

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES



DESAFÍOS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO DEBIDO A LA
PANDEMIA DE COVID-19 EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

CURSO DE ESPECIALIZACIÓN EN MONITOREO, EVALUACIÓN, RENDICIÓN DE
CUENTAS Y APRENDIZAJE (MEAL) EN PROYECTOS DE DESARROLLO

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES

PRESENTADO POR:
PAOLA ALEJANDRA HERNÁNDEZ VILLEGAS

DOCENTE ASESOR:
PhD. JIMMY LISANDRO PÉREZ HERNÁNDEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, NOVIEMBRE 2021

Desafíos en la gestión de proyectos de desarrollo debido a la pandemia de COVID-19 en el Área Metropolitana de San Salvador

Challenges in managing development projects due to the pandemic of COVID-19 in San Salvador Metropolitan Area

Paola Hernández

Universidad de El Salvador

hv15018@ues.edu.sv

Resumen:

El presente artículo pretende explicar cuáles fueron los desafíos más comunes en cuanto a la gestión de proyectos de desarrollo en el marco de la pandemia (SARS Covid-19). A pesar que el tema se aborda de manera general, se enfoca en conocer la experiencia de los profesionales que se desempeñan en el área de proyectos de desarrollo en San Salvador. Es por ello que se ha utilizado una metodología cualitativa, para recolectar las experiencias de primera mano por medio de una entrevista estructurada a dichos profesionales que principalmente residan en el área metropolitana, con el objetivo de encontrar los principales desafíos que se presentaron en el contexto de la gestión de proyectos de desarrollo debido a la pandemia. El texto se desarrolla en tres apartados los cuales contienen aspectos tales como: el desarrollo de la crisis pandémica a nivel global y en el contexto de los proyectos; segundo; se compartirán los resultados de la recolección de datos. Por último, se concluye con base en todos los elementos proporcionados.

Palabras clave: Proyectos de desarrollo, desafíos, gestión de proyectos, pandemia.

Abstract:

This article aims to explain what were the most common challenges regarding the management of development projects in the context of the pandemic (SARS Covid-19). Although, in general way the topic approached, it focuses on know the experience of the professional that dedicated to the

elaboration of development projects in San Salvador. For this reason, it has been decided to use a qualitative methodology to collect first-hand experiences through a structured interview with the professionals who mainly reside in the metropolitan area, to find the main challenges in the management of development projects due to the pandemic. It will be divided into three sections: how the pandemic crisis unfolded globally and in the context of the projects, second; the results of the data collection will be shared. Finally, a small conclusion will be given based on everything previously mentioned.

Key words: Development Project, challenges, Project management, pandemic.

Introducción

La gestión de proyectos es de las prácticas más importantes hoy en día en el ámbito de las organizaciones que se dedican a esto. Para ello, es importante entender que *“un proyecto es un esfuerzo temporal que se emprende para crear un producto, servicio o resultado único”*.¹ En este sentido, se define la gestión de proyectos como *“planificar, organizar y administrar los recursos para lograr con éxito los objetivos, resultados y productos específicos del proyecto”*.² Actualmente se considera que un proyecto bien administrado garantiza en mayor medida el éxito. También es importante destacar que para lograr esto último, los mecanismos de respuestas y la gestión de riesgos de un equipo debe ser eficaz.

A esto último, se agrega que la responsabilidad no solo recae sobre el equipo del proyecto o el gestor de proyectos, sino también en todas las partes involucradas. En otras palabras, es un trabajo en equipo y este no está conformado únicamente por las personas a cargo del proyecto o parte de la organización, sino también por todas aquellas que tienen algún interés por cumplir los objetivos de este, por ejemplo: los beneficiarios, el financiador, entre otros.

Por lo tanto, para lograr integrar a todas las partes y que todas sean partícipes del proceso, de la toma de decisiones, entre otras actividades, es importante mantener una comunicación constante al interior del equipo. Es por ello que este estudio se basa en los retos que puedan surgir en dicha

¹ PMI, *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. 6a ed. (Estados Unidos: Project Management Institute, 2017). 4.

² PM4NG0S, *Guía de Gestión de Proyectos para los profesionales del Desarrollo*. 2ª ed, PMD-Pro, (2020). 21.

actividad a partir de un cambio en los métodos tradicionales de trabajo, donde se incluyen las nuevas tecnologías y medios de comunicación a partir de las experiencias de diferentes profesionales del área.

Los motivos por los que se ha considerado investigar cuáles han sido los desafíos en la gestión de proyectos debido a la pandemia por COVID-19 en El Salvador son principalmente que a pesar que hay estudios y/o artículos de opinión de profesionales de la materia extranjeros, no hay aún una recopilación de experiencias de los profesionales nacionales. Es por esto que, se considera importante esta información ya que a partir de estas experiencias se pueden prever futuros riesgos, se mejora la gestión de riesgos y con ello el sistema de respuesta antes los desafíos o retos presentados. Todo esto considerando que la influencia de la pandemia continúa y en cualquier momento se podría regresar a una cuarentena, si es necesario.

Aunado a lo anterior, la pandemia y el teletrabajo ha marcado un punto de inflexión en el sistema laboral tradicional, por lo que se convierte relevante investigar cuál ha sido el impacto que este ha tenido a la hora de gestión de proyectos de desarrollo, sobre todo porque son actividades que requieren de un mayor compromiso y comunicación.

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.

1. COVID-19: un nuevo virus y una crisis global

En diciembre de 2019 se empezó a hablar de una nueva enfermedad causada por una nueva cepa del coronavirus (CoV),³ siendo el país de origen China, específicamente la ciudad de Wuhan. Lo que en ese entonces parecía una enfermedad local, se convirtió en un problema global, esto se debe a su nivel de contagio, el cual es bastante alto. La zona más afectada además del país de origen (Wuhan, China), fue Italia, cuya razón principal se debe a que dicho país posee zonas turísticas y comerciales con mucha demanda, abonando a que la edad de la mayoría de su

³ UNICEF, *Coronavirus (covid-19), lo que debes saber* (2020)
<https://www.unicef.org/elsalvador/coronavirus/covid19>

población son adultos mayores, esto según lo expuesto por Guillermo Alva Burga, especialista en Sistemas de Gestión de Salud en el artículo “¿Por qué Italia es el país europeo más afectado por la epidemia de coronavirus?”.⁴

A pesar que al principio se consideró un virus inofensivo y que no saldría de la zona de China, poco a poco se fue expandiendo alrededor del mundo, siendo Tailandia el primer caso fuera de China, luego se vieron afectados Taiwán, Francia, Italia, España, etc. A esta lista se le siguen sumando países y casos, los contagios y decesos debido al coronavirus aumentaron y expandiendo tanto que el 30 de enero de 2020 la OMS decide declarar la situación oficialmente como una pandemia.⁵ Como se ha mencionado anteriormente, una de las características del nuevo coronavirus es su alto nivel de propagación y contagio. Cabe resaltar que entre las maneras de contagio se encuentra el contacto directo con una persona portadora del virus, por las secreciones de la boca y nariz expulsadas por personas enfermas. Si bien es cierto, el virus es aparentemente inofensivo, este puede causar problemas severos en la salud de quienes lo adquieren, principalmente respiratorios, siendo la población más vulnerable aquellos que padecen enfermedades crónicas y los adultos mayores, como lo expresa la OPS en su reciente artículo “Las personas mayores de 60 años han sido las más afectadas por la COVID-19 en las Américas”.⁶

La causa principal de la expansión del virus fue que dos importantes festividades: la fiesta de la familia y el año nuevo chino hicieron “conjunción” con este suceso biológico, pues debido a esto los flujos migratorios aumentaron, siendo así más fácil para el virus salir de China y expandirse a todos los países a los que llegaron sus portadores. Esto según como lo exponen Jordi Serra-Cobo y Marc López (biólogos de la Universidad de Barcelona) en su artículo “COVID-19: The

⁴ Esan. ¿Por qué Italia es el país europeo más afectado por la epidemia de coronavirus? (2020), <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2020/03/por-que-italia-es-el-pais-europeo-mas-afectado-por-la-epidemia-de-coronavirus/>

⁵ OPS, *La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia* (2020) <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>

⁶ OPS, Las personas mayores de 60 años han sido las más afectadas por la COVID-19 en las Américas. 30 de septiembre de 2020.

<https://www.paho.org/es/noticias/30-9-2020-personas-mayores-60-anos-han-sido-mas-afectadas-por-covid-19-americas>

Conjunction of Events Leading to the Coronavirus Pandemic and Lessons to Learn for Future Threats”.⁷

Debido a lo anteriormente mencionado, *los países empezaron a implementar medidas de bioseguridad, esto con el propósito de frenar y/o disminuir la expansión masiva del virus.*⁸ Siendo las más importantes el uso de mascarilla en lugares donde haya aglomeración de personas. Por otro lado, para evitar que el virus se siguiera propagando, la OMS le sugirió a los países realizar una cuarentena obligatoria, tanto como los residentes, turistas o personas que en ese momento estuvieran ingresando al país, también tendrían que cumplir estrictamente con una cuarentena obligatoria, se podría decir que casi todo el mundo se pausó por completo. En pocas palabras, el distanciamiento social fue y ha sido crucial para frenar al virus.

1.1 El nuevo virus y el mundo de los proyectos de desarrollo

Este suceso revolucionó por completo los hábitos cotidianos más comunes, como salir al supermercado. Sin embargo, también era importante innovar la manera en la que se trabajaba, es ahí donde nace la iniciativa del teletrabajo o el “home office”, el cual consiste en trabajar desde casa. Y esto no es la excepción en el área de los proyectos de desarrollo, a pesar que debido a los contextos dinámicos en los que se trabajan estos se crea una habilidad de adaptarse, la pandemia en sí puede representar un verdadero desafío a la hora de la gestión de proyectos de desarrollo.

Es importante destacar que la naturaleza de estos proyectos es participativa, es decir, que la comunicación y la interacción humana juegan un papel muy importante en estos, por lo que si una organización no está preparada para un trabajo remoto o en ese momento se están ejecutando proyectos que son meramente presenciales, la pandemia podría ser un obstáculo. Sin embargo, si se hace un buen manejo de herramientas y se puede analizar la situación para poder generar lecciones aprendidas, todo puede volverse menos exhausto. Esto es explicado por Sciforma en el

⁷ Roger Frutos, Marc Lopez Roig, Jordi Serra-Cobo y Christian A. Devaux. COVID-19: The Conjunction of Events Leading to the Coronavirus Pandemic and Lessons to learn for Future Threats, (2020) <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fmed.2020.00223/full>

⁸ BBC News, *Coronavirus: las extraordinarias medidas que están tomando ciudades de todo el mundo ante el virus (y cuáles se están aplicando en América Latina)* (2020), <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51687968>

artículo titulado “What the Covid-19 crisis can teach us about Project Management?”⁹ También hay expertos que aseguran que las habilidades tecnológicas podrían ser un problema a la hora de trabajar en proyectos virtuales o simplemente en el teletrabajo, pues no todos tienen la misma capacidad y conocimiento sobre cómo utilizar dichas herramientas. Es por ello que hacen énfasis que uno de los valores que se tienen que fortalecer en este contexto es la empatía entre compañeros.

Por otro lado, el estudio presentado por la Licenciada Ana L. Ramírez (antropóloga de la UJMD) titulado “COVID-19, el distanciamiento social y el impacto en las relaciones interpersonales”,¹⁰ da a conocer que el distanciamiento social no solo ha afectado en el área social, económica, incluso política, sino también en un aspecto más personal y estas son las relaciones interpersonales de los individuos. De igual forma, considera que dicho confinamiento puede llevar a un deterioro de la salud mental, ya que buscar el equilibrio entre la vida laboral y personal, desde casa, puede ser estresante y conllevar a una ansiedad o depresión. Lo anteriormente mencionado, es un reto el cual tanto trabajadores, como instituciones, tienen que saber abordar, si se quiere tener un desenvolvimiento óptimo en los asuntos laborales.

De igual forma hubo instituciones que crearon su propio manual para gestionar los riesgos que pueden surgir a partir de la pandemia en la gestión de proyectos, tal es el caso del BID, quien crea una guía de “Recomendaciones para prevenir y gestionar los riesgos para la salud por el contagio de COVID-19 en proyectos de desarrollo financiados por el BID”. En ese sentido, entre estas recomendaciones¹¹ las que más se destacan son:

- Crear un “Plan de continuidad del proyecto”
- Identificar las áreas que necesitan fortalecerse en el proyecto.
- Realizar y/o actualizar los acuerdos con los contratistas en los cuales se incluyan los lineamientos de bioseguridad para protegerse del COVID-19.

⁹ Sciforma, What the Covid-19 crisis can teach us about Project Management? (s.f)
<https://www.sciforma.com/blog/what-covid-19-crisis-can-teach-us-about-project-management>

¹⁰ Ana Lilian Ramírez C. CICH: El COVID-19, el distanciamiento social y el impacto en las relaciones interpersonales. Universidad José Matías Delgado, El Salvador. 26 de mayo de 2020.

<https://www.ujmd.edu.sv/cich-el-covid-19-el-distanciamiento-social-y-el-impacto-en-las-relaciones-interpersonales/>

¹¹ Juan Carlos Vásquez. *Recomendaciones para prevenir y gestionar los riesgos para la salud por el contagio de COVID-19 en proyectos de desarrollo financiados por el BID*. Banco Interamericano de Desarrollo BID, (2020).
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Buenas-pr%C3%A1cticas-de-seguridad-salud-e-higiene-para-la-prevencion-del-contagio-de-COVID-19-y-otras-enfermedades-infecciosas-en-proyectos-de-desarrollo-financiados-por-el-BID.pdf>

- La creación de un “Plan de Prevención y Respuesta al COVID-19”.
- Asegurar que los proyectos que se implementen cumplan con todos los requisitos y sugerencias dictadas por la OMS.

Aparte de las mencionadas recomendaciones, la institución brinda otras para ser implementadas durante la ejecución del proyecto, haciendo énfasis en que la evaluación de riesgos tiene que ser frecuente, ya que previendo estos y habiéndolos analizados, la toma de decisión ante la presencia de algún obstáculo puede ser más fácil y eficaz, esto debido a que el desarrollo del virus y la pandemia ha sido bastante dinámico y está en constante cambio. Por último, se recomienda la creación de un comité especial que esté encargado en la gestión de casos positivos y/o sospechosos dentro de la institución.

2. Metodología de la investigación

El objetivo de este estudio es identificar los principales desafíos que se han dado en la gestión de proyectos de desarrollo debido a la pandemia de la covid-19, a partir de las experiencias de los profesionales en el área, principalmente aquellas personas que se dediquen a los proyectos de desarrollo. Con esto, se documentará los retos y cuál fue la solución que brindó cada persona según su contexto, para que en un futuro puedan servir de guía.

Para el presente estudio se realizó una investigación bibliográfica para primero sentar las bases teóricas necesarias, pues al ser la pandemia un hecho histórico, se considera pertinente realizar una breve búsqueda del origen del fenómeno, su desarrollo y la relación que tiene con el objeto de estudio, en este caso es la gestión en los proyectos de desarrollo. También, se indagó sobre la existencia de estudios previos a este, para así poder respaldar los datos obtenidos con esta información. Sin embargo, la mayoría de bibliografía que se encontró es de fuentes externas, y no precisamente nacionales.

La metodología principal utilizada fue la cualitativa; se identificaron un total de 10 personas, que cumplieran con los criterios de selección, cuyos son:

- Graduados o egresados de Relaciones Internacionales de la Universidad de El Salvador;
- Que habiten en el área metropolitana de San Salvador, que tengan de 25-35 años;

- Mínimo tres años de experiencia trabajando en proyectos de desarrollo;
- Que laboren en el área de proyectos de desarrollo durante el marco de la pandemia por COVID-19.

Estos se definieron principalmente por la naturaleza del objetivo de esta investigación. Del total de personas identificadas solamente participaron 6, las cuales trabajan en diferentes organizaciones en el país enfocadas en los proyectos de desarrollo, cada una en un contexto diferente. Para ello se utilizó el instrumento de entrevista estructurada, conteniendo 8 preguntas orientadas en saber cuál fue la experiencia de trabajar en proyectos de desarrollo durante este fenómeno. Estas se realizaron con base en las variables establecidas, las cuales son: experiencia laboral, lugar de trabajo, experiencia personal y por último las lecciones aprendidas y/o buenas prácticas. El período de recolección de datos fue durante finales del mes de septiembre y a inicios de octubre de 2021.

3. Resultados y discusión

A partir de lo recolectado en las entrevistas con los 6 profesionales que se desempeñan en el área de proyectos de desarrollo se identificaron los siguientes hallazgos:

a. Dinámica laboral durante la cuarentena de las organizaciones.

En marzo de 2020 se declaró una cuarentena domiciliar obligatoria para todos los habitantes del país, tanto nacionales como extranjeros, para frenar el brote del nuevo virus covid-19, por lo que se sugirió la alternativa del teletrabajo, sin embargo, no siempre se puede hacer de esta forma, debido a diferentes razones, así que *“como un requisito indispensable se estableció que todos los trabajadores deberán portar su carné de identificación y una carta que debe de contener el nombre de la empresa, actividad a la que se dedica, datos generales del trabajador y sus funciones, cargo dentro de la empresa, horarios de entrada y salida, dirección y contacto del empleador”*.¹²

¹² Carolina Morán. *El Salvador: Aspectos laborales del Covid-19*, (2020), http://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2020/04/el_salvador_noticias_cielo_coronavirus.pdf

Por lo tanto, se puede decir que la dinámica que optaron algunas instituciones era variada, pues dependía mucho de su naturaleza y de otros factores. Los profesionales en el área de proyectos de desarrollo expresan que al principio de la cuarentena sí se trabajó de manera remota, es decir, el teletrabajo. En consecuencia, durante ese tiempo “*se implementó un plan para el regreso a la oficina*” expresa Claudia¹³, quien es profesional en esta área. También es necesario resaltar que a pesar que el teletrabajo es una buena alternativa, debido a la naturaleza en el que se desarrollan estos proyectos, era necesario ir a la oficina.

Por otro lado, se expresó que, en el marco de la pandemia, la modalidad de trabajo ha sido flexible, es decir que en ocasiones se presentan a la oficina y en otras ocasiones lo hacen desde casa, todos convergieron que la buena aplicación de medidas sanitarias y de bioseguridad ha sido clave para el éxito de esta modalidad.

Con lo expresado por los datos recolectados, se puede considerar que es importante, sobre todo cuando se desempeñan los proyectos de desarrollo, estar siempre alerta a los cambios y sobre todo tener una habilidad para adaptarse a ellos. Por lo que a partir de estas experiencias queda evidenciando lo importante que es mantener una relación con los involucrados en un proyecto eficiente y eficaz, ya que en dado caso ocurra algo que no se previó y haya que realizar un cambio, se pueda consultar lo más antes posible.

b. Experiencia personal de los entrevistados durante la pandemia.

Como se ha mencionado previamente en el presente artículo, la pandemia revolucionó en casi todos los aspectos cotidianos, el trabajo no es la excepción, con un nuevo escenario laboral. “*Es importante considerar que trabajar en casa, sumado a una cuarentena domiciliar, un estado de emergencia, y un panorama complicado, lleno de incertidumbre y muchas veces con aires desalentadores, puede generar más estrés de lo normal; contrario a la idea que algunos tienen. Trabajar desde casa no siempre es fácil, menos en las condiciones actuales*”.¹⁴ Por lo que es

¹³ Debido a que la entrevista se realizó de manera anónima, se utilizará este nombre como un seudónimo y es el único caso mencionado de esta forma, debido a que se trata de un caso específico.

¹⁴ Jorge Molina. *Trabajo y salud mental en tiempos de pandemia*. Revista Realidad Empresarial, n°9 (2020): 52-55. <https://www.camjol.info/index.php/reuca/article/view/10071>

importante conocer las experiencias personales, de los entrevistados, de cómo fue trabajar en esta área durante la pandemia.

En primer lugar, la mayoría de ellos coincidieron que la experiencia fue “difícil” o “complicada”, debido a que impedía realizar algunas actividades, debido a las restricciones de movilidad, sobre todo. Por ejemplo, no se podían realizar visitas de campo, la ejecución y monitoreo de proyectos también era complicado realizarlas, incluso establecer vínculos o alianzas con otras organizaciones como posibles aliados se tornó difícil bajo este escenario.

Por otro lado, se menciona también que dentro de esta experiencia que puede resultar un poco tediosa, hay algo positivo, pues se considera una oportunidad de aprendizaje, para mejorar las habilidades blandas, aprender a adaptarse, lo cual es muy importante en este mundo. *“He podido aprender mucho de esto, se aprende a adaptarse rápido a los cambios, uno siempre está dispuesto a ver más allá, no solo una visión unidireccional”*, es una de las respuestas que se obtuvo por parte de una entrevistada.

Al tratarse de experiencias personales, estas son subjetivas, sin embargo, siguen siendo válidas e importantes para un mejor entendimiento del contexto actual en el ámbito laboral. Dichas experiencias, relatadas por los entrevistados, funcionan como una guía para saber qué se puede mejorar, cómo se puede lograr y a su vez, crear planes de implementación. Un claro ejemplo de ello es que ahora los proyectos también procuran cumplir con condiciones salubres y seguras ante la amenaza del COVID-19. También se considera importante resaltar, que a pesar de trabajar en diferentes organizaciones, las experiencias pueden ser bastante parecidas, pues, el contexto en el cual se desempeñan es el mismo.

c. Desafíos en la gestión de proyectos debido a la pandemia a partir de sus experiencias.

Todas estas nuevas experiencias en cuanto al trabajo de proyectos en el marco de pandemia ha generado algunos desafíos a la hora de gestionar estos mismos, como podremos observar a partir de los datos recolectados a través de las entrevistas, se identificaron los siguientes desafíos:

- **Comunicación:** en las primeras semanas en las que se implementó el teletrabajo, la comunicación efectiva fue un verdadero reto a la hora de gestionar los proyectos, ya que se tenía que estar pendiente que todas las tareas se estuvieran cumpliendo, además de programar reuniones y estar en constante contacto.
- **Habilidades tecnológicas:** esto representó un desafío sobre todo a la hora de establecer reuniones, pues no todos conocen el funcionamiento de las aplicaciones o están familiarizadas con ellas.
- **Cobertura:** al igual que la anterior, esto fue más que todo un obstáculo, la mayoría de entrevistados coincidieron que esto fue el desafío más difícil de manejar, porque se salía de su alcance, debido a que la cobertura de señal no es igual para todos, hubo ocasiones que fallaba y esto pudo atrasar en menor medida la comunicación o realización de ciertas actividades.
- **Operatividad de proyecto:** los entrevistados hacían alusión a que los proyectos no se desarrollaban como tradicionalmente están acostumbrados, debido al nivel de contagio del nuevo virus, tenían que buscar alternativas para disminuir y primordialmente evitar casos positivos dentro del equipo, por lo que se reducen visitas de campo, actividades que requieran espacios cerrados, aglomeraciones, entre otros aspectos.
- **Financiamiento:** este caso está ligado al desafío anterior, ante lo cual es posible realizar valoraciones desde dos perspectivas: desde los proyectos en ejecución: en muchos casos se tuvo que rediseñar la estructura del proyecto, ya en ejecución según lo exponen, hubo cambios en los resultados y sobre todo en el presupuesto, ya que se tenía que incluir las herramientas para cumplir con las medidas. Y la segunda perspectiva es desde los que necesitaban financiamiento: en este caso el desafío se presentó en que al ser la pandemia una crisis global, todos los esfuerzos se enfocaron en frenar esta y sus impactos, este cambio de perspectiva en la cooperación, apartó de la vista otros aspectos igualmente importantes.

Es importante tomar en cuenta los desafíos anteriormente descritos, ya que una vez identificados, se puede buscar la manera de solucionarlos, también al saber cuáles son, estos pueden ser considerados a la hora de planificar futuros proyectos. Lamentablemente, no todos están al alcance del equipo o de la organización, por lo que ese reto puede ser constante. Sin embargo, con una buena gestión de riesgos, se puede evitar que este se desarrolle como tal, por lo que es

pertinente sugerir que se tenga un buen sistema de responsabilidades, que estas se establezcan de la mejor manera. Por otro lado, la habilidad de adaptarse a los cambios en cualquier aspecto, es un punto clave en este entorno, ya que facilita que la toma de decisión y la respuesta ante la problemática surgida sea efectiva y eficaz.

d. Solución y/o manejo de los desafíos surgidos

Al igual que los desafíos y experiencias personales es importante conocer cuáles fueron las líneas estratégicas utilizadas para disminuir el impacto de los retos surgidos debido a la pandemia, es por ello que se le preguntó a los profesionales del área, cuál fue la solución, por lo que se pudieron establecer los siguientes:

- **Establecer mecanismos de comunicación:** debido a que la comunicación es fundamental y esta representó un gran desafío, los entrevistados en su mayoría concluyeron que la creación de mecanismos de comunicación ayudó a reducir el impacto de este, apoyándose en las ventajas de las Tics. También en algunos casos se procuró realizar capacitaciones o pequeñas guías de cómo se utilizan ciertas aplicaciones, siempre con el objetivo de mejorar la comunicación.
- **Trabajo en equipo:** este fue sumamente importante para evitar que estos desafíos pudieran ser un grave problema para los proyectos, delegaron tareas para optimizar los resultados, por ejemplo en un caso se estableció la entrega de informes mensuales donde se notificaban los avances, resultados, etc. En otro caso se apoyaron de los líderes comunitarios para el monitoreo y seguimiento de un proyecto.
- **Permisos de circulación:** en el caso de la movilidad de los trabajadores durante la pandemia, se optó por gestionar permisos para que estos pudieran circular libremente, siempre cumpliendo con las medidas y para asuntos laborales.
- **Mejora de propuestas:** para lograr acercarse a aliados estratégicos o conseguir el financiamiento de un proyecto, se prefirió mejorar el perfil del proyecto propuesto, tratando de presentarlo de la mejor manera posible, sin descuidar los nuevos

aspectos a incluir, por ejemplo: el cumplimiento de las nuevas medidas de bioseguridad.

- **Diagnósticos internos:** también se presentó un caso en el cual, la manera de abordar el desafío fue realizando un FODA al equipo, con el fin de identificar cuáles son las debilidades y fortalezas y así poder establecer líneas estratégicas.

Un aspecto interesante para resaltar es la importancia de involucrar a todos los involucrados de un proyecto en este mismo, pues en algunos casos la buena comunicación con los líderes comunales, resultó ser una ventaja.

e. Buenas prácticas y/o lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas es el conocimiento que se tiene a partir de un análisis de una experiencia pasada, ya sea esta positiva o negativa. Por otro lado, las buenas prácticas son *“una experiencia o intervención que se ha implementado con resultados positivos, siendo eficaz y útil en un contexto concreto”*.¹⁵ Para que estas últimas sean implementadas necesitan haber sido ejecutadas durante un período de tiempo y haber comprobado su efectividad. Estas pueden relacionarse en reiteradas ocasiones, debido a que una buena documentación de lecciones aprendidas, puede llevar al desarrollo de buenas prácticas. Dentro del estudio las personas entrevistadas pudieron identificar una serie de lecciones aprendidas y buenas prácticas a partir de sus experiencias durante la pandemia.

Lecciones aprendidas:

- **Importancia de la salud mental:** algunos entrevistados coincidieron que la salud mental se dejó a un lado durante la pandemia y esto puede ser un factor que incida negativamente en el desempeño laboral.
- **Mecanismos de comunicación:** por un lado se expresó que es importante que se consideren alternativas en los mecanismos de comunicación, además de los tradicionales y que estos se basen según cada escenario. Pero, por otro lado, se considera que estos han sido una experiencia positiva y la implementación de este ha mejorado las formas de trabajo.

¹⁵ Comunidad de prácticas APS. *¿Qué es una buena práctica?* (s.f). <http://buenaspracticaps.cl/que-es-una-buena-practica/>

- **Diagnóstico interno:** en el caso en el cual se realizó un diagnóstico interno, la persona entrevistada expresa que ha sido una experiencia positiva, ya que, a partir de la identificación de debilidades y fortalezas, se pudieron realizar líneas estratégicas para poder trabajar en las debilidades.
- **Infraestructura digital:** en un caso se evidenció que la infraestructura no era la idónea, pues no era capaz de soportar procesos de formación e implementación de actividades en línea.

Buenas prácticas:

- **Mecanismos de comunicación:** En los casos que los mecanismos de comunicación fueron efectivos, decidieron implementarlas, hasta en la actualidad, pues consideran que esta es la manera más idónea de garantizar la buena gestión de un proyecto, ya que el adoptar esta práctica permitió una toma de decisiones más rápida y certera a la hora de realizar cambios en los proyectos debido a la pandemia.
- **Entrega de reportes:** en el caso que se realizaron entrega de reportes constantemente permitió visibilizar el trabajo de cada equipo, lo que hizo más fácil identificar las debilidades y oportunidades.

Conclusiones

Partiendo de los resultados encontrados se puede concluir que en efecto la pandemia conllevó a una serie de desafíos en la gestión de proyectos, por lo cual es importante mencionar que las conclusiones que se den sobre este artículo no pueden generalizarse, en vista de que los datos se basan en experiencias y vivencias de las personas entrevistadas, por lo que en la medida de lo posible solo se hará referencia específica a los casos expuestos.

A partir de lo anterior, el estudio establece la importancia de la comunicación dentro de la gestión de proyectos de desarrollo, dado que esta, al ser un intercambio de ideas, le da una visión más íntegra, es por ello que es un elemento clave y consecuentemente un aspecto destacable a lo largo del estudio. Al ser un pilar que garantiza el éxito en la gestión los profesionales entrevistados han cuidado que este no se deteriore debido al contexto actual, es decir la pandemia, evidenciándose

esto en los mecanismos de comunicación que se emplearon y que destacan como una buena práctica.

Al mismo tiempo, a partir de las experiencias brindadas, se considera necesario que las organizaciones se planteen la diversidad de contextos en los cuales viven los trabajadores. Tal como se mencionó anteriormente, dentro del hogar existen otras responsabilidades que pueden resultar difíciles llevar al lado de las responsabilidades laborales. Sumado a esto, deben saber cómo abordar diferentes temas que pueden surgir, por ejemplo: la salud mental, como lo expuso anteriormente una entrevistada. Por lo que deben de capacitarse y capacitar a su personal en dichos aspectos.

Por otro lado, se determina que una buena documentación de lecciones aprendidas, sobre todo en estos casos donde los cambios son frecuentes, es de mucha ayuda, pues esto permite registrar las experiencias y sobre todo clasificarlas como negativas o positivas, para que posteriormente se conviertan en buenas prácticas, como son los mecanismos de comunicación. Se puede decir que la transición de desafío a buenas prácticas se le atribuye a una buena gestión de problemas y a una eficacia a la hora de tomar decisiones. A pesar que la mayoría de entrevistados expresaron que su experiencia fue un poco complicada a la hora de trabajar en proyectos de desarrollo durante la pandemia, al final se concluye que permitió aprender y mejorar sus habilidades para adaptarse a nuevos cambios.

Por último, se cree que hay que fomentar la adaptabilidad, por una parte, puesto que esta competencia de adaptarse a los cambios que puedan surgir a lo largo de un proyecto, es importante, sobre todo porque el entorno social está en constante cambio. Sumado a esto hay que analizar la zona geográfica salvadoreña, donde las condiciones climáticas son impredecibles, por lo que planificar, ejecutar, monitorear, entre otras cosas, un proyecto, puede ser complicado. Al saberse adaptar de una manera rápida pero certera a los cambios, reduce el riesgo de afectar el alcance de los objetivos y a su vez el éxito de los resultados. Por otra parte, también hay que inculcar siempre que el trabajo se realice en equipo, ya que la individualidad puede ocasionar retrasos o verdaderos obstáculos a la hora de gestionar un proyecto, en cambio, al realizarlo de manera colectiva, las decisiones que se tomen frente a un reto o desafío pueden ser más efectivas y certeras.

Referencias

- BBC News, *Coronavirus: las extraordinarias medidas que están tomando ciudades de todo el mundo ante el virus (y cuáles se están aplicando en América Latina)* (2020).
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-51687968>
- Comunidad de prácticas APS. *¿Qué es una buena práctica?* (s.f).
<http://buenaspracticaps.cl/que-es-una-buena-practica/>
- Esan. *¿Por qué Italia es el país europeo más afectado por la epidemia de coronavirus?* (2020).
<https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2020/03/por-que-italia-es-el-pais-europeo-mas-afectado-por-la-epidemia-de-coronavirus/>
- Frutos, Roger; Roig, Marc; Serra-Cobo, Jordi; Devaux, Christian. *COVID-19: The Conjunction of Events Leading to the Coronavirus Pandemic and Lessons to learn for Future Threats* (2020). <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fmed.2020.00223/full>
- Infosalus, *¿Cuáles son los factores que permitieron la expansión del COVID-19 a nivel mundial?* Madrid, 18 de mayo de 2020.
<https://www.infosalus.com/salud-investigacion/noticia-cuales-son-factores-permitieron-expansion-covid-19-nivel-mundial-20200518163636.html>
- Jorge Molina. *Trabajo y salud mental en tiempos de pandemia*. Revista Realidad Empresarial, n°9, (2020): 52-55. <https://www.camjol.info/index.php/reuca/article/view/10071>
- Morán, Carolina. *El Salvador: Aspectos laborales del Covid-19*. Asociación Centroamericana y del Caribe de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, (2020).
http://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2020/04/el_salvador_noticias_cielo_coronavirus.pdf
- OPS, *La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia*. Organización Panamericana de la Salud, (2020).
<https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>

- OPS, *Las personas mayores de 60 años han sido las más afectadas por la COVID-19 en las Américas*. Organización Panamericana de la Salud, (2020).
<https://www.paho.org/es/noticias/30-9-2020-personas-mayores-60-anos-han-sido-mas-afectadas-por-covid-19-americas>
- PM4NGOS, *Guía de Gestión de Proyectos para Profesionales del Desarrollo*. ed. n°2. PMD-Pro, (2020). <https://www.pm4ngos.org/download/guia-project-dpro-espanol/>
- PMI, *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. ed. n° 6. PMBOK, Project Management Institute, (2017).
https://topodata.com/wp-content/uploads/2019/10/PMBOK_Guide5th_Spanish.pdf
- Ramírez C, Ana Lilian. *CICH: El COVID-19, el distanciamiento social y el impacto en las relaciones interpersonales*. Universidad José Matías Delgado, El Salvador. 26 de mayo de 2020.
<https://www.ujmd.edu.sv/cich-el-covid-19-el-distanciamiento-social-y-el-impacto-en-las-relaciones-interpersonales/>
- Sciforma, *What the Covid-19 crisis can teach us about Project Management?* (s.f)
<https://www.sciforma.com/blog/what-covid-19-crisis-can-teach-us-about-project-management>
- Stein, Ernesto y Camila Valencia. *La propagación del nuevo coronavirus fuera de China*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 30 de marzo de 2020.
<https://blogs.iadb.org/ideas-que-cuentan/es/la-propagacion-del-nuevo-coronavirus-fuera-de-china/>
- Unicef, *Coronavirus (covid-19), lo que debes saber*. UNICEF El Salvador, (2020).
<https://www.unicef.org/elsalvador/coronavirus/covid19>
- Vásquez, Juan. *Recomendaciones para prevenir y gestionar los riesgos para la salud por el contagio de COVID-19 en proyectos de desarrollo financiados por el BID*, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), (2020).

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Buenas-pr%C3%A1cticas-de-seguridad-salud-e-higiene-para-la-prevencion-del-contagio-de-COVID-19-y-otras-enfermedades-infecciosas-en-proyectos-de-desarrollo-financiados-por-el-BID.pdf>