

Claves para el manejo integrado de los sistemas de gestión

Cómo citar: Guerra Bretaña, R. M. (2026). Claves para el manejo integrado de los sistemas de gestión. *Memorias Calidad UH*, 3, E1-E5. <https://revistas.uh.cu/mccuh>

Rosa Mayelin Guerra Bretaña
mayelin@biomat.uh.cu
Centro de Biomateriales, UH
<https://orcid.org/0000-0002-0561-6678>

La necesidad de gestionar los diversos riesgos y oportunidades de un entorno en constante cambio, así como de satisfacer de manera eficaz y eficiente las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas pertinentes, impulsa a las organizaciones al manejo integrado de los sistemas de gestión con un enfoque holístico. Por ello, se recurre a la implementación de los sistemas integrados de gestión (SIG), que combinan todos los procesos, normas y requisitos, permitiendo a las organizaciones responder de manera coherente a las demandas técnicas y regulatorias del mercado y a las relacionadas con su responsabilidad social.

Un sistema de gestión es la forma en que una organización trata las partes interrelacionadas de su negocio para alcanzar sus objetivos, que pueden estar relacionados con diversos temas, como la calidad de productos o servicios, la eficiencia operativa, el desempeño ambiental, la salud y seguridad en el trabajo, entre otros. El nivel de complejidad del sistema de gestión dependerá del contexto específico, por ejemplo, en sectores altamente regulados, se necesita documentación y controles exhaustivos para cumplir con las obligaciones legales y alcanzar los objetivos organizacionales.

Un sistema integrado de gestión es un sistema único diseñado e implementado para gestionar múltiples aspectos de las actividades de una organización de acuerdo con disímiles normas. Si bien cada sistema puede ser operado de manera independiente, es mucho más eficiente implementar un SIG, que combine todos los procesos, normas y requisitos en un solo marco general. Un SIG no es una simple suma de las partes, sino que requiere una transformación para alinear objetivos y fortalecer el desempeño organizacional desde un enfoque holístico. En este editorial se resumen los elementos teóricos y metodológicos fundamentales del manejo integrado de los sistemas de gestión.

La estructura armonizada de las normas de sistemas de gestión

Desde el 2012 la Organización Internacional de Normalización (ISO) ha contribuido a la integración de los sistemas de gestión, inicialmente con la estructura de alto nivel (HLS – *high level structure*) común de todas sus normas de sistemas de gestión y actualmente mediante la estructura armonizada (HS – *harmonized structure*), que facilita la

implementación de un SIG en una organización a partir de las similitudes estructurales entre sistemas. Este proceso de armonización, que se inició con las normas ISO 9001 e ISO 14001, en la actualidad se ha extendido a todas las normas de sistemas de gestión. El Anexo SL es el documento que define la estructura armonizada de todas las normas ISO sobre sistemas de gestión, que unifica sus conceptos y requisitos comunes. Está diseñado para facilitar el manejo integrado de los sistemas de gestión, contribuyendo a incrementar su valor para las organizaciones.

La estructura armonizada HS establece los capítulos comunes del 4 al 10 de las normas (Figura 1), organizándolos según el ciclo de mejora PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar). Incluye:

- números de cláusulas idénticos con la misma secuencia;
- títulos de cláusulas;
- términos comunes y definiciones básicas;
- texto básico, incluyendo requisitos y notas.

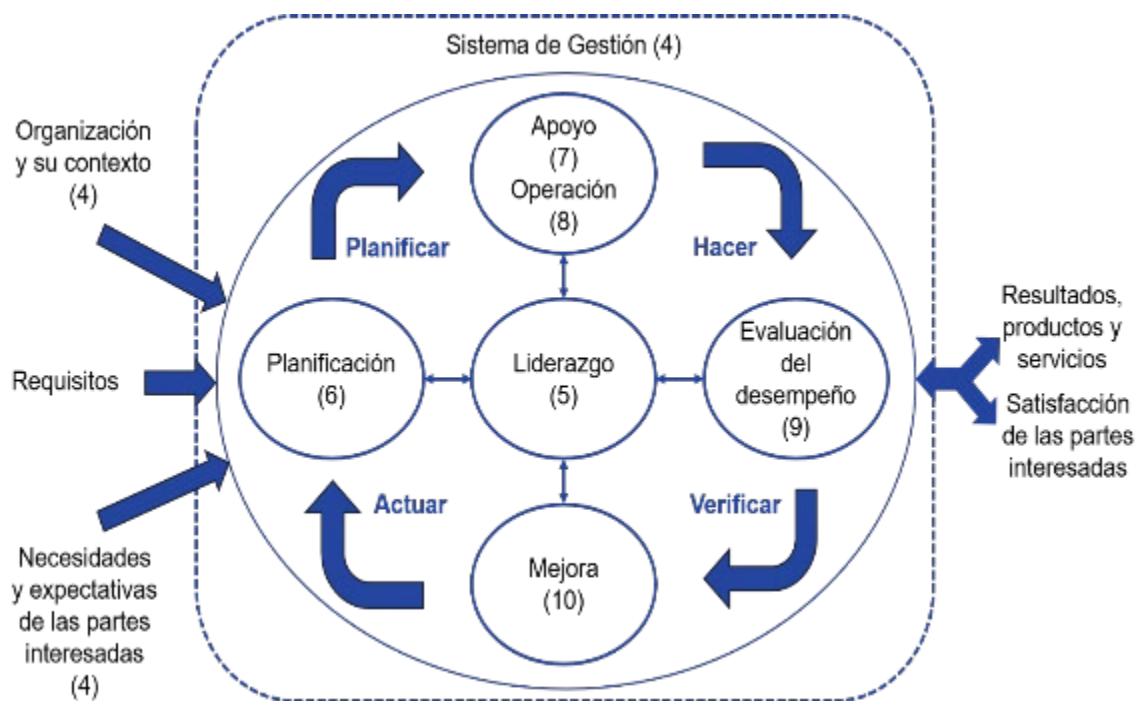


Figura 1: Representación de la estructura armonizada de las normas ISO de sistemas de gestión, con la numeración de los capítulos.

En un sistema de gestión específico, la HS permite cierta flexibilidad para que los comités técnicos de normalización puedan:

- agregar requisitos, recomendaciones y orientación específicos para su disciplina;
- utilizar una definición de riesgo adaptada a su contexto.

Racionalidad del manejo integrado de sistemas

La integración de los sistemas de gestión de la ISO permite coordinar el cumplimiento de los requisitos de diferentes normas dentro de un único marco estratégico y operativo que permite consolidar las responsabilidades, los procesos y la información documentada bajo una estructura común coherente.

Entre los beneficios de un sistema integrado de gestión se destacan los siguientes:

- Enfoque integral para gestionar los riesgos, las oportunidades y los problemas de alta complejidad que enfrentan las organizaciones.
- Planeación estratégica más sólida y mejor utilización de los recursos para la gestión.
- Mayor eficiencia, reducción de costos y mejor desempeño.
- Simplificación del cumplimiento de diversas normas, la reducción de duplicidades y estabilidad en las operaciones con políticas y procedimientos más consistentes.
- Análisis integral de la información, lo que conduce a una mejor toma de decisiones y la asimilación de las mejores prácticas de la organización.
- Comprensión de la relación entre todos los procesos, productos y servicios, lo que el aprendizaje organizacional, aprovecha las sinergias entre los procesos y facilita la mejora continua de la organización de manera holística.
- Posibilidad de realizar auditorías integrales, disminuyendo los tiempos y costos.
- Demuestra el compromiso de la organización con la excelencia y la sostenibilidad.
- Mayor transparencia y colaboración al compartir información y objetivos comunes entre áreas.
- Refuerza la cultura organizacional al fomentar el liderazgo, el compromiso y la participación a todos los niveles.

Proceso de integración de los sistemas

Implementar un sistema de gestión totalmente integrado requiere seguir un procedimiento planificado y sistemático con varias etapas. En cada etapa es de vital importancia gestionar la capacitación de todos los actores, la comunicación, la información y el conocimiento de la organización. A continuación, se plantea el contenido de cada etapa, relacionándolas con el capítulo correspondiente de la HS para orientar a la profundización de los requisitos.

Etapa 1: Establecer el compromiso de la alta dirección y las normas objeto de integración. Esto se realiza, a partir del interés y compromiso manifiesto de la alta dirección, de los requisitos legales que requiera cumplir la organización, su misión y su visión. Además, debe tomarse en consideración el nivel de madurez de la gestión por procesos. Se identifican los requisitos de las normas a integrar que se cumplen en la organización y se reflejan en la información documentada existente y aquellos que se requiere implementar y documentar. Esto es crucial para planificar las actividades a realizar con vistas a la implementación del SIG.

Etapa 2: Análisis del contexto. Se realiza el diagnóstico estratégico de la organización, así como la identificación de todas las partes interesadas, sus requisitos y la forma en que se les dará seguimiento. El análisis del contexto externo, permite identificar las oportunidades y amenazas en relación con la proyección de la organización; el análisis interno implica

evaluar los procesos y el desempeño de la organización, identificando las fortalezas, debilidades y áreas de mejora (Capítulo 4).

Etapa 3: Establecer el alcance y la estructura de procesos del SIG. Se definen los límites y la aplicabilidad de su SGI: los productos, servicios, procesos y ubicaciones que cubre. Se determinan los procesos y las interacciones entre estos. Para ello, son útiles las herramientas: manual del SIG, mapa de procesos y fichas de procesos (Capítulo 4).

Etapa 4: Establecer la política del SIG, los roles, responsabilidades y autoridades (Capítulo 5). En la política debe expresarse el compromiso de cumplir con todos los requisitos aplicables y de mejorar de forma continua en los aspectos del desempeño integrados. La política debe ser comunicada, comprendida y aplicada en la organización.

Etapa 5: Realizar la planificación del SIG: identificación de riesgos y oportunidades y la planificación para manejarlos; identificar los objetivos y cómo lograrlos (Capítulo 6).

Etapa 6: Identificar y lograr la competencia y los recursos necesarios; completar e implementar la información documentada requerida; potenciar la toma de conciencia y la comunicación respecto al SIG (Capítulo 7).

Etapa 7: Ejecutar los procesos del SIG y los controles operacionales, para dar cumplimiento a las normas, la legislación aplicable, los objetivos y la misión de la organización (Capítulo 8). Incluye la preparación ante emergencias, el control de los procesos, productos y servicios subcontratados, así como la gestión del cambio, garantizando que se evalúen todos los impactos potenciales antes de su implementación.

Etapa 8: Realizar el seguimiento y medición del desempeño y la mejora para evidenciar el progreso de la implementación del SIG: medición de la satisfacción, seguimiento de productos y procesos, evaluar el cumplimiento legal, auditorías internas, revisión por la dirección, identificar no conformidades y oportunidades de mejora (Capítulos 9 y 10).

Mediante el seguimiento y medición, las organizaciones pueden detectar desviaciones, identificar las causas raíz de los problemas e implementar acciones correctivas. Este proceso iterativo garantiza que el SGI se mantenga dinámico, adaptable y alineado con las cambiantes necesidades organizacionales y los requisitos externos.

Los elementos clave para una gestión eficaz del cambio organizacional son:

- El liderazgo y la capacidad de gestión de la alta dirección.
- La participación y las competencias del personal.
- La cultura organizacional orientada a la mejora continua.
- El monitoreo y la revisión sistemáticos.

La ausencia de estos elementos, se constituyen en barreras para la implementación de los SIG. Una vez implementado el SIG y evidenciado su funcionamiento, con el cumplimiento de todos los requisitos de las normas involucradas, se está en condiciones de solicitar una auditoría externa de certificación por un órgano competente. La certificación proporciona un reconocimiento formal de que el SIG de una organización cumple los requisitos especificados.

En la actualidad, el aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones y la transformación digital pueden mejorar significativamente sus SIG, en cuanto a la eficiencia y la optimización de los procesos. La automatización y el análisis de datos y la información en tiempo real contribuye a una toma de decisiones informada y un mejor desempeño.

Fuentes

- Croft, N. (2021). Harmonized approach to Management Systems Standards. *Quality World (Summer)*, 46-50. https://www.nen.nl/media/PDFjes/Harmonized_approach_to_MSS_QWSUMMER2021.pdf
- Escuela Europea de Excelencia (2025) *Sistema de gestión ISO integrado: pasos clave para una implementación eficaz*. <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2025/10/sistema-de-gestion-iso-integrado-pasos-clave-para-una-implementacion-eficaz/>
- Joint Technical Coordination Group on MSS (2025). *Exploring MSS*. ISO/TMBG/JTCG <https://committee.iso.org/sites/jtcg/home/exploring-mss.html>
- ISO/IEC. (2024), *Directives Part 1 – Annex SL Harmonized Structure (HS)*. [https://www.parola.co.uk/ISO/Annex_SL_-_Harmonized_Structure_\(HS\)_-_Text.pdf](https://www.parola.co.uk/ISO/Annex_SL_-_Harmonized_Structure_(HS)_-_Text.pdf)
- Martirena, H. (2021). *The High Level Structure is dead. Long life to the Harmonised Approach?* <https://www.quality.org/knowledge/high-level-structure-dead-long-life-harmonised-approach>
- Russell, J. (2025). *What Is an Integrated Management System (IMS)? A Complete Guide*. <https://amtivo.com/uk/resources/insights/complete-guide-integrated-management-systems/>
- The Team. (2025). *Integrated Management System (IMS)*. <https://standardsexplained.com/integrated-management-system/>