidad-2013.pdf>

Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud ASPS. “Quiénes somos”. <https://asps.org.sv/>. (Acceso el 8 de abril de 2023)

Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud ASPS. “Misión y Visión”. <https://asps.org.sv/>. (Acceso el 8 de abril de 2023)

Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud, Informe de Labores 2020, “Proyecto Autogestivo” Pag.14, (PDF)

ASPS, Plan Operativo Anual 2021, “I Presentación”. Pág. 3-4. (PDF)

ASPS. “Memoria de Labores” 2020-2021-2022.

ASPS. “Plan Estratégico Institucional”, 2021-2025.

ASPS: “Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud”. <https://asps.org.sv/> . (Acceso el 12 de agosto de 2023)

Banco Mundial. El Banco Mundial proporcionará US\$100 millones para continuar el apoyo a la respuesta y vacunación contra la COVID-19 en El Salvador. 16 de junio de 2022. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/06/16/el-banco-mundial-proporcionar-us-100-millones-para-continuar-el-apoyo-a-la-respuesta-y-vacunaci-n-contra-la-covid-19-en>

Bishop, C. “*Guía sectorial: gestión del ciclo de proyectos*”. Roma (2002), D - FAO. <https://elibro-net.minerva.remotexs.co/es/ereader/biblioues/96528?page=9>.

Fernández y Cabarcos López. M. A. (2002): “*Administración de empresas: Dirigir en la sociedad del Conocimiento*”. (Madrid: Pirámide, 2002).

Cecilia de Hernández, entrevista por Karla María Fuentes. “*Entrevista N° 2*”, (Consultado 16 de agosto de 2023).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. “*Pandemia provoca aumento en los niveles de pobreza sin precedentes en las últimas décadas e impacta fuertemente en la desigualdad y el empleo*”. <https://www.cepal.org/es/comunicados/pandemia-provoca-aumento-niveles-pobreza-sin-precedentes-ultimas-decadas-impacta>. (Acceso el 20 de julio de 2023)

Crispieri, G. P. (2019). Factores de éxito y fracaso en la gestión de proyectos: un enfoque en las mejores prácticas. *Project, Design and Management*, 1(1), 65-76. doi: 10.35992/mlspdm.v1i1.172

Diego Bustamante Delgado. Yesenia Meléndez Arista. Yomira Meneses Valle y Pamela Tapia Chambergó. “*Administración de la calidad total.*” 2018.

Doris Elida. Fuster Guillen. “*Investigación Cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. Propósitos Y Representaciones*” 7 (1):201-29. <https://doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>.

Edward Rauda. Entrevista por Karla María Fuentes, 14 de agosto de 2023, Entrevista N° 3.

Erik m, Van Raaij. ,Jeroen JL Schepers. La aceptación y el uso de un entorno de aprendizaje virtual en China. Abril de 2008. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360131506001382>.

Farmacéuticos Mandí. “*Quiénes somos*”. <https://farmaceuticosmundi.org/quienes-somos/> .(Acceso el 8 de junio de 2023)

Fernando Fantova Azcoaga, “*Manual para la gestión de la intervención social: políticas, organizaciones y sistemas para la acción*”. (Madrid: CCS, 2005)

Fundación Delitte. “*El 70% de las entidades no lucrativas en España prevé una reducción de sus ingresos Impacto COVID-19 en entidades no lucrativas*”. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/entidades-no-lucrativas-espana-impacto-covid-19.html>. (Acceso el 20 de julio de 2023)

Gavilán Begoña et al. “*Guía para la gestión de proyectos sociales*” (Berekintza Editorial, 2010), pag 7.

Gerrit Burgwal and Juan Carlos Cuéllar, “*Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales: manual de facilitación: incluye materiales para los participantes*”. (Editorial Abya Yala, 1999)

Gitnuxblo. “*Gestión de calidad total en las organizaciones en el 2023*”. <https://blog.gitnux.com/es/tqm-significado/>. (Consultado el 20 de julio de 2023)

GÓMEZ, M., & SANAHUJA, J. A. “*El sistema internacional de cooperación al desarrollo: Una aproximación a sus actores e instrumentos*”. (Madrid, CIDEAL, 1999) ,17.

Hernández y García. “*Informe de evaluación final externa: proyecto Mejora de la respuesta del sistema público de salud*”. 21 – 22.

Humberto Coss y León Zúñiga. “*El Papel de las Organizaciones No Gubernamentales en un Gobierno Democrático*”. <http://library.jid.org/en/mono42/cross%20y%20leon.doc> (Consultado el 22 de julio de 2023),

IHELP. “*El impacto del Covid-19 en las ONGs*”. <https://www.ihelp.org.es/blog/el-impacto-del-covid-19-en-las-ongs/>. (Acceso el 20 de julio de 2023)

Instituto Aragonés de Fomento. “*Conceptos generales de calidad total*”. <https://www.iaf.es/paginas/documentacion-calidad-total-01-conceptos-generales#:~:text=La%20filosof%C3%ADa%20de%20la%20Calidad,cliente%20interno%20como%20del%20externo.> (Consultado el 21 de julio 2023)

International Rescue Committee, *Guide to Design, Monitoring and Evaluation*, (2005), 5, <https://documents.in/reader/full/irc-guide-design-monitoring-evaluation>, Traducción propia.

Iris García. Entrevista por Karla María Fuentes, 17 de agosto de 2023, entrevista N° 4.

J. Díez de Castro y J. Rivas Costa, “Planificación” en Díez de Castro, J. Redondo López, C., Barreiro José Alberto Castro, “*Cooperación internacional*”. [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV1509/Unidad\\_academica/5/1\\_IntroCooperaci%C3%B3nInternacional.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV1509/Unidad_academica/5/1_IntroCooperaci%C3%B3nInternacional.pdf). (Consultado el 20 de julio de 2023)

J. Díez de Castro y J. Rivas Costa. “Planificación” en Díez de Castro. J. Redondo López, C. Barreiro Fernández, C. y López Cabarcos, M. A. (2002): “*Administración de empresas: Dirigir en la sociedad del Conocimiento*”, (Madrid: Pirámide, 2002)

José Ángel Maldonado, *Fundamentos de la calidad total*, 2018.

La guía PMBOK. “*Gestión del alcance del proyecto*”. <https://uacm123.weebly.com/1-gestioacuten-del-alcance-del-proyecto.html#:~:text=La%20Gesti%C3%B3n%20del%20Alcance%20del,se%20incluye%20en%20el%20proyecto.> (Consultado 20 julio 2023)

Lizarzaburu Bolaños, Edmundo R., La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015, 25 de agosto de 2015. [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2443/lizarzaburu\\_2016a.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2443/lizarzaburu_2016a.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Mundi Farmacéutico. “*Quiénes somos*”. <https://farmaceuticosmundi.org/quienes-somos/> (Acceso el 8 de junio de 2023).

Marina Scarlett Orellana Álvarez. “*Una introducción a la cooperación internacional al desarrollo*”. REDUR (2012), 10.

Mario Espinoza Vergara. “*Programación: Manual para trabajadores sociales*”. (Buenos Aires, 1989)

Matulic Zavala. Leopoldo Directorio ONGD. Coordinadora de ONG de Cooperación para el Desarrollo “*Las ONGD en España. Origen y evolución*”, (1994), 215-224.

Mayén Ruano, Roxana Elizabeth. 2022. «Fortalecimiento Del Proceso De Monitoreo De Proyectos De Desarrollo En Las Organizaciones No Gubernamentales De El Salvador». *Revista Relaciones Internacionales* 4 (1):115-40. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter/article/view/2256>.

OECD Library. “*Capítulo 5. La cooperación internacional en tiempos de COVID-19: facilitando un nuevo contrato social en América Latina y el Caribe (ALC)*”. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/0f611fc2-es/index.html?itemId=/content/component/0f611fc2-es> .(Acceso el 5 de julio de 2023)

Organización Panamericana de la Salud. “*Coronavirus*”. <https://www.paho.org/es/temas/coronavirus>. (Acceso el 20 de julio de 2023).

Oscar Marcelo Zambrano Vizuete, *Técnicas de Calidad Total aplicadas a los Sistemas de Gestión de Emergencias*, enero 2018.

Pablo Navajo Gómez. *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Vol. 6. (Madrid: Narcea ediciones, 2009). 25. <https://elibro-net.minerva.remotexs.co/es/ereader/biblioues/46037> .(Acceso 20 de Julio 2023).

Pedro Hernández y García Jason. “*Informe de evaluación final externa: proyecto Mejoradas las capacidades para la incidencia ambiental de la sociedad civil organizada de la microcuenca La Joya Pueblo del departamento de Morazán*” CSO-LA/2019/411-896”, (Octubre 2023), 14.

Pedro Hernández y Jason García. “*Informe de evaluación final externa: proyecto Mejora de la respuesta del sistema público de salud frente a la pandemia por COVID19 con acciones y estrategias preventivas y de vigilancia, incluyentes, equitativas y articuladas en el municipio de Mejicanos, departamento de San Salvador, El Salvador*”, Mayo 2023, 11.

PM4GOS. “*Guia Project DPro*”. Segunda edición (2020), 21.

Presidencia de la República de El Salvador. “*Gobierno de El Salvador recibe cooperación no reembolsable del BCIE para continuar con la respuesta frente a la pandemia*”. (Conferencia de prensa, 23 de febrero de 2021).

Project, Design and Management, 1(1), 65-76. doi: 10.35992/mlspdm.v1i1.172

Proyecto METAS, *Monitoreo y Evaluación de Proyectos*, (2014), <http://ongaprende.edc.org/me/>

Robbins, Stephen y Mary Coulter. "Administración (Decimosegunda ed.)." *L. Madrigal y L. Pineda, Trads.) Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México* (2014).

Roberto Hernández Sampieri. Carlos Fernández y Pilar Baptista. “*Metodología de la investigación*”. (6ta Edición, México: McGraw Hill Educativos, 2014), 358

Rosendo Ramos. Entrevista por Karla María Fuentes. “*Entrevista N° 5*”. 16 de agosto de 2023.

Solidaridad Internacional. “*Quiénes somos*”. <https://www.solidaridadsi.org/es/p/quienes-somos> (Acceso el 8 de junio de 2023).

Un análisis FODA es una herramienta diseñada para comprender la situación de un negocio a través del análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

YSUCA. “*El Salvador continúa entre los países con anomalías en el número de muertes por COVID-19*”, <https://ysuca.org.sv/2022/03/el-salvador-continua-entre-los-paises-con-anomalias-en-el-numero-de-muertes-por-covid-19/>.