



caja petrolera de salud

DIRECCION NACIONAL DE GESTION DE CALIDAD

UNIDAD NACIONAL DE NORMALIZACION

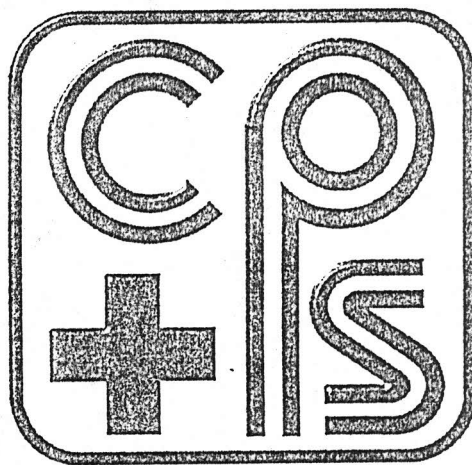
**GULA TECNICA PARA LA
ELABORACION DE MANUAL DE
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA
CAJA PETROLERA DE SALUD**

Publicación

LA PAZ, BOLIVIA

2010

**GUÍA TÉCNICA PARA LA
ELABORACIÓN DE MANUALES DE
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
DE LA CAJA PETROLERA DE
SALUD**



DIRECCIÓN NAL. DE GESTIÓN DE CALIDAD
UNIDAD NAL. DE CONTROL DE CALIDAD
Y ACREDITACIÓN
UNIDAD NAL. DE GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN
DIVISIÓN DE GESTIÓN Y REFORMA

Silvia Mamani Velásquez

Lic. Adm. Silvia Mamani Velásquez
ANALISTA ADMINISTRATIVO
DIVISIÓN DE GESTIÓN Y REFORMA
CAJA PETROLERA DE SALUD

**DIRECCIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DE CALIDAD
UNIDAD NAL. DE CONTROL DE CALIDAD Y ACREDITACIÓN
UNIDAD NAL. DE GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN
DIVISIÓN DE GESTIÓN Y REFORMA**

**GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE
MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA
CAJA PETROLERA DE SALUD**

Mayo 2010

INDICE

I. INTRODUCCION	1
II. OBJETIVO DE LA GUIA TECNICA	1
III. LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	2
IV. UNIDADES RESPONSABLES DE SU ELABORACION	2
V. CARACTERISTICAS DE LOS MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.	3
5.1 CONCEPTOS BASICOS	3
5.2 NATURALEZA	3
5.3 IMPORTANCIA	4
5.4 OBJETIVOS	5
VI. METODOLOGIA DE TRABAJO	
6.1 PRIMERA FASE: ELEMENTOS BASICOS E IDENTIFICACION DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	5
6.1.1 ELEMENTOS BASICOS	5
• DIAGNOSTICO	6
• ESTRUCTURA ORGANICA	6
• MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	6
6.1.2 IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	7
6.2 SEGUNDA FASE: REUNIONES DE TRABAJO.	7
6.3 TERCERA FASE: AJUSTES Y VALIDACION	7
6.4 CUARTA FASE: IMPLEMENTACION	7
VII. FORMULARIOS DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	8
FORMULARIO N° 1 CUADRO ANALITICO PARA LA IDENTIFICACION DE PROCESOS/PROCEDIMIENTOS	8
FORMULARIO N° 2 CUADRO ANALITICO DE CARACTERIZACION DE PROCESOS	9
FORMULARIO N° 3 CUADRO DE DESCRIPCION DE PROCESOS	12
FORMULARIO N° 4 CUADRO ANALITICO DE DIAGNOSTICO DE PROCEDIMIENTOS	14
FORMULARIO N° 5 CUADRO DE DESCRIPCION ESPECIFICA DE PROCEDIMIENTOS	16
VIII. DIAGRAMA DE FLUJO	18

IX. LINEAMIENTOS PARA LA PRESENTACION DEL MANUAL DEL PROCESOS	21
9.1 PORTADA	21
9.2 ÍNDICE	22
9.3 INTRODUCCION	22
9.3 OBJETIVO DEL MANUAL	22
X. GLOSARIO DE LA GUIA TECNICA	24

GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

I. INTRODUCCIÓN

En cumplimiento de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental del 20 de julio de 1990 y Resolución Suprema N° 217055 "Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa" del 20 de mayo de 1997, cada entidad del Sector Público es responsable de la elaboración de sus instrumentos reguladores.

El Honorable Directorio de la Caja Petrolera de Salud aprobó el "Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa" de la Caja Petrolera de Salud, mediante Resolución del Directorio N° 37/2008 del 5 de diciembre de 2008, que establece la norma específica para regular el proceso de estructuración organizacional (art. 16 inc. c, art. 17 inc. b.), que contribuyan al logro de los objetivos institucionales consignados en el Análisis Organizacional, Diseño Organizacional e Implantación del Diseño Organizacional.

La División de Gestión y Reforma, a través de la Unidad de Gestión y Planificación, la Unidad de Control de Calidad y Acreditación y la Dirección Nacional de Gestión de Calidad, en uso de sus atribuciones conferidas en el "Manual de Organización y Funciones" y con el propósito de elaborar, supervisar y mantener actualizados los "Manuales de Procesos y Procedimientos", ha formulado la "Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procesos y Procedimientos".

La presente "Guía Técnica", integra los diferentes elementos, criterios, métodos e incluye la información básica que el personal responsable de la elaboración de Manuales de Procesos y Procedimientos necesita; está estructurada en dos apartados donde la primera parte se refiere a los aspectos generales para la elaboración y la segunda, a los aspectos específicos del Manual. Finalmente, para su elaboración, la Dirección de Gestión de Calidad, a través de la Unidad de Gestión y Planificación y la División de Gestión y Reforma será la instancia para ofrecer la asesoría técnica en esta materia.

II. OBJETIVO DE LA GUÍA TÉCNICA

Establecer los lineamientos y metodología para elaborar en forma clara, completa y uniforme los Manuales de Procesos y Procedimientos de los servicios de Salud y Administrativos, de la Caja Petrolera de Salud, en el marco del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

III. LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Se establece los siguientes lineamientos:

- Los manuales deberán elaborarse de acuerdo con los lineamientos y formatos contenidos en el presente documento, estableciendo los mecanismos necesarios que propicien la mejora de los procesos de la Institución, a través de la eficiencia de los procedimientos de operación.
- Mantener la interrelación e identificación de los procedimientos con la estructura orgánica vigente, así como lo establecido en el Manual de Organización y Funciones.
- En la elaboración de los respectivos manuales, debe existir plena coherencia entre éstos y las funciones asignadas a las unidades de salud y administrativas.
- El Manual describirá las actividades a realizar por las unidades de salud y administrativas para contribuir al cumplimiento de los objetivos del SGC.
- Los procesos y procedimientos deben identificar de forma sistemática y dinámica las actividades y secuencia en que se desarrollan.
- A partir de la autorización y registro del Manual de Procesos y Procedimientos, será responsabilidad de la unidad de salud y/o administrativa su implantación.

IV. UNIDADES RESPONSABLES DE SU ELABORACIÓN

Las Unidades Funcionales de la Caja Petrolera de Salud, serán responsables de la elaboración de sus Manuales de Procesos y Procedimientos.

La elaboración de dichos manuales, estará apoyada con la asesoría proporcionada por la Dirección de Gestión de Calidad a través de la Unidad de Gestión y Planificación, Unidad de Control de Calidad y Acreditación y la División de Gestión y Reforma.

Los Manuales de Procesos y Procedimientos serán enviados en medio magnético y ejemplares impresos, para su análisis, validación, gestión de su aprobación y difusión por la DNGC.

Todas las Unidades funcionales de la Caja Petrolera de Salud están obligadas aplicar la presente "Guía" para elaborar sus Manuales de Procesos y Procedimientos.

V. CARACTERÍSTICAS DE LOS MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

5.1. CONCEPTOS BÁSICOS

- ✓ **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.
- ✓ **Producto:** Bien o servicio resultado de un proceso.
- ✓ **Procedimiento:** Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- ✓ **Actividad:** Es el conjunto de operaciones afines y sucesivas que son ejecutadas por una persona y/o unidad responsable para la realización de un trabajo determinado, explicando en forma clara y precisa ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Con qué? se realiza cada una de las actividades.
- ✓ **Operación (tarea):** Cada una de las acciones físicas o mentales necesarias para ejecutar una actividad o labor determinada.

5.2. NATURALEZA

Se considera al Manual de Procesos y Procedimientos como el instrumento que establece los mecanismos esenciales para el desempeño organizacional de las unidades de salud y administrativas. En él se definen las actividades necesarias que deben desarrollar las unidades operativas, su intervención en las diferentes etapas del proceso, sus responsabilidades y formas de participación; finalmente, proporciona información básica para orientar al personal respecto a la dinámica funcional de la organización. Es por ello, que se considera también como un instrumento imprescindible para guiar y conducir en forma ordenada el desarrollo de las actividades, evitando la duplicidad de esfuerzos, todo ello con la finalidad de optimizar el aprovechamiento de los recursos y agilizar los trámites que realiza el usuario, con relación a los servicios que se le proporcionan.

En este sentido, se pretende que la estructuración adecuada del manual, refleje fielmente las actividades específicas que se llevan a cabo, así como los medios utilizados para la consecución de los fines, facilitando al mismo tiempo, la ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño organizacional. Éste debe constituirse en un instrumento ágil que apoye el proceso de actualización y

mejora, mediante la simplificación de los procedimientos que permitan el desempeño adecuado y eficiente de las funciones asignadas.

5.3. IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

El Manual de Procesos y Procedimientos tiene como propósito fundamental servir de herramienta para el desarrollo de las acciones, que en forma cotidiana la Institución debe realizar, a fin de cumplir con las funciones asignadas por mandato legal y los objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional 2010-2014.

El Manual se basa en un modelo de Gestión por Procesos, lo que permite definir e identificar actividades y procesos que agregan valor, trabajar en equipo y disponer de los recursos necesarios para su realización.

Un modelo de Gestión por Procesos favorece el cumplimiento de los principios de **responsabilidad**, al definir los macro procesos y procesos de acuerdo con los preceptos constitucionales y legales, la misión y visión; la **economía**, al identificar con precisión los insumos para cada proceso con las condiciones de calidad y cantidad requeridas; de **eficiencia**, al evitar duplicidad de funciones; y de **eficacia**, al definir la cadena de valor o mapa de procesos de manera coherente y armónica con los planes y programas de la Institución.

Para hablar de manera concreta, se puede decir que en una institución en donde no se aplique correctamente (o para nada) el uso de los Manuales de Procesos y Procedimientos, se presentarán seguramente uno o varios síntomas mencionados aquí como los más comunes:

- a. **Confusión en las responsabilidades:** Al no existir una definición y delimitación clara de las responsabilidades de cada Departamento, Unidad y División, se generarán serios problemas de abuso de autoridad, irresponsabilidad e inclusive hostilidad entre jefes y trabajadores, ya que si no hay nada definido, todo el mundo buscará el máximo de provecho con el mínimo esfuerzo (simulación de trabajo por ejemplo).
- b. **No hay un control eficaz de las actividades:** El Manual permite controlar de manera ágil todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la Institución, lo cual facilita la toma de medidas correctivas en el momento de presentarse una falla, porque enumera uno a uno los pasos que se realizan, lo cual simplifica al máximo el proceso de búsqueda del factor deficiente (el que causa la falla) y corregirlo. Cuando este no es aplicado, los procesos son vistos como un solo paso, y si algo "sale mal" seguramente deberá optarse por cambiar todo el proceso.
- c. **No hay un procedimiento establecido:** Al no existir un procedimiento preestablecido, (es decir se deja al concepto de cada trabajador) habrá un

gran desperdicio de recursos (unos trabajadores usarán demasiados y otros muy pocos) y una gran deficiencia en cuanto a efectividad (los distintos métodos utilizados por cada trabajador pueden no ser los más efectivos).

5.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LOS MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

- Definir las operaciones necesarias para realizar las actividades de los procesos y la persona o unidad responsable de la misma
- Regular y estandarizar la documentación de las actividades.
- Facilitar la introducción de un mejor método que refleje la mejora continua.
- Entrenar y adiestrar a nuevos empleados a través de estos documentos.
- Suministrar las bases documentadas para evaluaciones, mejoras y auditorías.

VI. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Se establecen las siguientes fases de trabajo:

6.1. PRIMERA FASE: ELEMENTOS BÁSICOS E IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Es necesario primeramente identificar los elementos básicos y la información necesaria para definir los procedimientos que se requieran diseñar.

6.1.1. Elementos básicos

Definen la naturaleza del proceso y procedimientos de la unidad de salud y/o administrativa. Entre éstos destacan por su importancia: el Diagnóstico de la Unidad, la Estructura Orgánica y el Manual de Organización y Funciones.

- **Diagnóstico**

El diagnóstico permite determinar en forma objetiva la dinámica y características actuales del proceso de ejecución de las funciones; a través de éste podrán detectarse los aspectos relevantes y las deficiencias o desviaciones en el desarrollo de las acciones, sus causas y efectos, así como su incidencia en el ámbito del control interno de la Institución. El diagnóstico debe reflejar la situación que prevalece en el desarrollo funcional de cada área en particular y de la estructura en su conjunto; los resultados de éste, contribuirán a la formulación de alternativas de solución y determinación de los ajustes necesarios para el adecuado diseño o rediseño de los procesos y procedimientos de operación. Los resultados de los diagnósticos constituyen la expresión cuantitativa y cualitativa de las diversas funciones asignadas a las unidades operativas.

- **Estructura Orgánica**

Es la disposición sistemática de los órganos que integran una unidad, conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenados y codificados de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia. El análisis de la estructura orgánica aprobada por el Honorable Directorio permitirá conocer las áreas que integran las unidades de salud y administrativas y los tramos de control de su sistema organizacional.

- **Manual de Organización y Funciones**

Documento que contiene información detallada referente al diseño y estructura organizacional, antecedentes, legislación, atribuciones, estructura y funciones de las unidades de salud y/o administrativas que integran la Institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación; asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de la organización. La revisión del Manual de Organización y Funciones aprobado permitirá identificar las funciones y objetivos de las diferentes unidades de la Caja Petrolera de Salud.

6.1.2. Identificación de los procesos y procedimientos

Es necesario establecer un método que permita la identificación coherente de los procesos y procedimientos de las diferentes unidades de salud y/o administrativas, con respecto a su estructura y funciones.

Por esta razón se han diseñado formatos secuenciales que sirven como instrumentos de uso obligatorio.

6.2. SEGUNDA FASE: REUNIONES DE TRABAJO

El objeto de estas reuniones es dar a conocer y capacitar a los funcionarios de las unidades operativas sobre el trabajo a realizar, para la elaboración de estos manuales.

Una vez concluido los manuales, éstos deberán ser enviados a la DNGC en formato escrito y magnético.

6.3. TERCERA FASE: AJUSTES Y VALIDACIÓN.

En esta fase, se revisarán y analizarán los documentos elaborados por las unidades operativas. En caso de no existir observaciones se procederá a la respectiva validación y posterior remisión a la instancia superior de aprobación.


6.4. CUARTA FASE: IMPLEMENTACIÓN

Una vez aprobados los Manuales de Procesos y Procedimientos por el Honorable Directorio de la Caja Petrolera de Salud, la DNGC remitirá a cada Responsable de Unidad los documentos para su implementación.

VII. FORMULARIOS DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

7.1. FORMULARIO N° 1: CUADRO ANALÍTICO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS/PROCEDIMIENTOS

Objetivo: Identificar los procesos y productos que se esperan obtener, mediante el ejercicio de las competencias asignadas a las unidades de salud o administrativas.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	FECHA EMISIÓN:
	NOMBRE DE LA UNIDAD:	VERSION:
	"IDENTIFICACION DE PROCESOS / PROCEDIMIENTOS"	HOJA: de

No	FUNCIONES	PROCESO /PROCEDIMIENTO IDENTIFICADO	PRODUCTO ESPERADO

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre			
Firma			
Fecha			

INSTRUCTIVO DE LLENADO:

- **No:** Número progresivo, para designar la función que se pretende analizar.
- **Funciones:** Se debe transcribir las funciones de la unidad tal y como aparecen en el Manual de Organización y Funciones vigentes.
- **Proceso/procedimiento identificado:** Nombre del proceso/procedimiento de acuerdo a su naturaleza funcional
- **Producto esperado:** Es el resultado, producto o servicio cuantificable que debe ser alcanzado con el desarrollo de la función.

7.2. FORMULARIO N° 2: CUADRO ANALÍTICO DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Objetivo: Determinar las características generales de procesos: su propósito, naturaleza y ámbito de aplicación.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	FECHA EMISIÓN:
	NOMBRE DE LA UNIDAD:	VERSIÓN:
	"CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS"	HOJA: de

No.	NOMBRE DEL PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	NATURALEZA DEL PROCESO	AMBITO DE OPERACIÓN

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre			
Firma			
Fecha			

INSTRUCTIVO DE LLENADO:

- **No:** Número progresivo, para designar los procesos que se pretenden analizar.
- **Nombre del proceso:** Denominación lógica del proceso de acuerdo con su naturaleza funcional (copiar del formulario 1).
- **Objetivo del proceso:** Es la condición o resultado cuantificable que debe ser alcanzado y mantenido con la aplicación del proceso, y que refleja el valor o beneficio que obtiene el usuario. El objetivo debe redactarse en forma breve y concisa; se especificará los resultados o condiciones que desean lograr, e iniciará con un verbo en infinitivo.

- **Naturaleza del proceso:** Establece la naturaleza funcional del proceso, en la cual se debe anotar la característica correspondiente de acuerdo a la siguiente clasificación:
 - **Procesos estratégicos (E).**- Los procesos estratégicos se enfocan en planeación, mejoramiento y proyección institucional. Se realizan para brindar dirección a toda la organización, establecer su estrategia corporativa y darle un carácter único. Estos procesos son responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan bajo su dirección y liderazgo. Ej. Elaboración del POA (Dirección de Gestión de Calidad Comunicación Pública (Unidad de Relaciones Públicas), Acreditación de Centros de Salud (Unidad Nal. de Control de Calidad y Acreditación).
 - **Procesos misionales (M).**- Estos procesos representan la esencia y el deber de ser de la entidad; mediante su ejecución se logra la entrega de los productos y servicios que los clientes externos necesitan; además hace realidad la misión organizacional, así como capitalizar las posibilidades de la organización y del entorno. Se realizan para agregar valor a los clientes, usuarios o beneficiarios. Ej. Internación (...), consulta externa (...)
 - **Procesos de apoyo (A).**- Soportan el desarrollo de los procesos estratégicos y misionales, introduciendo las herramientas logísticas requeridas en la organización. Ej. Procesos:
 - Administración de recursos humanos.
 - Financieros: contabilidad, presupuestos, tesorería, contratación de bienes y servicios, almacenes.
 - Servicios generales: apoyo logístico en las actividades propias del proceso.
 - Divulgación de la información interna y externamente.
 - **Procesos de evaluación (EV).**- Incluyen aquellos necesarios para medir y recopilar datos para el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Ej. Seguimiento y evaluación del POA (Div. Nal. de Gestión y Reforma), Evaluación del desempeño (Dpto. Nal. de Recursos Humanos), Auditorías Internas (Departamento Nacional de Auditoría Interna), Auditorías Médicas (Unidad Nal. de Control de Calidad y Acreditación).

- **Ámbito de operación:** Define el universo de acción del proceso el cual puede ser:
 - **Específico.-** Si es para operación exclusiva de la unidad de salud o administrativa correspondiente.
 - **Institucional.-** Cuando en su operatividad interviene una o más unidades administrativas de la Institución.
 - **Sectorial.-** Cuando el proceso involucra a otras entidades.

7.3. FORMULARIO N° 3: CUADRO DE DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

Objetivo: Describir en forma general las actividades del proceso e identificar las entradas, salidas y alcance del mismo.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	FECHA EMISIÓN:
	NOMBRE DE LA UNIDAD:	VERSION:
	NOMBRE DEL PROCESO:	HOJA:
	"DESCRIPCIÓN DEL PROCESO"	

OBJETIVO DEL PROCESO:
ALCANCE:
RESPONSABLES (UNIDADES RESPONSABLES Y UNIDADES QUE INTERVIENEN):
ENTRADAS (INSUMOS QUE ALIMENTAN AL PROCESO):
ACTIVIDADES DEL PROCESO (PROCEDIMIENTOS):
1.- 2.- n.-
SALIDAS (BIENES O SERVICIOS FINALES):


CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre			
Firma			
Fecha			

INSTRUCTIVO DE LLENADO

- **Objetivo del Proceso:** Se debe anotar el propósito que se pretende alcanzar con la implantación del proceso, proveniente del Formulario 2.
- **Alcance:** En este apartado se describe brevemente el área o campo de aplicación del proceso, es decir, a quiénes afecta o qué límites e influencia tiene.
- **Responsables:** Se registra a la(s) **Unidad(es) responsable(s)** de llevar a cabo el proceso en su conjunto, de acuerdo al nivel jerárquico en la estructura orgánica y su interrelación en línea con otras unidades.
- **Entradas:** Representan a todos aquellos insumos necesarios para iniciar el proceso. Ej. : Normativas, Reglamentos Específicos, Internos; información en salud, datos bioestadísticos, información financiera, etc.
- **Actividades del Proceso (Procedimientos):** Se describe en forma resumida, cronológica y secuencial de cada una de las actividades que hay que realizar dentro de un proceso, explicando quién, qué, cómo, dónde y cuándo se hace, a través de la narrativa de las etapas que constituyen las diferentes fases del proceso.
- **Salidas:** Representan los **productos finales** obtenidos después de realizar el proceso mediante la descripción de los procedimientos identificados en el punto anterior, Ej.: Documentos, resultados de laboratorio, protocolos médicos, estados financieros, evaluaciones, etc.

7.4. FORMULARIO N° 4: CUADRO ANALÍTICO DE DIAGNÓSTICO DE PROCEDIMIENTOS

Objetivo: Establecer las fallas de los procedimientos y las medidas correctivas para el desarrollo de eficaz y eficiente de cada proceso y procedimiento.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		FECHA EMISIÓN:
	NOMBRE DE LA UNIDAD:		VERSIÓN:
	NOMBRE DEL PROCESO:		HOJA:
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:		_____ de _____
"DIAGNOSTICO DEL PROCEDIMIENTO"			

No	ACTIVIDAD	FALLA	CAUSA	EFEECTO	RESPONSABLE (AREA/CARGO)	MEDIDAS CORRECTIVAS
1						
2						
n.						

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre			
Firma			
Fecha			


INSTRUCTIVO DE LLENADO:

- **No.:** Número progresivo, para designar las actividades que se pretenden analizar.
- **Actividad:** Describir las operaciones ejecutadas, en su secuencia lógica y ordenada cronológicamente procedente del formulario N° 3.
- **Falla:** Es la explicación de la situación anormal del trabajo (actividad).
- **Causa:** Es la razón por la cual se ha generado la falla, puede ser interna externa, técnica o estructural.
- **Efecto:** Son las consecuencias que trae consigo la falla.

- **Responsable:** Indica que unidad o unidades o, quienes o quien es el responsable de la falla.
- **Medidas correctivas:** Indica las medidas preventivas a implantar para evitar la falla.

7.5. FORMULARIO N° 5: CUADRO DE DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE PROCEDIMIENTOS

Objetivo: Describir en forma detallada, lógica y secuencial cada una de las actividades que realiza la unidad responsable para efectuar un trabajo, determinando, el tiempo máximo para la ejecución de una tarea, el responsable de dicha tarea y el documento soporte del cumplimiento de dicha tarea.

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		FECHA EMISIÓN:
	NOMBRE DE LA UNIDAD:		VERSION:
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:		HOJA: de
	"DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE PROCEDIMIENTOS"		

N°	RESPONSABLE (ÁREA O CARGO)	ACTIVIDADES	TIEMPO MÁXIMO EMPLEADO (DÍA/HRA/MIN)	DOCUMENTO SOPORTE
1				
2				
3				
4				
5				
6				
n				

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre			
Firma			
Fecha			

INSTRUCTIVO DE LLENADO


- **No:** Número progresivo, para designar las actividades del proceso.
- **Responsable:** Se identifica a la unidad responsable de la ejecución de la actividad, en algunas actividades pueden participar varias unidades que deben ser incluidas en dicha columna.

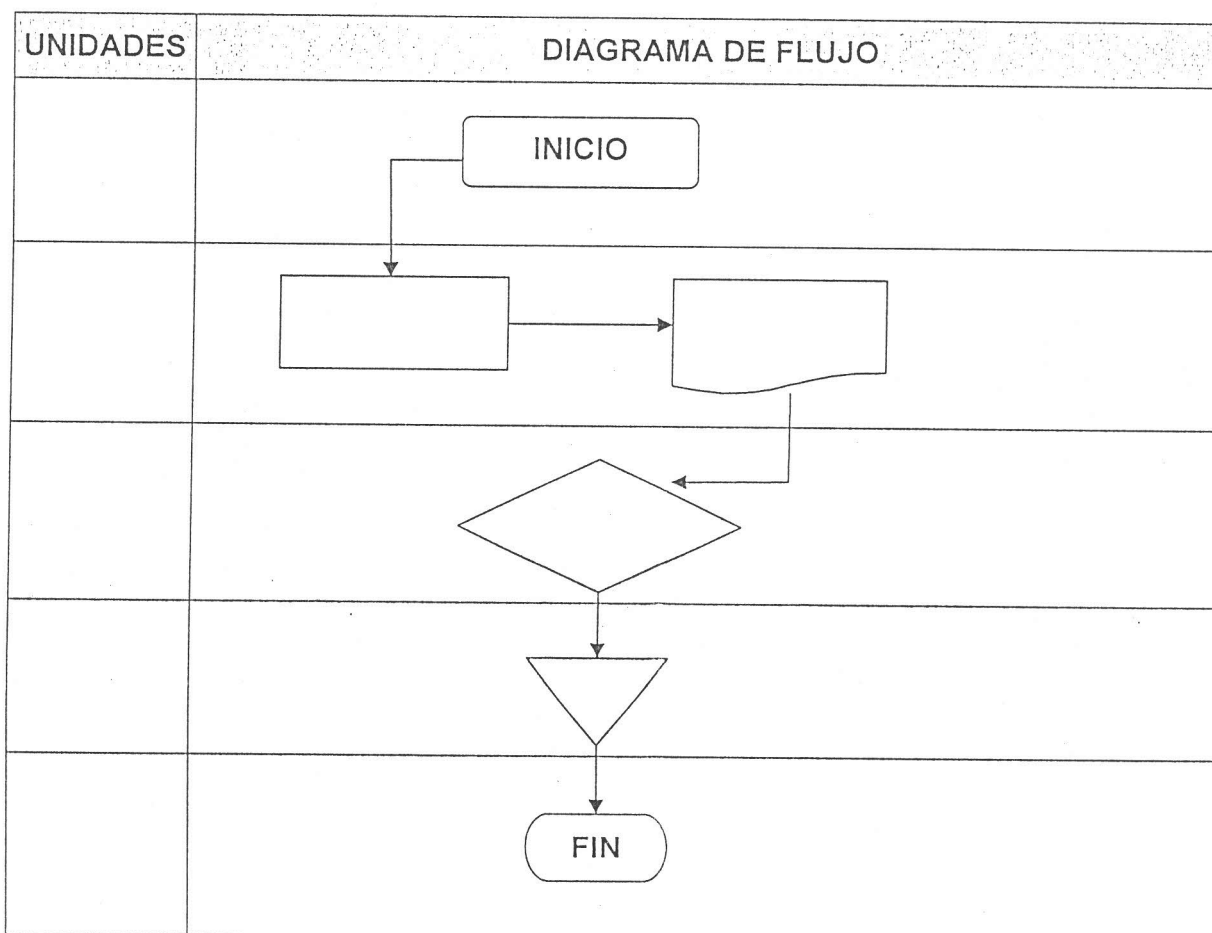
- **Actividades:** Se describe en forma detallada cada una de las actividades específicas (operaciones) que se realizan para la ejecución de un trabajo determinado (descripción de actividades del proceso del Formulario N° 3).
- **Tiempo Máximo Empleado:** Representa el tiempo total en la ejecución de la actividad expresada días, horas y minutos.
- **Documento soporte:** Documento que sustentan la actividad (notas, informes, instructivos, notas de aviso, comprobantes de egreso)

SUGERENCIAS PARA UNA BUENA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES/PROCEDIMIENTOS

- El nombre del procedimiento debe dar idea clara de su contenido.
- La descripción del procedimiento debe redactarse en forma clara y sencilla.
- No deben incluir dos procedimientos diferentes en uno.
- Si el inicio de un procedimiento indica la recepción de documentos, mencione de quien los recibe.
- Toda actividad o procedimiento debe iniciarse con un verbo en tiempo presente del indicativo, en tercera persona del singular, ejemplo; elabora, envía etc.
- Se deberá buscar que las actividades sean agrupadas en etapas para facilitar su diagramación.
- Enumerar cada una de las etapas que se realizan conforme a la secuencia lógica del procedimiento. Las etapas deben comenzar con adverbios como (Autorización, verificación, etc.)
- Pueden incluirse dos o tres actividades en una sola etapa, siempre y cuando sea comprensible su redacción.
- Cuando sea necesario hacer alguna aclaración o indicar algo que no es posible mencionar como actividad, puede citarse de la manera siguiente:
 - ✓ Indicar el número de tantos en que se elabore, se envíe o se reciba de cada documento.
 - ✓ Indicar los acuses de recibo y el archivo de los documentos.
 - ✓ Cuando en el desarrollo del procedimiento se origine por primera vez algún formato, se deberá anotar su nombre completo y en las actividades subsecuentes se podrá mencionar su nombre genérico y/o su clave de identificación.
 - ✓ En la distribución de documentos debe indicarse a que puesto o área se envía.
 - ✓ Indicar si el archivo es temporal o definitivo.
 - ✓ Indicar el término del procedimiento con la leyenda: TERMINA PROCEDIMIENTO.

Objetivo: Es la representación gráfica que muestra la secuencia en que se realizan los procedimientos (actividades) necesarios para desarrollar un trabajo determinado, indicando las unidades responsables

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	FECHA EMISION:
	NOMBRE DE LA UNIDAD:	VERSION:
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	
	"DIAGRAMA DE FLUJO"	PAGINA: de



El diagrama de flujo es la representación esquemática del proceso, donde se ilustra gráficamente con símbolos convencionales la estructura, la dinámica, las etapas y las unidades que intervienen en su desarrollo. Este medio permite:

- Conocer e identificar los pasos de un proceso.
- Descubrir fallas tales como, redundancia de pasos a seguir, ineficiencia o malas interpretaciones.
- Elaborar los diagramas, siendo necesario conocer los símbolos a los que se les ha conferido convencionalmente un significado específico y manejo de determinadas reglas en cuanto a su aplicación.
- Diagramar su presentación, la que es presentada en hojas conforme a las etapas y unidades que se mencionen.
- Utilizar la simbología de American National Standard Institute (ANSI).

Para su elaboración, se establecen los siguientes pasos:

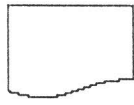
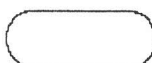
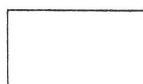

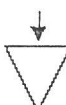


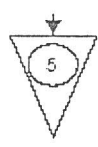
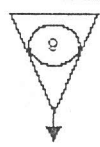

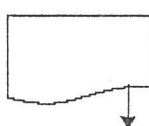
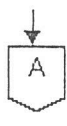

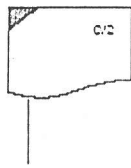
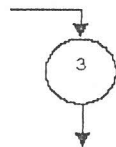
1. Identificar al área responsable del procedimiento, su código, denominación y las unidades que intervienen en su desarrollo.
2. Con base en la simbología establecida, se determinan los símbolos que deben utilizarse en el diseño del diagrama, dependiendo de la modalidad o naturaleza de cada una de las etapas definidas en los formatos. El punto de partida de todo diagrama se simboliza con una elipse, anotando en el espacio en blanco la palabra "INICIO". En el ejemplo se puede observar que la primera etapa está representada por un rectángulo, identificado con un conector, una flecha direccional y la descripción de los documentos de comunicación y archivos correspondientes. Asimismo, se debe enumerar las etapas con el número que le corresponda en el extremo superior derecho.
3. Las siguientes etapas son diagramadas conforme a lo descrito anteriormente. Por ejemplo: las líneas direccionales señalarán la secuencia de etapas que se desplazan dentro del ámbito de responsabilidad de la unidad administrativa que precede a la nueva etapa, determinando su dirección con una punta de flecha.
4. Cuando en el desarrollo del procedimiento se presentan dos alternativas, deberán representarse inmediatamente después de la actividad el símbolo de toma de decisión (rombo) y deberá anotarse la palabra "procede" de estas dos alternativas:

Primera: en el caso de que el producto esperado no satisfaga los requerimientos establecidos, ésta se calificará como "*no procede*", lo cual se simbolizará con un "NO" sobre una línea y un conector circular en cuyo centro se anotará el número de la etapa en la que deba reiniciarse el proceso, y:

Segunda: contempla la posibilidad afirmativa "*si procede*", en la que se describirá la conclusión de la etapa, señalándose con un "SI" la instrucción correspondiente.

5. A semejanza del inicio la conclusión del procedimiento debe simbolizarse mediante una línea direccional y una elipse en el extremo, en cuyo espacio se anotará la frase "*FIN*" ó "*TÉRMINO*".
6. El número de secuencia de la etapa deberá coincidir con la descripción de ésta, la que se encuentra descrita en el procedimiento.

SIMBOLOGÍA PARA LA DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS

	DISTRIBUCIÓN. INDICA QUE UN DOCUMENTO UTILIZADO, ES DISTRIBUIDO EN UNA ACTIVIDAD DETERMINADA.		TERMINAL. INDICA EL INICIO O TERMINACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.		ACTIVIDAD. REPRESENTA LA REALIZACIÓN DE UNA ACTIVIDAD, RELATIVA A UN PROCEDIMIENTO.
	DECISIÓN O ALTERNATIVA. INDICA UN PUNTO DENTRO DEL FLUJO EN QUE SON POSIBLES CAMINOS ALTERNATIVOS.		ARCHIVO DEFINITIVO. REPRESENTA UN ARCHIVO COMÚN Y CORRIENTE, DONDE SE CONSERVA UN DOCUMENTO PERMANENTEMENTE.		CONECTOR DE PÁGINA. REPRESENTA UNA CONEXIÓN O ENLACE CON OTRA HOJA DIFERENTE, EN LA QUE CONTINUA EL DIAGRAMA DE FLUJO.
	DIRECCIÓN DE FLUJO O LÍNEA DE UNIÓN. CONECTA LOS SÍMBOLOS SEÑALANDO EL ORDEN EN QUE SE DEBEN REALIZAR LAS DISTINTAS ACTIVIDADES.		ARCHIVO TEMPORAL (ENTRA A). REPRESENTA UN ARCHIVO PROVISIONAL. EL NÚMERO INDICA EN QUE ACTIVIDAD SE VOLVERÁ A UTILIZAR EL DOCUMENTO.		ARCHIVO TEMPORAL (SALIDA). REPRESENTA UN ARCHIVO PROVISIONAL. EL NÚMERO INDICA EN QUE ACTIVIDAD SE ARCHIVARÁ TEMPORALMENTE EL DOCUMENTO.
	LÍNEA DE COMUNICACIÓN. REPRESENTA LA TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN DE UN LUGAR A OTRO, MEDIANTE LAS LÍNEAS TELEFÓNICAS, TELEGRÁFICAS, DE RADIO, ETC.		USO DESCONOCIDO. INDICA QUE SE IGNORA EL USO APLICADO A UN DETERMINADO FORMATO GENERALMENTE POR PERSONAS O INSTITUCIONES AJENAS A LA SECRETARÍA.		CONECTOR DE PÁGINA (FIN DE PÁGINA). REPRESENTA LA CONEXIÓN O ENLACE DE PÁGINA CON OTRA DIFERENTE EN LA QUE CONTINUARÁ. UTILICE CONECTORES ALFABÉTICOS.
	CONECTOR DE PÁGINA (INICIO DE PÁGINA). REPRESENTA LA CONEXIÓN O ENLACE DE PÁGINA CON OTRA DIFERENTE DE LA QUE PROVIENE. UTILICE CONECTORES ALFABÉTICOS.		DOCUMENTO. REPRESENTA CUALQUIER TIPO DE DOCUMENTO EL TRIÁNGULO OBLICUO EN LA PARTE SUPERIOR IZQUIERDA, SIGNIFICA QUE SE GENERA EL NÚMERO DE LA PARTE SUPERIOR DERECHA, INDICA No. DE ORIGINAL (1) Y COPIAS (2) DEL DOCUMENTO.		CONECTOR DE ACTIVIDAD. REPRESENTA UNA CONEXIÓN O ENLACE DE UNA ACTIVIDAD DEL PROGRAMA, CON OTRA PARTE DEL MISMO, PUDIENDO ESTAR EN LA MISMA PÁGINA O DE UNA PÁGINA A OTRA. EL NÚMERO INDICA LA ACTIVIDAD DEL PROCEDIMIENTO EN CUESTIÓN.

IX. LINEAMIENTOS PARA LA INTEGRACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Cuando los procesos y procedimientos han sido elaborados, éstos se deben integrar al Manual, para tal efecto, a continuación se describe cada uno de sus elementos:

9.1. PORTADA

Esta deberá contemplar:

- Logotipo de la Caja Petrolera de Salud, dispuesto en el ángulo superior izquierdo de la hoja.

- En la parte central superior anotar la denominación del área mayor de la cual depende la unidad de salud y/o administrativa que elabora el Manual.
- En la parte central de la hoja se señalará el título del documento.
- En el ángulo inferior derecho se incluirá la fecha de elaboración (mes y año).

La portada no deberá llevar ningún adorno que sobresalga como son: líneas de colores, fondo de color, etc., que rompa con la originalidad del documento.

9.2. ÍNDICE

En éste rubro se deberá describir la relación que especifique de manera sintética y ordenada, los capítulos o apartados que constituyen la estructura del manual, así como el número de hoja en que se encuentra ubicado cada uno de estos.

9.3. INTRODUCCIÓN

Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el contenido del Manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él.

En este apartado se señalará en forma clara y concisa, los antecedentes principales de la unidad responsable del manual, sus características, ámbito de acción y adscripción, sin profundizar en ellos. Asimismo, se debe mencionar con que estructura orgánica (vigencia) se está elaborando el manual. También se definirán las técnicas de difusión, implantación y actualización del instrumento y los responsables de estas actividades, así mismo se describirá la forma en que se encuentra estructurado el documento con el propósito de lograr una mejor y mayor comprensión del mismo.

9.4. OBJETIVO DEL MANUAL

Aquí se debe definir el propósito final que se persigue con la implantación del instrumento. La formulación del objetivo debe ser breve, clara y precisa, atendiendo a las siguientes indicaciones: iniciar con un verbo en infinitivo; señalar el qué y para qué servirá el manual.

X. GLOSARIO DE LA GUÍA TÉCNICA

- **ANÁLISIS.-** Examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas así como sus interrelaciones y la relación de cada elemento con el todo.
- **AUTORIDAD.-** Facultad de mando conferida a una institución o funcionario para que la ejerza directamente o la delegue en otros subalternos. Existen dos tipos de autoridad formal; la funcional, que es la facultad de mando que ejercen varios funcionarios en un mismo grupo de trabajo, cada uno para funciones distintas y la lineal, que es facultad de mando que ejerce exclusivamente un funcionario en un grupo de trabajo.
- **CONGRUENCIA.-** Interdependencia armónica; conexión y afinidad de las acciones individuales dentro de un marco general, un ámbito organizacional, un plan o programa que les da un sentido unitario y una integración de conjunto, ausencia de contradicción en las acciones de las partes con relación a un todo preestablecido, al cual se integran para la consecución de fines u objetivos que le son propios.
- **CONTROL.-** Proceso cuyo objetivo es la detección de logros y desviaciones para evaluar la ejecución de programas y acciones, así como aplicar las medidas correctivas necesarias. La acción de control puede producirse permanente, periódica o eventualmente durante un proceso determinado o parte de este, a través de la medición de resultados.
- **DIAGNÓSTICO.-** Proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo, que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución.
- **EFICACIA.-** Es la capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.
- **EFICIENCIA.-** Es el uso más racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado.
- **EVALUACIÓN.-** Es la revisión detallada y sistemática de un proyecto, plan u organismo en su conjunto, con objeto de medir el grado de eficacia, eficiencia y congruencia con que está operando en un momento determinado para alcanzar los objetivos propuestos.
- **FUNCIÓN.-** Conjunto de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de una institución de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa; se definen a partir de las disposiciones jurídico - administrativas.

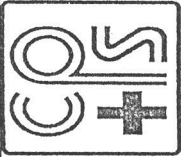
- **MANUAL.-** Documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre diversos temas o procedimientos de una organización.
- **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.-** Describe las funciones de cada una de las unidades de mando que integra la estructura de una institución y señala los puestos y la relación que existe entre ellas.
- **INSTRUMENTO.-** Es el recurso empleado para alcanzar un propósito.
- **NORMA.-** Ordenamiento imperativo y específico de acción que persigue un fin determinado, con la característica de ser rígido en su aplicación.
- Regla de conducta o precepto que regula la interacción de los individuos en una organización, así como la actividad de una unidad administrativa o de toda una institución. Generalmente la norma conlleva una estructura de sanciones para quienes no la observen.
- **OBJETIVO.-** En términos de programación, es la expresión cualitativa de los propósitos para los cuales ha sido creado un programa; en este sentido, el objetivo debe responder a la pregunta ¿para qué? se formula y ejecuta dicho programa.
 - ✓ También puede definirse como el propósito que se pretende cumplir, y que especifica con claridad “el qué” y el “para qué” se proyecta y se debe realizar una determinada acción. Establecer objetivo significa predeterminar qué se quiere lograr. La determinación del objetivo u objetivos generales de una institución se hace con apego a las atribuciones de cada dependencia o entidad pública y se vincula con las necesidades sociales que se propone satisfacer.
- **OPERACIÓN.-** Acción de poner en marcha algo que ha sido previamente planeado y autorizado o que se ejecuta por rutina en el medio laboral; también se denomina operación a la actividad sustantiva de una institución relacionada directamente con el cumplimiento de los objetivos y metas de producción de bienes y/o servicios.
- **ORGANIGRAMA.-** Representación gráfica de la estructura orgánica que debe reflejar en forma esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen los tramos de control, nivel jerárquico, canales formales de comunicación y coordinación así como líneas de mando.
- **POLÍTICA.-** Criterios de acción que es elegido como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional.
- **UNIDAD ADMINISTRATIVA.-** Cada uno de los órganos que integran una institución, con funciones y actividades propias que se distinguen y diferencian entre sí. Se conforman a través de una estructura orgánica



específica y propia. Es aquella, a la que se le confieren atribuciones específicas en el instrumento jurídico correspondiente.

- **VALIDAR.-** Dar validez; calidad de válido.

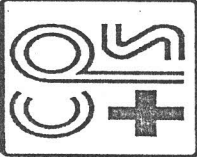
FORMULARIO N° 1: CUADRO ANALÍTICO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS/PROCEDIMIENTOS

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		FECHA EMISION:
	NOMBRE DE LA UNIDAD:		VERSION:
	"IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS/PROCEDIMIENTOS"		HOJA: <u> </u> de <u> </u>

No	FUNCIONES	PROCESO/PROCEDIMIENTO IDENTIFICADO	PRODUCTO ESPERADO
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
n			

CONTROL DE EMISIÓN		
	Elaborado por:	Aprobado por:
Nombre		
Firma		
Fecha		

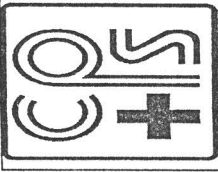
FORMULARIO N° 2: CUADRO ANALÍTICO DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		FECHA EMISIÓN:
	NOMBRE DE LA UNIDAD: DIV. GESTION Y REFORMA		VERSIÓN:
	"CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS"		HOJA: _____ de _____

No	NOMBRE DEL PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	NATURALEZA DEL PROCESO	AMBITO DE OPERACIÓN
1				
2				
3				
n				

CONTROL DE EMISIÓN		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre		
Firma		
Fecha		

FORMULARIO N° 3: CUADRO DE DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		FECHA EMISIÓN:
	NOMBRE DE LA UNIDAD:		VERSION:
	NOMBRE DEL PROCESO:		
	"DESCRIPCIÓN DEL PROCESO"		HOJA: ____ de ____

OBJETIVO DEL PROCESO:
ALCANCE:
RESPONSABLES (UNIDADES RESPONSABLES Y UNIDADES QUE INTERVIENEN):
ENTRADAS (INSUMOS QUE ALIMENTAN AL PROCESO):
ACTIVIDADES DEL PROCESO (PROCEDIMIENTOS):
1.-
2.-
3.-
4.-
5.-
6.-
7.-
8.-
n.-
SALIDAS (BIENES O SERVICIOS FINALES):

CONTROL DE EMISIÓN		
	Elaborado por:	Revisado por:
Nombre		
Firma		
Fecha		
		Aprobado por:

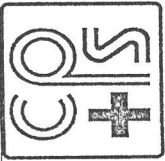
FORMULARIO N° 4: CUADRO ANALÍTICO DE DIAGNÓSTICO DE PROCEDIMIENTOS

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		FECHA EMISIÓN:
	NOMBRE DE LA UNIDAD:		VERSIÓN:
	NOMBRE DEL PROCESO:		HOJA: _____ de _____
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:		
"DIAGNÓSTICO DEL PROCEDIMIENTO"			

No	ACTIVIDAD	FALLA	CAUSA	EFFECTO	RESPONSABLE (AREA/CARGO)	MEDIDAS CORRECTIVAS
1						
2						
3						
4						
5						
6						
n						

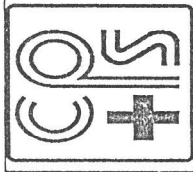
CONTROL DE EMISIÓN		
	Elaborado por:	Revisado por:
Nombre		Aprobado por:
Firma		
Fecha		

FORMULARIO N° 5: CUADRO DE DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE PROCEDIMIENTOS

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		FECHA EMISIÓN:
	NOMBRE DE LA UNIDAD:		
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:		
	"DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PROCEDIMIENTO"		HOJA: de

N°	RESPONSABLE (ÁREA O CARGO)	ACTIVIDADES	TIEMPO MAXIMO ESTIMADO (DIA/HRA/MIN)	DOCUMENTO SOPORTE
1				
2				
3				
4				
5				
7				
n				

CONTROL DE EMISIÓN		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre		
Firma		
Fecha		



MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		FECHA EMISION:
NOMBRE DE LA UNIDAD:		
NOMBRE DEL PROCESO:		
"DIAGRAMA DE FLUJO"		HOJA: _____ de _____

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO: