

Guía para documentar procesos en forma narrativa

L.A. Heidi Alejandra Pérez Vera

*Dirección General de Cómputo y de Tecnologías de Información y
Comunicación, UNAM*

heidipv@unam.mx

La documentación de procesos es una actividad fundamental dentro de cualquier organización, soporta su operación diaria y permite optimizar actividades y recursos asociados. Se convierte en una actividad sustantiva cuando se busca automatizar actividades, reorganizar personal o áreas funcionales, mejorar el desempeño, cumplir algún requerimiento normativo, preservar el conocimiento de la organización o simplemente poner un poco de orden para comprender el contexto vigente. En una organización siempre existen procesos, estén o no documentados, sean los idóneos o no; por lo tanto, siempre es un primer paso contar con una base documental que permita formalizar, comunicar y mejorar el expertise de cualquier organización.

Todo esto suena muy bien, pero el reto comienza una vez que se toma la decisión de documentar procesos. Por dónde comenzar, a quién involucrar, cómo redactarlos, cuáles son los elementos por incluir, cuánto detalle se debe integrar, son sólo algunas de las muchas interrogantes. Es por lo anterior, que se elaboró esta guía para documentar procesos de forma narrativa. Aquí se incluyen algunos de los elementos mínimos indispensables a considerar cuando te encuentras ante el reto de documentar un proceso.

Objetivo de la guía

Proponer un conjunto de pasos que permitan al lector documentar cualquier proceso de su organización, considerando los elementos mínimos indispensables para generar un producto aceptable el cual cumpla con las buenas prácticas del modelado de procesos.

Alcance

Esta guía considera prácticas elementales para obtener un proceso documentado en forma narrativa con los elementos mínimos indispensables. El contenido de esta guía apoya las actividades de mejora interna que se emprendan y no se contraponen con lo estipulado en el documento institucional *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimiento*, emitido por la Dirección General de Presupuesto, sino la complementa y busca compartir prácticas afines.

1. Conceptos básicos

En esta sección se incluyen algunos conceptos básicos que se recomienda comprender antes de comenzar con el modelado de procesos porque al tenerlos claros se facilita en gran medida el desarrollo de la actividad. Al mismo tiempo, se busca homogeneizar términos que permitan a los interesados acotar el alcance de la iniciativa que desean emprender y comunicar con eficacia los resultados por obtener y los productos por generar.

- Actividad

Son aquellas acciones que dentro de un proceso transforman las entradas en salidas.

- Controles

Son actividades inmersas en el proceso que aseguran que el resultado del proceso sea predecible, estable y consistente. Estas actividades pueden provenir del interior o exterior de la organización. Ejemplos: aprobaciones, validaciones, vistos buenos, entre otros.

- Datos

Información que se utiliza o que se crea como resultado de las actividades de un proceso.

- Dueño del proceso

Persona responsable de la operación diaria del proceso, puede ser un supervisor, jefe de departamento, líder de proyecto, entre otros.

- Entrada

Es aquello que es transformado por un proceso en el producto final o servicio requerido por el usuario. Las entradas pueden ser tangibles o intangibles y son el disparador de las actividades en un proceso. Ejemplos: solicitudes escritas, formatos, oficios, correos electrónicos, solicitudes verbales, entre otros.

- Participante

Personas, grupos o áreas funcionales involucradas en la ejecución de las actividades de un proceso. Pueden ejecutar todas o unas cuantas actividades y ser internos o ajenos a la organización.

- Proceso

Consiste en un conjunto de actividades vinculadas que se realizan para transformar entradas en salidas. Los procesos se relacionan entre sí. La conexión se da a través de los productos que se generan como resultado de la ejecución de sus actividades (salidas). Es por lo anterior que los productos de salida de un proceso son la entrada que dispara las actividades de otro proceso. Los procesos describen un orden específico de actividades en un período determinado.

- Recursos

Son todos los insumos de los que un proceso debe echar mano para convertir las entradas en salidas. Ejemplo: sistemas informáticos, equipo de cómputo, documentos, conocimientos, experiencia, entre otros.

- Salida

Pueden ser productos, servicios o información que se genera como resultado de las actividades de un proceso.

- Subproceso

Es una abstracción de un conjunto de actividades inmersas en el desarrollo de un proceso y para evitar la complejidad, en muchos casos, son documentadas de forma separada para facilitar su consulta.

- Usuario

Persona, grupo o área funcional que obtiene un beneficio de las salidas que se generan con el proceso. Los usuarios pueden ser internos o ajenos a la organización dueña del proceso.

¿Qué necesito para iniciar?

A. Identifica a los expertos en el proceso que quieres documentar

Tú puedes ser ese experto si el proceso que vas a documentar es parte de las actividades que desarrollas de forma cotidiana, pero en el caso de que te asignen la misión de documentar un proceso que sea totalmente desconocido para ti, el primer paso siempre es acercarte a los expertos que posean un conocimiento profundo sobre el proceso que vas a documentar.

B. Acuerda reuniones con los expertos y prepárate para ellas

En el punto anterior, se enfatizó la importancia de recopilar información con los expertos, sin embargo, ellos no pueden descuidar sus actividades cotidianas, de ahí que solicites un espacio de su tiempo para que te proporcionen información y aclaren dudas.

La metodología que utilices va a depender totalmente del contexto de la organización y de la disponibilidad del personal. Si el proceso involucra a varias personas o tienes la disponibilidad de contar con más de un experto, es conveniente que establezcas reuniones de trabajo con ellos. Si el experto se acota a una sola persona, las sesiones de trabajo serán individuales.

Es recomendable que previo a estas reuniones realices una investigación preliminar con la finalidad de localizar información que te oriente. No tiene que ser exhaustiva, sin embargo, mientras más informado estés podrás sacar mejor provecho de las reuniones. Los sitios web de las organizaciones suelen ser una de las fuentes primarias de información, puedes localizar desde organigramas, manuales de organización, descripciones funcionales, descripción de roles y puestos, entre otras. Recuerda que cualquier información puede ayudarte para documentar el proceso.

C. Identifica los mecanismos para recopilar la información

Para aprovechar al máximo la sesión, es recomendable que con antelación hagas llegar a los expertos un cuestionario con preguntas generales o dudas que te interese aclarar, esto será de utilidad para que ellos tengan un antecedente sobre la información de tu interés y te permitirá optimizar el tiempo de la reunión. Si bien muchas de las actividades para recopilar información están sujetas a la disponibilidad de los expertos puedes apoyarte de entrevistas y cuestionarios que son dos de los mecanismos más utilizados para recopilar información.

D. Revisa y analiza la información recopilada

Una vez que cuentes con tu insumo de información organízala, analízala y entiéndela. Si de estas actividades te surgen dudas, es totalmente normal, inclusive es lo esperado. No olvides aclarar con los expertos cualquier inquietud en cuanto te sea posible. En la medida que mejor entiendas el proceso, podrás documentarlo con mayor precisión y facilidad.

E. Elige o diseña una plantilla

Los elementos que integran un proceso van a tener una relación con el nivel de madurez de las prácticas que se llevan a cabo en la organización. Si la intención de documentarlo está asociada con dar cumplimiento a un estándar o normatividad, se deben incluir los elementos que satisfagan los requisitos estipulados. Los elementos incluidos en un proceso dependen en gran medida de las necesidades de la organización. Se puede comenzar con una definición de procesos muy básica y fortalecerla conforme las prácticas y la organización maduran. Los elementos mínimos que la documentación de un proceso debe considerar son los siguientes:

- Título del proceso
- Objetivo
- Entradas y salidas
- Desglose de las actividades
- Participantes encargados de la ejecución de las actividades

Título del proceso	
Objetivo:	
Entradas	Salidas
Participantes	Actividades

Figura 1. Elementos a considerar en la plantilla

3. *Pasos para documentar un proceso en narrativa*

La documentación en forma de narrativa de un proceso consiste en la descripción paso a paso de las acciones realizadas por los colaboradores en la que toman como insumo las entradas del proceso para producir las salidas. La documentación de procesos debe incluir los siguientes pasos:

A. Título del proceso

Se recomienda que se defina a través de un verbo y que el enunciado haga referencia de forma general al conjunto de actividades del proceso. Es importante considerar que el título sea significativo para el lector y le dé una idea sobre el contenido del proceso.

Ejemplos: atención a clientes, gestión de proyectos de TIC, generación de los respaldos semanales, entre otros.

B. Objetivo

Se forma con un enunciado que exprese los resultados que se desean obtener a través de la ejecución de las actividades. Dicho de otra forma, establece la razón de ser del proceso.

Algunas pautas para formular un objetivo se enlistan a continuación:

- Iniciar con un verbo en infinitivo.
- El texto debe responder a las siguientes preguntas: qué, para qué y para quiénes.
- Buscar que la redacción sea clara y concisa. Es recomendable que la extensión no sea mayor a cinco renglones.

Ejemplo: Medir la satisfacción del cliente para analizar información que permita al Consejo Directivo tomar decisiones respecto a la calidad de los servicios que se proporcionan.

C. Identificar las entradas del proceso

Son aquellos elementos que detonan las actividades de un proceso, pueden ser tangibles o intangibles. En lo que respecta a su documentación, en la mayoría de las ocasiones se identifican como un sustantivo.

Ejemplos: solicitud de..., convocatoria para..., oficio de..., circular..., entre otros.

D. Definir a los responsables de las actividades

Son los actores que ejecutan las actividades del proceso. Dependiendo del alcance del proceso, los participantes pueden identificarse de forma general como un departamento, unidad de negocio, división, grupo de trabajo, entre otros, o bien de forma detallada con la identificación de un puesto o rol en específico.

Es importante considerar que al documentar a los responsables de las actividades no se debe asociar el nombre de la persona, los procesos siempre van asociados a las estructuras organizacionales o puestos no a personas específicas.

Ejemplos:

- Nombre del departamento encargado de la actividad

Responsable	Actividad
Departamento de Proyectos Digitales	1. Recibir la solicitud de servicio del usuario y verificar el registro en la bitácora.

- Nombre del puesto que realiza la actividad

Responsable	Actividad
Jefe de la Sección Académica	1. Recibir la solicitud de servicio del usuario y verificar el registro en la bitácora.

E. [Definir las actividades](#)

La definición de las actividades es uno de los puntos críticos al documentar un proceso porque ahí se incluye gran parte del conocimiento de la organización. Cuando se documentan las actividades es necesario prestar atención al orden y secuencia, así como a elementos específicos que se deben considerar para obtener un resultado. Siempre considera que al documentar las actividades del proceso no debes dar por sentado que todas las personas dentro de la organización conocen y dominan el proceso. Procura, en la medida de lo posible, incluir detalles y documentar las actividades pensando en que el lector nunca las ha realizado y que el proceso es su guía para lograr el objetivo establecido.

Un punto básico para saber cuáles son las actividades que se deben incluir en el proceso consiste en analizar y documentar todas aquellas que, de no realizarse, impedirían la obtención de la(s) salida(s) esperada(s). Aquellas actividades que no son vitales para generar la salida se deben omitir. Una vez hecha esta selección de actividades, el siguiente paso consiste en documentarlas en orden secuencial aunque en la realidad se puedan realizar al mismo tiempo. Lo que buscamos es dar orden y claridad al lector, de la mano de este paso cada actividad debe estar asociada a un responsable, el cual será el encargado de ejecutarla.

Ahora pasemos al punto de la redacción, algunas recomendaciones que se deben considerar se enlistan a continuación:

- Mantener un estilo de redacción uniforme en cada actividad. La forma en la que se comunican las actividades debe ser sencilla y clara para que el lector pueda desarrollarlas y no dar pie a suposiciones o interpretaciones sobre cómo ejecutarlas. Es recomendable iniciar el enunciado con un verbo en infinitivo.

Ejemplos:

- Integrar el expediente con los resultados de la evaluación de cada alumno.
- Gestionar los permisos de acceso para cada uno de los usuarios del sistema.
- Revisar que las firmas autógrafas del líder de proyecto y del gestor del convenio se integren en el oficio de entrega.

- Si la actividad se realiza en una ventana de tiempo, es necesario incluir esta información en la redacción.

Ejemplos:

- Elaborar informes semanales con los resultados de las visitas a los Centros de Salud de la zona.
- Verificar la aprobación del pago 24 horas después de recibir la notificación por correo electrónico.
- Solicitar la devolución de la inscripción después de 3 días hábiles posteriores a la confirmación telefónica.

- Cuando es necesario para la ejecución de la actividad el uso de una herramienta tecnológica, se debe incluir como parte de la descripción de la actividad.

Ejemplos:

- Incorporar los datos personales del paciente en el *Sistema de ingreso hospitalario*.
- Firmar las actas de calificaciones empleando su *firma electrónica*.
- Ingresar a las instalaciones del Centro de Datos tecleando su *clave de acceso* en el dispositivo habilitado en la entrada principal.

- Es necesario considerar como parte de la redacción de la actividad si existen condiciones físicas o de trabajo que se deban tomar en cuenta.

- Ingresar a las instalaciones con cubre bocas y aplicar sanitizante.
- Verificar que la temperatura máxima en el centro de datos no supere los 27°C.
- Ingresar a las instalaciones portando en un lugar visible el gafete que lo acredita como empleado.

- La numeración de las actividades debe ser con números arábigos enteros.
Ejemplos:
 1. Entregar al responsable del programa de becas el historial académico sellado por la sección de servicios escolares de la facultad en la que está inscrito.
 2. Incorporar las 4 fotografías de acuerdo con las especificaciones solicitadas en la convocatoria.
 3. Verificar que la documentación de cada expediente se encuentre actualizada.

- Es recomendable que al redactar la actividad se cuide la complejidad. Una recomendación es no incluir demasiadas acciones en un paso.

Ejemplo:

Actividad redactada de manera compleja

1. Verificar la vigencia de contratación del usuario y actualizar sus datos en el sistema para enrolar sus huellas digitales para gestionar el acceso a las instalaciones.

Actividad desglosada para facilitar la lectura

1. Verificar la vigencia de la contratación del usuario.
2. Actualizar los datos en el sistema.
3. Enrolar sus huellas digitales.
4. Gestionar el acceso a las instalaciones.

Si las actividades son simultáneas y se consideran sencillas es posible documentarlas en un sólo paso.

Ejemplo:

1. Ingresar a la plataforma y verificar las credenciales asignadas.
 2. Presentar la solicitud y anexar el historial académico.
 3. Revisar y actualizar la información de la ficha de datos personales.
- Las decisiones son puntos relevantes a documentar y consisten en el punto de un proceso donde se presenta una bifurcación de varias vías. Un aspecto similar es cuando las actividades presentan alternativas al flujo principal del proceso. En ambos casos, se debe indicar dentro de la narrativa, la forma más sencilla para mostrar estas características es a través del uso de numeración con decimal.

Ejemplo:

En un proceso de pago a proveedores, se produce un punto de decisión respecto a la suficiencia de recursos financieros. La pregunta es ¿se cuentan con recursos financieros suficientes para pagar al proveedor? En caso afirmativo, el proceso se bifurca para realizar la transferencia bancaria al proveedor, si no, el proceso se bifurca para solicitar un crédito al proveedor.

1. Realizar la solicitud de orden de compra
 - 1.1 Se cuenta con recursos financieros suficientes. Continuar con la actividad 2
 - 1.2 No se cuenta con recursos financieros suficientes. Continuar con la actividad 3
2. Efectuar la transferencia bancaria al proveedor
3. Solicitar un crédito al proveedor

- Incorporar actividades de control

En la narrativa del procedimiento se deberán incluir actividades cuyo propósito sea verificar que el resultado del proceso sea consistente.

Ejemplo:

- Revisar la conformidad de la evidencia remitida por las entidades universitarias e integrarla en cada expediente.
- Solicitar el Vo.Bo. de la Secretaría Administrativa para proceder con el pago al proveedor.
- Verificar la funcionalidad del Módulo Bitácora de acuerdo con lo especificado en la normatividad aplicable y en la especificación de requerimientos de software.

- Llamadas a un subproceso o a otro documento.

Un principio útil al documentar un proceso es mantener una redacción sencilla y clara. Una práctica que apoya este principio consiste en hacer referencia a un documento (manual, política, normatividad, subproceso, entre otros) al documentar una actividad.

Esto evita que se duplique información y que el lector pueda encontrar mayor detalle que complemente la actividad al consultar la referencia indicada.

Ejemplo:

1. Revisar las Políticas y Normas de Operación presupuestal del año en curso, e identificar reglas específicas para el ejercicio de recursos para la adquisición de equipo de cómputo y periféricos.
2. Realizar una transferencia de recursos hacia la partida presupuestal. Continuar con la actividad 1 del *subproceso Transferencia de recursos a las partidas presupuestales*.

- Finalizar el proceso

Cuando se documenta una decisión, algunas actividades ya no tienen una continuidad dentro del flujo del proceso, es decir finalizan el flujo del proceso. Es importante resaltar que esto ocurre cuando se documentan decisiones, lo que significa que un flujo puede concluir y el otro tener continuidad con actividades subsecuentes. Es importante indicar en la narrativa cuando esta situación se presenta, por lo que se recomienda incluir la leyenda FIN DEL PROCESO, ésta indica al lector la conclusión de las actividades.

Ejemplo:

1. Ingresar a <https://www.software.unam.mx> y verificar si el software requerido está disponible.
 - 1.1 El software cuenta con licencia institucional, proceder a su obtención.
FIN DEL PROCESO.
 - 1.2 El software no cuenta con licencia institucional, generar en el sitio el *Certificado de no disponibilidad*. Continuar con la actividad 2.

F. Establecer las salidas

El resultado de la ejecución de las actividades debe producir salidas. La naturaleza de las salidas puede variar desde un servicio a un producto, pueden ser tangibles o intangibles. La mayoría de las ocasiones las salidas de un producto son las entradas de otro proceso. De igual forma, pueden estar dirigidas al interior o exterior de la organización.

Es importante marcar la diferencia entre las salidas de un proceso y los productos intermedios. Como se mencionó con anterioridad una salida es el resultado de la ejecución de las actividades y un producto intermedio se realiza como apoyo para la generación de las salidas.

Ejemplos:

Salidas	Productos intermedios
<ul style="list-style-type: none">• Software	<ul style="list-style-type: none">• Prototipos• Diagramas• Pruebas de integración
<ul style="list-style-type: none">• Material de capacitación	<ul style="list-style-type: none">• Lista de referencias• Diseño gráfico• Revisiones

G. Para finalizar

Documentar un proceso es la base fundamental para mejorarlos, por lo tanto, sé consciente que si es la primera vez que realizas este ejercicio es muy probable que en un futuro tengas que aplicar ajustes y correcciones. Esto es conocido como mejora de procesos y se trata de una práctica saludable porque significa que tu proceso está vivo y está aportando valor dentro de la organización.

Un proceso es un documento vivo que por su naturaleza debe actualizarse para responder a las necesidades de la organización y sobre todo de la gente que lo opera. Por lo anterior, se recomienda someterlo a revisiones periódicas para que el contenido sea vigente y refleje la operación real a la que se refiere.

Los procesos son documentos que deben estar a la mano de las partes interesadas y sobre todo del personal que lo opera, por lo anterior, es una buena práctica determinar una ubicación (física o digital) accesible para que todos los involucrados puedan consultarlos. De igual forma, es recomendable que exista un dueño por cada proceso quien será el encargado de actualizarlo y aclarar dudas. Es altamente recomendable que el dueño sea uno de los expertos para que cuente con el conocimiento y experiencia para fortalecerlo en un futuro.

Si aún consideras que la documentación de procesos no es importante, sólo lee los siguientes enunciados para que tengas presente lo que puede hacer por tu organización:

- Contar con insumos para mejorar los procesos documentados.
- Son un elemento que te permite entrenar a otros colaboradores.
- Preservan y fomentan el conocimiento de la organización.
- Ayudan a mitigar los riesgos y mantener la operación consistente.

Referencias

Boutros, T. & Cardella, J. (2016). *The Basics of process improvement*. Estados Unidos de América: CRC Press.

Jacka, J.M & Keller, P.J. (2009). *Business Process Mapping. Improving Customer Satisfaction*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

CRÉDITOS

DGTIC-UNAM

Elaborado por: L.A. Heidi Alejandra Pérez Vera

Revisión técnica: Mtra. María Teresa Ventura Miranda

Revisión de estilo: Pamela Valdés Reséndiz

Autorización de publicación: Dra. Marcela J. Peñaloza Báez

Dirección de Colaboración y Vinculación, 2021