

SESIÓN INTERACTIVA: ADMINISTRACIÓN

CITYTIME DE NUEVA YORK: UN PROYECTO DE SI QUE FRACASA

El proyecto CityTime de la ciudad de Nueva York comenzó con buenas intenciones. CityTime se creó para automatizar el cronometraje de la nómina para 80 agencias municipales y otras agencias de la ciudad, y en un intento de reducir los pagos de tiempo extra innmerecidos a los trabajadores de la ciudad, así como mejorar la contabilidad en todo el gobierno. Por ironía del destino, el proyecto se impregnó de fraudes en todos los niveles. El costo original estimado del proyecto era de alrededor de \$63 millones, pero CityTime terminó costando \$720 millones para cuando entró en pleno funcionamiento en 2011.

Los gerentes de proyectos de la organización de consultoría principal del proyecto, Science Applications International Corporation (SAIC), fueron acusados y condenados en 2014 por fraude y soborno, al igual que Mark Mazer, ex consultor de la oficina de administración de nóminas de la ciudad, quien había administrado el proyecto para la ciudad. En 2014, junto con otras dos personas, recibió una sentencia de veinte años en prisión. Preet Bharara, el abogado estadounidense de Manhattan, indicó que los contratistas y subcontratistas inflaron sistemáticamente los costos, cobraron excesivamente por el tiempo de los consultores y extendieron de manera artificial la fecha de terminación. De nuevo, la mayor razón de los aumentos inauditos en el presupuesto del proyecto fue la falta de una supervisión calificada. Los pocos empleados de gobierno que monitoreaban constantemente el proyecto, pretendieron no ver los costos cada vez mayores en que incurría SAIC y la falta de avance en el proyecto. Es posible que la creencia de que el software desarrollado para el sistema podría venderse a otros gobiernos fuera otra razón por la que la ciudad dejó que los costos aumentaran de manera atroz.

Se dice que Mark Page, director de presupuesto del alcalde de la ciudad de Nueva York, Michael Bloomberg, fue el portavoz que más defendió a CityTime. Tenía la esperanza de detener la tendencia de oficiales de policía, bomberos y demás trabajadores de la ciudad de edad avanzada, que recibían una compensación innecesaria por tiempo extra al final de sus carreras, quizás con la intención de incrementar sus pensiones. Page también quería limitar las demandas contra la ciudad por parte de los trabajadores que reclamaban que su pago era demasiado bajo por las horas que habían trabajado. Pero la experiencia de Page era en el área del derecho y no en sistemas de información, por lo cual no era muy apto para supervisar CityTime. Otras dependencias del gobierno, como el contralor de la ciudad, dejaron la mayor parte del proyecto en manos de Page. William C. Thompson, el contralor de la ciudad de 2002 a 2009, nunca auditó a CityTime a pesar de las numerosas advertencias sobre el proyecto por parte del personal. Un asistente del alcalde sugirió que la oficina del contralor había expresado al alcalde su

inquietud sobre el proyecto, pero que Page había ignorado o descartado esas inquietudes.

En el año 2000, el trabajo en el proyecto se transfirió del primer contratista (una subsidiaria de MCI) a SAIC. En vez del proceso común de licitación competitivo para los contratos, la ciudad simplemente optó por asignarlo a SAIC. Poco después de que SAIC tomara el control del contrato, el trabajo en CityTime cambió de un precio fijo a la facturación por horas. Esto, a su vez, infló los costos de \$224 millones en 2006 a un total de \$628 millones para 2009. Gracias a los contratos por horas, la ciudad se vio en dificultades por todo el desperdicio en que SAIC incurrió. Los términos de los contratos también cambiaban constantemente: otra compañía de consultoría que se contrató para ofrecer aseguramiento de calidad para CityTime enmendó su contrato 11 veces, incrementando su valor a casi \$50 millones en comparación con la cifra original de \$3.4 millones.

SAIC delegó la mayor parte del trabajo en CityTime a subcontratistas, con lo que se complicó todavía más la cadena de comando involucrada en el proyecto. El más sobresaliente de estos subcontratistas, Technodyne, recibió \$450 millones en fondos de parte de la ciudad. En la actualidad, más de 150,000 trabajadores de la ciudad usan CityTime para llevar el registro de asistencias y las solicitudes de permisos de ausencia, pero se estima que el costo por usuario del proyecto es de alrededor de \$4,000. El estándar de la industria para proyectos de este tamaño en ese tiempo era de entre \$200 y \$1,000 dólares. El estado de Nueva York había desarrollado un sistema para realizar tareas similares por sólo \$217 millones, lo que hace que la etiqueta de precio de \$720 millones de CityTime se vea incluso peor por la comparación.

En marzo de 2012 la ciudad recibió buenas noticias: SAIC acordó reembolsar a la ciudad más de \$500 millones por indemnización y multas para evitar un proceso federal por varias instancias de fraude en que estaba involucrado el proyecto CityTime. La ciudad recuperó la mayor parte de ese dinero y, según el alcalde Bloomberg, el reembolso de SAIC significó que los contribuyentes sólo tuvieran que pagar \$100 millones por CityTime. Sin embargo, el escándalo dejó una marca negativa para Bloomberg y su objetivo de modernizar los sistemas de información de la ciudad.

El ayuntamiento de la ciudad de Nueva York convocó a una audiencia para responder a los excesos de costos que perjudicaron el presupuesto de ambos proyectos. La administración de Bloomberg prometió una vez más revisar la forma de manejar los proyectos complejos, multimillonarios, de tecnología. Uno de los cambios propuestos fue analizar primero el software comercial antes de desarrollar software personalizado sin que haya una necesidad real de

hacerlo. La ciudad también indicó que facturará a los contratistas a medida que se cumplan los hitos de referencia de funcionalidad, en vez de que cobren por horas para evitar sociedades futuras como SAIC; además, asegurará que los proyectos tecnológicos multimillonarios sean supervisados por expertos calificados, en vez de administradores de gobierno de otras áreas sin experiencia en administración de proyectos.

Según Mark G. Peters, comisionado del departamento de investigación de la ciudad de Nueva York, se ha llevado a cabo un escrutinio más minucioso del gasto en tecnología de la información en aras de la investigación de CityTime. En marzo de 2014 dirigió la agencia para diseñar nuevos protocolos de control interno para los contratos de tecnología. El alcalde Bill de Blasio se comprometió a mantener los más elevados estándares de supervisión

entre agencias gubernamentales y servicios municipales, para evitar que en el futuro ocurran incidentes costosos como el escándalo de fraude de CityTime.

Fuentes: Reuters, "Three men Get 20-Year Sentences in New York City Payroll Fraud Case", *New York Times*, 28 de abril de 2014; Robert N. Charette, "Three Guilty Pleas in NYC'S CityTime Payroll System Fraud Case", *IEEE Spectrum*, 21 de junio de 2013; Jennifer Fermino, "Bloomberg Says New York City 'Lucky' It Had \$500 Million CityTime Fraud", *New York Daily News*, 26 de julio de 2013; www.nyc.gov, visitado el 17 de agosto de 2013; "CityTime", *New York Times*, 14 de marzo de 2012; Michael M. Grynbaum, "Contractor Strikes \$500 Million Deal in City Payroll Scandal", *New York Times*, 14 de marzo de 2012; Robert Charette, "New York City's \$720 Million CityTime Project a Vehicle for Unprecedented Fraud Says US Prosecutor", *IEEE Spectrum*, 21 de junio de 2011; David W. Chen, Serge F. Kovalski y John Eligon, "Behind Troubled City Payrol Project, Lax Oversight and One Powerful Insider", *New York Times*, 27 de marzo de 2011.

PREGUNTAS DEL CASO DE ESTUDIO

1. ¿Qué tan importante era el proyecto CityTime para la ciudad de Nueva York? ¿Cuáles eran sus objetivos y sus beneficios anticipados de negocios?
2. Evalúe los factores de riesgo clave en este proyecto.
3. Clasifique y describa los problemas a que se enfrentó el sistema CityTime durante su implementación. ¿Qué factores de administración, organización y tecnología fueron responsables de estos problemas?
4. ¿Cuál fue el impacto de negocios de la deficiente implementación de CityTime? Explique su respuesta.
5. Describa las etapas que deberían haberse llevado a cabo para evitar esos resultados negativos en este proyecto.

La Sesión interactiva sobre organizaciones ilustra algunos de los problemas que acabamos de describir. A medida que lea este caso, trate de determinar por qué se desechó este sistema y el rol que desempeñó la administración del proyecto en el resultado.

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Un **proyecto** es una serie planeada de actividades relacionadas para lograr un objetivo de negocios específico. Los proyectos de sistemas de información implican el desarrollo de nuevos sistemas de información, la mejora de sistemas existentes o, tal vez, la actualización o reemplazo de la infraestructura de tecnología de información (TI) de la empresa.

La **administración de proyectos** se refiere a la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas para lograr objetivos específicos dentro del presupuesto especificado y las restricciones de tiempo establecidas. Entre las actividades de administración de proyectos están el planear el trabajo, evaluar el riesgo, estimar los recursos requeridos para realizar el trabajo, organizarlo, adquirir recursos humanos y materiales, asignar tareas, dirigir actividades, controlar la ejecución del proyecto, informar sobre el progreso y analizar los resultados. Como en otras áreas de la empresa, la administración de proyectos para los sistemas de información debe lidiar con cinco variables principales: alcance, tiempo, costo, calidad y riesgo.

El **alcance** define qué trabajo se incluye o no en un proyecto. Por ejemplo, el alcance del proyecto para un nuevo sistema de procesamiento de pedidos podría ser contener nuevos módulos para introducir pedidos y transmitirlos a producción y contabilidad, pero sin cambios en los sistemas relacionados de cuentas por cobrar, fabricación, distribución o control de inventario. La administración de proyectos define todo el trabajo