Éxito y Fracaso de Proyectos

Casos

Tendencias

Causas

Exito

Cambio

¿Por qué fallan los proyectos?

¿Estamos solos?

… en lo de los proyectos

¿Por qué fallan los proyectos?

- In 1986, Alfred Spector, president of Transarc Corporation, co-authored a paper comparing bridge building to software development. The premise:
  - Bridges are normally built on-time, on- budget, and do not fall down.
  - On the other hand, software never comes in on-time or on-budget. In addition, it always breaks down.

- *Nevertheless, bridge building did not always have such a stellar record. Many bridge building projects overshot their estimates, time frames, and some even fell down!*

Clasificación del Resultado

- **Éxito**:
  - El proyecto termina a tiempo y dentro del presupuesto, cumpliendo todas las características inicialmente especificadas.
- **Compromiso**:
  - El proyecto termina y entra en operación, pero sobrepasa el presupuesto y plazo de entrega, y con menos características de las inicialmente especificadas.
- **Fracaso**:
  - El proyecto es cancelado durante su ciclo de desarrollo.

Algunas Estadísticas

MODERN RESOLUTION FOR ALL PROJECTS

	2011	2012	2013	2014	2015
SUCCESSFUL	29%	27%	31%	28%	29%
CHALLENGED	49%	56%	50%	55%	52%
FAILED	22%	17%	19%	17%	19%

The Modern Resolution (OnTime, OnBudget, with a satisfactory result) of all software projects from FY2011–2015 within the new CHAOS database. Please note that for the rest of this report CHAOS Resolution will refer to the Modern Resolution definition not the Traditional Resolution definition.

The 2015 CHAOS Report by the Standish Group. The CHAOS Reports have been published every year since 1994 and are a snapshot of the state of the software development industry.

Algunas Estadísticas

CHAOS RESOLUTION BY PROJECT SIZE

	SUCCESSFUL	CHALLENGED	FAILED
Grand	2%	7%	17%
Large	6%	17%	24%
Medium	9%	26%	31%
Moderate	21%	32%	17%
Small	62%	16%	11%
TOTAL	100%	100%	100%

The resolution of all software projects by size from FY2011–2015 within the new CHAOS database.

Algunas Estadísticas

CHAOS RESOLUTION BY AGILE VERSUS WATERFALL

SIZE	METHOD	SUCCESSFUL	CHALLENGED	FAILED
All Size Projects	Agile	39%	52%	9%
	Waterfall	11%	60%	29%
Large Size Projects	Agile	18%	59%	23%
	Waterfall	3%	55%	42%
Medium Size Projects	Agile	27%	62%	11%
	Waterfall	7%	68%	25%
Small Size Projects	Agile	58%	38%	4%
	Waterfall	44%	45%	11%

The resolution of all software projects from FY2011–2015 within the new CHAOS database, segmented by the agile process and waterfall method. The total number of software projects is over 10,000

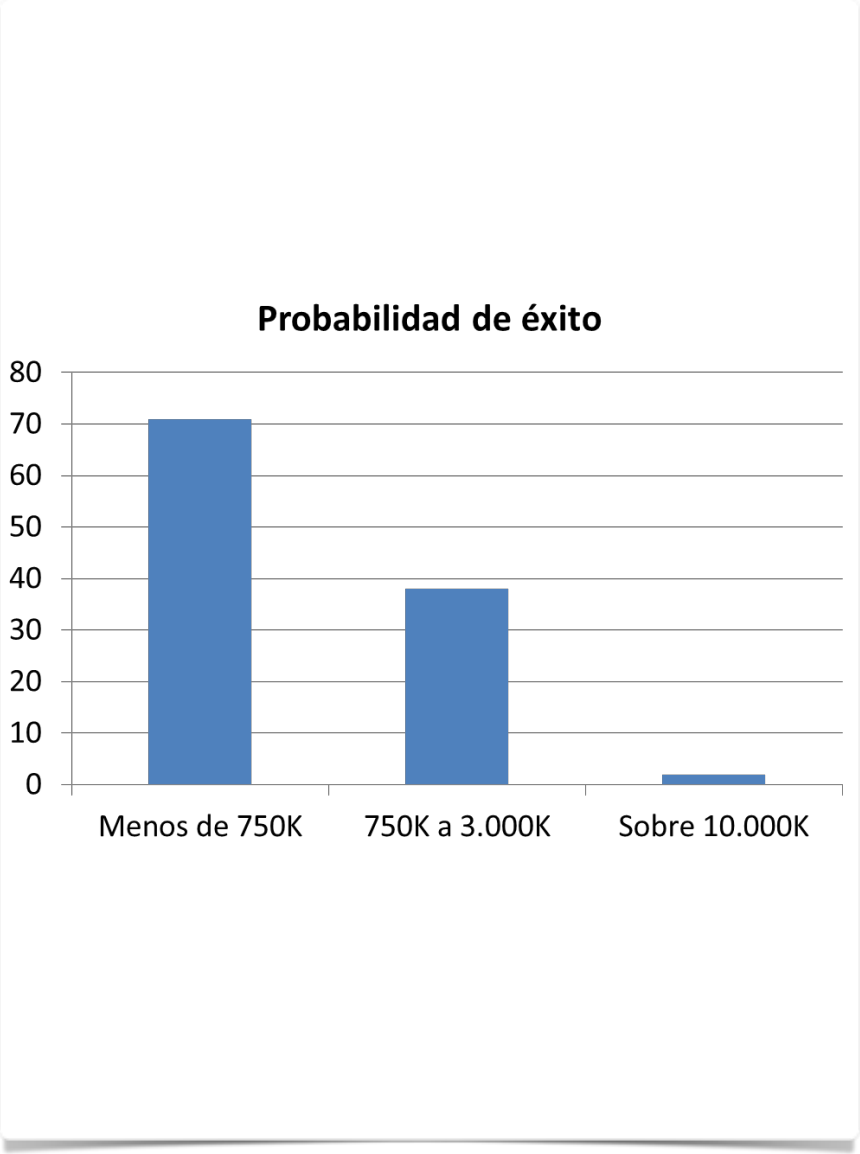
Algunas Estadísticas

CHAOS FACTORS OF SUCCESS

FACTORS OF SUCCESS	POINTS	INVESTMENT
Executive Sponsorship	15	15%
Emotional Maturity	15	15%
User Involvement	15	15%
Optimization	15	15%
Skilled Resources	10	10%
Standard Architecture	8	8%
Agile Process	7	7%
Modest Execution	6	6%
Project Management Expertise	5	5%
Clear Business Objectives	4	4%

Algunas Estadísticas

- In its database of 70,000 projects, the Group (Standish) found that projects with a staff cost of:
  - less than $750,000 have a 71% chances of coming in on time and on budget;
  - between $750,000 and $3 million have a 38% of coming in on time and on budget;
  - over $10 million have a 2% chance of coming in on time and on budget.



Múltiples Casos

Enterprise Resource Planning (ERP) system implementation projects are notoriously risky.

Failure rates for ERP projects have consistently been reported as very high (Aloini, Dulmin, Mininno, 2007; Kwahk and Lee, 2008).

About 90% of ERP implementations are late or over budget (Martin, 1998), and the success rate of ERP systems implementation is only about 33% (Zhang et al., 2003).

A study in project failure

Dr John McManus and Dr Trevor Wood-Harper

Research highlights that only one in eight information technology projects can be considered truly successful (failure being described as those projects that do not meet the original time, cost and (quality) requirements criteria).

Despite such failures, huge sums continue to be invested in information systems projects and written off. For example the cost of project failure across the European Union was €142 billion in 2004.

California abandons $2 billion court management system

By Michael Krigsman | April 2, 2012, 6:52am PDT

Summary: *California's court management system is now officially dead. It's time for state legislators to examine how the state manages its multi-billion dollar budget.*

Despite spending $500 million on the California Case Management System (CCMS), court officials terminated the project and allocated $8.6 million to determine whether they can salvage anything. In 2004, planners expected the system to cost $260 million; today, the price tag would be $2 billion if the project runs to completion.

The multi-billion project, started in 2001, was intended to automate California court operations with a common system across the state and replace 70 different legacy systems. Although benefits from the planned system seem clear, court leadership decided it could no longer afford the cost of completing the system, especially during this period of budget cuts

Otros Casos

Proyecto:	Automatizar su operación, en su mayoría manual y en papel.
Presupuesto inicial:	50 millones de dólares
Plazo inicial:	Cinco años.
Justificación:	Permitiría al DMV reducir su fuerza de trabajo en un quinto y ahorrar más de 7,5 millones de dólares al año.
Dos años más tarde:	
Fecha de finalización:	Postergada 3 años(+60%)
Presupuesto total estimado:	Se infló a 123 millones de dólares (+146%).
A los tres años:	Se implementó un prototipo: A la semana, la fila de solicitantes era la más larga que se recordara y daba vuelta a la esquina. El nuevo sistema fue un fracaso total.
Resultado final:	Proyecto cancelado.

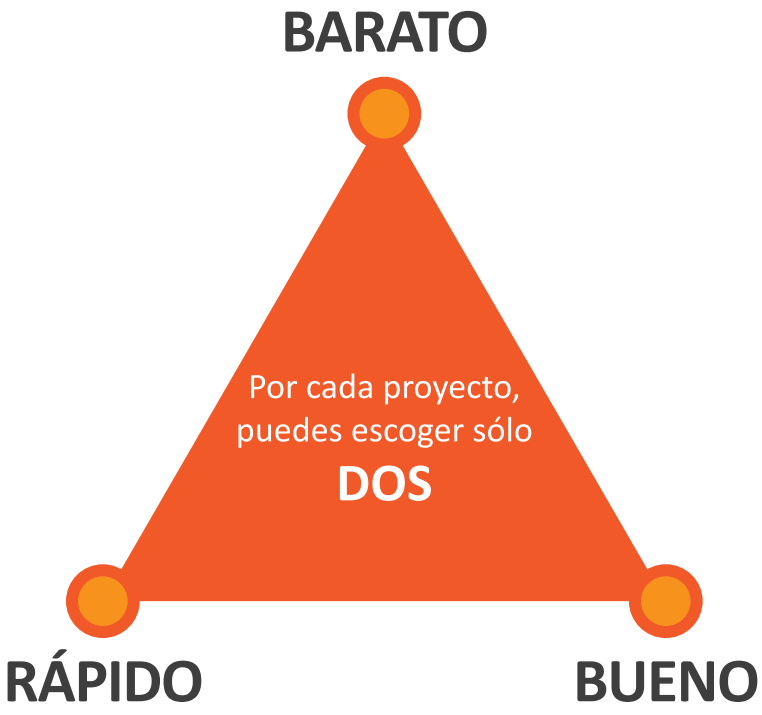
Risk Factor	2010 Average	2009 Average
% Take Longer Than Expected	61.1%	35.5%
% Cost Exceeds Budget	74.1%	51.4%
% Benefits Realization < 50%	48.0%	67.0%

Problemas Comunes

- Usuarios no saben qué quieren.
  - => Aparecen requerimientos a lo largo del camino.
- Promesas de áreas comerciales.
- Faltan expertos multidisciplinarios.
- Roles mal definidos o mal estructurados.
- Mala estimación capacidad y esfuerzo.
- Cambios en los participantes.
- Mala gestión del cambio organizacional.
- Falta de sponsor o debilidad del mismo.
- Recursos compartidos entre proyectos.
- No hay personal que haga seguimiento.
- Problemas con los recursos.=>$$$$$
- Falta de cumplimiento de compromisos
- Problemas tecnológicos: mal diseño, obsolescencia, o demasiado nuevo

¿Éxito en Proyectos?

- ¿Qué es tener Éxito?
  - ¿Lograr el objetivo?
  - ¿No sobrepasar los Costos?
  - ¿Estar a tiempo?
  - ¿Cumplir la calidad?
  - ¿Apegarse a la “VISIÓN”?
  - ¿Un usuario satisfecho?
  - ¿Mantener el trabajo?
  - ¿Hacer el mejor esfuerzo?



Definición del éxito

ANTES	DESPUÉS
1. COSTOS: El desarrollo cuesta igual o menos que lo presupuestado	1. COSTOS: El sistema genera un costo menor o igual al presupuestado durante toda su vida útil.
2. CALIDAD: El sistema cumple con sus especificaciones.	2. CALIDAD: Produce los beneficios cuantitativos y cualitativos esperados (o más), considerando todo su período de vida útil.
3. PLAZO: El proyecto de desarrollo concluye en la fecha esperada o antes.	3. PLAZO: La puesta en marcha ocurre en la oportunidad esperada (o antes).
	4. CAMBIO ORGANIZACIONAL: En un plazo razonable, el nuevo sistema es incorporado a la organización de modo que se hace parte aceptada del modo de operar habitual.
	5. FLEXIBILIDAD: El sistema hace a la organización más flexible y sustentable en el tiempo. Goza de una larga vida útil.

Alcance y éxito

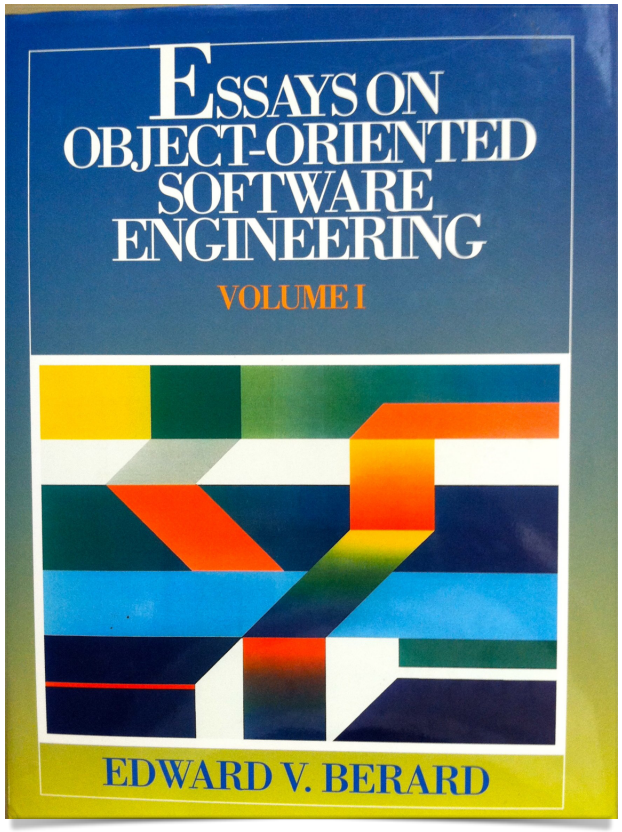
- Dichas definiciones implican que:
  - El proyecto es más complejo de lo que se espera habitualmente.
  - La responsabilidad por el proyecto es de toda la organización, no sólo de informática, particularmente de ejecutivos “superiores”.
  - Una parte del personal de informática requiere aprender nuevas habilidades.
  - Una parte del personal usuario también requiere aprender habilidades que no tenía.
  - Se requiere una planificación más amplia.

¿Causas del fracaso?

- 1. Falta de visibilidad de todos los proyectos
- 2. Deficiente administración de recursos
- 3. Fallas en la comunicación y manejo de la información
- 4. Incorrecta definición de requerimientos
- 5. Planificación de actividades erradas
- 6. Imprecisa estimación de plazos y costos
- 7. Falta de monitoreo y control

El cambio es permanente

- Cambia comprensión del problema, visión “ligera” del alcance.
- Problemas tecnológicos y con proveedores.
- Problemas de comunicación y trabajo en equipo.
  - Aveces es como arrear un piño de gatos
- Problemas de liderazgo.
- Problemas metodológicos.
- Falta de un proceso de Dirección de Proyectos.



Walking on water and developing software from a specification are easy if both are frozen
- Edward V. Berard

Re-definir Proyecto