

IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL PROCESO DE LA DEMANDA DE TI

Igor Aguilar Alonso
Facultad de Informática
Universidad Politécnica de Madrid,
Campus de Montegancedo. 28660 Boadilla del Monte, Madrid
iaguilar@zipi.fi.upm.es

José Carrillo Verdún
Facultad de Informática
Universidad Politécnica de Madrid,
Campus de Montegancedo. 28660 Boadilla del Monte, Madrid.
jcarrillo@fi.upm.es

Edmundo Tovar Caro
Facultad de Informática
Universidad Politécnica de Madrid,
Campus de Montegancedo. 28660 Boadilla del Monte, Madrid.
etovar@fi.upm.es

Abstract.

This paper describes some aspects overall of IT demand management, a key process in the IT governance, which has not been taken into account in companies and now has a very relevant importance in the IT business.

The goal the paper is to describe the problems that have CIOs and IT departments to fulfill his delivery of products/services in the term and established budget and to achieve the success in the business. There are described the importance of demand management, types of the demand, the life cycle of demand, as well as levels of maturity of demand in business.

Palabras Clave

Gestión de la demanda TI, tipos de demanda, proceso de la demanda, modelos de madurez de la demanda.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión de la demanda TI se define como un megaproyecto, en el que se determina que proyectos de TI deben ser habilitados y ejecutados por el departamento de TI. [1].

La demanda de recursos de TI procede de todas las direcciones y en todas las formas. [2]. Algunas demandas son de rutina, tales como requerimientos “help desk” y o de contratación de empleados, mientras otras demandas son estratégicas y complejas, tales como nuevas aplicaciones para soporte de nuevas oportunidades de negocio. La gestión de la demanda de TI fuerza a que toda ella se

produzca a través de un solo punto, en el que se puede consolidar, priorizar y realizar. La gestión de la demanda trabaja de la mano con la gestión del portafolio de TI, para gestionar actuales y futuras inversiones de TI.

2. PRINCIPALES BARRERAS PARA EL ÉXITO DE LAS TI

Una de las más grandes insatisfacciones para los CIOs y los departamentos de TI, es la incapacidad para terminar los proyectos a tiempo y dentro del presupuesto planificado. Esto es debido a que normalmente un departamento de TI tiene muchos proyectos

funcionando simultáneamente y no gestionan adecuadamente la demanda de TI.

Debido a la mala gestión de la demanda de TI muchos proyectos fracasan, causando a la empresa pérdida de material, recursos corporativos, incremento en desembolsos de capital adicional para tratar de cumplir con el proyecto, así como la pérdida de oportunidades para reducir los costos y mejorar sus ingresos.

Entre las principales barreras con las que se encuentra los CIOs para hacer una buena gestión de la demanda tenemos:

1	El gran tamaño de requisitos/ proyectos.
2	Presupuestos inadecuados.
3	El corto tiempo para el pensamiento estratégico /planificación.
4/5	Expectativas poco realista /desconocidas del negocio.
6	Carencia de destrezas técnicas claves.
7	Rapidez en el cambio tecnológico.
8	Falta de conocimiento de negocio en TI.
9	Carencia de alineación entre esfuerzos de objetivos/ del negocio de TI.
10	Dificultad para demostrar el valor de TI.

Tabla N° 1. Barreras de los CIOs.

Los planteamientos que se muestran en la Tabla N° 1; especialmente en los puntos 1, 2, 4, 5, 8, 9, 10, están relacionados con la gestión de la demanda. [3].

Debido a estos inconvenientes y muchos otros factores que se pueden presentar en los departamentos de TI, es necesario gestionar adecuadamente la demanda de TI, ya que tiene una gran importancia y sus resultados se reflejan en el éxito de culminación de los proyectos y en la generación de satisfacción en la empresa y en sus miembros.

3. LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE LA DEMANDA

La importancia de la gestión de la demanda radica en la consecución de beneficios para la empresa y para lograrlos es necesario que estas tengan en cuenta los pasos del ciclo de vida de la demanda, pero en diferentes grados, dependiendo del nivel de madurez de la gestión de la demanda dentro de las organizaciones.

El éxito del departamento de TI radica en el éxito de los proyectos de negocios emprendidos y la culminación a tiempo de estos proyectos de una manera efectiva en coste. Para esto se tendrá en cuenta, la selección acertada de proyectos, su priorización y ejecución de dichos proyectos de TI, los cuales juegan un rol importante en el éxito del departamento de TI. También se tendrá en cuenta la selección de que tipo de proyecto y cuantos proyectos de la lista pueden ser permitidos en el departamento de TI, estos son determinantes críticos para el éxito de los proyectos.

La priorización de proyectos es un proceso complejo que involucra la identificación de los diferentes proyectos y la evaluación de los mismos basándose en factores tales como: valor estratégico, valor financiero, riesgo, adecuación de sistemas existentes, tiempo de ejecución, así como la capacidad de organización y complejidad técnica. Estas evaluaciones son hechas para diferenciar la alta prioridad de los proyectos dentro de una lista de proyectos basados en factores relevantes, particularmente el factor financiero. Estos se utilizan para reflejar con precisión la prioridad de los proyectos de TI que dan soporte a las unidades de negocios prioritarias.

La gestión de la demanda debe de ser “primordialmente responsable de la administración de los negocios” [4] ya que los líderes de los negocios son dueños del valor obtenido de una buena gestión de la misma.

Debido a que la demanda proviene de diferentes direcciones y en diferentes formas, los departamentos de TI están saturados con requerimientos para ser atendidos: Por tal motivo es necesario clasificar dicha demanda.

Craig Symons de Forrester Research, clasifica a la demanda en tres grandes grupos y lo describimos a continuación en el siguiente punto.

4. LOS TIPOS DE DEMANDA.

Cuando se habla de los tipos de demanda esta se segmenta en tres grandes categorías. [5]. La tabla N° 2, resume brevemente los tipos de la demanda, a saber:

Tipo de demanda	Alto nivel de gestión de procesos	Sub nivel de gestión de procesos
Demanda Estratégica	Gestión del portafolio de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación clara de los objetivos estratégicos. • Tomar un ciclo de vida completo enfocando a la realización de inversiones y beneficios. • Usar factores basados en procesos para toma de decisiones.
Demanda Táctica	Gestión del portafolio de servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • El catálogo de servicios es el centro del portafolio de servicios. • Automatizar los flujos de trabajo para la ordenación, aprobación y entrega. • Gestión de información para TI y usuarios.
Demanda Operacional	Gestión de activos.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el software y la infraestructura actualizados. • Cumplir con las normas. • Dar soporte a las aplicaciones. • Mantenimiento del hardware.
	Gestión del portafolio de aplicaciones.	

Tabla N° 2. Categorías de la demanda.

4.1. La Demanda Estratégica.

La demanda estratégica es la que se gestiona a través del portafolio de proyectos y es la demanda de nuevos proyectos que introducen la innovación y activan nuevos negocios, productos y servicios. La demanda estratégica “representa la oportunidad mas significativa para incrementar el valor de los negocios”. Las presiones internas para mejorar los roles de TI, de los socios del negocio y las presiones externas, tales como regularizar los requisitos y competencia del mercado, requerirá un fuerte vínculo entre el plan estratégico y el proceso de iniciación del proyecto. El administrador del portafolio de proyectos (PPM) ofrece un proceso basado en hechos para evaluar, priorizar y monitorizar proyectos. Las unidades de planeamiento estratégico de procesos, los

recursos, la localización de presupuestos, la selección e implementación de proyectos y las métricas “post-mortem” de proyectos, mejoran las buenas prácticas en la organización, saber:

- **Identificando claramente los objetivos estratégicos.** Cada unidad de negocio identifica los objetivos estratégicos clave, y alinea las oportunidades de inversión con los resultados de los negocios, asegurando que la TI y los negocios están involucrando a sus socios. El desarrollo estratégico es altamente colaborativo, e integra a TI y ejecutivos del negocio.
- **Utilizar un proceso basado en hechos para la toma de decisiones.** Los proyectos son evaluados, seleccionados, priorizados, financiados y revisados basados en sus potenciales riesgos ajustando el valor en el contexto de los objetivos estratégicos organizacionales. Las buenas prácticas organizacionales regularmente revisan proyectos para asegurar que siguen el buen camino para entregar los beneficios esperados y rápidamente cancelarse si no son adecuados. Estas empresas desarrollan un estándar de plantilla para los casos de negocio.
- **Tomar un enfoque del ciclo de vida completo para la realización de inversiones y beneficios.** El portafolio de inversiones se administra a través del ciclo de vida económico completo para entregar el valor óptimo a través de la implementación, adopción y eventuales iteraciones. Las organizaciones de TI a veces erróneamente detienen su participación cuando un proyecto se entrega, a pesar de que la mayoría de los proyectos no entregan su óptimo valor hasta los 6 meses o un año después de que empiezan a utilizarse debido a la adopción típica y curvas de aprendizaje. Además, estas pueden ser oportunidades a lo largo del camino para introducir mejoras incrementales que deben de mejorar el valor del ROI. Las buenas prácticas de las

organizaciones de TI hacen un enfoque de la gestión de un producto: los proyectos tienen un plan del producto que se desarrolla mediante su implementación, entrega, adopción, maduración y el retiro/reemplazo.

4.2. La Demanda Táctica.

La demanda táctica se gestiona mediante el portafolio de servicios.

Muchas de estas peticiones consisten en los requerimientos de cada día de servicios de TI, oscilando desde el centro de llamadas, a petición para la contratación de nuevos empleados. Esto fluye hacia las TI desde muy diferentes direcciones y vía diferentes mecanismos, desde sistemas de la gestión de tickets de viaje, a una simple petición. Fuera de un proceso de petición de servicio de TI formal, la demanda táctica puede abrumar al departamento de TI, ya que es difícil de pronosticar y anticipar.

Las organizaciones líderes están comenzando a capturar y gestionar el costo total de entrega de servicios de TI para implementar la gestión *del portafolio de servicios*. Este portafolio provee operaciones de TI como un proceso para ofrecer una amplia gama de servicios más eficaces y eficientes. También permite a las organizaciones de TI facilitar el servicio a los usuarios con transparencia financiera, referente al costo de los servicios de TI, una calidad del servicio constante y predecible y un enlace directo entre entrega de servicio y valor para el negocio y al mismo tiempo hace que la función de TI sea más eficaz y eficiente en la entrega de estos servicios.

El portafolio de servicios consta de las siguientes componentes:

- **El catalogo de servicios es el corazón del portafolio de servicios.** Toda la documentación de servicios que este provee, incluyendo soporte,

mantenimiento y provisión está en un catalogo estructurado que describe los servicios, el contrato de *acuerdo del nivel de servicio* (SLA) y sus costes. Los usuarios pueden acceder al catálogo de servicios vía un browser basado en una interfase, y este puede ser personalizado para cada usuario para que solamente vea los servicios que han elegido.

- **Flujos de trabajo automatizados para pedidos, aprobación y entrega de servicios.** El portafolio de servicios reduce el costo de entrega de servicios por automatización del flujo de trabajo e incluso la entrega de servicios de TI. Las órdenes son seguidas a través del ciclo de la aprobación de los requerimientos para la apropiada entrega la cual puede incluir a TI así como a proveedores de servicio externos. Por ejemplo, cuando se contrata un nuevo empleado, un administrador tiene que anticiparse para que aquél disponga de una cuenta de correo electrónico y de una computadora, una interfase de Web browser para el catalogo. La petición debe de ser enviada al staff de TI responsable para abrir la cuenta de correo electrónico y configurar la computadora.
- **Información para la gestión de usuarios y TI.** Los datos recogidos acerca de la calidad del servicio y coste; pueden ser enviados a la administración en un informe o mostrarse en un panel de control. La administración de TI puede usar la información para comprender la demanda del servicio, el rendimiento del equipo que presta el servicio y comparar los costos internos de TI, así como identificar el origen de la causa de los problemas de rendimiento. Para la gestión de usuarios finales se puede acceder al panel de control para poder ver la calidad del servicio y poder hacer un mejor pronóstico y regular el consumo. La gestión de usuarios finales nos permite ver en tiempo real la prestación de los servicios de TI y los costes asociados y

poder, de esta manera, hacer comparaciones internas de costes de TI con posibles soluciones outsourcing.

4.3. La Demanda Operacional.

La demanda operacional es la que gestiona la construcción y mantenimiento de la infraestructura de TI. Esta demanda proviene del departamento de TI y de sus propias actividades internas para realizar actividades encaminadas a la gestión de activos clave de TI, que afectan a la capacidad de la empresa para desarrollar sus operaciones de negocio.

La demanda operacional incluye:

- **Gestión de la infraestructura de TI.** La infraestructura de TI se gestiona y actualiza de manera continua suministrándole los medios de TI necesarios, incluyendo servidores, unidades de almacenamiento para los clientes (computadoras, estaciones de trabajo, etc.), redes, sistemas operativos y middleware y retirando sistemas anticuados o redundantes. Se encarga de actualizar otros sistemas y configurar y poner nuevos sistemas en servicio. Hoy en la actualidad, las empresas usan herramientas de gestión de activos para capturar la demanda, abastecerse de hardware y gestionar las licencias.
- **Gestión de parches y actualizaciones de seguridad.** Mantener el software seguro y actualizado, se requieren parches de los proveedores del software. Las herramientas de automatización del centro de datos ayudan a mantener la infraestructura libre de virus, denegación de ataques de servicios y otras amenazas que se dan continuamente.
- **Mantenimiento de aplicaciones software.** Las organizaciones invierten en el desarrollo de aplicaciones software así como en paquetes y sistemas para satisfacer la demanda de aplicaciones

realizadas por sus clientes. Este software debe de ser mantenido y gestionado a través de su ciclo de vida. En la actualidad un gran número de empresas están usando la gestión del portafolio de aplicaciones de software para evaluar los costos de mantenimiento de software y captura de información relacionada con peticiones de servicios.

Teniendo en cuenta los tipos de demanda, es necesario resaltar la demanda estratégica, destinada a la creación de nuevos proyectos, nuevos negocios, ideas que son el estado inicial para la creación de nuevas oportunidades de negocio en donde se puede invertir.

En este tipo de demanda es necesario hacer las cosas con una secuencia adecuada, ya que no es una tarea fácil para gestionarlo, por tal motivo describimos el ciclo de vida o los mecanismos que se deben de seguir para facilitar el éxito del proyecto.

5. CICLO DE VIDA DEL PROCESO DE LA DEMANDA

Para gestionar la demanda, tenemos que tener en cuenta el proceso cíclico, [6]. Qué se detalla en la figura N° 1.

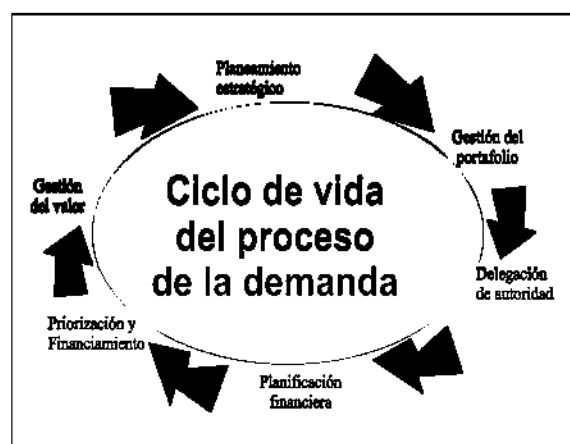


Figura N° 1. Ciclo de vida de la demanda.

A continuación resumimos brevemente cada uno de estos procesos del ciclo de vida de la demanda.

5.1. Planeamiento Estratégico.

Es el proceso del cual va a depender mucho el éxito del negocio. En este proceso se debe de trabajar con mucho cuidado para tomar las decisiones adecuadas. Es el que nos proporciona la prioridad para todas las inversiones (incluyendo ajuste de estrategias, valores, riesgo y arquitectura). En gran parte de componente va a depender mucho los buenos resultados de una culminación adecuada de un proyecto y lograr el éxito de la empresa.

5.2. Gestión del Portafolio.

Se encarga de traducir la estrategia en categorías de inversión (ejemplos, mejoras del negocio, mantenimiento y cumplimiento); define la asignación financiera, umbrales de riesgo y el retorno objetivo y facilita las revisiones del proyecto.

5.3. Delegación de Autoridad.

Está encargado de la definición del modelo de gobierno para la toma de decisiones correctas y las responsabilidades en el proceso de la gestión de la demanda de TI.

Uno de los principios claves es la autoridad para conducir este proceso dentro de la organización, a la vez que se garantiza el respeto y se asegura la observación del portafolio, la arquitectura, el cumplimiento y estándares de procesos.

5.4. Planificación Financiera.

Determina los fondos necesarios que deben estar disponibles para la inversión en activos de negocio y el presupuesto necesario para mantenerse alineado con el plan estratégico, la gestión del portafolio y la delegación de

autoridad y responsabilidades. En adición, la planificación financiera determina el precio de los servicios de TI y como se deben de pagar estos servicios por parte del negocio.

Sin no se fijan los precios *“los usuarios no tienen la información para la gestionar su demanda de recursos de TI”*. Esto es importante para no confundir precio y sistemas de tarificación que típicamente resulta un misterio en los informes financieros.

Teniendo en cuenta los sistemas de pago y precios y de otro lado la gestión de la demanda para asegurar la TI y los negocios, estos deben de:

- Trabajar juntos para pronosticar el consumo de los servicios.
- Comprometerse mutuamente en los niveles de servicio y la fijación de precios, y;
- Calcular los pagos haciendo uso del los precio reales que fueron predeterminados.

5.5. Priorización y Financiación.

Las decisiones de priorización y financiación son adoptadas a través de la organización y están relacionadas con los criterios establecidos durante la planificación estratégica, gestión del portafolio y la gestión financiera.

5.6. Gestión del Valor.

Se define como el impacto que un proyecto debe de tener en las entidades externas, particularmente en clientes y proveedores.

Refuerza la responsabilidad para la consecución de beneficios tangibles de los negocios mediante la revisión de proyectos, estableciendo compromisos, monitoreando los resultados y asegurando la capacidad para la entrega del valor, los impactos futuros, las

decisiones de inversión, presupuestos y compensaciones.

6. MODELOS DE MADUREZ DE LA DEMANDA

Como mencionábamos en el punto 4, la demanda esta clasificada en tres grandes categorías (estratégica, táctica y operacional), y para poder gestionarla adecuadamente tiene que cumplir un proceso cíclico, como se menciona en el punto 5.

Pero ahora que esta definido los tipos de la demanda y los ciclos de vida de la demanda, las organizaciones enfrentan el problema de cómo madurar sus prácticas de la gestión de la demanda TI. Por tal motivo es necesario introducir un modelo de madurez de la gestión de la demanda, para que las empresas puedan ubicarse en una determinada etapa y saber si están desarrollando adecuadamente las buenas prácticas de la gestión de la demanda. En la figura N° 2, ilustramos un esquema como una empresa debe de ir escalando de una etapa a otra en el modelo de madurez de la gestión de la demanda.

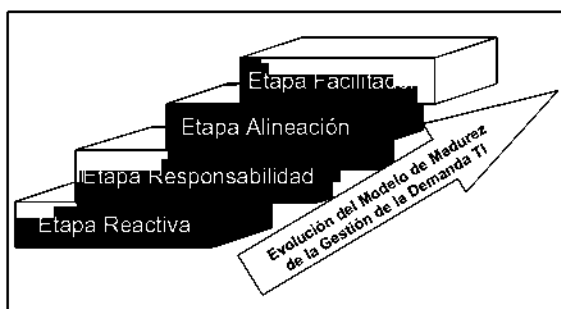


Figura N° 2. Evolución del Modelo de Madurez de la Gestión de la Demanda.

En el modelo de la madurez del proceso de la demanda podemos encontrar las siguientes etapas, como se observa en la figura N° 2. [6]. A continuación detallamos cada uno de las etapas del nivel de madurez de la gestión de la demanda dentro de una organización.

Etapa Reactiva.

Es una etapa muy crítica ya que esta caracterizada por niveles de gasto arbitrarios, ya que no se encuentra ningún beneficio, no existen estrategias formales de TI, no se manejan portafolios de TI, los pocos fondos de financiamiento son muy escasos para poder realizar más proyectos.

Etapa de la Responsabilidad.

En esta etapa se introduce el nexo de unión entre administradores y TI, para mediar en la aplicación de planificación y proceso de toma de decisión, según las prioridades del negocio derivadas de las TI desde los planes de negocios existentes y las entrevistas con los líderes del negocio.

En esta etapa ya hay una orientación hacia el negocio, la estrategia de las aplicaciones de TI se desarrolla después del plan del negocio, se define el portafolio de proyectos y se desarrolla el análisis del portafolio. La delegación de la autoridad se delega a través de las políticas de cumplimiento; en esta etapa la asignación de fondos financieros se realiza de una forma más racional, la priorización de proyectos se hacen de una manera más formal.

Etapa de Alineación.

En esta etapa se expande el rol de los administradores para abarcar todos los servicios de TI, integrando los negocios y la planificación de TI, proporcionando una transparencia completa de los servicios de TI y los precios, además se establece un proceso de decisión y responsabilidad que proporciona autonomía a las unidades de negocio mientras se protegen las necesidades de la empresa.

En esta etapa se incrementa el valor de TI, las estrategias de TI se desarrollan en conjunto con los planes de negocio. Es aquí donde se definen más claramente las clases de

portafolio y sus objetivos para todos los productos y servicios. Las unidades de negocio tienen la autonomía para aumentar o reducir sus gastos en TI, los fondos financieros son asignados de acuerdo a las estrategias, según los casos de negocio, estimaciones de consumos; en esta etapa se realiza una priorización formal de todos los proyectos de TI, productos y servicios de una manera mas equilibrada.

Etapa Facilitadora.

En esta etapa se transfiere la responsabilidad primaria de la gestión de la demanda a los negocios, para incrementar la innovación en toda la empresa y hacia abajo.

En esta etapa tenemos el incremento de la innovación, se desarrollan las estrategias de TI dinámicamente junto con el plan del negocio. Se hacen los ajustes dinámicos del portafolio basados en los cambios de la estrategia que se puedan hacer en algún determinado momento, es mas aquí se refina mas el catálogo de servicios para incluir a terceros conocidos por outsourcing.

La etapa facilitadora es el resultado de las buenas prácticas de la gobernanza de TI en la empresa, los ejecutivos de la empresa, así como el personal que trabaja con ellos saben de la importancia de la gobernanza de TI. Los CIOs y los demás ejecutivos de la empresa manejan adecuadamente la gestión de la demanda de TI.

Madurar las prácticas de la buena gestión de la demanda de TI, no es un trabajo tan sencillo, ya que las organizaciones primero deberán hacer una evaluación de cómo están trabajando y luego poder ubicarse dentro de una determinada etapa del modelo de madurez de la gestión de la demanda.

Para pasar de una etapa a otra es necesario que los CIOs entiendan bien las características de

las etapas anteriores y cumplan las tareas adecuadas de las buenas prácticas de la gestión de la demanda para cada etapa.

Hoy en día la mayoría de las organizaciones de TI se ubican entre las etapas Reactiva y de la Responsabilidad del modelo de madurez de la gestión de la demanda de TI, por lo que es necesario que entiendan bien las características de estas etapas para poder escalar a la siguiente etapa la de Alineación. Cuando una empresa ha llegado a la etapa Facilitadora se puede decir que esta empresa ha logrado la madurez total dentro del modelo de madurez de la gestión de la demanda TI y cumple de manera adecuada y responsable con las buenas prácticas de la gestión de la demanda.

En la tabla N° 3, presentamos los estados de madurez de la gestión de la demanda relacionados con el ciclo de vida del proceso de la demanda de TI.

	Reactiva	Responsabilidad	Alineación	Facilitadora
<i>Beneficio</i>	<i>Ninguna</i>	<i>Incremento focalización al negocio</i>	<i>Incremento del valor de TI</i>	<i>Incremento de la innovación</i>
Planificación estratégica	No hay estrategia formal de TI.	La estrategia de aplicación de TI se desarrolla después del plan de negocios.	Desarrollo de la estrategia de TI junto con el plan de negocios. Desarrollo de las estrategias de gestión de infraestructura, servicios y activos.	Desarrollo de estrategias de TI dinámicamente junto con el plan de negocio. La estrategia de TI empresarial se consolidada con la TI.
Gestión del portafolio	No existe portafolio de TI (repositorio de proyectos no consolidados)	Definido el portafolio de proyectos de aplicaciones de TI (repositorio simple de proyectos y definición de servicios claves). Iniciar el análisis del portafolio (estrategias, solapamientos, riesgos)	Definidas las clases y objetivos del portafolio para todos los productos y servicios de TI. Portafolio usado en la priorización y gestión del valor.	Ajustes dinámicos del portafolio basado en cambios en la estrategia. Se refina el catálogo de servicios para incluir los de terceros.
Delegación de autoridad	Las delegaciones son desiguales, son muy altas o muy bajas. La gestión de recursos de TI dirige los grupos de aplicaciones. Las TI es responsable de los resultados de las iniciativas de negocio facilitados por las TI	El comité de TI empresarial delega la autoridad en las políticas de cumplimiento. El administrador de recursos de aplicaciones de TI reportan al CIO	Las unidades de negocio tienen autoridad para incrementarse o disminuir sus gastos en TI. La gestión de recursos tiene una dependencia dual. Las TI y los negocios tienen una responsabilidad conjunta.	La gobernanza de TI y RMS están integrados en la gobernanza del negocio. Las unidades de negocio pueden incrementar o disminuir sus gastos en TI. Las unidades de negocio son directamente responsables de los resultados.
Planificación financiera	La asignación de fondos en los proyectos se hace por presiones. En la asignación a las operaciones los fondos son escasos para realizar más proyectos.	Asignación de fondos más racional. Financiación de la infraestructura justificada por proyectos pero administrados separadamente; en las operaciones los fondos son más escasos para realizar más proyectos. Las unidades de negocio de TI aplican un chequeo para ser financiados	Asignación de fondos se deriva de la estrategia. Para las infraestructuras se basan en casos de negocio. En las operaciones se basa en estimaciones de consumos determinados por el análisis de presupuestos basados en actividades.	Asignación de fondos derivada de la estrategia asignación dinámica; funciones y/o unidades de negocio directamente financian sus gastos de TI. Planificación financiera basada en presupuesto cero Gestión del valor para todos los productos y servicios de TI.
Priorización	La aprobación de los proyectos se hacen por presiones o mandatos. Criterios basados en coste.	Priorización formal de proyectos. Se introduce la adaptación a las estrategias y criterios de retorno pero de forma ligera	Priorización formal de todos los proyectos de TI, productos y servicios. Criterios equilibrados (costes, estrategias, riesgos y retornos).	Procesos de priorización dinámicos y muy rigurosos (facilitado por el negocio). Priorización inicial focalizada por la estrategia y los retornos.
Gestión del valor	Desarrollo de casos de negocios complejos de TI, para grandes proyectos, pero no usados después de su aprobación. Baja utilización y seguimiento formal de medidas de rendimiento de las actividades de TI.	Casos de negocio de TI conjuntamente desarrollados para todos los proyectos. Las definiciones de valor se expande para incluir métricas operacionales. Seguimiento de medidas de la realización de la actividad de TI como una clave. Evaluación inicial de riesgos y disponibilidad	El negocio desarrolla los casos de negocios con ayuda de la TI. Las Medidas de valor y riesgo se usan en todos los proyectos, la ejecución de los servicios se miden de punto a punto. La asignación de fondos se basa en las pruebas de valor y mitigación de riesgos. Se realizan auditorías post mortem orientadas al rendimiento del portafolio.	El negocio desarrolla los casos de negocio. Las unidades de negocio y/o funciones son las responsables de demostrar el valor – futuros impactos de los objetivos financieros y operativos. El retorno del portafolio de TI se calcula a nivel de empresa y unidades de negocio/niveles funcionales

Tabla N° 3. Estados de Madurez de la Gestión de la Demanda TI.

7. CONCLUSIONES

Las conclusiones que podemos sacar son las siguientes:

- La gestión de la demanda de TI aun sigue siendo un proceso crítico que no esta bien atendido y los directores no logran entender cual es su importancia.
- La gestión de la demanda es parte de la gobernanza de TI.
- La gestión de la demanda es un problema de comunicación entre los jefes de alto nivel de la organización para ponerse de acuerdo y trabajar conjuntamente en las estrategias de negocio y los objetivos organizacionales.
- Con una buena gestión de la demanda se consigue una mejor transparencia en los costes y el monitoreo de las actividades para poder entregar el servicio o producto en tiempo oportuno.
- Permite desarrollar una cultura de medición y valoración.
- Permite gestionar adecuadamente los recursos internos o externos a la organización.

REFERENCIAS.

- [1] John Baschab; Jon Piot; Nicholas G. Carr - The Executive's Guide to Information Technology, Second Edition. Publisher: John Wiley & SonsPub Date: March 23, 2007.
- [2] Cray Symons. IT Governance Framework. Best Practices. March 29, 2005.
- [3] CIO Magazine's 2006 State of CIO Survey.
- [4] Michael Gerrard, Gartner; defining IT Governance: The IT Demand/Supply Model. October 16, 2006.
- [5] Cray Symons. How IT Must Shape And Manage Demand. Best Practices. June 15, 2006.