

# Recomendaciones de buenas prácticas para la gestión de portafolio y catálogo de servicios

Melissa Rosales Alfaro, Pablo Andrés Pitty Ajún, Julio Córdoba Retana

Escuela de Ingeniería,  
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología,  
ULACIT, Urbanización Tournón, 10235-1000  
San José, Costa Rica  
[mrosalesa189, ppittya450, jcordobar022]@ulacit.ed.cr  
<http://www.ulacit.ac.cr>

**Resumen** Hoy la calidad de los servicios juega un papel muy importante en el área de negocios, tanto a nivel interno como externo. Es por esto que muchas organizaciones se ven en la necesidad de mejorar los servicios que ofrecen a clientes y la manera en que estos son presentados. Durante el desarrollo de esta investigación se propone una guía de buenas prácticas y recomendaciones para el proceso de gestión de portafolio y catálogo de servicios, basadas en ITIL® versión 3 edición 2011 y CMMi® para servicios versión 1.3 edición 2010, de manera que cualquier organización haga uso de estas y puedan adaptarse de acuerdo con sus necesidades y la de sus clientes.

**Palabras clave:** Buenas prácticas, catálogo de servicios, portafolio de servicios, recomendaciones, servicio, servicio al cliente.

## 1. Introducción

La calidad, tanto de productos como servicios, es importante debido a que esta influye, de forma positiva o negativa, en lo que las organizaciones pretenden ofrecer a sus clientes, tanto actuales como potenciales. Debido a lo anterior, existen marcos de trabajo que contienen buenas prácticas y recomendaciones los cuales buscan asegurar la calidad a manera de mitigar riesgos e incertidumbres en beneficio de la planeación, desarrollo y comunicación de los servicios por ofrecer. Este trabajo, orientado a la calidad en el manejo de servicios, es una propuesta de recomendaciones de buenas prácticas con base en dos procesos dentro de la gestión de servicios: la gestión de portafolio y el catálogo de servicios. Lo anterior pretende resaltar formas de optimizar, tanto la toma de decisiones como el ofrecimiento de servicios, a través de realimentación dirigida a organizaciones, proveedoras de servicios, con deseos de aumentar la satisfacción de sus clientes, mediante el uso de prácticas y recomendaciones para evaluar y mitigar los problemas que presentan actualmente.

Con base en la información publicada por MEIC<sup>1</sup> (Ministerio de Economía,

<sup>1</sup> Ministerio de Economía, Industria y Comercio

2014), acerca del Estado de Situación de las PyME<sup>2</sup> en Costa Rica durante el 2014, el 75 % de las organizaciones en Costa Rica es catalogado como micro, pequeña y mediana empresa de los sectores industria, comercio, servicios y tecnologías de información, también conocidas como PyME. Este tipo de organizaciones, en su gran mayoría, carecen de guías o buenas prácticas para organizar y ofertar sus servicios a clientes. Esto, a su vez, les evita dar un debido seguimiento a la factibilidad para ofertarse correctamente en el mercado. Durante la extensión de este documento, a manera de brindar una solución al problema descrito, se evalúa el marco de referencia ITIL® v3 2011, el cual describe un conjunto de mejores prácticas y recomendaciones para la administración de servicios de TI, y CMMi<sup>3</sup>® para servicios v1.3 2010, que orienta a las organizaciones, mediante una serie de metas y prácticas, para que sus servicios alcancen un nivel de madurez adecuado.

Para el correcto desarrollo de esta investigación, es necesario identificar las prácticas por adoptar para implementar, de forma adecuada, un portafolio de servicios. Para esto, se requiere inspeccionar cuidadosamente las guías brindadas por ITIL®v3 2011. Una vez comprendidas las buenas prácticas para implementar correctamente un portafolio de servicios, se debe complementar con recomendaciones por seguir para dar mantenimiento a dicho portafolio. La etapa de desarrollo de un portafolio de servicios es importante, debido a que brinda datos para demás etapas del ciclo de vida de los servicios, como, por ejemplo, el catálogo de servicios.

Por otra parte, se debe entender cómo comunicar exitosamente, a clientes, cambios en los servicios que se ofrecen. Para complementar esta comunicación, es necesario contar con mejores prácticas para la gestión de catálogo de servicios de manera que se presenten los servicios a clientes, tanto actuales como potenciales, de forma transparente y entendible (Practice, 2011a). Esta información se evalúa al utilizar metas y prácticas que se encuentran dentro del proceso Gestión de Estrategia de Servicios del modelo de madurez CMMi® para servicios v1.3 2010 (Institute, 2010).

El objetivo de esta investigación es proponer una adaptación de buenas prácticas y recomendaciones con base en ITIL® v3 2011 y CMMi® para servicios v1.3 2010. Para esto se procede a evaluar las similitudes y beneficios de los marcos de trabajo para obtener como resultado una propuesta adaptada para las organizaciones. Con esta propuesta se espera que las organizaciones puedan aplicarlas para mejorar la productividad en sus procesos de gestión de servicios. Por otra parte, se diagrama la propuesta adaptada, a través del estándar de modelado

---

<sup>2</sup> Pequeñas y medianas empresas

<sup>3</sup> Capability Maturity Model Integration o en español Integración de Modelos de Madurez de Capacidades.

BPMN<sup>4</sup> 2.0 con el fin de proveer una representación gráfica que facilita su interpretación.

## 2. Marco teórico

El propósito de esta investigación es brindarle a las organizaciones diferentes opciones que existen para alcanzar un mejor nivel de madurez y calidad para los servicios que oferta en el mercado. Debido a lo anterior, es primordial tomar en cuenta que ITIL® v3 2011 y CMMi® para servicios v1.3 2010 no solo vienen a facilitar las etapas de planeación, desarrollo y comunicación de los servicios por ofrecer, sino, también, a enfocar esfuerzos económicos donde se es requerido implementar y de manera eficiente. Antes de iniciar con la propuesta determinada para esta investigación, es esencial tener claro el significado de servicio. De acuerdo con Institute (2010), un servicio se considera una clase especial de producto. Los productos son actividades y los servicios son resultados útiles tras realizar dichas actividades. Por otra parte, Foundation (2011) define servicio como un medio de aportar valor al cliente sin que este deba asumir los riesgos y costos específicos de su prestación. De forma genérica, el servicio se define como una agrupación de actividades que una organización lleva a cabo para satisfacer y responder a las necesidades de los clientes.

### 2.1. Portafolio y catálogo de servicios según ITIL® versión 3 edición 2011



**Figura 1.** Procesos para la gestión del portafolio de servicios según ITIL® versión 3 edición 2011.

*Fuente:* Elaboración propia, 2015.

Para implementar la gestión de servicios en el departamento de TI<sup>5</sup>, se requiere adoptar capacidades, a nivel de organización, de forma que el servicio ofrezca valor a los clientes. Los procesos para la gestión de portafolio de servicios (ver figura 1), perteneciente a la fase de estrategia en el ciclo de vida de servicios, son aquellos que se encargan de definir el negocio, analizar los servicios, aprobación para el desarrollo de los servicios y generar planes para el mantenimiento y actualización de los servicios que ofrece la organización (Foundation, 2011). Estos procesos buscan alinear las estrategias de negocio a los distintos servicios que se

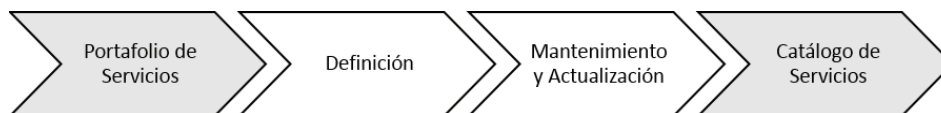
<sup>4</sup> Business Process Model and Notation o en español Modelo y Notación de Procesos de Negocio.

<sup>5</sup> Tecnologías de la información.

ofrecen.

La cultura de cada organización es diferente; por ende, para realizar la gestión de portafolio de servicios es importante que todo proceso sea debidamente documentado para evitar no solo que los servicios no se vean afectados sino, también, evitar inconvenientes con los clientes. De esta forma, la organización demuestra que existe calidad y confianza en los servicios que ofrece (Foundation, 2011). Lo anterior permite tener en claro el modo de operación de las distintas partes que conforman la organización. Por otra parte, se debe tener un claro entendimiento del negocio y cómo los servicios que se ofrecen cumplen con sus necesidades. El departamento de TI debe tener entendimiento de esta alineación para ofrecer el mejor servicio y, a su vez, la organización debe considerar este departamento para la gestión de la información. Se requiere de tiempo y esfuerzo para adecuar a los distintos departamentos, que conforman la organización, a la cultura enfocada en la gestión de la información. Estas alteraciones pueden llegar más adelante a optimizar el rendimiento de los procesos de la organización al ahorrar tiempo y recursos mientras se aumenta la satisfacción del cliente. Por otra parte, se obtiene el beneficio de mejorar los mecanismos de comunicación gracias a la alineación de las estrategias del negocio y demás departamentos que conforman la organización.

Se debe tener claro que el uso del portafolio de servicios significa que la mejora continua juega un papel muy importante. Esto se debe a que los servicios pasan por un ciclo de vida donde un servicio deja de ser una simple idea en papel, a ser implementado, o bien retirado, para dar espacio a nuevas oportunidades. Todo empieza con una lista de requerimientos, conocida como Proyección de Servicio, que percibe como insumo propuestas para ser consideradas como servicios más adelante. Luego de esto se definen las necesidades del negocio al igual que la de sus clientes. Con base en esto, se analizan los servicios elegidos y se evalúa si cumplen con las estrategias del negocio; de ser así, se analiza la factibilidad de desarrollar estos servicios. Con este análisis de factibilidad se busca la aprobación por parte de la junta directiva del negocio que realiza la toma de decisiones y se determina el estado que se aplica a los servicios bajo las siguientes categorías: retención, sustitución, racionalización, refactorización, renovación y retirada. Una vez aprobados los servicios, se establece la planificación y actualización del portafolio donde se definen tareas y plazos de entrega. Finalmente, después de ejecutados todos los procesos anteriores, se da como origen o salida al Plan de Estrategia del Servicio, el cual es toda la recopilación y análisis de datos que se dio durante la gestión del portafolio de servicios (Foundation, 2011). Como se pudo evaluar, el portafolio de servicios es un proceso de índole más estratégico y de cara a la organización, esto quiere decir que no se puede presentar de forma transparente debido al nivel de tecnicismo e información no relevante al cliente. Según Practice (2011a), para brindar un entendimiento transparente al cliente de los servicios que la organización desea ofrecer, se requiere definir el proceso para la gestión de catálogo de servicios en la organización.



**Figura 2.** Proceso para la gestión del catálogo de servicios según ITIL® versión 3 edición 2011.

*Fuente:* Elaboración propia, 2015.

El catálogo de servicios (ver figura 2), perteneciente a la fase de diseño en el ciclo de vida de los servicios, se puede definir como aquellos servicios ofrecidos por la organización que han sido previamente analizados, para asegurar su alineación con las estrategias del negocio y, además, aprobados para presentarlos al cliente. Seguidamente se detalla este proceso para dar un mejor entendimiento acerca de su importancia dentro de la gestión de servicios.

Debido a datos como tecnicismos e información poco relevante al cliente, el portafolio de servicios no es eficaz para la comunicación a clientes, más bien puede llegar a confundir. Caso contrario del catálogo de servicios que busca eliminar el lenguaje técnico y ofrecer claridad de las pautas y términos del servicio a través de documentos, como los acuerdos a nivel de servicios entre otros. Por otra parte, el catálogo de servicios solo despliega la información puesta en producción por la organización y, en ciertas ocasiones, servicios que estarán pronto a disposición de clientes.

Practice (2011a) indica que para la implementación del proceso para la gestión de catálogo de servicios, una vez realizado el portafolio de servicios, se debe empezar con seleccionar los servicios que serán visibles por el cliente. Es importante aclarar que los servicios pueden dividirse en dos perfiles, aquellos que tienen visibilidad hacia el cliente y aquellos que soportan los distintos servicios que se ofrecen. Los servicios de soporte, normalmente, tienen visibilidad mínima a clientes debido a que a la organización solo le interesa generar conciencia de que los servicios tienen el debido respaldo en caso de alguna consulta o incertidumbre que ocurra durante el contrato del servicio seleccionado. Una vez claro los servicios que se buscan ofrecer, estos se deben describir de una manera simple y omitir todo el lenguaje técnico.

El catálogo de servicios debe servir de guía para orientar e interesar a los clientes. Es importante incluir información respecto de los acuerdos de nivel de servicio al igual que políticas y condiciones de manera que haya transparencia y entendimiento por ambas partes. Para efectos de la organización, los servicios de soporte deben estar claros para el personal de la organización para que, en caso de consultas o gestiones directas que provienen de clientes, el soporte sea efectivo y satisfactorio. El catálogo de servicios debe también contar con un registro actualizado de clientes en relación con los distintos servicios que han adquirido.

Según Practice (2011a), este proceso de gestión de servicio puede asegurar a la organización una comunicación efectiva con el cliente al promover transparencia y claridad al simplificar el orden y calidad mientras mitiga incertidumbre. Por otra parte, ITIL® v3 2011 incentiva a utilizar la cultura de la mejora continua para validar que los servicios estén en línea con las estrategias del negocio, esto se traduce en ahorros de recursos, tanto económicos como de tiempo al igual que humano, al optimizar los procesos para la gestión de servicios.

## 2.2. Portafolio y Catálogo de servicios según CMMi® para servicios versión 1.3 edición 2010

Metas	Prácticas
Establecer las necesidades estratégicas y planes para servicios estándar	Recopilar y analizar datos Establecer planes para servicios estándar
Establecer servicios estándar	Establecer propiedades de servicios estándar y los niveles de servicio Establecer descripciones de servicios estándar

**Tabla 1.** CMMi® versión 1.3 edición 2010 - Gestión para la estrategia de servicios.

*Fuente:* Elaboración propia, 2015.

CMMi® para servicios v1.3 2010, complementa la información brindada por ITIL® v3 2011 con una serie de metas y prácticas que se evalúan durante esta investigación. Las prácticas de CMMi® para servicios v1.3 2010 que más se adaptan a las propuestas del portafolio de servicios de ITIL® v3 2011 son: recopilar y analizar datos y establecer planes para servicios, los cuales se encuentran bajo la meta para establecer las necesidades estratégicas y planes para servicios, con el fin que la organización alcance el tercer nivel de madurez. El tercer nivel de madurez se establece cuando la organización utiliza procesos definidos para gestionar el desarrollo de proyectos (Institute, 2010). En la tabla 1 se muestra un resumen de las metas y prácticas brindadas por CMMi® v1.3 2010.

Las prácticas brindadas por el modelo de madurez CMMi® para servicios v1.3 2010, le facilita a la organización investigar cuáles de estas son aptas para adaptarse y complementarse con las guías que ITIL® v3 2011 recomienda implementar (Institute, 2010). Entre las prácticas que se evalúan durante esta investigación se encuentran: establecer propiedades y niveles de servicio y, además, descripciones de servicios que se encuentra bajo la meta de establecer servicios.

La práctica de propiedades de servicios y niveles de servicio consiste en evaluar y establecer toda la información que el cliente necesite relacionada con los servicios. Entre esta información se encuentran los costos de implementación, capacitaciones de personal, la disponibilidad del servicio, entre otros (Institute,

2010). La descripción de los servicios que ofrece la organización se visualiza al cliente como un catálogo o menú de servicios (Institute, 2010).

### 3. Metodología

Con base en los objetivos previamente planteados en la sección 1 de este documento, tras concluir con indagar las buenas prácticas para la gestión de portafolio y catálogo de servicios, pertenecientes a ITIL® v3 2011, al igual que las metas y prácticas dadas por CMMi® para servicios v1.3 2010, se procede a analizar los datos recopilados. Para realizar este análisis se examina primero las semejanzas y diferencias donde se identifican las fortalezas que contenga CMMi® para servicios v1.3 2010 que dé no solo aporte, sino que cubran las debilidades que presenta el portafolio y catálogo de servicios de ITIL® v3 2011. Con el resultado proveniente del análisis anterior, se busca adaptar las prácticas estudiadas de ITIL® v3 2011 con las propuestas de CMMi® para servicios v1.3 2010, que aporten valor agregado, para tener como resultado la propuesta adaptada descrita en este trabajo de investigación. Finalmente, esta propuesta es modelada a través del estándar de modelado BPMN 2.0 para facilitar su interpretación.

### 4. Comparativa

En la gestión de portafolio de servicios, CMMi® para servicios v1.3 2010 propone como primera práctica la recopilación y análisis de datos. Esta práctica consiste en reunir y analizar datos tanto de clientes como usuarios finales, los cuales pueden variar de acuerdo con el tamaño de la organización (Institute, 2010). Esta contiene también sub-prácticas para el análisis de datos, basado en la descripción de las capacidades de la organización al igual que sus necesidades estratégicas, para comunicar a las partes interesadas. Por otra parte, para la fase inicial, ITIL® v3 2011 posee dos procesos; el primer proceso se refiere a la definición del negocio, donde se realiza un inventario de servicios al tomar en consideración la previsión de costos, necesidades de clientes, aquellos existentes y potenciales y análisis de la competencia y casos de negocio. El segundo proceso abarca el análisis de servicios, con el cual se debe conocer el mercado donde se desarrolla el servicio y definir acciones conforme con las prioridades de la organización (Practice, 2011b).

Como segunda práctica, para la gestión del portafolio de servicios, CMMi® para servicios v1.3 brinda planes para establecer y mantener servicios. Esta práctica establece la planificación de servicios, al considerar capacidades y necesidades estratégicas del negocio, para proveer acciones que equilibren las capacidades de la organización, sus necesidades estratégicas, al igual que la de sus clientes y usuarios finales y condiciones del mercado competitivo. Lo anterior conlleva a las siguientes sub-prácticas: confirmar objetivos estratégicos del negocio, recomendar necesidades de servicios, identificar tareas necesarias en servicios y,

finalmente, revisar y desarrollar un acuerdo de partes interesadas en los servicios generales que fueron establecidos (Institute, 2010). ITIL® v3 2011, por su parte, define 2 procesos de cierre para la gestión del portafolio, aprobación de servicios y planificación y actualización del portafolio. Durante la aprobación de servicios, se toman decisiones bajo los criterios de: retención, sustitución, racionalización, refactorización, renovación y retirada. Por otro lado, la planificación y actualización de portafolio definen tareas y plazos de entrega para el Plan de Estrategia del Servicio, en donde describe la información de servicios en términos de valor para el negocio.

Para la gestión de portafolio de servicio se observa que la meta para establecer las necesidades estratégicas y los planes para servicios de CMMi® para servicios v1.3 2010, que contiene la práctica de análisis y recopilación de datos y la práctica relacionada a establecer servicios, se complementa con los 4 procesos de ITIL® v3 2011 descritos con anterioridad. Esto se debe a que la meta establece las estrategias del negocio para la gestión de servicios y el cómo se obtiene de los procesos de ITIL® v3 2011. Una vez definida la gestión del portafolio de servicios, se procede a analizar el catálogo de servicios.

En CMMi® para servicios v1.3 2010, la meta para establecer servicios posee 2 prácticas: creación de propiedades y niveles de servicio, y descripción de servicios. La primera práctica consta de una serie de sub-prácticas que se encargan de seleccionar los servicios, que cumplan con las políticas, normas y modelos; especificar los atributos críticos de cada servicio, como características, beneficios, costos, entre otros; determinar partes comunes y variables, como por ejemplo categorías, precios y proveedores; organización en línea de servicios, como las garantías; definición de los niveles de servicio, responsabilidades entre proveedor y usuario, disponibilidad de servicio, objetivos de rendimiento, entre otros; establecer criterios que se ajusten a las necesidades del cliente; identificar necesidades y expectativas de los sistemas de servicios, donde se permita el desarrollo y personalización de sistemas de servicios según corresponda (Institute, 2010). ITIL® v3 2011, define por medio de 2 procesos, definición, que recibe como insumo el portafolio de servicios y mantenimiento y actualización de catálogo de servicios que provee como salida el catálogo de servicios. En el proceso de definición, se extraen los servicios activos del portafolio que serán mostrados al cliente por medio de una carta o menú con las siguientes descripciones: nombre y descripción, propietario del servicio, cliente, otras partes implicadas (proveedores, instituciones, etc.), fechas de versión y revisión, niveles de servicio acordados (tiempos de respuesta, disponibilidad, continuidad, horarios, etc.) en los OLAs<sup>6</sup> y SLAs<sup>7</sup>, condiciones de prestación del servicio, precios, cambios y excepciones (Foundation, 2011).

---

<sup>6</sup> Siglas para operational-level agreement o, en español, Acuerdo a nivel de Operacional.

<sup>7</sup> Siglas para service-level agreement o, en español, Acuerdo a nivel de Servicio.



La segunda práctica de CMMi® para servicios v1.3 2010, descripción de servicios, se divide de 4 sub-prácticas: desarrollo de las descripciones de los servicios para todos los usuarios, establece y define la organización; revisión con los interesados para asegurar que se cumplan todos los criterios y necesidades; revisar descripciones según sea necesario y, finalmente, almacenar las descripciones en sitio accesible para los interesados (Institute, 2010). Por su parte, ITIL® v3 2011 define como última pieza de este proceso, el mantenimiento y actualización del catálogo de servicios. En este proceso se define los destinatarios e intención del contenido del catálogo. De igual forma, se debe planificar las tareas de actualización y casos en los que requieren de actualizaciones extraordinarias al igual que protocolos para la aprobación de cambios (Foundation, 2011).

Se determina, con lo anterior, que la guía de prácticas ITIL® v3 2011 y el modelo de madurez CMMi® para servicios v1.3 2010, muestran similitudes en las primeras etapas en cuanto a la gestión de catálogo de servicios. Ambos enfatizan lo importante que es el establecer el acuerdo de nivel de servicio y sus respectivas descripciones. No obstante, CMMi® para servicios v1.3 2010, brinda más detalle para generar los servicios dentro del catálogo.

## 5. Resultados

Al considerar la información de la comparativa planteada, se muestran los siguientes resultados de ITIL® v3 2011 y CMMi® para servicios v1.3 2010:

Estos marcos tienen procesos y prácticas que pueden complementarse entre sí; por esta razón, es bueno que el personal involucrado en la gestión del portafolio y catálogo de servicio, realice un análisis más profundo de lo que pueden seleccionar e implementar en sus respectivas organizaciones.

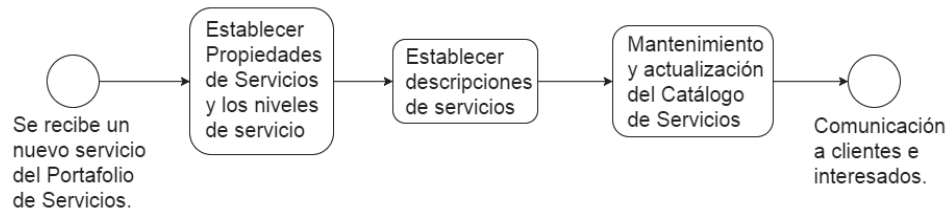
Para la gestión del portafolio, se determina que ITIL® v3 2011 se encarga de brindar procesos de cómo gestionar los servicios de manera que estos se alineen a las estrategias de negocio; por ende, resulta más conveniente utilizar estas buenas prácticas para ejecutar la implementación de esta gestión. Sin embargo, para la planeación estratégica se debe considerar las prácticas del modelo de madurez CMMi® para servicios v1.3 2010 debido a la perspectiva que tiene hacia el negocio.

En cuanto al manejo del catálogo de servicios, la guía de prácticas ITIL® v3 2011 y el modelo de madurez CMMi® para servicios v1.3 2010 muestran similitudes para establecer el acuerdo de nivel de servicio y sus respectivas descripciones. A pesar de lo anterior, CMMi® para servicios v1.3 2010, brinda más detalle cuando se generan los servicios dentro del catálogo. Por último, las prácticas brindadas por CMMi® para servicios v1.3 2010 están bajo el nivel de madurez número 3, lo cual indica a las organizaciones que pueden alcanzar este nivel al utilizar procesos definidos para gestionar el desarrollo de proyectos.

Para brindar una propuesta más visual, a continuación se procede a modelar 2 diagramas bajo el estándar BPMN 2.0.

## 6. Modelado con BPMN 2.0 de propuesta adaptada

Para un mejor entendimiento de los procesos de gestión de portafolio y catálogo de servicios, se diagraman 2 modelos, uno para el proceso de agregar nuevos servicios al portafolio y otro para el catálogo de servicios. Cada modelo diagrama el flujo que toma un servicio desde que se percibe hasta que genera una salida resultante.

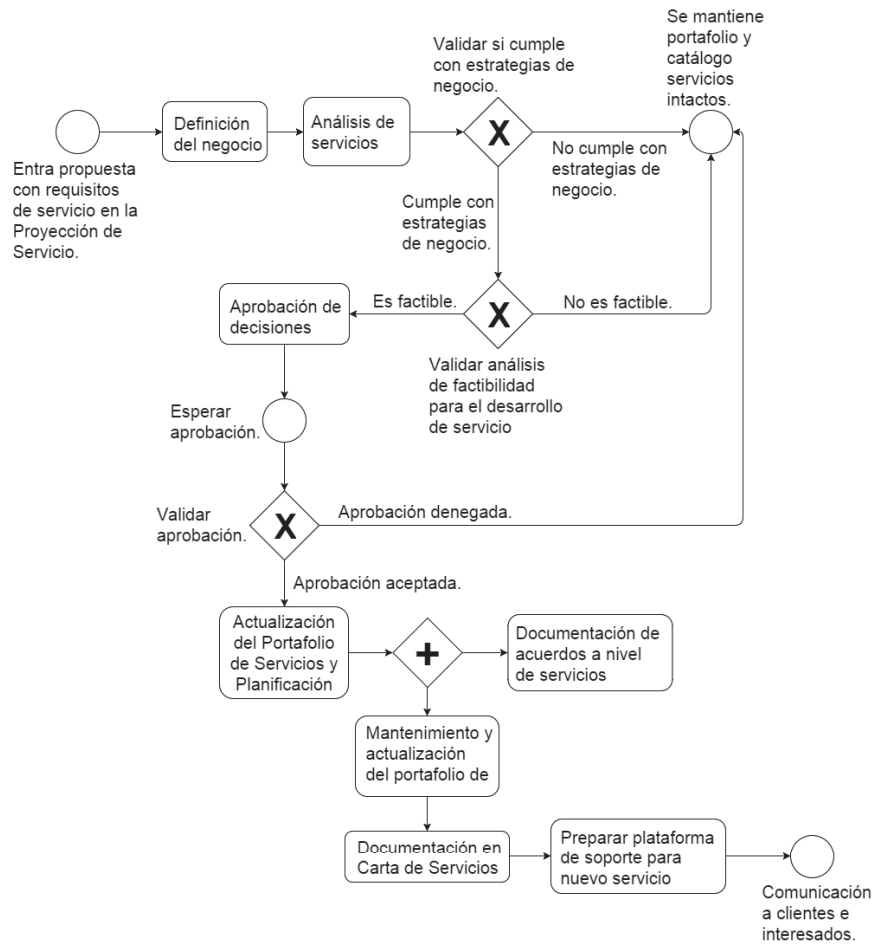


**Figura 3.** Modelado para agregar nuevos servicios al catálogo de servicios.

*Fuente:* Elaboración propia, 2015.

Para el modelado en la figura 3, se escoge utilizar las metas para establecer servicios que se encuentran en CMMi® para servicios v1.3 2010, y a esta se le agrega el proceso de ITIL® v3 2011 para el mantenimiento y actualización del catálogo de servicios. Como insumo y disparador de este modelo, se comienza con el recibimiento de 1 o más servicios por parte del Portafolio de Servicios. Este servicio pasa por la práctica que establece y mantiene las propiedades de servicios y niveles de servicios de la organización. A manera de apoyo, esta práctica contiene sub-prácticas que cumplen las siguientes funciones: selección de servicios, especificación de atributos y criterios de cada servicio, identificación de partes comunes y variables de los servicios, organización por líneas de servicios de ser necesario, definición de niveles de servicios, establecer criterios para ofrecer servicios a la medida e identificación de necesidades y expectativas de sistemas de servicios. En la siguiente práctica, la cual se encarga de establecer y mantener la descripción de los servicios, estos van de la mano con las propiedades de la práctica anterior. Esta práctica se apoya con 4 sub-prácticas que establecen lo siguiente: desarrollar la descripción de servicios para respectivos usuarios, realizar revisión con partes interesadas, revisar la descripción de servicios y almacenar los datos de servicios en un lugar seguro y accesible por todas las partes interesadas y clientes. Finalmente, se agrega el proceso para el mantenimiento y actualización del catálogo de servicios, cuyo propósito busca definir destinatarios e intención

del contenido del catálogo. Adicionalmente, se planifican tareas para la actualización y casos en los que requieren de actualizaciones extraordinarias al igual que protocolos para la aprobación de cambios. Una vez realizado lo anterior, es importante comunicar, tanto a interesados como clientes, los cambios realizados al catálogo de servicios.



**Figura 4.** Modelado para agregar nuevos servicios al portafolio servicios.

*Fuente:* Elaboración propia, 2015.

La figura 4 modela un flujo de un servicio desde que se recibe como requisito hasta que forma parte del portafolio de servicios. En este modelo se mantuvieron las practicas originales de ITIL® v3 2011 debido a que ejemplifican, de mejor manera, cómo se debe gestionar el portafolio de servicios. Este proceso se inicia al recibir como insumo la propuesta de servicios con requisitos definidos. En

primera instancia, se define el mercado en que incurrirán los servicios al explorar las necesidades de clientes, las ofertas de la competencia y oportunidades de mercado. Seguidamente, estos servicios pasan por un proceso de análisis de servicios donde se inspecciona el mercado al identificar la factibilidad de ponerlo al servicio de clientes, al igual que el análisis de factibilidad y estrategias de negocio. Una vez identificado si el servicio cumple tanto con las estrategias del negocio como la factibilidad para desarrollarlo, se busca la aprobación para poner en desarrollo dicho servicio al tomar en cuenta los riesgos y valor para la organización. Al recibir el visto bueno para proceder a desarrollar el servicio, se pasa finalmente al proceso de planificación y actualización de portafolio de servicios. Para la planificación, se definen tareas y plazos de entrega del Plan de Estrategia de Servicio. Por otra parte, se realiza el desarrollo del servicio al documentar información pertinente en la carta de servicios y acuerdos a nivel de servicios. Al terminar lo anterior, se actualiza el portafolio de servicios al hacer oficial la referencia del servicio para ser comunicado a clientes y partes interesadas. Cabe resaltar que cada servicio debe ser soportado una vez puesto en producción, estos son desarrollados en este proceso.

## 7. Casos de éxito

Para evaluar concretamente la factibilidad y efectividad de utilizar tanto la gestión de portafolio como la de catálogo de servicios, proveniente del conjunto de buenas prácticas ITIL®v3 2011, dentro de la organización, se evalúa dos casos exitosos por cada gestión mencionada, de manera que se puede entender los beneficios que resultaron al implementar las buenas prácticas y recomendaciones exploradas durante este documento.

Microware® es la organización más grande para soluciones de TI en Hong Kong. Debido a la rápida adaptación del Internet de las Cosas, conocido también como IoT por sus siglas en inglés, muchas organizaciones como Microware® ven esto como una oportunidad para buscar nichos en los servicios de TI para cumplir con las exigencias emergentes del mercado (Kong, 2014).

Prácticas y procesos	Se implementa
Analizar y recopilar datos	Sí
Definición del negocio	Sí
Análisis de servicios	Sí
Establecer y mantener planes	No hay información
Aprobación de servicios	Sí
Planificación y actualización del portafolio	No hay información

**Tabla 2.** Evaluación para Microware®.

*Fuente:* Elaboración propia, 2015.

Como se observa en la tabla 2, Microware® ha realizado un análisis y recopilación de datos, en el cual hizo estudios de mercado y donde seleccionaron 3 compañías: Akamai®, IBM® SoftLayer y Microsoft®, las cuales se encargaron de brindar diferentes servicios virtualizados. Akamai® ofrece servicios de entrega, optimización y seguridad de contenido de negocio, donde Microware® logra definir su negocio para lograr, así, minimizar riesgos y costos. IBM® SoftLayer, es líder en la capacitación de infraestructura en el cual también Microware® termina de definir lo que su negocio desea implementar.

Finalmente, Microsoft® ayuda a establecer y mantener los servicios que Microware® necesita satisfacer por medio de Office 365. Se concluye que, Microware® realiza una apropiada gestión del portafolio de servicios, en el cual toma prácticas y procesos de ITIL®v3 2011 y de CMMi® para servicios v1.3 2010. En la lectura no hubo mención acerca de cómo establecer y mantener planes, ni acerca de la planificación y actualización del portafolio.

MEDHOST®, una organización que ofrece servicios tecnológicos en el área de salud, está siempre en búsqueda de ofrecer comodidades en servicios de TI a la organización de índole hospitalario. Para esto, la organización le da mantenimiento a su portafolio de servicios para asegurar que este ofrezca las mejores soluciones a clientes al proveer alta disponibilidad y manejo de recuperación de desastre (MEDHOST, 2014).

Prácticas y procesos	Se implementa
Analizar y recopilar datos	Sí
Definición del negocio	Sí
Análisis de servicios	Sí
Establecer y mantener planes	No hay información
Aprobación de servicios	Sí
Planificación y actualización del portafolio	Sí

**Tabla 3.** Evaluación para MEDHOST®.

*Fuente:* Elaboración propia, 2015.

En la tabla 3 se analiza que MEDHOST® aplica muchas de las prácticas y procesos de ITIL®v3 2011 y de CMMi® para servicios v1.3 2010. Para la práctica que establece y mantiene planes no existe información.

Starbucks®, una organización estadounidense dedicada a la venta de café y otras comidas, se vio en la necesidad de implementar un catálogo de servicios en su departamento de TI de manera que este se pudiera alinear con las estrategias y necesidades del negocio (Schaibly, 2006).

Prácticas y procesos	Se implementa
Creación de propiedades y niveles de servicio	Sí
Descripción de servicios	Sí
Definición	Sí
Mantenimiento	No hay información

**Tabla 4.** Evaluación de procesos para Starbucks®.

*Fuente:* Elaboración propia, 2015.

De acuerdo con el análisis, se puede observar en la tabla 4, Starbucks® sí maneja un buen catálogo de servicios, debido a que abarca gran parte de las prácticas y los procesos. En la lectura no se menciona la existencia de un plan de mantenimiento, pero sí se enfatiza en que el negocio ofrece un mejor servicio al cliente.

El exdirector de tecnología, o CTO por sus siglas en inglés, del condado de Orange en California, presentó problemas de rendimiento para ofrecer servicio empresarial de TI, en conjunto con la organización contratista ACS, a 30 agencias con alrededor de 18.000 empleados (Brousell, 2012).

Prácticas y procesos	Se implementa
Creación de propiedades y niveles de servicio	Sí
Descripción de servicios	Sí
Definición	Sí
Mantenimiento	Sí

**Tabla 5.** Evaluación de procesos para el condado de Orange, California.

*Fuente:* Elaboración propia, 2015.

En la tabla 5 se puede observar que el condado de Orange, en California, realizó una inversión para gestionar un catálogo de servicios para lograr una mejor comunicación entre contratistas y personal. Otras metas que lograron cumplirse fueron: optimización de recursos, reducción de costos, atracción de nuevos clientes, entre otros.

## 8. Conclusiones y recomendaciones

Algunas organizaciones en Costa Rica carecen de conocimiento acerca de cómo pueden gestionar un portafolio de servicios y generar el catálogo. Por esta razón, es indispensable recomendar cómo pueden implementar estos procesos de gestión, de manera que puedan brindar un mejor servicio al cliente y una mejor madurez en los servicios ofrecidos. Durante el estudio de esta investigación, para la gestión del portafolio y el catálogo de servicio, se realizó el análisis entre ITIL® v3 2011 y CMMi® para servicios v1.3 2010 se concluye en siguiente:

El conjunto de buenas prácticas de ITIL® v3 2011, se inclina en actividades de cómo lograr implementar estos procesos, en paralelo con la estrategia de negocio, al lograr mejores planes de implementación y asegurar una mejor calidad en los procesos.

Las metas y prácticas de CMMi® para servicios v1.3 2010 se alinean con las actividades pertinentes a la planeación estratégica. Al complementarse con ITIL® v3 2011, las metas de este modelo de madurez se fortalecen en aspectos de implementación y mantenimiento al otorgar un valor agregado a organizaciones que hagan uso de estos marcos de trabajo.

Por disponibilidad de tiempo y recursos, no se logró investigar el marco de referencia COBIT® 5 y se recomienda para futuras investigaciones revisar el proceso de Gestión del Portafolio de este marco de trabajo.

## Referencias

- Brousell, L. (2012, may). It à la carte. *CIO*, 16-18. pages 14
- Foundation, I. (2011). *Gestión de servicios ti*. Descargado de [http://itilv3.osiatis.es/estrategia\\_servicios\\_TI/gestion\\_portafolio/proceso.php](http://itilv3.osiatis.es/estrategia_servicios_TI/gestion_portafolio/proceso.php) pages 3, 4, 8, 9
- Institute, S. E. (2010). Cmmi for services. pages 2, 6, 7, 8, 9
- Kong, C. H. (2014, jul). Microware enriches portfolio with cloud and strategic it services. *ComputerWorld Hong Kong*, 11. pages 12
- MEDHOST, I. (2014, apr). Medhost expands professional services portfolio with launch of new managed it services. *Business Wire*. pages 13
- Ministerio de Economía, I. y. C. (2014). *Estado de situación de las pyme en costa rica*. Descargado de <http://www.meic.go.cr/web/563/estudios/pyme/estado-situacion-pyme-2014> pages 1, 2
- Practice, B. M. (2011a). *Itil service design* (second ed.). The Stationery Office. pages 2
- Practice, B. M. (2011b). *Itil service strategy* (second ed.). The Stationery Office. pages 7
- Schaibly, S. (2006, jan). The it services catalog. *Network World*, 23(3), 51. pages 13

---

<sup>8</sup> Control Objectives for Information and Related Tecnology o en español Control de Objetivos para Información y Tecnologías Relacionadas