Artículos de gestión de proyectos La cuarta dimensión: justificación de proyectos de tecnología de la información Si le preguntas a un grupo de gestores de proyectos qué constituye un proyecto exitoso, la respuesta abrumadora será: "a tiempo, dentro del presupuesto, en alcance". Cumpla con estas tres medidas y su proyecto será exitoso, falle incluso una y no lo será. Para la mayoría de las áreas de práctica de gestión de proyectos, estos criterios definen el éxito. Sin embargo, para los proyectos de tecnología de la información (TI), hay otro estándar que casi siempre se pasa por alto: la realización de beneficios.

Las organizaciones se involucran en proyectos de TI porque esperan recibir un beneficio. Si no se logra el beneficio, el dinero gastado en financiar el proyecto se desperdicia. Sin embargo, al final de muchos proyectos de TI, las organizaciones no pueden decir si lograron o no sus beneficios y, en la mayoría de los demás, son dolorosamente conscientes de que no lo hicieron.

Sin embargo, el fracaso en lograr beneficios no impide que el personal del proyecto de TI proclame un proyecto exitoso, independientemente de si la organización patrocinadora obtuvo lo que pagó. "A tiempo, dentro del presupuesto, en alcance" es todo lo que cuenta. Además, esta actitud de indiferencia hacia los beneficios es fomentada por la literatura de gestión de proyectos. En una encuesta reciente que realicé de catorce libros de gestión de proyectos de TI, trece no tenían entradas de índice para "beneficio", "análisis de costo-beneficio" o "justificación". La referencia en el decimocuarto era trivial, simplemente afirmando que los proyectos deberían ser justificados. Sostengo que esto refleja una delusión masiva compartida por los gestores de proyectos de TI y moldeada por un impulso inquebrantable hacia la tríada tradicional de presupuesto, programación y alcance. Esta delusión es comprensible; "proyecto de TI" y "exceso de presupuesto" se han convertido en sinónimos. Existe una enorme presión para poner los proyectos en marcha. Sin embargo, cualquier esfuerzo que no se centre en entregar beneficios y valor a la organización patrocinadora solo está haciendo la mitad del trabajo.

En este artículo, definiré las características de una declaración utilizable de beneficios. En un artículo posterior, describiré el proceso de gestión de un proyecto de TI para garantizar que se cumplan los beneficios.

El problema con la justificación de proyectos de TI no es que se ignore el proceso, sino que no se comprende bien. Si bien la mayoría de los proyectos dicen que justifican, es común encontrar "beneficios" que no se pueden lograr al lado de una lista estándar de "beneficios intangibles" como "el sistema será fácil de usar". En mi experiencia, la mayoría de las declaraciones de justificación de proyectos ignoran cuatro requisitos fundamentales:

Los beneficios deben ser financieros.

Los beneficios deben declararse como objetivos, no como predicciones.

Los beneficios son diferentes de los efectos.

Los beneficios no pueden ser intangibles.

Los beneficios deben ser financieros. El único beneficio válido para un proyecto de TI es su impacto en las finanzas de la organización: el proyecto aumentará los ingresos o reducirá los costos. Nada más cuenta. Cualquier "beneficio" que no sea financiero no se puede comparar con los costos del proyecto, no puede participar en un análisis de costo-beneficio y, por lo tanto, no se puede utilizar para justificar el proyecto. Además, la mayoría de los "beneficios" no financieros no son medibles, lo que significa que no hay forma de saber si el proyecto entregó o no los resultados esperados.

Este punto de vista no es ampliamente sostenido; hay varias fuentes de beneficios no financieros que se ofrecen rutinariamente. Uno de los más populares es la necesidad. Por ejemplo, el gobierno puede introducir nueva legislación que requiera un cambio en los sistemas de una empresa, o un cliente importante puede cambiar a intercambio electrónico de datos e insistir en que sus proveedores hagan lo mismo. En tales casos, no hay opción; la empresa cumple o cierra. Pero este es el beneficio financiero final: puedes mantener tu negocio. El hecho de que tal beneficio sea fácil de identificar no disminuye la necesidad de hacerlo. La empresa puede descubrir, por ejemplo, que es más rentable cerrar la parte de sus operaciones que se ve afectada por la nueva demanda y enfocar sus energías en otra parte, pero sin un análisis de costo-beneficio, esta opción será abrumada por la respuesta instintiva de cumplir.

Otro "beneficio" no financiero popular es el mejoramiento del servicio al cliente. Pero, ¿por qué cualquier organización querría gastar y esforzarse en mejorar el servicio al cliente? La respuesta obvia es aumentar (o en el peor de los casos, proteger) las ventas. Pero cuando se identifica un beneficio con un término tan ambiguo como "servicio al cliente", no se puede utilizar en un análisis costo-beneficio, y nadie sabrá si se ha logrado. Mejorar el servicio al cliente puede ser un motivador poderoso para un proyecto, pero debe ser reformulado, por ejemplo, como "Las ventas a los clientes existentes aumentarán en un cinco por ciento y las ventas a los nuevos clientes aumentarán en un dos por ciento". Dado el nivel actual de ventas anuales, el beneficio del proyecto se puede calcular fácilmente.

Sin embargo, este tipo de justificación solo se aplica a las organizaciones comerciales. ¿Cómo puede un departamento gubernamental cuantificar el efecto del mejoramiento del servicio al cliente? No puede utilizar el aumento de los ingresos; un Departamento de Vehículos de Motor no puede esperar atraer a más clientes para sus licencias de conducir acortando las colas o poniendo sonrisas en las caras de su personal. A menos que la mejora del servicio al cliente conduzca a una mayor eficiencia operativa, el "beneficio" del mejoramiento del servicio al cliente será financieramente vacío. ¿Significa esto que los gobiernos no pueden justificar la mejora del servicio a sus ciudadanos? No, a menos que haya una reducción de costos o que el proyecto deba proporcionar un servicio obligatorio. Los departamentos gubernamentales que inician proyectos de TI debido a las preocupaciones (generalmente legítimas) de su personal sobre la entrega del servicio ignoran la responsabilidad fiscal y contribuyen a los enormes déficits que caracterizan a muchas agencias del sector público.

El tercer beneficio no financiero ampliamente utilizado es el proyecto de infraestructura corporativa. Por ejemplo, una empresa decide que debe vincular a su personal mediante un conjunto de bases de datos corporativas y un sistema de software de grupo en toda la empresa. Estos proyectos suelen "justificarse" argumentando que la empresa necesita "entrar en el siglo XXI", "adoptar herramientas de vanguardia" y "realizar todos los beneficios de la tecnología de la información moderna". No hacerlo condenará a la empresa a ser marginada en algún purgatorio tecnológico.

No hay duda de que proporcionar mejores herramientas mejora la eficiencia o calidad del trabajo, y a veces ambos. El punto no es que dichos proyectos sean intrínsecamente inútiles, sino que, como cualquier otro gasto importante, deben justificarse adecuadamente. Los verdaderos beneficios de los proyectos de infraestructura justificados son aumentos en la eficiencia y calidad, que conducen, respectivamente, a costos más bajos y mayores ventas. El hecho de que sea difícil poner cifras precisas en estos beneficios no obvia la necesidad de hacerlo. De lo contrario, la organización, al evaluar si proceder o no, no sabrá si los beneficios superan los costos. Los beneficios son objetivos, no predicciones Uno de los desincentivos para establecer beneficios es que normalmente se tratan como predicciones. "Si podemos implementar este sistema de control de inventario, nuestros niveles de existencias se reducirán en un 15%". El problema es que las predicciones son pasivas; si la suerte es favorable, cosas buenas sucederán. Hay poco que podamos hacer para influir en el resultado.IT project benefits that are expressed as goals are properly part of the project’s implementation plan. That plan typically addresses such issues as training, pilot and parallel testing, rollout, and phasing out of existing systems. For projects that are properly justified, it should also list all the benefits identified at the start of the project and present a plan to realize them. In this way, the IT project manager is not simply a courier, handing over a new or enhanced system, he or she is providing a procedure to help the organization realize the benefits it expected when it started the project. The project manager is an active contributor of value to the company.

**Benefits are not effects**

One of the most popular sources of apparent benefit is savings in employment costs through layoffs, enabled by the conversion to a new technology. For example, if this $500,000 system will reduce workloads by the equivalent of ten clerical staff, each of whom costs us $50,000 per year in salary and benefits, we will save $500,000 in the first year alone. A payback period of just one year is compelling. But is it realistic?

In order to actually save $500,000, we will have to dismiss ten people. There are several reasons that this may not be possible:

* The appropriate people are protected by union contracts. Getting rid of them will be extremely expensive. If buyouts will cost an average of one year’s salary per employee, the total costs increase to a million dollars and the payback period doubles.
* The company was founded on a policy of employment protection. If an employee’s job is eliminated, the company has committed to find that person another job within the company. Hence the payroll cannot actually be reduced.
* The employees in the affected department are specialists and, while the workload of each will be reduced, the company cannot afford to lose the skills of any of them.
* The savings in workload do add up to a total of ten people, but they are distributed over a hundred people in such a way that no one (or two or ten) people end up with no work to perform.

In this example, the savings in workload are effects. Reducing someone’s workload by an hour a day is an effect, but it has no financial impact on the organization. In order to be a benefit, there must be a real, dollar, saving. Too many project justifications are based on effects, not benefits.

The acid test that distinguishes an effect from a benefit is the question, “How will this result save (or earn) money?” This question makes it clear that reducing workloads, to continue with the illustration, does not in itself save money; some other actions need to be taken. For example, the reduced workload may mean more time for people to complete assignments, resulting in increased quality and ultimately in higher sales. Or the reduced workload may make it possible to free up resources to improve internal processes or assist sales or solve longstanding irritations, all of which may be quantifiable in dollar terms. And of course, it may be possible to reduce staff and realize cost reductions. (In over thirty years of IT experience, I have never seen a project actually result in layoffs. That’s not to say it never happens, only that it is not common and certainly not easy.) The point is that an effect does not directly result in financial benefits, but it may enable them through other means.

**Benefits cannot be intangible**

One common theme in IT project justification is an inevitable list of “intangible benefits,” replete with catch phrases such as “state-of-the-art,” “flexible,” and, of course, “user-friendly.” The only problem is that there is no such thing as an intangible benefit. A benefit is real, tangible. Anything else is a collection of buzzwords designed to sell what is probably a marginally justified project. Projects that deliver real benefits do not need a list of intangibles.

One of the real ironies behind the focus on intangible benefits is that many of them do produce tangible results. For example, consider “user-friendly.” I will define this as a system characteristic in which the correct response to a screen state is more intuitively obvious to an average, untrained user than any possible incorrect one. (Contrary to some opinions, user-friendliness is not simply a matter of wrapping a windows-like interface around a poorly constructed design.)

Does user-friendliness, by my definition, lead to benefits? Of course. To identify just three, it reduces the need for users to consult documentation, thereby increasing productivity; it reduces training time and with it lost production while staff are in classes; and it reduces the rate of errors and the need for subsequent re-work. But how much will productivity be increased? How much will re-work diminish? These benefits are hard to quantify and, in some cases, even to measure, so writers of business cases take the easy way out and label them as “intangible” when what they really mean is, “We couldn’t be bothered trying to quantify this.”

However, quantifying such benefits is not difficult if, as recommended above, they are treated as goals and not as predictions. Now it becomes reasonable to say, “Because of the intuitive nature of the system, we intend to reduce the training budget by five hundred dollars per person per year and to increase transaction throughput by ten percent. In addition, we intend to reduce re-work costs by twenty percent.” Of course, the numbers in this example are for illustration only and presumably would be supported by some level of analysis in a real case, but the point is simply that it is easier to set targets than to predict results. Will you meet the targets? Of course not. You never do. Sometimes you fall short and sometimes you exceed them. But having a quantified target rather than a nebulous wish is the first step to providing real benefits to the organization.