
Implantación del sistema integrado de gestión

PID_00258885

Natalia Cebrián Mirallas

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 2 horas



Natalia Cebrián Mirallas

Índice

Introducción.....	5
Objetivos.....	6
1. Integración sobre la base de los procesos.....	7
2. Fases en la integración de los sistemas de gestión según el enfoque de la Norma UNE 66177:2005.....	10
3. Enfoque para la integración según la especificación PAS 99: 2012.....	20
4. Comparación entre las normas UNE 66177:2005 y PAS 99:2012.....	24
5. Barreras y beneficios de un sistema integrado de gestión.....	26

Introducción

La **integración de sistemas de gestión** se define como el conjunto de elementos relacionados o que interactúan que permiten implantar y alcanzar la política y los objetivos de una organización, en lo que se refiere a aspectos diversos como pueden ser los de calidad, medio ambiente, seguridad y salud, u otras disciplinas de gestión.

Para diseñar un sistema integrado de gestión, debemos partir de la **gestión por procesos**. Con el fin de alcanzar un nivel de integración maduro, en el que todos los aspectos se relacionen a lo largo de cada proceso de la organización, existen varios estándares para la integración de los sistemas, como por ejemplo, la **Norma UNE 66177** de sistemas integrados de gestión: una guía para la integración de los sistemas de gestión que incluye tres métodos denominados, respectivamente, método básico, método avanzado y método experto, aplicándose uno u otro en función de la madurez o experiencia que tenga la empresa en la gestión por procesos.

También se puede optar por **PAS 99**: una especificación de requisitos para sistemas integrados de gestión, de acceso público, elaborada por la Institución Británica de Normalización (BSI). PAS 99 fue desarrollada para aquellas organizaciones que tienen basado su sistema de gestión en dos o más normas, como ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 u otras.

A continuación, veremos cómo se debe realizar la integración entre distintos sistemas según la Norma UNE EN-ISO/IEC 66177:2005 y la especificación PAS99:2012 y sus principales beneficios y barreras a la hora de integrar varios sistemas de gestión.

Objetivos

En este tercer módulo el estudiante podrá alcanzar los siguientes objetivos:

- 1.** Conocer que la integración de sistemas de gestión depende de la gestión por procesos.
- 2.** Saber cómo se puede realizar la integración de sistemas de gestión a través de la Norma UNE 66177:2005.
- 3.** Saber cómo se puede realizar la integración de sistemas de gestión a través de la especificación PAS99:2012.
- 4.** Exponer las diferencias y semejanzas entre la Norma UNE 66177:2005 y la especificación PAS 99:2012.
- 5.** Especificar los beneficios y las barreras en la integración de sistemas de gestión.

1. Integración sobre la base de los procesos

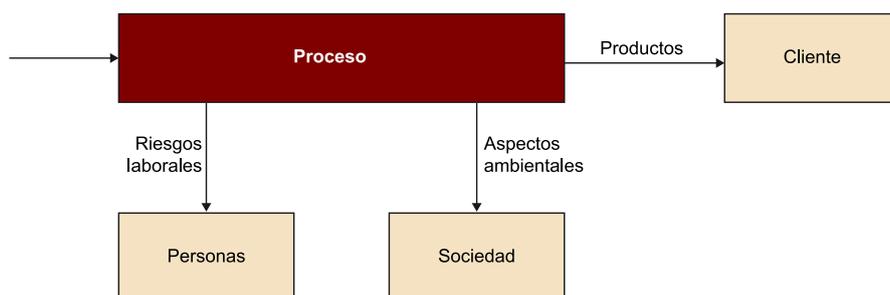
Uno de los principios fundamentales de la gestión empresarial es la **gestión basada en procesos**, enfoque fuertemente reforzado en la familia de normas ISO 9000.

Un proceso está constituido por un conjunto de actividades que transforman unas entradas (*inputs*) en salidas (*outputs*), de forma que persiguen con dicha transformación generar un valor añadido. Para que un proceso sea considerado como tal necesita, además, disponer de recursos, que son los que permiten la ejecución del mismo.

Las actividades que se realizan dentro del proceso, junto con los recursos utilizados, permiten que el producto saliente (ya sea un bien tangible o un servicio) disponga de una serie de características que le confieran una aptitud para cumplir con los requisitos del cliente (ya sea cliente externo u otro proceso de la organización). Esta es la visión del proceso desde el punto de vista de un sistema de gestión de la calidad.

Cuando se plantea la implantación de un sistema de gestión integrado, por ejemplo de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo, hay que considerar que los procesos afectan también a **otros grupos de interés** de la organización, además de los clientes, interactuando con el entorno social y/o con los trabajadores de la organización.

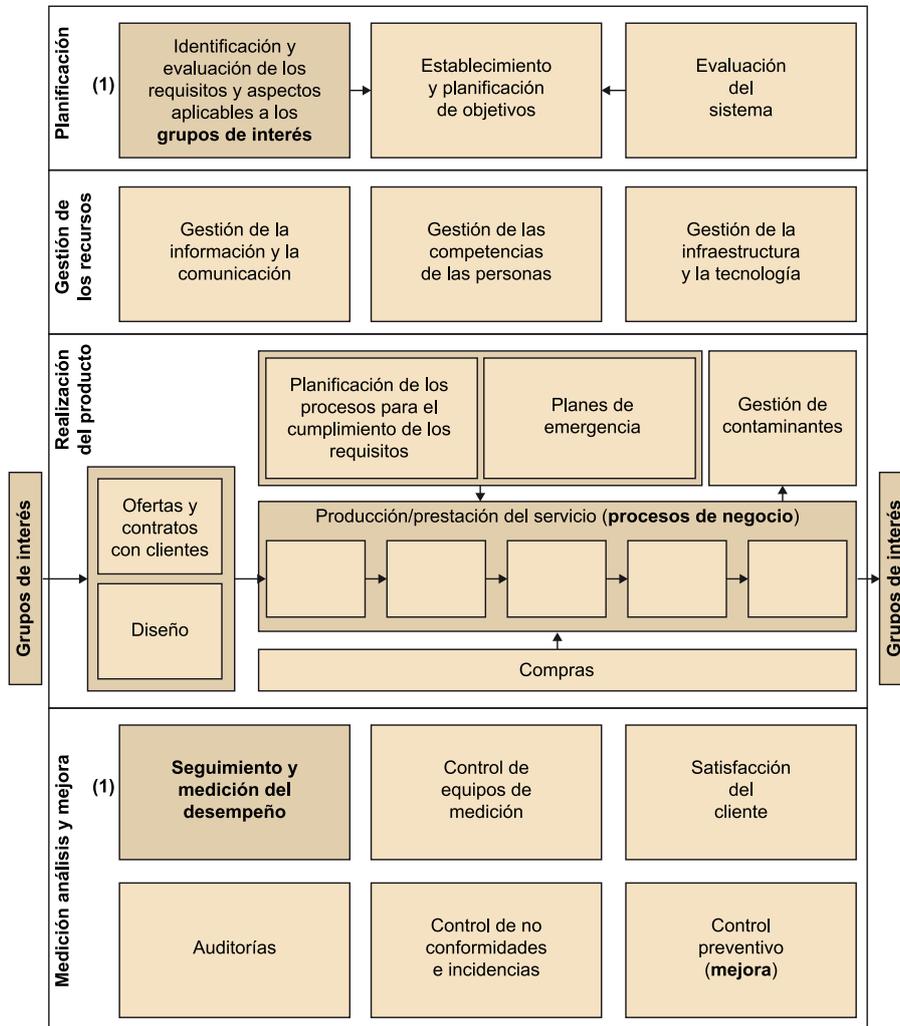
Figura 1



Una vez que se conocen todos los procesos de la organización, se diseña la interrelación entre los diferentes procesos de los distintos sistemas de gestión y se representa de manera conjunta un **mapa de procesos**. Es clave en la integración de sistemas de gestión la visualización gráfica de todos los procesos y sus relaciones entre sí. Por ello, presentamos dos posibles mapas de procesos de un sistema integrado de gestión de cualquier organización. En el primero de ellos se dividen los procesos en procesos de planificación, de gestión de

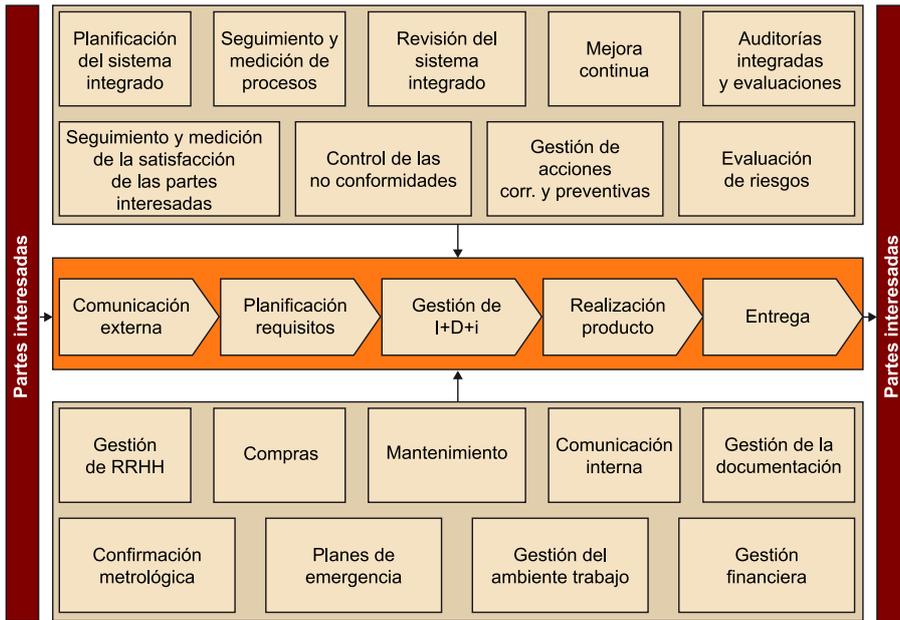
recursos humanos, de realización del producto y medición, análisis y mejora y donde no se especifican los procesos propios «realización del producto» o «prestación del servicio», como se puede apreciar a continuación:

Figura 2



En este segundo mapa de procesos, los procesos se dividen en procesos operativos, estratégicos y de soporte, como se puede apreciar a continuación:

Figura 3



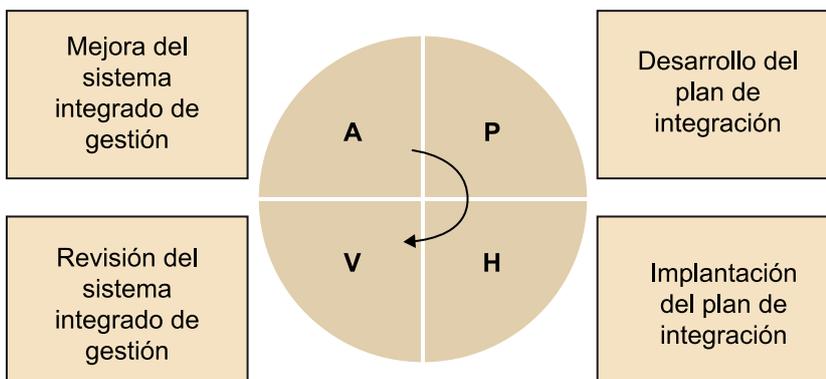
2. Fases en la integración de los sistemas de gestión según el enfoque de la Norma UNE 66177:2005

La Norma UNE 66177:2005 proporciona **directrices para desarrollar, implantar y evaluar el proceso de integración** de los sistemas de gestión de la calidad, gestión ambiental y gestión de la seguridad y salud en el trabajo de aquellas organizaciones que han decidido integrar, total o parcialmente, dichos sistemas en busca de una mayor eficacia en su gestión y de aumentar su rentabilidad.

Las fases principales para la integración de los sistemas de gestión de calidad, ambiental y seguridad y salud en el trabajo, según la Norma UNE 66177:2005, son las siguientes:

- Planificación (P)
- Implantación (H)
- Seguimiento y medición (V)
- Mejora (A)

Figura 4. Estructura del proceso de integración



1) Planificación

Antes de planificar la implantación de un sistema integrado de gestión, o de avanzar en la integración de los ya existentes, es necesario que la organización realice un **análisis previo del contexto** que le permita conocer su situación de partida, permitiéndole identificar y analizar las condiciones y características actuales, es decir:

- Las capacidades y experiencias que posee la organización para el proceso de integración.
- Las necesidades y expectativas de los clientes y aquellas otras partes interesadas relacionadas con las áreas de gestión a integrar.
- La existencia previa (o no) de sistemas de gestión orientados a satisfacer estas necesidades.
- Los riesgos que pueden correr al abordar el proceso de integración.

El análisis de contexto permitirá a una organización identificar el **modo** más apropiado para la adopción de un sistema de gestión que integre varias áreas de gestión y con qué **nivel** de integración. En definitiva, este análisis debe facilitar información útil para establecer la estrategia de integración más apropiada.

Para este análisis de contexto, se sugiere que la organización evalúe los siguientes cuatro parámetros:

a) La **madurez** de la organización en la gestión por procesos, analizando en qué situación se encuentra la organización entre los siguientes niveles:

- **Nivel mínimo:** Si no existe un enfoque a procesos o este está limitado a procesos clave.
- **Nivel máximo:** Si los procesos están definidos, adecuadamente documentados, si están definidos los propietarios (incluyendo sus responsabilidades), si están claramente interrelacionados, si están definidos los indicadores para su seguimiento, si se ejecutan y revisan teniendo en cuenta lo que hacen los mejores del sector, y si se mide el nivel de satisfacción de las partes afectadas desarrollándose acciones de mejora derivadas del seguimiento y medición de la eficacia de los procesos.

La organización debería analizar sus procesos y compararse con este ideal, para conocer el grado de madurez en este ámbito.

b) La **complejidad** de las necesidades de los clientes y otras partes interesadas (sociedad, personas de la organización, proveedores y colaboradores y accionistas), debido a su número o volumen, su grado de exigencia y homogeneidad, su grado de dependencia...

c) El **alcance** o extensión de los sistemas de gestión implantados y a implantar, según el número y las características de:

- Los centros de trabajo de la organización.

- Los productos o servicios finales o a clientes externos a la organización.
- Los suministros o subcontratación de las actividades de negocio.
- Las áreas de gestión a integrar (calidad, medioambiente, seguridad y salud en el trabajo).
- Los procesos (cantidad, nivel de homogeneidad y simplicidad de las actividades que engloban, número de personas que intervienen...).

d) El riesgo asociado al proceso de implantación, que dependerá de:

- El volumen y grado de exigencia de la normativa legal aplicable a la actividad de la organización.
- El impacto en caso de incumplimiento de la normativa aplicable (gravedad, probabilidad de prevención).
- El nivel de implicación de las personas de la organización y de la dirección.
- Los recursos y cambios organizativos.

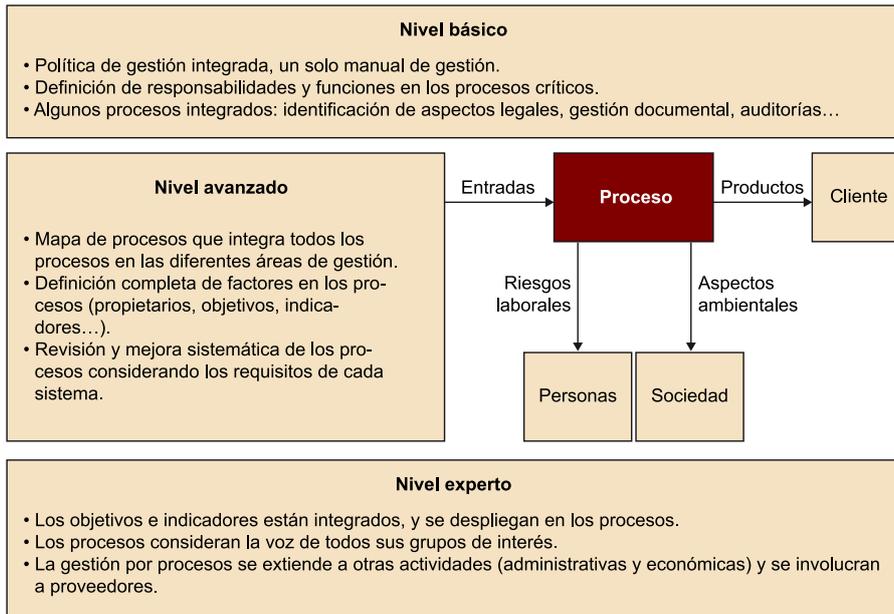
Tras la evaluación de estos parámetros, es recomendable realizar un análisis DAFO (análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) de la situación de la organización que podrá ser expuesto ante la dirección como paso previo a la planificación del resto de las actividades del plan de integración.

Todo ello (evaluación y análisis DAFO) facilitará la definición de la estrategia a seguir en el desarrollo de dicho plan.

En función de la situación de partida en que se encuentre la organización, que vendrá dada por el resultado del análisis del contexto, una organización deberá conocer a qué nivel de integración puede aspirar y en qué áreas de gestión es interesante llevar a cabo la integración.

Es posible identificar muchos niveles o grados de integración. Por simplificación, se sugiere que la organización reflexione sobre si el nivel de integración más apropiado al que desea avanzar se encuentra en uno de los tres siguientes:

Figura 5. Niveles de integración



El **nivel básico** se corresponde con una situación que podría también denominarse como de **combinación**, ya que se caracteriza por disponer, para las diferentes áreas de gestión, de estructuras documentales similares, con herramientas compartidas y con documentos unificados que abordan aspectos referidos a dichas áreas. En este nivel, son básicamente las herramientas de mejora las que se encuentran compartidas (revisión por la dirección, auditorías, no conformidades...).

El **nivel avanzado** supone un grado de combinación alto entre diferentes áreas de gestión que implica que todas las herramientas susceptibles de ser compartidas lo son, y que todos los procesos susceptibles de ser integrados lo son. Todo ello en el marco de una estructura global de procesos cuya orientación a todas las áreas sea evidente (con independencia de que puedan existir procesos que por su naturaleza sean independientes).

El **nivel experto** conlleva dar un paso hacia la excelencia, implicando el establecimiento y planificación equilibrada de los objetivos en todas las áreas de gestión, la clara identificación de las relaciones causa-efecto entre los resultados globales y los resultados en los procesos y la incorporación de los grupos de interés.

Paralelamente a la selección del nivel de integración al que se opta, es necesario ser consciente del estado desde el que se parte. De todos los resultados del análisis de contexto, uno que es clave es la disposición previa o no de sistemas de gestión implantados basados en normas o modelos. No es lo mismo implementar un sistema de gestión integrado si se parte de uno o unos ya existentes que si ni siquiera se dispone de experiencia en este campo. Estas posibles situaciones, y los modos de integración, se resumen en la tabla siguiente:

Modos de implantación de un sistema integrado de gestión

Situación de partida de la organización	Modos de implantación
La organización parte de «cero». No dispone de ningún sistema de gestión normalizado.	<p>Implantación de un primer sistema, e integrar el siguiente o los siguientes (implantación progresiva).</p> <p>Implantación integrada desde el principio (implantación simultánea).</p>
La organización dispone de un sistema de gestión normalizado ya implantado.	Implantación del segundo/tercer sistema integrándolo con el existente o existentes (implantación progresiva).

Cuando una organización no dispone de ningún sistema de gestión normalizada implantada, es decir, parte de «cero», tiene dos modos de enfocar la implantación e integración de sistemas:

- a) Implantando en primer lugar un sistema de gestión, como por ejemplo un sistema de gestión de la calidad, e integrar posteriormente los restantes, como por ejemplo medio ambiente y/o seguridad y salud en el trabajo.
- b) Implantando desde el inicio un sistema de gestión integrado.

Una situación muy habitual es la de muchas organizaciones que ya cuentan con algún sistema de gestión implantado, habitualmente un sistema de gestión de la calidad, y que desean abordar la implantación de otro sistema.

En este caso, las organizaciones cuentan con la experiencia de una implantación previa, con una cultura organizativa adecuada para operar en el marco establecido por un sistema de gestión, y en definitiva, con muchos elementos ya implantados. Se trata, pues, de llevar a cabo una implantación progresiva, incorporando y añadiendo al sistema existente aquellos elementos y requisitos adicionales que sean necesarios.

Por otro lado, para asegurar una exitosa implantación de un sistema de gestión integrado, es necesario la configuración de un **plan de integración**, que permitirá determinar las acciones a desarrollar para el establecimiento eficaz de dicho sistema en condiciones controladas.

El plan será elaborado con la necesaria contribución de las funciones que tengan asumidas las responsabilidades con respecto a las áreas de gestión a integrar, por ejemplo calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo, ya que se disponen de los conocimientos y experiencia necesarios tanto sobre estas temáticas como sobre las características propias de la organización en estos aspectos.

Los **contenidos del plan de integración** deberán dar respuesta a una serie de cuestiones que permitan a la organización ejecutar eficazmente y de forma controlada la integración de los sistemas de gestión. El plan debería dar respuesta a:

- Los **objetivos** que se persiguen con la integración.
- El **alcance** de la integración (¿qué voy a integrar?, ¿qué áreas de gestión?, ¿qué procesos?, ¿en qué centros?).
- La **situación de partida** que justifica los objetivos y el alcance.
- El **nivel de integración** al que desea llegar (explicación más adelante).
- El **modo de integración**: total o progresivo (explicación más adelante).
- El **responsable** y el coordinador del proyecto de implantación.
- Las **actividades** concretas a realizar. En este caso supone establecer responsables, medios y plazos.

Para la integración de sistemas de gestión es necesario partir de una adecuada definición del **modelo de sistema integrado**, en coherencia con el nivel de integración que se desea alcanzar.

Así, cuando se desea integrar las áreas de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo, la definición de este sistema implica:

- Identificar claramente los **productos y/o servicios** (incluyendo sus características y los requisitos que les son aplicables), los **aspectos ambientales** (y su significancia) y los **peligros y riesgos laborales** (y su importancia).
- Identificar claramente los **procesos** de la organización que influyen, directa o indirectamente, en las características de los productos y/o servicios, en la generación de impactos ambientales y en la generación de daños a los trabajadores.
- Determinar el **mapa de procesos** del sistema de gestión y las interacciones entre los procesos.
- Determinar el **alcance**, identificando los procesos sobre los que se desea avanzar en la integración.

Además de todo lo anterior, la empresa debe tener clara *a priori* la **estructura documental** del sistema de gestión, es decir, cómo serán los documentos que darán soporte al sistema de gestión integrado. La documentación del sistema

(manuales, fichas de proceso, procedimientos documentados, registros, planificaciones, etc.) constituye uno de los aspectos donde más claramente se materializa la integración.

Recordad

El manual de gestión es el documento principal que permite definir la estructura del sistema de gestión integrado. Debe incluir el alcance del sistema y reflejar cómo la organización da cumplimiento a los requisitos de la/s norma/s de referencia, determinando los elementos que componen el sistema de gestión.

Este manual deberá contener la secuencia e interacción de los procesos, habitualmente mediante el mapa de procesos. También es práctica habitual y aconsejable recoger el organigrama de la organización, donde se identifiquen, al menos, las principales responsabilidades asociadas al sistema.

La extensión del manual depende de la propia organización, si bien es aconsejable que sea un documento conciso, en el que de una manera breve se indique el «posicionamiento» de la organización ante los requisitos que debe cumplir el sistema, y donde se establezcan referencias a otros documentos (fichas y diagramas de proceso, procedimientos documentados, instrucciones de trabajo, planes, etc.), en los que se describe con mayor detalle la forma en que se cumplen los requisitos.

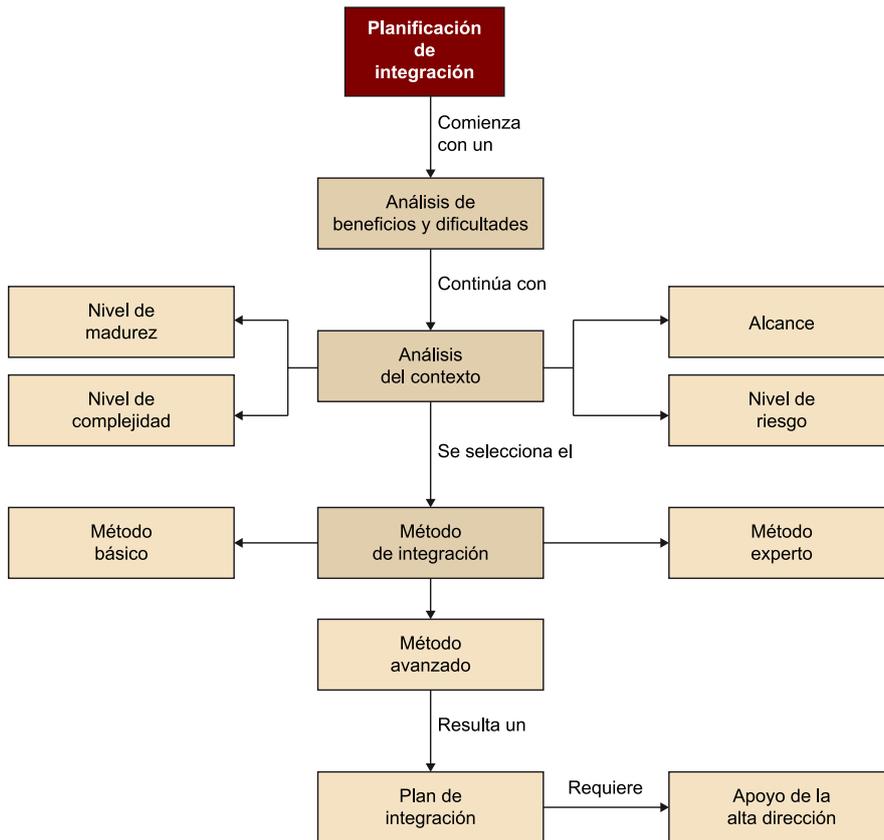
Es importante no olvidar que las normas de referencia utilizadas suelen tener determinados requisitos documentales que es necesario respetar.

Una documentación bien estructurada contribuye a la eficacia de la integración. Para ello, los documentos deben ser fácilmente accesibles, deben recoger la información necesaria a la vez que fácilmente interpretable y deben permitir que los trabajos y las decisiones se adopten considerando simultáneamente las consecuencias que de ellas se derivan para la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo.

Por último, un aspecto que debe contemplar el plan es el orden en que han de ejecutarse las diferentes actividades. Para establecer estas prioridades, cada organización deberá reflexionar sobre los procesos donde se ha planificado llevar a cabo la integración, en función de si son **procesos críticos** o si son **procesos no críticos pero de gran facilidad de integración**. Para una organización, puede ser interesante iniciar la integración en los procesos más sencillos (en los que el cumplimiento de las normas de referencia sea fácil). Estos procesos se caracterizarán por ser de aplicación requisitos fáciles de documentar, explicar y ejecutar (como el control de la documentación) y/o que generen mucha información útil para el sistema (como el control de no conformidades e incidencias o el control correctivo). De esta forma se coge experiencia para luego abordar los procesos más críticos, es decir, aquellos con mayor influencia en la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo.

En conclusión, la fase de planificación se resume como a continuación se detalla:

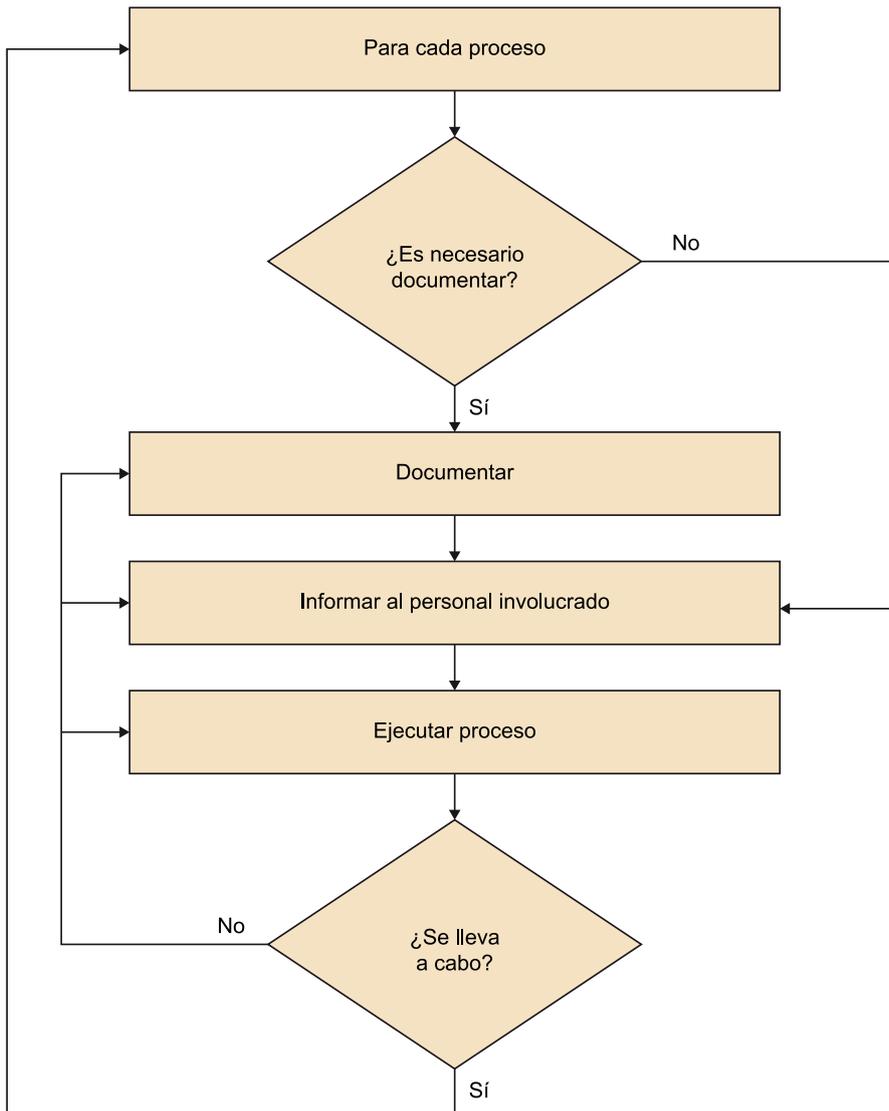
Figura 6



2) Implantación

La implantación del sistema de gestión integrado supone la ejecución de las actividades determinadas en el plan de integración para el cumplimiento de los objetivos planificados. Teniendo en cuenta que la integración se produce sobre la base de los procesos, la implantación se resume a través del siguiente diagrama:

Figura 7. Pasos para la implantación del plan de integración



Este diagrama se interpreta de la siguiente manera:

- Plantear las necesidades de documentación (diagramas y fichas de proceso, procedimientos...) para dar soporte a las actividades del proceso que permiten el cumplimiento a los requisitos de las diferentes normas aplicables, buscando el nivel de integración planificado.
- Informar y explicar a las personas involucradas las sistemáticas, procedimientos o métodos que deben ejecutar para dar cumplimiento a los diferentes requisitos, incidiendo en los cambios originados como consecuencia de la integración.
- Evaluar si las acciones adoptadas en cuanto a documentación, información y ejecución han permitido cumplir los requisitos aplicables con la integración planificada. Esta evaluación, que se podría llevar a cabo mediante inspecciones o auditorías parciales, permitirá hacer los ajustes necesarios, de manera que si se observase algún incumplimiento, se deberá

analizar si las causas radican en la documentación, en la información o conocimiento por parte del personal involucrado o en la forma de ejecutar los procedimientos o métodos, a fin de establecer las acciones correctivas adecuadas.

El papel del responsable o coordinador del proyecto es vital para el éxito de la implantación, junto con el apoyo de la dirección hacia el coordinador y hacia el proyecto en su conjunto.

En función del alcance del plan, así como el tamaño y la estructura de la organización, la tarea del coordinador podría verse facilitada si se constituye un comité o equipo de trabajo, constituido por los responsables de los diferentes departamentos que pueden verse afectados por el plan.

3) Seguimiento y medición

El proceso de implantación debe estar sometido a un seguimiento, a fin de evaluar la eficacia del proyecto de integración y planear acciones correctivas para aquellos incumplimientos detectados.

Este seguimiento se puede hacer mediante auditorías (parciales y completas) sobre las normas de referencia correspondientes, y también mediante revisión global por parte de la dirección.

Además, el seguimiento podría incluir la medición regular de indicadores que aportaran información relevante de la eficacia del proyecto de integración. Debe tenerse en cuenta que cada organización considerará aquellos indicadores que considere oportunos en función de los objetivos marcados.

4) Mejora

Este proceso muestra la posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas. Para ello, es necesario:

- Analizar los datos obtenidos.
- Proponer alternativas de mejora.
- Estandarización y consolidación.
- Preparación de la siguiente etapa del plan.

3. Enfoque para la integración según la especificación PAS 99: 2012

PAS 99: 2012 es una **especificación** de acceso público elaborada por el British Standards Institution (Institución Británica de Normalización: BSI). A pesar de que está principalmente diseñada para ser utilizada en combinación con especificaciones/normas del sistema de gestión como ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001, ISO 22000, ISO/IEC 20000 y/o OHSAS 18001, también se puede utilizar con otras especificaciones/normas nacionales e internacionales del sistema de gestión. Además, se aplica a todos los tamaños y tipos de organización. No está pensada para organizaciones que han basado su sistema de gestión en una única especificación/estándar, salvo como preparación para la adopción de normas o sistemas adicionales. El cumplimiento de esta PAS no garantiza el cumplimiento de ninguna otra especificación/norma del sistema de gestión. Las **características generales** de PAS 99 son las siguientes:

- Es una especificación de requisitos para sistemas integrados de gestión. Por lo tanto, es auditable si una organización cumple dichos requisitos y, por lo tanto, certificable.
- Considera seis requisitos comunes para los sistemas de gestión identificados en la guía ISO 72 (guía para la redacción de normas de sistemas de gestión).
- Incluye el modelo PDCA utilizado en la mayoría de normas de sistemas de gestión.
- Se pretende promover que organizaciones con más de un sistema de gestión los enfoquen de forma holística, de modo que gestionen sus operaciones de forma más eficaz.

La **estructura** de la Norma PAS 99:2012 se ha adaptado al reciente Anexo SL publicado por ISO, en el cual se establece la estructura común a seguir por todas las normas de sistemas de gestión de ahora en adelante. Dicha estructura es la siguiente:

- Contexto de la organización
- Liderazgo
- Planificación
- Soporte
- Operación
- Evaluación del desempeño
- Mejora

Ciclo PDCA	Estructura de la norma
Plan	1) Contexto de la organización
	2) Liderazgo
	3) Planificación
	4) Soporte
Do	5) Operación
Check	6) Evaluación del desempeño
Act	7) Mejora

En esta estructura debe encuadrarse la gestión integrada de la organización.

Cada norma del sistema de gestión tiene sus propios requisitos específicos, pero estos siete elementos estarán presentes en todas ellas y se podrán adoptar como la base para la integración. Por lo tanto, esta especificación utiliza la misma clasificación como marco para los requisitos comunes del sistema de gestión y cada uno de los temas se analiza de forma más detallada a lo largo de la especificación.

Muchos de los requisitos de las especificaciones/normas son comunes y se pueden incluir prácticamente bajo un sistema de gestión genérico. Como consecuencia, la reducción de la duplicación resultante de combinar dos o más sistemas de este modo tiene el potencial de reducir notablemente el tamaño general del sistema de gestión y mejorar la efectividad y la eficiencia del sistema.

Los diferentes apartados de esta norma especifican lo siguiente:

1) El contexto de la organización

Se establece la identificación de:

- Elementos internos y externos relevantes para la integración.
- Partes interesadas y sus requisitos para la integración.
- El alcance y los límites de la integración a realizar.
- Los procesos y sus interacciones a integrar.

En esta identificación inicial del contexto de la organización debe acometerse un enfoque de gestión por procesos y, una vez identificados los procesos, analizar cómo están afectados por los distintos elementos de los sistemas de gestión que queremos integrar.

De este modo, conseguiremos que para cada uno de los procesos identificados se definan de forma integrada los requisitos aplicables. Por ejemplo, para un proceso de fabricación identificaremos sus requisitos de calidad, medio ambiente y seguridad y salud, en el caso de que integremos ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001.

En otros procesos puede que sean aplicables requisitos de unos sistemas de gestión y no de otros. Por ejemplo, puede que no haya requisitos de gestión ambiental, pero sí que los haya de gestión de la calidad y de seguridad y salud laboral.

2) Liderazgo

Se agrupan los siguientes elementos:

- Compromiso de la dirección
- Política
- Objetivos
- Asignación de recursos
- Organización, responsabilidad y autoridad

Como se puede ver, son elementos que ya se encuentran presentes en todos los sistemas de gestión conocidos, por lo que su gestión integrada teóricamente debe ser fácil y proporcionar simplicidad tanto en la documentación a generar como en la gestión de los mismos.

3) Planificación

Se incorpora como elemento novedoso el proceso de identificación de riesgos y oportunidades.

El concepto de identificación de riesgos que ha sido habitual en determinados sistemas de gestión (seguridad y salud laboral, continuidad de negocio, seguridad de la información...) se extiende al modelo de gestión integrado promulgado por PAS 99.

De este modo, además, se requiere la definición de acciones para actuar sobre dichos riesgos y oportunidades.

Adicionalmente, se desarrolla el requisito para el establecimiento de objetivos y la planificación de actividades para su consecución.

4) Soporte

Se dedica a elementos tales como:

- Competencia y concienciación del personal
- Comunicación
- Documentación y control de la documentación

De nuevo, son elementos fácilmente integrables, especialmente si se sigue el enfoque por procesos mencionado anteriormente.

5) Operación

Se integran los requisitos tradicionales de control operaciones (y realización del producto, en el caso de ISO 9001). Nos habla de forma genérica de dos elementos:

- Planificación de la operación
- Desempeño de la operación

6) Evaluación del desempeño

Se incluyen los requisitos habituales asociados a la etapa *check* del ciclo de Deming, a saber:

- Seguimiento, medición, análisis y evolución
- Auditorías internas
- Revisión por la dirección

7) Mejora

Se introducen los conceptos de no conformidad, acción correctiva y mejora continua.

4. Comparación entre las normas UNE 66177:2005 y PAS 99:2012

Es difícil elegir en el proceso de integración de varios sistemas de gestión qué norma utilizar. Por ello, a continuación detallamos las características de ambas normas y, dependiendo del tipo de organización, se utilizará una norma u otra en el proceso de integración.

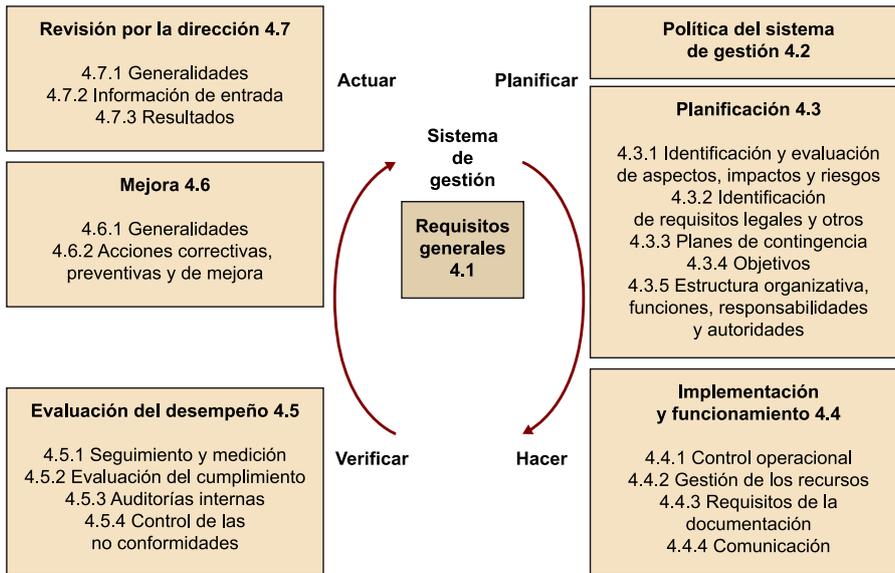
1) Norma UNE 66177:2005

- Es una **guía** para integrar sistemas de gestión ya establecidos en la organización; es decir, es útil para aquellas **organizaciones que han implementado varios sistemas de gestión pero de forma separada** y cuyo objetivo es la integración de los mismos.
- Es aplicable a cualquier tipo de organización.
- **No es certificable.**
- Enfoque basado en procesos.
- Estructura del modelo según el ciclo PDCA.

2) Norma PAS 99:2012

- Es una norma **específica de requisitos.**
- El esquema de la norma se basa en el enfoque del Anexo SL, previamente publicado como la Guía ISO 83. Por ello, la Norma PAS 99 guarda **estructura de norma de alto nivel.**
- Es **certificable.**
- Es la herramienta adecuada para aquellas organizaciones que **parten desde un único sistema de gestión** y quieren implementar otros, pero de manera integrada.
- Es aplicable a todos los tipos de organización.
- Enfoque basado en procesos.
- Estructura del modelo según el ciclo PDCA.

Figura 8



5. Barreras y beneficios de un sistema integrado de gestión

La integración de los sistemas de gestión en las organizaciones viene motivada, fundamentalmente, por la necesidad de gestionar eficaz y eficientemente, para lo cual es preciso disponer de objetivos alineados y de una visión global de todas las áreas de gestión.

La integración de los sistemas de gestión:

- Mejora la capacidad de reacción de la organización frente a las nuevas necesidades o expectativas de las partes interesadas.
- Simplifica y reduce la documentación y los registros.
- Reduce recursos y el tiempo empleado en la realización de los procesos integrados.
- Reduce los costes de mantenimiento del sistema y de evaluación externa.
- Mejora la percepción y la implicación del personal en los sistemas de gestión, favoreciendo que toda la organización hable un único lenguaje de gestión.
- Mejora tanto la comunicación interna como la imagen externa, alcanzando mayor confianza con los clientes y proveedores.

De cualquier manera, no hay que olvidar que no todos son beneficios cuando se aborda una integración de sistemas, sino que también se podrán encontrar dificultades, como son:

- La resistencia al cambio por parte de las personas de la organización.
- La propia dificultad técnica que supone realizar la integración.
- La mayor necesidad de formación del personal implicado.