	<p>El 71 por ciento de los proyectos de sistemas fracasan. ¿Por qué?</p>	<p>INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA</p>
---	--	---

Artículo escrito Silvio Szostak (CIO de Cervecería y Maltería Quilmas Profesor del Programa de Negocios y Tecnología, Universidad Torcuato Di Tella, publicado en [www.materiabiz.com](http://www.materiabiz.com))

Según una encuesta del 2004, el 71 por ciento de los proyectos de sistemas terminan fracasando. ¿Cuál es el problema con el IT? ¿Cómo resolverlo?

En 1985 un grupo de profesionales de West Yarmouth, Massachussets creó el Standish Group con una visión: obtener información de los proyectos fallidos de IT. El objetivo: encontrar (y combatir) las causas de los fracasos.

Con el tiempo, la seriedad y el profesionalismo del Standish Group lo convirtieron en un referente mundial sobre los factores que inciden en el éxito o fracaso de los proyectos de IT. Sus análisis apuntan fundamentalmente a los proyectos de software y se aplican tanto a los desarrollos como a la implementación de paquetes (SAP, Oracle, Microsoft, etc.)

A lo largo del tiempo, el Standish Group relevó 50.000 proyectos fallidos. Así, sus conclusiones nos brindan interesantes pistas sobre dónde poner el foco para mejorarlos. Veamos lo que ocurrió en la última década...

En 1994, el 31 por ciento de los proyectos fueron cancelados. El 53 por ciento registró enormes desvíos en presupuesto y en cronograma. Sólo el 16 por ciento se completó en tiempo y dentro de los costos presupuestados (apenas nueve por ciento en el caso de grandes empresas). Para colmo, de la funcionalidad comprometida sólo se cumplió, en promedio, con el 61 por ciento (42 por ciento en grandes empresas).


En vista de estos fracasos, durante los últimos diez años, la industria invirtió varios miles de millones de dólares en el desarrollo y perfeccionamiento de metodologías y tecnologías (PMI, CMMI, ITIL, SOA, etc.) destinadas a mejorar la administración y productividad de los proyectos de software. ¿Sirvieron estas inversiones? Veamos los resultados de la encuesta del 2004...

La buena noticia: los proyectos exitosos crecieron al 29 por ciento. La mala noticia: los proyectos fracasados representan el 71 por ciento.

¿No es aterrador? Siete de cada diez proyectos se cancelaron o registraron desvíos del 45 por ciento sobre lo presupuestado en costos y del 63 por ciento de lo previsto en tiempos. Por otro lado, apenas se cumplió con el 67 por ciento de la funcionalidad comprometida.

Según el informe de Standish las diez principales causas de los fracasos son las siguientes (por orden de importancia):

- 1) Escasa participación de los usuarios
- 2) Requerimientos y especificaciones incompletas
- 3) Cambios frecuentes en los requerimientos y especificaciones

	<p>El 71 por ciento de los proyectos de sistemas fracasan. ¿Por qué?</p>	<p><b>INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA</b></p>
---	--	--

- 4) Falta de soporte ejecutivo
- 5) Incompetencia tecnológica
- 6) Falta de recursos
- 7) Expectativas no realistas
- 8) Objetivos poco claros
- 9) Cronogramas irreales
- 10) Nuevas tecnologías

Observemos que de los diez factores mencionados, siete están referidos a factores humanos (1 a 4 y 7 a 9). Si bien algunas de las metodologías cubren temas de comunicación, manejo de conflictos y negociación, en su abordaje se pone mucho más énfasis en los elementos "duros" que en los "soft". Así, muchas metodologías cometen el error de prestigiar el contenido herramental por encima del conceptual. Es decir, se apunta más al COMO que al QUE.

En este marco, para incrementar los resultados de los proyectos de IT, es fundamental reformar la educación en sistemas, adoptando un enfoque original y desafiante que comprenda no sólo la difusión de metodologías, técnicas y experiencias sino también el replanteo de varios paradigmas incorporando nuevos marcos conceptuales provenientes de la psicología sistémica, la quinta disciplina, la programación neurolingüística y la teoría de las restricciones.

**Silvio Szostak**  
CIO de Cervecería y Maltería Quilmes  
Profesor del Programa de Negocios y Tecnología, Universidad Torcuato Di Tella