

## **Construir ISO 20000 a partir de ISO 9000. Un ejemplo de Integración de Sistemas de Gestión en un proveedor de servicios TIC**

**Mercedes Grijalvo<sup>1</sup>, Javier Rosa<sup>2</sup>, Bernardo Prida<sup>1</sup>**

**Palabras clave:** integración de sistemas de gestión, mejora continua, ISO 20000 e ISO 9000.

### **1. Introducción**

La evolución de los mercados en empresas de servicios TIC está haciendo cada vez más necesaria una gestión del servicio de acuerdo a un código de buenas prácticas que garanticen la prestación de un servicio de calidad.

La certificación ISO 9001:2000 es un primer paso, pero en la actualidad no es suficiente para garantizar la calidad de los servicios TI, por lo que las organizaciones deben abordar nuevos proyectos para mantener la tensión necesaria en el esfuerzo de mejora en este tipo de organizaciones.

No obstante, la mejora en la empresa pasa por considerar los estándares y metodologías de referencia de manera global, integrados dentro de un sistema de gestión empresarial único (en la línea del estándar británico PAS 99) y en el que se reflejan las mejoras derivadas de su implantación.

El hecho de alinear la organización con distintas metodologías de referencia para cada ámbito, no debe llevar a la convivencia de sistemas de gestión independientes para cada uno de los sistemas certificados, sino que se debe buscar un único mapa de procesos que garantice que los requisitos de las normas en cuestión se coordinan, las cargas de trabajo se optimizan y se evitan los sistemas dispares reduciendo duplicaciones y burocracias.

El resultado es un sistema de gestión empresarial único, donde los objetivos estratégicos del negocio contribuyen a la mejora continua de la organización en su conjunto y donde por otro lado los costes son menores al evitar duplicaciones de las auditorías internas, control de documentos, formación y administración.

En esta ponencia se lleva a cabo la presentación y un análisis del enfoque y las prácticas emprendidas por una empresa de este sector, Alambra Eidos, utilizando como modelo de referencia las buenas prácticas de ITIL y la implantación de los procesos requeridos por el estándar ISO 20000 dentro de su sistema de gestión de calidad.

### **2. ITIL e ISO 20000**

La gestión de los servicios TIC es un aspecto clave para un proveedor de servicios, por lo que buscar la alineación con las metodologías y normas de referencia en el sector representa un aspecto muy importante para la mejora de los procesos de negocio.

En este sentido el conjunto de mejores prácticas descritas en la biblioteca ITIL (*Infrastructure Technology Information Library*), que fue creada por el Gobierno Británico en la década de los 80 y que ha ido evolucionando con la participación de distintos foros y grupos de interés del sector TIC hasta convertirse en un modelo de referencia ampliamente aceptado, sirve como referencia para la gestión de servicios TI.

ITIL proporciona una descripción detallada de una serie de buenas prácticas de TI, a través de una amplia serie de roles, tareas, procesos y responsabilidades que pueden adaptarse a cualquier organización de TI.

ITIL ofrece un marco común para todas las actividades del área TI, como parte de la provisión de servicios. Estas actividades se dividen en procesos, que usados en conjunto proporcionan un marco eficaz para lograr una gestión de servicios TI más madura. Cada uno de estos procesos cubre una o más tareas del área TI como desarrollo de servicio, gestión de infraestructuras y provisión y soporte de los servicios. Este planteamiento del proceso permite por tanto describir las mejores prácticas de la gestión de servicios TI independientemente de la estructura adoptada por la organización.

Sin embargo ITIL no dice cómo esas actividades deberían ser implementadas, ya que eso depende de cada organización. ITIL no es un método, sino que es un marco de trabajo para planificar los procesos esenciales, los roles y las actividades más comunes, indicando las relaciones entre ellos y los flujos de comunicación necesarios.

No obstante a pesar de que ITIL plantea un modelo eficaz para la gestión de servicios TI, su carácter de guía con recomendaciones solo permite la certificación formal de las personas (ITIL Foundations, Practitioner y Service Manager), no la de las organizaciones.

Este vacío se rompe con la publicación de la norma ISO/IEC 20000, norma a través de la cual una organización puede obtener una evaluación independiente reconocida que certifique que su gestión de servicio TI es acorde a los estándares de calidad definidos.

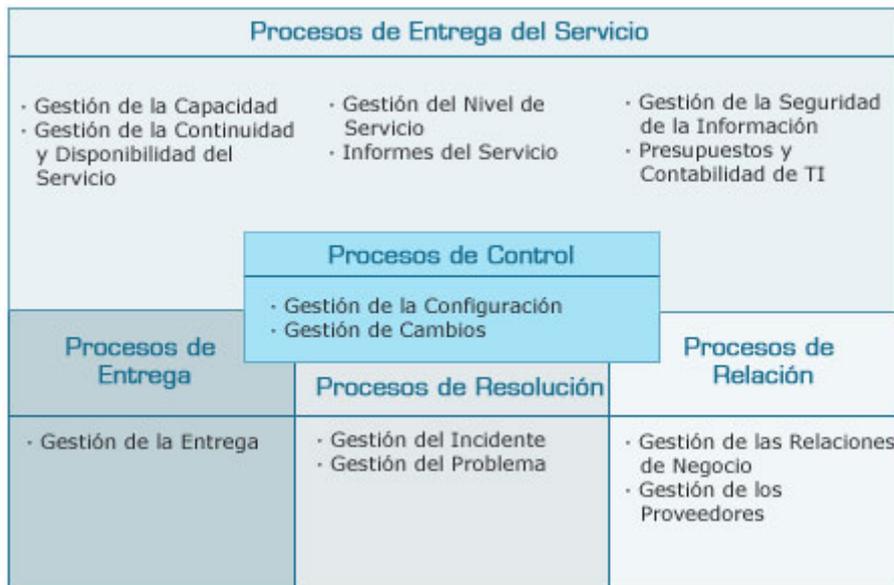
Los orígenes de la norma se remontan a la década de los 90 cuando las normas ISO 9000 y los procesos de certificación alcanzaron su máximo apogeo como estandartes de los sistemas de gestión de la calidad.

Estas normas tienen un amplio espectro de aplicación, es decir, son adaptables a cualquier tipo de empresa u organización que busque tener implantado un sistema de gestión de calidad, si bien, no cubren las particularidades en la gestión de muchas de ellas (Grijalvo y Prida, 2005).

Este hecho, unido a la creciente relevancia de las tecnologías de la información como facilitadoras de la estrategia de negocio y al importante crecimiento de la complejidad de su gestión, fueron razones de peso para que en el Reino Unido decidieran crear las normas BS 15000, fruto de la combinación de las normas de calidad ISO 9000 junto con las mejores prácticas descritas en ITIL.

La International Organization for Standardization publicó el estándar ISO 20000 el 15 de diciembre de 2005. El estándar partía del BS 15000 británico, y el hecho de convertirse en un estándar internacional reconoció definitivamente la gestión de servicios TI, aportando además un vocabulario común.

La ISO/IEC 20000 constituye la primera norma de carácter internacional específicamente orientada a la gestión de servicios de TI. Describe un conjunto integrado de procesos de gestión para la prestación eficaz de servicios TI al negocio y a sus clientes (figura 1).



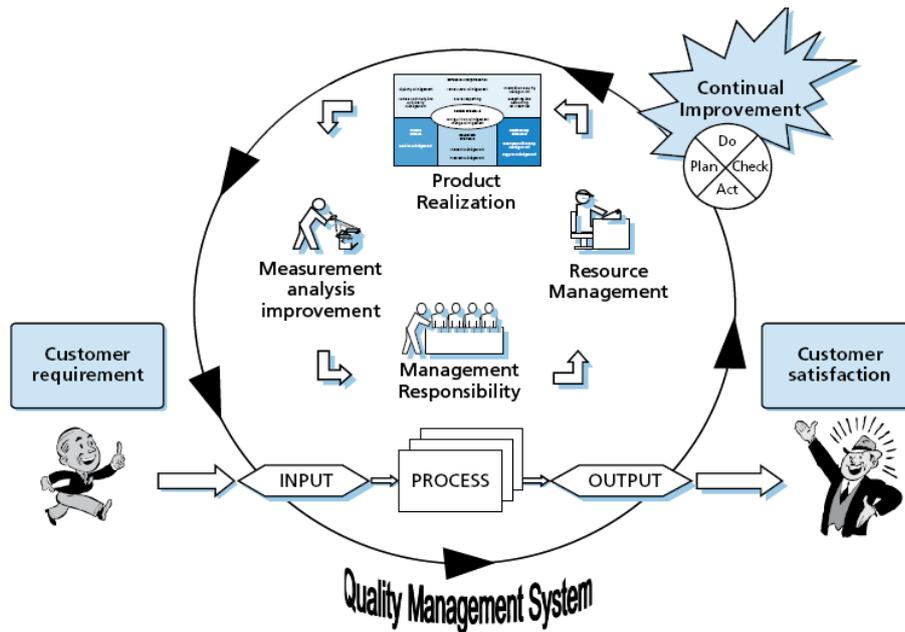
**Figura 1.:** Gestión por procesos ISO 20000 continua (Fuente: itSMF)

Esta norma se compone de dos partes:

- ISO/IEC 20000-1:2005 Tecnología de la Información – Gestión de Servicios- Parte1: Especificaciones, que determina los requisitos del sistema de gestión de servicios TI de una organización y puede utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones para certificación o con fines contractuales.
- ISO/IEC 20000-2:2005 Tecnología de la Información – Gestión de Servicios- Parte2: Código de Buenas Prácticas, que proporciona recomendaciones sobre las mejores prácticas para la gestión de los servicios de TI y se recomienda como guía para aquellas organizaciones cuya alta dirección desee ir más allá de los requisitos de la norma

La estructura de la norma responde a la de un sistema de gestión de servicios TI basado en procesos que pueden gestionarse mediante el ciclo PDCA o de mejora continua (figura 2). Un enfoque que favorece la integración con otros sistemas de gestión, y muy especialmente con las normas ISO 9000 con las que además comparte principios.

Un conjunto de valores orientados a fomentar determinadas pautas de comportamiento en las personas de la organización para conseguir un mejor desempeño: el enfoque a procesos, la mejora continua o la participación de los trabajadores, etc. cuya implantación como veremos a continuación requiere nuevas formas de trabajar y organizarse en la empresa.



**Figura 2:** ISO 20000 enfocada a la mejora continua (Fuente: itSMF)

### 3. Metodología para la mejora de procesos TI

La complejidad de las actividades a llevar a cabo y la necesidad de integración de las buenas prácticas de ITIL y los procesos requeridos por el estándar ISO 20000 con los sistemas de gestión ya existentes en Alambra Eidos, llevan a la organización a adoptar un modelo secuencial o escalonada, estableciendo diferentes fases (figura 3) en cada una de las cuales la empresa aborda la implantación de los distintos procesos de gestión del estándar.



**Figura 3:** Metodología para la implantación de los procesos de la norma ISO 20000

La fase de preparación se enfoca hacia aquellas personas que se vean implicadas, y a las que en esta fase se les da formación, mientras que las fases de evaluación previa e implantación se centran en las mejoras en el proceso.

Finalmente la auditoría de certificación que se realiza en base al esquema SERVICERT de SGS, que permite la certificación por procesos o grupos de procesos.

Por otra parte este proyecto de mejora de los servicios TIC se enfoca como un proyecto global, en el que toda la organización debe participar. Se entiende la calidad como parte integral del día a día de las distintas actividades de la organización, y por tanto esto debe tener su reflejo en la composición del equipo de proyecto.

Con el objetivo de coordinar y liderar estas acciones, la organización constituye un equipo de proyecto liderado por el departamento de calidad y por los miembros de la organización del área que se ve afectada en cada momento de la implantación, los propietarios de los procesos.

Este enfoque participativo e integrador permite a la organización lograr objetivos en dos variables: dar visibilidad a la implantación, y lo que es más importante alinear el sistema de gestión con la realidad de la organización, logrando que éste sea integrado en la gestión diaria

con naturalidad. Por ello, se hace especial esfuerzo en involucrar a todos los miembros de la organización.

La implantación del sistema de gestión de los servicios como un proyecto de mejora es una decisión estratégica, la apuesta de la dirección por la mejora de la calidad está ligada a la personas y en torno a la participación del personal de la organización se mueve la metodología que establece acciones en diferentes ámbitos (figura 4):

- Documentación

La implantación del sistema exige lanzar acciones de mejora orientadas a la revisión y elaboración de documentación. Se trata de identificar toda aquella documentación común entre los distintos sistemas de gestión para unificarla y conformar un sistema de gestión documental único, que sea ágil y eficiente, que minimice los aspectos burocráticos y que favorezca la integración real entre éstos.

En este sentido la documentación común debe ser referenciada y sólo deben coexistir documentos genéricos o marcos de gestión, en la línea del manual de calidad para los sistemas de gestión de calidad, que sirvan para articular todo el sistema de gestión documental integrado.

- Roles

La definición de nuevos roles dentro de la organización, o la asunción de nuevas responsabilidades en los ya existentes, no solo favorece la implicación desde las primeras etapas de un mayor número de miembros de la organización en el proyecto de implantación sino sirve además como mecanismo de difusión interna.

El hecho de lanzar acciones de mejora relacionadas con la definición de roles hace que la idea del sistema de gestión empresarial único y fiel reflejo de la organización llegue a los distintos niveles de la organización traspasando el equipo de proyecto.

- Diseño de procesos

La implantación de un sistema de gestión integrador exige la revisión y rediseño de procesos. El objetivo es analizar los procesos existentes para detectar en qué medida se deben mejorar para satisfacer los requisitos de otros modelos de gestión, y rediseñar los procesos para que reflejen no solo los requisitos de las normas sino la realidad de la organización.

Evitando así la coexistencia de sistemas de gestión paralelos, con procesos independientes cuyo alcance está limitado a determinados ámbitos de la organización, perdiendo la perspectiva, objetivos, visión y misión real de la organización.

En el diseño de procesos deben participar miembros de la organización de distintos niveles, síntoma este de que el resultado reflejará la manera de trabajar real de la organización, y el sistema de gestión resultante será asumido como propio de manera natural y no se percibirá como un elemento añadido a la organización.

- Indicadores

La eficacia de las mejoras introducidas en la organización debe ser evaluada en base a una serie de métricas bien definidas que contribuyan a la mejora continua. La inclusión de estos indicadores ha de ser también progresiva para que la organización vaya ajustando y asumiendo las mejoras de una manera racional.

Estos indicadores deben ir evolucionando para adecuarse en cada momento a los objetivos de la organización en un proceso de mantenimiento y mejora continua de los procesos.

- Actividades relacionadas con la formación y comunicación

La visibilidad del proyecto y las mejoras introducidas se potencian mediante acciones orientadas a facilitar que los distintos miembros de la organización participen y se sientan parte del proyecto. Su contribución para lograr los objetivos de la organización se ve favorecido por una mayor capacidad para intervenir, lo que se potencia mediante programas de formación. Estas acciones permiten a su vez consolidar una cultura organizativa orientada a la mejora continua y a la consecución de los objetivos empresariales.



**Figura 4:** Acciones para la mejora de procesos

Es interesante destacar que la involucración en el proyecto de mejora de la dirección está orientada a proporcionar formación, que se articula en torno a un proceso de formación interna en cascada que llega a todo el personal implicado, y a proporcionar los recursos necesarios para implantación de las acciones de mejora.

#### 4. Conclusiones

Los resultados en los primeros procesos implantados, Gestión de Niveles de Servicio y Gestión de Incidencias, evidenciaron que la aproximación a las buenas prácticas garantiza la mejora en la gestión de los servicios.

Sin embargo, el camino no es nada sencillo ni inmediato. El número de variables que influyen en el éxito de la implantación crece a medida que se profundiza en las mejoras. Y es que la resistencia al cambio se hace patente en todo proyecto de implantación y puede suponer un freno definitivo si no se gestiona correctamente (Martinez *et al*, 2001, 2002).

En este sentido el enfoque de mejora continua adoptado por Alambra Eidos para la implantación de los estándares y buenas prácticas de gestión, posibilita el compromiso, la comunicación, la formación y la participación de todos los implicados a la par que facilita el necesario cambio cultural en la organización para lograr los objetivos.

Por otra parte este enfoque a la mejora aporta un planteamiento de sistema de gestión único. Esto permite no sólo asegurar que la organización asumirá como propios los nuevos procesos,

sino que se beneficiará de las sinergias entre los distintos esquemas, documentación compartida, reducción del número de auditorías, mayor transparencia en la organización, etc. (Camisón *at al*, 2007).

Y es que la puesta en práctica de los esquemas de mejora continua debe de llevar a mirar más allá de la situación presente y considerar todos aquellos elementos que puedan mejorar la organización. Esto abre un abanico de estándares y conjuntos de buenas prácticas, que si bien funcionan de manera aislada, deben ser integrados en un esquema de gestión común que marque el rumbo de la organización con una visión unificada (Camisón *at al*, 2007).

En este sentido es interesante destacar como en paralelo a esta implantación y basado en las sinergias y efectos positivos que estaba teniendo la evolución de la gestión de proyectos con la centralización de funciones en una Oficina de Proyecto (PMO), se constituyó la Service Management Office (SMO) como soporte a la dirección de servicios.

Este proyecto se ha llevado a cabo también en sucesivos procesos caracterizados por un mayor número de:

- actividades de dirección de proyectos asumidas, desde actividades administrativas hasta las de coordinación de todas las labores de los directores de proyectos y
- tipo de proyectos que ha pasado a coordinar y/o gestionar, desde proyectos a cliente a cualquier tipo de proyecto, incluso los internos de carácter estratégico

Esta concentración de funciones ha permitido la reestructuración y racionalización de los recursos de forma coherente con la estrategia de la empresa y lejos de ajustes directamente relacionados con decisiones cortoplacistas (por la decreciente facturación, la disminución de margen, el exceso de capacidad ociosa, etc.) tan características de estos tiempos de incertidumbre económica.

Finalmente, la posibilidad de certificar estos procesos contra los requisitos de un estándar, permite que los esfuerzos para formalizar e integrar el sistema de gestión de servicios TI tengan visibilidad y reconocimiento dentro y fuera de la organización. Tan importante es la ventaja competitiva que aporta el reconocimiento externo frente a clientes y competidores como el estímulo interno para el personal de la empresa.

## 5. Referencias

Camisón, C.; Cruz, S.; Gonzalez, T. (2007): *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación. Madrid.

Grijalvo, M; Prida, B. (2005): La implantación de las normas EN 9100 y el Esquema de Certificación “Other Party” en España. *DYNA*, nov, pp 37-41

Martínez, C.; Balbastre, F.; Escribá, M.A.; González, T.; Pardo, M. (2000): Analysis of the implementation of ISO 9000 quality assurance systems. *Work study*, Vol 49 (6), pp 229-241.

Martínez, C.; Balbastre, F.; Escribá, M.A.; González, T.; Pardo, M. (2001): Diseño e implantación de un enfoque de gestión de la calidad basado en las normas ISO 9000: algunos aspectos relevantes. *Dirección y Organización*, Vol 27, pp. 127-138.