

## 18. El concepto de éxito o fracaso de un proyecto

Inés Bebea González<sup>1</sup>

A la hora de estudiar el éxito o fracaso de los proyectos es preciso acudir a un análisis detallado de los objetivos y resultados de los mismos, apoyados por los criterios de evaluación que se describen en el Capítulo 23. En zonas rurales es especialmente difícil encontrar proyectos exitosos, que en el caso de experiencias que incorporan las TIC pueden fracasar por diversas razones relacionadas con dificultades de aceptación, implantación y uso de la tecnología. Basándonos en la definición de Heeks [219], podemos acotar los conceptos de éxito y fracaso:

**Fracaso Total.** Se trata de una iniciativa que nunca se ha implementado o en la cual un sistema fue implementado, pero se abandonó en el corto plazo.

**Fracaso Parcial.** Sería una iniciativa en la cual no se han cumplido los objetivos principales o existen resultados significativos no deseados. En ocasiones, si el cumplimiento de objetivos es incompleto, el proyecto todavía puede ser exitoso.

**Fracaso en sostenibilidad.** Se refiere a una iniciativa exitosa, donde se alcanzan los objetivos principales inicialmente, pero se abandona en el medio o largo plazo.

**Éxito.** Es aquella iniciativa en la que la mayoría de sus actores alcanzan sus objetivos principales y no experimentan resultados significantivos no deseados. En relación con la definición de evaluación, obtendríamos una evaluación positiva, es decir, elevados índices de pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad.

Sostenibilidad no implica necesariamente éxito, ya que un proyecto puede ser sostenible sin haber alcanzado sus objetivos primordiales. Sin embargo, si un proyecto no es sostenible será considerado una forma de fracaso, de modo que hay éxito si y sólo si hay sostenibilidad. Por consiguiente es necesario aportar las herramientas para monitorizar y lograr la sostenibilidad en todas las fases del ciclo de vida de un proyecto TIC.

Pese a las inversiones de millones de dólares realizadas en los últimos años, los proyectos de TIC en países en desarrollo cuentan con tasas de éxito extremadamente bajas en términos de sostenibilidad [220, 221, 222, 223]. La principal dificultad en este campo

---

<sup>1</sup>Fundación EHAS y Universidad Rey Juan Carlos, España

reside en el hecho de que la sostenibilidad debe alcanzarse simultáneamente en varios frentes: económico, financiero, institucional, tecnológico, educativo y de construcción de capacidades, teniendo asimismo en cuenta factores sociales y culturales específicos [224].

Es importante resaltar que existe una enorme carencia de publicación de resultados en los proyectos de TIC, y muy especialmente de los casos fallidos<sup>2</sup>, debido generalmente a conflictos de intereses entre los actores involucrados (financiadores, donantes, instituciones receptoras). Esto constituye un problema grave en este ámbito, ya que dificulta el aprendizaje de experiencias y la compartición de lecciones aprendidas que ayuden a mejorar las estrategias de consecución de la sostenibilidad.

## 18.1. ¿Qué es la sostenibilidad?

Existen múltiples definiciones de sostenibilidad. Algunas de ellas están relacionadas con la aplicación de las TIC al desarrollo sostenible de un determinado colectivo, especialmente en el marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. En lo referente a desarrollo sostenible, la definición más ampliamente reconocida del término se refiere al desarrollo socioeconómico: “satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades” (Informe Brundtland [225]). Esta definición tiene un perfil de preservación medioambiental y de recursos locales, que debe tener en cuenta cualquier intervención de desarrollo, incluidas las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

Según la Real Academia de la Lengua, un proceso sostenible es aquel que puede mantenerse por sí mismo. Podríamos pensar que lo que se desea que sea sostenible es la red de comunicaciones, pero lo realmente importante es preservar los beneficios que ésta proporciona: la red es algo temporal y tendrá un ciclo de vida finito, mientras que sus beneficios podrán ser aprovechados por los usuarios o las instituciones receptoras para impulsar nuevos proyectos. Desde la perspectiva de gestión y ejecución de proyectos TIC en zonas rurales de países en desarrollo, entendemos entonces que un proyecto que incorpora las TIC es sostenible si mantiene y prolonga en el tiempo los **beneficios** que proporciona, esto es, si continúa funcionando más allá del fin del financiamiento inicial o las actividades de la organización ejecutora.

Tradicionalmente se ha considerado que la sostenibilidad era fácilmente alcanzable si se lograba que lo fuera financieramente, es decir, proyectos con un suficiente retorno de la inversión perdurarían en el tiempo. Sin embargo, la experiencia ha mostrado que la sostenibilidad involucra otros aspectos más allá del aspecto financiero o económico de los proyectos: sociales, organizativos, políticos, tecnológicos, ambientales, etc.

---

<sup>2</sup>Recientemente se han creado algunas plataformas para la compartición de experiencias fallidas como [failfare.org](http://failfare.org) o [admittingfailure.com](http://admittingfailure.com).

Si bien la sostenibilidad perfila metas a largo plazo, precisa de actuaciones concretas, revisiones y modificaciones a corto plazo. Ha de ser considerada como una línea de acción transversal al proyecto, desde la etapa de diseño, durante su ejecución y tras su finalización. De hecho, es frecuente que se modifique la estrategia planteada para lograr la sostenibilidad, al ser cambiante la realidad en la que el proyecto se desarrolla. En todo caso, la elaboración e implementación de dicha estrategia es necesaria y en ella es imprescindible tener en cuenta que:

- La sostenibilidad es un **proceso dinámico**, que depende de varios factores que se interrelacionan y siguen plazos diversos.
- Se necesita de una metodología de **análisis** detallado del proyecto y de los diferentes componentes de la sostenibilidad.
- El **monitoreo y evaluación** de la sostenibilidad debe incluir a todos los actores y de forma continuada durante el ciclo de vida del proyecto.

A lo largo de esta Parte V del libro estudiaremos los diferentes componentes de la sostenibilidad, así como el diseño de métodos de análisis y estrategias que permitan reducir el riesgo de fracaso del proyecto en términos de sostenibilidad en el medio y largo plazo.

## 18.2. Particularidades de la sostenibilidad de proyectos TIC para atención primaria

La implementación de proyectos que incorporan las TIC en la atención primaria en salud, tiene algunas particularidades relacionadas con la estructura institucional, las estructuras de información y las capacidades de sus recursos humanos [226]. Se trata entonces de reforzar especialmente los factores sociales e institucionales que afectan al proyecto.

Según el Informe Anual de la OMS del año 2004, “en el contexto de la reforma del sector salud y la descentralización, los sistemas de salud deben ser gestionados de la manera más cercana posible a la población, a menudo a nivel de distrito, a fin de mejorar su capacidad de respuesta a las necesidades de las personas. Este cambio de funciones entre los niveles central y periférico genera nuevas necesidades de información y exige una reestructuración profunda de los Sistemas de Información con nuevos requerimientos de recolección, procesado, análisis y difusión de datos”. La Atención Primaria y un sistema de salud basado en la descentralización distrital fueron parte de la estrategia de la OMS para lograr la equidad y accesibilidad a los servicios de salud en países en desarrollo. La descentralización se enfoca a la transferencia de toma de decisiones, planeamiento, presupuesto, gestión y asignación de recursos desde el nivel nacional a niveles provinciales y distritales, reduciendo los costes e ineficiencias asociadas a los sistemas centralizados.

La sostenibilidad de Sistemas de Información en Salud está referida al reto de institucionalizar esos sistemas de forma práctica [227], es decir, integrarlos en las rutinas organizativas: creando roles y responsabilidades, estructuras, y presupuesto para mantener y gestionar los sistemas en el tiempo. Esto no quiere decir que por el hecho de institucionalizar a nivel local ya se puedan considerar eficientes y sostenibles, sino que depende también del grado de demanda y uso del sistema, si se adecúa a la organización y sus usuarios, y a la flexibilidad para adecuarse a cambios en las capacidades y los recursos locales. A estos factores se añade la naturaleza jerarquizada y centralizada de estas instituciones, así como sus poco estables entornos políticos y procesos laborales.

Uno de los objetivos primordiales de las Tecnologías de Información y Comunicaciones aplicadas a la Salud es precisamente apoyar y promover cambios organizativos para mejorar el funcionamiento de las organizaciones e instituciones de salud [228]. Sin embargo, cuanto mayor es el cambio, mayor es el riesgo de fracaso del proyecto, si se excede la velocidad o la profundidad del cambio para un momento y un contexto dados. El trabajo con las instituciones será una de las tareas más arduas a desempeñar durante el proyecto, como se verá en el Capítulo 20.