

## **ITIL Gestión del portafolio de servicios**

Claudia Pachuca & Paul Cárdenas

Claudia Pachuca & Paul Cárdenas  
Universidad Iberoamericana, Prolongación Paseo de la Reforma 880, Alvaro Obregon, Lomas De santa Fe, 01219  
Ciudad de México, D.F., México

M.Ramos, P. Solares.(eds.) Ciencias de la Tecnología de la Información -©ECORFAN, México D.F., 2015.

## Abstract

This article describes the Portfolio Management Services ITIL (Information Technology Infrastructure Library) as it does through a management model, structuring roles, functions, establishing channels of communication and strategic planning, it is possible to formulate innovative strategies for modernization of IT services within an organization considering the quality and timeliness of service areas offered, results of experience and analysis of an organizational.

Describe as through a management model, structuring roles, functions, establishing channels of communication and strategic planning, it is possible to formulate innovative strategies for modernization of IT services in an organization considering the quality and timeliness of service provided , results of the experiment and analysis of an organizational context known.

The topics covered emphasize a management model in regard to providing IT services area in a particular organization, a strategic analysis to identify the elements that give value to the customer regarding the proposed disciplines to provide a service quality, a portfolio in which service lines are determined, the definition of business units and service consistent with the proposed management model, strategic direction through which the action plans are offered to strategically align management service with business objectives, a detailed description of the roles and functions to be played by strategic areas and interdisciplinary groups that make up the model to ensure that the service provided by the IT provider maintains adequate, timely and effective technological elements have been agreed with the client with the requirements and controlled costs and times.

## Introducción

Observando la importancia de la implementación de la Gestión del Portafolio de Servicios de ITIL (Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información), dentro de las organizaciones para la entrega de un servicio de TI de calidad los temas que se abordan hacen énfasis en un modelo de gestión en lo que respecta al área proveedora de servicios TI en una organización particular, un análisis estratégico para identificar los elementos que dan valor al cliente con respecto a las disciplinas propuestas para ofrecer un servicio con calidad, un portafolio en el cual se determinan las líneas del servicio, la definición de unidades del negocio y del servicio coherentes con el modelo de gestión propuesto, el direccionamiento estratégico a través del cual se ofrecen los planes de acción para alinear estratégicamente la gestión del servicio con los objetivos del negocio, una descripción detallada de los roles y funciones que deberán desempeñar las áreas estratégicas y los grupos interdisciplinarios que componen el modelo para garantizar que el servicio ofrecido por el proveedor de TI mantiene los elementos tecnológicos adecuados, oportunos y eficaces que han sido acordados con el cliente con los requisitos establecidos y con los costos y tiempos controlados.

"El mundo de hoy presenta amenazas y oportunidades para las organizaciones, éstas podrán afrontarlas, en la medida que se preparen para ello.

La empresa orientada a resultados no es una moda más, es la necesidad de racionalizar recursos para trabajar la perentoria respuesta oportuna a clientes que exigen lo que están pagando por productos y servicios de excelente calidad" [1]

A lo anterior se añade la necesidad de tener calidad en lo que se hace; en la actualidad, para las organizaciones el concepto de calidad trasciende las características físicas y funcionales de los bienes y servicios.

Esta idea está enmarcada en un ambiente competitivo, que requiere una cultura de gestión orientada hacia los procesos, personas y servicios mediante la mejora continua. Teniendo en cuenta la necesidad de alinear el negocio con el uso de las TI, se requiere optimizar la tecnología en cualquiera de los niveles de la organización a fin de mantener procesos eficientes y de esta manera crecer a costes razonables y predecibles. Uno de los grandes problemas que se enfrentan hoy en lo que a la prestación de servicios se refiere, es el de garantizar la prestación de un servicio conforme a las necesidades del usuario sin incurrir en costos o esfuerzos adicionales.

La calidad y la satisfacción del cliente son parámetros que varían de acuerdo a la percepción del consumidor, las metas y la visión institucional dependen en sí de los lineamientos que la alta dirección defina en propósito de su desarrollo.

**Tabla 9** Desafíos de la implementación de ITSM

Desafíos	2013	2011	2010	2009	2008
Obtener recursos	33%	17%	12%	-	-
Que el negocio comprenda los objetivos	22%	29%	22%	-	-
Generar una cultura de cambio	22%	20%	22%	34%	46%
Adquirir habilidades relacionadas con el proyecto	11%	11%	17%	-	-
Adquirir financiamiento/difícil justificar ROI	11%	2%	5%	28%	22%
Mantener el ímpetu	-	3%	3%	-	-
Obtener el respaldo ejecutivo	-	18%	19%	-	-
Otro	-	-	-	38%	32%

La metodología ITIL (Information Technology).

Infraestructura Library - Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información), es una metodología de mejores prácticas donde se propone métodos probados por organizaciones que han sido casos de éxito para la gestión de los servicios informáticos.

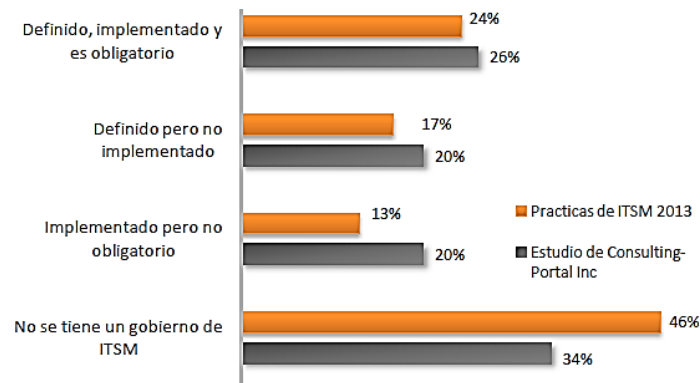
Una organización está compuesta entre otros elementos de personas, objetivos, recursos y procesos; su cultura organizacional, metas, dinamismo, talento humano, conocimiento y métodos de trabajar impactan de manera importante su capacidad de producir un servicio con calidad, aceptable al usuario y por consiguiente influyen para que sea competitiva y para que subsista en el entorno.

La gestión de servicios de Tecnologías de Información es un conjunto de capacidades organizacionales especializadas en proporcionar valor a los clientes en forma de servicios [2].

Para proveer y gestionar de forma eficaz los servicios a lo largo de su ciclo de vida, resulta imprescindible definir y adoptar un conjunto de metodologías o buenas prácticas.

Si estas buenas prácticas se agrupan y estructuran en procesos, este conjunto de procesos del área de provisión y gestión de servicios, puede utilizarse para emplear el concepto de ciclo de vida de producto completo que abarque también todos los aspectos relacionados con la provisión y gestión de los servicios.

Esta metodología fue seleccionada a través de un proceso de revisión bibliográfico en el cual se calificaron mediante criterios de evaluación, varias alternativas de solución [3].

**Gráfico 9** Estado actual del gobierno de ITSM

Tomando en cuenta lo anterior, surge una pregunta: ¿Qué es lo que buscan las organizaciones? ¿Cómo hacemos que las organizaciones determinen que es de valor?

Siendo la pregunta anterior uno de los retos en las organizaciones, es como definimos que realmente lo que proporcionamos como área de TI es valioso para la organización. Para lo anterior ITIL nos ofrece un marco de referencia para la gestión de servicios, el cual a su vez tiene un proceso llamado Gestión de portafolio de servicios.

La meta primordial del proceso llamado Gestión de Portafolio de servicios es ser una guía de gestión basada en la calidad del servicio, potencializando el capital humano, el conocimiento, resultado de su operación y el control de sus actividades orientadas a la satisfacción del cliente.

Se busca organizar la estructura de trabajo, establecer herramientas y mecanismos eficientes de comunicación, establecer una estructura por procesos que es una de las alternativas para responder a esos nuevos desafíos; la identificación, delimitación y control permiten asignar parámetros y responsabilidades medibles, para definir las verdaderas contribuciones en el quehacer de las personas, justificando la inversión en ellas bajo criterios de desempeño más objetivos y precisos.

**Tabla 9.1** Liderazgo en la gestión de servicios de T.I.

Liderazgo	2013	2011	2010	2009	2008
Director/Gerente T.I.	59%	60%	59%	64%	61%
Director/Gerente de Unidad de Negocio	12%	7%	13%	7%	2%
Ejecutivo Senior T.I.	8%	6%	3%	3%	7%
Ejecutivo Senior de Negocios	1%	1%	3%	1%	2%
CEO u otro ejecutivo de negocio	7%	5%	6%	8%	5%
Gerente de Servicios	4%	5%	6%	3%	7%
Otro, especifique	8%	15%	8%	10%	10%

## 9 Definición del portafolio de servicios

La importancia de que todos los servicios que están bajo nuestra responsabilidad, como departamento de TI, deben de estar gestionados a lo largo de su ciclo de vida, esto quiere decir, desde que el servicio es concebido como una idea, como una propuesta y pasando por su estado de operación hasta que el servicio es retirado, por lo que debemos plantear algunos estados por los cuales esos servicios deben pasar a través del Portafolio de Servicios, ITIL nos indica que son 3 estados generales:

- El primero de ellos es el Pipeline de Servicios, cuando un servicio se concibe como una propuesta, ingresa al pipeline (marketing).
- Catálogo de Servicio, servicios que ya están en Operación, incluyendo los que ya tienen tiempo operando.
- Servicios retirados, un servicio llega al fin de su vida útil (cuando deja de aportar valor).

Los servicios que entran al pipeline son esos servicios propuestos, los cuales tienen que ser analizados de alguna forma, siendo el caso de negocio la herramienta que nos va a permitir que solo algunos de los servicios que ingresan al pipeline sean autorizados. El caso de negocio es la herramienta que nos va a permitir tomar decisiones de en cuál de estas propuestas si se va a invertir dinero, esta es la herramienta que nos va a permitir que las propuestas sean autorizadas, para que el servicio empiece a ser construido, empiece a ser diseñado y en algún punto ponerlo en operación.

Tomando en cuenta estos conceptos en algún punto los servicios que ya están autorizados van a pasar al catálogo de servicios y van a estar en operación durante su ciclo de vida útil, una vez que termina su vida útil pasan a los servicios retirados, este es el concepto del portafolio de servicios como lo maneja ITIL. Para lograr este cometido ITIL propone básicamente un proceso que se llama la gestión de portafolios de servicios, este proceso debe:

- Asegurar que haya una continuación adecuada de los servicios que equilibren las inversiones.

Para lograr las metas de negocio y para lograr aportar ese valor, se busca que los servicios que estamos proponiendo cumplan las metas de la organización, permitiendo:

- Tomar decisiones sobre las inversiones.
- Evaluar como los servicios se habilitan en ese logro de los objetivos estratégicos.
- Trazar la inversión a lo largo de su ciclo de vida del servicio desde que es una propuesta hasta que lo retiramos.

Es decir, si no hay una relación directa entre esos servicios propuestos estos no van a ser autorizados. Implementar un servicio es una cuestión de dinero, básicamente, tiene que ver con una cuestión de autorizar la inversión para construir ese servicio para lograr las metas del negocio. ITIL propone 4 actividades básicamente para que deban llevarse a cabo para la gestión de portafolios de servicios.

- Definir qué servicios tenemos, cuales son los que vamos autorizar, casos de negocio.
- Analizar propuesta de valor que cada servicio tiene, que es lo que aporta en beneficio, prioridad.
- Aprobar inversiones, y asegurar que hay recursos suficientes, cuando no hay un entendimiento claro por parte del negocio o por parte de TI, acerca de esta propuesta de valor, si se puede autorizar alguna inversión, pero no será suficiente, entonces debemos recortar las capacidades de esa propuesta y por lo tanto no vamos a cubrir con el requerimiento de negocio.

- Formalizar , documentar y comunicar que se ha autorizado cierto servicio ( Service Charter, es el lineamiento de lo que el servicio es, cual necesidad es la que va a resolver y cuál es el monto estimado de inversión que se va a necesitar) [4].

Las organizaciones son entidades dinámicas y constantemente están generando requerimientos nuevos, una de las responsabilidades de las áreas de TI es hacer que se cumplan estos requerimientos que tiene el negocio y la organización manteniéndolos alineados. Siendo una de las herramientas el portafolio de servicios.

ITIL nos dice que, para poder lograr esta aportación de valor , para controlar y tomar las decisiones que aporten valor al negocio debemos enfocarnos en las siguientes metas generales, con la gestión del portafolio.

Una apropiada combinación de inversiones que sea definida y alineada con la estrategia empresarial, es decir, aquello que no esté relacionado con la estrategia de negocio no tiene caso evaluarlo.

Fuentes de financiamiento son identificadas y disponibles, de nada sirve hacer propuestas si no tenemos un financiamiento adecuado para ello. Los casos de negocio son evaluados y priorizados antes que los fondos sean asignados.

Existe una vista amplia y exacta del desempeño del portafolio de inversiones, necesitamos saber monitorear si la toma de decisiones fue la correcta.

Cambios al programa de inversiones son reflejados en los portafolios relevantes de servicios de TI, activos y recursos, es decir, por necesidades de negocio se debe invertir en alguna modificación a los servicios.

Los beneficios han sido realizados debido al monitoreo de los beneficios, es decir, no es simplemente dar la inversión, si no ver que se den los beneficios [5-9].

**Tabla 9.2** Métricas de evaluación calidad del servicio T.I.

Métrica calidad servicios T.I.	2013	2011	2010	2009
Satisfacción del cliente/usuario	34%	38%	38%	56%
Costo del servicio	20%	18%	21%	6%
Capacidad/madurez en procesos integrados	13%	18%	16%	6%
No se evalúa formalmente el desempeño	13%	14%	10%	13%
Capacidad/madurez en procesos aislados	8%	8%	9%	2%
No sé	8%	2%	2%	11%
ROI (retorno sobre la inversión)	-	-	-	6%
Otro	3%	3%	3%	-

ITIL establece cuales son básicamente las prácticas que se tienen que realizar en la gestión del portafolio.

## 9.1 Métodos y resultados

Una matriz RACI, básicamente lo que nos dice son las responsabilidades que tienen los diferentes actores/roles que participan dentro de un proceso, teniendo 4 niveles de responsabilidad.

A continuación veremos cómo están involucrados estos roles en las metas de la gestión del portafolio, como lo establece ITIL:

### Primera Práctica.

La toma de decisiones no está dentro de la parte de TI, si no del negocio. Para lograrlo y ver que se está haciendo de manera adecuada, ITIL nos da indicadores específicos para lograr la entrega de valor.

Hay que tener un medidor de porcentaje de satisfacción con los reportes de monitoreo del portafolio.

El cual nos indique cual es el grado de satisfacción de la alta dirección a cerca de la contribución de TI en la estrategia empresarial, es decir, ¿Que también lo está haciendo TI desde el punto de negocio?

### Segunda práctica.

Determinar la disponibilidad de las fuentes de financiamiento, de donde se obtiene el dinero, aquí el rol es del director financiero y el director de TI, así como la oficina de gestión de valor también es consultada.

¿Cuáles son las métricas que aplican en esta práctica?

La relación que hay entre los fondos disponibles y los fondos asignados y después la relación entre los fondos asignados y los fondos utilizados.

### Tercera práctica.

Evaluar y seleccionar los programas que se van a financiar y aquí el rol es el del director de la empresa, por que define la estrategia de la organización y se apoya de diferentes roles de la organización.

Los indicadores son los porcentajes de unidades negocio involucradas en el proceso de evaluación y priorización.

### Cuarta Práctica.

Monitoreo, optimizar y reportar el desempeño del portafolio de inversiones, hay que hacer un monitoreo para ver si efectivamente estas inversiones dan el fruto esperado y quien se encarga de esto , la oficina de gestión de valor.

El comité que define la estrategia el encargado y se apoya de diferentes roles dentro de la organización.

Los indicadores son, el nivel de satisfacción con los reportes de monitoreo del portafolio

### Quinta Práctica.

Gestionar el logro de los beneficios, todo proyecto deben estar ligados a los beneficios que está esperando la organización, el rol aquí lo llevan los ejecutivos del negocio.

Aquí el indicador es el porcentaje de inversiones para los cuales los beneficios se han realizado y que son comparados con los casos de negocio [10-11].

**Tabla 9.3** Beneficios percibidos con la implementación de ITIL

Beneficios percibidos implementación ITIL	2013	2011	2010	2009
Mejorar la calidad y el nivel de servicio	87%	100%	100%	100%
Aumentar la satisfacción del cliente	60%	85%	78%	58%
Procesos estandarizados y más efectivos	57%	78%	43%	63%
Mejora Continua del Servicio	56%	58%	58%	61%
Mejorar la interacción de T.I. con el resto del negocio	50%	54%	42%	51%
Adoptar una metodología común de procesos en T.I.	49%	73%	29%	50%
Alineación de los servicios, procesos y metas con los requerimientos de la organización	46%	61%	36%	62%
Reducir el tiempo de afectación en los servicios de T.I.	43%	58%	25%	43%
Reducción de costos	28%	31%	46%	22%
Mejorar la productividad de la empresa	18%	40%	37%	28%
Ventaja competitiva ante otros proveedores	4%	21%	22%	16%

## 9.2 Conclusiones

Es indispensable una mezcla sinérgica entre tres factores: Personas, Procesos y Productos. Dentro del portafolio se deben tener en cuenta los procesos de Gestión de la Calidad del Servicio de la metodología seleccionada que incluyen todas las actividades de la organización y que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad de modo que el servicio satisfaga las necesidades por las cuales existe.

Para implementar en nuestra realidad el proceso del portafolio de servicios es necesario:

1. Obtener el respaldo de la alta dirección.
2. Integrar un comité para la gestión del portafolio.
3. Establecer criterios que sean claros para la evaluación para los casos de negocio.
4. Definir y medir indicadores relevantes.
5. Mejorar continuamente.

En general la gestión del portafolio, es uno de los aspectos más menospreciados dentro de las prácticas de TI, muy pocas organizaciones tienen implementado un proceso para gestionar los portafolios de servicio para una entrega de un servicio de TI de calidad.

## 9.3 Referencias

- [1] Mejía, Melba Lida. (2004). Estructuras y cargos por procesos, orientados a resultados. *Scientia Et Technica*, Agosto-Sin mes, 203-208.
- [2] Laboratorio Nacional de Calidad de Software, Guía avanzada de gestión de servicios, Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación (INTECO), 2008.
- [3] Medina, Y. C. y Rico, D. Modelo de gestión de servicios para la Universidad de Pamplona: ITIL. *Revista Scientia et Technica*, v. XIV, n. 39. IX 2008.
- [4] Toro, J. Acuerdo de niveles de servicio puerta entre el diseño y la implementación de servicios de TI. Universidad Nacional de Colombia (Medellín). 2008.



- [5] Office of Government Commerce, ITIL Version 3 Service Strategy, OGC, 2007.
- [6] Office of Government Commerce, ITIL Version 3 Service Design, OGC, 2007.
- [7] Office of Government Commerce, ITIL Version 3 Service Transition, OGC, 2007.
- [8] Office of Government Commerce, ITIL Version 3 Service Operation, OGC, 2007.
- [9] Office of Government Commerce, ITIL Version 3 Continual Service Improvement, OGC, 2007.
- [10] Peña Carabali Sady (2012). Guía para la gestión de servicios de TI basada en ITIL V3. Universidad EAN (Bogota), 28-30.
- [11] Cannon, D. (2011). Chapter 6. Organizing for service strategy. ITIL Service Strategy (pp. 317-339). The Stationery Office. ITIL Best Management Practice.