

¿Por qué fracasan los proyectos?

Las habilidades críticas de éxito de un proyecto no son tan duras.



Muchas organizaciones piensan que moviendo las inversiones hacia herramientas y plataformas de gestión de proyectos y otras medidas disciplinarias irrelevantes deberían mejorar el éxito y valor de los proyectos. Todo el mundo está buscando una solución rápida – que es diferente a ágil-, ya que invertir en las personas y habilidades “blandas” o mejor dicho competencias de gestión o relacionales, lleva tiempo, sin embargo al final de cuentas ofrece una retribución mucho mayor.

Jorge Maturana, junio de 2017.

Una historia real: expectativa y decepción

A pocos meses de culminar el desarrollo de un gran proyecto de software y la puesta en producción de un sistema vital para el negocio de una compañía, gran parte del equipo ya conocía que era técnicamente imposible colocar en operaciones dicho software debido una considerable cantidad de defectos detectados.

Sin embargo, los ejecutivos patrocinadores del proyecto no tenían la menor idea de tal circunstancia y esperaban expectantes e ilusionados la muy cercana fecha de la puesta en marcha para anunciar con algarabía la feliz noticia a todos los incumbentes incluido el propio directorio corporativo.

Gravísimo problema de comunicaciones y madurez emocional. Nadie del equipo se atrevía a ponerle el “cascabel al gato” y comunicar con la debida franqueza, tino y sensatez a las personas correctas la riesgosa situación, aun sabiendo que la puesta en operación de un sistema defectuoso causaría un gran daño a la organización con consecuencias perjudiciales tanto para los clientes como para la misma imagen corporativa.

Por otra parte, las conversaciones con el proveedor del software eran interminables discusiones, donde lejos de llegar a acuerdos, terminaban todos disgustados, deteriorándose cada vez más las relaciones.

Finalmente explotó la burbuja: se suspendió abruptamente la puesta en producción y el proyecto se extendió por unos años más y con varios millones de dólares por sobre lo presupuestado **¡Qué decepción!**



Personal calificado con las competencias técnicas o duras existían en abundancia, pero escaseaba el otro tipo de competencias "blandas", pero que lejos de ser blandas, esta vez fueron las competencias críticas de la ocasión. La comunicación inadecuada y omisiones de cuestiones críticas del proyecto es un síntoma de carencia de una cierta clase de habilidades no-duras cuyo impacto en los costos, los plazos y alcance son significativos o irreversibles.

¿Sabías que los proyectos impugnados y los que fracasan son mucho más que los exitosos?

De acuerdo al estudio de la compañía Standish Group a 2015, sólo un 29% de los proyectos finalizaron exitosamente y el 71% restante fueron impugnados o definitivamente fracasaron.

Tabla: Resolución de proyectos por año 2011-2015

Resultado del proyecto	2011	2012	2013	2014	2015
Proyectos Exitosos	29%	27%	31%	28%	29%
Proyectos Problemáticos	49%	56%	50%	55%	52%
Proyectos Fracasados	22%	17%	19%	17%	19%

- Sólo un 29% de los proyectos finalizan con éxito.
- El resto es cancelado antes de término o terminan fuera de plazo, de presupuesto o insatisfactoriamente

Proyecto Exitoso: entregado en tiempo, dentro de presupuesto, cumplimiento de requisitos, con resultados satisfactorios y retorno de valor.

Proyecto Problemático o impugnado: entregado fuera de plazo, por sobre el presupuesto y/o disconformidad de la organización con los productos resultantes del proyecto.

Proyecto Fracasado: cancelado antes de término o entregado y nunca usado.

Fuente: Standish Group 2015 Chaos Report - Q&A with Jennifer Lynch - www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015

¿Y sabes por qué fracasan o son problemáticos e impugnados?

El mismo estudio reveló que existe una correlación importante entre la pobreza de habilidades de madurez emocional y las tasas más bajas de éxito y valor de proyectos.

Se identificó que las tres primeras causas que influyen en el éxito o fracaso de proyectos de desarrollo, son la **carencia o deficiencia de las llamadas competencias “blandas” o mejor dicho competencias de gestión o relacionales**, tales como el manejo adecuado del convencimiento y negociación para obtener el apoyo ejecutivo, la madurez emocional del equipo de proyecto e insuficiencias en la gestión de la involucración y compromiso del usuario.

Sólo después se encuentran como factores críticos de éxito las competencias duras o técnicas, como recursos calificados, agilidad en los procesos, capacidad de ejecución, entre otras.

Tabla: Ranking de factores de éxito de proyectos 2011-2015

Factores de éxito	Rating
Apoyo ejecutivo	15%
Madurez emocional	15%
Involucración del usuario	15%
Optimización del portafolio	15%
Recursos calificados	10%
Arquitectura estándar	8%
Procesos ágiles	7%
Ejecución moderada	6%
Expertise en Gestión de proyectos	5%
Objetivos de negocio claros	4%

Fuente: Standish Group 2015 Chaos Report - Q&A with Jennifer Lynch - www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015

Apoyo Ejecutivo: cuando un ejecutivo o grupo de ejecutivos acepta proporcionar respaldo financiero y emocional. El o los ejecutivos motivarán y asistirán en la terminación acertada del proyecto.

Las habilidades de madurez emocional: a menudo llamadas habilidades “blandas incluyen el manejo de las expectativas, la construcción de consenso, comportamiento colaborativo en el trabajo conjunto, más los 5 pecados mortales del Project Management -la arrogancia, exceso de ambición, la ignorancia, el fraude y la abstinencia u omisión.

Participación del usuario: cuando los usuarios participan en la toma de decisiones del proyecto y en el proceso de recolección de información. Incluye saber escuchar los comentarios y opiniones de los usuarios, incentivar su participación actividades del proyecto y habilidades de creación de consenso.

La optimización del portafolio: es un medio estructurado para mejorar la efectividad del negocio y optimizar el portafolio o colección de muchos proyectos pequeños o requisitos importantes. La optimización comienza con la gestión de prioridad basado en el valor relativo del negocio.

El personal calificado: son personas que entienden tanto el negocio como la tecnología. Un personal calificado es altamente competente en la ejecución de los requisitos del proyecto y la entrega del proyecto o producto.

Arquitectura Estándar: se refiere a un grupo consistente y estandarizado de prácticas integradas, servicios y productos para desarrollar, implementar y operar aplicaciones de software.

Competencia ágil: es la capacidad del equipo y el dueño del producto en ejecutar los procesos con agilidad.

Ejecución moderada: significa usar las herramientas de administración de proyectos con moderación y sólo empleando las funciones necesarias.

Expertise en gestión de proyectos: es la aplicación del cuerpo de conocimientos, habilidades y técnicas para las actividades del proyecto con el fin de satisfacer o superar las expectativas de las partes interesadas y producir valor para la organización.

Objetivos de negocio claros: es la comprensión de todas las partes interesadas y participantes del propósito comercial de ejecutar el proyecto y su alineamiento con los objetivos y la estrategia

Sobre Standish Group - Chaos Report

Las organizaciones en todos los sectores industriales están sometidas a fuertes presiones por demandas para crear o mejorar sus productos y servicios en una implacable competencia para dar y obtener valor por sobre el promedio. Estas presiones se traducen finalmente en un abultado portafolio de programas y proyectos que deben equilibrar priorizando algunos y postergando otros, jugando con el aumento y disminución de los presupuestos y recursos. En este desafiante entorno, hay un temido y angustioso resultado: el fracaso del proyecto.

The Standish Group, una compañía centrada en la asesoría e investigación del desempeño en los proyectos de software, ha publicado cada año desde 1994 el estudio *Chaos Report* que es una instantánea del estado de la industria de desarrollo de software. El informe referido a 2015 estudió cerca de 50.000 proyectos en todo el mundo, que van desde pequeñas mejoras hasta grandes implementaciones y reingeniería de sistemas.

Además de entregar información de larga data, el reporte examina las causas más comunes del fracaso en proyectos de software en un esfuerzo para ayudar a las organizaciones a mejorar sus inversiones y a los gerentes de proyectos reducir el número de barreras en el camino hacia el éxito.

Otra información interesante entregada por Standish Group 2015 Chaos Report, se muestra en las siguientes tablas.

Resolución de proyectos por método (Agile vs. Waterfall)

Método del Proyecto	Exitoso	Problemático	Fracasado	
WATERFALL	11%	60%	29%	100%
AGILE	39%	52%	9%	100%

Los proyectos ejecutados con filosofía ágil tienen una mayor tasa de éxito

Resolución por tamaño del proyecto 2011-2015

Tamaño del Proyecto	Exitoso	Problemático	Fracasado	
Grande	2%	7%	17%	
Extenso	6%	17%	24%	
Medio	9%	26%	31%	
Moderado	21%	32%	17%	
Pequeño	62%	16%	11%	
	100%	100%	100%	

Los proyectos moderados y pequeños tienen una mayor tasa de éxito

Jorge Maturana

Profesional de reconocida trayectoria y experiencia en el campo de las tecnologías y el management. Es Vicepresidente de la Asociación de Informáticos UTE-USACH. En los últimos 20 años ocupó importantes cargos ejecutivos como Gerente de Sistemas y Operaciones de eCommerce, Gerente de Planificación y Control, Gerente de Administración y Control Financiero e integrante del Comité Tecnológico Corporativo, en el área de TI del Grupo Falabella.

Docente universitario, investigador, escritor y conferencista en management, teoría organizacional y tecnologías, es CEO fundador de la consultora Orgánica Ltda.

De profesión Ingeniero Informático USACH, es Licenciado en Ingeniería, Postulado en Gestión Informática PUC, Magister en Filosofía de las Ciencias USACH, Diplomado en Neuropsicología PUC, Magister(c) en Psicología Social Aplicada, Certified CMMI, COBIT, ITIL, Thomas Personal Profile Analysis.

En 2009 fue distinguido con el Premio a la Trayectoria y Liderazgo otorgado por el Departamento de Informática de la Facultad de Ingeniería, Universidad de Santiago de Chile.



✉ jmaturana@organicaweb.com

☎ +56 9 7862 2937

📍 San Hipólito 2748, Santiago, Chile
Código Postal 8290678

🏠 www.organicaweb.com