

# PAS 99

## Especificación de los requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración



José Luis Miguel  
Vocal del Comité de  
Entidades de Certificación  
de la AEC

### Introducción

Muchas organizaciones han adoptado o están adoptando especificaciones y/o normas para sus sistemas de gestión en ámbitos diversos (calidad, medio ambiente...), tales como ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001, ISO 22000, ISO/IEC 20000 y OHSAS 18001.

Normalmente éstas operan como sistemas independientes. Sin embargo, en todos los sistemas de gestión hay ciertos elementos comunes que se pueden gestionar de forma integrada; la unidad esencial de todos estos sistemas dentro del sistema de gestión general de la organización puede así ser reconocida y utilizada de la forma más ventajosa. Por lo tanto, las organizaciones se están cuestionando el planteamiento de tener sistemas separados.

PAS 99 está principalmente pensada para ser utilizada por aquellas organizaciones que disponen o están implementando los requisitos de varias normas del sistema de gestión. La adopción de esta norma tiene el fin de simplificar la implementación de múltiples normas del sistema y de cualquier evaluación del cumplimiento asociada.

British Standards Institution publicó en el año 2006 la primera versión de la especificación PAS 99 y, recientemente, ha publicado la nueva versión de PAS 99:2012, la cual sustituye y anula a la anterior.

En este caso, se trata de una revisión en profundidad que ha modificado totalmente la estructura de cláusulas de la norma alineándola con los requisitos de la Guía ISO 83 recientemente publicada y que establece el marco común para la



redacción de normas de sistema de gestión.

Adicionalmente, se ha tenido en cuenta la publicación de nuevas normas de sistemas de gestión.

Esta norma se desarrolla para ayudar a las organizaciones a obtener beneficios por la consolidación de los distintos sistemas de gestión operativos en las mismas. En este sentido, se pueden considerar beneficios relativos a:

- a) Mejora del enfoque al negocio.
- b) Un enfoque más holístico para gestionar los riesgos del negocio.
- c) Reducir los conflictos entre los sistemas de gestión individuales.
- d) Reducir la duplicación y la burocracia.
- e) Mejorar la eficacia y eficiencia de auditorías internas y externas.
- f) Facilitar la implantación de los requisitos de nuevos sistemas de gestión que la organización pueda adoptar.

### El origen de PAS 99

Con anterioridad a la publicación de PAS 99 no se disponía de ninguna especificación de "Requisitos" para sistemas de gestión integrados.

Toda la documentación publicada sobre esta materia eran guías con diversos enfoques sobre la implementación de sistemas de gestión integrada.

Por estos motivos existía cierta confusión en el mercado sobre lo que debía ser un sistema de gestión integrado y, en muchos casos, esta confusión ha llevado al diseño e implementación de sistemas de gestión combinados o simultáneos que realmente no integraban la gestión, sino que en la mayoría de los casos únicamente fusionaban la documentación de referencia (manuales, procedimientos...) e impresos.

Este enfoque se encuentra muy lejos de la gestión integrada real, cuyos requisitos establece PAS 99.

Por estos motivos, existía un gran interés y demanda por parte de los usuarios de sistemas de gestión por la publicación de un documento de referencia para la implementación de una gestión integrada real y eficaz. PAS 99 viene a dar respuesta a esta demanda.

### Qué es PAS 99

PAS 99 es una Especificación de Acceso Público elaborada por British Standards Institution (Institución Británica de Normalización – BSI). A pesar de que está principalmente diseñada para ser utilizada en combinación con especificaciones/normas del sistema de gestión como ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001, ISO 22000, ISO/IEC 20000 y/o OHSAS 18001, también se puede utilizar con otras especificaciones/normas nacionales e internacionales del sistema de gestión. Además, se aplica a todos los tamaños y tipos de organización.

No está pensada para organizaciones que han basado su sistema de gestión en una única especificación/estándar, salvo como preparación para la adopción de normas o sistemas adicionales.

El cumplimiento de esta PAS no garantiza el cumplimiento de ninguna otra especificación/norma del sistema de gestión.

Las características generales de PAS 99 son las siguientes:

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

### Estructura de PAS 99:2012

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

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

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

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

Muchos de los requisitos de las especificaciones/normas son comunes y se



pueden incluir prácticamente bajo un sistema de gestión genérico. Como consecuencia, la reducción de la duplicación resultante de combinar dos o más sistemas de este modo tiene el potencial de reducir notablemente el tamaño general del sistema de gestión y mejorar la efectividad y la eficiencia del sistema.

### El contexto de la organización

Este primer bloque de requisitos se establece la identificación de:

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

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

De este modo conseguiremos que para cada uno de los procesos identificados se definan de forma integrada los requisitos aplicables. Por ejemplo, para

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

un proceso de fabricación identificaremos sus requisitos de calidad, medio ambiente y seguridad y salud, en el caso de que integremos ISO 9001, ISO 140001 y OHSAS 18001.

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

### Liderazgo

El bloque relativo a liderazgo agrupa los siguientes elementos:

- Compromiso de la dirección.
- Política.
- Objetivos.

- Asignación de recursos.
- Organización, responsabilidad y autoridad.

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

### Planificación

El siguiente bloque que nos introduce PAS 99 es el de planificación, en el cual se incorpora como elemento novedoso el proceso de identificación de riesgos y oportunidades.

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

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

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

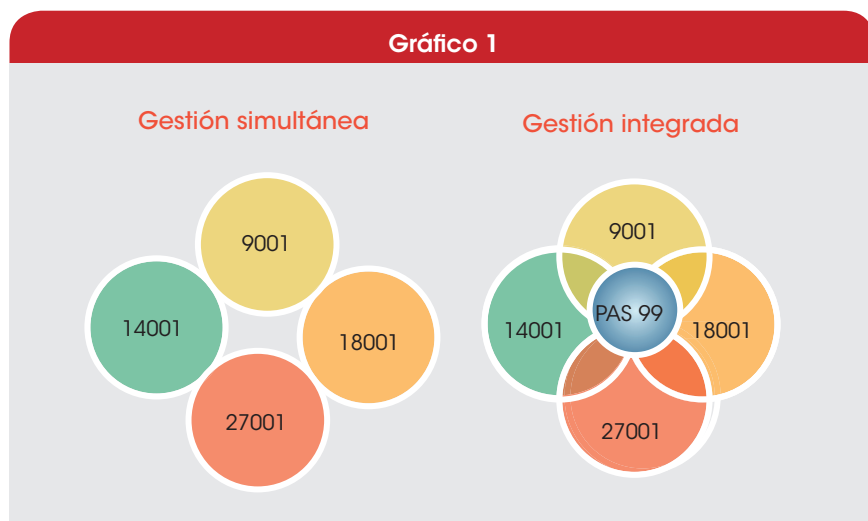
### Soporte

Este bloque se dedica a elementos tales como:

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

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

Gráfico 1



## Operación

El bloque de operación integra los requisitos tradicionales de control operacionales (y realización del producto, en el caso de ISO 9001).

Nos habla de forma genérica de dos elementos:

- Planificación de la operación.
- Desempeño de la operación.

## Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño incluye los requisitos habituales asociados a la etapa *check* del ciclo de Deming, a saber:

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

## Mejora

Y, finalmente, PAS 99 introduce en el bloque de mejora los conceptos de no conformidad, acción correctiva y mejora continua.

Como vemos, la estructura de PAS 99 establece un marco en el que se pueden agrupar de forma sencilla y entendible los requisitos de las normas de sistemas de gestión más utilizadas y conocidas.

## El enfoque integrado

El enfoque integrado de PAS 99 incorpora, entre otros, los siguientes enfoques:

- Un enfoque integrado para la política y establecimiento de objetivos.
- Un enfoque integrado para los aspectos, impactos y riesgos asociados al negocio.
- La disponibilidad de una documentación (manual, procedimientos, instrucciones...) integrada de un modo adecuado.
- Un enfoque integrado de la planificación, con un buen uso.

- Un enfoque integrado de los procesos del sistema.
- Un enfoque integrado de los procesos de mejora (acciones correctivas, mediciones y mejora continua).
- Un enfoque integrado de las auditorías internas.
- La revisión por la dirección debe considerar la estrategia global del negocio y de su despliegue.

## Beneficios de la gestión integrada

Esta especificación ha sido elaborada para ayudar a las organizaciones a beneficiarse de la consolidación de los requisitos comunes de todas las especificaciones o normas del sistema de gestión y a gestionar estos requisitos de forma efectiva.

Los beneficios que aporta esta gestión integrada pueden considerarse desde varios puntos de vista:

- a) *Beneficios estratégicos.* Todos los sistemas son vistos como parte de un sistema de gestión global del negocio, contribuyendo a la mejora continua de los resultados de la organización. Objetivos y planificaciones deben ser coherentes y conectados con el plan de negocio general.
- b) *Beneficios para la gestión.* Se evita la creación de islotes separados y aislados de gestión para calidad, seguridad y salud laboral, medio ambiente, etc., al enfocarse como partes de una gestión integrada dentro de la organización. La unificación de objetivos y propósitos contribuye a un enfoque de trabajo en equipo.
- c) *Ahorro de costes.* Es previsible el ahorro de costes motivado por la eliminación de tareas duplicadas para procesos como auditorías internas, control de documentación, etc.
- d) *Beneficios operacionales.* La gestión integrada ayuda a asegurar que todas las consecuencias de cualquier acción son consideradas. Por ejemplo, un cambio de diseño en un producto

puede que no afecte únicamente a la calidad del producto, sino que puede afectar a la gestión ambiental o a la seguridad y salud de los trabajadores.

- e) *Beneficios logísticos.* La implantación de un nuevo sistema de gestión será mucho más fácil y más eficaz. Asimismo, se evitan conflictos en materia de funciones y responsabilidades dado que el sistema integrado requiere definir de forma clara los límites de autoridad y responsabilidad.

## El camino hacia la gestión integrada

Usualmente, una organización que desee implementar la gestión integrada de varios sistemas debe superar cuatro etapas típicas:

1. Gestión simultánea o combinada. El punto de partida normalmente será la disponibilidad de:
  - Gestión simultánea de sistemas de gestión independientes.
  - Gestión combinada de los sistemas, de un modo agregado no holístico.
2. Identificación de elementos integrables:
  - Esta etapa debe considerar qué elementos pueden integrarse de forma óptima y cuáles no.
  - La decisión de los elementos susceptibles de integración debe considerar la posibilidad de realizar incluso cambios organizativos y funcionales en la organización, para posteriormente poder acometer una gestión eficaz de los elementos integrados.
3. Integrando la gestión:
  - Implementar la integración va a requerir usualmente la formación de grupos de trabajo con la participación de todas las partes interesadas

y que realicen una re-ingeniería de tareas y procesos de forma consensuada.

- La dirección debe participar de forma activa en esta implementación de la integración para poder identificar y tomar decisiones sobre los cambios orgánicos y funcionales necesarios para asegurar que los cambios serán operativos de forma continuada en el futuro.

4. Gestión integrada: una vez implementados los nuevos procesos integrados y los cambios orgánico-funcionales debe monitorizarse el funcionamiento del modelo establecido y aplicar los requisitos de PAS 99 para mejorar de forma continuada el modelo de gestión implementado.

### Problemas habituales para la implantación de la gestión integrada

No obstante, y a pesar de la demanda realista para la integración de la gestión, lo más habitual es que nos encontremos con problemas para la implantación de este modelo de gestión.

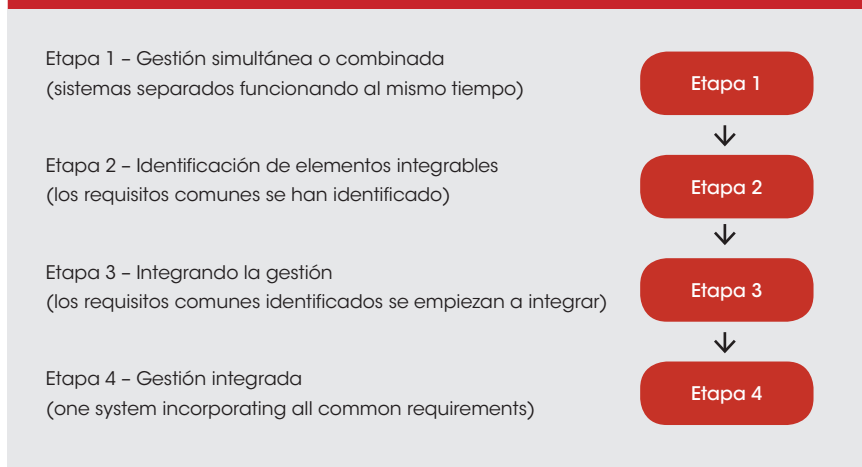
Estos problemas procederán fundamentalmente de la resistencia al cambio que todas las organizaciones tienen que vencer habitualmente para progresar en su modelo de negocio.

Una primera aproximación a algunos de los problemas más habituales que encontraremos y a cómo afrontarlos es la siguiente:

a) Conseguir un compromiso fuerte de la dirección para la integración:

- Acordar con la dirección una estrategia de comunicación para este compromiso.
- Realizar un estudio de la reducción de costes que supondrá la disponibilidad de un modelo de gestión integrado.

Gráfico 2



b) Comunicación a la organización de las razones y acciones para la integración:

- ¡No debería haber secretos! Establecer unos grupos de trabajo y fomentar la participación del mayor número de personas dentro de la organización ayudará a que el proceso sea constructivo.

c) Rotura de los grupos cerrados (islotos de gestión):

- La formación de grupos interdepartamentales para tomar decisiones conjuntas sobre el nuevo modelo de gestión evitará tensiones y malentendidos, especialmente en lo que se refiere a la asignación de responsabilidades y funciones.

d) Hacer que el personal vea a la organización como una única entidad enfocada hacia el cliente y no como un conjunto de funciones separadas.

e) Establecimiento de objetivos realistas:

- El análisis de los objetivos preexistentes para cada sistema de gestión individual debe llevar a la definición de objetivos coherentes que deben ser acordados por todas las partes implicadas.

- Debe considerarse incluso la necesidad de priorizar objetivos sobre ciertas cuestiones (calidad, seguridad y salud...) en detrimento de otros en función de la situación de la organización y de las exigencias del mercado y de los clientes, y, por lo tanto, de la estrategia global de la organización. Priorizar un tipo de objetivos sobre otros en un determinado momento no debe considerarse como una devaluación de la gestión de ninguna área.

### Y finalmente, la certificación

Tal y como se indicó anteriormente, PAS 99 es una especificación de requisitos auditables y, por lo tanto, con posibilidad de certificación de su conformidad.

En la actualidad, el proceso de certificación conforme a PAS 99 implica:

- La auditoría de los seis requisitos comunes a los sistemas de gestión establecidos por PAS 99.
- La auditoría de los requisitos diferenciados para los sistemas de gestión específicos (calidad, medio ambiente, etc.).
- La Certificación de la Gestión Integrada sólo se concederá si la organización supera satisfactoriamente de los sistemas de gestión individuales así como de los requisitos de PAS 99. ■