

Boletín de Asesoría Gerencial*

Gestión de la demanda de Tecnología de Información:
Una planificación efectiva a los requerimientos del negocio

No. 10 - 2009

Contenido Cerrar Imprimir Página anterior Página siguiente



ESPIÑEIRA, SHELDON y ASOCIADOS

Firma miembro de

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Contenido

Haga click en los enlaces para navegar a través del documento



Haga click en los enlaces para llegar directamente a cada sección

- ▶ [Introducción](#)
- ▶ [Situaciones comunes en las organizaciones](#)
- ▶ [Proceso de Gestión de la Demanda de TI](#)
- ▶ [Gestión de la Demanda Operacional](#)
- ▶ [Gestión de la Demanda Estratégica](#)
- ▶ [Como identificar el nivel de madurez del proceso de Gestión de la Demanda es su organización?](#)
- ▶ [Mejores prácticas que soportan un Proceso de Gestión de la Demanda de TI](#)
- ▶ [Conclusiones](#)
- ▶ [Créditos / Suscribirse](#)

Boletín de Asesoría Gerencial

Gestión de la demanda de Tecnología de Información: Una planificación efectiva a los requerimientos del negocio



Introducción

Ofrecer al negocio una gestión efectiva de sus requerimientos exige de la organización de TI con una eficiente gestión de la demanda donde se considere aquellos requerimientos que además se originen de sus operaciones y planes. En relación con este planteamiento, se deben analizar las siguientes interrogantes:

- ¿La función de TI cuenta con un proceso de gestión de demanda claramente definido?
- ¿Se tiene control sobre las capacidades del personal y los recursos de TI para atender la demanda en los tiempos solicitados?
- ¿Existe un nivel de interacción suficiente entre la función de TI y el negocio para presentar

estatus de sus requerimientos, definir estrategias y tomar decisiones en conjunto con base a la factibilidad, prioridad y complejidad del requerimiento?

- ¿Los requerimientos que provienen de procesos de TI (Incidentes, Cambios y Problemas) son atendidos bajo un esquema de planificación estructurado e integrado con la demanda del negocio?
- ¿La función de TI posee indicadores de gestión claramente definidos y un esquema de reporte a la alta gerencia de la organización?

Si las respuestas en alguna de estas preguntas no son positivas, puede significar que la función de TI actualmente presenta cualquiera de estas situaciones:

- Se atribuye decisiones en relación con la operativa del negocio que deben ser tomadas por otras áreas
- Presenta retrasos en la solución de problemas y entrega de requerimientos a la organización sin poderlos justificar
- Maneja un alto porcentaje de actividades reactivas y de emergencias
- Presenta continuas fallas de los sistemas y servicios, y eventualmente éstos no son atendidos con la importancia que ameritan por parte del negocio.

Boletín de Asesoría Gerencial

Gestión de la demanda de Tecnología de Información: Una planificación efectiva a los requerimientos del negocio

Situaciones comunes en las organizaciones

El adecuado manejo de los requerimientos a la función de TI, es una labor compleja que requiere de un proceso definido, organizado y adaptado a las necesidades de la organización. Generalmente, la recepción de estos requerimientos por el área de TI se hace de manera descentralizada, de forma tal que el usuario recurre directamente a la persona que supone puede atender sus necesidades. En consecuencia, cada quien establece sus criterio para lidiar entre las instrucciones impartidas jerárquicamente y estos requerimientos entregados informalmente.



Para visualizar la Figura No. 1 haga click en el icono.

Figura 1. Solicitudes de Requerimientos a TI captadas de manera descentralizada

Como consecuencia de este esquema, se presentan comúnmente las siguientes situaciones:

- Múltiples requerimientos solicitados a TI con alta prioridad que requieren recursos tecnológicos y humanos, pudiendo generar retrasos en el cumplimiento de los tiempos solicitados o la calidad de servicio requerido. En estos casos suele ser el individuo que atiende los requerimientos quien decide cual se atenderá primero, rol que no le corresponde.
- Entendimiento inadecuado del requerimiento o ambigüedades del mismo, generando un producto que no satisface al solicitante.
- Requerimientos captados de manera descentralizada por parte de TI, sobre la base de la “amistad”, donde suele llamarse a personas de confianza para realizar ajustes o cambios sin pasar por canales regulares.
- Requerimientos que no agregan valor al negocio y que consumen recursos necesarios para la atención de otras solicitudes. Estos requerimientos, por lo general no son analizados detalladamente por TI en conjunto con el negocio previo al ejecútense de los mismos.
- Duplicidad de requerimientos provenientes de diferentes áreas de la Organización, a los cuales se les asignan recursos que pudieran ser utilizados para atender otros. Esta situación, se presenta comúnmente por la ausencia de reuniones de planificación y validación de requerimientos con el negocio.

Boletín de Asesoría Gerencial

Gestión de la demanda de Tecnología de Información: Una planificación efectiva a los requerimientos del negocio



Situaciones comunes en las organizaciones (continuación)

Estos escenarios confrontan a la alta gerencia de la función de TI con tres situaciones típicas que afectan la percepción del servicio prestado al negocio:

- Dificultad para demostrar el valor de TI ante el negocio.
- El servicio de TI es continuamente cuestionado, y no se aprecian los esfuerzos realizados por parte del personal.
- Dificultad para obtener aprobación de presupuestos para cumplir con los niveles de servicios requeridos.

Proceso de Gestión de la Demanda de TI

El proceso de Gestión de la Demanda de TI permite clasificar y planificar la totalidad de requerimientos que ingresan a TI en común acuerdo con sus solicitantes. Bajo este esquema se puede definir de manera certera la factibilidad, prioridades, tiempos, complejidad, recursos y las métricas a ser empleadas para medir la eficiencia de TI y la calidad en la resolución de los requerimientos atendidos.

El proceso de Gestión de Demanda de TI comprende dos (2) grandes áreas:

- Gestión de la Demanda Operacional: se refiere a los esfuerzos orientados a la captación, entendimiento y atención de los requerimientos

solicitados por el negocio, internos a TI, auditoría y seguridad, con el fin de asegurar la continuidad operativa, tanto a nivel de infraestructura, como a nivel de software.

- Gestión de la Demanda Estratégica: se refiere a los esfuerzos orientados a la evaluación de oportunidades que son parte del portafolio del proyectos de TI, los cuales pudieran transformarse en inversión, y que se traducirán en servicios innovadores para el negocio.



Para visualizar la Figura No. 2 haga click en el icono.

Figura 2. Modelo de atención de Gestión de la Demanda

Boletín de Asesoría Gerencial

Gestión de la demanda de Tecnología de Información: Una planificación efectiva a los requerimientos del negocio

Gestión de la Demanda Operacional

El primer paso para la implantación del proceso de Gestión de la Demanda, es administrar de manera eficiente la atención de los requerimientos de TI. Para ello no existe un estándar rígido a cumplir, el proceso puede variar entre una organización y otra, sin embargo, existen características necesarias para contar con un proceso eficiente que brinde altos niveles de servicio al negocio. A continuación se presentan las características a ser consideradas:

- El proceso debe tener un área centralizadora de los requerimientos, ya sea un Service Desk como lo expone ITIL⁽¹⁾, o un área cuyas funciones puedan ir más allá de la captación del requerimiento.
- Limitar la capacidad para generar solicitudes de requerimientos en personal con conocimiento del negocio, con el fin de evitar solicitudes que no agreguen valor.
- El proceso debe contar con un área intermediación entre las áreas resolutoras de TI y las áreas del negocio, que asegure el entendimiento de cada requerimiento y traducirlo a un lenguaje técnico comprensible para el personal de TI, y de esta forma evitar ambigüedades en la solicitud del requerimiento.
- Deben existir comités con representantes de las áreas del negocio, y el área intermediaria de TI, con el fin de acordar aspectos como:
 - Establecer la prioridad de los requerimientos que pudieran estar consumiendo la mayor parte del recurso humano de TI, de tal manera que sean las áreas de negocio que decidan.
 - Establecer los acuerdos de niveles de servicio entre la función de TI y las unidades del negocio.
 - Analizar, aprobar o rechazar aquellos requerimientos que impliquen una inversión considerable de recursos.
 - Informar el estatus de los requerimientos.
- Concientizar al personal acerca del cumplimiento del procedimiento para solicitar requerimientos.
- Establecer métricas asociadas al cumplimiento de los tiempos y calidad de servicios en la atención de requerimientos.

⁽¹⁾ ITIL – Information Technology Infrastructure Library – Es un compendio de buenas prácticas relacionadas a procesos de TI.

Boletín de Asesoría Gerencial

Gestión de la demanda de Tecnología de Información: Una planificación efectiva a los requerimientos del negocio



Gestión de la Demanda Estratégica

Al igual que para el manejo de requerimientos, para la implantación del proceso de Gestión de la Demanda, no existe un estándar rígido a cumplir, sin embargo, existen características que debe presentar en todas las organizaciones, con el fin de cumplir con los objetivos del proceso:

- Contribuir a la planificación estratégica de TI, con base a la información que se maneja asociada a las necesidades del negocio.
- Definir y actualizar el portafolio de servicios de TI.
- Proveer la información necesaria para la planificación del presupuesto tomando en consideración los proyectos, los recursos, costos y prioridades.

- Mantener una clara comunicación con el negocio con respecto a los gastos de TI, y promover una contabilización de costos basado en objetivos y la eventual transferencia de los mismos a las unidades del negocio beneficiadas.
- Comunicar recurrentemente al negocio el cumplimiento o desviaciones en el presupuesto, gastos e inversión de TI.
- Mantener informado al negocio del cumplimiento de los proyectos que afectan directamente la planificación estratégica de TI.
- Presentar los logros efectuados por las áreas de TI en cuanto a la aportación de valor al negocio.
- Presentar indicadores de gestión al negocio en cuanto a la calidad de prestación de servicio (cumplimiento de tiempos, disponibilidad, requerimientos atendidos, etc.).

¿Como identificar el nivel de madurez del proceso de Gestión de la Demanda es su organización?

De acuerdo con el grado de madurez de un proceso de Gestión de la Demanda, éste puede estratificarse en las organizaciones en los siguientes niveles de madurez:

Nivel 1. Reactivo

Los niveles de gastos de TI no son planificados, donde no se ven claramente el valor que se proporciona al negocio. Como principales características se pueden mencionar:

- Inexistencia de una estrategia formal de TI.
- Inexistencia del portafolio de proyectos y servicios de TI.

Boletín de Asesoría Gerencial

Gestión de la demanda de Tecnología de Información: Una planificación efectiva a los requerimientos del negocio



¿Como identificar el nivel de madurez del proceso de Gestión de la Demanda es su organización? (continuación)

- La asignación de recursos para proyectos o priorización de los requerimientos que son realizadas bajo presión o mandato.
- Los criterios de decisiones se basan en costos, más no en beneficios.

Nivel 2. Planificado

Existe la figura del interlocutor entre TI y el negocio, con el fin de planificar y tomar las decisiones de TI. Como principales características se pueden mencionar:

- La planificación estratégica de TI se desarrolla después de los planes del negocio.

- Está definido el portafolio de proyectos y servicios de TI (repositorio simple).
- Los recursos son otorgados de forma más racional.
- La atención de requerimientos se realiza formalmente.
- La priorización de proyectos se realiza formalmente.
- Se introducen métricas de cumplimiento, calidad y aportación de valor.
- Se realizan evaluaciones de riesgos y disponibilidad.

Nivel 3. Definido

Están integradas la planificación de TI con las metas del negocio, existiendo además una transparencia total de los servicios y costos de TI.

Como principales características se pueden mencionar:

- La planificación estratégica de TI se desarrolla junto con los planes del negocio.
- Están definidas las clases de portafolio y objetivos para todos los servicios de TI.
- El portafolio de servicios es utilizado para la priorización de los proyectos o requerimientos.
- El negocio y TI tienen responsabilidad conjunta.
- La priorización de los requerimientos viene establecida por el negocio.
- Priorización formal y conjunta para todos los proyectos y servicios de TI.
- Los criterios de decisiones son equilibrados (costes, riesgos, beneficios).
- El negocio planifica sus requerimientos con ayuda de TI.
- Se realizan auditorías orientadas al rendimiento del portafolio de TI.

Boletín de Asesoría Gerencial

Gestión de la demanda de Tecnología de Información: Una planificación efectiva a los requerimientos del negocio

¿Como identificar el nivel de madurez del proceso de Gestión de la Demanda es su organización? (continuación)

Nivel 4. Optimizado

El negocio es responsable en conjunto con TI de las funciones del proceso de Gestión de la Demanda, incrementando el valor y la innovación de los servicios ofrecidos por TI.

- Se desarrolla la estrategia de TI de forma dinámica junto con el plan de negocio.
- Se depura el catálogo de servicios para incluir los prestados por terceros.
- Las unidades de negocio tiene responsabilidad directa en la prestación de los servicios de TI.

- Las unidades de negocio financian directamente sus gastos de TI.
- El proceso de priorización es dinámico, facilitado por el negocio.
- El retorno del portafolio de TI es calculado a nivel de las unidades de negocio.



Mejores prácticas que soportan un Proceso de Gestión de la Demanda de TI

Un proceso de Gestión de la Demanda debe ser soportado por las mejores prácticas del mercado, tales como: ITIL y CobiT tanto para Gestión de la Demanda Operacional como Estratégica.

En cuanto a la nueva versión de ITIL, incorpora en su libro “Service Strategy” (Estrategias de Servicio), el proceso de Gestión de la Demanda, así como el servicio “Administración del Portafolio de Servicio”. Sin embargo, en los otros libros se describen procesos que soportan la Gestión de la Demanda Operacional, tales como: Gestión de Requerimientos y Gestión de Cambios.

Boletín de Asesoría Gerencial

Gestión de la demanda de Tecnología de Información: Una planificación efectiva a los requerimientos del negocio



Mejores prácticas que soportan un Proceso de Gestión de la Demanda de TI (continuación)

Asimismo, COBIT contempla dentro de sus dominios los procesos de: Planificación Estratégica de TI, Administración del Portafolio de TI, Administración de los Costos, Manejo de Proyectos, Manejo del Cambio, entre otros procesos que apoyan la Gestión de la Demanda de TI.

Estas mejores prácticas ampliamente conocidas, y desarrolladas por expertos en el área, representan una línea base que permiten a las organizaciones emprender el camino a la implantación del proceso de Gestión de la Demanda de TI.

Conclusiones

La conformación de un proceso de Gestión de la Demanda de TI involucra cambios importantes a nivel de cultura organizacional, Roles y Responsabilidades, Optimización de procesos operativos de TI y la incorporación de tecnología que apoye el registro y control de actividades y planificación.

En este sentido, la gestión de la demanda de TI es un proceso complejo de implantar, y su clave de éxito depende del apoyo del negocio y la interrelación que exista con la Función de TI.

Finalmente, un proceso de Gestión de la Demanda de TI permite una planificación efectiva de los requerimientos del negocio y pasa a ser una necesidad en la organización dado la visión de gestión efectiva de recursos, proyectos y presupuesto.

Boletín de Asesoría Gerencial

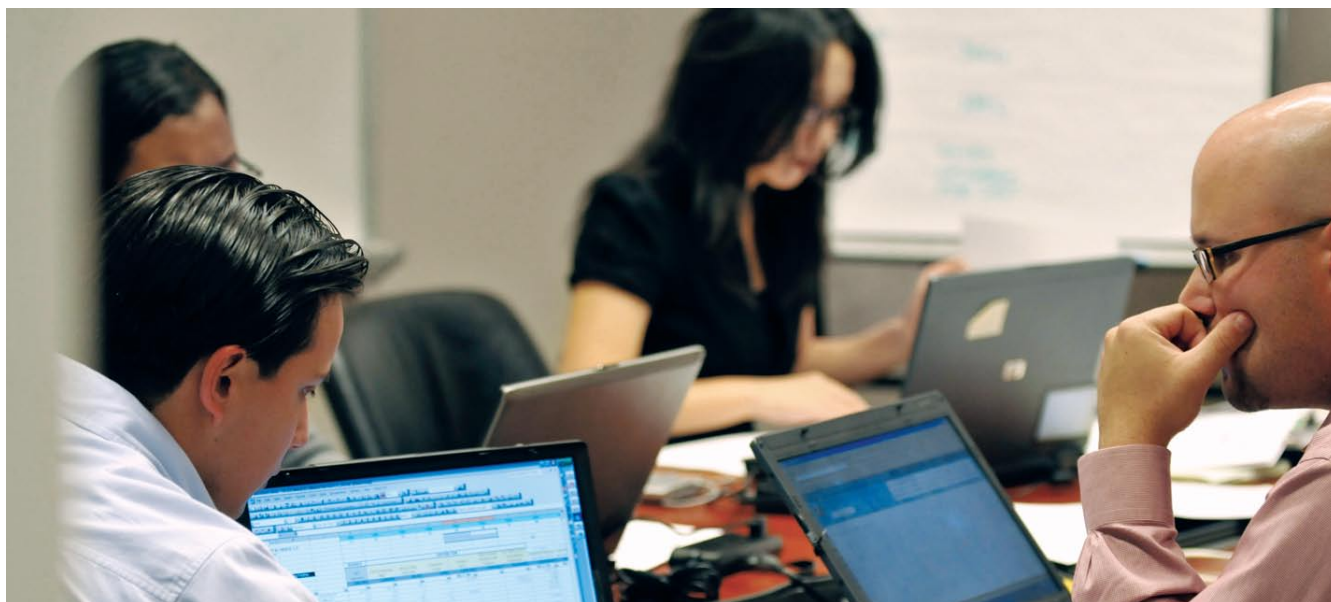
Gestión de la demanda de Tecnología de Información: Una planificación efectiva a los requerimientos del negocio

Si desea suscribirse haga click en la barra

El Boletín Asesoría Gerencial es publicado por la Línea de Servicios de Asesoría Gerencial (Advisory) de Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers.

El presente boletín es de carácter informativo y no expresa opinión de la Firma. Si bien se han tomado todas las precauciones del caso en la preparación de este material, Espiñeira, Sheldon y Asociados no asume ninguna responsabilidad por errores u omisiones; tampoco asume ninguna responsabilidad por daños y perjuicios resultantes del uso de la información contenida en el presente documento. *connectedthinking es una marca registrada de PricewaterhouseCoopers. Todas las otras marcas mencionadas son propiedad de sus respectivos dueños. PricewaterhouseCoopers niega cualquier derecho sobre estas marcas

Editado por Espiñeira, Sheldon y Asociados
Depósito Legal pp 1999-03CS141
Teléfono máster: (58-212) 700 6666



© 2009. Espiñeira, Sheldon y Asociados. Todos los derechos reservados. "PricewaterhouseCoopers" se refiere a la firma venezolana Espiñeira, Sheldon y Asociados, o según el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. RIF: J-00029997-3

Figura 1. Solicitudes de Requerimientos a TI captadas de manera descentralizada

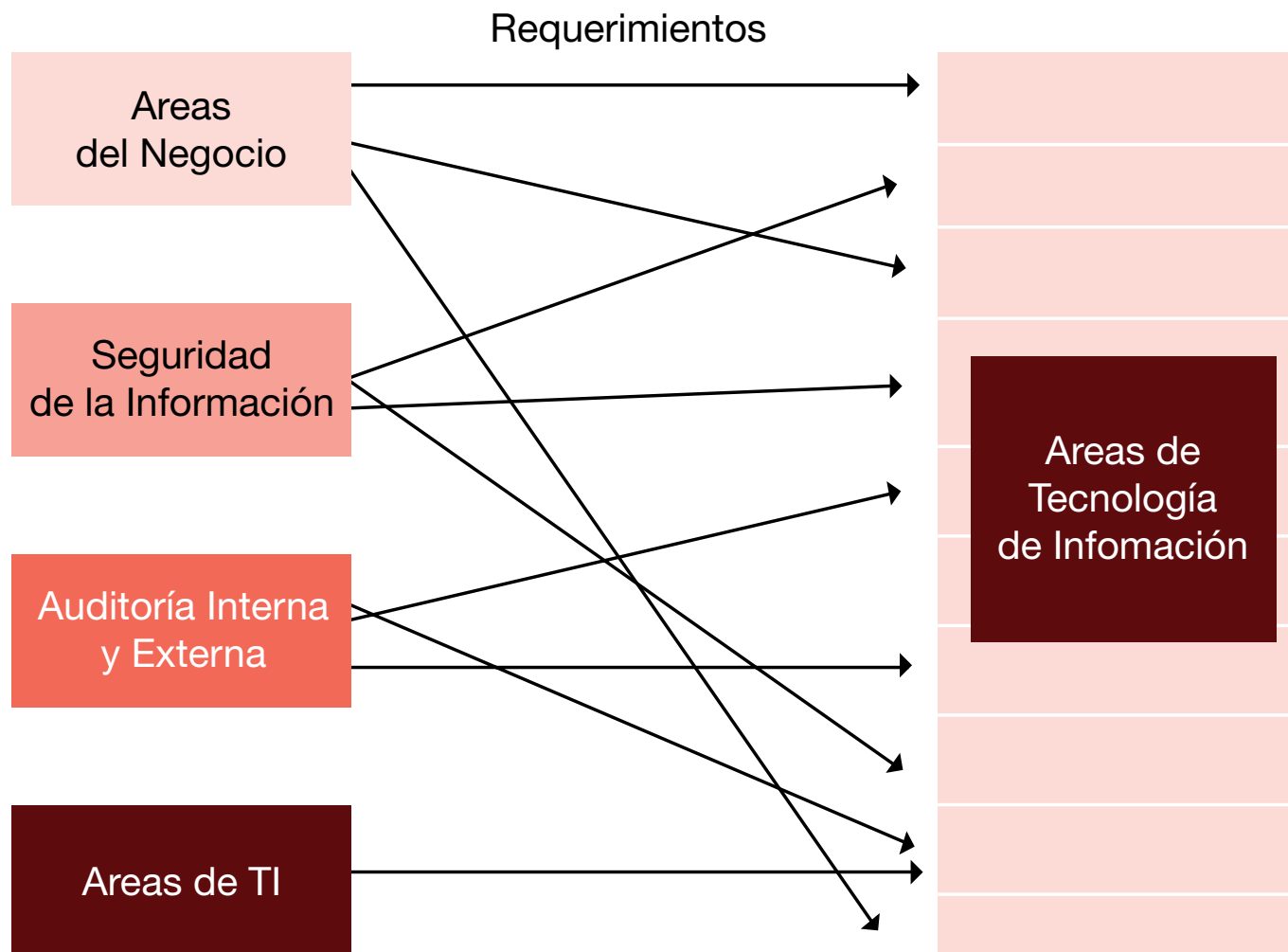


Figura 2. Modelo de atención de Gestión de la Demanda

