
KIT INICIAL DE DOCUMENTACIÓN

Documenta y delega tu primer proceso

El método, la ficha de procedimiento paso a paso y la plantilla del proceso completo — para que la operación deje de vivir en la cabeza de una sola persona.

CONTENIDO

Qué tienes en las manos

Cómo leer este documento

El principio que gobierna todo

Manual que se usa contra manual que se archiva

Antes de empezar: la vista de una página

El método en 6 pasos

Las cuatro reglas de redacción, con ejemplos

Regla 1 • Verbo en presente más complemento, una acción por fila

Regla 2 • Cada fila dice quién, qué y qué evidencia deja

Regla 3 • Las decisiones se escriben con sus dos caminos

Regla 4 • Los números y plazos van en el procedimiento

Diagramar: seis símbolos y nada más

Las tres reglas del buen diagrama

Cómo se lee un diagrama terminado

Los 7 errores que matan manuales

Checklist: tu manual está listo cuando...

La ficha de procedimiento

Proceso, procedimiento y actividad

Los 11 apartados y qué responde cada uno

Encabezado de la ficha

1. Objetivo
2. Alcance
3. Responsables
4. Definiciones
5. Políticas y reglas del procedimiento
6. Desarrollo: el paso a paso
7. Diagrama de flujo
8. Documentos de referencia
9. Formatos y registros
10. Indicadores
11. Control de cambios del procedimiento

El manual de proceso: la vista de conjunto

1. Control del documento

- 1.1 Historial de versiones
- 1.2 Firmas

2. Ficha del proceso

- 2.1 Identificación
- 2.2 Objetivo
- 2.3 Dónde empieza y dónde termina

3. Entradas y salidas

3.1 Requisitos que debe cumplir la entrada

4. Procedimientos que lo componen

4.1 Los puntos de entrega entre áreas

5. Diagrama del proceso

6. Indicadores del proceso

7. Riesgos y controles

8. Interacción con otros procesos

9. Antes de publicar: verifica

Anexo A • Cómo se escribe una actividad

La fórmula de una actividad

Anexo B • Verbos por tipo de actividad

B.1 Recibir e iniciar

B.2 Registrar y documentar

B.3 Revisar y decidir

B.4 Ejecutar y transformar

B.5 Comunicar y cerrar

Anexo C • Verbos y frases que hay que erradicar

C.1 La prueba del semáforo

Anexo D • Glosario del sistema documental

D.1 Documentos

D.2 Control y responsabilidad

D.3 Medición

D.4 Diagramas

Anexo E • Plantilla de glosario para tu documento

¿Y si mi meta es ISO 9001?

Preguntas frecuentes

Y ahora qué sigue

El kit completo

Si lo que te falta no es un documento

Qué tienes en las manos

Todo lo necesario para dejar documentado **un procedimiento que puedas delegar** y el proceso completo al que pertenece: el método para levantarlo, la ficha por llenar actividad por actividad, la plantilla del proceso para la vista de conjunto y el vocabulario para redactarlo sin ambigüedades. No es un resumen ni una muestra: es todo lo que necesitas para terminar el primero.

PARTE	QUÉ CONTIENE	CUÁNDO LA USAS
Primera · El método	El principio que gobierna todo, el mapa de procesos, los 6 pasos, las 4 reglas de redacción, los 6 símbolos para diagramar y los 7 errores que matan manuales	De principio a fin
Segunda · La ficha de procedimiento	Los 11 apartados por llenar, con la tabla de desarrollo paso por paso: quién hace qué, con qué criterio decide y qué evidencia deja	Pasos 3 a 5
Tercera · El manual de proceso	La vista de conjunto cuando varios procedimientos forman una cadena: dueño, límites, entradas y salidas, entregas entre áreas, indicadores y riesgos	Cuando el problema está en los cruces entre áreas
Anexos · El vocabulario	La fórmula de una actividad, los verbos por tipo, las frases que hay que erradicar y el glosario del sistema documental	Mientras redactas

El compromiso: Reserva de 6 a 8 horas repartidas en dos o tres semanas. Al final vas a tener el paso a paso de un procedimiento que hoy solo sabe hacer una persona, y el proceso al que pertenece con dueño, límites, indicadores y las entregas entre áreas documentadas — más una lista, hasta hoy invisible, de todo lo que te falta.

Hasta dónde llega: Este documento trae **una** ficha de procedimiento y **un** manual de proceso por llenar. Lo que no trae es el manual completo que les da casa cuando ya son quince —catálogo, criterios de vigencia, glosario, difusión y verificación—, ni las políticas, ni un manual de ejemplo terminado, ni los formatos de trabajo y el tablero de indicadores. Eso vive en el **Sistema documental de la operación**, el kit completo de 115 páginas que incluye también todo lo de este documento: \$490 MXN, en lp.softgrade.mx/plantilla-manual-procedimientos.

Cómo leer este documento

- Las cajas **azules** explican el porqué de una decisión del método.
- Las cajas **verdes** son atajos probados en campo.
- Las cajas **naranjas** son advertencias: ahí es donde mueren los manuales.
- Los ejemplos de redacción van *en itálicas azules*; los campos que sustituyes con datos de tu empresa van marcados así: **[nombre de la empresa]**.

El principio que gobierna todo

Un manual de procedimientos no se escribe para tenerlo: se escribe para que **una persona competente que no conoce tu empresa pueda ejecutar el procedimiento leyéndolo**. Esa es la prueba de calidad de cada página que redactes; no las páginas acumuladas, ni el lenguaje solemne, ni el exceso de detalle.

Todo lo que sigue existe para pasar esa prueba con el menor esfuerzo posible.

La prueba de calidad: Si un procedimiento solo lo entiende quien ya lo sabe hacer, no está documentado: está transcrito. La diferencia se mide con la prueba del paso 4, no con la opinión de quien lo escribió.

Manual que se usa contra manual que se archiva

DIMENSIÓN	MANUAL QUE SE ARCHIVA	MANUAL QUE SE USA
Alcance inicial	Los 20 procesos de la empresa	De 3 a 5 procedimientos prioritarios
Origen del contenido	Lo que el jefe cree que se hace	Lo que hace quien ejecuta, observado en sitio
Redacción	<i>Se deberá proceder a...</i>	<i>Recibe, verifica y registra...</i>
Responsables	Nombres de personas	Nombres de puestos
Plazos	<i>A la brevedad</i>	<i>En máximo 4 horas hábiles</i>
Evidencia	No se menciona	Cada actividad relevante deja un registro con nombre
Difusión	Se guarda en una carpeta compartida	Se difunde y se firma acuse
Vigencia	Nadie sabe de cuándo es	Versión, fecha y próxima revisión en la lista maestra

La trampa clásica: Casi todos los manuales que mueren lo hacen por la misma razón: se intentó documentar todo de una vez. Se arranca con veinte procedimientos, se abandona en el sexto, y lo escrito queda desactualizado antes de terminar. El método de esta guía está diseñado para evitar exactamente eso.

Antes de empezar: la vista de una página

Todo manual necesita un mapa que ordene qué existe y en qué nivel. Antes de documentar nada, dibuja el mapa de procesos de tu empresa: te dirá cuántos procedimientos vas a tener y en qué orden atacarlos.

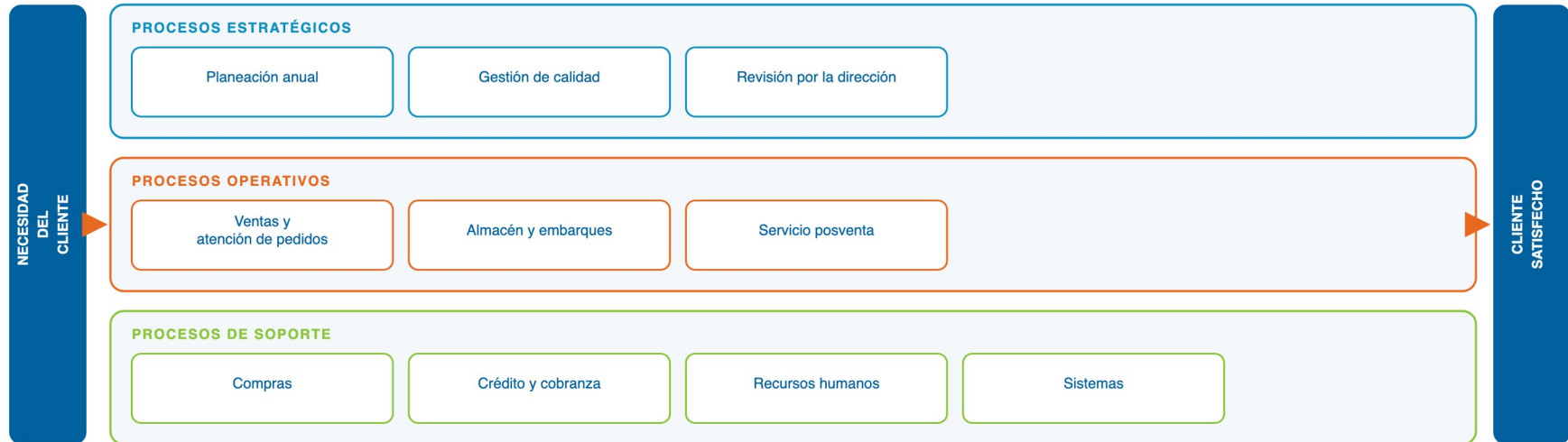
El mapa se arma en tres franjas y se lee de izquierda a derecha: entra la necesidad del cliente y sale el cliente satisfecho.

FRANJA	QUÉ CONTIENE	CÓMO RECONOCERLA
Procesos estratégicos	Planeación, gestión de calidad, revisión por la dirección	Deciden el rumbo; no los toca el cliente
Procesos operativos	Ventas, almacén y embarques, servicio posventa	Generan el valor que el cliente paga
Procesos de soporte	Compras, crédito y cobranza, recursos humanos, sistemas	Habilitan a los demás; sin ellos la operación se frena

Mapa de procesos de nivel 0

Mapa de procesos · Distribuidora Altiplano

Nivel 0 — la vista de una sola página que ordena todo el manual



Cada caja de este mapa se convierte en uno o varios procedimientos documentados.

Los procesos estratégicos dirigen, los operativos generan el valor que paga el cliente y los de soporte habilitan a los demás. Cada caja de este mapa se convierte después en uno o varios procedimientos documentados con la ficha de la segunda parte.

Atajo: Si una caja de tu mapa necesita más de un procedimiento, no la partas todavía: márcala y decídelo en el paso 1, con la matriz de priorización en la mano.

El método en 6 pasos

El método completo cabe en una tabla. Los tiempos son los que toma documentar **un** procedimiento; el segundo siempre cuesta la mitad que el primero.

PASO	QUÉ PRODUCES	CON QUÉ	TIEMPO TÍPICO
1. Prioriza	La lista corta de 3 a 5 candidatos	Una hoja y dos preguntas	2 horas, una sola vez
2. Levanta	Notas de la operación real, paso por paso	Las 5 preguntas del paso 2	1 hora por procedimiento
3. Redacta	La ficha llena, actividad por actividad	Segunda parte de este documento	De 2 a 4 horas
4. Valida	El borrador corregido y firmado	La prueba del nuevo	1 hora más una ronda
5. Publica	Documento difundido con acuse	Lista maestra y acuse	1 hora
6. Mantén	Control de versiones al día	El checklist de esta guía	Media hora al año

Con este método, la primera versión de un procedimiento documentado se termina en una o dos semanas de trabajo repartido, sin parar la operación.

PASO 1

Prioriza: elige de 3 a 5, no veinte

Arma tu **matriz de priorización**: una hoja con todos tus procesos, calificados del 1 al 5 en dos preguntas.

- **¿Cuánto duele hoy?** Errores, retrabajos, quejas de clientes, devoluciones, horas extra.
- **¿Cuánto depende de una sola persona?** Si esa persona se va mañana, ¿qué tan parada se queda la operación?

Multiplica ambas calificaciones y documenta primero los de mayor puntaje. Un proceso con 5 y 5 vale 25 y es tu punto de arranque; uno con 2 y 1 vale 2 y puede esperar seis meses sin que pase nada.

Señales de que un proceso debe entrar a la lista corta

- Alguien dice *eso solo lo sabe hacer Fulano*.
- El mismo error se repite y siempre se resuelve improvisando.
- La capacitación de un nuevo depende de que alguien tenga tiempo de explicarle.
- Hay dinero de por medio: compras, cobranza, inventario, nómina.
- Un cliente ya se quejó dos veces por lo mismo.

✗ Así no: Documentar primero el proceso más fácil de escribir, porque así se avanza rápido. Se avanza en páginas, no en resultados.

✓ Así sí: Documentar primero el proceso que más duele, aunque sea el más enredado. Es el que justifica el esfuerzo ante la dirección y el que da tracción al resto del proyecto.

PASO 2

Levanta la información con quien ejecuta

El procedimiento real vive en la cabeza de quien lo opera, no en la del jefe. Agenda de 45 a 60 minutos con esa persona y llega con estas cinco preguntas por escrito.

Las cinco preguntas que destraban una sesión

- *¿Qué tiene que pasar para que tú empieces?* Te da el evento de inicio.
- *Muéstrame cómo lo haces, paso por paso, como si yo fuera nuevo.* Te da la secuencia de tareas.
- *¿Dónde se atora más seguido? ¿Qué haces cuando pasa?* Te da las decisiones y los caminos de excepción, que es donde casi todos los manuales fallan.
- *¿Cómo sabes que quedó bien?* Te da los criterios de calidad y el registro.
- *¿Qué NO te toca a ti?* Te da los límites con otras áreas.

Cómo conducir la sesión

- Avisa para qué es: para proteger el conocimiento, no para evaluar a nadie. Si la persona cree que la están auditando, te contará la teoría.
- Anota los nombres exactos de sistemas, formatos y campos. *El F-07* no es lo mismo que *el formato de alta*.
- Pregunta por los números: cuántas veces al día, cuánto tarda, desde qué monto se necesita autorización.
- Cierra repitiendo el procedimiento en voz alta con tus palabras y deja que te corrijan.

Observa la ejecución real al menos una vez. Lo que la gente dice que hace y lo que hace casi nunca coincide, y el manual debe documentar la mejor versión de lo real, no la teoría.

✗ Así no: Levantar el procedimiento por correo, pidiendo que *me mandes cómo lo haces*. Recibirás un resumen de tres renglones sin excepciones ni evidencias.

✓ Así sí: Sentarte junto a quien ejecuta, con el sistema abierto, y recorrer un caso real de principio a fin mientras tomas notas.

PASO 3

Redacta con las cuatro reglas de oro

Llena la **ficha de procedimiento** de la segunda parte de este documento. La calidad del manual se decide en la tabla de desarrollo, y estas cuatro reglas la sostienen. Cada una se desarrolla con ejemplos en la sección siguiente de esta guía.

- **Regla 1.** Verbo en presente más complemento, una acción por fila.
- **Regla 2.** Cada fila dice quién, qué y qué evidencia deja.
- **Regla 3.** Las decisiones se escriben con sus dos caminos.
- **Regla 4.** Los números y plazos van en el procedimiento, no en la memoria de nadie.

Orden de llenado que evita retrabajo

- Primero el objetivo y el alcance: una frase cada uno. Si no puedes escribirlos, el procedimiento está mal delimitado.
- Luego la tabla de desarrollo completa, sin pulir la redacción.
- Después las definiciones, los registros y los indicadores, que salen solos de la tabla.
- Al final el diagrama, que es un resumen de la tabla y no al revés.

Escribe entre 8 y 15 actividades por procedimiento. Con menos de 8 seguramente estás saltándote excepciones; con más de 15 casi siempre hay dos procedimientos disfrazados de uno.

PASO 4

Valida con la prueba del nuevo

Entrega el borrador a alguien que **no** ejecuta ese procedimiento y pídele que lo siga literalmente, sin preguntarle nada a nadie. Cada vez que pregunte *¿y aquí qué hago?* encuentre un hueco.

Cómo se corre la prueba

- Elige a alguien de otra área, con criterio pero sin contexto del proceso.
- Dale solo el documento; ni explicaciones ni accesos extra.
- Anota cada duda sin responderla en el momento: cada duda es una línea por corregir.
- Corrige y repite una vez. Dos rondas bastan; si a la tercera siguen saliendo huecos, el problema es el alcance, no la redacción.

Cuando pase la prueba, pásalo al dueño del procedimiento y a la dirección para firma. El encabezado de la ficha deja el rastro de quién elaboró y quién aprobó, y su apartado 11 el de qué cambió y cuándo.

✓ **Así sí:** *Elaboró: coordinador de compras. Revisó: gerente de administración. Aprobó: dirección general. Fecha: 10/02/2026.*

Tres firmas y una fecha: eso es un documento controlado.

✗ **Así no:** Publicar el borrador *mientras se consiguen las firmas*. Sin aprobación no es el procedimiento oficial, y quien lo incumpla tendrá razón.

PASO 5

Publica y difunde con evidencia

Define el único lugar oficial donde vive el manual; toda copia impresa es copia no controlada y debe decirlo. Difunde cada procedimiento a quienes lo ejecutan y recaba firmas en un **acuse de difusión**: documento, versión, fecha, nombre y firma de cada quien.

- Registra el documento en una **lista maestra** —una sola hoja— con código, versión, fecha y responsable.
- Haz una sesión corta de difusión por procedimiento: 20 minutos bastan si el documento está bien escrito.
- Guarda el acuse firmado junto al expediente de la persona.
- Retira las versiones anteriores de circulación el mismo día.

Sin acuse, ante una auditoría o un conflicto laboral la difusión simplemente no existió.

✓ **Así sí:** *Acuse de difusión del PR-COM-01, versión 1.0, firmado por los 4 integrantes de compras el 15/02/2026.*

✗ **Así no:** *Ya se los mandé por correo a todos*. Un correo enviado no prueba que alguien lo leyó ni que lo entendió.

Lo que aquí se hace a mano: La matriz de priorización del paso 1, la lista maestra del paso 5 y el acuse de difusión los armas tú, en una hoja en blanco. Ya hechos vienen en el **Sistema documental de la operación**: los cinco formatos de trabajo —guion de levantamiento, matriz, lista maestra, acuse y checklist de revisión anual— y la matriz y la lista maestra también en Excel con fórmulas. \$490 MXN, pago único, en lp.softgrade.mx/plantilla-manual-procedimientos.

PASO 6

Mantén el manual vivo

Un manual desactualizado es más peligroso que no tener manual: documenta una realidad que ya no existe y le enseña a la gente que el documento no se respeta.

Los tres disparadores de actualización

- **Cambia el proceso.** Se agrega una autorización, se elimina un paso, cambia un plazo.
- **Cambia el sistema.** Nuevo software, nuevo formato, nueva plataforma de facturación.
- **Cambia la estructura.** Se crea un puesto, se fusionan dos áreas, se reasigna una responsabilidad.

Además, revisa todo una vez al año con el checklist de esta guía y registra cada cambio en el control de versiones: qué cambió, por qué y quién lo aprobó. Una revisión anual calendarizada cuesta media hora por procedimiento; rehacer el manual desde cero cuesta el proyecto completo otra vez.

✓ **Así sí:** *Versión 1.1 · 12/03/2026 · Se agrega la autorización del gerente para compras mayores a \$25,000 MXN · Aprobó: dirección general.*

✗ **Así no:** *Versión 1.1 · Se actualizó el documento.* Dentro de un año nadie sabrá qué cambió ni por qué.

Las cuatro reglas de redacción, con ejemplos

Aquí se decide si tu manual se usa o se archiva. Cada regla viene con el error típico y su corrección, tomados de manuales reales.

Regla 1 • Verbo en presente más complemento, una acción por fila

Una fila, una acción, un responsable. Si necesitas la palabra **y** dos veces en la misma fila, casi siempre son dos filas.

✗ **Así no:** *Se deberá proceder a la recepción y validación correspondiente de la documentación del proveedor para su alta en el sistema.*

✓ **Así sí:** *Recibe los documentos del proveedor y verifica que estén los 4 del checklist F-07.* Fila siguiente: *Da de alta al proveedor en el sistema con los datos del F-07.*

VERBO VAGO	POR QUÉ FALLA	VERBO OPERATIVO
Gestionar	No dice qué se hace ni cuándo termina	Solicita, cotiza, autoriza, registra
Dar seguimiento	No dice con qué frecuencia ni dónde consta	Llama al cliente cada 48 horas y registra la nota en el sistema
Coordinar	No dice quién decide	Convoca, asigna, confirma por escrito
Apoyar	No es una responsabilidad, es una intención	Entrega, revisa, valida

VERBO VAGO	POR QUÉ FALLA	VERBO OPERATIVO
Verificar (a secas)	No dice contra qué	Verifica el material contra la remisión
Se procederá a	Nadie es el sujeto de la frase	El almacenista recibe

Regla 2 • Cada fila dice quién, qué y qué evidencia deja

El responsable se nombra por **puesto**, nunca por persona: los puestos permanecen, los nombres rotan. Y toda actividad relevante deja un rastro que alguien pueda encontrar después.

X Así no: *Se autoriza la compra.* ¿Quién autoriza? ¿Con qué criterio? ¿Dónde consta la autorización?

✓ Así sí: *El gerente de administración autoriza la orden de compra firmándola en el sistema; sin su autorización el sistema no permite enviarla.*

ELEMENTO DE LA FILA	PREGUNTA QUE RESPONDE	EJEMPLO
Responsable	¿Quién lo hace?	<i>Gerente de administración</i>
Actividad	¿Qué hace exactamente?	<i>Autoriza la orden de compra</i>
Criterio	¿Cómo decide?	<i>Compara contra el presupuesto del mes</i>
Registro	¿Qué evidencia queda?	<i>Orden de compra firmada en el sistema</i>
Resguardo	¿Quién la guarda y por cuánto?	<i>Administración, 5 años</i>

Si una fila no deja registro, pregúntate si de verdad importa. Si importa y no deja rastro, ahí tienes un hueco de control.

Regla 3 • Las decisiones se escriben con sus dos caminos

El camino feliz lo adivina cualquiera; el manual existe para el otro. Cada decisión necesita su pregunta cerrada y sus dos salidas etiquetadas, cada una con su destino.

X Así no: *Verifica que el material esté completo.*

✓ Así sí: *Verifica el material contra la remisión: si está completo, firma de recibido y continúa en el paso 6; si hay faltantes, regístralos en el F-12 y notifica a compras el mismo día.*

Atajo: Escribe la decisión como pregunta de sí o no. Si tu pregunta admite tres respuestas, son dos decisiones seguidas, y así deben diagramarse.

Regla 4 • Los números y plazos van en el procedimiento

Los adverbios no se pueden auditar ni exigir. Los números sí.

X Así no: *Responde al cliente a la brevedad posible.*

✓ Así sí: *Responde al cliente en máximo 4 horas hábiles desde la recepción de la queja.*

FRASE QUE HAY QUE ERRADICAR	CON QUÉ SE SUSTITUYE
A la brevedad	En máximo 4 horas hábiles
En tiempo y forma	Antes del día 5 de cada mes, en el formato F-03
De manera oportuna	El mismo día en que se recibe
El área correspondiente	El coordinador de compras
Periódicamente	Cada lunes a primera hora
Montos elevados	Compras mayores a \$25,000 MXN
Se deberá	Recibe, verifica, autoriza
En caso de ser necesario	Si el faltante supera el 5 % de la remisión

Búsqueda rápida: Revisa tu borrador buscando estas frases antes de mandarlo a validar. Es la corrección que más calidad agrega por minuto invertido.

Diagramar: seis símbolos y nada más

Un diagrama no sustituye a la tabla de desarrollo: la **resume**. Sirve para que alguien entienda el procedimiento completo en diez segundos y para detectar a simple vista los cuellos de botella y los saltos entre áreas. Con seis símbolos de la notación BPMN 2.0 documentas prácticamente cualquier procedimiento de empresa.

SÍMBOLO	QUÉ REPRESENTA	CÓMO SE ETIQUETA
Evento de inicio	Qué dispara el procedimiento. Círculo de línea delgada; siempre hay uno	<i>Requisición o punto de reorden</i>
Tarea o actividad	Una acción que alguien ejecuta	<i>Elabora la orden de compra</i>
Compuerta exclusiva	Una decisión con caminos que se excluyen	<i>¿Autoriza la OC?</i> con salidas <i>Sí</i> y <i>No</i>
Compuerta paralela	Dos caminos que ocurren al mismo tiempo y luego se vuelven a unir	Sin etiqueta; se etiquetan las tareas
Flujo de secuencia	El orden: qué sigue después de qué	Solo se etiquetan las salidas de una compuerta

SÍMBOLO	QUÉ REPRESENTA	CÓMO SE ETIQUETA
Evento de fin	El resultado que cierra el procedimiento. Círculo de línea gruesa	<i>Compra recibida y soportada</i>

Atajo: Regla de oro: si tu diagrama necesita más símbolos que estos, probablemente el procedimiento deba partirse en dos.

Los seis símbolos esenciales

Los 6 símbolos que necesitas para diagramar cualquier procedimiento

Notación BPMN 2.0 · con estos seis se documenta el 95 % de los procesos de una empresa



Evento de inicio

Qué dispara el procedimiento. Círculo de línea delgada; siempre hay uno.



Tarea o actividad

Una acción que alguien ejecuta. Redáctala con verbo: «Registra el pedido».



Compuerta exclusiva

Una decisión con caminos que se excluyen. Etiqueta cada salida (Sí / No).



Compuerta paralela

Dos caminos que ocurren al mismo tiempo y luego se vuelven a unir.



Flujo de secuencia

El orden: la flecha indica qué sigue después de qué.



Evento de fin

El resultado que cierra el procedimiento. Círculo de línea gruesa.

Regla de oro: si tu diagrama necesita más símbolos que estos, probablemente el procedimiento deba partirse en dos.

Con estos seis se documenta la gran mayoría de los procesos de una empresa. Pega esta leyenda al inicio de tu documento: quien lo lea entenderá cualquier diagrama sin que nadie se lo explique.

Las tres reglas del buen diagrama

1. **Un carril por responsable.** Cada fila horizontal es un puesto o área. Así se ve de inmediato cuántas veces el trabajo salta de manos, que es donde se pierde el tiempo y se caen las cosas.
2. **Etiqueta las dos salidas de cada decisión.** Un rombo sin *Sí* y *No* obliga a adivinar. Y el camino de excepción merece verse distinto del camino feliz.
3. **Numera las tareas igual que la tabla.** El diagrama y el desarrollo deben poder leerse en paralelo; los números son el puente.

Cómo se lee un diagrama terminado

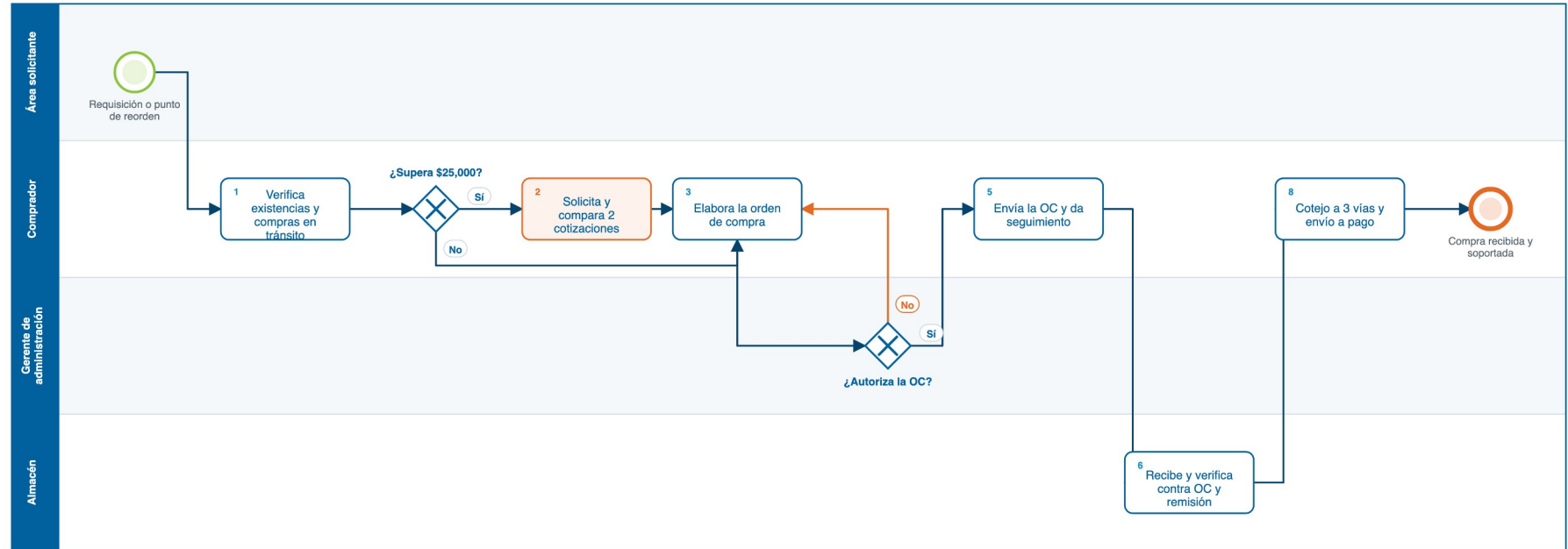
El diagrama de la página siguiente es el procedimiento de compras de una empresa ficticia, documentado con este método. Vale la pena estudiarlo con esta lista en la mano, porque muestra las cuatro reglas de redacción convertidas en dibujo.

- **Cuatro carriles, cuatro responsables:** área solicitante, comprador, gerente de administración y almacén. Se ve de un vistazo que el trabajo cambia de manos cinco veces.
- **Una decisión con umbral en números:** ¿*Supera \$25,000 MXN*? Si la respuesta es sí, hay que solicitar y comparar dos cotizaciones; si es no, se elabora directamente la orden de compra.
- **Un control de autorización explícito:** ¿*Autoriza la OC*? El camino *No* regresa a la elaboración de la orden, y está trazado en naranja porque es la excepción.
- **Un cierre con evidencia:** el evento de fin no dice *fin del procedimiento*, dice *compra recibida y soportada*, que es el resultado verificable.
- **Tareas numeradas** que corresponden una a una con las filas de la tabla de desarrollo del procedimiento.

Ejemplo terminado: compras y selección de proveedores

PR-COM-01 · Compras y selección de proveedores

Distribuidora Altiplano, S.A. de C.V. · Versión 1.2 · Notación BPMN 2.0



La compuerta de autorización protege la regla: ninguna mercancía entra sin OC autorizada previa.

La compuerta de autorización protege la regla de negocio: ninguna mercancía entra sin orden de compra autorizada previamente. Cada tarea numerada corresponde a una fila de la tabla de desarrollo del procedimiento.

Con qué dibujarlos: Dibuja los tuyos en una herramienta gratuita como draw.io y expórtalos en SVG: escalan sin perder nitidez y se editan cuando el proceso cambie.

Los 7 errores que matan manuales

ERROR	CÓMO SE VE EN LA PRÁCTICA	ANTÍDOTO
1. Documentar todo a la vez	Veinte procedimientos abiertos, ninguno terminado	De 3 a 5 procedimientos prioritarios; el resto después (paso 1)
2. Redactarlo desde el escritorio	El documento describe la teoría, no la operación	Levantar con quien ejecuta y observar la ejecución real (paso 2)
3. Lenguaje de abogado	<i>Se deberá proceder a...</i> en cada fila	Verbo más complemento, frases cortas (regla 1)
4. Nombres de personas en lugar de puestos	<i>Se lo pasa a Lupita</i>	Los puestos permanecen; los nombres rotan (regla 2)
5. Pasos sin evidencia	Nadie puede probar que la revisión ocurrió	Cada actividad relevante deja un registro con nombre y resguardo (regla 2)
6. Publicar sin difundir	El manual vive en una carpeta que nadie abre	Acuse firmado; lo que no se difunde no se puede exigir (paso 5)
7. Escribirlo y abandonarlo	La versión vigente es de hace tres años	Revisión anual calendarizada más disparadores de cambio (paso 6)

El más caro: El error 6 es el más caro de todos, porque el trabajo ya está hecho: un manual bien escrito que nadie firmó de recibido no sirve como defensa ante una auditoría ni ante un conflicto laboral.

Checklist: tu manual está listo cuando...

	CRITERIO
☐	Cada procedimiento pasa la prueba del nuevo: alguien ajeno puede ejecutarlo leyéndolo.
☐	Toda actividad tiene responsable por puesto, acción concreta y registro.
☐	Las decisiones tienen sus dos caminos escritos y etiquetados.
☐	Los plazos y límites de autorización están en números, no en adverbios.
☐	Ninguna fila contiene <i>a la brevedad</i> , <i>en tiempo y forma</i> ni <i>el área correspondiente</i> .
☐	El manual tiene firmas de elaboró, revisó y aprobó, con fecha.
☐	Cada procedimiento tiene al menos un indicador con meta.
☐	Cada diagrama tiene un carril por responsable y sus tareas numeradas igual que la tabla.

	CRITERIO
☐	Existe acuse de difusión firmado por los involucrados.
☐	El documento está en la lista maestra, con versión y fecha de próxima revisión.
☐	Las versiones anteriores salieron de circulación.

Atajo: Imprime esta página y úsala como control de calidad antes de mandar cualquier procedimiento a firma. Once casillas, cinco minutos.

La ficha de procedimiento

Aquí empieza lo que vas a llenar. Un procedimiento documentado con esta ficha se puede **entregar a alguien más**: el paso a paso dice quién hace qué, con qué criterio decide y qué evidencia deja. Eso es lo que convierte «lo hago yo porque nadie más sabe» en una tarea delegable.

Proceso, procedimiento y actividad

Los tres niveles del sistema documental. Confundirlos es lo que produce manuales de 200 páginas que nadie termina.

NIVEL	QUÉ ES	QUIÉN RESPONDE	DÓNDE SE DOCUMENTA
Proceso	Cadena completa que entrega valor al cliente. Cruza varias áreas.	Un dueño de proceso	En la tercera parte
Procedimiento	Trabajo concreto dentro del proceso, casi siempre de una sola área.	Un jefe de área	Aquí, en esta ficha
Actividad	Un renglón de la tabla de desarrollo. Se hace en minutos.	Un puesto	Dentro del procedimiento

Ejemplo: *Atención al cliente* es un proceso; *atención de pedidos* y *atención de quejas* son procedimientos suyos; *verificar existencias* es una actividad.

Los 11 apartados y qué responde cada uno

Todos los procedimientos se documentan con la misma ficha de 11 apartados. Esa uniformidad es lo que hace que cualquiera encuentre lo que busca sin preguntar, y lo que permite auditarlos y mantenerlos. No agregues ni quites apartados: si uno no aplica, escribe **No aplica** y por qué.

#	APARTADO	QUÉ RESPONDE	ERROR TÍPICO
1	Objetivo	¿Para qué existe este procedimiento?	Describir la actividad en vez del resultado
2	Alcance	¿Dónde empieza, dónde termina y a quién aplica?	No decir qué queda fuera
3	Responsables	¿Quién hace qué y quién responde por el resultado?	Poner nombres de personas en vez de puestos
4	Definiciones	¿Qué términos necesita conocer quien lo lea?	Copiar definiciones de diccionario
5	Políticas y reglas	¿Qué está permitido, prohibido y bajo qué condiciones?	Escribir deseos en vez de reglas
6	Desarrollo	El paso a paso: quién, qué, con qué registro	Varias acciones en un mismo renglón
7	Diagrama de flujo	El procedimiento en una sola vista	Que el diagrama no coincida con el desarrollo

#	APARTADO	QUÉ RESPONDE	ERROR TÍPICO
8	Documentos de referencia	¿Qué normas o documentos lo sustentan?	Referir documentos que ya no existen
9	Formatos y registros	¿Qué evidencia genera y dónde se guarda?	No decir cuánto tiempo se conserva
10	Indicadores	¿Cómo sabemos que funciona?	Medir algo que nadie va a calcular
11	Control de cambios	¿Qué ha cambiado y cuándo?	Dejarlo vacío después de la primera versión

Cómo se trabaja: Trabaja sobre la versión en Word. Sustituye cada **[campo entre corchetes]** con tus datos y borra los *ejemplos en itálicas azules* conforme avances: cuando no quede ninguno, la ficha está terminada.

¿Prefieres ver uno terminado? Una ficha en blanco se llena mucho más rápido cuando ya viste una llena. El **Sistema documental de la operación** trae un manual de ejemplo terminado —una empresa ficticia con cuatro procedimientos completos, sus tablas de desarrollo y sus diagramas— para leerlo antes de escribir el tuyo. Está en lp.softgrade.mx/plantilla-manual-procedimientos, junto con el resto del kit.

Importante: Duplica la ficha completa —del apartado 1 al 11— por cada procedimiento que documentes, y ponle a cada copia su propio código. Termina uno antes de abrir el siguiente: una ficha viva vale más que cinco a medias.

Encabezado de la ficha

Los datos de identidad del procedimiento. Si llenas también el manual de proceso de la tercera parte, este código es el que va en su apartado 4.

Código	[PR-XXX-01]	Versión	[1.0]
Nombre	[nombre con verbo: «Atención de pedidos», «Selección de proveedores»]		
Área	[área]	Dueño del procedimiento	[puesto, no nombre]
Vigente desde	[dd/mm/aaaa]	Próxima revisión	[fecha más un año]
Elaboró	[puesto]	Aprobó	[puesto]

1. Objetivo

Una o dos oraciones: qué resultado garantiza este procedimiento y para quién. Empieza con un verbo en infinitivo —garantizar, asegurar, establecer— y describe el resultado, no la actividad.

[Verbo en infinitivo] que [resultado esperado] para [beneficiario], desde [punto de partida] hasta [punto de cierre].

✓ **Así sí:** «Garantizar que todo pedido de cliente se surta completo, a tiempo y con la documentación correcta, desde su recepción hasta la confirmación de entrega.»

✗ **Así no:** «Explicar cómo se hacen los pedidos.»

2. Alcance

Marca los límites del procedimiento. Las cuatro líneas siguientes evitan el 90 % de las discusiones sobre a quién le tocaba.

- **Inicia:** [evento que dispara el procedimiento].
- **Termina:** [evento que lo cierra].
- **Aplica a:** [áreas y puestos involucrados].
- **No incluye:** [lo que queda explícitamente fuera].

Ejemplo: Inicia con la recepción del pedido por correo o teléfono. Termina con el acuse de entrega firmado por el cliente. No incluye la cobranza, documentada en PR-ADM-03.

3. Responsables

Quién hace qué dentro de este procedimiento y hasta dónde puede decidir sin consultar. Un renglón por puesto involucrado.

ROL / PUESTO	RESPONSABILIDAD DENTRO DE ESTE PROCEDIMIENTO	AUTORIDAD PARA DECIDIR
[puesto]	[qué le toca y por qué resultado responde]	[qué puede autorizar solo]
[puesto]	[...]	[...]
[puesto]	[...]	[...]
Jefe de almacén	Verifica existencias y libera la salida de mercancía	Sustituciones de producto equivalente

Usa puestos, nunca nombres de personas: los nombres rotan, los puestos permanecen.

4. Definiciones

Solo los términos que alguien nuevo no entendería, definidos como se usan en tu empresa. Si el término es de uso común, no lo defines.

TÉRMINO	DEFINICIÓN EN EL CONTEXTO DE ESTE PROCEDIMIENTO
[término]	[definición corta y práctica]
[término]	[definición corta y práctica]
Pedido urgente	Pedido que el cliente solicita entregar el mismo día de su recepción.

5. Políticas y reglas del procedimiento

Las reglas que acotan el paso a paso. Escríbelas como condición y consecuencia, no como buenas intenciones: deben poder verificarse.

- [Regla de condición y consecuencia].
- [Regla de límites de autorización].
- [Regla de plazos].
- [Regla de excepciones: quién autoriza salirse del procedimiento].

✓ Así sí: «Ningún pedido se surte sin orden de compra del cliente o pago confirmado.» • «Descuentos mayores al 10 % requieren autorización de la gerencia comercial.» • «Todo pedido recibido antes de las 13:00 se programa para el día siguiente.»

X Así no: «Se buscará atender a los clientes lo más rápido posible.»

6. Desarrollo: el paso a paso

El corazón de la ficha: la tabla de actividades. Una fila por actividad, verbo en presente más complemento, una sola acción por fila, y el registro que evidencia que ocurrió. Si una actividad tiene decisión, documenta ambos caminos.

NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO / EVIDENCIA	TIEMPO
1	[puesto]	[verbo + qué + con qué criterio]	[formato, folio, sistema]	[min/hrs]
2	[puesto]	[...]	[...]	[...]
3	[puesto]	Si [condición], continúa en el paso [X]; si no, [acción alternativa].	[...]	[...]
4	[puesto]	[...]	[...]	[...]
5	[puesto]	[...]	[...]	[...]
...				
1	Auxiliar de ventas	Registra el pedido en el sistema y verifica que traiga datos fiscales completos	Folio de pedido	10 min

Consejo: Si una fila necesita la palabra «y» dos veces, son dos actividades. Entre 8 y 15 filas es el rango sano de un procedimiento.

7. Diagrama de flujo

El procedimiento en una vista. Dibuja el flujo con **los mismos números del desarrollo** y un carril por responsable; si el diagrama y la tabla no coinciden, el documento pierde credibilidad al primer vistazo. Usa los seis símbolos de la primera parte y dibújalo en una herramienta gratuita como draw.io.

Diagrama: [Espacio para el diagrama de flujo de este procedimiento — inserta aquí la imagen]

8. Documentos de referencia

Las normas, leyes, contratos o documentos internos que sustentan lo que el procedimiento obliga a hacer. Si no sustenta nada, no lo listes.

- [Norma, ley, contrato o documento interno que sustenta este procedimiento].

- **[Documento interno relacionado: manual, política o instructivo].**

Ejemplo: Contrato marco con clientes corporativos, cláusula 7 (plazos de entrega) · Política de crédito PC-02.

9. Formatos y registros

Qué evidencia genera el procedimiento, quién la guarda y por cuánto tiempo. Sin esta tabla nadie sabe qué se puede tirar.

CÓDIGO	FORMATO / REGISTRO	RESGUARDO	RETENCIÓN
[F-XX]	[nombre del formato]	[quién y dónde]	[p. ej. 2 años]
[F-XX]	[nombre del formato]	[quién y dónde]	[p. ej. 5 años]
F-12	Acuse de entrega de mercancía	Almacén, archivo físico	5 años

10. Indicadores

Cómo sabemos que el procedimiento funciona. Uno o dos indicadores bastan, siempre que alguien los calcule de verdad y con una frecuencia definida.

INDICADOR	FÓRMULA	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
[qué mide]	[cómo se calcula]	[valor]	[mensual]	[puesto]
[qué mide]	[cómo se calcula]	[valor]	[trimestral]	[puesto]
Pedidos entregados a tiempo	Pedidos entregados en fecha entre pedidos totales por 100	95 %	Mensual	Jefe de almacén

Un procedimiento sin indicador no puede demostrar que funciona. Calcúlalo siempre el mismo día del mes y anótalo donde puedas compararlo con el mes anterior.

11. Control de cambios del procedimiento

El historial propio de esta ficha, independiente del historial del manual. Se llena cada vez que cambia el procedimiento, aunque el manual no cambie de versión.

VERSIÓN	FECHA	CAMBIO	AUTORIZÓ
1.0	[dd/mm/aaaa]	Emisión inicial	[puesto]
[1.1]	[dd/mm/aaaa]	[qué cambió y por qué]	[puesto]
[1.2]	[dd/mm/aaaa]	[...]	[puesto]

El manual de proceso: la vista de conjunto

La ficha documenta un procedimiento. Cuando varios procedimientos forman una cadena que cruza áreas, hace falta un documento más: el manual de proceso.

No siempre. Si documentaste tres procedimientos y tu operación cabe en la cabeza de una persona, la ficha de la segunda parte te basta. Esta tercera parte sirve cuando aparece un síntoma concreto: **los procedimientos funcionan por separado y el problema está en los cruces entre ellos.**

- Ventas promete una fecha que almacén no puede cumplir, y cada área asegura que hizo bien su parte.
- Un pedido pasa por cuatro manos y nadie responde por el resultado completo.
- Tienes indicadores por área que salen en verde mientras el cliente se queja.
- Vas a certificar en ISO 9001 y te piden la interacción entre procesos.

Si ninguno de esos cuatro te suena, guarda esta tercera parte y vuelve cuando te suene. Documentar procesos antes de tener procedimientos es la forma más rápida de producir papel que nadie lee.

Lo que sigue vuelve a ser tuyo: borra las instrucciones cuando termines y quédate con los apartados 1 al 9, que ya son tu manual de proceso.

1. Control del documento

Nombre del documento	Manual de proceso de [nombre del proceso]
Código	[MPR-001]
Versión	[1.0]
Fecha de emisión	[dd/mm/aaaa]
Próxima revisión	[dd/mm/aaaa]
Dueño del proceso	[puesto con autoridad sobre todas las áreas que cruza]
Aprobó	[nombre y puesto]
Dónde vive la versión vigente	[carpeta o intranet]

Ojo aquí: El dueño del proceso es el apartado que más se equivoca. No puede ser el jefe de una de las áreas que participan: sería juez y parte cuando el problema esté en su tramo. Tiene que ser alguien con autoridad sobre **todas** las áreas de la cadena.

1.1 Historial de versiones

VERSIÓN	FECHA	QUÉ CAMBIÓ	AUTORIZÓ
[1.0]	[dd/mm/aaaa]	[Emisión inicial]	[nombre]
[]	[]	[]	[]

1.2 Firmas

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
[nombre] [puesto] [fecha]	[nombre] [puesto] [fecha]	[nombre] [puesto] [fecha]

2. Ficha del proceso

2.1 Identificación

Nombre del proceso	[nombre]
Tipo	[Estratégico / Operativo / De soporte]
Dueño	[puesto]
Áreas que participan	[lista]

2.2 Objetivo

[Qué entrega este proceso y a quién, en una frase que empiece con un verbo.]

Ejemplo: *Entregar al cliente el producto que pidió, completo y en la fecha comprometida, cobrando lo que corresponde.*

2.3 Dónde empieza y dónde termina

El apartado que evita las discusiones de «eso ya no me toca a mí».

Empieza cuando	[evento concreto que dispara el proceso]
Termina cuando	[evento concreto que lo cierra]
NO incluye	[lo que la gente supone que entra y no entra]

Ejemplo: *Empieza cuando el cliente solicita un pedido. Termina cuando la remisión firmada queda archivada. No incluye la cobranza, que es un proceso aparte.*

3. Entradas y salidas

La tabla que hace visible la cadena completa. Léela de izquierda a derecha: quién te da qué, qué haces con eso, y a quién le entregas el resultado.

PROVEEDOR	ENTRADA	QUÉ HACE EL PROCESO	SALIDA	CLIENTE
[quién provee]	[qué llega]	[transformación]	[qué sale]	[quién recibe]
[]	[]	[]	[]	[]
[]	[]	[]	[]	[]

El proveedor y el cliente pueden ser internos. *Ejemplo: el proveedor de «atención de pedidos» es el proceso de compras, que surte el inventario.*

3.1 Requisitos que debe cumplir la entrada

Qué tiene que traer la entrada para que el proceso pueda arrancar. Sin esto, cada área culpa a la anterior.

- **[Requisito 1.]** *Ejemplo: el pedido debe traer clave de producto, cantidad y fecha solicitada.*
- **[Requisito 2.]**
- **[Qué se hace si la entrada no cumple: quién la devuelve y a quién.]**

4. Procedimientos que lo componen

Los procedimientos que forman este proceso, en el orden en que ocurren. Aquí no se repite su contenido: se referencia.

ORDEN	CÓDIGO	PROCEDIMIENTO	ÁREA RESPONSABLE	CON QUÉ TERMINA
1	[PR-XXX-01]	[nombre]	[área]	[el registro que entrega]
2	[]	[]	[]	[]
3	[]	[]	[]	[]
4	[]	[]	[]	[]

Lo que revela esta tabla: Si al llenar esta tabla te queda un renglón sin código de procedimiento, encontraste un hueco: hay un tramo del proceso que nadie tiene documentado. Mácalo y agrégalo a tu matriz de priorización del paso 1.

4.1 Los puntos de entrega entre áreas

Donde se pierde el tiempo casi nunca es dentro de un procedimiento: es en el cruce entre dos. Documenta cada cambio de manos.

DE	A	QUÉ SE ENTREGA	CÓMO SE CONFIRMA QUE LLEGÓ
[área]	[área]	[documento o registro]	[firma, correo, estatus en sistema]
[]	[]	[]	[]
[]	[]	[]	[]

5. Diagrama del proceso

Un diagrama de **nivel 1**: cada caja es un procedimiento completo, no una actividad. Debe caber en una página y leerse en treinta segundos.

Recuerda el mapa de procesos de la primera parte: tu diagrama de nivel 1 hace lo mismo, pero para un solo proceso y con una caja por procedimiento.

[Espacio para el diagrama de tu proceso — insértalo aquí, o escribe: «Ver documento DP-01, resguardado en dirección general». Dibújalo con los seis símbolos de la primera parte de este documento.]

Convención: una caja por procedimiento, una flecha por entrega, y el nombre del registro sobre la flecha. Si tu diagrama necesita más de doce cajas, tu proceso son en realidad dos.

6. Indicadores del proceso

El indicador del proceso mide la **cadena completa**, no el tramo de cada área. Es la diferencia entre «almacén surtió a tiempo» y «el cliente recibió a tiempo».

INDICADOR	FÓRMULA	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
[nombre]	[cómo se calcula]	[meta]	[mensual]	[puesto]
[]	[]	[]	[]	[]
[]	[]	[]	[]	[]

Dos indicadores por proceso bastan: uno de resultado (¿el cliente lo recibió bien?) y uno de tiempo (¿en cuánto?).
Revísalos en junta mensual, siempre el mismo día del mes.

7. Riesgos y controles

Qué puede salir mal en la cadena y qué lo detiene antes de que llegue al cliente.

RIESGO	DÓNDE OCURRE	CONTROL QUE LO DETIENE	QUIÉN LO VERIFICA
[qué puede fallar]	[procedimiento o cruce]	[el control]	[puesto]
[]	[]	[]	[]
[]	[]	[]	[]

8. Interacción con otros procesos

PROCESO	QUÉ LE ENTREGA O RECIBE	PUNTO DE CONTACTO
[nombre del otro proceso]	[qué cruza entre los dos]	[dónde se cruzan]
[]	[]	[]

9. Antes de publicar: verifica

	REVISIÓN
☐	El dueño del proceso tiene autoridad sobre todas las áreas que cruza.
☐	Empieza y termina con eventos concretos, no con etapas vagas.

	REVISIÓN
☐	Cada renglón del apartado 4 tiene código de procedimiento real.
☐	Los puntos de entrega dicen cómo se confirma que la entrega llegó.
☐	El diagrama cabe en una página y sus cajas son procedimientos.
☐	Los indicadores miden la cadena completa, no un tramo.
☐	No quedó ningún [campo] sin sustituir ni <i>itálica de ejemplo</i> .

Cuando sean quince, no una: Con las dos plantillas llenas ya tienes un procedimiento delegable y el proceso al que pertenece. La ficha número dos se llena igual; la número quince ya no se sostiene sin un manual que les dé casa: el catálogo de procedimientos, los criterios de vigencia y actualización, el glosario común, el registro de difusión y la verificación de diez puntos antes de publicar. Ese manual —más las políticas, el ejemplo terminado, los formatos y el tablero de indicadores— es el **Sistema documental de la operación**: 115 páginas, \$490 MXN de pago único, en lp.softgrade.mx/plantilla-manual-procedimientos.

Anexo A • Cómo se escribe una actividad

Los anexos no se leen de corrido: **se consultan**. Tenlos abiertos mientras redactas y regresa a ellos cada vez que dudes de una palabra.

La fórmula de una actividad

Memoriza esto: Verbo en presente + qué + dónde o con qué

Registra el pedido en el sistema. Verifica las existencias contra el inventario físico. Autoriza el descuento en el formato F-04.

- **Presente, no futuro ni condicional.** «Registra», no «registrará» ni «deberá registrar».
- **Tercera persona, no impersonal.** «Registra», no «se registra»: el impersonal esconde quién lo hace.
- **Un verbo por renglón.** Si necesitas dos, son dos actividades.
- **Sin adverbios de calidad.** «Verifica», no «verifica cuidadosamente»: nadie verifica descuidadamente a propósito.

✓ **Así sí:** 3 • Auxiliar de crédito • Valida el pedido contra el límite de crédito del cliente en el sistema.

✗ **Así no:** 3 • Se deberá proceder a la validación correspondiente del pedido, verificando adecuadamente la situación crediticia del cliente.

Anexo B • Verbos por tipo de actividad

Elige el verbo por lo que **realmente ocurre**, no por lo que suena más importante. Un verbo mal elegido cambia quién es responsable.

B.1 Recibir e iniciar

VERBO	CUÁNDO SE USA	EJEMPLO
Recibe	Algo llega de fuera del área.	<i>Recibe la solicitud del cliente por correo o teléfono.</i>
Solicita	Se pide algo a alguien más.	<i>Solicita la cotización a tres proveedores.</i>
Consulta	Se busca información sin modificarla.	<i>Consulta el saldo del cliente en el sistema.</i>
Identifica	Se detecta o reconoce algo.	<i>Identifica las partidas sin existencia.</i>

B.2 Registrar y documentar

VERBO	CUÁNDO SE USA	EJEMPLO
Registra	Se captura un dato en un sistema o formato.	<i>Registra el pedido en el sistema.</i>
Elabora	Se produce un documento nuevo.	<i>Elabora la remisión con las partidas surtidas.</i>
Requisita	Se llena un formato preexistente.	<i>Requisita el formato F-02 con los datos del proveedor.</i>
Anota	Se deja constancia breve, casi siempre a mano.	<i>Anota la incidencia al reverso de la remisión.</i>
Archiva	Se guarda para consulta posterior.	<i>Archiva la remisión firmada en el expediente del cliente.</i>

B.3 Revisar y decidir

VERBO	CUÁNDO SE USA	EJEMPLO
Verifica	Se comprueba que algo esté completo o correcto.	<i>Verifica que la mercancía coincida con la orden de compra.</i>
Valida	Se comprueba contra una regla o un límite.	<i>Valida el pedido contra el límite de crédito.</i>
Coteja	Se comparan dos documentos entre sí.	<i>Coteja la factura contra la orden de compra.</i>
Autoriza	Alguien con facultad permite continuar.	<i>Autoriza el descuento mayor al 8 %.</i>
Aprueba	Se acepta formalmente un resultado.	<i>Aprueba la versión final del procedimiento.</i>
Rechaza	Se detiene y se devuelve.	<i>Rechaza la mercancía que no cumple especificación.</i>

Autoriza y **aprueba** no son intercambiables: se autoriza **antes** de que algo ocurra, se aprueba **después** de que ocurrió.

B.4 Ejecutar y transformar

VERBO	CUÁNDO SE USA	EJEMPLO
Surte	Se prepara y entrega material.	<i>Surte las partidas de la remisión.</i>
Entrega	Se pone en manos de alguien.	<i>Entrega el pedido en el domicilio del cliente.</i>
Programa	Se asigna a una fecha u orden.	<i>Programa la entrega para el siguiente día hábil.</i>
Asigna	Se destina un recurso o responsable.	<i>Asigna la ruta al chofer repartidor.</i>
Aplica	Se ejecuta un cargo, descuento o tratamiento.	<i>Aplica el descuento autorizado en el pedido.</i>
Genera	El sistema produce un documento.	<i>Genera la remisión desde el pedido liberado.</i>

B.5 Comunicar y cerrar

VERBO	CUÁNDO SE USA	EJEMPLO
Informa	Se comunica un hecho.	<i>Informa al cliente la fecha de entrega.</i>
Notifica	Se comunica formalmente, con registro.	<i>Notifica por correo el rechazo del pedido.</i>
Acuerda	Se llega a un compromiso con alguien.	<i>Acuerda con el cliente la entrega parcial.</i>
Cierra	Se da por terminado el caso.	<i>Cierra el pedido en el sistema.</i>
Escala	Se pasa a un nivel superior de decisión.	<i>Escala a dirección general el caso sin resolver en 48 horas.</i>

Anexo C • Verbos y frases que hay que erradicar

No son incorrectos en español: son **inaudita**les. Con ellos nadie puede decir si la actividad se hizo o no.

NO ESCRIBAS	POR QUÉ FALLA	ESCRIBE EN SU LUGAR
Se encarga de...	No dice qué hace ni cuándo termina.	El verbo concreto: <i>recibe, surte, verifica</i> .
Da seguimiento a...	Puede significar cualquier cosa.	<i>Consulta el estatus cada 24 horas y notifica al cliente.</i>
Apoya en...	Deja al responsable en la ambigüedad.	Nombra la actividad exacta y a quién la hace.
Coordina...	Válido solo si hay algo concreto que coordinar.	<i>Convoca la junta semanal y levanta la minuta.</i>
Deberá...	Es una obligación, no un paso.	Presente: <i>registra</i> , no <i>deberá registrar</i> .
Se procede a...	Relleno; esconde al responsable.	Sujeto y verbo: <i>el auxiliar valida...</i>
Gestiona...	Verbo comodín.	Lo que realmente ocurre: <i>solicita, autoriza, programa</i> .
En su caso...	No dice cuál es el caso.	La condición explícita: <i>si el saldo está vencido...</i>
Lo antes posible	No es un plazo.	Un plazo real: <i>dentro de las siguientes 24 horas</i> .
De manera adecuada	No se puede verificar.	El criterio: <i>conforme a la especificación del F-07</i> .

C.1 La prueba del semáforo

Lee tu renglón y pregunta: **¿puede alguien decir «sí se hizo» o «no se hizo» sin discutir?** Si la respuesta es «depende», el renglón está mal escrito.

✓ **Así sí:** *Notifica al cliente por correo dentro de las 24 horas siguientes.* Se puede verificar: hay correo o no lo hay, y tiene hora.

✗ **Así no:** *Da seguimiento oportuno al cliente.* ¿Qué es oportuno? ¿Por qué medio? ¿Quién dice que se hizo?

Anexo D • Glosario del sistema documental

Los términos que aparecen en este documento y en cualquier conversación sobre documentación. Cópialos al glosario de tu manual y agrega los tuyos.

D.1 Documentos

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Manual de procedimientos	Documento que reúne los procedimientos de una organización o de un área.
Procedimiento	Forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso. Responde al «cómo».
Proceso	Conjunto de actividades que transforman entradas en salidas de valor. Cruza varias áreas.
Política	Regla que acota lo que se puede y no se puede hacer. Responde al «qué se permite».
Instructivo	Detalle operativo de una sola actividad, casi siempre con imágenes o capturas.
Formato	Plantilla en blanco que, una vez llena, se convierte en registro.
Registro	Evidencia de que algo ocurrió. Un formato lleno y firmado es un registro.
Documento vigente	La versión válida, publicada en el lugar oficial que define el manual.
Copia no controlada	Impresión o descarga que puede estar desactualizada. Se marca como tal.
Lista maestra	Inventario de todos los documentos con código, versión y fecha de revisión.

D.2 Control y responsabilidad

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Dueño del proceso	Puesto que responde por el resultado completo del proceso, no por un tramo.
Responsable de la actividad	Puesto que ejecuta un renglón de la tabla de desarrollo.
Elaboró / revisó / aprobó	Los tres roles que firman un procedimiento. No deben ser la misma persona.
Punto de control	Momento del procedimiento donde se verifica algo antes de continuar.
Segregación de funciones	Que quien ejecuta no sea quien autoriza ni quien verifica.
Trazabilidad	Poder reconstruir qué pasó, cuándo y quién lo hizo, a partir de los registros.
Acuse de difusión	Evidencia firmada de que una persona conoce el documento.
Control de cambios	Tabla que registra qué cambió en cada versión y quién lo autorizó.

D.3 Medición

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Indicador	Medida que dice si el procedimiento está funcionando. Tiene fórmula y meta.

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Meta	Valor que se considera aceptable. Se fija antes de medir, no después.
Línea base	El valor con el que empezaste, para saber si mejoraste.
Frecuencia	Cada cuánto se calcula el indicador. Mensual suele bastar.
No conformidad	Incumplimiento de un requisito. En un manual: se hizo distinto a lo documentado.
Acción correctiva	Lo que se hace para que la causa de una falla no vuelva a producirla.
Hallazgo	Lo que encuentra una revisión o auditoría, sea bueno o malo.

D.4 Diagramas

TÉRMINO	DEFINICIÓN
BPMN	Notación estándar para diagramar procesos. Es la que usan los diagramas de este documento.
Carril	Franja horizontal del diagrama que corresponde a un responsable.
Compuerta	El rombo: el punto donde el camino se parte según una condición.
Evento de inicio / fin	Los círculos: qué dispara el procedimiento y con qué termina.
Camino de excepción	La ruta de lo que pasa cuando algo sale mal. En este documento va en naranja.
Nivel 0 / nivel 1	Nivel 0 es el mapa de toda la empresa; nivel 1, la cadena de un solo proceso.

Anexo E • Plantilla de glosario para tu documento

Cópiala a tu documento y llénala con los términos que un empleado nuevo no entendería en su primera semana: nombres de sistemas, claves internas, apodos de productos.

TÉRMINO	DEFINICIÓN	DÓNDE APARECE
[término]	[qué significa en tu empresa]	[PR-XXX-00]
[]	[]	[]
[]	[]	[]

Regla práctica: si tuviste que explicarle una palabra a alguien nuevo dos veces, esa palabra va al glosario.

¿Y si mi meta es ISO 9001?

La estructura de este documento es compatible con los requisitos de información documentada de ISO 9001:2015, cláusula 7.5: control de versiones y aprobaciones, registros con resguardo y retención, indicadores por procedimiento y control de cambios.

REQUISITO DE LA CLÁUSULA 7.5	DÓNDE QUEDA CUBIERTO AQUÍ
Identificación y descripción del documento	Encabezado de la ficha: código, versión y fecha (segunda parte)
Revisión y aprobación	Bloque de elaboró, revisó y aprobó (paso 4)
Disponibilidad donde se necesita	Lugar oficial único y difusión con acuse (paso 5)
Control de cambios	Tabla de control de versiones de la ficha (paso 6)
Control de documentos vigentes	Lista maestra con fecha de próxima revisión (paso 5)

Sin promesas: Este documento no certifica ni puede certificar a ninguna empresa: la certificación la otorga un organismo de certificación acreditado después de una auditoría. Lo que hace es dejarte la información documentada en orden, que es una parte del camino. El resto (contexto de la organización, riesgos, auditorías internas y revisión por la dirección) es un proyecto aparte.

Puedes medir gratis qué tan lejos estás en lp.softgrade.mx/autodiagnostico.

Preguntas frecuentes

¿Cuánto detalle es demasiado?

El necesario para que la persona ajena ejecute sin preguntar, y ni una línea más. Si estás explicando cómo se prende la computadora, sobra; si estás omitiendo desde qué monto se pide autorización, falta.

¿Un procedimiento por área o por proceso?

Por proceso. Un procedimiento cruza áreas y por eso lleva carriles: documentar por área produce manuales que se contradicen en las fronteras, que es justo donde se caen las cosas.

¿Qué hago si el proceso cambia mientras lo estoy documentando?

Termina la versión 1.0 con el proceso como está hoy y registra el cambio como versión 1.1 en cuanto se estabilice. Un manual que espera a que todo deje de cambiar no se publica nunca.

¿Puedo documentar mejoras al proceso al mismo tiempo?

Séparalo. Primero documenta lo que hay, aunque duela verlo escrito; el documento va a exhibir solo las oportunidades de mejora. Cámbialo después, con la versión 1.1, y así queda el rastro de qué mejoró y cuándo.

¿Quién debe ser el dueño del manual?

Una persona con autoridad para exigir que se cumpla, normalmente el responsable del área o quien lleve la gestión de calidad. Si el dueño no puede exigir, el manual es una sugerencia.

Y luego qué: Cuando termines el primero, regresa al paso 1: la matriz de priorización ya tiene tu siguiente objetivo, y el segundo siempre toma la mitad de tiempo que el primero.

Y ahora qué sigue

Si llegaste hasta aquí con un procedimiento escrito, ya tienes lo más difícil: esa parte de la operación dejó de vivir solo en la cabeza de quien la hace. Y también tienes algo que antes no existía — **la lista de lo que falta**.

LO QUE YA TIENES	LO QUE LA LISTA TE ACABA DE REVELAR
Un procedimiento delegable, con su paso a paso y su evidencia	Los otros eslabones de la cadena, que siguen sin escribir
El método para levantar y redactar cualquier otro	Los demás procesos del mapa, sin dueño y sin límites
El vocabulario para que se entienda igual en toda la empresa	Que hacen falta políticas, formatos y una forma de medir

El kit completo

El **Sistema documental de la operación** no es una ficha más: es el sistema que sostiene quince. Trae el manual de procedimientos completo que les da casa —catálogo, criterios de vigencia y actualización, glosario, registro de difusión y la verificación de diez puntos antes de publicar—, la plantilla de políticas para las reglas de la casa, un manual de ejemplo con cuatro procedimientos terminados y sus diagramas, cinco formatos de trabajo, la matriz de priorización y la lista maestra en Excel con fórmulas, y un tablero de indicadores que redibuja las gráficas solo.

- Es lo que se necesita cuando el problema deja de ser **escribir** los procedimientos y empieza a ser **mantenerlos vigentes**.
- Son 115 páginas e incluyen todo lo de este documento: quien lo compra no vuelve a empezar de cero.
- Precio: **\$490 MXN**, pago único, entrega inmediata.
- Todo en Word y Excel editables, más una copia en PDF.
- Está en lp.softgrade.mx/plantilla-manual-procedimientos.

Si lo que te falta no es un documento

A veces el problema no se resuelve con más plantillas: se resuelve poniendo orden en toda la operación. En Softgrade implementamos sistemas de gestión, capacitamos a los equipos y acompañamos a las empresas que van hacia una certificación — la certificación misma la otorga un organismo de certificación acreditado bajo ISO/IEC 17021-1, después de auditar.

Para saber dónde estás parado antes de decidir nada, el autodiagnóstico de lp.softgrade.mx/autodiagnostico es gratuito y te da el resultado al momento.

Compártelo: Este documento es cortesía de Softgrade. Puedes compartirlo completo con quien te sirva; solo te pedimos no venderlo ni quitarle la marca.