



# ¿CÓMO ELABORAR UN PROCEDIMIENTO?

## NORMA 0

MINISTERIO DE SALUD DE COSTA RICA - NIVEL INTRAINSTITUCIONAL

ÁREA DE GESTIÓN: LIDERAZGO INTRAINSTITUCIONAL

|                |  |  |
|----------------|--|--|
| PREPARADO POR: | EQUIPO CONSULTOR   |  |
| VALIDADO POR : | EQUIPOS DE MEJORA CONTINUA<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SALUD |  |
| REVISADO POR:  | DRA. ROSSANA GARCÍA<br>DIRECTORA GENERAL DE SALUD        |  |
| APROBADO POR:  | DRA. MARÍA LUISA ÁVILA AGÜERO<br>MINISTRA DE SALUD       |  |
| VERSIÓN Nº: 3  | FECHA DE EMISIÓN: 11-07-07                               |  |

|   |  |                               |
|---|--|-------------------------------|
|  | <b>MINISTERIO DE SALUD DE COSTA RICA</b><br>NIVEL INTRAINSTITUCIONAL | PÁGINA 1 DE 8                 |
|   |  | FECHA DE EMISIÓN: 11-07-07    |
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS,<br/>INSTRUCCIONES Y RUTINAS</b>                      | <b>NORMA CERO: ¿CÓMO ELABORAR UN<br/>PROCEDIMIENTO?</b>              | <b>CÓDIGO:</b> <b>NORMA 0</b> |

## 1. Introducción

La guía para elaborar procedimientos<sup>1</sup> establece los lineamientos a cumplir cuando se documenten los procesos y subprocesos de una organización.

Resulta importante mencionar que el grado de detalle de los procedimientos dependerá de la complejidad del proceso, de los métodos utilizados, de las habilidades y del entrenamiento requerido por el personal encargado.

## 2. Objetivo

Unificar los criterios, formas y terminología utilizados en la preparación de los procedimientos.

## 3. Alcance

Ministerio de Salud de Costa Rica en todos sus niveles y entidades organizacionales.

## 4. Definiciones

Se integrará un solo glosario institucional. En el manual se hará referencia a los términos que se recomienda consultar en este documento.

Para la elaboración de los manuales de proceso se deben consultar en el glosario los siguientes conceptos:

- **Introducción**
- **Objetivo**
- **Alcance**
- **Definiciones**
- **Referencias**
- **Responsables**
- **Procedimiento**
- **Indicadores de desempeño**
- **Indicador de gestión**
- **Indicador de impacto**
- **Diagrama de flujo**

<sup>1</sup> El término "procedimiento" se utiliza en esta guía, la mayoría de las veces, como sinónimo de instrucción o rutina, para efectos de simplificación; más no es sinónimo en los manuales

|   |  |                               |
|---|--|-------------------------------|
|  | <b>MINISTERIO DE SALUD DE COSTA RICA</b><br>NIVEL INTRAINSTITUCIONAL | PÁGINA 2 DE 8                 |
|   |  | FECHA DE EMISIÓN: 11-07-07    |
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS,<br/>INSTRUCCIONES Y RUTINAS</b>                      | <b>NORMA CERO: ¿CÓMO ELABORAR UN<br/>PROCEDIMIENTO?</b>              | <b>CÓDIGO:</b> <b>NORMA 0</b> |

## 5. Referencias

- Norma INT ISO 10013:95 “Directrices para Elaborar Manuales de Calidad”
- Nota técnica para la elaboración de diagramas de proceso

## 6. Responsables

Es responsabilidad del jefe del Departamento de ..., conformar un Equipo de Mejoramiento Continuo (EMC) para velar que los lineamientos que se plantean en este procedimiento se ejecuten en su totalidad, mientras sea su responsabilidad administrar el manual<sup>2</sup>. En tanto, en la elaboración de procedimientos, el Equipo de Mejoramiento Continuo (EMC), asume un papel indispensable.

## 7. Procedimiento

### 7.1. Conformación de equipo de mejora continua

Se debe conformar un Equipo de Mejoramiento Continuo (EMC) encargado de administrar, actualizar y desarrollar procesos de mejora continua en el manual de procedimientos en el área específica.

### 7.2. Portada del procedimiento

La portada del manual debe contener el logo del Ministerio de Salud de Costa Rica.



Además debe contener información para ubicar al procedimiento, cómo el nombre, el código, el nivel al que pertenece y el área de gestión en la que está enfocada, siguiendo el siguiente formato.

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO**

**CÓDIGO 0.0.0.**

**MINISTERIO DE SALUD DE COSTA RICA - NIVEL ...**

**ÁREA DE GESTIÓN: ....**

<sup>2</sup> Para mejor interpretación del enunciado, ver la Introducción a la Guía de administración del Manual de Procedimientos. Apartado 1 de tal documento

|   |  |                               |
|---|--|-------------------------------|
|  | <b>MINISTERIO DE SALUD DE COSTA RICA</b><br>NIVEL INTRAINSTITUCIONAL | PÁGINA 3 DE 8                 |
|   |  | FECHA DE EMISIÓN: 11-07-07    |
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS,<br/>INSTRUCCIONES Y RUTINAS</b>                      | <b>NORMA CERO: ¿CÓMO ELABORAR UN<br/>PROCEDIMIENTO?</b>              | <b>CÓDIGO:</b> <b>NORMA 0</b> |

La portada debe indicar la entidad que elaboró el procedimiento, los responsables de su validación y revisión y la persona o grupo de personas, que deben aprobarlo. Se deben incluir los nombres completos (nombre y dos apellidos) de las personas o integrantes de los equipos, así como su grado profesional o académico.

También es de suma importancia identificar el número de versión del procedimiento, con su fecha de emisión. Cuando estos datos están completos se oficializa el uso del procedimiento.

En la portada se puede colocar una tabla como la siguiente.

|                |   |   |
|----------------|---|---|
| PREPARADO POR: | EQUIPO CONSULTOR Y EQUIPO DE MEJORA CONTINUA                            | "INCLUIR AQUÍ EL NOMBRE COMPLETO DE LOS INTEGRANTES DE LOS EQUIPOS" |
| VALIDADO POR : | EQUIPOS DE MEJORA CONTINUA<br>ENTIDAD ORGANIZACIONAL A LA QUE PERTENECE | "INCLUIR AQUÍ EL NOMBRE COMPLETO DE LOS INTEGRANTES DE LOS EQUIPOS" |
| REVISADO POR:  | NOMBRE DEL FUNCIONARIO<br>PUESTO DEL FUNCIONARIO                        | ESTE ESPACIO ES PARA FIRMA DEL FUNCIONARIO                          |
| APROBADO POR:  | NOMBRE DEL FUNCIONARIO<br>PUESTO DEL FUNCIONARIO                        | ESTE ESPACIO ES PARA FIRMA DEL FUNCIONARIO                          |
| VERSIÓN N°:    | FECHA DE EMISIÓN:   |   |

### 7.3. Definición de introducción y objetivo

El EMC, debe establecer la introducción y el objetivo por el cual se desarrolla el procedimiento. La definición del objetivo debe ser lo suficiente clara como para que se puedan establecer y delimitar los pasos del mismo.

La información suministrada en la sección de definiciones puede ser usada como referencia para definir el objetivo del procedimiento.

### 7.4. Delimitación de alcance

Los miembros del EMC, delimitan el alcance de aplicación del procedimiento o el área de acción que implicará éste dentro de la organización, de acuerdo a las necesidades que el procedimiento pueda satisfacer dentro de la misma.

### 7.5. Definición de términos

El EMC, debe identificar todos los términos y conceptos relevantes que podrían provocar confusiones en los usuarios cuando se utilice el procedimiento, y asignarles una única definición.

|   |  |                               |
|---|--|-------------------------------|
|  | <b>MINISTERIO DE SALUD DE COSTA RICA</b><br>NIVEL INTRAINSTITUCIONAL | PÁGINA 4 DE 8                 |
|   |  | FECHA DE EMISIÓN: 11-07-07    |
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS,<br/>INSTRUCCIONES Y RUTINAS</b>                      | <b>NORMA CERO: ¿CÓMO ELABORAR UN<br/>PROCEDIMIENTO?</b>              | <b>CÓDIGO:</b> <b>NORMA 0</b> |

### 7.6. Determinar las necesidades de documentación

En este punto el EMC señala la documentación de referencia que se utilizará como base para elaborar e implementar el procedimiento.

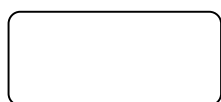
### 7.7. Identificar autoridades y responsabilidad

El EMC, debe identificar las autoridades y responsables de supervisar el cumplimiento del procedimiento, respetando la estructura organizacional de la Secretaría.

### 7.8. Elaboración del procedimiento

El EMC, identifica las actividades o etapas que deben desarrollarse en el proceso. Posteriormente, se elabora el diagrama de flujo, con base en las actividades que deben realizarse para cumplir con el objetivo planteado. Luego, se revisa el ordenamiento secuencial de las etapas del proceso.

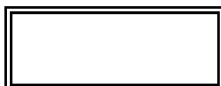
Algunos símbolos para la realización del diagrama de flujo son los siguientes:



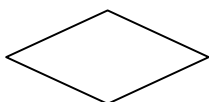
*Rectángulo redondeado:* Es un hito debido a que es un punto de referencia que marca una actividad importante en un proceso. Se utiliza para identificar el Inicio o fin del proceso o Actividad que puede cambiar el rumbo de los acontecimientos, no es constante, no consume tiempo ni recursos.



*Rectángulo:* Representa una acción a realizar.



*Rectángulo de doble línea:* Actividad que constituye un punto de control.



*Rombo o diamante:* Indica una decisión a tomarse, según sea negativa o positiva. Se coloca seguida de una acción u otra decisión



*Conector:* Representa la transferencia de flujo de una localización a otra. En este punto, un proceso se conecta con otro.



*Nodo:* Indica un punto de convergencia de varias actividades para entrar o salir a otra actividad. Puede requerirse de especificar las siguientes opciones de nodo

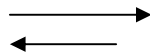


*Determina que en ese punto el proceso puede tomar un camino u otro*

|   |  |                               |
|---|--|-------------------------------|
|  | <b>MINISTERIO DE SALUD DE COSTA RICA</b><br>NIVEL INTRAINSTITUCIONAL | PÁGINA 5 DE 8                 |
|   |  | FECHA DE EMISIÓN: 11-07-07    |
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS,<br/>INSTRUCCIONES Y RUTINAS</b>                      | <b>NORMA CERO: ¿CÓMO ELABORAR UN<br/>PROCEDIMIENTO?</b>              | <b>CÓDIGO:</b> <b>NORMA 0</b> |



*Determina que en ese punto el proceso toma todos los caminos definidos de manera simultánea para ejecutar procesos paralelos*



*Flechas: Dirección y avance del proceso*

Cada etapa del procedimiento, es analizada por los miembros del EMC con respecto a la ejecutoria actual y deseable, identificando mejoras y detallando los cambios.

El EMC, con el diagrama de flujo elaborado, detalla y describe de forma general cada una de las actividades o etapas que conforman el procedimiento.

El EMC, debe identificar el responsable de validar la secuencia y contenido de las actividades definidas del procedimiento que se elabore. Este funcionario, o equipo interdisciplinario, debe ser el encargado de la ejecutoria del procedimiento.

### 7.9. Identificación del procedimiento

El procedimiento se debe identificar con un código el cual consiste las siglas del Ministerio de Salud, seguidas de las siglas de la entidad organizacional responsable del procedimiento y un código numérico del proceso según la estructura de procesos establecida en el modelo organizacional. A continuación se presenta un ejemplo:

|           |           |           |          |  |   |
|-----------|-----------|-----------|----------|--|---|
| <b>MS</b> | <b>NI</b> | <b>LI</b> | <b>1</b> |  | <b>Gerencia Intra-institucional</b>                             |
|           |           |           |          |  | <i>Nombre del proceso</i>                                       |
|           |           |           |          |  | <i>Código numérico del proceso de nivel 2</i>                   |
|           |           |           |          |  | <i>Código numérico del proceso de nivel 1</i>                   |
|           |           |           |          |  | <i>Código del proceso de nivel 0</i>                            |
|           |           |           |          |  | <i>Simplificación del término Liderazgo Intra-institucional</i> |
|           |           |           |          |  | <i>Simplificación del término Nivel intra-institucional</i>     |
|           |           |           |          |  | <i>Simplificación del término Ministerio de Salud</i>           |

El código de un procedimiento permanece sin ningún cambio a lo largo de todo el proceso de elaboración y actualización. Los códigos correspondientes a los procedimientos anulados, no podrán ser reutilizados.

### 7.10. Determinación de indicadores de desempeño

Se determinará para cada proceso los indicadores de gestión y de impacto que permitirán determinar la eficiencia y eficacia respectivamente del proceso.

|   |  |                               |
|---|--|-------------------------------|
|  | <b>MINISTERIO DE SALUD DE COSTA RICA</b><br>NIVEL INTRAINSTITUCIONAL | PÁGINA 6 DE 8                 |
|   |  | FECHA DE EMISIÓN: 11-07-07    |
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS,<br/>INSTRUCCIONES Y RUTINAS</b>                      | <b>NORMA CERO: ¿CÓMO ELABORAR UN<br/>PROCEDIMIENTO?</b>              | <b>CÓDIGO:</b> <b>NORMA 0</b> |

## 7.11. Presentación del procedimiento

### 7.11.1. Redacción del procedimiento


La redacción del contenido del procedimiento tiene que ser simple, de manera que cualquier funcionario nuevo o que se encuentre laborando, pueda entender las actividades o pasos que se deben desarrollar para la ejecución de un proceso de trabajo.

La redacción, será en tercera persona, utilizando para cada acción el verbo en presente, la cual le da carácter de obligatoriedad a la actividad del proceso.

### 7.11.2. Formato del procedimiento

Los elementos del manual de procedimientos: introducción, objetivo, alcance, definiciones, referencias, responsables, procedimiento, indicadores y flujo de proceso, se deben presentar como títulos numerados en letra Arial, número 14, en negrita, con interlineado sencillo, espaciado anterior de 12 puntos y posterior de 6 puntos. Las actividades o etapas del procedimiento deben presentarse con título numerado, en letra Arial, cursiva, número 12, con interlineado sencillo, espaciado anterior de 12 puntos y posterior de 6 puntos. Si en el contenido del procedimiento es necesario subdividir las actividades, éstas deben presentarse como título numerado, en letra Arial, cursiva, número 11, con interlineado sencillo, espaciado anterior de 12 puntos y posterior de 6 puntos. El título de los anexos debe estar centrado en letra Arial, número 18 y negrita. Cuando se utilice una palabra en inglés, ésta debe indicarse entre comillas, por ejemplo “software” o “hardware”.

El encabezado de cada una de las páginas del manual de procedimiento debe ser el siguiente:

|   |   |                               |
|---|---|-------------------------------|
|  | <b>MINISTERIO DE SALUD DE COSTA RICA</b><br>NIVEL INTRA-INSTITUCIONAL | PÁGINA 6 DE 8                 |
|   |   | FECHA DE EMISIÓN: 29-01-07    |
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS,<br/>INSTRUCCIONES Y RUTINAS</b>                        | <b>NORMA CERO: ¿CÓMO ELABORAR UN<br/>PROCEDIMIENTO?</b>               | <b>CÓDIGO:</b> <b>NORMA 0</b> |

El pie de página de debe ser el siguiente:

|  |
|--|
| “DE LA ATENCIÓN DE LA ENFERMEDAD A LA PROMOCIÓN DE LA SALUD” |
|--|

El texto se presenta justificado, en letra Arial, número 11, con interlineado sencillo y espaciado anterior de 6 puntos y posterior de 0 puntos. No se debe dejar espacios adicionales entre cada párrafo.

|  |
|--|
| “DE LA ATENCIÓN DE LA ENFERMEDAD HACIA LA PROMOCIÓN DE LA SALUD” |
|--|

|   |  |                               |
|---|--|-------------------------------|
|  | <b>MINISTERIO DE SALUD DE COSTA RICA</b><br>NIVEL INTRAINSTITUCIONAL | PÁGINA 7 DE 8                 |
|   |  | FECHA DE EMISIÓN: 11-07-07    |
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS,<br/>INSTRUCCIONES Y RUTINAS</b>                      | <b>NORMA CERO: ¿CÓMO ELABORAR UN<br/>PROCEDIMIENTO?</b>              | <b>CÓDIGO:</b> <b>NORMA 0</b> |

### 7.11.3. Uniformidad de términos

Debe mantenerse uniformidad en el mismo procedimiento, en series de procedimientos y con procedimientos anteriores. Lo anterior implica:

- Utilizar un término único para el mismo concepto
- Emplear el mismo tipo de redacción y formato para partes análogas del texto.

### 7.12. Validación y aprobación del procedimiento documentado

El EMC debe validar los contenidos del procedimiento documentado con las personas responsables de su cumplimiento. Una vez validado debe continuar la aprobación del procedimiento por parte de la autoridad responsable.

### 7.13. Integración de procedimiento en el Manual

Una vez obtenida la aprobación, se debe actualizar la versión y fecha de emisión, se imprime el nuevo documento y se integra al Manual de Procedimientos del Ministerio de Salud.

## 8. Indicadores de desempeño

- Porcentaje de procesos intrainstitucionales documentados según la norma 0: proporción de procesos intrainstitucionales que se han documentado mediante la elaboración de manuales en relación con el total de procesos intrainstitucionales identificados.
- Porcentaje promedio de cumplimiento de la norma 0 de los procesos documentados: Promedio del porcentaje de cumplimiento de los parámetros establecidos en la norma 0 de los procesos intrainstitucionales documentados mediante manual.
- Tiempo promedio de ciclo del proceso: Días promedio de duración desde que se identifica la necesidad de documentar un proceso hasta la impresión del manual validado.