

DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO EN UN SIG EN LA
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS Y
SU ARTICULACIÓN CON LOS
LINEAMIENTOS DE
ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL

Autores:

Germán Marín -Asesor - Universidad Santo Tomás¹

Nadia Verónica Velásquez - Directora – Universidad Santo Tomás²

Sandra Jastri Losada - Coordinadora - Universidad Santo Tomás³

¹ Magister en Economía. Especialista en Sistemas de Gestión de la Calidad. Ingeniero Mecánico. Bogotá, Colombia. asesor.sistemasdegestion@usta.edu.co, gmarin18@gmail.com

² Magister en Relaciones Internacionales. Especialista en Evaluación del Impacto Ambiental de Proyectos. Bióloga. Literata. Gobernanza universitaria y Gestión del Conocimiento, Universidad Santo Tomás. Bogotá, Colombia. dir.ugicu@usta.edu.co. velasquez.nadia@gmail.com. ORCID 0000-0001-8293-8171.

³ Doctorado en Administración Gerencial (en curso). Maestría en Calidad y Gestión Integral. Especialización en Administración en Sistemas de Gestión de la Calidad. Ingeniera Logística. Bogotá, Colombia. coord.calidad@usta.edu.co, sandralosada@hotmail.com. ORCID 0000-0002-9706-7337. 4

Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. CONCEPTOS Y PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO. 5	
3. REQUISITOS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LAS NORMAS NTC-ISO Y EL CNA.....	10
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	26

1. INTRODUCCIÓN

En Este documento se presenta un análisis sobre los requisitos exigidos por las normas técnicas internacionales: NTC-ISO 9001 Gestión de la calidad; NTC-ISO 21001 Gestión de organizaciones educativas, NTC-ISO 14001 gestión ambiental. NTC-ISO 45001 gestión de la seguridad y salud en el trabajo y las características definidas por el Consejo Nacional de Acreditación – CNA sobre el direccionamiento estratégico en un sistema integrado de gestión – SIG en la Universidad Santo Tomas de Colombia.

La estructura de alto nivel - HSL establecida por la ISO, facilita la integración de diferentes sistemas de gestión al tener todas las normas la misma estructura, textos y términos comunes, esto implica el disponer de un solo sistema de gestión integral ya que, en el caso de la Universidad, no se dispondría de 4 diferentes sistemas de gestión sino de uno solo que recoge las cuatro temáticas.

En general, la estructura de alto nivel también obliga a que todas las normas de gestión deben tener la misma estructura y el enfoque Planear – Hacer – Verificar y Actuar – PHVA, este enfoque facilita, no solamente disponer de una metodología de gestión sino llevar un hilo conductor en los documentos, actividades y proyectos en general.

En la medida en que se avanza en la implementación y mejoramiento del sistema integrado de gestión - SIG de la Universidad, se va fortaleciendo el enfoque integral y su direccionamiento estratégico. En el marco de un sistema integrado de gestión, el papel de la alta dirección es muy importante, no solamente porque tiene la misión de marcar la ruta o dirección estratégica de la Universidad, sino que la alta dirección debería dar ejemplo en el manejo del sistema integrado de gestión, particularmente la gestión de procesos, liderazgo, enfoque al cumplimiento de requisitos de las partes interesadas, gestión de riesgos y medición y seguimiento, entre otros temas. Este documento puede utilizarse para realizar ejercicios de capacitación y jornadas de sensibilización a la alta dirección y a cargos ejecutivos de la Universidad Santo Tomás y como guía para las auditorías.

En la Universidad Santo Tomas el direccionamiento estratégico ha sido fundamental para su desarrollo, se dispone de un Plan Integral Multicampus – PIM 2016 – 2028, que define la ruta estratégica de la Universidad a nivel multicampus, incluyendo el proyecto para la implementación del sistema integrado de gestión.

Inicialmente en este documento, en el capítulo 2 se presentan los fundamentos, conceptos y principios relacionados con el direccionamiento estratégico, en el capítulo 3 se presentan los requisitos exigidos por las normas internacionales mencionadas, relacionados con el direccionamiento y finalmente las conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo 3 adicionalmente, al relacionar los requisitos de las normas, se identifican también las características definidas por el Ministerio de Educación Nacional en el documento: “lineamientos y aspectos por evaluar para la acreditación en alta calidad de las instituciones de educación superior” del Consejo Nacional de Acreditación – CNA aprobado por el Consejo Nacional de Educación Superior - CESU el 5/10/2022.

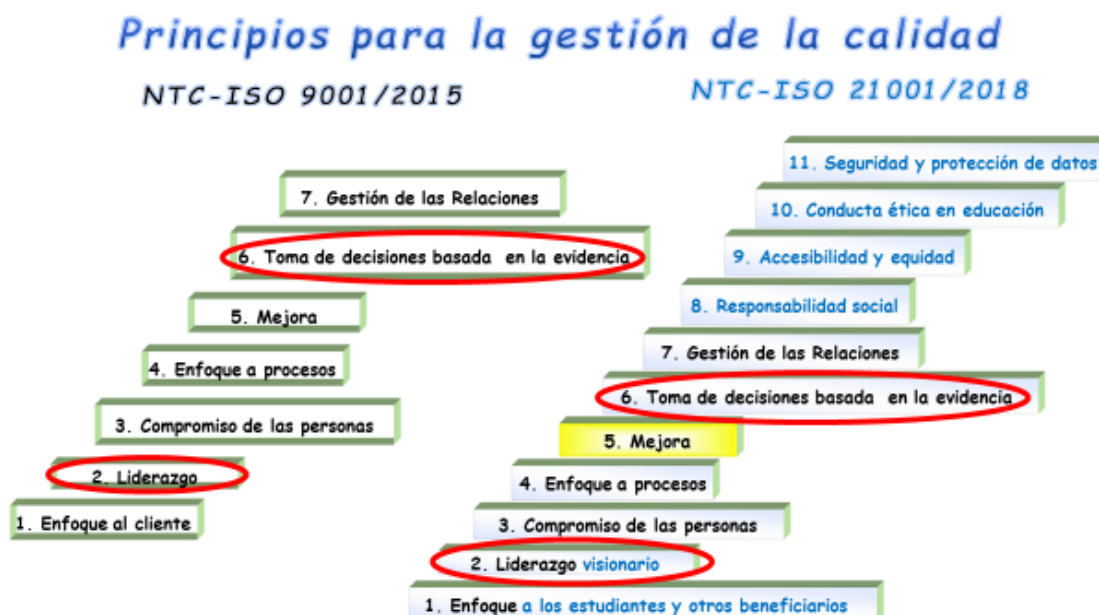
2. CONCEPTOS Y PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En este capítulo se presentan conceptos, fundamentos y principios definidos por las normas internacionales ISO relacionados con el direccionamiento estratégico, se aclara que la mayor parte de estos conceptos, de acuerdo a la estructura de alto nivel de ISO, es común a las cuatro normas que componen el sistema integrado de gestión en la Universidad Santo Tomas.

Inicialmente, en la figura 1, se presentan los principios definidos por el sistema de gestión de la calidad NTC – ISO 9001 y del sistema de gestión de organizaciones educativas NTC – ISO 21001. Para el caso del direccionamiento estratégico se mencionan en especial dos: el 2 liderazgo y el 6 toma de decisiones basada en la evidencia.

Figura 1.

Principios de gestión de la calidad relacionados con el direccionamiento estratégico.



El principio 2 sobre liderazgo, menciona la norma NTC-ISO 9000 que “los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.” Aun cuando se menciona el liderazgo de todos los niveles, se aplica inicialmente, en el caso del direccionamiento estratégico al equipo de la *alta dirección*, representada en la Universidad por: el rector general, el vicerrector académico general, el vicerrector administrativo y financiero general, los rectores y vicerrectores de seccionales y sedes y decanos de División (Manual de funciones 2022). Para la Universidad, también se pueden aplicar algunos de los requisitos a directores de unidades y departamentos, y decanos de facultad. En el capítulo 3 de este documento cuando se relacionen los requisitos del capítulo 5 - Liderazgo de las normas técnicas, se mencionarán los requisitos establecidos por las diferentes normas y que harán parte del sistema integrado de gestión.

Principio 6, toma de decisiones basada en la evidencia, la norma 9000 define: “Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados”, en este sentido es importante disponer de la información ejecutiva del sistema integrado de gestión para que la alta revisión revise periódicamente, como es el caso de los indicadores vinculados a los objetivos del sistema integrado de gestión – SIG y se tomen las medidas que se requieren cuando no se cumplen las tendencias de su cumplimiento.

A continuación, se presentan los conceptos definidos por la norma NTC-ISO 9000/2015 que es la norma de fundamentos y conceptos para un sistema de gestión de la calidad pero que, en el marco de la estructura de alto nivel de la ISO, se pueden aplicar a los demás sistemas de gestión, las normas de gestión de organizaciones educativas, de gestión ambiental y de gestión de la seguridad y salud en el trabajo contienen un capítulo específico para las definiciones.

Vocabulario de la estructura de alto nivel ISO relacionado con el direccionamiento estratégico

Se relacionan a continuación las definiciones relacionadas con el direccionamiento estratégico incluidas en las normas de gestión que componen el sistema integrado, entre paréntesis se relaciona el numeral correspondiente a la definición de cada norma: en color negro las definiciones de la norma NTC – ISO 9000, en color azul las de la NTC – ISO 21001, en color verde las de la NTC-ISO 14001 y en color rojo las de la NTC – ISO 45001⁴:

Organización: 9000 (3.2.1). 21001 (3.1). 14001 (3.1.4). 45001 (3.1). Persona o grupo de personas que tienen sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para el logro de sus objetivos.

Requisito: 9000 (3.6.4). 21001 (3.3). 14001 (3.2.8). 45001 (3.8). Necesidad o expectativa establecida generalmente implícita u obligatoria.

Parte interesada: 9000 (3.2.3). 21001 (3.2). 14001 (3.1.6). 45001 (3.2). Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.

Sistema de gestión: 9000 (3.5.3). 21001 (3.4). 14001 (3.1.1). 45001 (3.10). Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos.

Alta dirección: 9000 (3.1.1). 21001 (3.5). 14001 (3.1.5). 45001 (3.12). Persona o grupo de personas que dirigen y controlan una organización al más alto nivel.

Eficacia: 9000 (3.7.11). 21001 (3.6). 14001 (3.4.6). 45001 (3.13). Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.

⁴ Para todo este documento, se entenderán estas directrices de colores según cada una de las normas técnicas.

Política (ambiental): 9000 (3.5.8). 21001 (3.7). 14001 (3.1.3). 45001 (3.14). Intenciones y dirección de una organización, (relacionadas con el desempeño ambiental), como las expresa formalmente su alta dirección.

Objetivo: 9000 (3.7.1). 21001(3.8). 14001 (3.2.5). 45001 (3.16). Resultado a lograr.

Definiciones adicionales que de la norma NTC-ISO 21001:

Organización Educativa (3.22).

Organización cuyo negocio principal es la provisión de productos educativos y servicios educativos.

Visión (3.30).

Aspiraciones de una *organización* en relación con su condición futura deseada y debidamente alineada con su *misión*.

Misión (3.31).

Razón de ser, mandato y alcance de una *organización*, traducida al contexto en el que opera.

Estrategia (3.32).

Plan para cumplir la *misión* de la *organización* y para lograr la *visión* de la organización.

Conceptos relacionados con el direccionamiento (NTC-ISO 9000/2015 y NTC-ISO 21001/2018):

Contexto de una organización.

Comprender el contexto de una organización es un proceso. Este proceso determina los factores que influyen en el propósito, objetivos y sostenibilidad de la organización. Considera factores internos tales como los valores, cultura, conocimiento y desempeño de la organización. También considera factores externos tales como entornos legales, tecnológicos, de competitividad, de mercados, culturales, sociales y económicos. La visión, misión, políticas y objetivos son ejemplos de las formas en las que se pueden expresar los propósitos de la organización.

Partes interesadas

El concepto de partes interesadas se extiende más allá del enfoque únicamente al cliente. Es importante considerar todas las partes interesadas pertinentes. Parte del proceso para la comprensión del contexto de la organización es identificar sus partes interesadas. Las partes interesadas pertinentes son aquellas que generan riesgo significativo para la sostenibilidad de la organización si sus necesidades y expectativas no se cumplen. Las organizaciones definen qué resultados son necesarios para proporcionar a aquellas partes interesadas pertinentes para reducir dicho riesgo. Las organizaciones atraen, consiguen y conservan el apoyo de las partes interesadas pertinentes de las que dependen para su éxito.

3. REQUISITOS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LAS NORMAS NTC-ISO Y EL CNA

Los requisitos para el direccionamiento estratégico están presentes en las 4 normas técnicas que componen el sistema integrado de gestión de la Universidad, por lo tanto, es un requisito común a las cuatro normas, en la figura 2 a continuación, se relacionan los requisitos exigidos por las 4 normas.

Los capítulos de las cuatro normas que tienen relación con el tema de direccionamiento estratégico son los siguientes:

CAPÍTULO 4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 Comprensión de la organización y de su contexto.

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

CAPÍTULO 5. LIDERAZGO

5.1. Liderazgo y compromiso

5.2 Política

5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.

CAPÍTULO 6. PLANIFICACIÓN.

6.2 Objetivos y planificación para lograrlos

En la figura 2, a continuación, se presentan los requisitos de las cuatro normas de los numerales 4.1, Contexto de la organización y numeral 4.2, comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Figura 2.

Requisitos del **contexto** de la organización NTC - ISO 9001, 21001, 14001 y 45001.

4. 4. 4. 4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 4.1 4.1 4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO

La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito (su responsabilidad social) y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr (alcanzar) los resultados (esperados del SGOE.) previstos de su sistema de gestión de la calidad (de su sistema de gestión ambiental) (de su sistema de gestión de la SST).

La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas. (este párrafo no aplica para 14001 ni para 45001)

Estas cuestiones incluyen las condiciones ambientales capaces de afectar o de verse afectadas por la organización.

4.2 4.2 4.2 4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS (LOS TRABAJADORES Y OTRAS) PARTES INTERESADAS

Debido a su efecto o efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regularmente (regular y sosteniblemente) productos y servicios (educativos, la organización debe determinar:) que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, la organización debe determinar:

- a) a) las partes interesadas que son pertinentes (relevantes para el SGOE;) al sistema de gestión de la calidad;
- b) los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad.
- b) los requisitos pertinentes de estas partes interesadas.

Estas partes interesadas deben incluir:

- estudiantes;
- otros beneficiarios;
- personal de la organización.

La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.

La organización debe determinar:

- a) las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión ambiental;
- b) las necesidades y expectativas pertinentes (es decir, requisitos) de estas partes interesadas;
- c) cuáles de estas necesidades y expectativas se convierten en requisitos legales y otros requisitos.

La organización debe determinar:

- a) las otras partes interesadas, además de sus trabajadores, que son pertinentes al sistema de gestión de la SST;
- b) las necesidades y expectativas (por ejemplo, los requisitos) pertinentes de los trabajadores y de otras partes interesadas;
- c) cuáles de estas necesidades y expectativas son o podrían convertirse en requisitos legales y otros requisitos aplicables.

Aun cuando los requisitos relacionados en el capítulo 4 no son responsabilidad directa de la alta dirección, es importante que la alta dirección tenga claro el contexto interno y externo y comprenda las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas.

En el numeral 4.1, en el marco del sistema integrado de gestión, se exige que la organización debe determinar las cuestiones internas y externas que son pertinentes, no solamente para su propósito y direccionamiento estratégico como lo requiere la norma de calidad sino de su responsabilidad social como lo exige la norma de organizaciones educativas, adicionalmente se solicitan las cuestiones internas y externas que puedan afectar la capacidad de la organización para lograr los resultados esperados del sistema integrado de gestión - SIG.

Las normas de calidad y de gestión de organizaciones educativas - GOE exigen que se debe realizar el seguimiento y la medición de la información sobre las cuestiones internas y externas identificadas, las normas de gestión ambiental y de SST no tienen esta exigencia. Adicionalmente, la norma de gestión ambiental exige que las cuestiones internas y externas deben incluir las cuestiones ambientales que pueden afectar o verse afectadas por la organización.

En el numeral 4.2 las normas exigen la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, incluyendo a los trabajadores⁵, solicita la identificación de los servicios y productos que ofrece la organización, las partes interesadas pertinentes para el SIG y los requisitos pertinentes relacionadas con las partes interesadas. Las normas de calidad y de GOE, aun cuando el título del numeral 4.2 es “COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS”, no solicitan explícitamente la identificación de esas necesidades y expectativas, por otra parte, las normas de gestión ambiental y de SST si exigen en el literal b) la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas aun cuando se registra entre paréntesis en la norma ambiental “(es decir los requisitos)” y en la norma de SST “(por ejemplo, requisitos)” mencionando, equivocadamente, que las necesidades y expectativas son los requisitos, cuando la definición de requisitos es muy clara: “**Requisito:** 9000 (3.6.4). 21001 (3.3). 14001 (3.2.8). 45001

⁵ Aun cuando la norma 45001 hace esta claridad se entendería que los trabajadores están incluidos en las partes interesadas y podría verse como una redundancia.

(3.8). Necesidad o expectativa establecida generalmente implícita u obligatoria”. Es decir que no son lo mismo las *necesidades y expectativas* que los *requisitos*, los requisitos son necesidades y expectativas ESTABLECIDAS (por la organización), aquellas necesidades y expectativas que la organización no establece no se vuelven REQUISITOS. Sin embargo, posteriormente en el literal c) de estas dos normas, *ambiental* y de *SST*, se hace la aclaración: “c) cuales de estas necesidades y expectativas se vuelven (son o podrían convertirse) requisitos legales y otros requisitos (aplicables).”

Al igual que en el numeral 4.1, las normas de calidad y gestión de organizaciones educativas exigen que la organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre las partes interesadas y sus requisitos pertinentes, las normas de gestión ambiental y de SST no tienen esta exigencia.

En conclusión, del numeral 4.2:

- las normas de calidad y de GOE no solicitan explícitamente la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas,
- las normas de gestión ambiental y de SST si exigen que se identifiquen las necesidades y expectativas de las partes interesadas,
- las normas de gestión de la calidad y GOE exigen que se identifiquen los servicios y productos,
- todas las normas exigen que se identifiquen los requisitos.

Es de aclarar que posteriormente en el numeral “8.2.2 Determinación de los requisitos para los servicios y productos”, las normas de calidad y GOE retoman el tema de los requisitos de los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, solicitando que se definan los requisitos legales y reglamentarios aplicables y aquellos considerados como necesarios por la organización, en el numeral 8.2.3 se solicita la revisión de estos requisitos y en el numeral 8.2.4 la gestión de los

cambios en los requisitos. Las normas de gestión ambiental y de SST no tienen estos requisitos en el capítulo 8 pero algunos si están definidos en este numeral.

En cuanto a los requisitos del CNA, para contexto interno de la característica 5 Relación con grupos de interés del Factor 2 gobierno institucional y transparencia; la característica 19 Componentes de interacción y relevancia social del Factor 5 estructura y procesos académicos y las características 25 inserción de la institución en contextos académicos nacionales e internacionales y 26 Relaciones externas de profesores y estudiantes del Factor 8 Visibilidad nacional e internacional y para el contexto interno, las características 1 Coherencia y pertinencia de la misión y 3 Formación integral y construcción de identidad del Factor 1 Identidad institucional la característica 23 Institución y entorno del Factor 7 Impacto social y la característica 28 Relación de los egresados con la institución del Factor 12 Comunidad de egresados.

Para el numeral 4.2, comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, se pueden vincular las siguientes características del CNA: C5 Relación con grupos de interés, C28 Derechos y deberes de los profesores y C33 derechos y deberes de los estudiantes.

En la figura 3 que se presenta a continuación, se relacionarán los requisitos de las cuatro normas para el numeral 5.1, liderazgo y compromiso.

Figura 3.

Requisitos de liderazgo de las normas NTC - ISO 9001, 21001, 14001 y 45001.

5. 5. 5. 5. LIDERAZGO

5.1 5.1 5.1 5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO

5.1.1 5.1.1 GENERALIDADES (las normas de gestión ambiental y de SST no incluyen este numeral, pero sí el contenido)

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad SGOE SGA SST:

- a) a) asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad SGA; a) Asumiendo la responsabilidad de la eficacia del SGOE; a) Asumir la responsabilidad y la rendición de cuentas finales para la prevención de las lesiones y/o deterioro de la salud relacionados con el trabajo, así como proporcionar lugares de trabajo y actividades seguras y saludables;
- b) b) b) asegurándose de que se establezcan la política de la calidad (de la organización educativa) (la política ambiental) (de SST) y los objetivos de la calidad (de la organización educativa) (ambientales) (SST correspondientes) para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;
- c) c) c) asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad SGOE SGA dentro de en los procesos de negocio de la organización; c) Asegurar la integración de los procesos y los requisitos del SGSST con los procesos de negocio de la organización;
- d) d) promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;
- e) e) d) asegurándose de (asegurar) que los recursos necesarios para (establecer, implementar, mantener y mejorar el SGSST) el sistema de gestión de la calidad SGOE SGA estén disponibles;
- f) f) e) comunicando (comunicar) la importancia de una gestión de la calidad organización educativa gestión ambiental eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad SGOE SGA SGSST;
- g) g) f) asegurándose de (asegurar) que el sistema de gestión de la calidad SGOE SGA SST logre los resultados previstos;
- h) h) comprometiendo, g) dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad SGOE SGA; g) dirigir y apoyar a las personas para que contribuyan a la eficacia del SGSST;
- i) i) h) promoviendo la mejora continua; h) asegurar y promover la mejora continua;
- j) j) i) apoyando otros (apoyar a otros) roles pertinentes de la dirección, para demostrar (que demuestren) su liderazgo aplicado a sus áreas de responsabilidad en la forma en la que aplique (según aplique) a sus áreas de responsabilidad.
- k) Apoyar la implementación sostenible de la visión educativa y los conceptos relativos a la educación;
- l) Establecer, desarrollar y mantener un plan estratégico para la organización;
- m) garantizar que los requisitos educativos de los estudiantes, incluidos las necesidades especiales, se identifiquen y dirigen;
- n) considerar los principios de responsabilidad social.
- j) Desarrollar, liderar y promover una cultura en la organización que apoye los resultados previstos en el SGSST;
- k) Proteger a los trabajadores de cualquier represalia cuando reporten incidentes, peligros, riesgos y oportunidades;
- l) Asegurar que la organización establezca e implemente uno o varios procesos para la consulta y la participación de los trabajadores;
- m) Apoyar el establecimiento y funcionamiento de comités de seguridad y salud.

5.1.2 5.1.2 Enfoque al cliente Enfoque a los estudiantes y otros beneficiarios

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:

La alta dirección debe ser directamente responsable de asegurar que:

- a) se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables; a) se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente las necesidades y expectativas de los estudiantes y otros beneficiarios, tal como se evidencia a través del seguimiento de su satisfacción y progreso educativo;
- b) se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) c) se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente de los estudiantes y otros beneficiarios.

5.1.3 Requisitos adicionales para las necesidades especiales de educación

Un estudiante con necesidades especiales es alguien que podría tener necesidades educativas que no se pueden satisfacer a través de las prácticas de instrucción y evaluación habitual (por ejemplo, excepciones conductuales, comunicacionales, intelectuales, físicas, de superdotación u otras necesidades del estudiante para la educación especial; los estudiantes pueden tener más de una excepcionalidad). Esto implica la necesidad de asegurar la existencia de canales de comunicación para que las partes interesadas puedan recibir la información que necesitan para su actividad.

La alta dirección debe asegurar que:

- los recursos y la formación apoyan la accesibilidad en los entornos de aprendizaje;
- se proporcionan ajustes razonables para los estudiantes con necesidades especiales para promover un acceso equitativo a las instalaciones y a los entornos educativos como a otros estudiantes.

El capítulo 5 de las cuatro normas recoge los requisitos relacionados con el liderazgo, a cargo de la alta dirección de la Universidad, el numeral 5.1 se refiere al liderazgo y compromiso, menciona que la alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con relación al SIG, exige la obligación y responsabilidad de rendir cuentas sobre la eficacia del SIG⁶ y de proporcionar lugares de trabajo y actividades seguras y saludables; asegurarse que se establezcan la política y los objetivos del SIG y que los objetivos sean compatibles con el contexto y el direccionamiento estratégico de la organización; asegurarse de la integración de los requisitos del SIG en los procesos de negocio de la organización, es decir en los procesos misionales; para calidad y GOE; promover el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos; asegurarse para que los recursos necesarios del SIG estén disponibles; comunicar la importancia del SIG eficaz conforme con sus requisitos; asegurarse que el SIG logre los resultados previstos; comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas para contribuir a la eficacia del SIG; promoviendo la mejora continua.

Adicionalmente, hay 4 requisitos exigidos por el sistema de gestión de organizaciones educativas relacionados con el apoyo a la implementación sostenible de la visión educativa, el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de un plan estratégico, garantizar que los requisitos educativos de los estudiantes se identifican y dirigen y considerar los principios de responsabilidad social.

Para el SST hay 4 requisitos adicionales, el desarrollar y promover una cultura que apoye los resultados del SGSST, proteger a los trabajadores de las represalias, asegurar la existencia de procesos para la consulta y participación de los trabajadores y apoyar el establecimiento y funcionamiento de los comités de seguridad y salud.

⁶ La eficacia del sistema integrado de gestión – SIG se podría medir en el cumplimiento de los objetivos del SIG y sus tendencias que implicaría el estar cumpliendo la política del SIG. Esta eficacia del SIG debe ser revisada en la “Revisión por la dirección” definida en el numeral 9.3 de las normas.

El numeral 5.1.2 *enfoque al cliente* es exclusivo de las normas de calidad y de organizaciones educativas e incluye tres requisitos relacionados con que la alta dirección debe demostrar el liderazgo y compromiso con los clientes: se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente todos los requisitos, en el caso de la norma de gestión de organizaciones, para este requisito se menciona que “se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente las necesidades y expectativas de los estudiantes y otros beneficiarios” en este caso, se debería evaluar esta afirmación porque, tal como se mencionó anteriormente, el cumplimiento estaría orientado a los requisitos y no a las *necesidades y expectativas*⁷; se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar los servicios y se mantiene el enfoque del aumento de la satisfacción del cliente, adicionalmente, la norma de organizaciones educativas en el numeral 5.1.3 incluye varios requisitos relacionados con las necesidades especiales de educación, como la necesidad de que existan canales de comunicación para las partes interesadas, que la alta dirección asegure que la formación y los recursos apoyen la accesibilidad en los entornos de aprendizaje y se proporcionen los ajustes razonables para estudiantes con necesidades especiales.

Para este numeral 5.1, se pueden relacionar las siguientes características del CNA: C5 Buen gobierno y máximo órgano de gobierno; C7 Administración y gestión; C9 Capacidad de gestión, C10 Recursos de apoyo académico; C15 Sistema interno de aseguramiento de la calidad; C17 Componentes formativos; C18 Componentes pedagógicos y de evaluación; C21 Formación para la investigación, creación e innovación; C22 Investigación, desarrollo tecnológico, innovación y creación; C27 Estructura y funcionamiento del bienestar institucional y C33 Derechos y deberes de los estudiantes; C34 Admisión y permanencia de estudiantes y C35 Estímulos y apoyos para estudiantes.

⁷ La aclaración de la diferencia entre necesidades y expectativas y requisitos se realizó en la explicación del numeral 4.2 de este documento, cabe aclarar que es difícil que una organización pueda cumplir las necesidades y expectativas de todos los clientes y partes interesadas.

En la figura 4 a continuación, se relacionan los requisitos relacionados con el numeral 5.2, política, de las cuatro normas técnicas.

Figura 4.

Requisitos de política NTC - ISO 9001, 21001, 14001 y 45001.

5.2.2 5.2.2 POLÍTICA (AMBIENTAL) (DE LA SST)

5.2.1 5.2.1 Establecimiento (Desarrollo) de la política de la calidad

La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad (de la organización educativa) que:

(sin numeral) La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política ambiental dentro del alcance definido de su sistema de gestión ambiental

(sin numeral) La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política que:

- a) a) sea apropiada (adecuado) al propósito y contexto de la organización (incluida la naturaleza, magnitud e impactos ambientales de sus actividades, productos y servicios.) y apoye su dirección estratégica; a) Apoye la misión y visión de la organización educativa; a) Incluya un compromiso de proporcionar condiciones de trabajo seguras y saludables para prevenir lesiones y/o deterioro de la salud relacionados con el trabajo y que sea apropiado al propósito, tamaño y contexto de la organización y a la naturaleza específica de sus riesgos y oportunidades de SST;
- b) b) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad (ambientales) (de SST); b) Sea apropiada para el propósito y contexto de la organización;
- c) c) Incluya un compromiso (de cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos;) de cumplir los requisitos aplicables; c) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la organización educativa; c) Incluya compromisos para la protección del medio ambiente, incluida la prevención de la contaminación y otros compromisos pertinentes al contexto de la organización.
- d) incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad. d) incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables; d) Incluya un compromiso para cumplir los requisitos legales y otros requisitos; d) Incluya un compromiso de eliminar los peligros y reducir los riesgos de SST
- e) e) incluya un compromiso de mejora continua del SGOE (del SGSST;); e) Incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión ambiental para mejorar el desempeño ambiental.
- f) tenga en cuenta desarrollos educativos, científicos y técnicos relevantes; f) Incluya un compromiso para la consulta y la participación de los trabajadores, y cuando existan, de sus representantes.
- g) incluya un compromiso para satisfacer la responsabilidad social de la organización;
- h) describa e incluya un compromiso para gestionar la propiedad intelectual;
- i) considere las necesidades y expectativas de las partes interesadas relevantes.

5.2.2 5.2.2 Comunicación de la política de la calidad (ambiental y SST no incluyen el numeral pero si el contenido)

La política de la calidad (de la organización educativa) (ambiental) (de la SST) debe:

- a) a) estar disponible y mantenerse como información documentada; - Mantenerse como información documentada; -) estar disponible como información documentada;
- b) b) comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización; - Comunicarse dentro de la organización a todas las personas; - Ser comunicada dentro de la organización;
- c) c) estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda - estar disponible para las partes interesadas - estar disponible para las partes interesadas, según sea apropiado;
- Ser pertinente y apropiada.

El tema de la política definido en el numeral 5.2 es aplicable a los cuatros sistemas de gestión y orienta a la Universidad a que se establezca, se implemente y se mantenga una política del sistema integrado de gestión, de acuerdo a la definición la política debe contener direcciones e intenciones relacionadas con el SIG definidas por la alta dirección, la política debe ser apropiada al propósito y

contexto de la organización y apoyar su dirección estratégica, también en el literal b) para calidad, ambiental y SST y c) para GOE, debe proporcionarse como marco de referencia para el establecimiento de los objetivos del SIG, en el literal c) solicita que la política debe incluir un compromiso de cumplir los requisitos aplicables, en SST se amplía a los requisitos legales y otros requisitos, en el caso de GOE y de ambiental este requisito está en el literal d); el literal d) solicita que la política debe incluir un compromiso de mejorar continuamente el sistema de gestión de la calidad, para el SGOE, SGA y SGSST este requisito está en el literal e); la norma de GOE exige adicionalmente en el literal f) que la política incluya que se tengan en cuenta desarrollos educativos, científicos y técnicos relevantes y en g), h) e i) compromisos para satisfacer la responsabilidad social y para gestionar la propiedad intelectual y que se consideren las necesidades y expectativas de las partes interesadas relevantes.

La norma de SST exige en el literal a) que la política debe incluir compromisos relacionados con las condiciones de trabajo seguras y saludables, en el literal d) que incluya el compromiso de eliminar los peligros y reducir los riesgos y en el literal f) compromiso para la consulta y participación de los trabajadores.

El numeral 5.2.2 está relacionado con la comunicación de la política, solicita que la política debe estar disponible y mantenerse como información documentada, que debe comunicarse, entenderse y aplicarse en la organización y que debe estar disponible para las partes interesadas pertinentes según corresponda; para el SST adicionalmente se solicita que la política debe ser apropiada y pertinente.

La política y los objetivos son herramientas de mejoramiento y por esta razón contiene directrices e intenciones de aquellos problemas o debilidades que la alta dirección selecciona para solucionar en un período determinado, este período se define cuando se formulen los objetivos del SIG.

Para la definición de la política es importante desarrollar un taller con la participación del equipo directivos en la que previamente se debería recopilar información⁸ sobre contexto externo, en especial las debilidades y problemas organizacionales relacionadas con la prestación de los servicios educativos, el enfoque al cliente, el impacto ambiental, la responsabilidad social y partes interesadas y para el contexto interno, la organización, los recursos, el personal, capacidades instaladas, aspectos ambientales y la seguridad y salud de los trabajadores y partes interesadas pertinentes, en general debilidades y problemas internos de la universidad. Con la información recopilada que puede ser muy amplia, se realiza el taller para priorizar las directrices e intenciones que se van a incluir en la política del SIG, teniendo en cuenta todos los requisitos definidos en las cuatro normas técnicas.

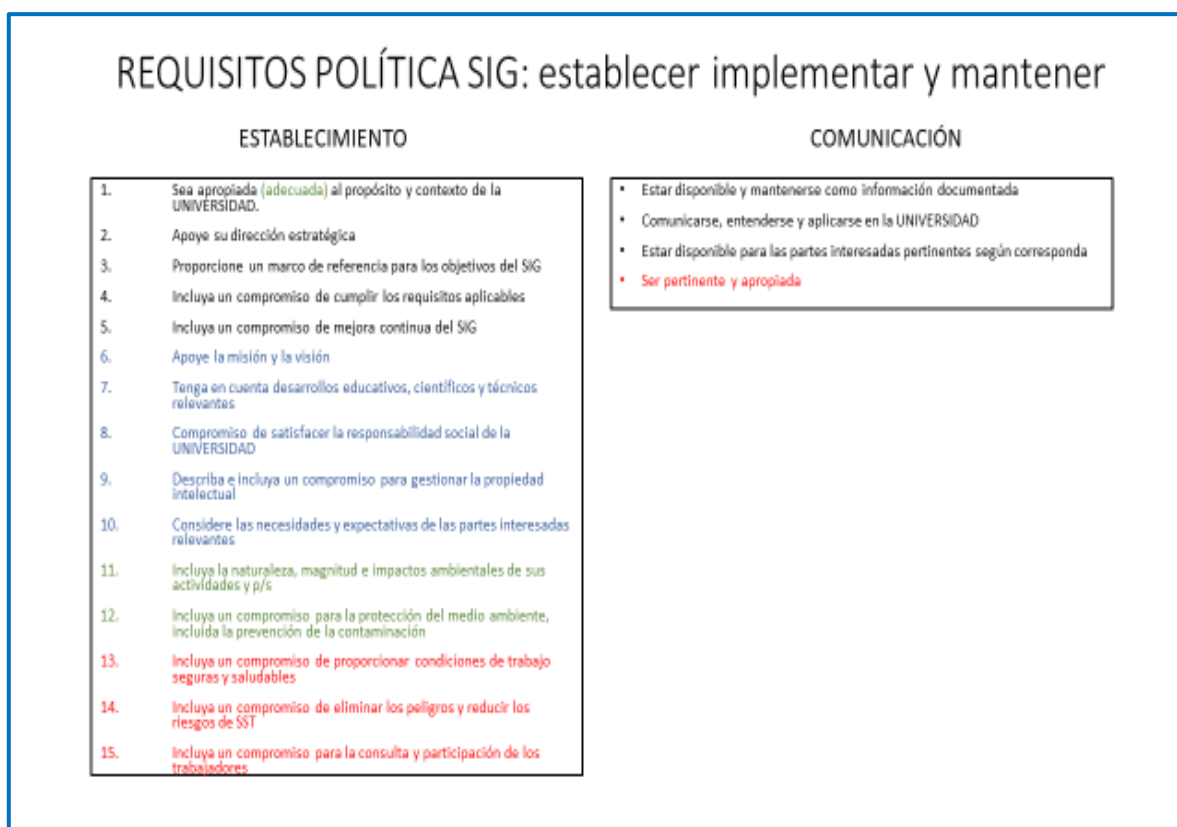
Por ser una herramienta de mejoramiento, la política y los objetivos se deben revisar periódicamente, en la revisión por la dirección, debido a que, en la medida en que avanzan las actividades de la organización, se van cumpliendo los objetivos, por lo tanto, las directrices o intenciones relacionadas con el o los objetivos cumplidos deben eliminarse de la política.

En la figura siguiente se presenta un resumen sobre los ítems que debe tener la política para su establecimiento o formulación y las actividades que se deben desarrollar una vez se ha definido la política.

⁸ Se puede utilizar la metodología DOFA que se orienta al contexto interno se identifican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la universidad y la metodología PESTAL o PESTEL para identificar el contexto externo se identifica el entorno político, económico, social, ambiental y legal.

Figura 5

Establecimiento y actividades de implementación y mantenimiento de la política.



El numeral de política se relaciona con las siguientes características del CNA: C1 coherencia y pertinencia de la misión; C9 Capacidad de gestión y C15 Sistema interno de aseguramiento de la calidad.

En la figura 6 a continuación, se relacionan los requisitos del numeral 5.3, roles, responsabilidades y autoridades en la organización.

Figura 6.

Requisitos de Roles, responsabilidades y autoridades en la organización NTC - ISO 9001, 21001, 14001 y 45001.

5.3 5.3 5.3 5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES RENDICIÓN DE CUENTAS Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles (las funciones) pertinentes (dentro del SGSST) se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda (dentro de) la organización. se asignen y comuniquen en todos los niveles dentro de la organización y se mantengan como información documentada. Los trabajadores de cada nivel de la organización deben asumir la responsabilidad por aquellos aspectos del SGSST sobre los que tenga control.

La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:

- a) a) asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad SGOE SGA SGSST es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional (de este documento) (de este documento);
- b) asegurarse de que la política de la organización educativa sea comprendida e implementada;
- c) asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas; asegurarse de que los procesos del SGOE entreguen sus productos previstos;
- d) informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad SGOE y sobre las oportunidades de mejora (véase 10.1); b) Informar a la alta dirección sobre el sistema de gestión ambiental, incluido su desempeño. b) reportar a la alta dirección sobre el desempeño del SGSST.
- asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización;
- asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad.
- e) garantizar la promoción de un enfoque a los estudiantes y otros beneficiarios en toda la organización;
- f) asegurarse de que la integridad del SGOE se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el SGOE;
- g) gestionar las comunicaciones de la organización (véase 7.4);
- h) asegurarse de que todos los procesos de aprendizaje estén integrados, independientemente del método educativo de prestación;
- i) controlar la información documentada (véase 7.5);
- j) gestionar los requisitos de los estudiantes con necesidades especiales

El numeral 5.3 de las cuatro normas se refiere a los requisitos relacionados con que la alta dirección debe asegurarse que los roles, responsabilidades y autoridades se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la Universidad, la norma de seguridad y salud en el trabajo es la única que exige se mantenga como información documentada y que los trabajadores deben asumir la responsabilidad por aquellos aspectos del SGSST sobre los que tenga control.

Se solicita también que la alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para la conformidad del SIG con las cuatro normas, la norma de GOE solicita que la política sea comprendida e implementada, asegurarse que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas, las cuatro normas que se informe a la alta dirección sobre el desempeño del SIG, y oportunidades de mejora, la norma de calidad asegurarse que se promueve el enfoque al cliente,

en el caso de GOE el enfoque a los estudiantes y otros beneficiarios, la norma de calidad y la de GOE solicitan asegurarse de que la integridad el sistema se mantiene cuando se planifican e implementan cambios.

Adicionalmente la norma de GOE, requieren gestionar las comunicaciones de la Universidad, asegurarse de que todos los procesos de aprendizaje estén integrados, controlar la información documentada y gestionar los requisitos de los estudiantes con necesidades especiales.

En la implementación y buen desarrollo de un sistema integrado de gestión, uno de los criterios de éxito que tienen mayor dificultad de implementación es la asignación clara de roles, responsabilidades y autoridades para el funcionamiento del SIG y la toma de conciencia de las personas que tienen asignadas funciones responsabilidad y autoridades relacionadas con el SIG. Es importante entonces que se revisen los manuales de funciones, los organigramas y todos aquellos documentos en donde se asignen funciones, responsabilidades y autoridades para que se ajusten de manera que se den cumplimiento a los requisitos solicitados por el sistema integrado de gestión y se asegure su buen funcionamiento y adicionalmente se disponga de planes de inducción, reinducción, capacitación, entrenamiento y toma de conciencia.

Este numeral se relaciona con las siguientes características del CNA: C7 Administración y gestión y C9 Capacidad de gestión.

En la figura 7 a continuación se relacionan los requisitos 6.2 objetivos.

Figura 7.

Requisitos de los **objetivos** en las NTC - ISO 9001, 21001, 14001 y 45001.

6.2 6.2.2 6.2.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD (de la organización educativa) (AMBIENTALES) (DE LA SST) Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS

6.2.1 6.2.1 6.2.1 OBJETIVOS AMBIENTALES) (OBJETIVOS DE LA SST) La organización debe establecer objetivos de la calidad (los objetivos de la organización educativa) (ambientales) (de la SST) para (en) (en) las funciones y niveles pertinentes (teniendo en cuenta los aspectos ambientales significativos, sus requisitos legales y otros, y considerando sus riesgos y oportunidades.) (con el fin de mantener y mejorar continuamente el SGSST y el desempeño en SST.) y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad (SGOE.).

Los objetivos de la calidad (de la organización educativa) (ambientales) (de SST) deben ser:

- a) a) a) ser coherentes con la política de la calidad (de la organización educativa) (ambiental) (de la SST);
- b) b) b) ser medibles (si es posible) (si es posible) ((si es posible) o ser susceptible de evaluación del desempeño);
- c) c) tener en cuenta (1) los requisitos aplicables; 2) Los resultados de la evaluación de los riesgos y las oportunidades 3) Los resultados de la consulta con los trabajadores y cuando existan, con los representantes de los trabajadores;
- d) d) ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente (del estudiante, el personal y otros beneficiarios);
- e) c) d) ser objeto de seguimiento;
- f) d) e) comunicarse; ser comunicados
- g) f) actualizarse, según corresponda. e) Ser actualizados, según sea apropiado.

La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad (de la organización educativa y el logro de ellos) (ambientales).

6.2.2 Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar: 6.2.2 Al planificar cómo lograr sus objetivos, la organización educativa, debe determinar y describir en su plan estratégico: 6.2.2 PLANIFICACIÓN DE ACCIONES PARA CUMPLIR LOS OBJETIVOS AMBIENTALES 6.2.2 PLANIFICACIÓN PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA SST)

Cuando se realiza la planificación para lograr sus objetivos ambientales, la organización debe determinar:

Al planificar como lograr sus objetivos de SST, la organización debe determinar:

- a) a) a) qué se va a hacer;
- b) b) b) qué recursos se requerirán;
- c) c) c) quién será responsable; c) quienes serán responsables
- d) d) d) cuándo se finalizará;
- e) e) e) cómo se evaluarán los resultados (incluidos los indicadores de seguimiento de los avances para el logro de objetivos ambientales medibles) (incluyendo los indicadores para el seguimiento)
- f) Cómo se integrarán las acciones para lograr los objetivos de SST en los procesos de negocio.

La organización debe considerar cómo se pueden integrar las acciones para el logro de los objetivos ambientales en los procesos de negocio de la organización.

La organización debe mantener y conservar información documentada sobre los objetivos de SST y los planes para lograrlos.

De acuerdo a los requisitos de este numeral, se exige que los objetivos deben ser coherentes con la política, es decir que para las directrices e intenciones definidas en la política deberían definirse uno o varios objetivos, de manera que lo expresado en la política se pueda llevar a la realidad.

Para las normas de calidad y gestión de organizaciones educativas, los objetivos del sistema pueden ser estratégicos (de largo plazo), tácticos (de mediano plazo) u operativos (de corto plazo)

y pueden referirse a diferentes temas como educativos, financieros, de seguridad y salud, ambientales y también se pueden aplicar a diferentes niveles de la organización como alta dirección, para toda la organización, para los productos o servicios, para procesos o para proyectos. La definición de “Objetivo ambiental” y “objetivo de seguridad y salud en el trabajo: Objetivo SST” hacen el énfasis que los objetivos son los establecidos por la organización y mencionan la coherencia con la política.

Las normas solicitan que los objetivos deben ser medibles y ser objeto de seguimiento, es decir que no es suficiente definir los objetivos, sino que se deben planificar, entre otros temas, a través de indicadores para medir, no solamente sus resultados, sino que, al hacer el seguimiento, se revisan las tendencias a través del tiempo que se da para su logro.

Para la planificación de los objetivos las cuatro normas solicitan que se debe hacer una planificación para el seguimiento al cumplimiento de los objetivos en donde se defina que se va a hacer, los recursos que se requieren, los responsables, cuando se finalizará y cómo se evaluarán los resultados, adicionalmente, la norma de SST solicita que se defina cómo se integrarán las acciones para lograr los objetivos del SST en los procesos de negocio y que se debe mantener y conservar información documentada sobre los objetivos y los planes para lograrlos. La norma ambiental solicita que la organización debe considerar cómo se pueden integrar las acciones para el logro de los objetivos ambientales en los procesos de negocio de la organización.

El numeral de objetivos se relaciona con la característica 15 Sistema interno de aseguramiento de la calidad del CNA.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La estructura de alto nivel - HSL establecido por la ISO, no solamente facilita la integración de diferentes sistemas de gestión al tener todas las normas la misma estructura, sino que tiene textos y términos comunes para todos los sistemas de gestión, esto implica a futuro disponer de un solo sistema de gestión integral con una alta reducción de documentos y registros.

Los requisitos para el direccionamiento estratégico están presentes en las 4 normas técnicas que componen el sistema integrado de gestión de la universidad, por lo tanto, es un requisito común a las cuatro normas.

Las normas de calidad y de GOE no solicitan explícitamente la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas,

Las normas de gestión ambiental y de SST si exigen que se identifiquen las necesidades y expectativas de las partes interesadas,

Las normas de gestión de la calidad y GOE exigen que se identifiquen los servicios y productos,

Las cuatro normas, gestión de la calidad, gestión de organizaciones educativas, gestión ambiental y gestión de la seguridad y salud en el trabajo exigen que se identifiquen los requisitos.

Para la definición de la política del SIG es importante desarrollar un taller con la participación del equipo directivo, en la que se definan las intenciones y directrices priorizadas de información que previamente se debe levantar con la aplicación de metodologías como DOFA y PESTAL.

En la implementación y buen desarrollo de un sistema integrado de gestión, uno de los criterios de éxito que tienen mayor dificultad de implementación es la asignación clara de roles,

responsabilidades y autoridades para el funcionamiento del SIG y la toma de conciencia de las personas que tienen asignadas funciones responsabilidad y autoridades relacionadas con el SIG.

De acuerdo a los requisitos de las normas, se exige que los objetivos deben ser coherentes con la política es decir que para las directrices e intenciones definidas en la política deberían definirse uno o varios objetivos, de manera que lo expresado en la política se pueda llevar a la realidad.

Se hace evidente el aporte del Sistema Integrado de Gestión para el desarrollo de características y aspectos relevantes del modelo de acreditación en alta calidad de instituciones de educación superior expedidos por el CESU en 2022.