

**Propuesta Metodológica Para La Integración De Los Sistemas De  
Gestión De Calidad, Cumplimiento Y Seguridad Y Salud En El Trabajo  
Para La Corporación Sisma Mujer**

Propuesta metodológica para la integración de los Sistemas de Gestión de Calidad,  
Cumplimiento y Seguridad y Salud en el Trabajo para la Corporación SISMA Mujer

**LAURA CAMILA JAIMES CASTILLO  
ERIKA DEL PILAR AMBROSIO REY  
ALEJANDRA MATEUS NIÑO**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA  
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL  
BOGOTÁ D.C.  
2020**

**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS  
DE GESTIÓN DE CALIDAD, CUMPLIMIENTO Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL  
TRABAJO PARA LA CORPORACIÓN SISMA MUJER**

**LAURA CAMILA JAIMES CASTILLO  
ERIKA DEL PILAR AMBROSIO REY  
ALEJANDRA MATEUS NIÑO**

**Trabajo de grado como Magister en Calidad y Gestión Integral**

**Directora: Magda Viviana Monroy Silva, Magister en ingeniería industrial**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA  
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL  
BOGOTÁ  
2020**

## PLANTILLA DE ACEPTACIÓN

## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

*El desarrollo de esta investigación nos permitió experimentar un crecimiento profesional y personal; después de un arduo trabajo en el desarrollo de nuestros estudios y cumplimiento de nuestras metas pudimos comprender el importante papel de nuestra disciplina y persistencia para realizar un cambio en nuestra sociedad, visibilizando la importancia de emplear los conocimientos aprendidos a lo largo de nuestro proceso de formación en lo que caracteriza a cada una como persona.*

*Queremos agradecer a la Corporación Sisma Mujer, que nos abrió sus puertas para emplear los conocimientos aprendidos y que hizo posible el desarrollo de este trabajo, con el que logramos alcanzar nuestros objetivos propuestos y superar nuestras expectativas; gracias a la disposición y ayuda que nos brindaron desde el inicio de la Maestría hasta este momento de culminación, aprendimos a reconocer una labor y la importancia que trae esta organización dentro de la sociedad, pues con su fortaleza y dedicación, nos mostraron la importancia de derribar barreras, prejuicios y creencias que evitan nuestro crecimiento personal y profesional.*

*Finalmente, agradecemos a nuestras familias por el apoyo, comprensión, colaboración y paciencia brindados a lo largo de nuestro proceso educativo; porque gracias a ellas hoy nos encontramos finalizando esta etapa, para iniciar otra que nos espera con mayores retos; por eso queremos agradecer su guía en los momentos difíciles y ser base en cada una de nosotras para derribar los obstáculos presentados.*

## Contenido

Resumen .....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	14
1.1.1 Formulación del problema .....	16
1.1.2 Antecedentes.....	17
2. JUSTIFICACIÓN .....	20
3. OBJETIVOS .....	22
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	22
4. MARCO REFERENCIAL .....	23
4.1 MARCO CONCEPTUAL.....	23
4.2 MARCO TEÓRICO .....	24
4.2.1 Sistema de Gestión .....	24
4.2.2 Sistemas de Gestión de la Calidad .....	24
4.2.3 Seguridad y Salud en el trabajo .....	29
4.2.4 Sistema de Gestión de Cumplimiento .....	32
4.2.5 Sistema de Gestión Integrado .....	33
4.3 MARCO LEGAL.....	37
4.4 MARCO NORMATIVO.....	39
5. METODOLOGÍA.....	42
5.1 MÉTODO UTILIZADO .....	42
5.2 CRITERIOS DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD .....	42
5.3 DEFINICIÓN DE VARIABLES E INDICADORES .....	43
5.4 DISEÑO MUESTRA: UNIVERSO Y MUES55TRA.....	43
5.5 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	45
6. RESULTADOS .....	48
ESTADO ACTUAL DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD, CUMPLIMIENTO Y SST EN LA CORPORACIÓN SISMA MUJER .....	48
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD .....	48
SISTEMA DE GESTIÓN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.....	51

SISTEMA DE GESTION DE CUMPLIMIENTO .....	54
DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DE INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD, CUMPLIMIENTO Y SST. ....	56
VALIDACIÓN CON EXPERTOS LA METODOLOGÍA DE INTEGRACIÓN PROPUESTA. ....	68
VALIDACIÓN DE CONTENIDO CON LA CORPORACIÓN SISMA MUJER .....	76
1 ETAPA: PLANIFICAR.....	76
2. ETAPA: HACER .....	77
3 ETAPA: VERIFICAR .....	80
4 ETAPA: MEJORA .....	81
7. CONCLUSIONES.....	83
8. RECOMENDACIONES .....	86
9. REFERENCIAS.....	87

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Presupuesto de Sisma Mujer 2014-2018 .....	14
Tabla 2 Proyectos Presentados Sisma Mujer 2018 .....	15
Tabla 3 Marco normativo .....	40
Tabla 4 Definición de variables .....	44
Tabla 5 Instrumentos y técnicas de investigación .....	45
Tabla 6 Resultado de diagnóstico - calidad .....	48
Tabla 7 Análisis por requisito - Calidad.....	49
Tabla 8 Resultado de diagnóstico - Seguridad y salud en el trabajo .....	51
<b>Tabla 9 Análisis por requisito - Seguridad y salud en el trabajo .....</b>	<b>52</b>
Tabla 10 Resultado de diagnóstico - Cumplimiento.....	54
Tabla 11 Análisis por requisito - Cumplimiento .....	55
Tabla 12 Publicaciones en relación con integración de sistemas de gestión.....	57
Tabla 13 Definición sistema integrado de gestión por autor .....	59
Tabla 14 Aspectos de integración por procesos .....	61
Tabla 15 Aspectos de integración por requisitos .....	62
Tabla 16 Metodología de integración.....	64
Tabla 17A Requisitos integrables entre las normas NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 45001:2018 y GTC ISO 19600:2018 norma base NTC ISO 9001:2015. ....	67
Tabla 17B Requisitos integrables entre las normas NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 45001:2018 y GTC ISO 19600:2018 norma base NTC ISO 45001:2018. ....	67
Tabla 17C Requisitos integrables entre las normas NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 45001:2018 y GTC ISO 19600:2018 norma base GTC ISO 19600:2018. ....	68

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Grafica de excelencia: fuente Barbero (2008) .....	18
Ilustración 2 Principios de transparencia y Buenas práctica: Autoría Fundación lealtad (2001) .....	19
<b>Ilustración 3 Estructura de alto nivel .....</b>	<b>25</b>
Ilustración 4 Resultado diagnostico NTC ISO 9001:2015 .....	48
Ilustración 5 Análisis por requisito - Calidad .....	49
Ilustración 6 Porcentaje de cumplimiento por requisito - Calidad.....	50
Ilustración 7 Resultado diagnostico NTC ISO 45001:2018 .....	51
Ilustración 8 Análisis por requisito - Seguridad y salud en el trabajo .....	53
Ilustración 9 Porcentaje de cumplimiento por requisito - seguridad y salud en el trabajo .....	53
Ilustración 10 Resultado diagnostico GTC ISO 19600:2018.....	54
Ilustración 11 Análisis por requisito - Cumplimiento.....	55
Ilustración 12 Porcentaje de cumplimiento por requisito - Cumplimiento.....	56
Ilustración 13 Expertos en integración de sistemas de gestión. ....	69
Ilustración 14 Años de experiencia en integración de sistemas de gestión .....	70
Ilustración 15 Pregunta 1. Claridad.....	70
Ilustración 16 Pregunta 2. Claridad.....	71
Ilustración 17 Pregunta 3. Claridad.....	71
Ilustración 18 Pregunta 4. Pertinencia .....	72
Ilustración 19 Pregunta 5. Pertinencia .....	72
Ilustración 20 Pregunta 6. Pertinencia .....	73
Ilustración 21 Pregunta 7. Aplicabilidad .....	74
Ilustración 22 Pregunta 8. Aplicabilidad .....	74
Ilustración 23 Pregunta 9. Aplicabilidad .....	75
Ilustración 24 Mapa de procesos Corporación Sisma Mujer.....	76

## **LISTA DE ANEXOS**

- ANEXO 1 Matriz diagnósticos Corporación Sisma Mujer
- ANEXO 2 Herramienta Diagnóstica GSST
- ANEXO 3 Metodologías de integración
- ANEXO 4 Matriz de integración
- ANEXO 5 Validación por contenido
  - ANEXO 5.1 Matriz de integración
  - ANEXO 5.2 Presupuesto SIG
  - ANEXO 5.3 Procedimiento para determinar los riesgos y oportunidades del SIG
  - ANEXO 5.4 Matriz de riesgos y oportunidades
  - ANEXO 5.5 Marco de referencia para la identificación de riesgos
  - ANEXO 5.6 Análisis de contexto DOFA
  - ANEXO 5.7 Matriz de objetivos, metas e indicadores
  - ANEXO 5.8 Perfil auditora interna
  - ANEXO 5.9 Diagrama de flujo auditoria interna
  - ANEXO 5.10 Informe técnico
  - ANEXO 5.11 Certificado de innovación Corporación Sisma Mujer
  - ANEXO 5.12 Certificado de consultoría e informes técnicos

## **Resumen**

El objetivo de este trabajo de investigación es identificar oportunidades de mejora en la Corporación Sisma Mujer, a través de la implementación de una metodología para la integración y evaluación de sistemas de gestión de calidad, cumplimiento, seguridad y salud en el trabajo.

Esta es una investigación de carácter cualitativo, distribuida en cuatro (4) fases, validada por expertos y expertas en temas de gestión de calidad y fortalecimiento organizacional.

Las cuatro fases a las que hacemos referencia, se distribuyen de la siguiente manera: 1) Una fase de diagnóstico de la Organización, en la cual se revisó que la organización cumpliera e implementara los requisitos necesarios contenidos en los sistemas de NTC-ISO 9001:2015 calidad, GTC-ISO 19600:2018 cumplimiento y NTC-ISO 45001:2018 seguridad y salud en el trabajo; 2) Una fase de consulta, en la que se revisaron quince (15) artículos base, con el fin de elaborar una metodología de integración para organizaciones del tercer sector, 3) Una fase de validación con expertos y expertas; y 4) Una fase de validación del contenido del análisis con la organización. Estas cuatro fases, permitieron llegar a un alcance superior al que se planteó inicialmente, ya que no sólo se identificaron, sino que se generaron oportunidades de mejora para la organización y, además, proponiendo la posible aplicación de esta metodología en otros sectores diferentes al tercer sector.

## **Palabras Clave**

Calidad, Cumplimiento, Seguridad y salud en el trabajo, integración, tercer sector y sistemas de gestión.

## **Abstract**

The main goal of this research project is to identify opportunities for the improvement or Corporación Sisma Mujer, a recognized colombian feminist organization, through the implementation of a methodology for the integration and evaluation of quality management systems, compliance, safety and health at Work.

This is a qualitative research, distributed in four (4) phases and validated by experts in quality management and organizational strengthening issues.

The four phases are distributed as follows: 1) A diagnostic phase of the Organization, in which it was reviewed that the organization met and implemented the necessary requirements contained in the NTC-ISO 9001 systems: 2015 quality, GTC-ISO 19600: 2018 compliance and NTC-ISO 45001: 2018 safety and health at work; 2) A consultation phase, in which fifteen (15) base articles were reviewed, in order to develop an integration methodology for third sector organizations, 3) A validation phase with experts; and 4) A validation phase of the content of the analysis with the

organization. These four phases allowed reaching a scope higher than that initially proposed, since opportunities for improvement for the organization were identified but also generated and, also, it has been proposed the possible application of this methodology in other sectors beyond the third sector.

**KeyWords**

Quality, Compliance, Safety and health at work, integration, third sector and management systems

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de grado, inicia con el planteamiento del problema, el cual se enfoca identificando las oportunidades de mejora que posee la Corporación Sisma Mujer y su avance en la integración del Sistema de gestión para organizaciones del tercer sector, para ello, se ha comenzado elaborando una justificación, en la cual se abordaron los antecedentes teóricos disponibles referentes a los sistemas integrados de gestión para el sector en cuestión. Posteriormente, se establecieron los objetivos de investigación en los que fue posible identificar cuatro fases: 1) diagnóstico, 2) diseño de la metodología, 3) validación por expertos y expertas y 4) validación y análisis realizado con la organización.

El presente trabajo de investigación tiene un impacto significativo en el sector al que hacemos referencia, puesto que, en el ámbito de las organizaciones del tercer sector u ONG no se han encontrado estudios referentes a la implementación o integración de sistemas de gestión de calidad para este tipo organizaciones; por lo cual esta investigación ha permitido generar un conocimiento novedoso para el sector, además de brindar oportunidades de mejora a la Corporación Sisma Mujer que pueden ser implementadas en el corto y mediano plazo.

Durante la fase de diagnóstico, se realizó la revisión de los antecedentes en organizaciones del tercer sector y se encontraron organizaciones que promueven la implementación de sistemas de calidad, entre ellas, la Fundación Luis Vives, el Instituto para la calidad de las ONG (ICONG) y la Fundación Lealtad, la cual promueve nueve (9) principios de transparencia relacionados con la norma de cumplimiento. Asimismo, se identificaron y presentaron los beneficios de implementar los sistemas de gestión planteados y las posibles dificultades que las organizaciones sin ánimo de lucro presentan en su aplicación.

Es por ello que el alcance de este estudio es estructurar una propuesta de integración basada en los requisitos de la NTC ISO 9001:2015, la NTC ISO 45001:2018 y la GTC ISO 19600:2018 que permita identificar oportunidades de mejora que optimicen la gestión en la Corporación Sisma Mujer.

Para lograr este alcance, se diseñó una metodología de integración que fue validada por 6 expertos y expertas que reunían una serie de requisitos; se buscó que fueran profesionales que contaran con al menos 10 años de experiencia en implementación y mantenimiento del Sistema de gestión de calidad y el Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y que tuvieran conocimiento y dominio de la GTC 19600:2018. Adicionalmente, se realizó la validación del contenido del análisis con la Corporación Sisma Mujer, con el fin de identificar las oportunidades de mejora que la organización podría tener al implementar los sistemas de gestión propuestos e integrarlos dentro de su sistema de gestión.

Finalmente, consideramos que con esta investigación ha sido posible dar solución a los objetivos planteados inicialmente, desarrollados en las cuatro (4) fases

propuestas, obteniendo como resultado final el plantear e implementar oportunidades de mejora para la Corporación Sisma Mujer que permitan ampliar y fortalecer sus procesos y su horizonte organizacional. De igual manera, se generó una reflexión sobre un tema emergente para el tercer sector, en la cual fue posible demostrar los beneficios que trae consigo la implementación de sistemas integrados de gestión en las organizaciones de este sector. Los resultados de este trabajo pueden ser aplicados en futuras investigaciones, que podrían utilizar la metodología propuesta y aplicarla tanto a otras organizaciones del tercer sector, como a otros sectores económicos diferentes, contribuyendo a su fortalecimiento.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Durante los últimos 4 años la Corporación Sisma Mujer, tipificada como una Entidad sin Ánimo de Lucro (ESAL), ha venido trabajando y buscando soluciones a situaciones financieras que limitan el impacto de sus objetivos estratégicos; por ejemplo, la disminución de recursos provenientes de convenios gubernamentales, los aportes restrictivos de la Cooperación internacional para el desarrollo, y las nuevas políticas de contratación estatal que excluyen aquellas corporaciones que no cuentan con recursos propios de contrapartida o aportaciones económicas para la implementación de proyectos de desarrollo. La Tabla 1 a continuación, describe el comportamiento de los recursos de la Corporación entre el año 2014 y 2018. Cobra vital importancia para comprender la tabla, indicar que hasta el año 2017 la reglamentación vigente proveniente del artículo 355 de la Constitución Política y el Decreto 777 de 1992 permitieron la contratación directa del Estado con las ESAL de reconocida idoneidad, así como los contratos de asociación, lo que se pensó que impactaría positivamente los presupuestos abriendo posibilidades de financiación desde esta fuente.

**Tabla 1 Presupuesto de Sisma Mujer 2014-2018**

	% Presupuesto 2014	% Presupuesto 2015	% Presupuesto 2016	% Presupuesto 2017	% Presupuesto 2018
<b>Agencia de Cooperación Internacional</b>	47%	30%	32%	27%	68%
<b>Fundaciones</b>	17%	24%	27%	37%	8%
<b>Gobierno Internacional</b>	-	-	3%	16%	17%
<b>Naciones Unidas</b>	20%	25%	34%	20%	7%
<b>Gobierno Nacional</b>	16%	19%	3%	-	-
<b>Ingresos propios</b>	-	2%	0%	1%	1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Informes de Asamblea Corporación Sisma Mujer 2014-2018

Sin embargo, a partir del 2017 entró en vigencia el Decreto 092 de 2017, que reglamentó el segundo inciso del Artículo 355 de la Constitución Política: “celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los Planes Seccionales de Desarrollo” (Procuraduría General de la Nación, 1991). En el cual el Gobierno Nacional reglamentó la materia y, además, determinó que las entidades sin ánimo de lucro deberían contar con disponibilidad de recursos en efectivo para cofinanciar el 30% de los contratos o convenios con entidades del estado<sup>1</sup>.

Esto ocasionó que la Corporación Sisma Mujer viera limitada la posibilidad de obtener recursos a través del Estado, al no contar con este porcentaje de contrapartida. Por lo cual, durante los años 2017 y 2018 Sisma trabajó en conseguir recursos de Cooperación internacional para la ejecución de proyectos que comenzaran desde el año 2018 en adelante. A pesar de los esfuerzos, las estrategias implementadas por la organización hasta ese entonces no reflejaron resultados favorables en la cifra de proyectos aprobados, tal y como se evidencia en la Tabla 2.

**Tabla 2 Proyectos Presentados Sisma Mujer 2018**

<b>Estado</b>	<b>No. de propuestas presentadas</b>	<b>%</b>
Proyectos aprobados	14	33%
Rechazados	15	35%
Descartados	3	7%
En negociación	6	14%
Estado desconocido	5	12%
<b>Total Propuestas Presentadas</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Evaluación plan estratégico anual 2018

Las convocatorias ante las que se presentaban proyectos, estaban dirigidas a proyectos muy grandes a los cuales sólo tienen acceso las Agencias Internacionales que cuentan con recursos propios de contrapartida, lo que evidencia entonces que parte del problema radicó en causas externas a la Corporación pero que impactaron en su desempeño y la obligaron a reflexionar sobre su sostenibilidad financiera y organizacional a largo plazo.

Por otro lado, al analizar la situación del contexto interno de la Corporación Sisma Mujer para 2018, se evidenciaron situaciones que podían igualmente estar representando un riesgo para la ejecución de los proyectos que ya habían sido

<sup>1</sup> Entidad Estatal: Son creadas por la constitución, la ley, ordenanza o acuerdo, o autorizadas por éstas, que tengan participación pública, donde se cumple una función administrativa, comercial o industrial.

aprobados e incluso para proyectos futuros; entre estas se encontraron la sobrecarga laboral que recaía en algunas de las trabajadoras de la Organización, el desconocimiento de algunas de las tareas asignadas en los roles que se desempeñaban en la organización así como las relaciones entre los mismos, los perfiles de cargos sin definir, que implicaban que algunas de las trabajadoras contratadas no identificaban o comprendían la interacción entre cada uno de los procesos que componían a la corporación, sumado a los procesos externos que dificultaban el acceso a recursos.

Se presume que, al mejorar estos aspectos, la organización podría llegar a trabajar de manera más eficiente con los recursos que dispone: en el marco de transparencia que caracteriza al tercer sector, brindando las mejores condiciones de trabajo a sus colaboradoras, comprendiendo y optimizando sus procesos, brindando un mejor servicio a las mujeres que a ella acuden, e incluso, aumentando la posibilidad de conseguir nuevos proyectos o generar fuentes de ingresos propios.

Lo expuesto anteriormente condujo a la Corporación Sisma Mujer a pensar y llevar a cabo estrategias para conservar sus actividades misionales, que cada vez se realizaban con menos fondos, y a desarrollar una cultura de ahorro que le permitiera mantener el mismo impacto en las beneficiarias con los recursos que tenía disponibles. Uno de los mayores aprendizajes durante esta época, fue el de identificar qué, si bien, los factores gubernamentales externos no pueden ser controlados por la organización, hay factores internos que sí podía controlar para mejorar su desempeño; por lo cual gran parte de su estrategia se enfocó en mejorar su imagen frente la comunidad nacional e internacional, y en lograr una diferenciación competitiva en el sector que aumentara su probabilidad de participar en más proyectos de impacto social.

Es así como desde el año 2019, se evidencian esfuerzos segmentados que viene haciendo la Corporación Sisma Mujer en términos de calidad, seguridad y salud en el trabajo y cumplimiento de su misión en atención a tres frentes principales: 1) La excelencia en la atención a las mujeres víctimas de violencia, 2) Velar por el bienestar de las colaboradoras de la organización y 3) Atender los requisitos de cumplimiento aplicables a su condición de ESAL.

### **1.1.1 Formulación del problema**

Pese a que en el tercer sector de Colombia no se evidencia la aplicación de estrategias de gestión como las brindadas por las normas de Sistemas de gestión de la ISO, la Corporación Sisma Mujer viene aplicando y ajustando su gestión desde 2019 a los requisitos de la NTC ISO 9001:2015, la NTC ISO 45001:2018 y la GTC ISO 19600:2018 y aunque se ha identificado que la implementación de estas estrategias se ha dado más con fines estratégicos que de certificación por el momento, desde este punto es posible comenzar a identificar las oportunidades de mejora que optimicen los esfuerzos de la organización respecto a estas tres normas,

las cuales pueden aportar a su gestión y sostenibilidad y contrarrestar las problemáticas internas mencionadas anteriormente que contribuirán a subsanar el impacto negativo que han tenido factores externos sobre la organización.

Teniendo en cuenta el enunciado anterior, se ha planteado la siguiente pregunta para orientar la investigación *¿Cómo estructurar una propuesta de integración basada en los requisitos de la NTC ISO 9001:2015, la NTC ISO 45001:2018 y la GTC ISO 19600:2018 que permita identificar oportunidades de mejora que optimicen la gestión en la Corporación Sisma Mujer?*

### **1.1.2 Antecedentes**

Con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación formulada, se realizó una investigación en la cual se indagó sobre los sistemas integrados de gestión en algunas las organizaciones del tercer sector, sin ánimo de lucro u ONG. No obstante, esta búsqueda no fue satisfactoria, ya que no fue posible encontrar información referente a lo planteado. Por lo que se ha considerado desde el principio de la investigación, que este trabajo está aportando una investigación novedosa para este sector.

Debido al anterior hecho, se optó por indagar otros sistemas y modelos que han sido implementados por estas organizaciones y que están relacionados con los sistemas de gestión de calidad, cumplimiento y SST. En primer lugar, se abordó el modelo EFQM (European Foundation Quality Management) enfocado en el sistema de gestión de calidad y se identificó que existen varias organizaciones pioneras en desarrollar y enfocar este sistema en las organizaciones del sector social.

Es a través de este proceso que se llegó a analizar al Instituto para la calidad de las ONG (ICONG), El cual fue creado en 2008 con el propósito de que las organizaciones sin ánimo de lucro trabajasen en el ámbito de la calidad (Icong, Gobierno de España, & Ministerio de sanidad, consumo y bienestar, 2008). y a la Fundación Luis Vives. Quien analiza los modelos de gestión de calidad, enfocado en el modelo EFQM para ser aplicada en el contexto de las organizaciones sin ánimo de lucro (Juaneda, González y Marcuello, 2013, p. 4)

Los autores anteriormente nombrados, Juaneda, González y Marcuello (2013) en su artículo *El reto de la calidad para el Tercer Sector Social. Análisis de casos de implantación del modelo EFQM*, encontraron tres (3) problemas principales para la implementación del sistema de gestión de calidad o el modelo EFQM:

- A. Dificultad de manejar un lenguaje que está orientado a objetivos empresariales, tanto por la terminología específica como por los propios objetivos a conseguir.
- B. Dificultad de afrontar los costes económicos de la implantación, no tanto por el volumen total, que a veces no representa un alto porcentaje sobre el presupuesto, sino porque las entidades son reacias a desviar dinero de sus

objetivos, lo que dificulta el poder afrontar los costes de tiempo empleado en la implantación.

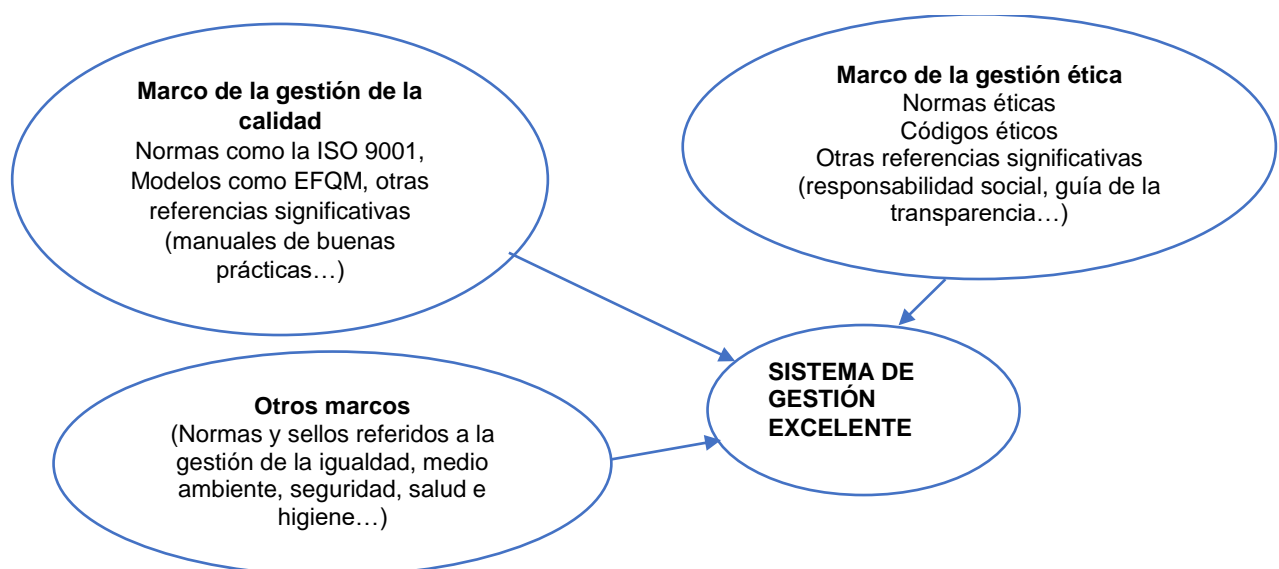
- C. A ello debemos añadir la dificultad de obtener financiación del sistema de calidad a través de los cauces normales debido a que no se considera un objetivo enlazado con la misión social propia de la entidad (p. 119).

A manera de conclusión, estos autores indican que “las entidades que han implantado el sistema basado en el modelo EFQM se muestran satisfechas, aunque reconocen que muchos de los resultados no les sorprendían, pues venían “trabajando con calidad sin darse cuenta” (Juaneda, González y Marcuello, 2013, p. 123).

Asimismo, los autores Quintero, Carrión, Jordá y Rodríguez (2015) relacionan la responsabilidad social con el modelo EFQM, puesto que las empresas hoy en día no solo producen bienes y servicios, sino, también producen riesgos que se aplican a los trabajadores y trabajadoras o al medio ambiente, es por esto, que la responsabilidad social de las corporaciones apareció hace unos pocos años y lo hizo como una contribución económica, por lo que las compañías deben adoptar modelos de excelencia que logren integrar la calidad, el medio ambiente y la salud y seguridad en el trabajo, consiguiendo un adecuado incremento en la productividad y protegiendo a sus trabajadores y al ambiente. Estos autores concluyen que, para llegar a un sistema aplicable, se deben integrar los principios que desarrollen una comprensión sustentable y ética como eje central, lo cual también se menciona en la norma técnica ISO 26000.

Los desafíos a los cuales se enfrentan las organizaciones no lucrativas al implementar los sistemas de gestión, son abordados por el autor Barbero (2008) en su investigación desarrollada con cincuenta (50) organizaciones, en la cual se diseña y adecua el sistema de excelencia expuesto en la siguiente ilustración.

**Ilustración 1 Grafica de excelencia: fuente Barbero (2008)**



Siguiendo esta línea, una de las dificultades encontradas por este autor, era la no certificación de las organizaciones, para lo cual, resalta lo siguiente: “resultan claves para poder hablar de excelencia en la gestión tales como, por ejemplo, el hecho de que las organizaciones hayan implantado la gestión por procesos, la gestión basada en datos o la gestión estratégica” (Barbero, 2008, p.12), generando así, un cambio dentro de las dinámicas organizacionales en pro de la excelencia.

Por otra parte, la Guía de cumplimiento permite a las organizaciones detectar y gestionar los riesgos relacionados al cumplir o incumplir con las obligaciones legales (ISO 19600:2018). Dentro de los ejemplos consultados, se encontró que la Fundación Lealtad acredita a nivel mundial las ONGs que cumplen con los 9 principios de transparencia y buenas prácticas que esta fundación promueve (ilustración 2) sean implementados de manera voluntaria, que están acordes al sistema de gestión de cumplimiento y que dan respuestas a las exigencias de los donantes. Sin embargo, no se evidencia que la implementación de estos principios tenga relación directa con la gestión de cumplimiento.

### **Ilustración 2 Principios de transparencia y Buenas práctica: Autoría Fundación lealtad (2001)**



## 2. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación busca diseñar un Sistema de Gestión Integrado que involucre la Calidad, el Cumplimiento y la Seguridad y salud en el trabajo basándose en los requisitos propuestos por la NTC ISO 9001:2015, la GTC ISO 19600:2018 y la NTC ISO 45001:2018. Lo anterior, con el ánimo de brindar a la Corporación Sisma Mujer una herramienta que integre y fortalezca los actuales esfuerzos que se encuentra haciendo la organización en estos tres temas de manera separada; que le permita evaluar y mejorar sus aspectos internos, así como minimizar el impacto negativo que han tenido factores externos en su sostenibilidad.

La problemática que afronta la organización, evidencia los efectos de factores externos gubernamentales sobre sus proyectos en su alcance y sostenibilidad y sus factores internos de carácter organizacional que le permitan revisar y mejorar el servicio que prestan a su población objetivo, para mejorar el entorno de trabajo de sus colaboradoras y atender los requisitos de cumplimiento propios de organizaciones sin ánimo de lucro.

Para dar respuesta a esta problemática se ha identificado que es necesario trabajar en los requisitos propuestos para un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2015 que le permita a la Corporación Sisma Mujer identificar oportunidades de mejora en aspectos que influyan positivamente en la prestación e impacto de los servicios que prestan a las mujeres víctimas de violencia y discriminación, y que también permita fortalecer los procesos sociales para el empoderamiento individual y colectivo de las mismas. Desde un punto de vista organizacional, esto permitiría proyectar un mejoramiento continuo de la Organización comprendiendo mejor sus procesos e implementando herramientas gerenciales que atiendan a sus fallas estructurales y que la conduzcan y posicionen como una Corporación líder en la ayuda de mujeres víctimas de violencia de género en Colombia.

Adicionalmente, trabajar con la Guía para sistemas de gestión de cumplimiento ISO 19600:2018 le permitiría a la Corporación Sisma Mujer mantener una cultura de integridad, al velar por el cumplimiento de la normatividad que le aplique al único sector no lucrativo del país y que además le garantice su éxito y sostenibilidad de la mano de sus procesos y sus colaboradoras. De allí también el interés por velar por el bienestar de las colaboradoras, que actualmente se encuentra reflejado en la aplicación de requisitos propios del Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo ISO 45001:2018, el cual garantiza que al promover condiciones de trabajo más seguras donde se previenen lesiones y el deterioro de su salud, se puede llegar a tener un impacto positivo en su desempeño.

Es muy importante aclarar que la Corporación Sisma Mujer aún no cuenta con algún sistema de gestión establecido y parte de su diagnóstico en uno de los temas (seguridad y salud en el trabajo) no se ha relacionado con calidad ni con cumplimiento, es decir, no se han abarcado los temas de manera integrada. No

obstante, trabajar los temas de forma integrada puede conducir a que estos esfuerzos busquen objetivos comunes, que puedan aportar a su solución en la implementación de forma coherente sin caer en reprocesos, y que puedan visualizar riesgos de forma conjunta que preparen a la organización para afrontar los retos de su entorno.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer una metodología para la integración de sistemas de gestión de calidad, cumplimiento y seguridad y salud en el trabajo para identificar oportunidades de mejora en la Corporación Sisma Mujer.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir el estado actual de los sistemas de calidad, cumplimiento y seguridad y salud en el trabajo en la Corporación Sisma Mujer para identificar su nivel de cumplimiento respecto a los requisitos de las normas.
- Diseñar una metodología para la integración de sistemas de gestión, aplicable a los sistemas de calidad, cumplimiento y seguridad y salud en el trabajo en la Corporación Sisma Mujer.
- Validar con expertos la metodología de integración propuesta.
- Aplicar la metodología de integración en la Corporación Sisma Mujer.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO CONCEPTUAL

El presente estudio se ubica en el sector económico de organizaciones sin ánimo de lucro, también conocidas como organizaciones no lucrativas o del tercer sector; las cuales son definidas como:

Organizaciones de carácter privado surgidas de la iniciativa ciudadana o social, bajo diferentes modalidades que responden a criterios de solidaridad, con fines de interés general y ausencia de ánimo de lucro, que impulsan el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales. (Ley 39/2006, de 14 de diciembre)” (Camus, 2016, p. 50).

Durante el desarrollo de la herramienta metodológica se abordaron varias temáticas, en las cuales se avanzó en definir información relevante sobre los sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2015, seguridad en el trabajo ISO 45001:2018 y cumplimiento GTC ISO 19600: 2018; estableciendo los siguientes conceptos:

- Calidad: es el grado en que un conjunto de características inherentes a las de un objeto cumplen con los requisitos” (p. 20).
- Cultura de cumplimiento: hace referencia a valores, ética y creencias que existen en una organización y que interactúan con las estructuras y sistemas de control de la organización para producir normas de comportamiento que conducen a resultados de cumplimiento.
- Cumplimiento: es el resultado de que una organización cumpla con sus obligaciones y se hace sostenible cuando se incorpora permanentemente a la cultura de la organización.
- Cumplimientos: satisfacción de todos los requisitos legales y otros requisitos (3.16) de una organización (GTC ISO 19600:2018, p. 12).
- Estructura de alto nivel: corresponde a una estructura general común (normalizada) con unos títulos de capítulos idénticos y con un número de artículos que permite la compatibilidad de distintas normas de sistemas de gestión ISO, para facilitar la integración e implementación.
- Gestión de calidad: es “gestión con respecto a la calidad” (p. 15).
- Gestión: son actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (p. 15).
- Política de seguridad y salud en el trabajo: es una política para prevenir lesiones y deterioro de la salud relacionados con el trabajo de los trabajadores y para proporcionar lugares de trabajo seguros y saludables.
- Riesgo: corresponde al efecto o efectos de la incertidumbre en los objetivos.
- Sistema de gestión de calidad: es la parte de un sistema de gestión relacionada con la calidad (p. 18).

- Sistema de gestión: es un “conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos” (p. 18)
- Sistemas de Seguridad y Salud en el trabajo: sistema de gestión o parte de un sistema utilizado para alcanzar la política de seguridad y salud en el trabajo.

## **4.2 MARCO TEÓRICO**

### **4.2.1 Sistema de Gestión**

De acuerdo con la International Organization for Standardization (ISO por sus siglas en inglés, que se traduce como Organización internacional para la normalización), los sistemas de gestión son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí, para hacer cumplir los requisitos que una organización necesita para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, la sostenibilidad y los cumplimientos normativos y legales de una manera ordenada y sistemática.

Los sistemas de gestión se basan en el ciclo PHVA, el cual permite que una organización cuente con recursos e identifique las oportunidades de mejora para actuar en consecuencia. Es muy importante resaltar que este ciclo es aplicable a todos los procesos y a todos los sistemas que tengan una estructura de alto nivel.

La NTC ISO 9001:2015 (p.IV) describe este ciclo de la siguiente manera:

- Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.
- Hacer: implementar lo planificado.
- Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados.
- Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

### **4.2.2 Sistemas de Gestión de la Calidad**

El concepto de calidad ha evolucionado con el pasar de los años; de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española se define como “la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”. Bajo esta misma línea, la actualización de la NTC ISO 9000 determina calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto

cumple con los requisitos” (ISO 9000, 2015, p. 20); con esta nueva definición se amplía el concepto vinculando las partes interesadas, así como las expectativas y necesidades de los clientes. Con la nueva definición cambia la “visión global de la calidad, relacionada con la forma en que una organización satisface las necesidades y expectativas de todas las personas interesadas o involucradas- stakeholders” (Giraldo Casado, 2008, p, 61).

La Fundación Europea para la gestión de la calidad desarrolló un “Modelo de calidad total” que definió un sistema de gestión, el cual, además de controlar los resultados y asegurar los procedimientos, se orienta a la mejora continúa abordando la gestión global de la organización.

La norma técnica colombiana que pertenece al sistema de gestión de calidad es las NTC-ISO 9001:2015, la cual adopta la estructura de alto nivel e incorpora la gestión del riesgo dentro de sus requisitos, permite la integración de sistemas de gestión, cuando la organización cuenta con varios sistemas, unificando términos y definiciones comunes a todas las normas ISO, como son partes interesadas, contextos, entre otros. Esta estructura está compuesta por diez (10) capítulos como se muestra más adelante en la ilustración 3.

### Ilustración 3 Estructura de alto nivel



La NTC-ISO 9001:2015 tiene como objetivo la satisfacción de las partes interesadas, generando procesos que promuevan el cumplimiento de los requisitos del cliente, legales y reglamentarios aplicables; algunos de los beneficios que tiene el sistema de gestión son: el acceso a nuevos mercados, ya sean nacionales o mundiales, lo que permite la optimización de los recursos, el ahorro de costos, la facilidad en su aplicación a todo tipo de organizaciones y la generación de mayor satisfacción del cliente a través de la calidad de los productos o servicios. Cabe resaltar, que la norma cuenta con algunos principios de gestión en la calidad, los cuales son: el enfoque al cliente, el liderazgo, el compromiso de las personas, el enfoque a procesos, la mejora continua, la toma de decisiones basada en la evidencia y la gestión de las relaciones (NTC-ISO 9001: 2015, p. ii)

La norma NTC-ISO 9001 ha sido aplicada en diferentes sectores económicos tanto a nivel nacional como internacional; dentro de estos sectores se encuentran las organizaciones sin ánimo de lucro o del tercer sector. De acuerdo con la literatura consultada sobre sistemas de gestión de calidad en entidades sin ánimo de lucro, existe una fuerte relación entre los conceptos de gestión de calidad y ética; esta coincidencia ocurre en referencias normativas como la ISO 9001-2015 y algunos modelos como por ejemplo el modelo EFQM o el modelo de calidad (FEAPS), los códigos éticos (como el de Gizardatz), los manuales de buenas prácticas, y otras referencias, por ejemplo la Guía de la transparencia de la Fundación Lealtad, o la Herramienta de auditoría social de REAS Euskadi.

Estas herramientas nombradas surgen desde el tercer sector, o del ámbito más amplio de la economía social, y se encuentran enmarcadas en modelos más generales pero adaptadas a las necesidades y características del sector (Barbero Blanco, 2008, p.8).

Si bien la misionalidad de las Entidades Sin Ánimo de Lucro es principalmente social, la transparencia, el posicionamiento de su trabajo como un trabajo de calidad y un constante compromiso de mejora continua, se convierten en objetivos estratégicos de estas organizaciones.

Los autores Maguregui Uriona Barrenechea, Corral Lage y Elechiguerra Arrizabalaga (2015) concluyen que para estas organizaciones, es necesario vincular la calidad con el desempeño, la voluntad de mejora continua y la transparencia en la gestión de la entidad y concebirla como un factor clave en la determinación de los objetivos estratégicos de cualquier organización que desee permanecer en el entorno, porque calidad no necesariamente es hacerlo todo bien, sino aprender, identificar e implementar oportunidades de mejora.

La transparencia supone un elemento generador de credibilidad, legitimidad y confianza, necesario para proyectar una imagen positiva de las organizaciones y para lograr visibilizar al sector no lucrativo frente a la sociedad y al resto de sectores de la economía. Además, aporta un valor intrínseco en la manera de actuar de las

organizaciones y, desde la perspectiva de la sociedad, neutraliza los escándalos, corrupciones y demás actos negligentes acaecidos en los últimos años (p.52).

Estratégicamente para las organizaciones del tercer sector, es muy atractiva la implementación de los sistemas de gestión de calidad, ya que permite generar un cambio de cultura y motiva a sus miembros a desarrollar la labor social que beneficie a un grupo de la población, mediante una conciencia ética y transparente que favorezca la imagen organizacional. Como se ha mencionado anteriormente, el impacto de esta implementación se verá reflejado en más prestigio, una mayor consecución de recursos y por ende, un incremento en el número de beneficiarios y beneficiarias atendidos con servicios de buena calidad.

La implementación del sistema de gestión de calidad impacta positiva y negativamente, para algunas organizaciones pueden llegar a ser procesos traumáticos y para otras, en la cuales haya un mayor compromiso de su personal y un mejor liderazgo, será una labor más sencilla. Las organizaciones verán implicaciones dentro de las cuales se resalta especialmente el mejoramiento del clima organizacional, el dinamismo en los procesos, así como la comunicación; sin duda alguna, el trabajo que desarrolle la Dirección Estratégica de la organización, impactará de manera directa la cultura de la organización, mejorando las relaciones entre las partes interesadas. Es importante mencionar que posiblemente se impulsará una cultura de transparencia, cumplimiento normativo con una visión más instrumental y operativa, hasta convertirse en una decisión estratégica de la organización.

De acuerdo con la literatura consultada hay una serie de elementos que cobran importancia al momento de implementar sistemas de calidad en organizaciones sin ánimo de lucro; a saber:

- Liderazgo: el éxito de la implementación de los sistemas de gestión de calidad sin duda está determinado por el liderazgo que se ejerza desde las áreas directivas o cómo puedan estas traspasar la organización para llegar a todo el nivel y lograr los objetivos propuestos en el diseño.

La capacidad y en el compromiso de la alta dirección en liderar un sistema de gestión eficaz, que estimule a las personas a un propósito común y duradero, considerando los valores, las directrices y las estrategias de la organización y comprometiéndolas con la consecución de resultados (Cámara, Berzosa y Correa, 2005, p. 34).

- Política y Estrategia: las directrices planteadas por la dirección estratégica dentro de la política de calidad determinan el alcance de esta y la ruta para alcanzar los objetivos. Estas políticas y estrategias deben ser acordes a la organización para facilitar el proceso de implementación y se deben buscar las herramientas necesarias para difundir y concientizar al personal de la

organización; “las organizaciones han desarrollado sus planes estratégicos integrando la calidad como objetivo estratégico en el diseño de los planes, de tal manera que pueda establecerse a través de ellos el logro de los principios que promueve la TQM (Gestión de Calidad Total)” (Juaneda Ayensa, Gonzalez Menirca y Marcuello Servos, 2013, p. 120).

- Personas: el mayor activo de una organización es el personal que se encuentra vinculado y este será determinante para medir el clima de la organización; es a través de este que se genera la cultura organizacional, además las personas son determinantes en el proceso de implementación.

Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican a facultar a las personas. Se preocupan, comunican y dan reconocimiento a las personas para de este modo motivar e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de esta (Cámara, Berzosa y Correa, 2005, p. 49).

- Alianzas y Recursos: el sistema de gestión de calidad debe contemplar dentro de sus políticas todas las partes interesadas que tengan relación con la organización y hasta donde se pueden ver impactados con la implementación y si es necesario vincularlos. El establecimiento de alianzas generará beneficios económicos y de impacto a la población, entre organizaciones similares que permitan acceder a recursos, ampliar la cobertura geográfica y el número de beneficiarios y beneficiarias.
- Procesos: son determinantes en los sistemas de gestión de calidad, corresponden al cambio de concepto de estructura por satisfacer las necesidades de los clientes y vincular las partes interesadas; “un proceso es una secuencia de actividades, mutuamente relacionadas, que transforman «entradas» (información, recursos) en resultados (productos o servicios) añadiendo valor para el cliente” (Barbero, 2007, p. 11). Los procesos serán determinados por la dirección estratégica, se clasificarán como procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

El enfoque basado en procesos facilita la adopción de la orientación al usuario y la incorporación de la cultura de la mejora continua. Las medidas tomadas están encaminadas a: 1) sustentar altos grados de participación con un clima organizativo de confianza, y cuyo diseño incorpore explícitamente criterios de reconocimiento a los resultados colectivos, 2) romper las barreras horizontales y verticales, así como entre especialidades, que dificultan la realización del trabajo con satisfacción y 3) el desarrollo de relaciones laterales, así como pautas de entrenamiento y aprendizaje internacionales (Juaneda Ayensa, Gonzalez Menirca y Marcuello Servos, 2013, p. 122).

En Colombia las entidades sin ánimo de lucro corresponden a un sector en crecimiento, dada la problemática social del país, lo que ha motivado al Estado a formalizar mecanismos de control como la Ley 1819 de 2016 (diciembre 29) por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones, la cual trae consigo exigencias fiscales que fueron determinantes. En algunos casos, generó el cambio de categoría fiscal de régimen tributario especial a régimen ordinario, así como visibilizar su rendición de cuentas, todo en pro de la transparencia. Si bien las organizaciones realizan una labor social, se generan otros compromisos como son la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos, en las cuales quedarían implícitas las obligaciones de rendición de cuentas de forma transparente.

#### **4.2.3 Seguridad y Salud en el trabajo**

El concepto de seguridad y salud en el trabajo tiene como objetivo la protección de los trabajadores y trabajadoras en el desarrollo de sus actividades laborales y de los terceros que se encuentren en las instalaciones de la organización (Paredes, 2013); que además se compone por las condiciones laborales descritas por ISTAS (2011) como “cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyendo, además de los aspectos ambientales y los tecnológicos, las cuestiones de organización y ordenación del trabajo” (p. 11).

Así mismo, Betancourt (2007) plantea tres (3) categorías de la SST: a saber:

1) Las condiciones de trabajo, 2) las condiciones de salud, 3) las condiciones de vida. Las primeras corresponden al proceso de trabajo, a los procesos peligrosos y a los factores positivos o saludables del mismo; las segundas indican los cambios en términos de la salud y la enfermedad, los accidentes y enfermedades derivadas del trabajo y las manifestaciones tempranas o subclínicas; y las terceras llevan implícitos los mediadores singulares (características propias de los trabajadores), particulares (características de los seres humanos organizados en torno a la familia, gremio, etc.) y generales de vida (características sociales y económicas de un país) (citado por Rodríguez, 2012, p. 34).

Asimismo, Colombia, como miembro de la Comunidad Andina (Decisión 584) adoptó el "Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo", el cual toma como base las leyes y reglamentos que regulan las actividades laborales del país, conllevando a la adopción de directrices sobre el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST).

Tomando como referencia la NTC ISO 45001:2018, la cual describe el sistema de gestión como el “conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos” (p. 3) y define el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo como “sistema de gestión o parte de un sistema de gestión para alcanzar la política de seguridad de la SST” (p. 4). En Colombia se ha contado con legislación que promueve el sistema de gestión de SST, entre esta se encuentra el Decreto 1443 de 2014 que da conocer las obligaciones de los trabajadores, las empresas, las administradoras de riesgo y el esquema general del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST); el Decreto 1072 de 2015 en el cual se profundiza la estructura y requisitos que deben tener las organizaciones en su ejercicio en relaciones con la seguridad y salud en el trabajo de los trabajadores y finalmente la Resolución 0312 de 2019 que plantea los estándares mínimos del SG-SST por parte de los empleadores y contratantes, según el nivel de riesgo y el número de trabajadores que no excedan a los 50 colaboradores con riesgo IV o V.

Así mismo, la OIT (Organización Internacional del Trabajo) juega un papel fundamental en la promoción de SG-SST a partir de las “Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo” adoptadas en 2001; y plantea las estrategias mundiales de SST; las cuales consisten en:

El desarrollo y mantenimiento de una cultura de prevención nacional sobre seguridad y salud, y la introducción de un enfoque sistemático de la gestión de la SST. Un Sistema de Gestión de la SST (SG-SST) puede ser concebido como una herramienta eficaz de prevención para hacer frente a los peligros y riesgos en el trabajo (p. 2).

El éxito del sistema de gestión depende del “liderazgo, el compromiso y la participación de todos los niveles de la organización” (ISO 45001:2018, p. i); conlleva el cumplimiento de los requisitos legales, por cuanto este está regulado con diferentes normativas vigentes en Colombia, como se explica en el apartado del marco legal; de esta misma forma, el sistema permite la identificación y tratamiento de los riesgos a los cuales se encuentran expuestos los colaboradores y colaboradoras, conllevando a la prevención de accidentes laborales, a través del Plan de capacitaciones, el uso correcto de los elementos de protección personal y la conciencia que tienen los trabajadores al adoptar las pautas de SST, culminando con una cultura organizacional que se encuentre de la mano con el sistema de gestión.

Cabe resaltar qué en las bases de datos consultadas no se encontró información sobre el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en las organizaciones del tercer sector, sin ánimo de lucro u ONG; sin embargo, en Colombia todas las organizaciones deben cumplir con la normativa vigente, en la cual se aborda el sistema de seguridad y salud en el trabajo, sin importar el sector en el que se desarrolle.

#### 4.2.3.2 Evolución de la normativa en SG-SST

En 1906 en Milán se crea la comisión internacional de salud ocupacional (ICOH) la cual fue “reconocida por las Naciones Unidas como una organización no-gubernamental y mantiene una estrecha relación laboral con la Organización Internacional del Trabajo, la Organización Mundial de la Salud, la Asociación Internacional de la Seguridad Social, la Asociación Internacional de Ergonomía y la Asociación Internacional de Higiene Ocupacional” (p. 1), y cuyo objetivo generar es el de promover, mantener y difundir el conocimiento científico en la seguridad y salud en el trabajo. Bajo esta misma línea, en 1998 se creó la OHSAS 18000 para certificar el sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo, quien se toma como base la directriz BS 8800 y la UNE 81900 EX (Sánchez-Toledo & Asociados, 2019), esta norma se vino actualizando hasta la versión del año 2017 y tomó como base el ciclo PHVA para su desarrollo.

Posterior a ello, se creó la ISO 45001:2018, la cual es una norma que cuenta con la estructura de alto nivel para su implementación e integración con las diferentes normas certificables, cuyo objetivo es proporcionar trabajos seguros para los colaboradores, previniendo lesiones o deterioro en la en la salud de los trabajadores.

Ahora bien, para abordar las principales diferencias entre la norma OSHAS 18001:2017 y la NTC ISO 45001:2018 se realizó un análisis en que se encontró que las dos normas cuentan con la estructura de alto nivel, sin embargo, en la ISO 45001:2018 se establecen nuevas cláusulas, como por ejemplo el contexto de la organización, el liderazgo, la planificación, los riesgos y las oportunidades, las cuales están formalizadas todas con los mismos numerales, haciendo su análisis mucho más sencillo. El contexto en la ISO 45001:2018 establece las cuestiones internas y externas, teniendo en cuenta las expectativas y necesidades de las partes interesadas: trabajadores, clientes, contratistas, Gobierno, y sociedad. Otra diferencia se encuentra en la participación y compromiso en el sistema, en ISO se establece que se le debe dar mayor participación al trabajador, detallando la responsabilidad, el compromiso y liderazgo de la alta dirección, así como la consulta y participación de los trabajadores.

Es importante mencionar que la planificación se aborda en ambas normas, sin embargo, en la ISO 45001 se identifican los riesgos y oportunidades y las acciones de la planificación para mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades, incluidos la determinación de los requisitos legales, los objetivos y la planificación. Las dos normas cuentan con el apartado de información documentada.

En la operación de las organizaciones, la ISO 45001 comprende todos los controles operacionales, la forma como se debe manejar el peligro y reducir los riesgos, se enfatiza sobre la gestión del cambio, incluye los requisitos para las compras, manejo de la seguridad con los contratistas y la preparación y respuestas ante emergencias,

conceptos más específicos y claros que los establecidos en la norma OHSAS 18001; en la evaluación de desempeño se incluye en la norma ISO 45001:2018 el monitoreo, la medición, teniendo en cuenta el seguimiento, medición, análisis y evaluación, terminando con la valoración de su cumplimiento, incluye además la auditoría interna y la revisión por la dirección, las cuales están la mayor parte en la cláusula 4.5 de la norma OHSAS 18001.

Finalmente, la mejora continua es más específica en los conceptos planteados en la ISO 45001, en la cual se promueve específicamente que se debe mejorar continuamente en el desempeño del SGSST, comunicar sus resultados y promover la participación del trabajador. Cabe resaltar que la presente investigación, adopta la NTC ISO 45001:2018 para el desarrollo de: diagnósticos, modelos de integración y metodología de integración

#### **4.2.4 Sistema de Gestión de Cumplimiento**

En este apartado se toma como referencia la GTC-ISO 19600:2018, la cual permite “establecer, desarrollar, implementar, evaluar, mantener y mejorar un sistema de gestión de cumplimiento eficaz y que genera respuestas por parte de la organización” (GTC-ISO 19600:2018. p. 1), esta norma define “cumplimiento” como la culminación de las obligaciones a través de la cultura organizacional caracterizada por el comportamiento y la actitud de las personas que trabajan en la organización (GTC-ISO 19600:2018, p i); es importante resaltar que la guía adopta la estructura de alto nivel y el ciclo PHVA como esquema de diseño e implementación para las organizaciones.

De esta forma, la cultura organizacional orientada a la guía de cumplimiento permite a las organizaciones caracterizarse por su compromiso, ética, transparencia y buen gobierno corporativo, generando un mayor valor de la organización; algunos de los beneficios identificados al implementar la guía de cumplimiento son: reducción de malas prácticas de los directivos, mejora de imagen corporativa, reputación de la organización, aumento de valor de la organización, control interno, generación de confianza en las partes interesadas y mitigar el riesgo fraude interno (**cita**).

Según Casanovas (2019), El comité de Basilea de supervisión bancaria fue el primero en hacer referencia en 2005 a temas de cumplimiento, seguido esta línea, la Internacional Organization of Securities Commission (IOSCO) se pronunció emitiendo algunos lineamientos, pero se enfocó en el alcance al sector financiero. En el año 2006 Australian Standards emitió un texto sobre Programas Compliance (AS 3806), donde se relacionaron una serie de buenas prácticas, destinada a confirmar un programa de Compliance aplicable a cualquier organización dando origen posteriormente a la norma ISO 19600 (KPMG, 2019).

De acuerdo con las diferentes fuentes consultadas se denotan avances a nivel internacional en la implementación de los sistemas de gestión de cumplimiento, por ejemplo, en España, la Organización Transparencia internacional desarrolla una guía práctica de autodiagnóstico y reporte en cumplimiento normativa desarrollada de forma general, es decir, que cualquier sector puede hacer uso del diagnóstico (Transparencia Internacional España, 2017). Así mismo, se desarrolló el estándar oficial español sobre el Compliance penal que da cobertura al código penal sobre sistemas de organización y gestión para prevención de delitos (KPMG, 2019).

Contemplando lo anterior, un sistema de gestión de cumplimiento da alcance a la totalidad de la organización, adaptándose para cubrir diferentes objetivos; resaltando que la cultura ética juega un papel fundamental, la efectividad del sistema se asocia con la autonomía e independencia en la toma de decisiones, permitiendo que la organización demuestre los compromisos de cumplir con la normativa pertinente, incluyendo los requisitos legales, los códigos de la industria y los estándares de la organización, así como con los estándares de buen gobierno corporativo, las mejores prácticas, la ética y las expectativas de la comunidad en general (ISO 19600, 2018, p i).

Finalmente, es importante resaltar que Colombia no posee literatura que evidencie la aplicación e implementación de sistemas de gestión de cumplimiento, ya que es una guía técnica; además, en el análisis bibliográfico desarrollado en este tema, no se encontró evidencia que permita conocer experiencia de estos sistemas en entidades sin ánimo de lucro.

#### **4.2.5 Sistema de Gestión Integrado**

Para identificar los elementos clave que permiten llevar a cabo la integración eficiente de diferentes sistemas de gestión, es conveniente empezar por comprender el concepto de Sistema de Integrado de Gestión y sus implicaciones. Por un lado, Beckmerhagen, Berg, Karapetrovic, & Willborn (2003) consideran a la integración como un proceso de unión de diferentes sistemas de gestión específicos en un único y más eficaz.

De igual modo, Bernardo, Casadesús, Karapetrovic, & Heras (2009) definen la integración de sistemas como un proceso de vinculación de diferentes sistemas de gestión normalizados dentro de un único sistema de gestión, pero adicional a ello tienen en cuenta que éstos sistemas cuentan con recursos comunes y que buscan satisfacer a diferentes grupos de interés y la mejora continua. Por otro lado, Fresner & Engelhardt (2004) difieren en ver la integración como la simple adición de elementos de sistemas individuales, haciendo énfasis en que el punto de partida para llevar a cabo la integración es el análisis de los procesos fundamentales de la organización.

En concordancia con Fresner y Engelhardt, la guía PAS 99:2012 define al sistema integrado de gestión como aquel sistema que integra todos los sistemas y procesos de una organización para trabajar como una sola unidad y con objetivos unificados.

En síntesis, con los anteriores conceptos se puede decir que lo que caracteriza a un Sistema Integrado de Gestión es la vinculación de dos o más sistemas cuyos procesos y recursos se pueden llevar a cabo de forma conjunta y que a pesar de tener objetivos específicos, contribuyen con la satisfacción y cumplimiento de objetivos comunes relacionados a diferentes grupos de interés, lo que lleva a pensar que puede conducir a una gestión más eficaz y eficiente, así como a la disminución de esfuerzos, costes y burocracia en las organizaciones que cuentan con más de un sistema de gestión (Bernardo, Casadesús, Karapetrovic, & Heras, 2009); (Salome, 2008); (Zeng, Shi, & Lou, 2007); (Fresner & Engelhardt, 2004).

#### **4.2.5.1 Integración por procesos, riesgos o requisitos**

Los sistemas de gestión más comunes para integrar son concretamente el de Calidad y el de Ambiente, aunque en otros casos se incorpora un tercero de Seguridad y Salud en el Trabajo como lo evidencian (Bernardo, Casadesús, Karapetrovic, & Heras, 2010) y estudios anteriores, (Bernardo, Casadesús, Karapetrovic, & Heras, 2009), (Zeng, Shi, & Lou, 2007), (Salomone, 2008), (Griffith & Bhutto, 2008). Estos trabajos empíricos tenían como campo de estudio organizaciones con múltiples sistemas de gestión certificados, sin embargo, se hacía la aclaración de que el número y tipo de sistemas depende específicamente de las necesidades propias de la organización y su capacidad para llevar a cabo la integración de estos (Franceschini, Galetto, & Gianni, 2004).

Teniendo en cuenta la anterior anotación, (Carmona & Rivas, 2010) proponen un modelo de sistema integrado de gestión que, aparte de ser coherente con modelos anteriores, tiene como pilar fundamental un enfoque de gestión basado en procesos, mientras que Labodova (2004) aportó un enfoque metodológico para la integración de sistemas de gestión que tiene como pilar el análisis de riesgos, no solo en lo relacionado a la seguridad y salud en el trabajo, sino también con los riesgos asociados con los clientes y el medio ambiente. Sin dejar de lado qué, para llevar a cabo el análisis de riesgos, también es necesario acudir a los procesos de la organización, con el fin de determinar los riesgos relacionados a sus partes interesadas, definir cómo gestionarlos y cómo integrarlos dentro de un sistema integrado de gestión.

Entendiendo la relevancia que tienen los procesos de una organización para llevar a cabo una integración más eficiente, se revisa entonces el desarrollo del modelo de sistema integrado de gestión mediante un enfoque basado en procesos elaborado por Carmona M., Rivas M. (2010), donde se logran identificar los siguientes elementos clave:

- Identificar los procesos relacionados con la elaboración del producto o la prestación del servicio, lo que hoy se entendería como procesos misionales.
- Identificar los demás procesos relacionados con la planificación, la gestión de recursos, la medición, análisis y mejora, lo que en un mapa de procesos se considera como procesos estratégicos y de apoyo.
- Identificar requisitos de los grupos de interés, relacionados con cada sistema de gestión en particular, para luego identificar cuáles pueden ser complementarios. Compatibilidad entre las normas.
- En función de los grupos de interés, formular una política, objetivos y directrices para alcanzarlos. Funciones asociadas a la dirección de la organización.
- Distinguir los recursos de infraestructura, talento humano, información, conocimiento, y otros recursos pertinentes que puedan usarse conjuntamente entre sistemas.
- Actividades de medición, seguimiento y análisis de los datos aportados por estas actividades de gestión esenciales en todos los sistemas de gestión y que puedan ser unificados.

Como bien afirman los autores, este modelo supone que la finalidad de todo proceso debe establecerse en función de las orientaciones de cada norma de sistema de gestión implementada por la organización, e implicaría la determinación de los requisitos a cumplir por el proceso, tanto los que afectan a sus clientes, como otros requisitos ambientales, de seguridad y salud en el trabajo, o de otros sistemas de gestión que suscriba la organización. La medición y el control de los procesos podría tener en cuenta todos los grupos de interés que le conciernan, sin embargo, puede darse el caso en que algunos procesos por su naturaleza sean más específicos a un sistema en particular y no permitan su integración con los demás.

Para llevar a cabo la integración de sistemas de gestión también se encuentran guías con enfoque en procesos como la UNE 66177:2005 o con enfoque en requisitos como la PAS 99:2012. La UNE 66177:2005 proporciona directrices para desarrollar, implantar y evaluar el proceso de integración de los sistemas de gestión de aquellas organizaciones que han decidido integrar total o parcialmente sus sistemas con el objetivo de lograr una mayor eficacia en su gestión y aumentar su rentabilidad.

La PAS 99:2012, pese a que fue diseñada para ser utilizada en combinación con especificaciones/normas de sistemas 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 de sistemas de gestión. Esta guía aplica a todos los tamaños y tipos de organización y busca simplificar la implementación de dos o más normas de sistemas de gestión teniendo

en cuenta, lo que en su momento fue la Guía 83 ISO/IEC y que hoy se conocen como Anexo SL o estructura de alto nivel (Viloria, 2015).

### 4.3 MARCO LEGAL

En 1991 la constitución política de Colombia estableció que “Todo colombiano, con las limitaciones que establezca la ley, tiene derecho a circular libremente por el territorio nacional, a entrar y salir de él, y a permanecer y residenciarse en Colombia” (p. 17-18), esto dio pie a humanizar y establecer normativas que protegieran la integridad de los trabajadores colombianos, generando así, el siguiente recorrido legal en Colombia:

- En primer lugar, se encontró el Decreto 1295 de 1994 por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales, cuyo artículo 2º indica “este busca promover y prevenir los riesgos laborales, accidentes de trabajo y enfermedades laborales”. Asimismo, Colombia como miembro de la comunidad Andina (Decisión 584) adoptó el "Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo", quien toma como base las leyes y reglamentos que regulan las actividades laborales del país, conllevando a la adopción de directrices sobre el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST). Ahora bien, en el artículo 56 del Decreto 1295 se establecen las responsabilidades del Gobierno Nacional en garantizar la seguridad de los trabajadores en el desarrollo de sus actividades y de esta forma prevenir los accidentes de trabajo y enfermedades laborales.
- En segundo lugar, la Ley 1562 del 11 de julio de 2012, establece que el programa de salud ocupacional se entenderá como el SG-SST y da a conocer los diferentes requerimientos para las aseguradoras de riesgos laborales y la licencia ocupacional. En el año 2001, se dan a conocer las directrices del SG-SST a través de la organización internacional del trabajo (OIT).
- En tercer lugar, el Decreto 1443 de 2014, hoy derogado, da a conocer las obligaciones de los trabajadores, las empresas, las administradoras de riesgo y el esquema general del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, este decreto tiene como objetivo:
- Definir las directrices de obligatorio cumplimiento para implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo - SG-SST, que deben ser aplicadas por todos los empleadores públicos y privados, los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, las empresas de servicios temporales y tener cobertura sobre los trabajadores dependientes, contratistas, trabajadores cooperados y los trabajadores en misión (p. 2)

Este decreto estipula las obligaciones del empleador, las cuales son (p. 7-9):

1. Definir, firmar y divulgar la política de Seguridad y Salud.

2. Asignación y Comunicación de Responsabilidades.
3. Rendición de cuentas al interior de la empresa.
4. Definición de Recursos.
5. Cumplimiento de los Requisitos Normativos Aplicables.
6. Gestión de los Peligros y Riesgos.
7. Plan de Trabajo Anual en SST.
8. Prevención y Promoción de Riesgos Laborales.
9. Participación de los Trabajadores.
10. Dirección de la Seguridad y Salud en el Trabajo SST en las empresas.
11. Integración.

En el artículo 9 se habla de las obligaciones de las Administradoras de Riesgos Laborales debe capacitarán al Comité Paritario o Vigía de Seguridad, y Salud en el Trabajo → COPASST o Vigía en Seguridad y Salud en el Trabajo en los aspectos relativos al SG-SST y prestarán asesoría y asistencia técnica a sus empresas y trabajadores afiliados, en la implementación del presente decreto (p. 9).

El artículo 10 promueve las responsabilidades de los trabajadores, estas son (p. 9-10):

1. Procurar el cuidado integral de su salud.
2. Suministrar información Clara, veraz y completa sobre su estado de salud.
3. Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa.
4. Informar oportunamente al empleador o contratante acerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo.
5. Participar en las actividades de capacitación en seguridad y salud en el trabajo definido en el plan de capacitación del SG- SST.
6. Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.

En cuarto lugar, el Decreto 4108 de 2011 modifica los objetivos y la estructura del Ministerio del Trabajo y tiene como objetivos:

“Son objetivos del Ministerio del trabajo la formulación y adopción de las políticas, planes generales, programas y proyectos para el trabajo, el respeto por los derechos fundamentales, las garantías de los trabajadores, el fortalecimiento, promoción y protección de las actividades de la economía solidaria y el trabajo decente, a través un sistema efectivo de vigilancia, información, registro, inspección y control; así como del entendimiento y diálogo social para el buen desarrollo de las relaciones laborales. El Ministerio de Trabajo fomenta políticas y estrategias para la generación de empleo estable, la formalización laboral, la protección a los desempleados, la formación de los trabajadores, la movilidad laboral, las pensiones y otras prestaciones (p.1)”.

Lo anterior, permite garantizar condiciones laborales dignas para los trabajadores y permite dar claridad de las funciones y roles que ejercer el ministerio de trabajo en Colombia.

En quinto lugar, el Decreto 1072 de 2015 emitido por el Ministerio del trabajo retoma el objetivo del Decreto 4108 de 2011 y el Decreto 1443 de 2014 y profundiza en la estructura y requisitos que deben tener las organizaciones en su ejercicio en relaciones con la seguridad y salud en el trabajo de los trabajadores.

Finalmente, en el año 2019 se expide la Resolución 0312 que reemplaza la Resolución 1111 de 2017, la cual tiene como objetivo:

“La presente resolución tiene por objeto implementar los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST para las personas naturales y jurídicas señaladas en el artículo 2 de este acto administrativo. +Los presentes Estándares Mínimos corresponden al conjunto de normas, requisitos y procedimientos de obligatorio cumplimiento de los empleadores y contratantes, mediante los cuales se establecen, verifican y controlan las condiciones básicas de capacidad técnico-administrativa y de suficiencia patrimonial y financiera indispensables para el funcionamiento, ejercicio y desarrollo de actividades en el Sistema de Gestión de SST (p. 1)”.

Esta resolución contempla los estándares mínimos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y esta segregado por número de trabajadores para dar cumplimiento a los requisitos mínimos para el riesgo de la compañía.

#### **4.4 MARCO NORMATIVO**

Para la presente investigación se trabajará en la integración de lo establecido en las normas NTC ISO 9001:2015 (Sistemas de gestión de la Calidad), NTC ISO 45001:2018 (Sistemas de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo), Y GTC ISO 19600:2018 (Sistemas de gestión de Cumplimiento), todas expedidas por la Organización Internacional de Normalización (Por sus siglas en inglés ISO, International Organization for Standardization), y traducidas para su aplicación en Colombia por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). A continuación, se presentan las últimas versiones vigentes de estas normas para Colombia.

**Tabla 3 Marco normativo**

<b>NORMA ISO</b>	<b>NTC ISO 9001:2015</b>	<b>GTC ISO 19600:2018</b>	<b>NTC ISO 45001:2018</b>
TEMA	Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.	Sistemas de gestión de cumplimiento. Directrices.	Sistemas de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Requisitos con orientación para su uso.
OBJETO	* Demostrar la capacidad de la organización para proporcionar regularmente productos o servicios que satisfagan los requisitos del cliente, legales y reglamentarios aplicables. * Aumentar la satisfacción del cliente.	Establecer, desarrollar, implementar, evaluar, mantener y mejorar un sistema de gestión de cumplimiento eficaz y que genera respuesta por parte de la organización.	* Permitir a las organizaciones proporcionar lugares de trabajo seguros y saludables previniendo las lesiones y el deterioro de la salud relacionados con el trabajo. * Mejorar proactivamente el desempeño en seguridad y salud en el trabajo. * Eliminar peligros y minimizar los riesgos, aprovechar oportunidades y abordar no conformidades relacionadas a la SST.
APLICABILIDAD	A todas las organizaciones, sin importar su tipo o tamaño, o los productos y servicios suministrados.	A todo tipo de organizaciones. Su alcance depende del tamaño, estructura, naturaleza y complejidad de la organización.	A cualquier organización, sin importar su tipo, tamaño y actividades. A los riesgos para la SST bajo el control de la organización, teniendo en cuenta el contexto en el que opera y las necesidades de sus trabajadores y demás partes interesadas.

**Tabla 3 (Continuación)**

<p>PRINCIPIOS O FACTORES DE ÉXITO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Enfoque al cliente.</li> <li>* Liderazgo.</li> <li>* Compromiso de las personas.</li> <li>* Enfoque a procesos.</li> <li>* Mejora.</li> <li>* Toma de decisiones basada en evidencia.</li> <li>* Gestión de las relaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Buen gobierno.</li> <li>* Proporcionalidad.</li> <li>* Transparencia.</li> <li>* Sostenibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Liderazgo.</li> <li>* Compromiso de la dirección.</li> <li>* Cultura en SST.</li> <li>* Comunicación.</li> <li>* Consulta y participación de los trabajadores.</li> <li>* Recursos.</li> <li>* Compatibilidad con objetivo estratégico de la organización.</li> <li>* Procesos eficaces (Peligros riesgos y oportunidades de la SST).</li> <li>* Evaluación continua del desempeño</li> <li>* Integración con los procesos del negocio.</li> <li>* Objetivos alineados con la política SST.</li> <li>* Cumplimiento de requisitos legales y otros requisitos.</li> </ul>
---------------------------------------	---	--	---

Fuente: Elaboración propia basado en la NTC-ISO 9001:2015, NTC-ISO 45001:2018 y GTC-ISO 19600:2018

## **5. METODOLOGÍA**

Tomando como base los marcos referenciales y antecedentes sobre el cual se fundamenta la presente investigación, la cual está orientada a proponer una metodología para la integración de Sistemas de Gestión de calidad, Cumplimiento y Seguridad y Salud en el trabajo para la Corporación Sisma Mujer, se opta por implementar un método de investigación de carácter cualitativo, para esto, Martínez (2006) a partir de un análisis filosófico concluye que la investigación cualitativa es aquella que identifica “la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones” (p. 6), bajo esta misma línea, Krause (1995) establece la metodología cualitativa como “los procedimientos que posibilitan una construcción de conocimiento que ocurre sobre la base de conceptos. Son los conceptos los que permiten la reducción de complejidad y es mediante el establecimiento de relaciones entre estos conceptos que se genera la coherencia interna del producto científico” (p. 4).

De este modo, se recolectaron datos cualitativos que permiten abordar fenómenos de interés con la presencia del investigador en el contexto, que responden a los objetivos establecidos en este trabajo, para esto se realizó un análisis de la organización y la revisión de las normas de Cumplimiento (19600:2018), SGC (9001:2015) y SG-SST (45001:2018), en la corporación Sisma Mujer teniendo en cuenta (Fernández, Hernández y Batista, 2014).

### **5.1 MÉTODO UTILIZADO**

El método adoptado en esta investigación fue la revisión documental y el análisis de contenido, con el objetivo de generar una comprensión sobre un tema determinado en una organización específica; todo lo anterior para el posterior desarrollo de una metodología piloto de integración y aplicación de las NTC 9001:2015, NTC 45001:2018 y GTC 19600:2018, para este caso la Corporación Sisma Mujer. Se revisaron las políticas institucionales, así como las prácticas y protocolos, lo que permitió tener una visión completa sobre los procesos y a partir de ellos, proponer la integración de los sistemas de gestión de calidad, cumplimiento y seguridad y salud en el trabajo

### **5.2 CRITERIOS DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD**

La investigación se fundamentó en una revisión documental y análisis de datos con el propósito de construir y proponer una metodología para la integración de Sistemas de Gestión de calidad, Cumplimiento y Seguridad y Salud en el trabajo. Esta metodología contó con una etapa de validación con expertos y expertas; por ello se realizó una validación del instrumento de recolección de la información con expertos y expertas, de acuerdo con la bibliografía consultada, especialmente aquella encontrada en The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, (2009) y Bohrnstedt, (1976), citadas por Hernández, Fernández y Baptista (2014), el cual indica que “La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo

que se mide. Es el grado en el que la medición representa al concepto o variable medida” (p.201).

### **5.3 DEFINICIÓN DE VARIABLES E INDICADORES**

Para el presente trabajo de investigación se establecen como variables los requisitos integrables entre un sistema de gestión de la calidad basado en la NTC ISO 9001:2015, un sistema de gestión de cumplimiento basado en la GTC ISO 19600:2018, y un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo basado en la NTC ISO 45001:2018. Variables que hacen parte también de la estructura de alto nivel establecida por el Anexo SL y que por medio de una matriz de correlación contribuyen para la elaboración de una propuesta de integración de los sistemas, en esta oportunidad, para la Corporación Sisma Mujer, la cual se aborda en la tabla 4.

### **5.4 DISEÑO MUESTRA: UNIVERSO Y MUESTRA**

Esta etapa se divide en dos procesos de selección, el primero se enfatiza en el diseño, construcción y validación de la herramienta y la segunda en la aplicación del instrumento en la organización destinataria.

En el primer proceso, se utiliza la validación por expertos de la herramienta diseñada, para esto se emplean los lineamientos de la estrategia “bola de nieve”, permitiendo identificar a los participantes claves y referir a otros conocidos que cumplan con el perfil deseado para ejercer el rol de experto (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En esta investigación, el número total de referidos es de 5 expertos y se obtuvo una respuesta de 6 expertos. El perfil diseñado de experto/a fue el siguiente:

- Experiencia de 10 años en implementación y mantenimiento del sistema de gestión de calidad y el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.
- Conocimiento y dominio de la GTC 19600:2018.

Para la selección de la organización, se toma un muestreo por conveniencia e intencionado (Borda Pérez, TUESCA MOLINA, & NAVARRO LECHUGA, 2013) con el fin de dar cumplimiento a los criterios de inclusión para la selección de la organización para conocer el diseño de un sistema de gestión de calidad en una organización sin ánimo de lucro.

Los criterios de inclusión fueron los siguientes: 1) que se tratara de una corporación u organización perteneciente al tercer sector, 2) que dicha organización se encontrara ubicada en la ciudad de Bogotá, 3) que tuviera un impacto social en al menos 4.000 beneficiarios/as directas, especialmente mujeres víctimas de violencia y 4) que tuviera más de 15 años de experiencia en el sector.

**Tabla 4 Definición de variables**

<b>Propuesta Metodológica para la Integración de los Sistemas de Gestión de la Calidad, Cumplimiento y SST para la Corporación Sisma Mujer</b>	<b>REFERENTE</b>	<b>CAMPO DE ACCIÓN</b>	<b>DE</b>	<b>VARIABLES ASOCIADAS</b>	<b>TRATAMIENTO</b>
	ANEXO SL	Sistema Integrado de Gestión	de	Estructura de alto nivel en las tres normas trabajadas (10 Capítulos).	Total requisitos integrados (Matriz de correlación)
	NTC ISO 9001:2015	Sistemas de Gestión de la Calidad	de	Requisitos integrables del SGC conformes a la estructura de alto nivel.	Diagnóstico inicial SGC-SISMA. Nivel de cumplimiento Requisitos integrables. (Propuesta Metodológica)
	GTC ISO 19600:2018	Sistemas de Gestión de Cumplimiento.	de	Requisitos integrables del SGCu conformes a la estructura de alto nivel.	Diagnóstico inicial SGCu-SISMA. Nivel de cumplimiento Requisitos integrables. (Propuesta Metodológica)
	NTC ISO 45001:2018	Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo	de	Requisitos integrables del SGSST conformes a la estructura de alto nivel.	Diagnóstico inicial SGSST-SISMA. Nivel de cumplimiento Requisitos integrables. (Propuesta Metodológica)

Fuente: Elaboración propia basado en la ISO 9001:2015, ISO 45001:2018, ISO 19600:2018 Y ANEXO SL

Una vez se definieron los criterios de inclusión, se decidió enfocar las acciones en la Corporación Sisma Mujer, una entidad sin ánimo de lucro; perteneciente al “tercer sector”, “sector social” o “sector no lucrativo”, el cual está conformado por ESAL, ONG, organizaciones de la sociedad civil, cooperativas, fundaciones y asociaciones, la cuales se reconocen principalmente por tener fines sociales o perseguir fines de interés general. Cabe resaltar que al igual que otros sectores, este tipo de organizaciones también cuentan con una misión, visión, objetivos y presupuesto.

Adicionalmente, se revisó el contenido, la cual se caracteriza por la evaluación de constructos a través de una valoración que incluyen elementos de interés, para la corporación sisma mujer enfocado en la integración de tres sistemas, NTC-ISO

9001:2015 Calidad, GTC-ISO 19600: 2018 Cumplimiento y NTC-ISO 45001:2018 Seguridad y salud en el trabajo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

## 5.5 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

A continuación, en la tabla 5, se presentarán los instrumentos y las técnicas utilizadas en el proceso de investigación en función de los objetivos de investigación diseñados.

**Tabla 5 Instrumentos y técnicas de investigación**

<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Fuente de Información</b>	<b>Técnicas e Instrumentos de recolección de la Información</b>	<b>Técnicas y Métodos para el Proceso de la Información</b>	<b>Productos</b>
<b>Describir el estado actual de los sistemas de calidad, cumplimiento y seguridad y salud en el trabajo en la Corporación Sisma Mujer para identificar su nivel de cumplimiento respecto a los requisitos de las normas.</b>	Documentación de la organización de los años 2018, 2019 y 2020: Plan Estratégico. Informes de auditorías internas y externas. Indicadores de gestión Pruebas diagnósticas.	Revisión documental sobre los tres sistemas de gestión de la entidad. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lista de chequeo de cada sistema basada en los requisitos de las normas, con el cumplimiento por parte de la entidad y aplicada con el responsable de cada sistema en la entidad.</li> </ul>	Análisis cualitativo de la documentación de la entidad que contenga: su existencia, qué utilidad le da la entidad, cumplimiento de requisitos de las normas (si aplica) y los resultados de cada uno. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis estadístico descriptivo del cumplimiento de requisitos de cada sistema (gráfico radial).</li> </ul>	Documento con análisis de la documentación: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Listas de chequeo diligenciadas.</li> <li>▪ Análisis DOFA.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5 (Continuación)**

<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Fuente de Información</b>	<b>Técnicas e Instrumentos de recolección de la Información</b>	<b>Técnicas y Métodos para el Proceso de la Información</b>	<b>Productos</b>
<p><b>Diseñar una metodología para la integración de sistemas de gestión, aplicable a los sistemas de calidad, cumplimiento y seguridad y salud en el trabajo en la Corporación Sisma Mujer.</b></p>	<p>Normas NTC-ISO 9001:2015, NTC-ISO 45001: 2018 y GTC – ISO 19600:2018.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La PAS 99 :2012</li> <li>• La UNE: 66177 (Versión 2005)</li> <li>• La estructura de alto nivel propuesta por la ISO</li> <li>• Ciclo PHVA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de relación entre los requisitos de las normas</li> <li>• Revisión de literatura relacionada con metodologías de integración de sistemas de gestión</li> <li>• Construcción de la metodología de integración de los sistemas de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis cualitativo de la relación de requisitos</li> <li>• Construcción de cuadro comparativo de metodologías de integración, destacando los criterios de integración que soportan la metodología propuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de relación.</li> <li>• Cuadro comparativo de metodologías de integración.</li> <li>• Metodología de integración.</li> </ul>
<p><b>Validar con expertos la metodología de integración propuesta</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta a expertos técnicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario para validar el contenido de la metodología aplicada a los expertos técnicos (Cuestionario Google forms).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los conceptos de los expertos técnicos a través de estadística descriptiva con los resultados de aplicación del cuestionario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología de integración validada</li> <li>• Encuesta de validación por expertos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5 (Continuación)**

<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Fuente de Información</b>	<b>Técnicas e Instrumentos de recolección de la Información</b>	<b>Técnicas y Métodos para el Proceso de la Información</b>	<b>Productos</b>
<p><b>Aplicar la metodología de integración en la Corporación Sisma Mujer</b></p>	<p>• Metodología de integración en la Corporación Sisma Mujer de las normas de calidad, cumplimiento y seguridad y salud en el trabajo. Es importante resaltar que la organización no cuenta con un sistema de gestión de calidad implementado, sin embargo en el desarrollo de las actividades de Sisma Mujer se cuenta con información documentada que hace parte de este sistema, como los son: análisis de riesgos, informe de planeación estratégica, caracterización de procesos, mapa de procesos, indicadores, matriz de comunicación, código de ética, evaluación de proyecto, actas de comité de coordinación, plan de capacitaciones, back up de la información, entre otros. Así mismo la organización cuenta con un enfoque basado en la satisfacción de sus clientes, siendo sus donantes y beneficiarias; posee un enfoque basado en procesos que promueve las responsabilidades de cada área, cumpliendo con las necesidades y expectativas de sus clientes y partes interesadas.</p>	<p>• Revisión y aprobación con expertos de la organización para identificar beneficios, aplicación y oportunidades de la aplicación de la metodología en la organización.</p>	<p>• Aplicación de la metodología de integración en la Corporación Sisma Mujer de las normas de calidad, cumplimiento y seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>• Documentación de la metodología utilizando la siguiente estructura: Relación de cada requisito. Explicación de la integración en texto y/o gráfico.</p>	<p>• Documento(s) con la aplicación de la metodología de integración en la Corporación Sisma Mujer de las normas de calidad, cumplimiento y seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>• Certificación de validación por parte de la Corporación Sisma Mujer.</p>

Fuente: Elaboración propia

## 6. RESULTADOS

### ESTADO ACTUAL DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD, CUMPLIMIENTO Y SST EN LA CORPORACIÓN SISMA MUJER

Con la realización del diagnóstico e inicial, se buscaba identificar las prácticas que actualmente realiza la Corporación Sisma Mujer y los sistemas integrados a priori, con el fin de contar con conocimiento de causa para identificar y proponer aspectos de mejora que redunden en la calidad del servicio que esta organización ofrece y en su cumplimiento de normas de calidad. En la aplicación de los diagnósticos en calidad, cumplimiento y seguridad y salud en el trabajo (Anexo 1), se obtuvieron los resultados ilustrados en la tabla 6, tabla 7 y tabla 8.

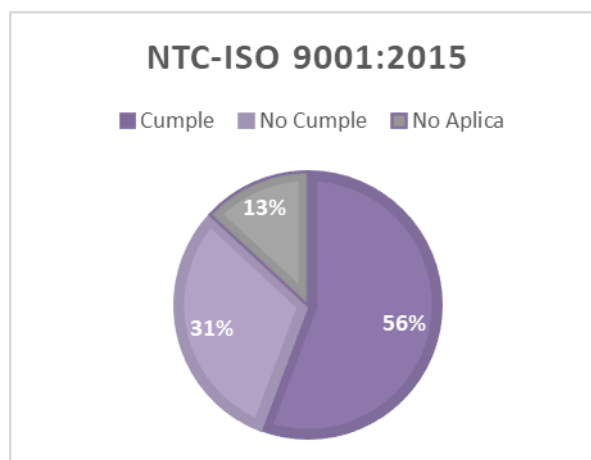
#### SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Tabla 6 Resultado de diagnóstico - calidad

Norma	NTC-ISO 9001:2015	%
Cumple	170	56%
No Cumple	95	31%
No Aplica	40	13%
DEBE	305	100%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 4 Resultado diagnóstico NTC ISO 9001:2015



En el diagnóstico realizado, se identificó que la organización no contaba con un sistema de gestión de calidad implementado; no obstante, en el desarrollo de las actividades habituales de Sisma Mujer fue posible identificar que se cuenta con información documentada que hace parte de este sistema, por ejemplo el hecho de contar con los análisis de riesgos, el informe de planeación estratégica, la caracterización de procesos, el mapa de procesos, los indicadores, matriz de comunicación, código de ética, evaluación de proyecto, actas de comité de coordinación, plan de capacitaciones, back up de la información, entre otros. Así mismo la organización cuenta con un enfoque basado en la satisfacción de sus clientes, (donantes y beneficiarias); posee un enfoque basado en procesos que

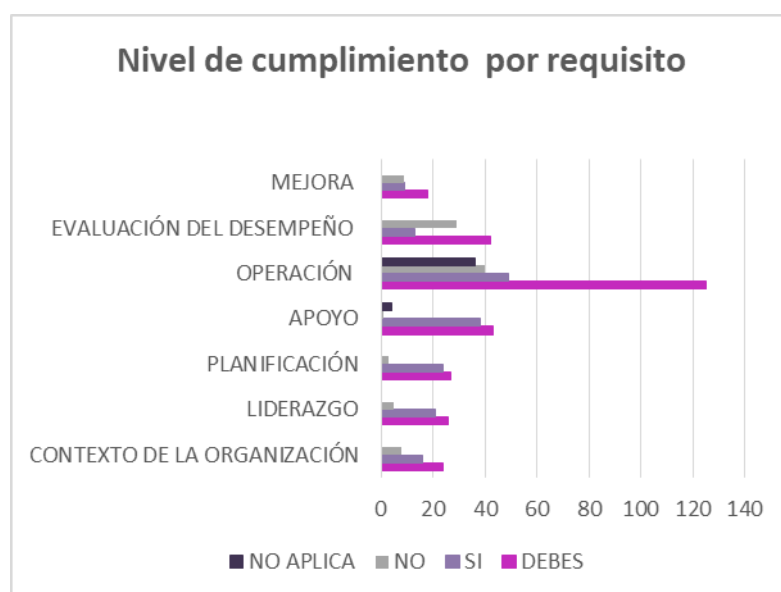
promueve las responsabilidades de cada área, cumpliendo con las necesidades y expectativas de sus clientes y partes interesadas.

Analizando los resultados de la tabla 6 y la ilustración 4, se observa que el sistema de gestión de calidad en la Corporación Sisma Mujer tiene un cumplimiento del 56% de los requisitos; este diagnóstico se hace evidente en el ejercicio de evaluación y planeación que esta organización realiza semestralmente y en el que participa todo su personal para realizar un ejercicio de conciencia de la importancia del sistema en las actividades propias de cada colaboradora, permitiendo resaltar la gestión que la corporación ha desarrollado internamente en pro de mantener sus donantes y satisfacer las necesidades de las mujeres víctimas de violencia, obteniendo grandes beneficios para su organización.

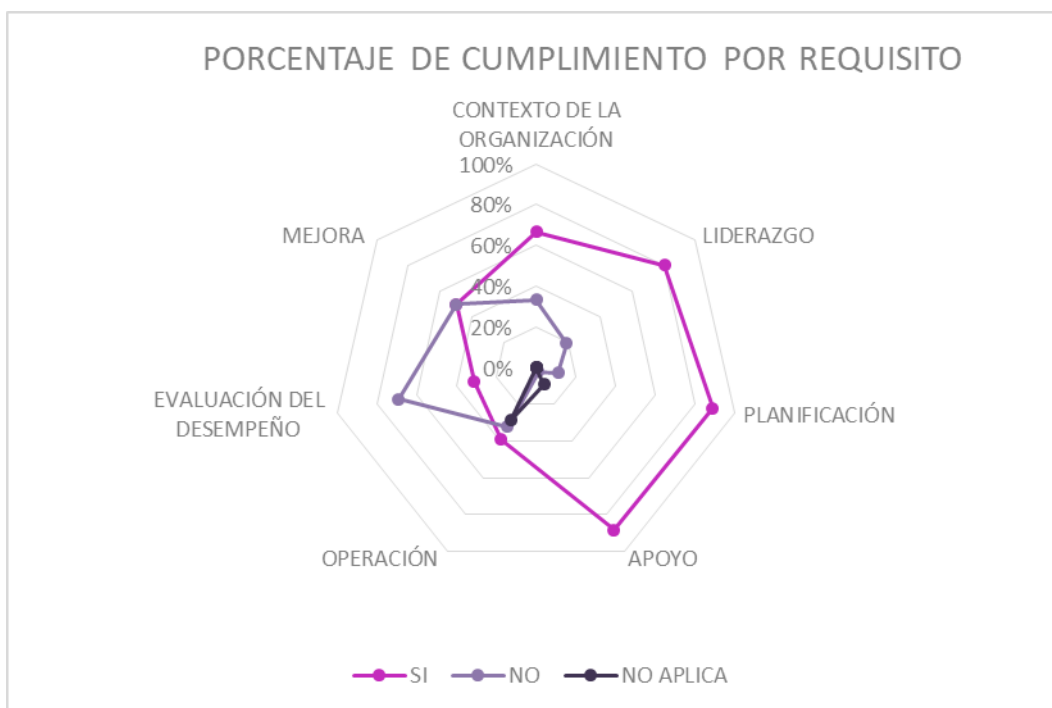
**Tabla 7 Análisis por requisito - Calidad**

No.	REQUISITOS	SI	NO	NO APLICA
4	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	67%	33%	0%
5	LIDERAZGO	81%	19%	0%
6	PLANIFICACIÓN	89%	11%	0%
7	APOYO	88%	2%	9%
8	OPERACIÓN	39%	32%	29%
9	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	31%	69%	0%
10	MEJORA	50%	50%	0%

**Ilustración 5 Análisis por requisito - Calidad**



### Ilustración 6 Porcentaje de cumplimiento por requisito - Calidad



Al analizar la tabla 7, con la ilustración 5 y 6, se evidencia que los requisitos en los cuales la Corporación Sisma Mujer se encuentra en un nivel satisfactorio; se da en la planificación con un 89% de cumplimiento, apoyo con un 88% de cumplimiento y liderazgo con un 81% de cumplimiento; en un nivel intermedio se encuentra el contexto de la organización con un cumplimiento del 63% de los requisitos y mejora con el 50% de cumplimiento, finalmente los requisitos que no son satisfactorios en la organización son operación con 39% de cumplimiento y evaluación del desempeño con 31% de cumplimiento, cabe resaltar que en el caso de los requisitos abordados en el apartado de operación con el 29% de los requisitos no aplican a la Corporación Sisma Mujer, ya que estos requisitos se enfocan en el diseño y desarrollo de los productos y servicios y esta organización no tiene ánimo de lucro, ni ofrece productos y servicios que generen beneficios económicos, más allá de los servicios sociales que son gratuitos para las beneficiarias.

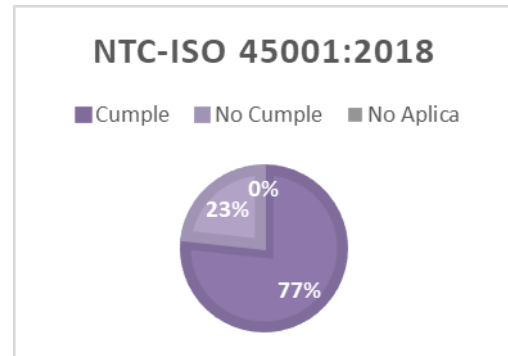
## SISTEMA DE GESTIÓN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

**Tabla 8 Resultado de diagnóstico - Seguridad y salud en el trabajo**

Norma	NTC-ISO 45001:2018	%
Cumple	145	77%
No Cumple	44	23%
No Aplica		
DEBE	189	100%

Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 7 Resultado diagnóstico NTC ISO 45001:2018**



En el año 2018 la Corporación Sisma Mujer diseñó e implementó el Sistema de seguridad y salud en el trabajo, el cual se ha modificado con los requisitos normativos del país, a partir de la ayuda de una consultora externa a la organización; a razón de esto, la organización alcanza un nivel de madurez 4 en base en una herramienta diagnóstica GSST (Anexo. 2), evidenciando la gestión proactiva, promoviendo ambientes seguros y saludables, enfocado en la persona y su entorno, considerando su participación, el aumento de los niveles de productividad y el sentido de pertenencia de las colaboradoras fueron algunos de los beneficios identificados en la organización, promoviendo la mejora de los espacios físicos en los cuales desarrollaban sus actividades; cabe resaltar que, al encontrarse en este nivel de madurez, es más fácil integrar los sistemas de gestión deseados por la organización, en este caso calidad y cumplimiento.

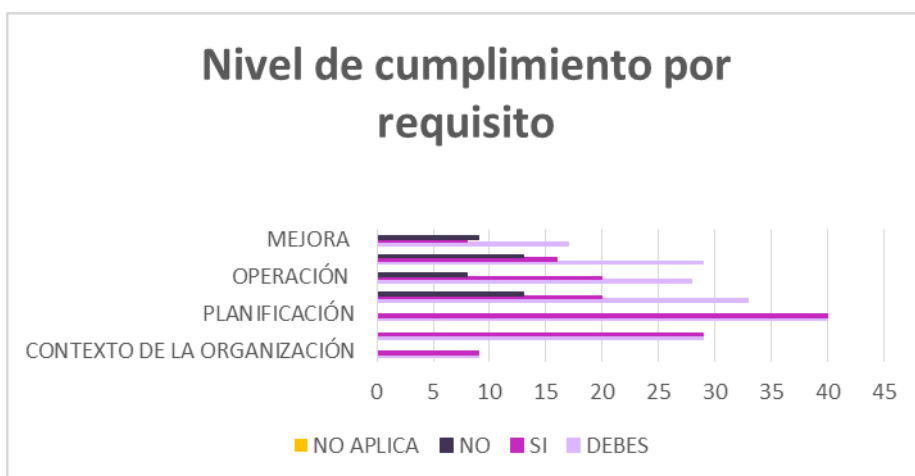
Analizando los resultados de la tabla 8 y en la ilustración 7 se observa que el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en la Corporación Sisma Mujer tiene un cumplimiento del 77%, se identificó que hay 23% de los requisitos que no cumple la organización y uno de los puntos clave identificados fue el apartado 7.4 comunicación, generando así, acciones de mejora adoptadas por la organización.

Un aspecto para resaltar encontrado en el diagnóstico realizado es que la organización tiene información documentada respecto a la atención y análisis ante emergencias y riesgos contemplados en sus operaciones, sin embargo, no se ha realizado simulacros que nos brinden aspectos a mejorar ante la respuesta de estas situaciones.

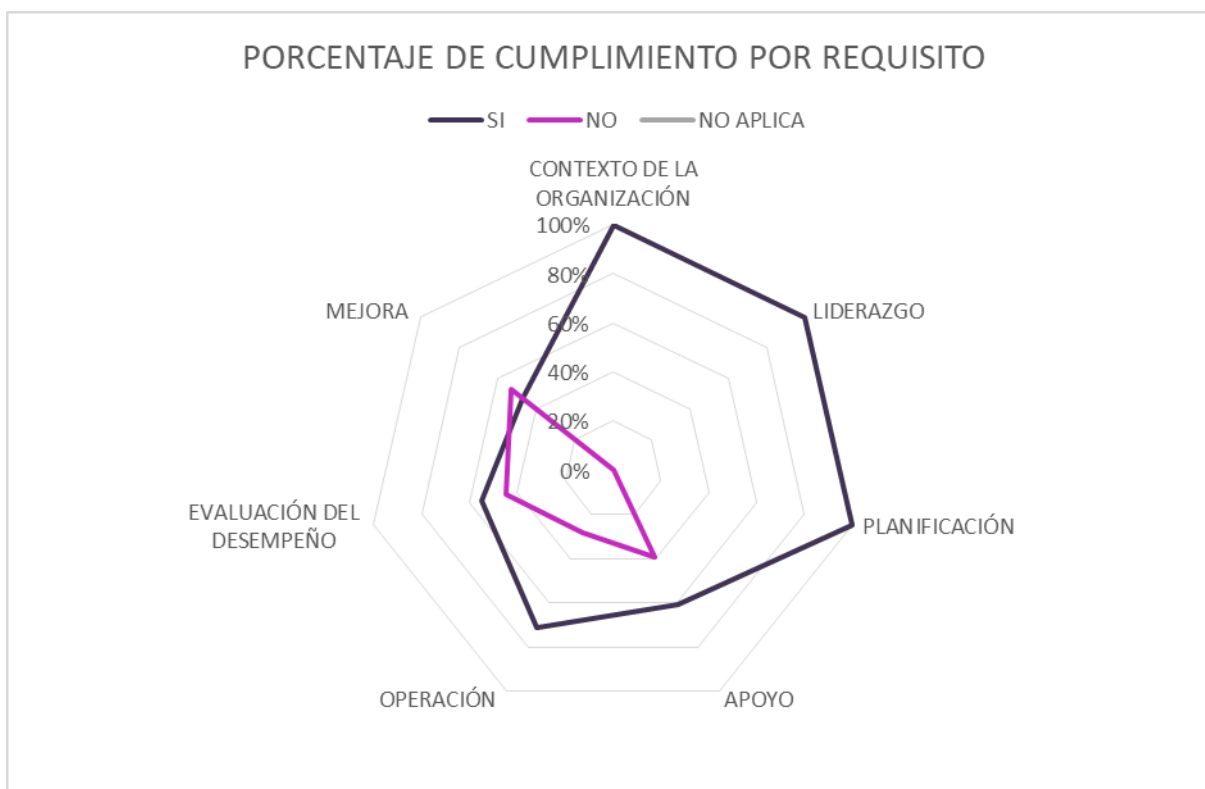
**Tabla 9 Análisis por requisito - Seguridad y salud en el trabajo**

<b>No.</b>	<b>REQUISITOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
4	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	100%	0%	0%
5	LIDERAZGO	100%	0%	0%
6	PLANIFICACIÓN	100%	0%	0%
7	APOYO	61%	39%	0%
8	OPERACIÓN	71%	29%	0%
9	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	55%	45%	0%
10	MEJORA	47%	53%	0%

**Ilustración 8 Análisis por requisito - Seguridad y salud en el trabajo**



**Ilustración 9 Porcentaje de cumplimiento por requisito - seguridad y salud en el trabajo**



Al analizar la tabla 9, la ilustración 8 y 9 se evidencia que los requisitos en los cuales la Corporación Sisma Mujer se encuentran en un nivel satisfactorio son: el 100% de

cumplimiento en el contexto de la organización, liderazgo y planificación, con el 71% de cumplimiento se encuentra operación; en un nivel intermedio se encuentra apoyo con 61% de cumplimiento, 55% de cumplimiento en evaluación de desempeño y mejora con un 47% de cumplimiento de los requisitos, es importante resaltar que este sistema de gestión se encuentra implementado en la organización hace tres años y estos resultados permiten verificar el compromiso que asumió la organización en pro de la seguridad y salud de sus colaboradoras y partes interesadas, adoptando políticas y programas guiadas por este sistema de gestión.

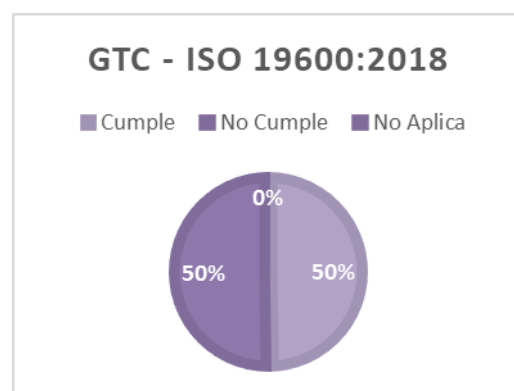
## SISTEMA DE GESTION DE CUMPLIMIENTO

**Tabla 10 Resultado de diagnóstico - Cumplimiento**

Norma	GTC-ISO 19600:2018	%
Cumple	108	50%
No Cumple	109	50%
No Aplica		
DEBE	217	100%

Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 10 Resultado diagnóstico GTC ISO 19600:2018**



Es importante mencionar que la organización no cuenta con un sistema de gestión de cumplimiento implementado, sin embargo en el desarrollo de las actividades de Sisma Mujer se evidencia que cuenta con información documentada de este sistema a pesar de no tenerlo formalmente implementado; al ser una organización sin ánimo de lucro y realizar sus actividades misionales con recursos de terceros, se debe concebir como una organización basada en principio de transparencia, rendición de cuentas y un riguroso cumplimiento normativo desde la base legal como los establecidos por las diferentes partes interesadas.

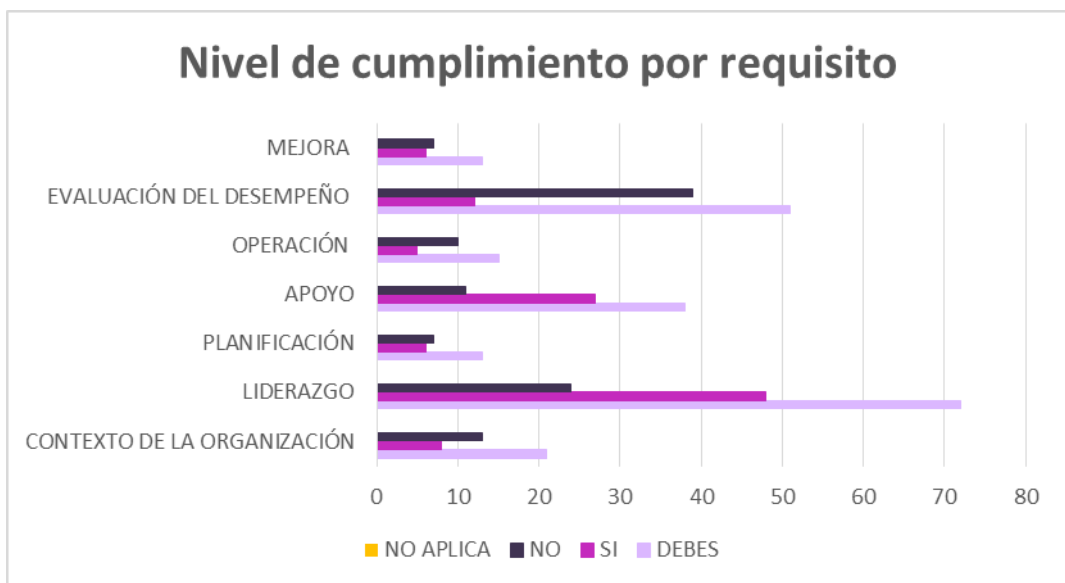
Analizando los resultados de la tabla 10 y en la ilustración 10 se observa que el sistema de gestión de cumplimiento en la Corporación Sisma Mujer tiene un cumplimiento del 50% de los requisitos, a partir del ejercicio de evaluación y planeación que se realiza semestralmente con la participación de todo su personal y los requisitos legales y otros requisitos que debe cumplir la organización al pertenecer al tercer sector, permitiendo tener conciencia de la importancia de los sistemas en las actividades propias de cada colaboradora, sin embargo, el 50% de los requisitos no han sido adoptados por la organización porque la corporación Sisma Mujer no cuenta con un sistema de gestión de cumplimiento implementado.

Aun así, la organización no cuenta con una matriz de requisitos legales identificados únicamente para esta norma, ya que contempla diferentes aspectos de la organización.

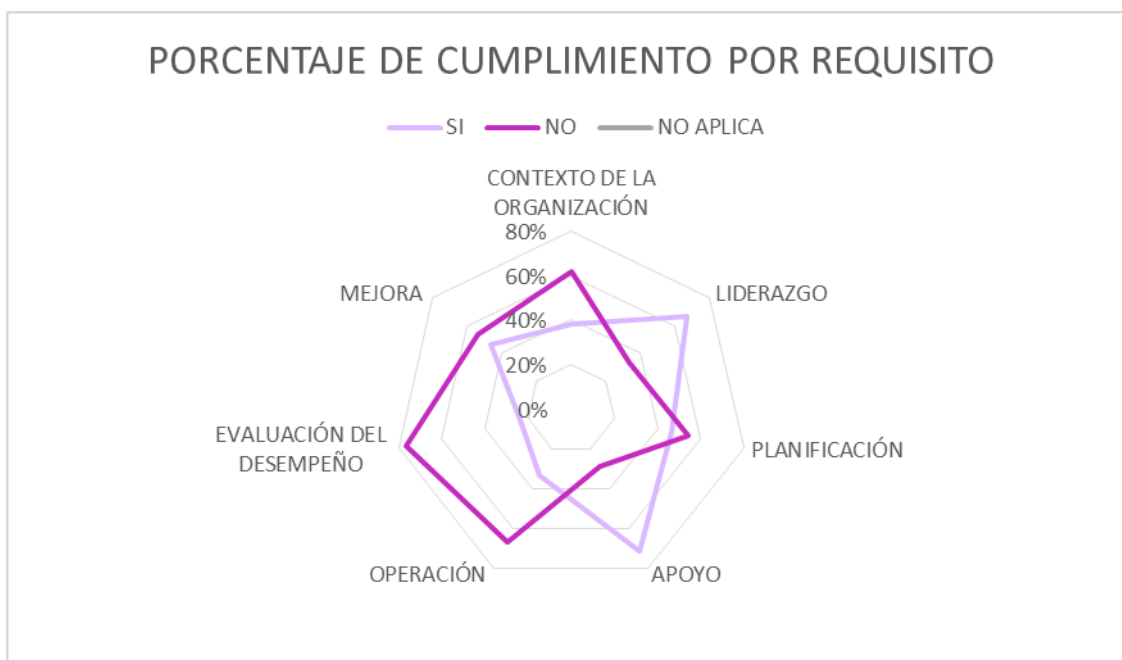
**Tabla 11 Análisis por requisito - Cumplimiento**

No.	REQUISITOS	SI	NO	NO APLICA
4	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	38%	62%	0%
5	LIDERAZGO	67%	33%	0%
6	PLANIFICACIÓN	46%	54%	0%
7	APOYO	71%	29%	0%
8	OPERACIÓN	33%	67%	0%
9	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	24%	76%	0%
10	MEJORA	46%	54%	0%

**Ilustración 11 Análisis por requisito - Cumplimiento**



## Ilustración 12 Porcentaje de cumplimiento por requisito - Cumplimiento



Al analizar la tabla 11, la ilustración 11 y la 12 se evidencia que los requisitos en los cuales la Corporación Sisma Mujer se encuentran en un nivel satisfactorio es apoyo con un 71% de cumplimiento; en un nivel intermedio se encuentra liderazgo con 67% de cumplimiento, mejora y planificación con el 46% de cumplimiento; finalmente los requisitos que no son satisfactorios se dan en el contexto de la organización con un cumplimiento del 38% de los requisitos, en operación con 33% de cumplimiento y en evaluación del desempeño con 24% de cumplimiento. Cabe resaltar que el cumplimiento de esta guía, surge a partir del sector al que pertenece la organización, demostrando un nivel de cumplimiento intermedio aún sin tener el sistema implementado, acción que demuestra los niveles de transparencia y buenas prácticas abordadas por la organización.

### DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DE INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD, CUMPLIMIENTO Y SST.

Para diseñar una metodología de integración aplicable a los sistemas de gestión de la calidad, seguridad y salud en el trabajo y cumplimiento en la Corporación Sisma Mujer, se trabajó en las siguientes cuatro actividades:

**Revisión de la literatura:** La primera actividad, consistió en una revisión de literatura relacionada a metodologías de integración de sistemas de gestión. Para esta revisión se tuvieron en cuenta: los resultados obtenidos por (Malagón, A. 2017)

en su trabajo *Revisión sistemática de teorías de integración de sistemas de gestión normalizados*, donde revisa 18 documentos de base y 39 documentos relacionados con la categoría de integración de sistemas de gestión (todos de fuentes indexadas), y adicionalmente, también se tuvieron en cuenta algunas de las teorías de integración nombradas en su consolidado de documentos junto a otros artículos que proponen modelos de integración. De allí que los modelos, teorías y artículos escogidos para el análisis se explican a continuación en la tabla 12.

**Tabla 12 Publicaciones en relación con integración de sistemas de gestión**

Trabajo de grado: Revisión sistemática de teorías de integración de sistemas de gestión normalizados. Bogotá-Colombia, 2017.	Angélica Malagón Medina. Convenio Universidad Santo Tomás - ICONTEC. Maestría en Calidad y Gestión Integral.
UNE 66177: 2005 Sistemas de gestión. Guía para integración de los sistemas de gestión. Madrid-España, 2005.	Comité técnico AEN/CTN 66 Gestión de la calidad y evaluación de la conformidad cuya Secretaría desempeña AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación).
PAS 99: 2012 Publicly available specification. Specification of common management system requirements as a framework for integration. BSI, 2012.	BSI (British Standards Institution).
Artículo: PAS 99. Especificación de los requisitos comunes del sistema de gestión cómo marco para la integración. (Q-INNOCACIÓN, 2013)	José Luis Miguel. Vocal del Comité de Entidades de Certificación de la AEC (Asociación Española para la Calidad).
Artículo: La integración de sistemas de gestión basados en estándares internacionales: Resultados de un estudio empírico realizado en la CAPV (Comunidad Autónoma del País Vasco). Dirección y Administración de Empresas. Número 14, 2007.	Iñaki Heras Saizarbitoria, Mercé Bernardo y Martí Casadesús Fa.
Artículo: Desarrollo de un modelo de sistema integrado de gestión mediante un enfoque basado en procesos. 4th International conference on industrial engineering and industrial	Miguel Ángel Carmona Calvo, Miguel Ángel Rivas Zapata.

**Análisis de literatura:** A partir de la revisión de literatura, la segunda actividad consistió en la construcción de una matriz de relación (Anexo 3: Metodologías de integración) que facilitara el análisis y extracción de elementos clave de cada modelo, teoría y estudio consultado. Elementos clave respecto a los conceptos de sistema integrado de gestión, enfoques de integración, descripción de sus metodologías, los beneficios y los retos que identifican durante un proceso de integración de sistemas de gestión.

**Diseño de la metodología:** Una vez identificados los aspectos más relevantes y comunes entre los documentos consultados, la tercera actividad consistió en diseñar una metodología de integración fácilmente comprensible y aplicable en organizaciones del tercer sector que incursionan en más de un sistema de gestión como lo es la Corporación Sisma Mujer. Durante el proceso de diseño de la metodología de integración de sistemas de gestión se contempló lo siguiente:

- Concepto de Sistema Integrado de Gestión: complementando lo ya mencionado en el marco de referencia del presente trabajo, y analizando la matriz de relación de metodologías de integración (Anexo 3), tenemos dos factores importantes que pueden ser el eje de la metodología de integración que buscamos proponer en esta investigación: los procesos y los requisitos. Además, es de resaltar que en la documentación consultada es común encontrar que un sistema integrado de gestión se define como un proceso o en función de estos (Ver tabla 13).
- Conforme al eje o punto de partida establecido anteriormente: de los anteriores conceptos es posible establecer un concepto propio acorde a la metodología de integración a proponer, entendiendo un sistema integrado de gestión como aquel sistema que le permite a la organización cumplir conjunta y efectivamente los requerimientos o requisitos de sus diferentes grupos de interés a partir del reconocimiento de los procesos, cuyos objetivos y recursos puedan trabajarse unificadamente.
- Enfoque de las metodologías de integración: dentro de los enfoques para la integración de sistemas de gestión que se evidencian en la documentación analizada, se destacan el enfoque por procesos y el enfoque por requisitos. Acorde con el eje de integración establecido en este trabajo de investigación, por un lado, el enfoque por procesos entiende que éstos pueden interactuar y tener determinado impacto en varias partes interesadas (establecidas en los sistemas de gestión que suscriba una organización), de allí que la finalidad de todo proceso debe formularse en función de esa múltiple orientación y la necesidad de medir y controlar su rendimiento considerando todas las áreas (Carmona, M; Rivas, M. 2010).

**Tabla 13 Definición sistema integrado de gestión por autor**

AUTOR	DEFINICIÓN SIG
BSI (British Standards Institution) PAS 99: 2012	Sistema de gestión que integra todos los sistemas y procesos de una organización en un marco de trabajo completo, permitiéndole a la organización trabajar como una unidad con objetivos unificados.
Carmona M., Rivas M. (2010)	Conjunto de procesos, interrelacionados entre sí, orientados hacia el cumplimiento de una política de gestión y unos objetivos, relativos a las áreas de gestión que se integran.
Bernardo M., Casadesús M., Karapetrovic S., Heras I. (2009)	Proceso de vinculación de diferentes sistemas de gestión normalizados dentro de un único sistema de gestión con recursos comunes en apoyo de la mejora de la satisfacción de los grupos de interés.
AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) UNE 66177: 2005	Conjunto formado por la estructura de la organización, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión integrada de los sistemas.
Fresner J., Engelhardt G. (2004)	Combinación de sistemas de gestión basada en análisis de los procesos clave y definición de los elementos comunes: comprensión de las actividades productivas, planificación sistemática, implementación, control, auditoría y mejora.
Karapetrovic S. (2003)	Procesos interconectados que comparten los mismos recursos para lograr los objetivos relacionados con la satisfacción de una amplia variedad de partes interesadas.
Beckmerhagen, I., Berg, H., Karapetrovic, S., Willborn, W. (2003)	Proceso de unificar las diferentes funciones específicas de los sistemas de gestión en un único sistema de gestión más efectivo.

Por otro lado, se encuentra el enfoque por requisitos. Este enfoque se hizo viable gracias al Anexo SL o estructura de alto nivel, que aportó un marco de sistema de gestión genérico y una estructura común para las normas de sistemas de gestión que surgieran o actualizaran posterior a su publicación (BSI, 2015). La estructura de alto nivel apoya a las organizaciones que trabajan o quieren trabajar con más de un sistema de gestión de forma simultánea, les permite optimizar recursos, mejorar la gestión de sus riesgos y

aumentar la satisfacción de las partes interesadas, aunando los esfuerzos que se encuentren aislados.

Teniendo en cuenta lo que representan estos dos enfoques, se considera pertinente trabajarlos de manera complementaria en la metodología de integración propuesta en este trabajo de investigación. Partiendo entonces del enfoque por procesos que permite comprender la estructura de la organización y también analizar la participación que tendrían los procesos frente a los sistemas de gestión que suscriba la organización. Posteriormente, el enfoque por requisitos que permite identificar de manera específica la relación existente entre los requisitos establecidos por cada norma, identificando cuáles requisitos pueden trabajarse de forma integrada y cuáles definitivamente son de carácter específico. Trabajar con enfoque por procesos y requisitos llevará a realizar un ejercicio de integración que parte de la comprensión de la organización y sus procesos (lo general), a identificar qué requisitos podrán trabajarse conjunta o específicamente para asegurar el cumplimiento de lo que establecen las normas (lo específico).

- Descripción del modelo de integración: de acuerdo con lo descrito en los modelos, teorías y estudios citados en la matriz de relación (Anexo 3: Metodologías de integración), es posible evidenciar aspectos que coinciden para llevar a cabo la integración de sistemas de gestión en una organización, entre ellos el enfoque por procesos y manejo de estructura de alto nivel con fin de obtener resultados con más eficientes (Medina, A. 2017), este aspecto converge con el enfoque que se planteó anteriormente para la metodología de integración de la presente investigación, y con base en la cual, se clasifican a continuación otros aspectos comunes relacionados en la tabla 14

**Tabla 14 Aspectos de integración por procesos**

<b>ENFOQUE POR PROCESOS</b>		
<b>ASPECTO PARA INTEGRAR SG</b>	<b>MODELO/TEORÍA/ESTUDIO</b>	<b>AUTOR</b>
- Integración por nivel organizacional y operativo.	Revisión sistemática de teorías de integración de sistemas de gestión normalizados.	Angélica Malagón Medina (2017).
- Identificar los procesos de realización del producto o prestación del servicio. - Identificar los procesos relacionados a la planificación, la gestión de recursos, la medición, análisis y mejora. - Determinar relaciones entre procesos.	Desarrollo de un modelo de sistema integrado de gestión mediante un enfoque basado en procesos.	Miguel Ángel Carmona Calvo, Miguel Ángel Rivas Zapata (2010).
- Grado de integración de los procesos relacionados con la implantación de estándares.	La integración de sistemas de gestión basados en estándares internacionales: Resultados de un estudio empírico realizado en la CAPV.	Iñaki Heras Saizarbitoria, Mercé Bernardo y Martí Casadesús Fa (2007).
- Integrar la gestión de procesos organizativos comunes.	UNE 66177: 2005. Método Básico.	Comité técnico AEN/CTN 66 (2005).

**Tabla 15 Aspectos de integración por requisitos**

<b>ENFOQUE POR REQUISITOS</b>		
<b>ASPECTO PARA INTEGRAR SG</b>	<b>MODELO/TEORÍA/ESTUDIO</b>	<b>AUTOR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación con aspectos clave de la implementación de sistemas de gestión teniendo en cuenta la estructura de alto nivel.</li> </ul>	Revisión sistemática de teorías de integración de sistemas de gestión normalizados.	Angélica Malagón Medina (2012).
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se identifican los requisitos que son comunes y los que no.</li> <li>- Los requisitos comunes identificados se comienzan a integrar.</li> </ul>	PAS 99. Especificación de los requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración.	José Luis Miguel (2013).
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requisitos comunes conforme a lo establecido en el ANEXO SL o estructura de alto nivel.</li> <li>• Contexto de la organización.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Planificación.</li> <li>• Soporte.</li> <li>• Operación.</li> <li>• Evaluación de desempeño.</li> <li>• Mejora.</li> </ul>	PAS 99: 2012 Publicly available specification. Specification of common management system requirements as a framework for integration.	BSI (British Standards Institution) (2012).
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar y evaluar requisitos y aspectos aplicables a los grupos de interés del SIG. (Establecer y planear objetivos).</li> </ul>	Desarrollo de un modelo de sistema integrado de gestión mediante un enfoque basado en procesos.	Miguel Ángel Carmona Calvo, Miguel Ángel Rivas Zapata (2010).

- Retos a tener en cuenta para llevar a cabo la integración de sistemas de gestión: del análisis del Anexo 3 (Metodologías de integración) en conjunto con lo citado en el marco teórico de la presente investigación, se mencionan los beneficios de llevar a cabo la integración de sistemas de gestión en las organizaciones, sin embargo, también es importante tener presentes los retos que pueden surgir en este proceso, lo que permitirá a las organizaciones anticiparse a estos para atenderlos de forma efectiva si llegasen a presentarse. En la documentación consultada (Miguel, J. 2013) (Heras, I;

Bernardo, M; Casadeus, M. 2007) (AENOR, UNE 66177: 2005) se hace alusión a retos como los siguientes:

- Conseguir compromiso fuerte por parte de la dirección para llevar a cabo la integración.
- Comunicar a la organización las razones y las acciones necesarias para llevar a cabo la integración.
- Evitar la creación de grupos cerrados, correspondientes a cada sistema de gestión por aparte.
- Fomentar una visión de la organización como una entidad enfocada al cliente. y no como un conjunto de funciones separadas.
- Establecer objetivos realistas con múltiple orientación.
- Dificultades para encontrar denominadores comunes en la creación de indicadores.
- Desaparición de la identidad de cada sistema de gestión.
- Temor a la pérdida de trabajos por la desalineación de los objetivos operacionales.
- Posible resistencia al cambio por parte de la alta gerencia o del personal.
- Necesidad de recursos adicionales específicos para planificar o ejecutar el plan de integración.
- Dificultad de elegir el nivel de integración adecuado al nivel de madurez de la organización.
- Necesidad de formación del personal implicado en la integración.

**Propuesta metodológica de integración:** Finalmente, una vez realizado el trabajo de diseño en función del enfoque por procesos y por requisitos, la cuarta actividad consiste en presentar la propuesta metodológica para la integración de sistemas de gestión, que será aplicada a los sistemas de gestión de calidad, cumplimiento y seguridad y salud en el trabajo en la Corporación Sisma Mujer.

La siguiente propuesta metodológica de integración tiene en cuenta los aspectos de integración mencionados en el apartado anterior conforme al enfoque por procesos y requisitos, y a su vez, se plantea en función de la actual estructura de alto nivel y el ciclo PHVA que enmarcan hoy en día a los sistemas de gestión. La propuesta metodológica de integración se aborda en la tabla 16.

**Tabla 16 Metodología de integración**

	<b>CICLO PHVA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>RETOS DEL SIG</b>	<b>P</b>	Identificar procesos Estratégicos y de Apoyo (planificación, la gestión de recursos, la medición, análisis, mejora).	Obtener un esquema general del funcionamiento de la organización que facilite el análisis de impacto de sus procesos estratégicos y de apoyo frente a los sistemas de gestión que suscriba la organización y posteriormente al su SIG. Importante que este esquema también permita la comprensión de la secuencia de los procesos y su interrelación.
	<b>P</b>	Identificar procesos Misionales (elaboración o prestación del servicio).	Aquí, los procesos misionales se identifican y trabajan como lo determine cada organización. El tratamiento de los procesos misionales es propio, único y específico en cada organización, de allí que los sistemas de gestión y requisitos que acojan se verán directamente afectados en función de los <b>objetivos estratégicos</b> que cada organización tenga establecidos. Por lo tanto, es de entender que la integración de estos procesos será diferente de una organización a otra. Esto también facilita el análisis de impacto de los procesos misionales frente a: los sistemas de gestión que suscriba la organización, su SIG, y los objetivos estratégicos ya establecidos por la organización.
	<b>P</b>	Identificar requisitos comunes y específicos de las normas suscritas por la organización.	Nota: Si la organización ya cuenta con sistemas de gestión implementados es pertinente tener en cuenta el diagnóstico actual de cada sistema antes de proceder con su integración, esto permite conocer los esfuerzos y resultados alcanzados actualmente por la organización en cada sistema de gestión específico y contribuye con información relevante para determinar cómo lograr el cumplimiento de los requisitos de forma integrada. Para identificar los requisitos comunes y específicos entre las

			<p>normas que suscriba la organización es posible basarse en matrices de integración de requisitos u otras herramientas que permitan determinar cuáles requisitos son integrables y cuáles definitivamente son específicos de cada norma.</p> <p>Se identifica a su vez a qué partes interesadas y requisitos apunta cada proceso, conforme a los sistemas suscritos por la organización.</p>
--	--	--	---

**TABLA 16 (Continuación)**

RETOS DEL SIG	CICLO PHVA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
	<b>H</b>	Integrar requisitos comunes.	<p>Los requisitos comunes conformarán el SIG, los requisitos específicos deben trabajarse conforme a lo ya establecido en su respectiva norma y sistema de gestión para asegurar de igual modo su cumplimiento. Implementar los requisitos comunes que pueden definirse y trabajarse de forma conjunta para los procesos de la organización, procurando su eficacia dentro del SIG.</p> <p>Dentro de esta implementación se puede encontrar: definir responsables y formular una política y objetivos SIG en función de los grupos de interés, definir recursos de infraestructura, talento humano, información, conocimiento, y otros recursos pertinentes que puedan usarse conjuntamente entre sistemas, realizar un análisis y tratamiento de riesgos correspondientes a cada sistema para optimizar su posterior mitigación o tratamiento, entre otras actividades que la organización considere pertinentes para su SIG.</p> <p>También es importante determinar y aplicar los cambios pertinentes en cada proceso frente al SIG, y que esto contribuya con los objetivos estratégicos.</p>
	<b>V</b>	Actividades de medición, seguimiento y análisis SIG.	<p>Establecer actividades de medición, seguimiento y análisis del SIG que sean relevantes para el desempeño de cada proceso y su impacto en los objetivos estratégico de la organización. Llevar a cabo estas actividades a intervalos de tiempo pertinentes y que permitan medir la efectividad del SIG en la organización.</p> <p>Aplica a las actividades esenciales de los sistemas de gestión que fueron unificadas o integradas.</p>
	<b>A</b>	Actuar	<p>Conforme a los resultados obtenidos en las actividades periódicas de medición, seguimiento y análisis, poner en marcha los cambios necesarios para mejorar la eficacia del SIG.</p>

## Requisitos integrables de las normas calidad, cumplimiento y SST

Durante el desarrollo de la metodología se desarrolló una matriz de integración la cual se puede ver en el anexo4, cuyo fin es identificar los requisitos comunes y específicos de las normas suscritas por la organización, donde se logra evidenciar la integración de las tres normas de interés para la presente investigación, los requisitos que se deben cumplir de cada una de las normas se reflejan en la columna DEBE, se realizó la intersección con cada una de las normas, obteniendo resultados diferentes a partir de los DEBE de cada una, esto se explica en las tablas 17A, 17B y 17C. Su resultado refleja un porcentaje de intersección y no un porcentaje estadístico del 100%.

**Tabla 17A Requisitos integrables entre las normas NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 45001:2018 y GTC ISO 19600:2018 norma base NTC ISO 9001:2015.**

	DEBE	GTC-ISO 19600: 2018 NTC-ISO 45001:2018	GTC-ISO 19600	NTC-ISO 45001
NTC-ISO 9001:2015	305	25%	30%	34%

En la tabla 17 A se toma como norma base la NTC ISO 9001:2015, se observó que el 25% de los requisitos de las tres normas son integrables, el 30% de la norma es integrable con la GTC ISO 19600:2018 y el 34% de la norma es integrable con la NTC ISO 45001:2018.

**Tabla 18B Requisitos integrables entre las normas NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 45001:2018 y GTC ISO 19600:2018 norma base NTC ISO 45001:2018.**

	DEBE	NTC-ISO 9001:2015 GTC-ISO 19600: 2018	NTC-ISO 9001:2015	GTC-ISO 19600
NTC-ISO 45001:2018	189	41%	54%	43%

En la tabla 17 B se toma como norma base la NTC ISO 45001:2018, se observó que el 41% de los requisitos de las tres normas son integrables, el 54% de la norma es integrable con la NTC ISO 9001:2015 y el 43% de la norma es integrable con la GTC ISO 19600:2018.

**Tabla 19C Requisitos integrables entre las normas NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 45001:2018 y GTC ISO 19600:2018 norma base GTC ISO 19600:2018.**

	DEBE	NTC-ISO 9001:2015 NTC-ISO 45001:2018	NTC-ISO 9001:2015	NTC-ISO 45001
GTC-ISO 19600:2018	217	35%	42%	38%

En la tabla 17 C se toma como norma base la GTC ISO 19600:2018, se observó que el 35% de los requisitos de las tres normas son integrables, el 42% de la norma es integrable con la NTC ISO 9001:2015 y el 38% de la norma es integrable con la NTC ISO 45001:2018.

Dado que se habla de requisitos conformes a una estructura de alto nivel y que buscan evidencias semejantes, es posible afirmar que este porcentaje y por ende los requisitos integrables identificados en la Matriz de integración pueden permanecer independientemente de la organización en la que se apliquen.

**Beneficios y ventajas de la metodología de integración:**

- Su enfoque por procesos y requisitos permite realizar un ejercicio de integración pertinente a la misionalidad de las organizaciones, procurando el cumplimiento de los requisitos de sus partes interesadas.
- Su diseño en función del ciclo PHVA y la actual estructura de alto nivel la hace aplicable al actual marco de diferentes sistemas de gestión.
- Asegura que la organización tenga en cuenta que debe realizar el cumplimiento de los requisitos integrables de los sistemas de gestión que suscriba, sin desconocer el cumplimiento de los requisitos específicos de cada norma.
- Es adaptable a organizaciones de diferentes sectores cuya gestión se enfoque en procesos.
- Es adaptable a las normas de sistemas de gestión que ya cuenten con estructura de alto nivel.
- Mayor comprensión de la participación de cada proceso en el SIG.

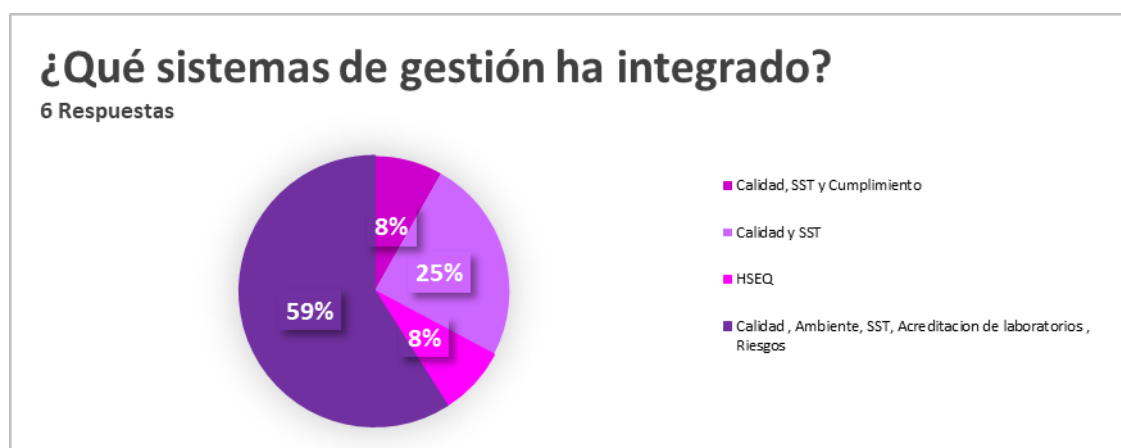
**VALIDACIÓN CON EXPERTOS LA METODOLOGÍA DE INTEGRACIÓN PROPUESTA.**

Para validar el contenido de la metodología de integración de sistemas de gestión y que esta fuese aplicable a los sistemas de gestión de calidad, cumplimiento y seguridad y salud en el trabajo de una entidad sin ánimo de lucro colombiana, se solicitó el concepto de expertos cuyo perfil contarán con experiencia en materia de sistemas de gestión y su integración (Sistemas de gestión de la calidad NTC ISO 9001:2015, seguridad y salud en el trabajo NTC ISO 45001:2018, y deseable en cumplimiento GTC ISO 19600:2018).

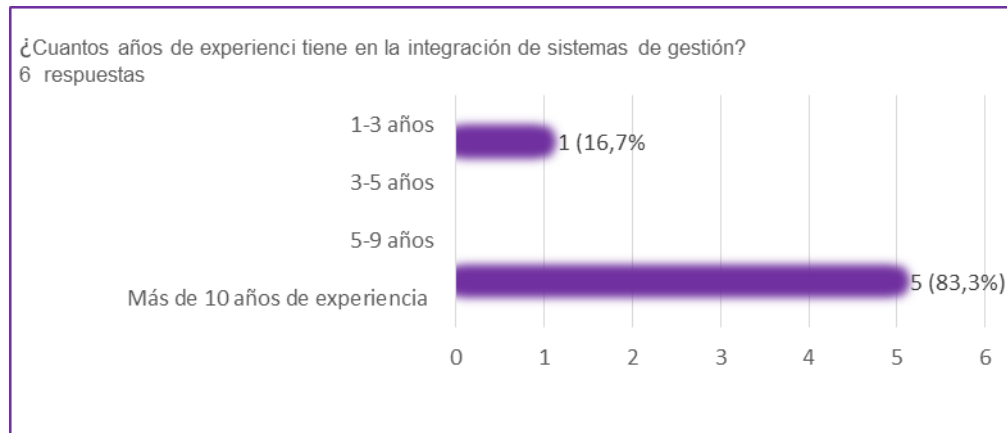
El instrumento de validación constaba de una video-presentación explicativa de la metodología de integración “*VIDEOPRESENTACIÓN\_Validación propuesta metodológica de integración*”, su construcción, instrucciones de implementación y reflejo en los sistemas de gestión de calidad, cumplimiento y seguridad y salud en el trabajo de la entidad; así mismo, junto con la videopresentación se envió el formulario para evaluar la claridad, pertinencia y aplicabilidad de la metodología (vía Google Forms). Se envió el instrumento de validación vía correo a 6 expertos dándoles a estos la opción de replicarlo a otros profesionales a su consideración.

Se obtuvo entonces un total de seis (6) respuestas por parte de expertos cuyos perfiles cumplían con el perfil propuesto anteriormente en la metodología del presente trabajo de investigación. Dicho perfil tenía como requisito en contar con años de experiencia en integración de sistemas de gestión de calidad, seguridad y salud en el trabajo y cumplimiento (deseable); adicionalmente se obtuvo que los expertos también contaban con experiencia en sistemas de gestión ambiental, en acreditación de laboratorios y gestión de riesgos, evidenciados en la Ilustración 13 e Ilustración 14

**Ilustración 13 Expertos en integración de sistemas de gestión.**



### Ilustración 14 Años de experiencia en integración de sistemas de gestión

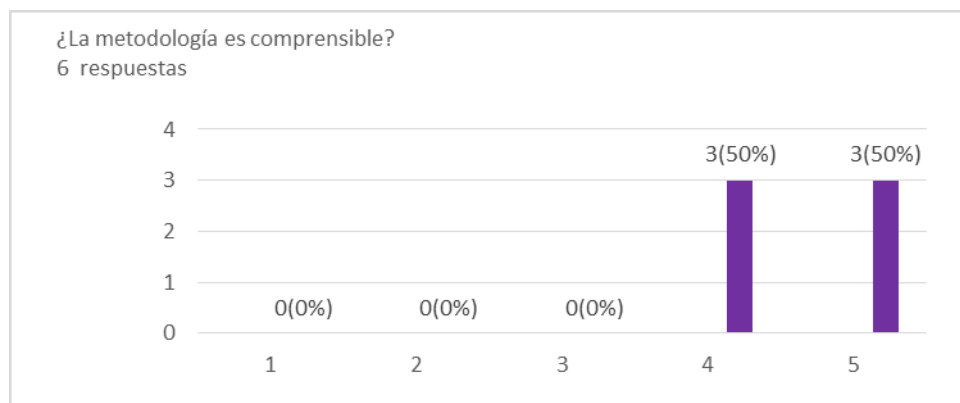


Para el proceso de validación se utiliza una escala tipo Likert, que posibilita medir el grado de conformidad con las afirmaciones presentadas e identificar un consenso en cada ítem. Para esto, la clasificación es la siguiente:

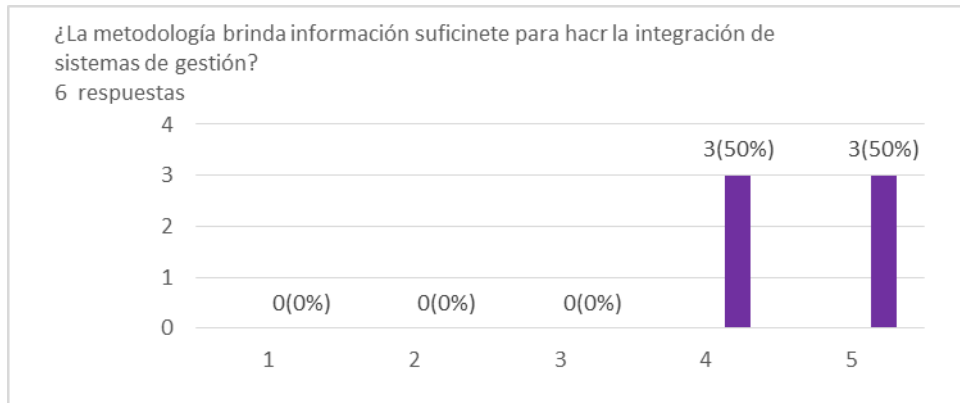
- 1: No estoy de acuerdo o no es recomendable
- 2: Algo de acuerdo con comentarios o poco recomendable
- 3: Dudosa o neutral
- 4: De acuerdo con comentarios o recomendable
- 5: Totalmente de acuerdo o muy recomendable

A continuación, se presentan entonces los resultados de validación obtenidos por parte de seis expertos y así mismo se llevará a cabo el análisis correspondiente a la claridad, pertinencia y aplicabilidad de la metodología propuesta:

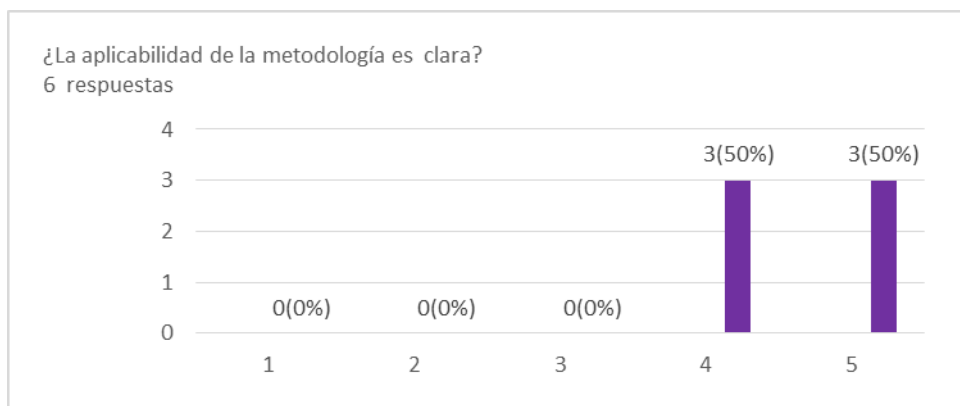
### Ilustración 15 Pregunta 1. Claridad



### Ilustración 16 Pregunta 2. Claridad



### Ilustración 17 Pregunta 3. Claridad



**Análisis resultados de claridad:** en estas gráficas se observa que el 50% de los expertos están totalmente de acuerdo con que se explica claramente la construcción (la metodología es comprensible), instrucciones (información suficiente para hacer la integración de sistemas de gestión) y aplicabilidad (la aplicabilidad es clara) de la metodología de integración de sistemas de gestión propuesta. El otro 50% de los expertos también se encuentran de acuerdo con que se explica claramente la construcción, instrucciones y aplicabilidad de la metodología de integración de sistemas de gestión propuesta, brindando comentarios adicionales como “La presentación del video es una muy buena estrategia para la socialización” y “Se presenta una estructuración coherente, clara, aunque considero que es importante conocer el instrumento para identificar, desde el punto de vista práctico, la metodología propuesta”.

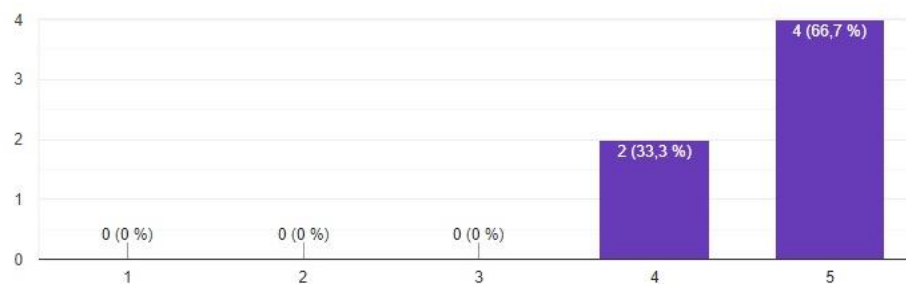
En atención al último comentario, dentro del desarrollo del objetivo 2 se proporcionó una tabla que describe la metodología de integración en función del ciclo PHVA, se identificaron las actividades a llevar a cabo y una descripción de en qué consiste, o qué se espera de cada una de ellas. Pese a que en la presente investigación se construye y aplica una metodología de integración de sistemas de gestión aplicable para la Corporación Sisma Mujer, no se descarta que a partir de esta metodología y

el análisis de su aplicación en la organización (objetivo 4), se construya y trabaje en futuras investigaciones el instrumento que se sugiere en los comentarios.

### Ilustración 18 Pregunta 4. Pertinencia

¿Los ítems de la metodología dan cuenta de los requisitos con referencia a las normas ISO 9001, ISO 45001 e ISO 19600?

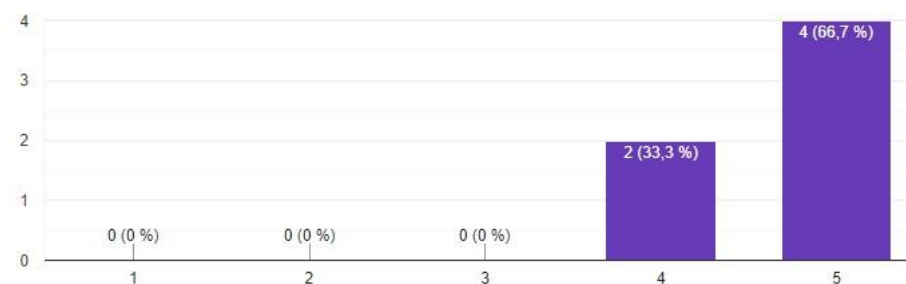
6 respuestas



### Ilustración 19 Pregunta 5. Pertinencia

¿La metodología permite identificar los requisitos integrables?

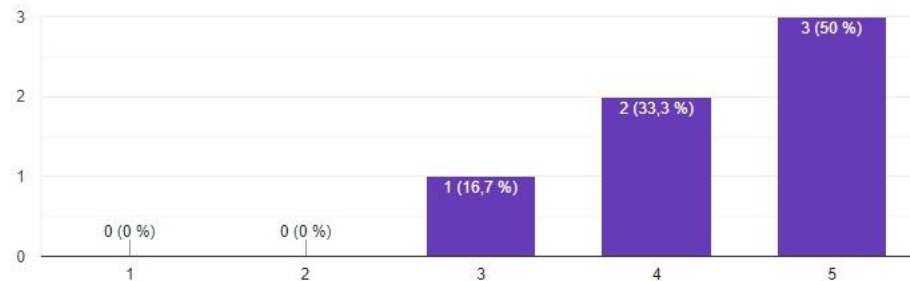
6 respuestas



## Ilustración 20 Pregunta 6. Pertinencia

¿La metodología cuenta con los elementos necesarios para realizar la integración de sistemas de gestión?

6 respuestas



**Análisis resultados de pertinencia:** se obtiene que el 66,7% de los expertos se encuentran completamente de acuerdo con que la metodología propuesta da cuenta de los requisitos de la NTC ISO 9001:2015, la NTC ISO 45001:2018 y la GTC ISO 19600:2018 (Gráfico ()) y permite identificar los requisitos integrables entre las tres normas trabajadas (Gráfico ()); el 33,3% de los expertos se encuentran de acuerdo con que la metodología propuesta permite identificar los requisitos integrables y específicos de las tres normas trabajadas y da cuenta de los requisitos de cada norma comentando lo siguiente: “Aclarar más en la explicación de la integración de los requisitos” ejercicio que se refleja en la Matriz de integración (Anexo 4) y “Ampliar el enfoque a riesgos”.

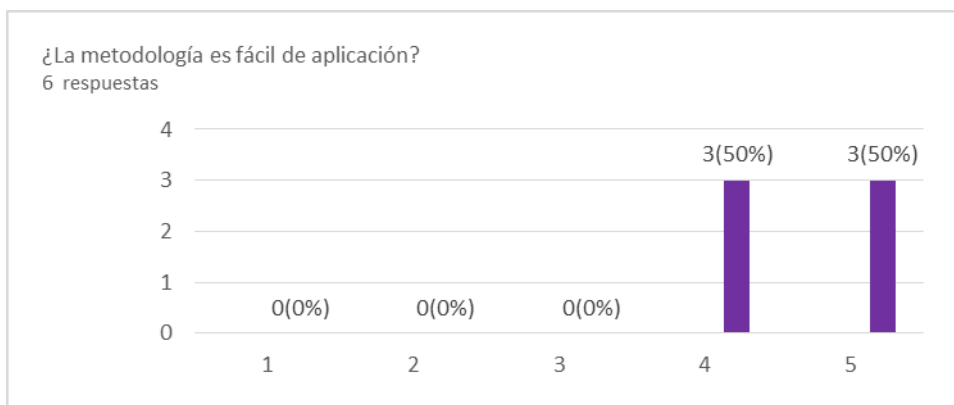
Frente a este último comentario, es de aclarar que el enfoque propuesto para la metodología (por procesos y por requisitos) es resultado de los aspectos clave identificados durante el análisis de literatura de metodologías de integración de sistemas de gestión, de igual modo, la gestión del riesgo no le es indiferente a la metodología propuesta dado que se encuentra implícita al momento de implementar los requisitos de las normas.

Adicionalmente, el 50% de los expertos se encuentra completamente de acuerdo en que la metodología cuenta con los elementos necesarios para realizar la integración de sistemas de gestión, el 33,3% se encuentra de acuerdo, y el 16,7% se considera neutral mencionando lo siguiente: “La integración de los sistemas de gestión debería tener una panorámica más amplia que los procesos y los requisitos, porque debe estar articulada con el direccionamiento estratégico de la organización, qué quiere lograr, cómo orientar sus esfuerzos, los valores que promueve, ya que eso determina los procesos que va a definir y "matiza" la importancia de cada requisito”.

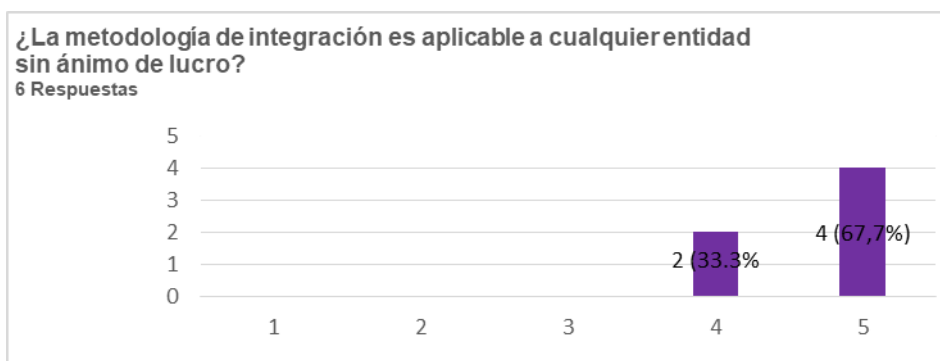
De acuerdo con el anterior comentario, se reconoce la importancia de tener presentes los objetivos estratégicos de la organización al momento de llevar a cabo una integración de sistemas de gestión. Es así como dentro de la metodología

propuesta se reconoce que el tratamiento de los procesos misionales tiende a ser propio, único y específico para cada organización, de allí que los sistemas de gestión, procesos y requisitos que suscriba se verán directamente afectados en función de los objetivos estratégicos que cada organización establezca. Tener eso en cuenta facilita un análisis de impacto de los procesos misionales frente a: los sistemas de gestión que suscriba la organización y posteriormente en su SIG, por ende, permite establecer actividades de medición, seguimiento y análisis del SIG que sean relevantes no solo para el desempeño de cada proceso sino para identificar su impacto en los objetivos estratégicos de la organización.

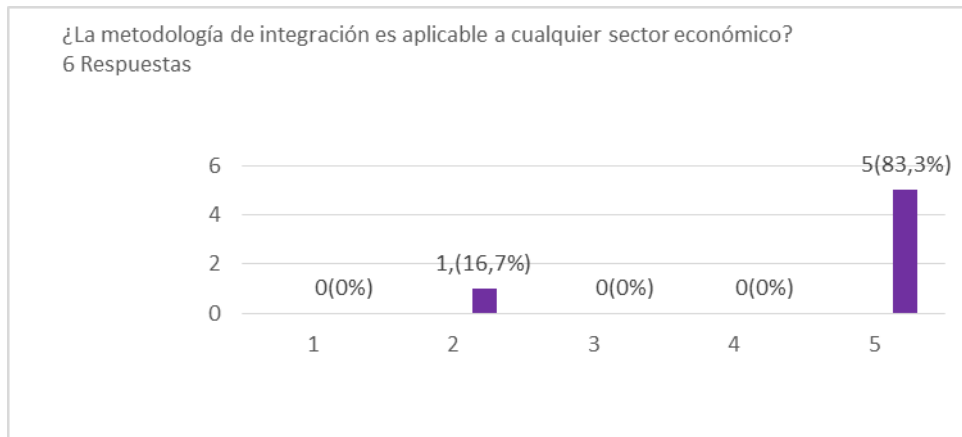
### Ilustración 21 Pregunta 7. Aplicabilidad



### Ilustración 22 Pregunta 8. Aplicabilidad



### Ilustración 23 Pregunta 9. Aplicabilidad



**Análisis resultados de aplicabilidad:** Se obtiene que el 50% de los expertos está completamente de acuerdo con que la metodología propuesta es de fácil aplicación (ilustración 21), mientras que el otro 50% está de acuerdo.

El 66,7% de los expertos está completamente de acuerdo en que la metodología propuesta puede ser aplicable a otras entidades sin ánimo de lucro (ilustración 22 en la que el 33,3% de los expertos está de acuerdo).

El 83,3% de los expertos se encuentra completamente de acuerdo con que la metodología propuesta puede ser aplicable a cualquier sector económico (ilustración 23), aunque el 16,7% se encuentra algo de acuerdo mencionando lo siguiente: “Considero que las metodologías deben atender a las particularidades de cada sector económico”.

De acuerdo con el comentario anterior, durante la construcción y desarrollo de la metodología propuesta, se evidencia la complejidad que tienen las metodologías de integración de sistemas de gestión existentes hasta el momento para lograr ser aplicables a cualquier tipo de organización o sector de forma estándar. Por lo anterior y con el ánimo de lograr una metodología más flexible, en cuanto a las particularidades de cada sector económico, y entendiendo que las organizaciones se gestionan de formas únicas (incluso perteneciendo a un mismo sector), se procura entonces dar un tratamiento aparte a los procesos misionales, puesto que en estos procesos es posible lograr un mayor acercamiento a cada organización, a sus objetivos estratégicos y a la comprensión de su funcionamiento, para así llevar a cabo un trabajo de integración más acorde a cada organización.

## VALIDACIÓN DE CONTENIDO CON LA CORPORACIÓN SISMA MUJER

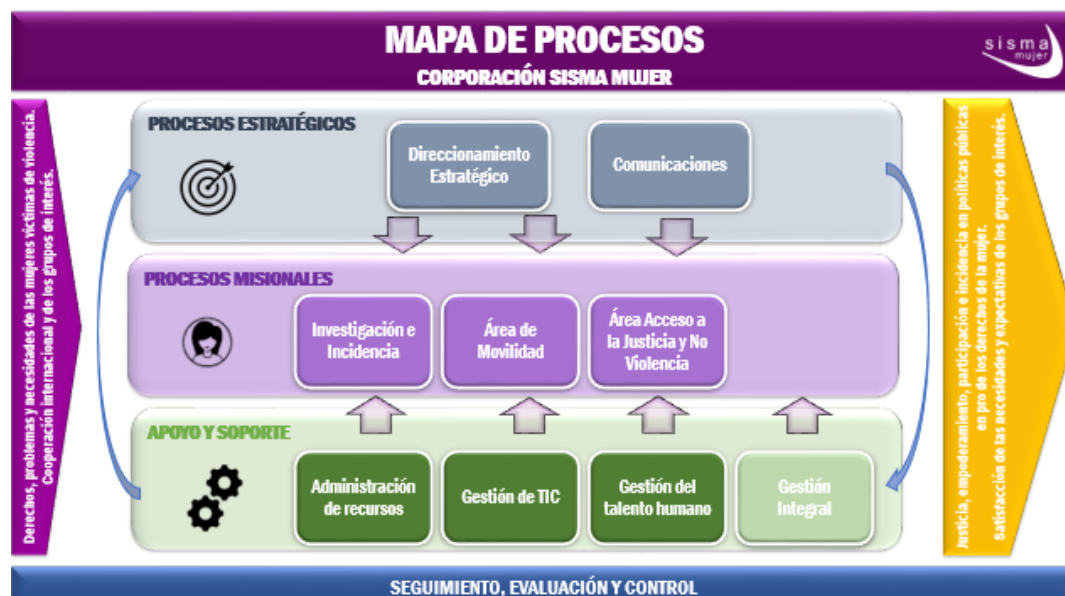
### 1 ETAPA: PLANIFICAR

#### 1.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

La creación del mapa de procesos es clave para las organizaciones, puesto que su finalidad es definir las funciones principales de la empresa y las responsabilidades que tiene el personal de la organización, lo anterior permite generar una visión general de la Corporación Sisma Mujer, tomando como eje los procesos estratégicos de la organización, los cuales son aquellos procesos que permiten analizar las necesidades que tiene la dirección para la toma de decisión; los procesos misionales en los cuales se encuentra la cadena de valor de la organización y son aquellas personas que tiene contacto con las mujeres víctimas de violencia, finalmente, los procesos de apoyo son los que ayudan a la organización para que desarrolle sus actividades a través de los recursos necesarios para el completo funcionamiento.

El siguiente mapa de procesos es la propuesta contemplada para la corporación sisma mujer, a partir de la información suministrada por la misma, donde se puede evidenciar la influencia que debe tener el direccionamiento estratégico sobre los procesos misionales y de apoyo, el cual alineado con las políticas empresariales, deben direccionar el desempeño de la corporación SISMA MUJER, evaluando este comportamiento mediante sus objetivos estratégicos y se concluye con el análisis de la matriz de objetivos metas e indicadores (ver matriz).

Ilustración 24 Mapa de procesos Corporación Sisma Mujer



## **1.2 ALINEACION DE ESTRATEGIAS CON LA POLITICA Y OBJETIVOS**

Al alinear inicialmente las estrategias con la política integral y con los objetivos, podemos tomar decisiones estratégicas, dándole mayor valor a la trazabilidad y enfoque a las decisiones de la organización; todo esto teniendo en cuenta la satisfacción de las partes interesadas, el cumplimiento de requisitos legales, la optimización de recursos, estableciendo un buen manejo de prácticas empresariales para proteger a las trabajadoras y a las mujeres vulneradas, siempre con un enfoque de mejora continua (Ver matriz de objetivos metas e indicadores).

## **1.3 IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS COMUNES Y ESPECIFICOS**

Los beneficios que obtiene la organización con la implementación de un sistema integrado de gestión podrán verse reflejados en la alineación de los sistemas con la estrategia organizacional. Con la identificación y aplicación de los requisitos comunes y los específicos de la norma, la organización se puede proyectar hacia una disminución en los reprocesos, disminución en los costos operacionales, aumento de la participación de las partes interesadas, mayor participación de sus colaboradoras y en definitiva llegar a la disminución del riesgo, convirtiéndolo en propuestas de mejora continua.

## **2. ETAPA: HACER**

### **2.1 INTEGRACIÓN DE LOS REQUISITOS COMUNES EN LAS 3 NORMAS**

#### 2.1.1 Alcance

Aplica para todos los procesos de la organización, sus etapas o actividades, todas las trabajadoras de Sisma Mujer, Asamblea de socias, prestadores y prestadoras de servicios, estudiantes en prácticas y voluntarias

#### 2.1.2 Responsables

#### **EQUIPO DE COORDINACIÓN**

Es el responsable de la implementación, así como también de asignar al responsable del Sistema de integral para su funcionamiento y operatividad, destinando el recurso humano y Financiero requerido para la ejecución y sus funciones son:

- Proporcionar los recursos necesarios para el normal desempeño de las funciones y actividades del SGI.
- Adoptar y poner en marcha las medidas determinadas por el SGI.
- Responder ante los entes controladores del SG-SST del país y la ARL correspondiente.
- Tomar decisiones y ocupar un lugar de liderazgo frente al SGI.
- Participar en inspecciones de seguridad.
- Vigilar el cumplimiento de la legislación vigente aplicable a la organización.

### 2.1.3 Política del sistema integrado de gestión

Teniendo como base el anexo 6 donde se establece el DOFA, documento que dentro de su análisis enmarca las estrategias a seguir y la política a desarrollar en la corporación Sisma Mujer, en temas relacionados a la protección de los derechos de mujeres y niñas, se determinó la siguiente política:

La Corporación Sisma Mujer adopta la siguiente Política Integral con el fin de garantizar y mejorar las condiciones de bienestar de todas las trabajadoras independiente de su tipo de vinculación, promover la satisfacción de nuestros donantes y mujeres víctimas de violencia; cumpliendo con los requisitos legales aplicables; por lo anterior la Dirección se compromete a:

- Promover prácticas seguras y saludables, con el fin de prevenir accidentes de trabajo y enfermedades laborales a nuestros(as) trabajadores(as), contratistas, visitantes y partes interesadas.
- Asegurar el cumplimiento de los requisitos de las partes interesadas.
- Garantizar medidas de controles eficaces y eficientes en los diferentes lugares de trabajo.
- Cumplir con todos los requisitos legales y otros requisitos del sistema integrado de gestión, ante los organismos de vigilancia y control.
- Garantizar los recursos económicos, humanos y tecnológicos necesarios para lograr la implementación del Sistema integrado de Gestión.
- Identificar las acciones para abordar los riesgos y oportunidades de tal forma que permita la mejora continua de todos los procesos de la organización.

### 2.1.4 Objetivos

- Proteger los derechos de las mujeres y las niñas beneficiarias para generarles mejores condiciones de vida.

- Identificar los peligros, evaluar y valorar los riesgos para garantizar la seguridad y el bienestar de todas las personas vinculadas a la organización.
- Cumplir con la normativa legal vigente y demás requerimientos para evitar sanciones.
- Establecer los recursos requeridos para el desarrollo de diferentes actividades necesarias en la implementación del Sistema integrado de Gestión.
- Abordar los riesgos y oportunidades con el fin de lograr los resultados previstos y asegurar la mejora.
- Promover la mejora continua de todos los procesos de la organización.

<b>DOCUMENTO</b>	<b>CÓDIGO</b>
Alcance, Responsables, Política de Gestión Integral y Objetivos del SIG	DIR-D-01 <u>INTRANET</u>

#### 2.1.5 Definición de recursos

La Organización, desde la Dirección define y asigna los recursos físicos, financieros y humanos para el diseño, desarrollo, supervisión y evaluación de las medidas de prevención y control, para la gestión eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo; asimismo, dentro de la planeación estratégica se contemplan recursos para la satisfacción de las clientas y financiadores de la organización, conllevando al cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos asumidos por la misma. También se asigna recursos por medio de un presupuesto que será aprobado por la alta dirección y se evaluará su cumplimiento, el cual tienen a disposición los responsables de la SIG en la organización.

<b>DOCUMENTO</b>	<b>CÓDIGO</b>
<b>Presupuesto SIG</b>	<b>ANEXO 5.2</b>

Para la comunicación interna a las trabajadoras de aspectos relacionados con el SIG se podrán utilizar los siguientes mecanismos: intranet, correos electrónicos, boletines, folletos, cartillas sobre temas relacionados, programa de inducción, capacitación y entrenamiento, entre otros. Teniendo en cuenta la matriz de comunicaciones ya establecida por la corporación sisma mujer, donde se establece que, como, cual, donde y a quien se comunica, se identificó la forma en que la

corporación, comunica los tres sistemas de gestión, direccionando la información al personal interesado.

### 2.1.6 Riesgos

Proporcionar a la corporación SISMA MUJER, un método para determinar, identificar, valorar, tratar el riesgo y establecer los controles de los riesgos de calidad, cumplimiento y de seguridad y salud en el trabajo, que se presentan en el desarrollo de sus actividades y afectan la satisfacción del cliente, el cumplimiento y la seguridad del trabajador en las instalaciones.

<b>12</b>	<b>CÓDIGO</b>
Procedimiento para determinar riesgos y oportunidades en el SIG	ANEXO 5.3
Matriz de riesgos y oportunidades	ANEXO 5.4
Marco de referencia para la identificación de riesgos	ANEXO 5.5
Análisis de contexto DOFA	ANEXO 5.6

Cabe resaltar, que la Corporación Sisma Mujer cuenta con la identificación de riesgo en seguridad y salud en el trabajo.

<b>DOCUMENTO</b>	<b>CÓDIGO</b>
Identificación de peligros	SST-F-04

## **3 ETAPA: VERIFICAR**

### **3.1 MEDICIÓN, SEGUIMIENTO Y ANALISIS**

Se realiza para desarrollar una evaluación de la planeación estratégica adscrita al sistema integrado de gestión de calidad, cumplimiento y seguridad y salud en el trabajo, estableciendo mediciones en seguridad y salud en el trabajo de iluminación, ruido y ergonomía,

desarrollando análisis, determinando acciones de mejora y realizando seguimiento a las acciones establecidas, utilizando como herramienta el cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores como mujeres beneficiarias, encuestas de satisfacción favorables, PQRS atendidas, índice de riesgos, ejecución del presupuesto, oportunidades de mejora y estrategias de innovación plasmados en la siguiente matriz.

<b>DOCUMENTO</b>	<b>CÓDIGO</b>
Matriz objetivos, metas e indicadores.	ANEXO 5.7

### **3.2 AUDITORÍA INTERNA**

Al final de cada periodo se desarrolla una auditoría interna, para realizar el cumplimiento de los estándares establecidos en las normas de calidad, cumplimiento y seguridad y salud en el trabajo en el caso de la corporación Sisma mujer, la cual tiene como objetivo la verificación de la implementación y el cumplimiento de estas normas. Lo anterior, sirve para el desarrollo de la planeación estratégicas de la organización, la cual se desarrolla con una frecuencia bianual y se verifica anual y semestralmente y da como insumo el plan operativo anual, el informe final de la planeación y evaluación estratégicas; se informa a la dirección de sisma mujer el comportamiento del sistema y las acciones de mejora que se pueden presentar.

<b>DOCUMENTO</b>	<b>CÓDIGO</b>
Perfil auditor interna	ANEXO 5.8
Diagrama de flujo proceso de auditoría interna	ANEXO 5.9

### **3.2 REVISION POR LA DIRECCION**

Después de haber realizado todo el proceso de evaluación, seguimiento, medición y auditoría, se procede a informar a la alta gerencia de las actividades desarrolladas, la cual debe realizar una evaluación final del Sistema integrado de Gestión del cumplimiento de cada uno de los requisitos de las normas, esta evaluación arroja finalmente unas acciones de mejora para ejecutarlas en el próximo período, las cuales se deben cumplir mediante, la asignación de responsables para ejecutar cada actividad junto con un presupuesto para desarrollarla a través de la planeación estratégica PE y el plan Operativo Anual- POA

## **4 ETAPA: MEJORA**

### **4.1 MEJORA CONTINUA**

La organización es consciente de la importancia y beneficios que trae el contar con un SIG, razón por la cual cada colaboradora identifica la importancia y se compromete con mejorar cada una de sus actividades del día a día, con lo cual tanto ellas como la organización cumplen con los objetivos establecidos

Del mismo modo, es consciente que, al mantener su SIG, la mejora continua se refleja de manera evidente en la realización diaria de cada una de las actividades desarrolladas en los procesos, así mismo se garantiza las disposiciones y recursos necesarios para el perfeccionamiento del SIG, con el objetivo de lograr la mejorar continua de todos los procesos de la organización, a través de la eficacia y eficiencia de todas las actividades y el cumplimiento de sus propósitos.

Para identificar oportunidades de mejora, se consideran esenciales las siguientes fuentes:

1. Los cambios en legislación que apliquen a la organización.
2. Evaluación del cumplimiento de los objetivos del SIG.
3. Los resultados de la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos.
4. Los resultados de la evaluación y auditoría interna del SIG, incluyendo la investigación de los incidentes, accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo y los resultados y recomendaciones de las auditorías.
5. Las recomendaciones presentadas por las trabajadoras y el COPASST.
6. Los resultados de los programas de medicina preventiva, higiene y seguridad industrial.
7. El resultado de la evaluación realizado por la alta dirección.
8. Documentos de planeación estratégica PE.
9. Plan Operativo Anual- POA
10. Matriz de evaluación semestral.
11. Actas de comité de coordinación.
12. Actas de reuniones de áreas.

Cabe resaltar, que la Corporación Sisma Mujer otorga dos certificaciones a las investigadoras, las cuales se evidencian en el anexo 11 certificación de innovación en la gestión empresarial y en el anexo 12 certificación de consultoría e informe técnico final, obteniendo un resultado satisfactorio para la organización, cuya retroalimentación por parte de Linda María Cabrera, Directora ejecutiva, fue la siguiente *“me parece que es un aporte muy importante para la organización, así que de mi parte queda validado pero además te pediría que lo apliquemos y para eso miremos qué se necesita, quién lo haría y qué tiempos abarca. Gracias por ese aporte porque va a fortalecer nuestra organización”*.

## 7. CONCLUSIONES

- Al aplicar los diagnósticos en los tres sistemas de gestión NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 45001:2018 y GTC ISO 19600:2018, se encontró que la Corporación Sisma Mujer cumple principalmente en planificación y liderazgo, así mismo, con puntajes medio -alto se encuentran apoyo y contexto de la organización y en niveles intermedios se encuentra mejora, esta información permite verificar como la organización al no tener dos sistemas de gestión adoptados (NTC ISO 9001:2015 y GTC ISO 19600:2018) por la organización (implementados), cuenta con un nivel de cumplimiento en los mismos, puesto que su estrategia organizacional y direccionamiento cumplir con los requisitos de las diferentes normas y avanzar en la calidad de los procesos que aseguren la sostenibilidad de su misión y su visión a largo plazo.
- El sistema de seguridad y salud en el trabajo en la Corporación Sisma Mujer, evidenció que la calidad de vida, el aumento de los niveles de productividad y el sentido de pertenencia de las colaboradoras fueron algunos de los beneficios identificados en la organización, promoviendo la mejora de los espacios físicos en los cuales desarrollaban sus actividades, es importante resaltar esta información, ya que al hacer el análisis en el marco teórico de seguridad y salud en el trabajo, no se encontraron estudios que evidenciaran la aplicación de este sistema, ni los beneficios que trae consigo en organizaciones del tercer sector u ONG.
- Se entiende un sistema integrado de gestión como la vinculación de dos o más sistemas de gestión, cuyos procesos y recursos se pueden llevar a cabo de forma conjunta, y que, a pesar de tener objetivos específicos relacionados a diferentes grupos de interés, contribuyen con la satisfacción y cumplimiento de objetivos estratégicos comunes.
- Del ejercicio de integración aplicado para el proceso de Direccionamiento estratégico de la Corporación Sisma Mujer, se evidencia con el enfoque por procesos que éstos pueden interactuar y tener determinado impacto en varias partes interesadas de una organización, de allí que los objetivos del proceso se formularan en función de su múltiple orientación (Calidad, cumplimiento y SST). Este resultado se evidencia en el Anexo 5 (Validación por contenido) en el que se evidencian los resultados obtenidos para el proceso de Direccionamiento estratégico de la Corporación Sisma Mujer
- Se evidencia que la estructura de alto nivel facilita el ejercicio de integración de requisitos de diferentes normas de sistemas de gestión, asimismo, permite la optimización de recursos, la gestión de riesgos y la satisfacción de las

partes interesadas en organizaciones que trabajan o quieren trabajar con más de un sistema de gestión de forma simultánea.

- El enfoque por procesos y requisitos de la metodología propuesta permite realizar un ejercicio de integración acorde a los objetivos estratégicos de la organización procurando el cumplimiento de los requisitos de sus partes interesadas.
- Del ejercicio de integración aplicado para el proceso de Direccionamiento estratégico de la Corporación Sisma Mujer se evidencia que el enfoque por procesos y requisitos de la metodología propuesta permite una mayor comprensión de la participación de cada proceso en el SIG que se empieza a implementar.
- La metodología de integración de sistemas de gestión al estar basada en la estructura de alto nivel (Anexo SL) y el ciclo PHVA es aplicable al actual marco de los sistemas de gestión.
- Con el desarrollo de la matriz de integración de requisitos de las tres normas NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 45001:2018 y GTC ISO 19600:2018 propuesto por la metodología de integración de sistemas de gestión de esta investigación, se evidencia que se tienen en cuenta la totalidad de los requisitos de las normas respetando si son integrables o no.
- Durante el proceso de integración de sistemas de gestión, se pueden presentar retos relacionados con: la gestión del cambio y el compromiso por parte del personal de la organización, la comunicación del por qué-para qué-cómo llevar a cabo la integración, la necesidad de recursos adicionales para llevar a cabo la integración, la necesidad de formar al personal implicado en el proceso de implementación y mantenimiento del sistema integrado de gestión.
- Conforme a los resultados obtenidos en la validación de la presente investigación, se evidencia que la construcción, instrucciones y aplicabilidad de la metodología de integración propuesta es explicada claramente y se considera la posibilidad de convertirla en herramienta por medio de futuras investigaciones.
- Se valida que la metodología propuesta da cuenta de los requisitos de la NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 45001:2018 y GTC ISO 19600:2018 permite identificar los requisitos integrables entre las tres normas trabajadas.
- La metodología propuesta cuenta con los elementos necesarios para realizar la integración de sistemas de gestión, reconociendo cómo y en qué parte influyen los objetivos estratégicos durante el proceso de integración de sistemas de gestión.

- Conforme a los resultados obtenidos en la validación de la presente investigación, se evidencia que la metodología propuesta es de fácil aplicación y puede ser aplicable a otras entidades sin ánimo de lucro.
- La metodología propuesta puede ser aplicable a cualquier sector económico, reconociendo que las organizaciones se gestionan de formas únicas (independiente de si pertenecen o no a un mismo sector económico), reconociendo también que es pertinente tener un acercamiento a los objetivos estratégicos y funcionamiento propio de la organización donde se vaya a llevar a cabo la integración.
- Al aplicar la metodología de integración en la Corporación Sisma Mujer, no solo se dio alcance al proceso estratégico, como se planteó inicialmente en el objetivo, sino que se logró un mayor impacto al abordar el ciclo PHVA como guía de la aplicación de la metodología, lo cual conllevó a que la aplicación se hiciera de forma transversal a los sistemas integrados.
- Al verificar la literatura de los sistemas integrados en organizaciones del tercer sector (calidad, cumplimiento y seguridad y salud en el trabajo), no se evidenciaron estudios al respecto, pues se enfocaban en la gestión de calidad y el modelo EFQM, sin embargo, al hacer la aplicación de la metodología, integrando los requisitos aplicables para las normas NTC-ISO 9001:2015, NTC-ISO 45001:2015 y GTC-ISO 19600:2018, se evidenció que en la Corporación Sisma Mujer se obtuvieron los resultados deseados, por ejemplo, en la dirección estratégica, según entrevistas con la organización se logró alinear objetivos, toma de decisiones, cumplimiento de requisitos legales y otros requisitos aplicables, mayor implicación del personal, optimización de recursos y procesos, mejores prácticas, orientación a la calidad total, aumento de la productividad, modernización en la estructura organizacional, medición y análisis de riesgos y oportunidades, seguimiento y medición de los objetivos, metas e indicadores, auditoría interna y mejora continua; mejorando la competitividad, permitiendo la visibilidad institucional tanto interna como externamente.
- La metodología de integración se ajusta y aporta a la gestión de la Corporación Sisma Mujer, permitiendo la integración de los sistemas de gestión deseados (SST, cumplimiento y calidad) a corto plazo, puesto que, la metodología aplicada en la organización visibilizó una oportunidad para la misma.

## 8. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se tuvieron en cuenta dentro del desarrollo del trabajo de investigación fueron las siguientes: por un lado, para lograr una metodología más flexible, en cuanto a las particularidades de cada sector económico, y entendiendo que las organizaciones se gestionan de formas únicas (aun perteneciendo a un mismo sector), se procura dar un tratamiento aparte a los procesos misionales que se evidencia y describe como uno de los pasos en el desarrollo de la metodología de integración de sistemas de gestión; por otro lado, se tienen presentes los objetivos estratégicos de la organización al momento de llevar a cabo la metodología de integración de sistemas de gestión propuesta.

Dentro de otras recomendaciones, al diseñar la metodología se identificaron factores claves para la misma, sin embargo, dentro de la validación por expertos se contempla como una oportunidad de mejora, recalcar la gestión de riesgos dentro de la metodología. Pese a que en la actual estructura de alto nivel de las normas ISO se hace referencia a la gestión del riesgo, se sugiere tener especial tratamiento frente a este tema durante el desarrollo y aplicación de la metodología de integración propuesta.

Al iniciar la investigación, se estableció la aplicación de la metodología de integración a una organización perteneciente al sector sin ánimo de lucro, sin embargo, a partir de los comentarios de los expertos al hacer la validación, se contempla la posibilidad de aplicar esta metodología de integración de sistemas de gestión en organizaciones pertenecientes a diferentes sectores económicos para evaluar así mismo su desarrollo y resultados, para con ello determinar si la metodología es o no flexible para cualquier organización sin importar el sector.

## 9. REFERENCIAS

- Acosta, C., & Grases, P. (1981). *Observaciones al diccionario de la real academia española*. Caracas: Biblioteca de Autores y Temas Mirandinos.
- AENOR-Asociación española de Normalización y Certificación. (2005). *UNE-66177- sistemas de gestión guía para la integración de los sistemas de gestión*
- Barbero Blanco, I. (2008, Gestión de la calidad en las organizaciones no lucrativas de intervención social. *Sistema De Gestión De La Calidad En El Tercer Sector De Acción Social*, Retrieved from [https://sid.usal.es/idocs/F8/FDO20240/gestion\\_calidad.pdf](https://sid.usal.es/idocs/F8/FDO20240/gestion_calidad.pdf)
- Beckmerhagen, I., Berg, H., Karapetrovic, S., & Willborn, W. (2003). Integration of anagement systems: Focus on safety in the nuclear industry . *International Journal of Quality and Reliability Management*, 20(2), 209-227.
- Bernardo, M., Casadesús, M., Karapetrovic, S., & Heras, I. (2009). How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? an empirical study. (*Journal of Cleaner Production* ed.)
- Bonilla García, J., García Chacón, G., & Pisani, G. (2005). Políticas y prácticas de las empresas del sector cementero y minero venezolano en materia de seguridad y salud ocupacional (SySO). *Revista Sobre Relaciones Industriales Y Laborales*, (41), 117-141.
- BSI (British Standards Institution). (2015). Documento técnico introducción al anexo SL ISO revisions. la nueva estructura de alto nivel para todas las futuras normas de sistemas de gestión
- Borda Pérez, M., Tuesca Molina, R., Navarro Lechuga, E. (2014). Retrieved from <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/07/Metodos-cuantitativos-Vista-preliminar-del-libro.pdf>
- BSI Group. (2015). *Documento técnico introducción a anexo SL- la nueva estructura de alto nivel para todas futuras normas de sistemas de gestión*.
- Carmona Calvo, M. Á., & Rivas Zapata, M. Á. (2010, Desarrollo de un modelo de sistema integrado de gestión mediante un enfoque basado en procesos. *4 Th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XIV Congreso De Ingeniería De Organización Donostia- San Sebastian, September 8th -10th 20,*
- Caseres San Jose, I. (2019). ¿Cómo implementar un sistema de gestión de compliance normativo en las empresas? Retrieved from <http://blogs.portafolio.co/buenas-practicas-de-auditoria-y-control-interno-en-las-organizaciones/implementar-sistema-gestion-compliance-normativo-las-empresas/#profile-author>
- Cholo Hernández Nelson. (2003). *Marco legal y jurisprudencial de las fundaciones en Colombia*
- CIDEAL-Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo, (ATD), ón asistencia, Berzosa, B., Cámara, L., & Corréa, É. (2005). *La gestión de la calidad guía para la adaptación del modelo EFQM de excelencia a entidades no lucrativas que*

- prestan servicios de inserción sociolaboral* Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A.
- Cobo Benita Jose, R., Ortiz Marcos Isabel, & Mataix Aldeanuela. La calidad en la gestión de ONGd
- Comisión Internacional de Salud Ocupacional, [ICOH]. (2020). *Objetivos de ICOH.* (). Retrieved from [http://www.ichoweb.org/site\\_new/multimedia/private\\_area/pdf/ns\\_virtual\\_office/Application%20Form\\_SP\\_2012-2014.pdf](http://www.ichoweb.org/site_new/multimedia/private_area/pdf/ns_virtual_office/Application%20Form_SP_2012-2014.pdf)
- CONGDE- Coordinadora de ONG para el desarrollo-España. (2007). *La calidad en las ONGD situación actual y retos* CONGDE- Coordinadora de ONG para el desarrollo- España, ADRA, Ayuda en Acción, FUDEN, Intermón Oxfam, PTM-Mundubat, Manos Unidas, Acción contra el Hambre, Cruz Roja Española, Movimiento por la Paz (MPDL), IPADE y CODESPA.
- Corporación Sisma Mujer. (2016). Plan estratégico 2016-2019
- Corporación sisma mujer. Retrieved from <https://www.sismamujer.org/>
- Decreto 1072 de 2015, DecretoU.S.C. (2015). Retrieved from <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>
- Decreto 1295 de 1994, DecretoU.S.C. Retrieved from [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto\\_1295\\_1994.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_1295_1994.html)
- Decreto 1443 de 2014, DecretoU.S.C. (2014). Retrieved from [https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36495/decreto\\_4108\\_de\\_2011.pdf/d591eefb-8ea4-49fd-75a5-604d7ed5d52b](https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36495/decreto_4108_de_2011.pdf/d591eefb-8ea4-49fd-75a5-604d7ed5d52b)
- Decreto 4108 DE 2011, DecretoU.S.C. (2011). Retrieved from [https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36495/decreto\\_4108\\_de\\_2011.pdf/d591eefb-8ea4-49fd-75a5-604d7ed5d52b](https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36495/decreto_4108_de_2011.pdf/d591eefb-8ea4-49fd-75a5-604d7ed5d52b)
- Franceschini, F., Galetto, M., & Gianni, G. (2004). A new forecasting model for the diffusion of ISO 9000 standard certifications in european countries. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(1), 32-50. doi:10.1108/02656710410511687
- Fresner, J., & Engelhardt, G. (2004). Experiences with integrated management systems for two small companies in austria.12, 623-632.
- Gálvez Rodríguez, María del Mar, Caba Pérez, Maria del Carmen, & López Godoy, M. (2012). Responsabilidad social y transparencia on-line de las ONG: Análisis de caso español. *Revista Economía*, (74), 207- 238.
- Giraldo Casado, E. (2008). *Sistema de gestión de calidad en organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD)*
- Gobernación de Antioquia, & Organización Panamericana de la Salud. (2008). *Propuesta del modelo de gestión integrado basado en las experiencias MANA, APS, y AIEPI en el marco de la protección social* Gobernación de Antioquia, Organización Panamericana de la Salud.
- González Reyes Lisandra de la Luz, & Moreno Pino Mayra. (2015). Implementación de sistemas de gestión de la calidad. Caso vertice. *Ciencia Holguín*, 21(4), 1-17.

- González, O., & Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de gestión de calidad: teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Retrieved from [https://ebookcentral.proquest.com/lib/\[SITE\\_ID\]/detail.action?docID=4870575](https://ebookcentral.proquest.com/lib/[SITE_ID]/detail.action?docID=4870575)
- Griffith, A., & Bhutto, K. (2008). Improving environmental performance through integrated management systems (IMS) in the UK. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 19(5), 565-578.
- Guevara Torres, N. C., & Sánchez Ángel Paola Andrea. (2014). *Diseño de sistema de gestión de calidad para la fundación "cakike"*
- Heras Saizarbitoria, I., Merce, B., & Casadesus fá, M. (2007). La integración de sistemas de gestión basados en estándares internacionales: Resultados de un estudio empírico realizado en la CAPV. *Revista De Dirección Y Administración De Empresas*, (14), 155-174.
- Hernández, F., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Retrieved from: <https://issuu.com/compufec/docs/name348304>
- ICONG-Instituto para la Calidad de las, ONG. (2014). Norma ONG calidad ADI Servicios Editoriales.
- ICONTEC- Instituto Colombiano de Normas Técnicas. (2018). *Gtc-iso 19600:2018* ICONTEC- Instituto Colombino de Normas Técnicas.
- ICONTEC-Instituto colombiano de normas técnicas. (2007). *Ntc-ohsas 18001:2007* ICONTEC-Instituto colombiano de normas técnicas.
- ICONTEC-Instituto Colombiano de Normas Técnicas. (2015). *NTC-ISO 9001:2015 sistemas de gestión de calidad. Requisitos*
- ICONTEC-Instituto Colombiano de Normas Técnicas. (2015). *NTC-ISO 9000:2015 sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.*
- ICONTEC-Instituto Colombiano de Normas Técnicas. (2018). *Ntc:Iso 45001:2018* ICONTEC- Instituto Colombino de Normas Técnicas.
- Instituto sindical de trabajo, Ambiente y Salud. Condiciones de trabajo y salud. Retrieved from <https://istas.net/salud-laboral/danos-la-salud/condiciones-de-trabajo-y-salud>
- Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo. Retrieved from <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/DECISI%C3%93N-584.-INSTRUMENTO-ANDINO-DE-SEGURIDAD-Y-SALUD-EN-EL-TRABAJO.pdf>
- ISOTools EXCELLENCE. (2019). *Sistemas de gestión de riesgos y seguridad*. Obtenido de <https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/ohsas-18001/>
- ISTAS. (2020). Condiciones de trabajo y salud. Retrieved from <https://istas.net/salud-laboral/danos-la-salud/condiciones-de-trabajo-y-salud>
- Juaneda Ayensa, E., González Mernoca, L., & Marcuello Servós, C. (2013). El reto de la calidad para el tercer sector social. Análisis de casos de implantación del modelo EFQM. *Cuadernos De Gestión*, 13(2), 111-126.
- Karapetrovic, S. (2003). Musings on integrated management systems. *Measuring Business Excellence*, (7), 1-13.

- KPMG Abogados S.L.P. Sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firme. (2018). Estándares internacionales de en compliance: ISO19600 y 37001
- Krause, M. (1995). La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos. Retrieved from: <http://files.mytis.webnode.cl/200000020-f1c75f2c42/Krause,%20M.%3B%20La%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa,%20un%20campo%20de%20posibilidades%20y%20desaf%C3%ADos.pdf>
- Ley 1562, LeyU.S.C. (2012). Retrieved from <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf>
- Ley 1819 de 2016 (diciembre 29). Retrieved from <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30030265>
- Labodova, A. (2004). Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach. *Journal of Cleaner Production*, 12(6), 571-580.
- Malagón Medina, A. (2017). Revisión sistemática de teorías de integración de sistemas de gestión normalizados
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa. Retrieved from: [https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v09\\_n1/pdf/a09v9n1.pdf](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf)
- Medina Tornero, M. E., & Medina Ruiz, E. (2010). La formación para la gestión de la calidad en servicios sociales. Como plantearla en el grado en trabajo social. *Revista Interuniversitaria De Formación Del Profesorado*, 125-143.
- Menü. (2011). Menü,
- Miguel, J. L. (2013). PAS 99 especificaciones de los requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración. *Revista Innovación*, 8-12. Retrieved from [https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=d4f00264-ee74-4abd-b1c8-4e48fccd6836&groupId=10128](https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=d4f00264-ee74-4abd-b1c8-4e48fccd6836&groupId=10128)
- OCDE, UNODC, & Banco Mundial. (2013). *Ética anticorrupción y elementos de cumplimiento manual para empresas*
- OCDE. *Principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20* (OCDE ed.). 2016
- Organización Internacional del Trabajo, [OIT]. (2011). Día mundial de la seguridad y salud en el trabajo - sistema de gestión de la SST: Una herramienta para la mejora continua. Retrieved from [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS\\_154745/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_154745/lang--es/index.htm)
- Paredes Espinoza, B. (2013). *Seguridad y salud en el trabajo: Nueva normativa* Gaceta Jurídica.
- Peña Nieto, E., & Navarreta Prida, A. (2017). *Seguridad y salud en el trabajo en México: Avances, retos y desafíos*. Obtenido de STPS: [https://oiss.org/wp-content/uploads/2018/11/11-Seguridad\\_y\\_salud\\_en\\_el\\_trabajo\\_en\\_Mexico-Avances\\_\\_retos\\_y\\_desafios.pdf](https://oiss.org/wp-content/uploads/2018/11/11-Seguridad_y_salud_en_el_trabajo_en_Mexico-Avances__retos_y_desafios.pdf)
- Plataforma de ONG de Acción Social. (2008). *Curso básico en gestión de calidad para ONG de acción social* Plataforma de ONG de Acción Social.
- Quintero Garzón, M. L., Carrión García, A., Jordá Rodríguez, A., & Rodríguez Córdoba, M. P. (2015). La responsabilidad social empresarial y el modelo de

- excelencia EFQM como marco de integración de los sistemas de gestión en las organizaciones Universidad del Valle - Colombia. Retrieved from [https://www.openaire.eu/search/publication?articleId=dedup\\_wf\\_001::216fb889e64cfb84caf961695923fc2b](https://www.openaire.eu/search/publication?articleId=dedup_wf_001::216fb889e64cfb84caf961695923fc2b)
- Resolución número 312 de 2019, Resolución U.S.C. (2019). Retrieved from <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+0312-2019-+Estandares+minimos+del+Sistema+de+la+Seguridad+y+Salud.pdf>
- Rodríguez Fernández, J. M., & Saz Gil, M. I. (2011). Una nueva frontera en organizaciones no lucrativas: El buen gobierno global. *Revista De Economía Pública, Social Y Cooperativa*, (71), 229-251.
- Rodríguez Rojas, Y. L. (2012). *Estrategias para el mejoramiento de la gestión de la salud y seguridad en el trabajo frente a las formas de vinculación en plantas de un grupo empresarial del sector industrial de Bogotá D.C.* Retrieved from <http://bdigital.unal.edu.co/8856/1/539627.2012.pdf>
- Rodríguez Rojas, Y. L. (2012). *Estrategias para el mejoramiento de la gestión de la salud y seguridad en el trabajo frente a las formas de vinculación en plantas de un grupo empresarial del sector industrial de Bogotá D.C.*
- Ruíz Rodríguez, A., & Batista Pérez, M. H. Integración de los sistemas gestión de calidad, ambiental y seguridad y salud en el trabajo en una entidad pública del orden nacional del sector hacienda. *Revista Signos*, 10(2), 141-157.
- Saldías Cerda, J. R., & Andalaf Chacur, A. (2006). Sistema de control de gestión, análisis para organizaciones sin fines de lucro. *Revista Ingeniería Industrial*, (1), 61-76.
- Sánchez-Toledo & Asociados. (2019). Obtenido de <https://st-asociados.com/2015/02/el-origen-de-ohsas-18001-sistemas-de-gestion-de-la-seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>
- Simons, H. (2009). *El estudio de caso: Teoría y práctica*. London: Ediciones Morata S.L. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=WZxyAgAAQBAJ&pg=PA40&dq=%22estudio+de+caso+es%22&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiuvi7NkcvpAhWjTd8KHVJDDAIQ6AEIKDAA#v=onepage&q=%22estudio%20de%20caso%20es%22&f=true>
- Sistemas integrados de gestión- hablemos de calidad. Bustamante, I. (Director). (2015). [Video/DVD]
- The British Standards Institution, 2012. (2012). PAS 99: 2012 Especificación de los requisitos del sistema de gestión común como marco para la integración
- Torres Llanos, E. A., & Niño González, J. E. (2010). Las empresas del tercer sector, en especial las ONG, y su relación con la responsabilidad social. Caso práctico.
- Vila Alonso, Z. M., Machado Noa, N., & Mesa Contreras, G. (2019). Procedimiento para la integración del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. *Folleto Gerenciales*, XXIII (4), 211-221.
- Viloria, B.(2015). Fundamentos de la estructura de alto nivel. El nuevo enfoque de los sistemas de gestión ISO. Pp. 14
- Zeng, S., Shi, J., & Lou, G. (2007). A synergetic model for implementing an integrated management system: An empirical study in china .15(18), 1760-1767.

