

# La gestión de documentación de procesos

Por *Rosa Adelina Mateo, Susana Gabriela Spasaro, Gabriela Cecilia Tasca, Fernando Lapetina, Valeria Cecilia Llana y Carlos Andrés Armano*

**Una “comunidad de práctica” formada por profesionales de diferentes empresas recopiló recomendaciones para la planificación, implementación, control y mejora de una buena práctica de esta especialidad en la industria del petróleo y del gas**

**E**ste trabajo es el resultado de una experiencia real de gestión del conocimiento, desarrollado en el marco de una comisión de estudio generada a partir de una iniciativa de integrar un foro de discusión, en relación con la gestión de documentación de procesos.

Esta “comunidad de práctica” se conformó con profesionales de las empresas Pan American Energy, Petrobras Energía, Pluspetrol, Total Austral e YPF.

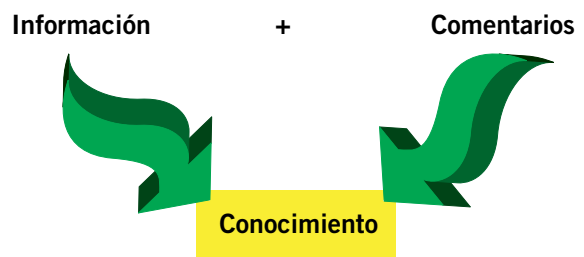
El estudio presenta recomendaciones para la planificación, implementación, control y mejora de una buena práctica de gestión de documentación de procesos en la industria del petróleo y del gas.

con objetivos compartidos, lo cual se constituye en un marco claro para el aprendizaje.

El proceso de identificar el conocimiento en las organizaciones adquiere cada vez mayor relevancia. La información se transforma en conocimiento por acción de las personas, pudiendo ser tácito o explícito.

## Un marco para el aprendizaje

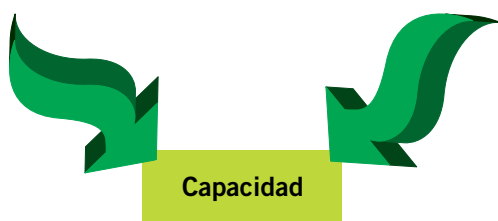
En la gestión de documentación de procesos hemos identificado la necesaria participación de las personas,



Una vez identificado el conocimiento en la organización, este crece y se multiplica en la medida en que se lo utiliza.

La información se traduce en conocimiento, el cual, sumado a la retroalimentación, concluye en la comprensión. A su vez, la comprensión, unida a la práctica bajo directrices y a una adecuada planificación, desemboca en la capacidad, en el “saber hacer”.

### Comprensión + Directrices + Uso y programación



El individuo, a través de la experiencia, crea “conocimiento tácito”, el cual conceptualiza, lo convierte en “explícito individual” y, al compartirlo dentro de la organización, deviene “conocimiento explícito social”.

En este sentido, la gestión de documentación de procesos facilita la identificación, la preservación y el desarrollo del conocimiento explícito dentro de las organizaciones y alimenta la biblioteca de conocimientos expresados a través de dichos documentos, administrando la base documental, garantizando la coherencia entre estructura y procesos; y contribuyendo a la mejora continua de estos.

Es por esto por lo que reconocemos a la gestión de documentación de procesos como un proceso de apoyo clave en una organización, con un concreto aporte a la gestión del conocimiento y a los activos intangibles.

## Interrelaciones

La actuación de las personas en la organización es indispensable para una adecuada interrelación entre la gestión documental, la gestión de la información y la gestión del conocimiento.

#### Instancias de la gestión de documentación de procesos donde se verifica una gestión del conocimiento:

- Captación de conocimientos e intereses comunes sobre un mismo tema (en relación con el proceso que se va a documentar).
- Adquisición de los conocimientos durante el trabajo en equipo.
- Estructuración y documentación de conocimiento acordado, aceptado.
- Detección de referentes que poseen el conocimiento de materias específicas.
- Difusión y uso del conocimiento, a partir de la comunicación y puesta en vigencia de los documentos.

## Un aporte a la gestión del conocimiento

La gestión de documentación de procesos de una organización implica un proceso de conversión del conocimiento de tácito a explícito, ya que:

- Genera una base informativa cuyo acceso generalizado facilita el conocimiento de los procesos (conocer el qué, el quién, el cómo, el cuándo y el por qué).
- Permite a los usuarios de la base proponer cambios o iniciativas de mejora, motivándolos a compartir el conocimiento.
- La documentación facilita la libre transmisión del conocimiento en el tiempo.
- El conocimiento volcado en la base documental de procesos es trazable, y conserva la historia de su evolución.
- Con la documentación de los procesos se enfatiza la necesidad de contar con el conocimiento explícito, por sobre el conocimiento tácito que reside en las personas.
- La documentación de procesos es condición esencial para los sistemas de gestión de calidad.

## Cómo hemos gestionado el conocimiento en la comisión

El trabajo en la comisión se dividió en las siguientes etapas:

- I. Diagnóstico y relevamiento (cada ítem es una instancia diferente).
- II. Objetivos y alcance del estudio.
- III. Aspectos generales.
- IV. Aspectos específicos.

### I. Diagnóstico

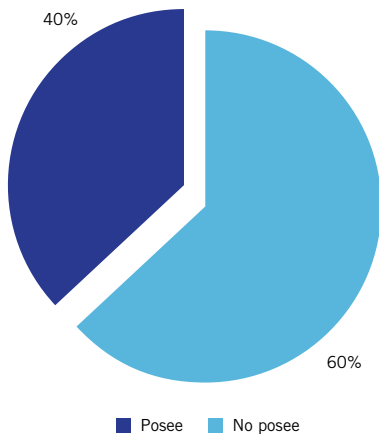


A partir del estudio comparativo desarrollado por el equipo de especialistas integrantes de esta comisión, pudimos advertir la complejidad de la temática, ya que al establecer un marco de trabajo, se puso en evidencia la interacción de distintos factores impactados dentro de la organización (objetivos organizacionales, procesos, documentación, gestión del conocimiento, base documental, mejora continua, entre otros). A esta complejidad se le sumaba la diversidad de abordaje que de un mismo tema tienen las organizaciones de acuerdo a sus culturas.

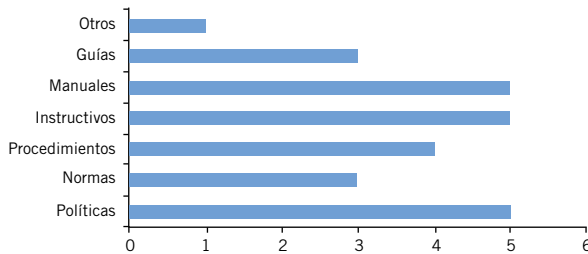
Surgen así distintas oportunidades de mejora vinculadas con la integración del proceso de gestión de documentos con otros procesos de la organización, lo que colabora con la eficiencia y resultados esperados.

## I. Relevamiento

Tomando una muestra de empresas pertenecientes a la industria, a través de un cuestionario, se han obtenido datos que fueron compilados, que muestran información de base para el análisis y desarrollo de temas relacionados con la gestión de documentación, incluyendo la gestión del conocimiento. Los siguientes gráficos muestran algunas de las variables medidas que relacionan ambas gestiones:



Sistema informático



Tipos de documentos

## II. Objetivos y alcance del estudio

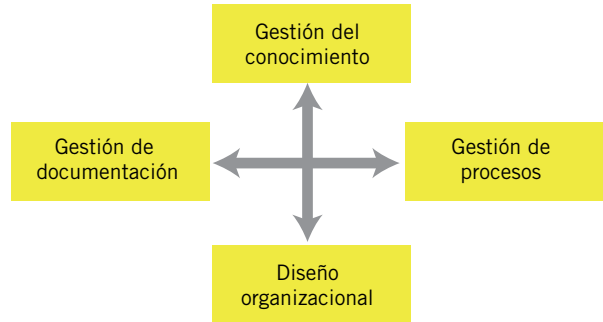
El objetivo encarado fue proponer recomendaciones para una buena práctica de gestión de documentación de procesos en la industria del petróleo y del gas, gestión que requiere un abordaje según el ciclo PDCA (por su sigla en inglés, se traduce como: planificar, hacer, controlar, actuar) que permite la mejora continua del proceso a partir de la planificación, implementación y revisión de los documentos que regulan el desarrollo de las actividades de la organización.

## III. Aspectos generales

Dentro de los aspectos generales, que son los que establecen un marco referencial para el proceso de gestión de documentación, se identificó la necesidad de:

- Gestionar una única base documental, contribuyendo al cumplimiento de objetivos organizacionales y a la difusión interna del conocimiento; esto asegura:
  - el diseño y la implementación de una metodología de documentación de procesos, definiendo estrategias orientadas al conocimiento;
  - la administración de la base documental detectando necesidades de actualización;

- la contribución a la mejora continua de los procesos;
- la coherencia entre estructura y procesos; y de los procesos entre sí (enfoque sistémico);
- la detección de oportunidades de mejora y vacíos en la documentación de procesos para activar su planificación, implementación y seguimiento;
- evitar reprocesos a través del conocimiento que fluye en la organización.
- Desarrollar una visión integral y objetiva, reconociendo la estrecha interacción entre:



- Elaborar un tablero de control.

Algunos de los indicadores recomendados (o KPI, por su sigla en inglés: *Key Performance Indicators*) que surgieron del análisis fueron:

Indicador	Cálculo
1) Consulta de documentos	Cantidad accesos Período de tiempo
2) Revisión de documentos	Cantidad documentos revisados Total de documentos activos
3) Documentos vencidos	Cantidad documentos vencidos Total documentos vencidos
4) Documentos en elaboración	Cantidad documentos en elaboración > 120 días Total documentos elaborados
5) Documentos implementados (plan)	Cantidad documentos instrumentados Total documentos solicitados
6) Grado de avance de documentos no implementados (plan)	Porcentaje de avance
7) Documentos no conformes con los criterios de verificación	Porcentaje de hallazgos Total documentos emitidos

## IV. Aspectos específicos

En el análisis de aspectos específicos en la gestión de documentación algunas de las prácticas recomendadas identificadas fueron:

- 1) Conveniencia de documentar.
- 2) Integridad y seguridad de la base documental.
- 3) Interrelación con procesos.

- 4) Participantes en la elaboración de los documentos.
- 5) Propietarios de un documento de un proceso.
- 6) Gestión de los cambios o revisiones.

#### 1) Conveniencia de documentar

La conveniencia de documentar estará dada por:

- Documentar todos los procesos críticos que contribuyan o se vinculen con la estrategia para:
  - minimizar riesgos que atenten contra la estrategia de la compañía;
  - cumplir con los requisitos legales, de las partes interesadas y/o de los sistemas de gestión certificados.
- Determinar el límite de despliegue (o el nivel de detalle), teniendo en cuenta los riesgos de documentar en defecto o en exceso.

La documentación en defecto (falta de documentación de procesos críticos y/o insuficiente detalle en procesos documentados) trae aparejada una descripción insuficiente de actividades; indisciplina operacional; duplicación de esfuerzos; vacíos en la cadena de comunicación: responsabilidades y roles difusos y/o ambiguos y todo esto aumenta la posibilidad de cometer errores y la dificultad de verificar cumplimientos, como así también genera imposibilidad de reproducir resultados que aseguren la satisfacción de requisitos de las partes interesadas.

La documentación en exceso (documentación de procesos no críticos y/o detalle innecesario en procesos documentados, etc.) implica mayor tiempo para la capacitación, genera tendencia a la no lectura y no uso, y atenta contra la comprensión y/o entendimiento del proceso.

#### 2) Integridad y seguridad de la base documental

Entre las principales pautas para asegurar la integridad y seguridad de la base documental se han considerado:

- Carácter corporativo del cuerpo de documentos.
- Definiciones en el procedimiento “cero” (o “norma de normas”).
- Alineación, consistencia y sinergia tanto vertical como horizontal.
- Roles y responsabilidades para cada etapa de la gestión de los documentos.
- Criterios de control de documentos.
- Base documental única con criterios uniformes para su administración.
- Permisos de acceso para todos los usuarios según su categoría.
- Registro de editores (creador, aprobador, etcétera).

#### 3) Interrelación con procesos

Las interrelaciones clave identificadas fueron:

- Todos los documentos deben estar relacionados con un proceso definido expresando vínculos entre un proceso y otro/s.
- Integración y consistencia entre el diseño de procesos y la gestión de documentos.
- Consistencia entre las responsabilidades delimitadas en los procesos definidos, sus documentos asociados y las descripciones de puestos (estructura organizacional). La falta de consistencia puede atentar contra el cumplimiento de los procedimientos.

#### 4) Participantes en la elaboración de los documentos

El desarrollo de los documentos debe involucrar a los referentes clave del proceso que se documenta (equipo operativo), asegurando un esquema participativo y de escucha activa. Dentro de este esquema y dependiendo de la temática abordada, es importante incorporar la revisión de las áreas *staff* (Auditoría Interna, Calidad, Seguridad, Medio Ambiente y Salud, Legales, otros), como así también la asistencia de las áreas de gestión de documentos, todas ellas aportando iniciativas de mejoras reales.

#### 5) Propietario de un documento de un proceso

Se establece como criterio básico el de propietario único del documento. En el caso en que la responsabilidad estuviese distribuida o bien no estuviera explícitamente establecida, los criterios para asignar al propietario único, deberían ser los siguientes:

- Criterio de mayor empleo de recursos (será propietario aquel que emplea la mayor cantidad de recursos en el proceso documentado).
- Criterio de mayor responsabilidad o de criticidad de decisiones (será propietario aquel que, por las características del proceso, tuviese la mayor responsabilidad de gestión, abarcando la toma de decisiones críticas vinculadas).
- Criterio de un propietario específico designado a juicio de la Alta Dirección.

#### 6) Gestión de los cambios o revisiones

El principal objetivo de este atributo es asegurar la actualización oportuna de los documentos, lo que permite tener activa la generación de conocimiento.

Entre las acciones que tienden a dicho aseguramiento se pueden resaltar:

- Ejercicio de la propia responsabilidad de actualización de los documentos, que tiene su propietario único.
- Mecanismos tradicionales de control, por ejemplo recomendaciones de auditorías.
- Comunicaciones de los cambios dirigidas a los propietarios de los documentos, por parte de las áreas responsables de gestión del tema que se trate. Por ejemplo: modificación en la estructura organizativa; modificaciones de normas impositivas; cambios en los sistemas de aplicación, etcétera.
- Comunicaciones de los propietarios únicos de documentos de procesos, hacia otros propietarios de procesos relacionados o vinculados.
- Desarrollo de mecanismos de búsqueda de documentos vinculados (por ejemplo: normativa; puestos de estructura) para facilitar su identificación y actualización.

## Conclusiones

Es imprescindible destacar la inevitable relación entre la gestión del conocimiento, la gestión documental, la gestión de las tecnologías, la cultura organizacional y la gestión de los recursos humanos como elementos fundamentales para crear valor en los procesos estratégicos de las organizaciones.

La misión de la gestión de la documentación de procesos es contribuir con el cumplimiento de los objetivos

organizacionales, con un claro aporte al desarrollo y a la difusión interna del conocimiento. A nivel operativo, la gestión de documentación de procesos debe contribuir para incrementar la disciplina operacional, la eficiencia administrativa y asegurar un marco de control razonable en los procesos que generan valor.

Se requiere un abordaje según el ciclo PDCA (por su sigla en inglés, que se traduce: planificar, hacer, controlar y actuar) y para ello se requiere la definición de indicadores propios, para controlar y evaluar el desempeño en la gestión.

La función de coordinación de la gestión de documentación de procesos debería reportar al máximo nivel posible de la organización de forma tal de asegurar una visión independiente y general.

Todos los documentos deben estar relacionados con procesos definidos. Para ello resulta clave que el área que coordina la gestión de documentación de procesos trabaje en forma integrada con las áreas responsables por los procesos, para promover la visión horizontal o cruzada de estos (procesos que recorren o atraviesan distintos departamentos) por sobre la visión vertical de los procesos (procesos ejecutados en línea jerárquica).

Es necesario adecuar la metodología de documentación de procesos a los tiempos actuales, caracterizados por su volatilidad y exigencia de adaptación a cambios continuos. ■

**Rosa Adelina Mateo** es Contadora Pública Nacional por la Universidad de Buenos Aires (UBA); ha sido líder del sector Políticas y Procedimientos de Pan American Energy y actualmente es líder del sector Cost Recovery, en dependencia del Controller.

**Susana Gabriela Spasaro** es Contadora Pública y licenciada en Administración por la UBA. Es parte del staff de la Gerencia de Excelencia Operativa y Coach corporativo en Pan American Energy.

**Gabriela Cecilia Tasca** es licenciada en Administración por la UBA. Es Responsable Corporativo de Procedimientos y Líder del Frente de Procesos y Procedimientos (Proyecto de implementación SAP) en Pluspetrol.

**Fernando Lapetina** es Contador Público por la UBA, se desempeña como Coordinador de Normas y Procesos en la Dirección de Organización, Procesos y Calidad de YPF S.A.

**Valeria Cecilia Llanea** es licenciada en Administración de Empresas por la Universidad del Salvador; forma parte del staff del sector de SOX, Sistemas y Procedimientos de Total Austral.

**Carlos Andrés Armano** es Ingeniero Civil por la UBA, es Consultor de Calidad y parte del staff de la Gerencia Ejecutiva de Calidad, Seguridad, Medio Ambiente y Salud de Petrobras Argentina e integrante de la Junta de Evaluadores de la Fundación Premio Nacional a la Calidad.