



Benchmark de Análisis de Negocios 2009

El camino hacia el éxito

RESUMEN EJECUTIVO

El Business Analysis Benchmark es un esfuerzo de encuesta a gran escala realizado por IAG Consulting diseñado para evaluar el vínculo entre la madurez de una organización en la definición y gestión de requisitos y el resultado del proyecto. El tema de este año es El camino hacia el éxito; El estudio presenta hallazgos detallados sobre el impacto de la madurez de los requisitos comerciales y analiza las estrategias y tácticas necesarias para implementar una madurez de requisitos mejorada.

El Modelo de Madurez de Requisitos (RMM) de IAG es un medio para comparar la eficacia de una organización en la definición y gestión de requisitos analizando la madurez en seis capacidades subyacentes. Al igual que modelos similares basados en estándares, clasifica a las empresas según la competencia tangible observada en cada capacidad para realizar una evaluación objetiva de la madurez general. Utilizando este enfoque, IAG encontró:

- La mejora de la madurez de los requisitos está altamente correlacionada con la mejora en eficacia del desarrollo.
- La madurez de los requisitos no se puede cambiar a través de un enfoque continuo solo en una capacidad subyacente.
- Se pueden encontrar empresas con un alto nivel de madurez de requisitos entre los seguidores de muchos enfoques diferentes de desarrollo, como los métodos ágiles, iterativos, basados en planes (cascada) y centrados en la creación de prototipos/visualización.

"Este [informe] fue extremadamente útil para mí, no solo para comprender los hallazgos relacionados con mi situación actual, sino también lo que les interesa a los CEO y CIO".

Villancico

alemán,
Hardware para el hogar
Tiendas limitadas

Los hallazgos anteriores validan el Modelo de Madurez de Requisitos como un mecanismo para identificar el impacto de las malas prácticas de requisitos en las empresas, cuantificar el cambio de desempeño esperado para la situación de una organización en particular y diagnosticar los cambios necesarios en caso de que una empresa decida seguir un camino de madurez de requisitos. mejora. Este informe identifica tanto la estrategia como las tácticas para mejorar la definición de requisitos y la madurez de la gestión.

Las estadísticas presentadas en Business Analysis Benchmark no sólo desacreditan una serie de creencias comunes sobre la eficacia del desarrollo, sino que también muestran que la organización promedio desperdicia una gran proporción de su presupuesto de desarrollo de TI debido a una mala madurez de los requisitos. Para ser claros, el 75% de las organizaciones encuestadas desperdician más de uno de cada tres dólares gastados anualmente en desarrollo e implementación de TI como resultado de una mala madurez de los requisitos. Estos hallazgos detallan cuestiones clave y acciones necesarias para recuperar este desperdicio.

Los hallazgos clave del Business Analysis Benchmark incluyen:

La madurez de los requisitos tiene una fuerte correlación positiva con CADA medida importante de eficiencia del desarrollo evaluada. Rendimiento a tiempo, dentro del presupuesto

El rendimiento, el rendimiento de la función, las magnitudes de exceso para cada uno de los anteriores y las tasas de éxito del proyecto mejoran a medida que aumenta la madurez de los requisitos.

En promedio, el desempeño prácticamente se duplicó en cada una de estas métricas a medida que las organizaciones pasaron de utilizar un enfoque ad hoc para la definición y gestión de requisitos a tener competencias institucionalizadas y consistentes en todas las áreas de capacidad:

- El desempeño promedio en tiempo de los proyectos de tecnología aumentó en un 161%.
- Los excesos de tiempo en los proyectos se redujeron en un 87%.
- El desempeño promedio del presupuesto para proyectos de tecnología mejoró en apenas más del 95%.
- Los sobrecostos presupuestarios se redujeron en poco menos del 75%.
- El porcentaje de proyectos que entregan la funcionalidad que necesita el negocio aumentó en poco más del 75%.
- La funcionalidad promedio perdida cayó aproximadamente un 78%.

Un total del 74,1 por ciento de los encuestados fueron clasificados como organizaciones inmaduras de Nivel 1 o Nivel 2 (donde el nivel de madurez más alto es el 5). Estas organizaciones desperdician el 39% y el 34% respectivamente de su presupuesto de desarrollo debido a una mala definición de requisitos y madurez de gestión. Este despilfarro debido a una mala madurez de los requisitos aumentará a más del 50% del gasto en TI en desarrollo y a una proporción significativa del presupuesto de mantenimiento en determinadas circunstancias.

La mala definición de los requisitos y la mala madurez de la gestión socavan la competitividad organizacional. Las organizaciones con una madurez de requisitos deficiente invierten mucho más tiempo, presupuesto y esfuerzo de gestión para lograr los mismos resultados que las organizaciones con una madurez alta. Por ejemplo, las organizaciones con baja madurez de requisitos logran los objetivos comerciales de una iniciativa de proyecto apenas el 54% del tiempo, mientras que necesitan un 35% más de tiempo para lograr este resultado más pobre. Este impacto puede ser tan significativo con el tiempo que cambie métricas fundamentales de desempeño financiero, como el rendimiento de los activos. IAG descubrió que las empresas de Nivel 4, en promedio, superan el ROA de sus competidores del grupo de pares en un 10%.

Si bien este informe analiza y derriba una serie de creencias comunes sobre los requisitos y la eficiencia del desarrollo, dos cuestiones atrajeron atención y apoyo significativos por parte del panel de revisión externo del informe:

Los CIO no pueden simplemente intentar contratar grandes analistas y esperar que el problema de los malos requisitos desaparezca: de hecho, las personas menos calificadas en un sector alto

Una empresa con madurez de requisitos supera significativamente a las personas altamente calificadas en una empresa con madurez de requisitos baja.

Agile, Waterfall, Iterative, Prototyping/Visualization tienen diferencias de rendimiento inmatriciales para cualquier nivel dado de definición de requisitos y madurez de gestión. Existe un acalorado debate entre los metodólogos del desarrollo, cada uno de los cuales defiende un método sobre otro. Este estudio encuentra que cambiar los métodos de desarrollo, en ausencia de mejorar también la competencia de requisitos en las áreas de procesos, técnicas, personal, tecnología, organización y entregables, solo mejoró o redujo nominalmente las tasas generales de éxito de los proyectos. IAG ha obtenido excelentes resultados con todos estos enfoques y los resultados del Business Analysis Benchmark no respaldan ningún método sobre otro. La cuestión clave para los lectores: el nivel general de madurez de los requisitos tiene un efecto MUCHO mayor en el resultado del proyecto que el método de desarrollo seleccionado.

El Business Analysis Benchmark describe los problemas y los impactos de cada nivel de la organización, y el papel que cada uno desempeña para hacer avanzar a una empresa por el camino de la madurez. Este informe tiene un prefacio que describe la encuesta, el modelo de madurez y los hechos básicos que rodean el impacto de la madurez de los requisitos en el resultado del proyecto. El resto del informe está organizado siguiendo la línea del grupo de lectores, discutiendo los hallazgos clave en relación con:

- El CEO: ¿cómo afecta la madurez de los requisitos a la organización en general?
¿competitividad?
- El CIO: ¿cómo aborda el liderazgo de TI las principales cuestiones a la hora de tomar decisiones?
¿Definición de requisitos y cambio de gestión?
- La Gestión de Proyectos y Liderazgo Analista: ¿cuál es el
¿Efectividad de las diversas vías de cambio y cuáles son las actividades necesarias para lograr mejoras?

Además de este contenido, IAG también ha pedido a una serie de revisores externos que comenten los resultados de la encuesta. Estos valiosos conocimientos se reflejan en los cuadros verdes que aparecen a lo largo del informe.

CONTENIDO

Resumen ejecutivo	2
Contenido.....	5
La encuesta.....	6
El modelo de madurez de los requisitos.....	7
Medición de la madurez	9
Enfoque de la encuesta Business Analysis Benchmark 2009	9
Los hechos: El impacto de la madurez de los requisitos en el resultado del proyecto...	11
El camino hacia el éxito: la perspectiva del CEO sobre los requisitos empresariales	16
¿Cuál es el impacto de una mala " eficiencia de los objetivos"?	17
El camino hacia el éxito: perspectiva del CIO sobre la madurez de los requisitos empresariales...	20
Asunto #1 – La madurez de los requisitos es más importante para el resultado que la metodología de desarrollo seleccionada.....	21
Asunto #2 – Desmontando mitos: Simplemente contrate buenos analistas y el problema de los requisitos desaparecerá	21
Asunto #3 – La definición y gestión de requisitos requiere un compromiso significativo de tiempo y esfuerzo	23
Problema n.º 4: solucionar la definición de requisitos y la madurez de la gestión no es gratuito	25
Asunto #5 – Todo el mundo reconoce que los requisitos son importantes – ¿pero toman medidas?	26
Problema #6: Existe una alta probabilidad de que su empresa tenga un nivel de madurez 2 o inferior	27
El camino hacia el éxito – Gerentes de proyectos y liderazgo de analistas....	29
En el Nivel 1: Asegurarse de que se cumplan los requisitos.....	36
En el Nivel 2: Tener un proceso definido y mirar hacia su implementación.....	36
En el Nivel 3: Tener un proceso implementado y buscar la mejor manera de institucionalizar este proceso.....	37
En el Nivel 4: Tener un proceso institucionalizado y buscar oportunidades para optimizar y mejorar continuamente este proceso.....	37
Acerca del diseño de la encuesta	39
Acerca de IAG Consultoría.....	39

LA ENCUESTA

El año pasado, más de 22 millones de profesionales de negocios y TI en 80 países y en 10 idiomas se beneficiaron de las estadísticas generadas a partir de Business Analysis Benchmark. El tema de la encuesta de este año, El camino hacia el éxito, identifica una hoja de ruta para madurar las prácticas de gestión y definición de requisitos. Este estudio trata sobre cómo lograr un éxito repetible en proyectos estratégicos de TI.

En el segundo trimestre de 2009, poco menos de 550 empresas eligieron participar en la encuesta Business Analysis Benchmark – Path to Success, lo que generó 437 respuestas calificadas. Esta encuesta fue diseñada por IAG Consulting, líder mundial en definición y gestión de requisitos, con la intención de evaluar el vínculo entre la madurez de una organización en la definición y gestión de requisitos y los resultados del proyecto. Para obtener más detalles sobre las preguntas de la encuesta, consulte la sección "Acerca del diseño de la encuesta" al final de este informe. Las estadísticas de Business Analysis Benchmark solo incluyen a los encuestados que cumplieron con los siguientes tres criterios:

- La empresa gasta más de 1 millón de dólares al año en desarrollo de aplicaciones (neto de hardware) o implementación de software.
- El individuo debe tener experiencia con los requisitos comerciales y la gestión de proyectos donde se agrega nueva funcionalidad neta al negocio.
- La empresa debe haber ejecutado al menos cuatro proyectos por un monto superior a \$250,000 en los últimos 12 meses.

Estos criterios garantizaron que solo se incluyeran en los resultados de la encuesta profesionales experimentados con conocimiento de la definición de requisitos y las cuestiones de gestión. Los resultados se inclinan hacia las empresas comerciales medianas y grandes de América del Norte. El muestreo se resume a continuación:

Posición	% de encuestados	Número de empleados en la empresa	% de encuestados
Ejecutivo: Jefe de TI, CIO, Jefe de		1-99	6,2%
Ejecutivo de Desarrollo, Línea de Negocios	12,2%	100 a 499	14,3%
Responsable de PMO o Project Manager	27,1%	500 a 2499	20,3%
Jefe de Competencia de Análisis de Negocios		2500 a 4999	11,5%
Centro o BA	52,5%	5000 a 9999	10
Otro	8,3%	000+	39,2%
	100,0%		100,0%

Industria	% de encuestados	Región	% de encuestados
Energía, recursos y servicios públicos	3,9%	Estados Unidos	233
Servicios financieros	17,7%	Canadá	116
Seguro	9,9%	Europa occidental y oriental	26
Gobierno y servicios sociales	8,7%	India/Pakistán	24
Atención sanitaria y farmacéutica	8,0%	Asia/Pacífico	22
Fabricación	6,0%	África (principalmente Sudáfrica)	6
Analistas de medios e industria	1,1%	Oriente Medio	5
Militar y Defensa	1,4%	Centro/Suramérica	5
Servicios profesionales y de TI	14,4%		437
Comercio minorista, transporte y distribución	5,0%		
Software	9,2%		
Telecomunicaciones	6,7%		
Educación	2,1%		
Otro	6,0%		
	100,0%		

EL MODELO DE MADUREZ DE REQUISITOS

El concepto de madurez de capacidad ha existido desde que Deming inició el movimiento de la calidad en la década de 1950. Desde entonces, se han desarrollado cientos de modelos de madurez y, sorprendentemente, pocos se han centrado específicamente en los requisitos empresariales. El modelo de madurez de requisitos (RMM) de IAG ocupa un lugar destacado en el Business Analysis Benchmark – Estructura 2009.

¿POR QUÉ ES TAN CRÍTICO EL MODELO DE MADUREZ DE REQUISITOS ?

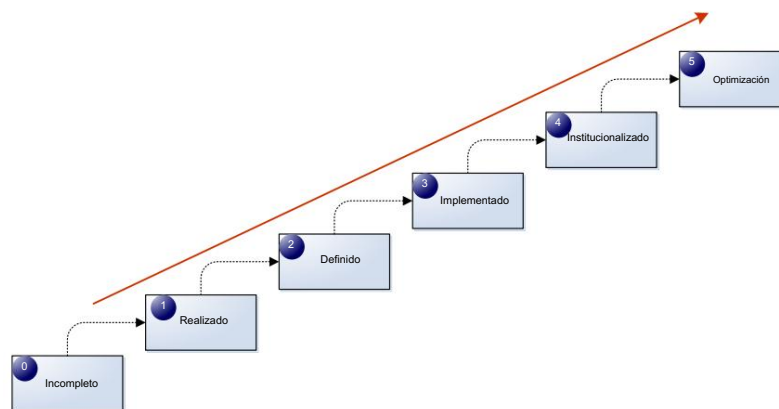
Los ejecutivos de hoy son, con razón, cínicos respecto de las declaraciones generales sobre el retorno de la inversión (ROI) y la rentabilidad. Cada inversión contemplada parece, de alguna manera mágica, alcanzar las tasas de rentabilidad requeridas, mientras que pocas inversiones obtienen los beneficios previstos. Necesitamos cambiar esta “confusión” del retorno y ser más precisos al evaluar exactamente dónde se entregan los beneficios de la mejora y por qué. El Modelo de Madurez de Requisitos logra el objetivo de mejorar la garantía de retorno y se utiliza

a lo largo del Benchmark de Análisis de Negocios. Siempre que IAG hace referencia a "Vencimiento de Requisitos" o "Madurez de Definición y Gestión de Requisitos" en este informe, se refiere a su nivel de madurez con respecto al Modelo de Madurez de Requisitos de IAG.

¿CÓMO SE ESTRUCTURA EL MODELO DE MADUREZ DE REQUISITOS ?

El modelo de madurez de requisitos de IAG tiene dos dimensiones:

Nivel de madurez: el de IAG es un modelo de madurez por etapas similar a los utilizados por varios organismos de normalización de la industria. Una organización asciende en la escala (abajo) a medida que se alcanzan las metas y se superan los umbrales. Cada nivel de madurez cambia el énfasis hacia diferentes características de la práctica de requisitos. Cada nivel construye una base para los niveles siguientes.



Área de Capacidad: Se evalúan y combinan seis áreas de capacidad para determinar el nivel de madurez de la práctica de gestión de requisitos de una organización.

Estos seis son los componentes fundamentales para la definición y gestión de requisitos e incluyen:

- Proceso: Definición, uso y gestión de procedimientos de requisitos.
- Prácticas y Técnicas: Definición de cómo los analistas realizarán el trabajo, la eficiencia y eficacia de estas actividades.
- Tecnología: Provisión, uso e integración de herramientas de software en el contexto de la práctica de requisitos.
- Competencia del personal: nivel de conocimientos, habilidades y capacidad del personal.

- Entregables: definición, producción y uso de productos de trabajo como salida del proceso de requisitos.
- Organización: Modelo organizacional y servicios entregados a partes interesadas, la provisión de recursos y la gestión de recursos en la prestación de estos servicios, y el marco de gobernanza de procesos y herramientas.

MEDICIÓN DE LA MADUREZ

La madurez general es una combinación del desempeño en las seis áreas de capacidad. IAG pondera cada área de forma ligeramente diferente según nuestra experiencia en lo que impulsa un rendimiento eficaz a largo plazo y la coherencia en la ejecución de requisitos. Por lo tanto, cada encuestado tiene una "madurez" determinada dentro de cada una de las seis áreas de capacidad, además de una única puntuación de madurez agregada.


La madurez es muy "escalonada" por naturaleza. Por ejemplo, no existe el "Nivel 2.3". Una organización asciende en la escala a medida que se logran objetivos tangibles y se superan los umbrales. De vez en cuando, IAG puede presentar datos de subpasos más granulares a los lectores para ayudar a visualizar tendencias; sin embargo, nuestra intención es mostrar la progresión de habilidades que ocurren en el Nivel 1, en el Nivel 2, en el Nivel 3, etc.

EL REFERENCIA DEL ANÁLISIS DE NEGOCIOS 2009

ENFOQUE DE LA ENCUESTA

Cualquier esfuerzo de investigación por sí solo no puede cubrir toda la costa sin hacer que el estudio sea increíblemente largo. La principal concentración de IAG en 2009 fue examinar cuidadosamente los niveles de madurez 1 a 4. IAG no presenta datos en los extremos de los niveles 0 o 5. Tenga en cuenta que las organizaciones sin procesos de requisitos o estándares establecidos tendrán un desempeño sustancialmente inferior al nivel 1. resultados representados en esta encuesta.

Las características de las organizaciones para cada nivel y área de capacidad se enumeran en la página siguiente.

	Proceso	Prácticas y Técnicas	Tecnología de entregables		Organización	Personal Competencia
0 Incompleto	No definido proceso	No hay prácticas ni técnicas definidas.	Los documentos de requisitos no son un entregable estándar	La tecnología no se considera ni se utiliza para capturar las necesidades comerciales.	La organización no ve la necesidad de apoyar la práctica del análisis empresarial	Sin conocimiento de conceptos y habilidades fundamentales para la entrega de requisitos.
1 Realizado	Informal/ definición y ejecución inconsistentes	informales y Uso inconsistente	Documentación informal y no estandarizada	Herramientas de escritorio genéricas estándar. No hay un enfoque planificado para el uso de herramientas.	Soporte limitado. Roles indefinidos. Poco entrenamiento	Tener un conocimiento fundamental de la mayoría de los conceptos y habilidades básicos.
2 Definido	Actividades definidas realizadas en muchos proyectos.	Mejores prácticas utilizadas. Directrices definidas pero no obligatorias	Plantillas, lineamientos, estándares definidos. No obligatorio. Utilizado en la mayoría de los proyectos.	Se proporcionan herramientas de software de automatización de requisitos. Inconsistente uso	La organización ha delegado el apoyo de las mejores prácticas de análisis empresarial y el desarrollo del personal a un individuo o equipo.	Buen conocimiento de todos los conceptos y claves. <small>habilidades de licenciatura</small>
3 Implementado	Estándares implementados y seguidos en la mayoría de los proyectos. Definición detallada de la tarea	Estándares implementados utilizado en la mayoría de los proyectos	Uso de entregables estándar obligatorio. Estándares de calidad bien definidos. Utilizado en la mayoría de los proyectos.	Software de gestión de requisitos implementado y obligatorio.	Formal Requisitos/organización BA establecida	Buena capacidad demostrada en las competencias requeridas.
4 Institucionalizado	Aplicado universalmente. Integrado con PMLC/ SDLC	Se aplican periódicamente medidas de cumplimiento y eficacia.	Cumple con las expectativas en prácticamente todos los proyectos. Integrado con PM/ SDLC. Completamente automatizado	Software de gestión requerido integrado con software de gestión de proyectos y gestión del ciclo de vida de las aplicaciones.	Las métricas se aplican contra el centro de soporte de Análisis de Negocio. Organización medidas efectividad del entrenamiento	Sólidos conocimientos, habilidades y habilidades. aplicado consistentemente
5 Optimización	La definición del proceso se actualiza en función de métricas, cambios en la estrategia corporativa e innovaciones de la industria.	Prácticas y técnicas definidas y actualizadas en función de métricas, cambios en la estrategia corporativa e innovaciones de la industria.	Actualizaciones realizadas para incorporar innovaciones y actualizaciones de las mejores prácticas de la industria en la estrategia empresarial.	Mejoras implementadas. Uso mejorado continuamente	Los requisitos/la organización de BA se mejoran continuamente. Auditorías externas aplicadas para validar mediciones	Nivel avanzado de Competencia

LOS HECHOS: EL IMPACTO DE LOS REQUISITOS MADUREZ DEL RESULTADO DEL PROYECTO

La madurez de los requisitos puede ser más importante que cualquier otro factor en la determinación de la eficacia general del desarrollo. El siguiente gráfico ilustra que las organizaciones con baja madurez de requisitos tienen un rendimiento inferior a las organizaciones con alta madurez de requisitos en todas las medidas de eficiencia del desarrollo. Las organizaciones con alta madurez de requisitos no sólo son notablemente mejores a la hora de satisfacer las necesidades del negocio, sino que también se desempeñan casi el doble en cada medida de productividad de desarrollo:

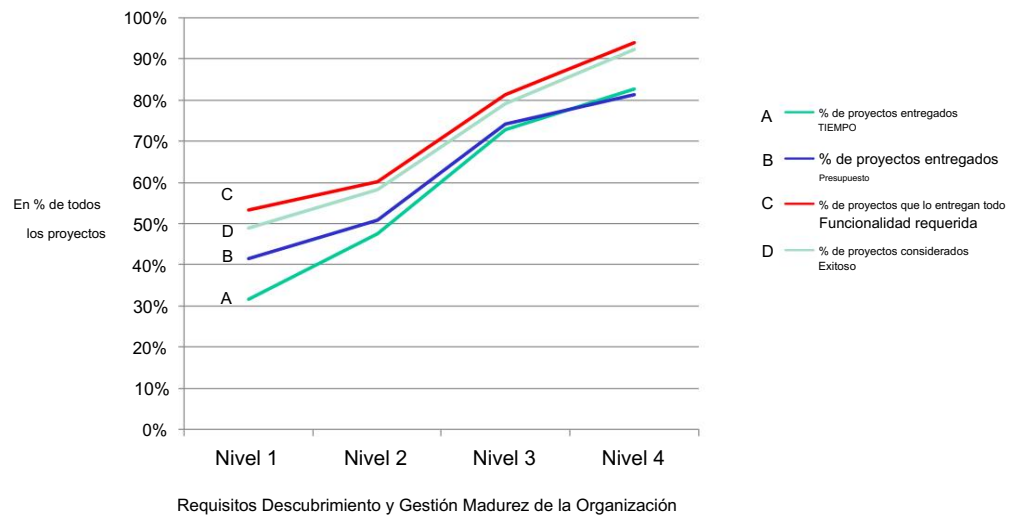
- Entrega a tiempo
- Sobre la entrega del presupuesto
- Porcentaje de proyectos que entregan la funcionalidad requerida
- Porcentaje de proyectos considerados exitosos

Se encontró que un total del 74,1% de las empresas encuestadas en The Business Analysis Benchmark – 2009 tenían un bajo nivel de madurez de requisitos¹. Para subrayar la magnitud del impacto que tiene la madurez de los requisitos en el desempeño de la organización de TI, tomemos el ejemplo de una empresa que realiza una transición exitosa del Nivel 1 al Nivel 4 de madurez en la definición y gestión de requisitos. Los resultados del Business Analysis Benchmark mostraron que la organización promedio:

- Mejora del desempeño puntual de los proyectos de tecnología aumentado en 161%.
- Reducción de los excesos de tiempo en los proyectos en un 87%.
- Se mejoró el promedio de desempeño presupuestario para proyectos de tecnología por solo más del 95%.
- Reducción de los sobrecostos presupuestarios en poco menos del 75%.
- Se mejoró el porcentaje de proyectos que entregan el 100% de la funcionalidad que necesita la empresa en poco más del 75%.
- Se redujo la funcionalidad promedio perdida en aproximadamente un 78 %.

¹ Nivel de vencimiento de 1 o 2 donde el vencimiento máximo es 5

El rendimiento cambia a tiempo, presupuesto, función, Sobre Desarrollo Objetivo, POR NIVEL DE MADUREZ



N=437

Fuente: Análisis comparativo de negocios, 2009

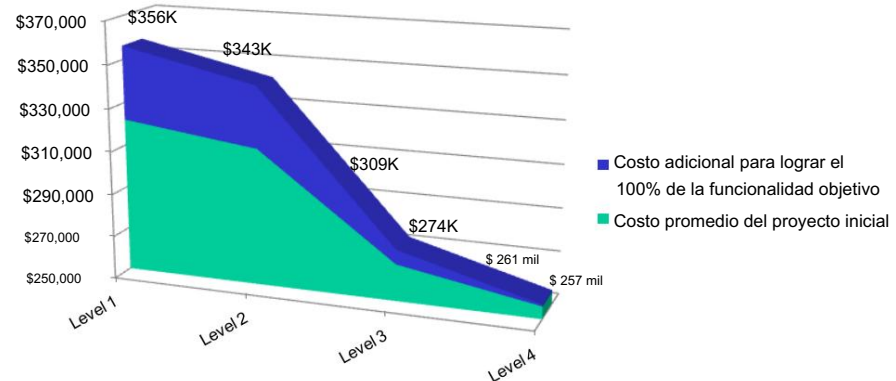
La noción de que la empresa puede producir requisitos por sí sola en ausencia de una definición madura de los mismos y de competencia de gestión es absurda; es similar a un director financiero que intenta preparar informes financieros sin conocer los principios de contabilidad generalmente aceptados. La capacidad para la planificación, obtención, análisis, documentación y gestión de requisitos debe residir en algún lugar dentro de la organización. Esta capacidad puede existir en una amplia variedad de estructuras, incluido un centro de excelencia centralizado, una función de analista distribuido, con desarrolladores (en el caso de prácticas ágiles), o en manos de expertos en interfaz de usuario o expertos en creación de prototipos (en el caso de visualización/ métodos centrados en la creación de prototipos) siempre que sea eficaz. En ausencia de esta capacidad de análisis, el desarrollo de TI será aproximadamente la mitad de productivo que una organización de TI con altos niveles de definición de requisitos y madurez de gestión.

MALA DEFINICIÓN DE REQUISITOS Y GESTIÓN DE RESIDUOS 34% DEL PRESUPUESTO MEDIO DE TI DE LA ORGANIZACIÓN

El Business Analysis Benchmark encontró que las organizaciones con nivel de madurez 1, que tienen la intención de crear una aplicación de \$250 000, gastarán, en promedio, \$356 000; absorbiendo gran parte de este costo como exceso no planificado (alrededor de \$ 72 000), pero también absorbiendo un mantenimiento adicional extremadamente alto para producir la funcionalidad que se perdió en la primera versión. Debido a que las organizaciones de baja madurez pierden tanta funcionalidad en la implementación inicial de sus aplicaciones y son relativamente ineficientes a la hora de definir las necesidades de las partes interesadas, los costos de mantenimiento posteriores a la implementación añaden un 13,7% adicional a los ya excesivos sobrecostos. De manera consen

Para una organización con el 50% de su presupuesto de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones asignado al mantenimiento, la mala madurez de los requisitos consume uno de cada siete dólares disponibles para mantenimiento. A continuación se ilustra el desperdicio total del presupuesto combinado de desarrollo y mantenimiento.

Costo promedio de \$250,000 Proyecto por nivel de madurez



Nivel de madurez

N=437

Fuente: Análisis comparativo de negocios, 2009

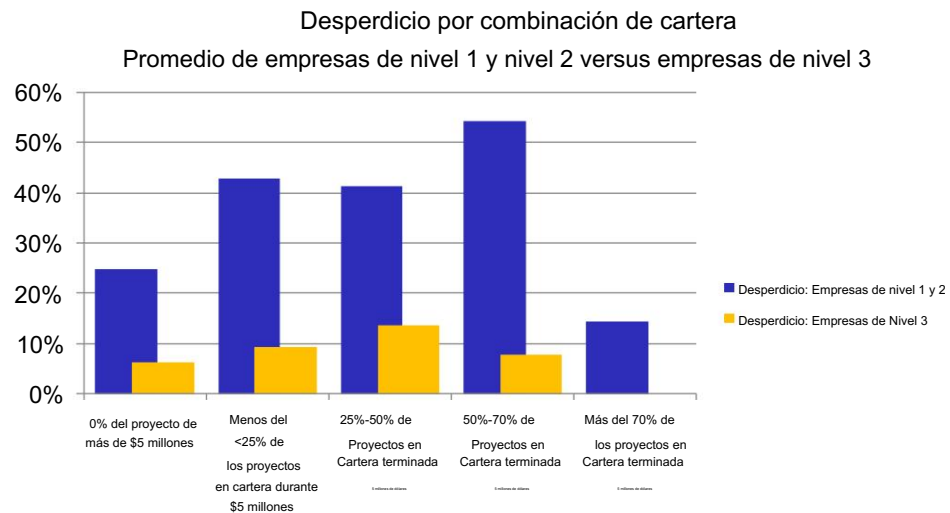
IAG cree que si una organización de TI:

- se retrasa continuamente en la entrega,
- está continuamente muy por encima del presupuesto,
- sigue ejecutando con éxito sólo un tercio de los proyectos; y,
- consume cantidades innecesariamente grandes de sus recursos en mantenimiento en lugar de ofrecer funcionalidades sustancialmente nuevas al negocio,

una crisis de confianza en el liderazgo de esta organización de TI eventualmente ocurrir.

Se encontró que las organizaciones promedio de Nivel 1 y Nivel 2 desperdiciaban el 39% y el 34%, respectivamente, de su presupuesto de desarrollo. Este desperdicio es el resultado de prácticas de requisitos deficientes que generan altos costos de desarrollo inicial y altos costos de mantenimiento posteriores.

COMPOSICIÓN DE LA CARTERA DE PROYECTOS AUMENTA EL DESPERDICIO EN EMPRESAS MÁS GRANDES



Fuente: Análisis comparativo de negocios, 2009

No importa cuál sea el tamaño del proyecto y la combinación de la cartera de proyectos, la madurez de los requisitos mejorará el rendimiento. Sin embargo, los niveles de desperdicio aumentan dramáticamente para las empresas con requisitos de madurez bajos cuando existe una gran variabilidad en el tamaño de los proyectos en la cartera. En los rangos extremos de los datos ilustrados anteriormente, las empresas tienen carteras bastante homogéneas; O no hay proyectos muy grandes o la gran mayoría de los proyectos son muy grandes. En estos extremos, las empresas con requisitos de madurez similares tienen casi la mitad del desperdicio que las empresas con una cartera mixta de proyectos de tamaño. Lo contrario es el hallazgo crítico de esta investigación; Las empresas con carteras de proyectos de tamaños significativamente variables experimentan casi el doble de desperdicio debido a los requisitos que las organizaciones con carteras de proyectos relativamente homogéneas. IAG concluye que es mucho más difícil para empresas con carteras muy variadas cumplir con el presupuesto y el funcionamiento sin la madurez de los requisitos.

Los datos anteriores no auguran nada bueno para la gran mayoría de las empresas de la clase Fortune 500. Es muy probable que estas empresas tengan carteras de proyectos mixtas y experimenten niveles de desperdicio de entre el 40 % y el 50 % debido a la inmadurez de los requisitos, mucho más de lo proyectado al observar promedios simples. Sin embargo, los datos también indican:

- Hay otras formas de aumentar la productividad de TI, como intentar hacer que la cartera de proyectos sea más homogénea, en lugar de centrarse en los requisitos.

Sin embargo, estas tácticas parecen tener un efecto acumulativo menos efectivo que la mejora realizada al mejorar la definición de requisitos y la madurez de la gestión.

- Las empresas con un nivel de madurez superior a 3,0 muestran muy poca diferencia en el rendimiento, independientemente de la composición de la cartera. A medida que aumenta la madurez de los requisitos, también aumenta la capacidad de una empresa para afrontar eficazmente la volatilidad de la cartera de proyectos.

EXISTE UN EFECTO MULTIPLICADOR DEL VENCIMIENTO DE LOS REQUISITOS EN GRANDES PROYECTOS

"El estudio Business Analysis Benchmark de IAG confirma que la mayoría de las empresas desperdician más del 30% de sus presupuestos de TI en cuestiones relacionadas con los requisitos.

La solución es una combinación de personas, procesos y tecnología que permite a las empresas mejorar la madurez de su función de definición de aplicaciones".

mitch obispo
me levanto

Los datos anteriores pintan un panorama sombrío para las organizaciones que intentan implementar un solo proyecto de magnitud significativamente diferente a los de su cartera actual. Si una empresa con un nivel de madurez de requisitos bajo, que se ocupa principalmente de proyectos de menos de 1 millón de dólares, emprendiera un solo proyecto muy grande con un presupuesto de 5 millones de dólares, es probable que gastara entre 7,5 y 8,9 millones de dólares en ese proyecto antes de que se alcance la funcionalidad completa requerida por el negocio. entregado. Esto significa que una organización podría gastar hasta un 63% más en este proyecto que una empresa con una alta madurez de requisitos. Dados los retrasos extremos y la probabilidad de que tampoco se cumplan los objetivos principales del desarrollo, es poco probable que una empresa con una madurez de requisitos baja pueda emprender con éxito un proyecto a gran escala.

Este hallazgo replica los resultados del estudio realizado por IAG en 2008.

PENSAMIENTOS FINALES : EL IMPACTO DE LA MADUREZ DE LOS REQUISITOS SOBRE EL RESULTADO DEL PROYECTO

Es un eufemismo decir que una mala definición de requisitos y madurez de gestión le cuesta a la industria miles de millones de dólares al año. La pérdida no sólo se expresa en dólares brutos, sino que existe un efecto multiplicador de este costo en otras áreas del negocio, tanto dentro como fuera de la función tecnológica. Si no se controla, es probable que una mala madurez de los requisitos conduzca a una crisis de confianza en TI, además de socavar la capacidad de una organización para definir e implementar proyectos de magnitud significativa.

EL CAMINO AL ÉXITO: EL CEO

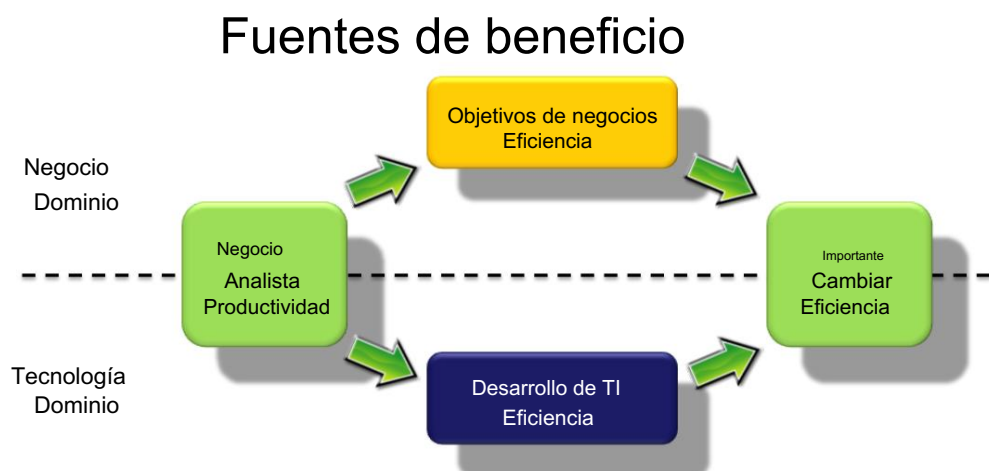
PERSPECTIVA SOBRE LOS REQUISITOS EMPRESARIALES

Sugerir a un director ejecutivo que "la mejora continua en la definición y gestión de los requisitos comerciales" debería estar en su lista de cinco prioridades principales parece ridículo. Un director ejecutivo típico pensaría en los requisitos comerciales como una actividad táctica realizada por miembros de nivel medio de la organización. Además, su impresión es probable: si bien los requisitos son importantes, la actividad es en cierto modo "de naturaleza técnica" más que "estratégica". Qué equivocado.

Pongamos los "Requisitos de Negocio" en el contexto del CEO y separemos el rol táctico del rol ejecutivo estratégico. A medida que se descubren las fuentes de impacto y beneficio de la mejora de la madurez de los requisitos, se hace evidente el impacto directo de la madurez de los requisitos en el CEO.

Para muchos directores ejecutivos, la idea de desperdiciar 34 centavos de cada dólar gastado en el desarrollo de TI puede ser suficiente para despertar el interés en participar en la mejora de la definición y gestión de requisitos y eliminar este desperdicio. Sin embargo, ésta sigue siendo una discusión bastante táctica y casi exclusivamente pertenece al ámbito de la tecnología. El debate estratégico para los directores ejecutivos se centra en cuestiones que se encuentran principalmente dentro del ámbito empresarial (como se ilustra a la derecha):

- La eficiencia de una organización para establecer y alcanzar objetivos comerciales.
donde estos abordan el despliegue de tecnología.
- El impacto de la calidad de los requisitos en el costo del cambio a gran escala.
iniciativas.



Si los problemas de tiempo y costos asociados con requisitos deficientes estuvieran completamente contenidos dentro de la función tecnológica, los requisitos comerciales no serían un problema para el CEO. Sin embargo, los dos dominios de beneficios descritos anteriormente son inherentemente de naturaleza interfuncional, se ubican dentro del dominio empresarial e impactan directamente la capacidad del CEO para lograr mejoras organizacionales.

MADUREZ DE REQUISITOS Y SU IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN COMPETITIVIDAD

La tecnología es un facilitador que impregna las organizaciones y crea una experiencia de cliente diferenciada, una base de costos diferenciada, una estructura de canales diferenciada, etc. Tiene sentido que cuando hay una comunicación ineficiente entre las empresas y la tecnología, los dueños de negocios sean mucho menos capaces de lograr los objetivos comerciales; de ahí el término "objetivos de eficiencia".

Por eficiencia de objetivos, nos referimos a las organizaciones con requisitos comerciales deficientes que requieren más esfuerzo de gestión y logran resultados MÁS POBRES que las organizaciones con altos grados de madurez de requisitos.

¿CUÁL ES EL IMPACTO DE UNA MALA "EFICIENCIA DE LOS OBJETIVOS"?

En promedio, las organizaciones con un bajo nivel de madurez en sus prácticas de requisitos logran los objetivos comerciales de una iniciativa tecnológica apenas el 54% de las veces y no alcanzan una cuarta parte de los objetivos establecidos en cada proyecto ejecutado. Las organizaciones con baja madurez de requisitos tardan un 35% más de tiempo en lograr estos peores resultados. Esto significa que la organización con baja madurez de requisitos dedica mucho esfuerzo para lograr resultados deficientes en todos los lugares donde la tecnología toca el negocio; es decir, su eficiencia en el logro de objetivos es muy baja. Las organizaciones con madurez de altos requisitos son todo lo contrario y son muy eficientes para lograr los objetivos comerciales.

La cuestión del CEO es de competitividad. ¿Puede una empresa seguir siendo competitiva durante muchos años si la gestión se utiliza de manera tan ineficiente (empleando el doble de esfuerzo para lograr un resultado mucho menor)? Para ilustrar este punto: tomemos dos organizaciones hipotéticas, una de nivel 4 de madurez y otra de nivel 1 de madurez.

Inicialmente, cada uno intenta alcanzar 100 objetivos por mes. Suponga que cada objetivo, una vez alcanzado, genera \$25 000 en ingresos incrementales y sostenibles anualmente para el negocio y agrega nuevas personas capaces de agregar valor al negocio en el futuro. En el transcurso de 10 años, la organización de nivel 4 de madurez supera a la organización de nivel 1 en \$215 millones.²

IAG cree que las organizaciones con una madurez de requisitos baja son generalmente más lentas a la hora de innovar y adaptarse al cambio en comparación con una madurez de requisitos más alta.

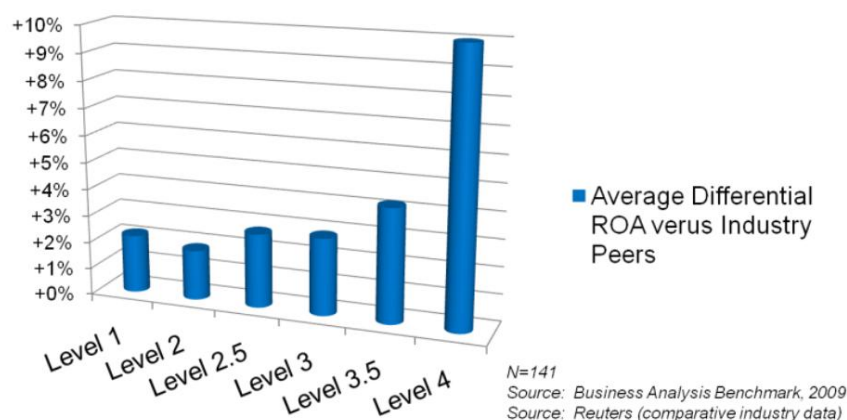
² La magnitud de la brecha de eficiencia en el año 1 (el Nivel 4 es 45% más eficiente que el Nivel 1) produce una separación exponencial en el crecimiento de los ingresos con solo supuestos nominales.

competidores. Este resultado eventualmente se reflejará en el desempeño financiero general de la empresa.

Para resaltar este impacto, IAG comparó las métricas de eficiencia de la gestión de los estados financieros de los encuestados que cotizan en bolsa. A continuación se muestra un gráfico que muestra el rendimiento promedio de los activos de las empresas encuestadas en comparación con sus pares. grupo3 para cada nivel de madurez de requisitos. Estos datos muestran que las organizaciones de nivel 4 de madurez superaron el ROA promedio de sus pares en casi un 10%. es decir, si el ROA promedio de una industria es del 7%, en promedio, los actores de Nivel 4 en esta industria tuvieron un ROA del 17%.

Si bien la evidencia no es concluyente⁴, La tendencia obvia del ROA a medida que aumenta la madurez nos lleva a creer que las organizaciones con mayor madurez de requisitos producen un retorno sobre los activos hasta un 10% mayor que las organizaciones con bajos niveles de definición de requisitos y madurez de gestión.

AVERAGE DIFFERENCE BETWEEN ROA OF RESPONDENT AND
ROA OF RESPONDENT'S INDUSTRY PEER GROUP — BY
MATURITY LEVEL



³ Se muestra el delta promedio entre el ROA de cada empresa y el ROA de su grupo de pares de la industria individual para cualquier nivel dado de madurez de requisitos. La medida del ROA y el valor del grupo de pares utilizados estaban por detrás de los 12 meses, según informó Reuters.

⁴ La actual volatilidad del mercado enmascara los resultados. La variabilidad dentro de cada nivel de madurez es mayor que la variabilidad entre los niveles de madurez. El estudio de IAG tampoco intentó abordar la sostenibilidad de la mejora del ROA.

AUMENTAR EL COSTO DEL CAMBIO A GRAN ESCALA

Supongamos por un momento que cualquier cambio impulsado por el CEO será de escala relativamente grande. Es en estas iniciativas de mayor escala donde la inmadurez de los requisitos puede causar estragos y conducir a resultados catastróficos. Por ejemplo:

Cuando una empresa con madurez de requisitos de Nivel 1 financia una iniciativa de \$100 millones, tiene una probabilidad muy alta de realizar \$60 millones adicionales en gastos no planificados a pesar de los mejores esfuerzos de presupuestación y control debido a requisitos deficientes.

Además, esta misma empresa de madurez de Nivel 1 probablemente experimentará un ciclo de implementación tan largo y una pobre coincidencia de funcionalidad resultante, que la aplicación instalada tiene una alta probabilidad de ser insostenible. Las investigaciones publicadas por Gartner, InfoTech Research y otros han afirmado que más del 70 % de los fallos de las aplicaciones se deben a requisitos deficientes.⁵

A medida que aumenta la magnitud de estos cambios impulsados por los CEO y la combinación de proyectos en la cartera se vuelve más variada, la probabilidad de fallas impulsadas por los requisitos también aumenta hasta el punto en que las organizaciones de baja madurez se vuelven ineficaces para realizar cambios a mayor escala. Los riesgos causados por una baja definición de requisitos y madurez de gestión son extremos cuando se trata de desarrollo a mayor escala para organizaciones con baja madurez de requisitos. Esto afecta a los directores ejecutivos en:

- La probabilidad de enfrentar iniciativas de cambio fallidas después
esfuerzo de gestión sustancial y largos retrasos
- La probabilidad de tener que mostrar contingencias sobre sobrecostos en los
declaraciones para cumplir con la legislación vigente en materia de presentación de informes.
- Ser mucho más lento para responder a las amenazas competitivas basadas en la tecnología.

PENSAMIENTOS FINALES PARA EL CEO

Las organizaciones con baja madurez de requisitos son ineficientes a la hora de gastar en tecnología. Estas mismas organizaciones de baja madurez deben dedicar mucho más esfuerzo de gestión que los competidores con alta madurez de requisitos para lograr un resultado objetivo similar. Esta erosión de la competitividad de una organización es lo suficientemente significativa como para eventualmente volverse evidente en el desempeño financiero relativo incluso de una empresa de la clase Fortune 500.

⁵ InfoTech: "Los requisitos defectuosos desencadenan el 70% de los fracasos de los proyectos", febrero de 2006

Gartner: "Los desafíos de comunicación entre los equipos de negocios y los tecnólogos son crónicos; estimamos que entre el 60 % y el 80 % del fracaso de los proyectos se puede atribuir directamente a una mala recopilación, análisis y gestión de requisitos".
(publicado originalmente por Meta Group Research)

EL CAMINO DEL CEO HACIA EL ÉXITO

El tema del estudio Business Analysis Benchmark de este año es El camino hacia el éxito. Nuestro énfasis está en las acciones positivas que los individuos y las organizaciones pueden tomar para mejorar el desempeño del proyecto a través de mejoras en la definición y gestión de requisitos. En el caso del CEO, el estudio Business Analysis Benchmark aporta evidencia sólida de que la madurez de la definición y gestión de los requisitos del negocio tiene un impacto significativo en la competitividad organizacional y la eficiencia de la gestión. Estos hechos hacen que conocer el nivel general de madurez sea esencial para el director ejecutivo. Creemos que los directores ejecutivos deben considerar los siguientes pasos de acción si quieren seguir un camino hacia el éxito:

- El CEO debe manifestar su apoyo a la definición de requisitos y madurez de la gestión e indican una expectativa de apoyo ejecutivo corporativo para la iniciativa.
- El CEO debe presionar por la competencia en el proceso de requisitos. definición y gestión, asegurando que exista un plan de mejora de la madurez para lograr estos objetivos y que se esté avanzando en este plan.
- El CEO debe insistir en una definición de requisitos y una evaluación y mitigación de riesgos de gestión para cualquier gasto anormalmente grande en desarrollo de TI. Los bajos niveles de definición de requisitos y madurez de gestión generan riesgos altos y cuantificables para las corporaciones.

EL CAMINO AL ÉXITO – PERSPECTIVA DEL CIO SOBRE REQUISITOS DEL NEGOCIO VENCIMIENTO

Recopilar y gestionar los requisitos comerciales es un proceso que es mejor que las empresas y la tecnología realicen conjuntamente, pero esto no siempre es posible. con tanto Como está en juego el impacto en el rendimiento, los CIO a menudo se encuentran en la posición de tener que intervenir como únicos propietarios del proceso de requisitos cuando la empresa aún no está madura en la producción de requisitos comerciales. Luego corresponde al CIO:

- Diagnosticar si la inmadurez de los requisitos está afectando negativamente a su organización;
- Poseer el camino hacia el éxito para mejorar las prácticas de requisitos.

PROBLEMAS DEL CIO AL ABORDAR LA MADUREZ DE LOS REQUISITOS

Los CIO trabajan duro para mejorar la eficiencia organizacional, pero también deben enfrentar una amplia gama de mensajes contradictorios que hacen más difícil ver el camino hacia el éxito. Los hallazgos que aparecen a continuación están diseñados para arrojar luz sobre una serie de

conceptos erróneos y resaltar las principales cuestiones que la organización debe abordar si quiere encaminarse hacia el éxito del desarrollo sostenido.

TEMA #1 – LA MADUREZ DE LOS REQUISITOS ES MÁS IMPORTANTE PARA RESULTADO QUE LA METODOLOGÍA DE DESARROLLO SELECCIONADA

Algunas organizaciones han intentado hacer caso omiso de las demandas de las prácticas de requisitos en proceso de maduración, pensando que al adoptar métodos ágiles o centrados en la visualización, las prácticas de requisitos se vuelven secundarias. Nada mas lejos de la verdad. Los hallazgos de Business Analysis Benchmark muestran que las diferentes metodologías de desarrollo no tienen diferencias de rendimiento para ningún nivel determinado de madurez de requisitos.

Este estudio encuentra que cambiar las prácticas de desarrollo, en ausencia de mejorar también las capacidades de requisitos en las áreas de procesos, técnicas, personal, tecnología, organización y entregables, solo mejoró o redujo nominalmente las tasas generales de éxito de los proyectos. Las empresas deben tener en cuenta estos factores si deciden cambiar de método.

Business Analysis Benchmark no respalda ningún método sobre otro; IAG ha obtenido excelentes resultados con todos estos enfoques. La cuestión clave: el nivel general de madurez de los requisitos tiene un efecto MUCHO mayor en el resultado del proyecto que el método de desarrollo seleccionado.

TEMA #2 – DESMONTAJE DE MITO: SIMPLEMENTE CONTRATE BUENOS ANALISTAS Y EL PROBLEMA DE LOS REQUISITOS DESAPARECE

Si bien es necesario contratar buenos analistas de negocios, también es necesario definir adecuadamente su función y una serie de otros factores. La idea de que una organización de Nivel 1 o Nivel 2 puede simplemente contratar personas competentes y el problema de los requisitos de calidad desaparecerá es falsa.

El desafío de la contratación:

A pesar de sus mejores intenciones, las organizaciones de Nivel 1 y Nivel 2 tienden a atraer sólo habilidades de analistas de Nivel 1 y 2. De hecho, el nivel de conocimiento, habilidad y habilidad es mucho más bajo que el nivel de habilidad promedio empleado por personas de alta madurez. compañías. Las organizaciones de Nivel 1 y Nivel 2 no pueden contratar de manera eficiente porque tienen roles de analista mal definidos, habilidades requeridas, competencias comprobables, servicios esperados que entregarán los profesionales y medición de resultados.
¿Cómo puede una organización contratar de manera competente cuando no sabe qué contratar?

Por el contrario, muy pocas organizaciones encuestadas con un nivel de madurez superior a 3,5 tenían una capacidad de personal deficiente. Las organizaciones con mayor madurez simplemente son mejores a la hora de contratar y desarrollar una excelente capacidad de definición y gestión de requisitos.

Tener buena gente sin otros factores no cambia materialmente el nivel de madurez:

Las personas excelentes en una organización con poca madurez de requisitos solo pueden producir resultados mediocres, particularmente en comparación con el mismo nivel de habilidad en una organización con alta madurez de requisitos. Sin lugar a dudas, contratar gente excelente tendrá algunos beneficios positivos, pero esto sólo hará que la organización avance medio paso en su madurez. es decir, una organización de madurez de Nivel 2 que contrata analistas de competencias de Nivel 4 obtendrá resultados de Nivel 2,5. Las otras áreas de capacidad del Modelo de Madurez de Requisitos claramente tienen un efecto multiplicador de desempeño significativo en las habilidades de los analistas.

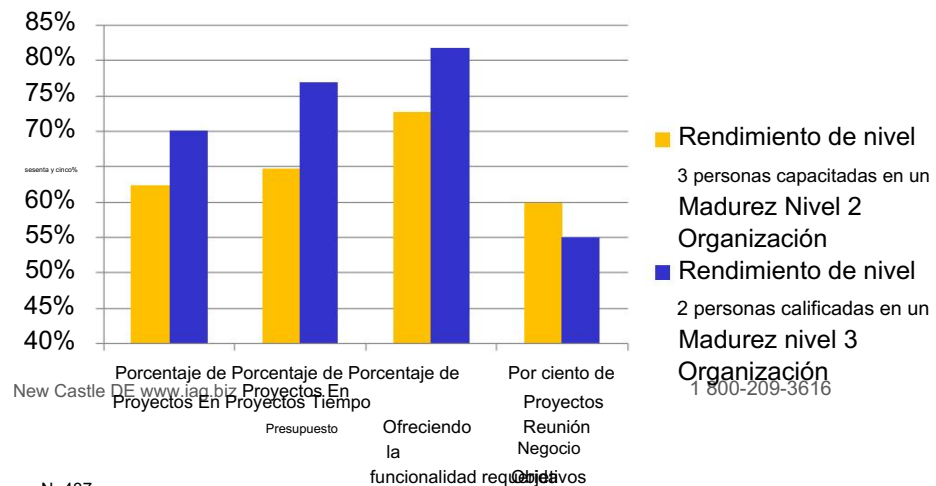
La figura de la derecha ilustra a los analistas con niveles de habilidades más bajos que obtienen mejores resultados. personal con un nivel de habilidades significativamente mayor que trabaja para empresas con menor madurez de gestión de requisitos. Nuevamente, las áreas de capacidad de madurez de la gestión de requisitos tienen un efecto acelerador en el desempeño:

- La madurez en múltiples áreas de capacidad acelera dramáticamente el desempeño personal.
- Una inmadurez significativa en áreas individuales sofoca dramáticamente el desempeño.

¿Cómo afectan estos resultados a las estrategias de subcontratación o dotación de personal?

Si una organización subcontrata la definición y gestión de requisitos, sería beneficioso garantizar que la empresa consultora contratada muestre las seis capacidades de madurez de los requisitos. En ausencia de esta amplitud de competencias, como el uso de una empresa de contratación de personal, es poco probable que cambie significativamente las tasas generales de éxito del proyecto.

El desempeño de las personas se ve afectado Significativamente por requisitos generales Madurez de descubrimiento y gestión



"Los problemas del CIO al abordar la madurez de los requisitos abordaron de manera muy efectiva algunos de los mitos y razones erróneamente identificadas para el éxito.

A modo de ejemplo, hemos puesto a prueba un enfoque iterativo en algunos proyectos. Estos proyectos han tenido un éxito increíble y ahora la gente quiere hacerlo en todos los proyectos. Ahora estoy trabajando para garantizar que la gente entienda que Iterative funcionó no porque sea una metodología mejor que la cascada, sino porque era la metodología adecuada para la naturaleza de esos proyectos. Teníamos una unidad de negocios que no tenía claro lo que querían y necesitaban "verlo para saberlo". Eso significa que necesitamos construir algo, luego mostrar, construir algo más y luego mostrar. Si los requisitos hubieran sido muy claros y comprendidos desde el principio, entonces la cascada habría sido una metodología más eficiente. Lo que realmente permitió que estos proyectos tuvieran éxito fue que el BA podía centrar el negocio en obtener una comprensión clara de lo que querían hacer, hacerlo y luego pasar a la siguiente parte y desarrollar esa comprensión clara. Como señalé, todo esto se remonta a la madurez de los requisitos.

Los comentarios sobre el desafío de la contratación realmente abordaron un par de pensamientos predominantes: uno, que un buen analista compensa todo lo demás, o incluso algo peor; dos, puedo conseguir que el primer ministro haga el trabajo (¡ay!). Dicho todo esto, este problema realmente me quedó claro cuando uno de mis analistas se acercó a mí hace aproximadamente un año. Ella era bastante fuerte en su papel y se le pedía que asumiera un sistema que nunca antes había tocado. Todo era nuevo y no podía contar con su profundo conocimiento del sistema para ayudarla a tomar atajos y anticiparse a las minas terrestres. En nuestra conversación, ella dijo que en el pasado habría tenido miedo de emprender algo nuevo como esto, ya que ella sería la única analista en el proyecto. Hasta entonces, siempre habían utilizado un modelo basado en el conocimiento (por ejemplo, utilizando la comprensión personal de la infraestructura empresarial y del sistema para impulsar el proceso de requisitos) y ella sabía que eso ya no podría funcionar para ella en algo nuevo como esto.

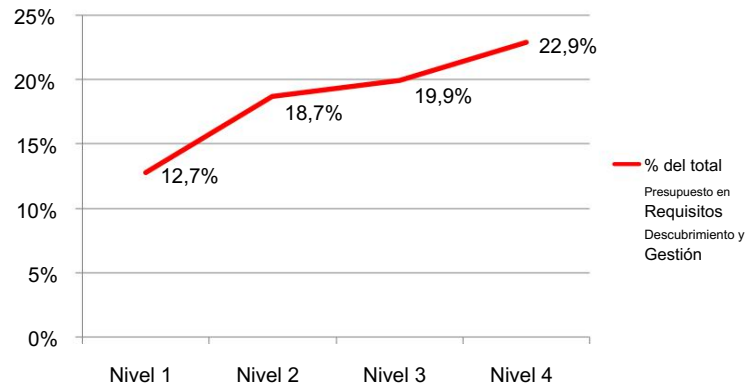
Su comodidad esta vez fue impulsada por el hecho de que teníamos un proceso y una metodología para involucrar al cliente y conocer sus requisitos. Siguiendo este enfoque, confiaba en que obtendría la información correcta que permitiría a TI ofrecer la solución adecuada. Se demostró que tenía toda la razón".

Angus Muir
 Director de TI

TEMA #3 – DEFINICIÓN Y GESTIÓN DE REQUISITOS TOMA UN COMPROMISO SIGNIFICATIVO DE TIEMPO Y ESFUERZO

La madurez de una organización requiere que las partes interesadas comprendan el impacto de los procesos de requisitos deficientes en su desempeño comercial general y acepten participar en un proceso más maduro. Para las empresas que no están familiarizadas con gastar \$100,000 o \$200,000 sin escribir una sola línea de código, esto puede ser un choque cultural significativo. Sin embargo, IAG encontró una correlación directa entre la cantidad de esfuerzo aplicado a la definición y gestión de requisitos y la madurez general de las organizaciones en general. Las empresas con mayor madurez dedican más esfuerzos a garantizar que los requisitos sean correctos en comparación con sus contrapartes de baja madurez. El desafío para los CIO es tener fe para anticipar los gastos, sabiendo que, como resultado, los costos generales del proyecto caen precipitadamente.

Porcentaje total del presupuesto de desarrollo comprometido
 Descubrimiento y gestión de requisitos, BY
 NIVEL DE MADUREZ, en un proyecto promedio de \$1 millón



Requisitos La puntualidad debe mejorar en la industria

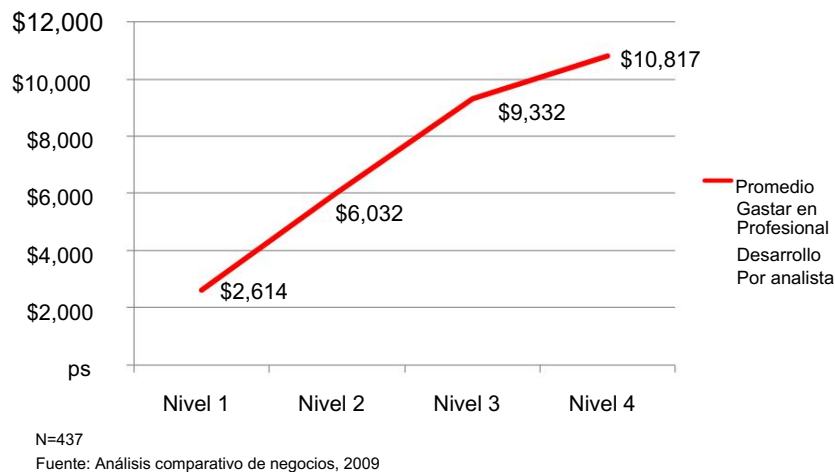
El estudio muestra que un proyecto promedio de un millón de dólares requirió entre doce y diecinueve semanas para preparar los requisitos. IAG cree que esto es demasiado largo y es el resultado directo de procesos subóptimos. Una organización madura puede lograr una reducción drástica del tiempo para cumplir los requisitos, independientemente de su metodología de desarrollo. Por lo tanto, es necesario centrarse no sólo en establecer las mejores prácticas, sino también en optimizarlas continuamente.

Las organizaciones de nivel 5 (optimización continua) estarían mucho más centradas en hacer que la experiencia de las partes interesadas sea más eficiente. Por ejemplo, la propia IAG, con una media de 1 millón de dólares, completaría:

- Requisitos de negocio (flujo de procesos, flujo de datos, reglas de negocio, estructuras declaraciones de capacidad del sistema, ERD y el inicio del diccionario de datos) en no más de 10 a 15 días hábiles (en lugar de tomar más de un mes).
- Los requisitos detallados no tomarían más de 5 a 10 semanas (alrededor de (en tercer lugar, los promedios del período de tiempo encontrados en el estudio).

Los CIO deben esforzarse para garantizar que las partes interesadas participen en la recopilación de requisitos. En su conjunto, la industria también necesita optimizar aún más para que se puedan generar mayores requisitos de calidad con mucho menos consumo de tiempo de las partes interesadas y en períodos de tiempo mucho más cortos.

Gasto en formación y desarrollo por Analista para mejorar el rendimiento



TEMA #4 – DEFINICIÓN DE REQUISITOS DE FIJACIÓN Y LA MADUREZ DE GESTIÓN NO ES GRATUITA

El área de práctica de requisitos tiende a carecer de financiación suficiente por parte de organizaciones inmaduras. La mejora de la falta de financiación crea un ciclo que se propaga a sí mismo en el que la organización no puede cambiar materialmente los niveles de madurez. La falta de financiación da como resultado una falta de impacto en un amplio espectro de áreas de madurez de gestión y definición de requisitos y, por lo tanto, limita el cambio en el desempeño general de los proyectos. El ciclo de cambio por falta de financiación se perpetúa cuando las primeras incursiones en la mejora no logran un éxito tan estelar. El resultado probable será una disminución del interés en seguir centrándose en el cambio. A diferencia de las organizaciones de baja madurez, el Business Analysis Benchmark indica que las organizaciones con altos requisitos de madurez invierten una enorme cantidad para lograr sus objetivos.

Afortunadamente, el argumento comercial para invertir en mejorar la madurez de los requisitos se puede formular fácilmente basándose en un volumen relativamente pequeño de proyectos. Supongamos el siguiente escenario de referencia: una organización promedio de Nivel 1, que realiza tres proyectos en un año con un presupuesto de desarrollo de aplicaciones de \$966 000. En promedio, cada proyecto que se espera cueste \$250,000 probablemente termine costando \$322,000 y conlleva \$34,400 adicionales en mantenimiento posterior a la implementación para compensar los requisitos no cumplidos durante el desarrollo. La comparativa: un analista de madurez de Nivel 4 en una empresa de Nivel 4 terminará realizando cuatro proyectos de igual magnitud en el mismo período de tiempo tomado por el analista de Nivel 1, cada uno de los cuales terminaría costando apenas \$6,000 más que el costo esperado en promedio, en lugar de \$72,000 y tienen un mantenimiento adicional insignificante como resultado de requisitos no cumplidos. Por tanto, si IAG supone que la compañía alcanza

desempeño para su nivel de madurez, la ganancia de productividad y desempeño, por analista, de mejorar la madurez de los requisitos al Nivel 4 para la organización de Nivel 1, sería:

- Ahorro de \$199,000 en desarrollo directo o aumento del 20.6% en proyectos dependiendo de lo que se desee
- Se evitan \$103,200 en mantenimiento posterior a la implementación y se eliminan de el presupuesto de mantenimiento (no incluido en lo anterior).
- 32,4% de mejora en la productividad de los analistas
- Más del 30% de mejora en el tiempo requerido por las partes interesadas para participar en sesiones de requisitos
- La tasa de satisfacción con los proyectos de TI aumenta a más del 80% (82,7% alcanzado objetivos de desarrollo y más del 92% se consideran exitosos) de aproximadamente el 50% (el 54% de los proyectos alcanzaron los objetivos y el 49% se consideran exitosos)

Baste decir que, para casi cualquier inversión razonable, los beneficios superarán con creces los costos, siempre y cuando el gasto sea de magnitud suficiente para alcanzar realmente el Nivel 4 de madurez de la organización.

PROBLEMA #5 – TODOS RECONOCEN QUE LOS REQUISITOS SON IMPORTANTES – PERO ¿ TOMAN ACCIÓN ?

La respuesta sencilla es “no actúan”. A lo largo de las investigaciones realizadas en 2008 y 2009, y al discutir estos resultados con decenas de miles de personas, IAG concluyó que, si bien más del 95% de las personas diría “tener buenos requisitos es importante para el resultado de mi proyecto”, pocos cambiarán los existentes. comportamiento para lograr este resultado. Las organizaciones de baja madurez reconocerán que tienen requisitos deficientes y que esto afecta dramáticamente el desempeño del proyecto, sin embargo, continúan tomando las mismas decisiones que llevaron a obtener requisitos deficientes en primer lugar, proyecto tras proyecto. Corresponde al CIO inteligente corregir esta entropía y forzar acciones correctivas y el control de los riesgos relacionados con los requisitos.

Sólo ante una reacción visceral a datos objetivos la gente actuará.

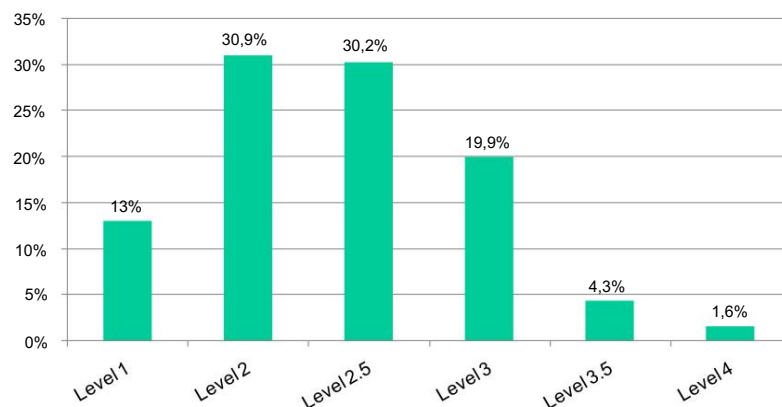
La cuestión para los CIO radica en cómo configurar un proyecto piloto u otra prueba de concepto, y cómo medir y describir los beneficios. Los beneficios siempre deben describirse en términos de “qué beneficios obtiene la parte interesada”.

Por ejemplo, mostrarle a la organización que el cambio de requisitos se redujo en un 75% puede ser interesante para la organización de TI, pero puede no conducir a la reacción necesaria de que se necesita el cambio y que se debe cumplir con el nuevo programa de cambios.

garantizado. Si, en cambio, el CIO demostrara que la productividad aumentó un 40% en todas las áreas funcionales del negocio, mientras que la satisfacción con los proyectos cambió en un orden de magnitud, es más probable que la gente se sume al proyecto. El desafío para los CIO es que este último conjunto de estadísticas es más difícil de establecer como referencia y medir.

PROBLEMA #6 – EXISTE UNA ALTA PROBABILIDAD QUE SU EMPRESA SEA NIVEL 2 O INFERIOR MADUREZ

El Business Analysis Benchmark 2009 encontró que casi el 75% de las organizaciones se encontraban en un Nivel 1 o Nivel 2 de madurez en la definición y gestión de requisitos, mientras que relativamente pocas organizaciones habían alcanzado el Nivel 4. Si esta encuesta se hubiera realizado hace 5 años, la curva se habría sesgado aún más hacia la izquierda. IAG cree que se han dado grandes pasos en los últimos cinco años para mejorar la madurez general de la industria en la definición y gestión de requisitos. Sin embargo, la gran mayoría de las empresas tienen mucho trabajo por delante si quieren mejorar significativamente.



N=437

Fuente: Análisis comparativo de negocios, 2009

CONCLUSIONES PARA EL CIO: EMPRENDER EL CAMINO HACIA EL ÉXITO

Hágase la pregunta: "¿Es previsible que la empresa tenga éxito en sus iniciativas tecnológicas?" Si la respuesta no es un "sí" rotundo, es probable que haya un problema en la definición de requisitos y la madurez de la gestión que deba abordarse y resolverse. Las cuestiones involucradas en el logro de este objetivo no son en modo alguno sencillas. No se puede simplemente contratar a unas pocas personas o invertir unos cuantos dólares en capacitación para mejorar. Mejorar la definición de requisitos y la madurez de la gestión requiere cambiar una amplia sección transversal de competencias. Combine el desafío anterior con la cantidad de esfuerzo necesario para

Incorpore a las partes interesadas a la iniciativa y es fácil ver por qué muchas organizaciones fracasan en sus esfuerzos por mejorar.

El CIO es responsable de ser el puente entre el negocio y la TI y se centra en ofrecer soluciones de forma más predecible. Esto da como resultado un enfoque inherente en la definición y gestión de requisitos de maduración. Para el 75% de las organizaciones, la implementación de esta estrategia produce una mejora cuántica en la productividad, tanto dentro de la función de analista como en todas las organizaciones de desarrollo y mantenimiento. Es un hecho simple que no sólo los proyectos bien planificados y descritos funcionan mejor, sino que pocas otras inversiones en TI producirán la magnitud del retorno de un programa de transformación de requisitos diseñado adecuadamente.
para mejorar la madurez de los requisitos.

Para el CIO, los seis temas descritos en este informe establecen pautas para un programa de cambio. Los CIO deben ser el catalizador del cambio en este programa. Si desea acelerar el camino de su organización hacia el éxito, IAG Consulting tiene el siguiente mensaje:

- Los CIO son dueños del camino para mejorar la madurez de los requisitos. Mientras que la proceso de realización de requisitos y optimización de este proceso se realiza en última instancia en conjunto con las partes interesadas del negocio, la magnitud del impacto comercial para el CIO y la organización de prácticas de requisitos deficientes es demasiado grande como para simplemente encogerse de hombros y decir: "lo que ustedes quieran está bien". a mí..."
- Los CIO pueden ayudar comunicando los pasos para una acción eficaz y asignando recursos suficientes para realizar mejoras. La mejora de los requisitos sólo se puede lograr afectando las seis áreas de capacidad de los requisitos. Para lograr ganancias, el CIO debe comunicar a la organización que el camino hacia el éxito incluye una mejora sostenida en las seis áreas.
Esto significa que cada área de capacidad necesitará contar con recursos y presupuesto, además de establecer el seguimiento del cambio de desempeño.

Es el CIO el más adecuado para vender el camino hacia el éxito a la organización y mostrar los beneficios empresariales de una acción eficaz. Para muchos analistas, la resistencia organizacional y los problemas de participación en el proceso de requisitos son tan grandes que es casi imposible que el analista tenga éxito. En organizaciones de menor nivel de madurez, se requiere que el CIO rompa la resistencia organizacional y muestre una mayor efectividad del desarrollo. Las consecuencias para una organización con baja madurez son simplemente demasiado grandes para ignorarlas o considerar la inacción. Los CIO deben ser dueños del camino y venderlo hacia el éxito para su organización.

EL CAMINO AL ÉXITO – GERENTES DE PROYECTO Y LIDERAZGO DE ANALISTAS

Si se le ha encomendado la tarea de realizar un cambio transformador en la definición y gestión de requisitos, entonces esta sección del Análisis comparativo de negocios: Camino al éxito es para usted. Conceptualmente el trabajo es bastante sencillo:

- Línea de base de la organización para evaluar su nivel actual de madurez en cada área de capacidad de requisitos (ilustrado en la página 25)
- Desarrollar un plan de acción para mejorar la madurez dentro de cada capacidad. área
- Ejecutar el plan y medir resultados.

Desafortunadamente, los planes tienden a no funcionar como se desea y la financiación a menudo no es óptima para la tarea en cuestión. Los equipos de implementación deben equilibrar la tendencia de las organizaciones a estar impacientes por un cambio inmediato, con la probabilidad de que se necesiten años de ejecución cuidadosa y mejora continua para avanzar del Nivel 1 de madurez al Nivel 4.

Afortunadamente, el 57% de las organizaciones que participaron en esta encuesta lograron mejoras significativas en el área de análisis de negocios, definición de requisitos y gestión durante los últimos 12 a 18 meses. Además, estas mejoras dio como resultado AMBAS mejoras en la satisfacción de las partes interesadas con el desarrollo y el desempeño de los proyectos a tiempo y dentro del presupuesto. Esta es una gran noticia: la mayoría de las empresas están realizando mejoras en la definición y gestión de requisitos y estos cambios están dando como resultado mejoras tangibles en el rendimiento general.

LA LÍNEA DE BASE ESENCIAL

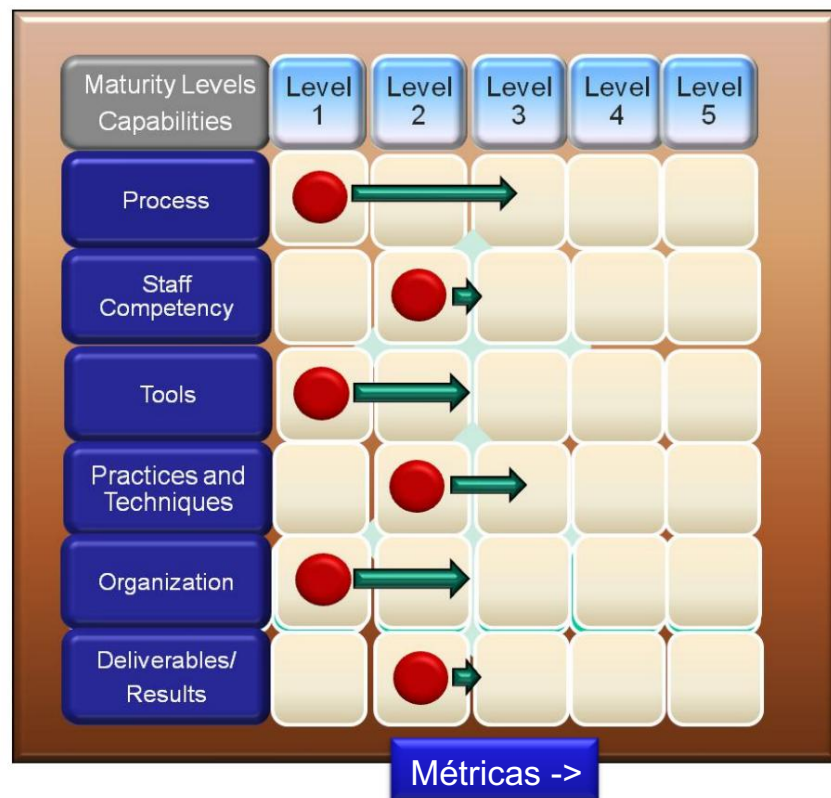
A lo largo de años de creación de programas de transformación, IAG ha descubierto que las organizaciones que no crean una base de referencia eficaz tienen dificultades para mantener su programa de mejora a largo plazo. Lo que queda claro a partir de los hallazgos de Business Analysis Benchmark es que la definición sostenida de requisitos y la mejora de la madurez de la gestión no es una actividad "que se hace una vez" y que requiere un poco de capacitación, algunas plantillas nuevas y completarse en 6 meses. Las actividades de transformación del desempeño deben dirigirse específicamente a las áreas débiles que impiden la madurez y tener objetivos de mejora tangibles y valiosos a corto plazo trazados en un cronograma de cambio a más largo plazo. En ausencia de este enfoque, las organizaciones invierten durante un período corto, pasan por alto barreras clave en la planificación de la implementación, no logran mostrar cambios materiales en el desempeño, pierden

impulso para el cambio, retroceso en la madurez y no logran obtener beneficios significativos en gran parte de su inversión inicial.

Muchas empresas tienen el problema del huevo y la gallina a la hora de establecer su propia línea de base. Si tuvieran prácticas maduras de definición de requisitos y gestión, tendrían los datos y la base para el cambio. Como no tienen métricas de desempeño claras ni una base de referencia, tienen dificultades para construir y sostener argumentos a favor del cambio. Es un círculo vicioso.

Para romper este ciclo, IAG desarrolló el Sistema de Evaluación de Madurez de Gestión de Requisitos™. Este enfoque aprovecha el modelo de madurez de requisitos de IAG (ilustrado a la derecha) y evalúa la fortaleza de las seis capacidades en cada de las áreas del ciclo de vida de los requisitos y determinar la madurez general. En combinación con los datos del Business Analysis Benchmark, IAG establece una base mensurable basada en el rendimiento promedio de la industria en un nivel específico de madurez y la utiliza para apuntar a prácticas de cambio.

Independientemente de cómo una empresa decida construir esta línea de base, es esencial. Las empresas complejas simplemente no pasan de la quiebra a la perfección en seis meses.



ENFOQUE OBJETIVO DE MEJORA

Para resaltar dónde las organizaciones están teniendo éxito, la siguiente tabla muestra las respuestas promedio a las áreas de cambio discutidas en la encuesta:

Área de mejora	No aplica	Sin impacto	Algún impacto	Impacto moderado	Significativo impacto	Gran impacto
Estandarización de procesos y metodología de requisitos.	26%	3%	25%	dieciséis%	25%	5%
Completar la capacitación en análisis empresarial o mejorar los programas de desarrollo profesional.	37%	6%	19%	19%	15%	3%
Implementación de software de modelado o gestión de requisitos.	57%	5%	16%	10%	9%	3%
Implementar mejoras en el análisis de negocio o en la infraestructura de requisitos. (gobernanza, RCoE, RMO)	47%	4%	19%	15%	13%	2%
Mejora de la medición o cuadro de mando de analistas/requisitos	58%	7%	13%	10%	11%	2%
Implementación de prácticas y técnicas de estándares y/o lineamientos para el análisis, definición y gestión de requisitos.	29%	5%	24%	19%	18%	5%
Implementación de estándares de documentación mejorados	25%	5%	23%	22%	20%	5%
Mejorar la comunicación de las mejores prácticas de requisitos a las partes interesadas del negocio.	31%	6%	20%	20%	17%	6%

Del análisis de los datos subyacentes de IAG se desprende una serie de debates esenciales para los profesionales y el liderazgo de los analistas.

EL EFECTO MULTIPLICADOR DE LA MADUREZ

A medida que aumenta la madurez de los requisitos, también aumenta la magnitud del impacto en cada categoría de cambio. Las organizaciones con niveles muy altos de madurez tienen muchas más probabilidades de reportar un "gran impacto" que las organizaciones con poca madurez. La tabla anterior es la más representativa de la organización promedio de la muestra (una organización de Nivel 2), no de todas las organizaciones. Las organizaciones de Nivel 1 son peores en la implementación exitosa, en comparación con las organizaciones de Nivel 4 que tienen resultados estelares en cada categoría de mejora planificada. Estos datos muestran que existe una

efecto volante en los requisitos. Si bien es difícil generar impulso para las organizaciones con baja madurez de requisitos, una vez que se genera el impulso, resulta cada vez más fácil aprovechar este impulso mejorando aún más el proceso de definición y gestión de requisitos.

Las organizaciones con baja madurez nunca deben subestimar el esfuerzo necesario para mejorar. Una vez que esta mejora se traduzca en mayores niveles de desempeño, los resultados del esfuerzo futuro también serán mayores.

LAS EMPRESAS TIENDEN A SOBREENFATIZAR LA DOCUMENTACIÓN NORMAS

La estrategia "más probada" es mejorar los estándares de documentación.

Sin embargo, es un fracaso visualizar los requisitos simplemente como un documento o artefacto:

Los requisitos son el resultado de un proceso. Un gran proceso de requisitos tiene la posibilidad de obtener grandes resultados (los "resultados" son la documentación de los requisitos encontrados y acordados durante ese proceso). Un mal proceso de requisitos tiene una probabilidad muy alta de producir malos resultados.

Si una organización se centra demasiado en el estándar de documentación excluyendo otros parámetros, obtendrá resultados generales deficientes. Aquellas empresas que simplemente introdujeron una nueva plantilla para los requisitos probablemente encontraron dificultades éxito.

EL IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍA

Sólo el 15% de las organizaciones afirman tener un software de requisitos excelente y sólo el 13% estaría de acuerdo con la afirmación "nuestras herramientas de análisis empresarial son integrados entre sí, así como integrados a las herramientas que utilizamos en el desarrollo y las pruebas". En esta encuesta, esta área es una de las "menos probadas" como estrategia de mejora (el año pasado, IAG descubrió que la cifra se acercaba más al 20%).

Los resultados indican un grado de insatisfacción con las herramientas de análisis empresarial existentes. Sinceramente, es probable que los resultados no representen lo que las herramientas pueden hacer por los analistas de negocios y las organizaciones.

1. Para organizaciones de muy baja madurez (Nivel 1), las herramientas tenderán a tener un impacto mayor al esperado. Si bien este hallazgo de la encuesta es inesperado, es probable que sea el resultado de que la herramienta aporta su propia disciplina al proceso de requisitos. Obligar a los analistas a utilizar una herramienta impone un conjunto de prácticas y estándares en la organización que pueden ser productivos. En los casos en que la organización implementadora utiliza la herramienta como catalizador para mejorar también otras áreas de capacidad de requisitos, la actividad puede verse como altamente productiva y

significativamente impactante. Según los datos de IAG, las organizaciones de baja madurez que informaron que “nuestras herramientas automatizadas de análisis de negocios están integradas entre sí y con las herramientas que utilizamos en el desarrollo y las pruebas” tuvieron un desempeño mucho mejor de lo esperado en función de su nivel actual de madurez en el mercado. tasas de éxito de sus proyectos. Para este tipo de herramienta, el efecto es más significativo en la capacidad de la organización para lograr los objetivos del negocio.

2. Para organizaciones de baja madurez, énfasis excesivo en la definición de requisitos.

Las herramientas pueden impedir el desempeño, particularmente en la gestión de la magnitud del exceso de tiempo y la magnitud del exceso de presupuesto. La implementación de una herramienta desviaría parte de la atención de dirigir los esfuerzos de definición de requisitos y los desviaría hacia la gestión del contenido de la información dentro de la herramienta. Las empresas de baja madurez que informan excelentes implementaciones de herramientas de definición y modelado de requisitos, informan que tienen controles de tiempo y costos de proyecto mucho más deficientes de lo que predecirían otras empresas con madurez similar.

3. Para organizaciones de mayor madurez (Nivel 4), las herramientas son un mecanismo para acelerando tanto el ritmo de definición y documentación de requisitos como la eficiencia de comunicar y gestionar estos requisitos dentro de la organización. En este caso, se institucionaliza un proceso bien definido de requisitos mediante la adopción corporativa de un estándar de herramientas, y hay evidencia de que, como resultado, las tasas de éxito son más altas.

Mientras que las herramientas anteriores se limitaban en gran medida a aplicaciones de gestión de requisitos, IAG ha observado un cambio significativo en el número de herramientas disponibles para los analistas de negocio para la definición, visualización, modelado y validación de requisitos de negocio. Esperamos ver mejoras similares en los próximos años y un mayor impacto en esta área.

SCORECARDING : QUÉ ES Y POR QUÉ PUEDE SER UNA HERRAMIENTA VALIOSA

El cuadro de mando consiste en establecer y gestionar proyectos y recursos a través de un sistema de gestión del desempeño basado en indicadores de desempeño alineados con la estrategia de la empresa. La idea general es que a menudo hay un desfase entre la actividad operativa en un área y un resultado tangible logrado por la empresa en su conjunto. En esencia, el cuadro de mando introduce un enfoque en lograr mejoras tangibles en los indicadores de desempeño dentro del control de un grupo operativo específico que están estratégicamente alineados y son conocidos por brindar mejoras a la organización en general.

Al analizar los datos, IAG buscaba continuamente valores atípicos: empresas que superaban radicalmente a sus pares. Si bien solo hay cinco empresas de Nivel 2 que informaron haber utilizado cuadros de mando siempre o en la mayoría de los proyectos, este pequeño subconjunto de participantes merece una mención especial: obtuvieron mejores resultados

desempeño esperado a tiempo, desempeño presupuestario y desempeño de funciones entre un 18% y un 26%, al tiempo que aumenta la tasa de éxito del proyecto en un promedio de un 16% en comparación con sus pares de Nivel 2.

IAG llega a las siguientes conclusiones a partir de los hallazgos anteriores combinados con la información de la tabla que muestra una baja adopción de cuadros de mando y tasas de éxito percibidas relativamente bajas:

- El cuadro de mando puede ser muy eficaz, pero puede ser particularmente difícil de implementar.
implementar de manera efectiva.
- Es posible que se subestime el efecto del sistema de puntuación. Si bien las organizaciones que utilizan cuadros de mando universalmente obtienen resultados dramáticamente mejores de lo esperado, parece que no atribuyen un valor significativo a la actividad del cuadro de mando.

Como muchos marcos de recopilación y gestión de métricas, el sistema de puntuación está sujeto a una serie de debilidades que pueden socavar su eficacia.

BARRERAS Y ACELERADORES : CENTRARSE EN LAS ÁREAS CORRECTAS EN EL TIEMPO JUSTO

Para elaborar una hoja de ruta de tácticas diseñadas para llevar una organización desde el Nivel 1 hasta el Nivel 4, IAG analizó cuidadosamente las barreras y los aceleradores de los programas de cambio organizacional. IAG cree que las necesidades o el énfasis de las organizaciones cambian a medida que maduran en cada nivel. Por lo tanto, si bien cada programa debe abarcar las seis áreas de definición de requisitos y capacidad de gestión, los programas deben enfatizar un subconjunto de áreas de enfoque para realizar cambios dramáticos y así acelerar el desarrollo general de la madurez dentro de la organización.

Seamos claros: en cualquier nivel dado, siempre hay mejoras impulsadas en las seis capacidades (los elementos de personas, procesos y tecnología); pero, dependiendo del nivel actual de madurez, el énfasis del programa de mejora cambia.

Esta hoja de ruta resultante se lee de la siguiente manera:

- Celdas de color verde claro: Estas son áreas de mayor aceptación del cambio.
Las empresas que se centraron en el cambio en esta área en este punto de madurez reportan retornos mejores que el promedio.
- Células de color rojo oscuro: Son puntos de resistencia. Las organizaciones que se centraron en esta área con este nivel de madurez experimentaron resultados peores de lo esperado.
- Interés Máximo: a lo largo del ciclo de vida desde el Nivel 1 al Nivel 4 existe una curva de distribución de interés de organizaciones que PLANEAN centrarse en

inversión en esta área. Esta curva normalmente sube hasta el punto de máximo interés y luego cae.⁶

- Células blancas: son puntos neutrales. Los niveles de inversión y el rendimiento son ni mejor ni peor que la media para el nivel de madurez específico.

Nivel de madurez	Implementar procesos y metodologías de requisitos estandarizados.	Capacitación en análisis de negocios y desarrollo de programa	Implementar software de gestión o modelado de requisitos.	Cambiar BA/ Infraestructura de requisitos (gobernanza, centro de excelencia, oficina de gestión de requisitos)	Implementar medidas o cuadro de mando	Estandarización de prácticas y técnicas y/o pautas	Cambiar Documentación estándares	Cambiar la comunicación de las mejores prácticas de requisitos a las empresas, partes interesadas
Nivel 1								
Nivel 2								
Preparándose para 3	Interés máximo					Interés máximo	Interés máximo	Interés máximo
Nivel 3		Interés máximo						
Preparándose para 4			Interés máximo	Interés máximo			Interés máximo	
Nivel 4					Interés máximo			

Interpretación: tome el ejemplo del software de requisitos en el cuadro anterior.

Hay un punto en el que las organizaciones de madurez de Nivel 1 se beneficiaron enormemente de la implementación de software, seguido de un período de resistencia organizacional.

Sin embargo, el máximo interés en el software como punto focal de mejora no se produce hasta que las organizaciones están relativamente maduras en la definición y gestión de requisitos y se están preparando para institucionalizar sus prácticas de definición y gestión de requisitos.

El cuadro anterior debe leerse como “lo que la organización se está enfocando en institucionalizar” en cualquier nivel de madurez determinado. La inversión en cada una de las ocho características es importante independientemente del nivel de madurez; sin embargo, el enfoque de la inversión cambiará a medida que cambie la madurez de la organización. Lo interesante de este modelo es que la agregación de la experiencia colectiva de más de 400 participantes crea un patrón discernible: las áreas de mayor interés tienden a caer en momentos de mayor retorno o antes, y generalmente están precedidas por algún período de resistencia organizacional. De estos datos surge la siguiente receta para el cambio:

⁶ Los estándares de documentación de cambios son la excepción a la regla: tiene una distribución binodal y dos puntos máximos de interés en el cambio de estándares.

OPTIMIZANDO EL CAMINO DEL ÉXITO

EN EL NIVEL 1: ASEGURARSE DE QUE SE CUMPLEN LOS REQUISITOS

Centrarse en el cambio de los estándares de documentación y la automatización en torno a estos estándares. Encontrará resistencia a la estandarización de técnicas y prácticas, especialmente porque los procesos son inmaduros. Evite intentar utilizar técnicas avanzadas como el modelado UML cuando técnicas más simples funcionarán. A medida que lo implemente, asegúrese de que se defina un proceso con una definición adecuada de roles y responsabilidades y que se implemente suficiente capacitación para que los nuevos estándares se mantengan. Además, piense en términos de la estructura de gobernanza: tal vez auditando los requisitos o revisándolos por pares. Estas son actividades secundarias y de apoyo para implementar pautas básicas para la documentación de requisitos.

EN EL NIVEL 2: TENER UN PROCESO QUE ESTÉ DEFINIDO Y MIRAR HACIA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTO

El nivel 2 es la combinación del "Nivel 2" y "preparación para el 3" en el cuadro anterior.

Primero: la organización necesita establecer algunas medidas para el éxito y la prestación de servicios. Es probable que estos sean bien recibidos. Mantenga el proceso recién definido "independiente de la técnica y la tecnología" durante el corto plazo hasta que pueda ganar aceptación durante sus períodos de prueba. En el Nivel 2, la empresa está trabajando para "DEFINIR" su enfoque de definición y gestión de requisitos, mientras que en el Nivel 3 la empresa lo ha "IMPLEMENTADO".

A medida que la organización intenta saltar del Nivel 2 al Nivel 3, necesita hacer especial hincapié en:

- Implementar procesos y estándares de requisitos definidos. (es decir, definir qué se espera que hagan los analistas)
- La aplicación de prácticas y/o técnicas definidas permitirá el proceso (es decir, definir cómo los analistas harán su trabajo refuerza el proceso de alto nivel)
- Ajustar los estándares de documentación para alinearse con estos estándares (es decir, cómo los analistas registran el resultado de sus esfuerzos)
- Comunicar estos estándares a las partes interesadas (por ejemplo, garantizar que las partes interesadas comprendan su función, el proceso y los resultados de seguir el proceso).

A medida que se implementen los cuatro elementos anteriores, gestione cuidadosamente cualquier actividad de apoyo, como capacitación específica, mejoras en la gobernanza y las comunicaciones.

EN EL NIVEL 3: TENER UN PROCESO QUE SE IMPLEMENTE, Y MIRAR HACIA CÓMO INSTITUCIONALIZAR MEJOR ESTE PROCESO

La organización ha "IMPLEMENTADO" su enfoque para la definición y gestión de requisitos, ahora necesita comenzar a "INSTITUCIONALIZAR" este enfoque.

Esta es una combinación del "Nivel 3" y la "Preparación para el 4" anteriores.

Primero: Formación, Formación, Formación. Para pasar de un proceso definido que se ejecuta de manera inconsistente a un proceso definido que se ejecuta de manera consistente en una gran empresa, la organización necesita invertir mucho en capacitación y desarrollo de recursos. Este es un puente esencial donde cientos de analistas, gerentes de proyectos, partes interesadas, etc. reciben capacitación sobre el proceso y reciben educación sobre cuál se espera que sea el impacto de este proceso.

Segundo: a medida que la organización avance en esta capacitación e implementación, experimentará un período en el que el énfasis en la comunicación con las partes interesadas experimentará beneficios muy sólidos y positivos. Las prácticas de requisitos no deben implementarse exclusivamente dentro de la función de analista. Para implementarlo, la organización debe centrarse en una educación de base amplia. Parte de esta educación consiste en explicar a los ejecutivos lo que "significa" para ellos la mejora de los requisitos. Esta es una actividad fundamental que diferenciará ampliamente a los algo exitosos de los MUY exitosos.

Mientras se encuentran en esta etapa, las organizaciones obtienen beneficios positivos al seguir ajustando sus procesos de requisitos estandarizados, adaptando estándares maestros y sistemas de control para hacer frente a situaciones más refinadas, como la compra de paquetes versus los requisitos de actualización de mantenimiento. A medida que se adoptan estos cambios en el proceso, se desarrollan plantillas para abordar estos estándares emergentes.

Hacia las últimas etapas de implementación, será cada vez más obvio que, a medida que se logre una mayor centralización, es necesario implementar tecnología para la gestión del ciclo de vida de los requisitos, los recursos de los analistas de negocios y la gobernanza de los requisitos. El equipo también verá un mayor beneficio en las tecnologías de analistas en este punto, ya que hay un entorno cada vez más estable y la inversión en herramientas e infraestructura se considerará lógica y necesaria.

EN NIVEL 4: TENER UN PROCESO INSTITUCIONALIZADO Y BUSCAR OPORTUNIDADES PARA OPTIMIZAR Y MEJORAR CONTINUAMENTE ESTE PROCESO.

La inversión en capacitación y desarrollo de analistas de negocios sigue siendo un área de retorno superior al promedio a medida que la organización avanza hacia el Nivel 4. Una organización puede adoptar prácticas más complejas, una definición y prácticas de gestión más eficientes y ser más eficiente en el despliegue de estas actividades.

Si bien la organización tiene mucho éxito en la implementación de la mayoría de las cosas relacionadas con los requisitos, su atención se centrará cada vez más en los cuadros de mando u otras medidas para diagnosticar el desempeño actual y buscar oportunidades de mejora continua. La organización resultante está altamente estandarizada pero flexible en sus procesos, estándares de documentación y comunicación con las partes interesadas. Por lo tanto, si bien una organización de Nivel 4 obtiene un retorno positivo muy alto de una mayor inversión en estas áreas como los procesos (en comparación con organizaciones de menor madurez), tenderá a no centrarse ni invertir tanto en estas áreas en relación con otras iniciativas.

CONCLUSIONES PARA GERENTES DE PROYECTO Y LIDERAZGO DE ANALISTAS – EL CAMINO AL ÉXITO

La investigación destaca un camino hacia el crecimiento y el desarrollo de la madurez organizacional que es dinámico. Mantenerse concentrado en una sola estrategia reprimirá la mejora de la madurez, en lugar de acelerar el ritmo del cambio. IAG descubrió que la madurez general de la organización tenderá a caer en el mínimo común denominador de las seis áreas de capacidad. Si una organización tuviera documentación excelente (Nivel 4), pero tuviera procesos o técnicas limitados o nulos para ejecutar este estándar de documentación, normalmente operaría en un Nivel 1 o 2 en términos de desempeño, y el desempeño no mejoraría hasta ese momento. ya que se invirtió en las otras cinco áreas de capacidad. A medida que aumenta la madurez general, también lo hacen las métricas de desempeño; sin embargo, tenga cuidado a la hora de comprometerse con cambios en el desempeño ante una masa crítica de cambio inadecuada. Las declaraciones amplias sobre la mejora del desempeño sin poder respaldarlas con experiencia de campo real socavarán el camino de una organización hacia el éxito.

El camino hacia el éxito puede que no sea fácil, pero está bien definido. Está claro que surgen beneficios muy significativos para las organizaciones que eligen recorrer con éxito el camino. IAG aplaude a aquellas organizaciones capaces de realizar e integrar con éxito cambios dentro de su organización y trabajamos continuamente para actualizar nuestra propia comprensión sobre cómo optimizar el camino de mejora para los clientes. Con este fin, proporcionamos este Análisis comparativo de negocios de 2009: el camino hacia el éxito.

ACERCA DEL DISEÑO DE LA ENCUESTA

IAG diseñó la encuesta utilizando nuestra metodología de Business Intelligence, estableciendo en primer lugar las preguntas comerciales que la empresa consideraba esenciales responder, luego mapeándolas en dominios de conocimiento y optimizándolos en un conjunto de preguntas que capturara este conocimiento de manera eficiente. Los ejecutivos de IAG tienen décadas de experiencia en investigación de encuestas y diseño de investigaciones de encuestas. Dada la dimensionalidad de los instrumentos de la encuesta, IAG publica una fracción de los datos disponibles en este Business Analysis Benchmark. De hecho, cada dimensión puede evaluarse en función de los “resultados de requisitos” o evaluarse en un análisis multidimensional para mejorar la información disponible.

Se puede desarrollar una segmentación y análisis de datos personalizados para los clientes contactando a su ejecutivo de cuentas de IAG.

ACERCA DE CONSULTORÍA IAG

IAG se especializa en requisitos comerciales y de software. Desde 1997, nuestra empresa ha trabajado con 300 de las empresas Fortune 1000, ha completado más de 1300 proyectos de requisitos y ha capacitado a más de 100 000 profesionales de análisis empresarial. Nuestra organización se centra en un enfoque práctico y practicado que sea eficiente para todas las partes interesadas, tanto en los departamentos profesionales de negocios como en los de tecnología de la información. Aportamos ganancias mensurables a nuestros clientes:

- Reducir el tiempo necesario para completar los requisitos.
- Garantizar la integridad de la documentación y reducir las solicitudes de cambio.
- Emitir RFP donde los proveedores puedan ofertar con precisión y los clientes mejoren términos
- Reducir costos en el desarrollo de sistemas.
- Salvar proyectos problemáticos

CONTACTAR CON UN ESPECIALISTA EN CONSULTORÍA DE IAG

Envíenos un correo electrónico a: info@iag.biz o

Lláme a nuestra línea gratuita en Norteamérica: 800-209-3616