GOBIERNO DE EL SALVADOR

MINISTERIO DE SALUD

Lineamientos técnicos para la documentación e implementación de procesos y procedimientos del sistema de gestión de la calidad en el Ministerio de Salud

San Salvador, El Salvador, 2021

GOBIERNO DE EL SALVADOR

MINISTERIO DE SALUD

Lineamientos técnicos para la documentación e implementación de procesos y procedimientos del sistema de gestión de la calidad en el Ministerio de Salud

San Salvador, El Salvador,2021

2021 Ministerio de Salud

Está permitida la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o formato, siempre que se cite la fuente y que no sea para la venta u otro fin de carácter comercial. Debe dar crédito de manera adecuada. Puede hacerlo en cualquier formato razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen apoyo de la licencia.

La documentación oficial del Ministerio de Salud, puede Consultarse en el Centro Virtual de Documentación Regulatoria en: http://asp.salud.gob.sv/regulacion/default.asp

Ministerio de Salud
Calle Arce No. 827, San Salvador. Teléfono: 2591 7000
Página oficial: http://www.salud.gob.sv

Autoridades

Dr. Francisco José Alabi Montoya
Ministro de Salud *Ad honorem*

Dr. Carlos Gabriel Alvarenga Cardoza
Viceministro de Salud *Ad honorem*

Dra. Karla Marina Díaz de Naves
Viceministra de Operaciones en Salud *Ad honorem*

Equipo técnico

Dra. Antonieta Peralta Santamaría	Unidad de Calidad
Licda. Clara Luz Hernádez de Olmedo	
Ing. Carlos Hernán Velásquez Lara	
Dr. Carlos Roberto Torres Dra. Mayra Sáenz de Hernández	Dirección de Regulación

Comité consultivo

Lcda. Ana Regina Corleto García	Dirección de Planificación
Ing. Kevin Miguel Guevara Cárcamo	Unidad de Calidad

Índice

Acuerdo	7
I. Introducción	8
II. Objetivos	8
III. Ámbito de aplicación	8
IV. Contenido técnico	9
A. Generalidades	9
B. Metodología	9
Fase I: Documentación	9
1. Inducción y sensibilización	10
2. Identificación de proceso	10
3. Mapeo de los procesos	11
4. Caracterizar los procesos	17
Fase II: Implementación de procesos	21
5: Ejecutar, medir y registrar los procesos	21
6: Controlar y analizar los proceso	22
7: Asegurar los procesos	23
8: Seguimiento, medición y mejora de los proceso	24
V. Glosario de términos clave	24
VI. Tabla de control de cambios	26
VII. Disposiciones finales	27
VIII. Vigencia	27
IX. Anexos	28
Anexo 1. Mapa de procesos nivel 0 del MINSAL	29
Anexo 2. Ejemplos de mapas de procesos por niveles	30
Anexo 3. Ejemplo de Mapas nivel 4	33
Anexo 4. Características y relaciones para la documentación de procesos	36
Anexo 5. Pasos para la oficialización de un Manual de procesos y procedimientos	37

GOBIERNO DE EL SALVADOR

MINISTERIO DE SALUD

San Salvador, 7 de diciembre de 2021

Acuerdo n.° 2927

El Órgano Ejecutivo en el Ramo de Salud

Considerando:

I. Que el artículo 41 del *Código de Salud*, establece que corresponde al Ministerio de Salud, organizar, reglamentar y coordinar el funcionamiento y atribuciones de los servicios técnicos y administrativos de sus dependencias; que, dentro de su funcionamiento, es de vital importancia la gestión de la calidad de los procesos y procedimientos que realiza el Ministerio de Salud.

I. Que de conformidad a lo establecido en los artículos 40 del Código de Salud y 42 numeral 2 del Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo, el Ministerio de Salud es el organismo responsable de emitir las normas pertinentes en materia de salud, así como organizar, coordinar y evaluar la ejecución de las actividades relacionadas con la salud.

II. De igual forma, las Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Ministerio de Salud, establecen en los literales "a" y "c" del artículo 3 y el artículo 6, que dentro de los objetivos del control interno, está la promoción de la transparencia, eficiencia, efectividad y economía, en los procesos administrativos, técnicos y financiero, para lo cual el sistema de gestión de calidad del Ministerio, debe estar documentado e implementado para su efectividad.

POR TANTO, en uso de las facultades legales, ACUERDA emitir los siguientes:

Lineamientos técnicos para la documentación e implementación de procesos y procedimientos del sistema de gestión de la calidad en el Ministerio de Salud

I. Introducción

La calidad es una necesidad ineludible para incrementar la satisfacción de usuarios de los servicios de salud y la documentación es el soporte del sistema de gestión de la calidad, pues en ella se plasman no sólo las formas de operar de la organización, sino toda la información que permite el desarrollo de todos los procesos y procedimientos para la toma de decisiones.

La elaboración de la documentación, garantiza la implementación de los procesos y procedimientos como una herramienta eficaz para su gestión y administración.

El presente documento contiene la metodología para la documentación e implementación de procesos y procedimientos en la gestión institucional, estableciendose como una base fundamental para mejorar los resultados de la atención al usuario interno y externo, gestión administrativa y organizacional en el Ministerio de Salud.

La alta gerencia orienta sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar.

Adoptar la gestión por procesos permite mejorar las actividades orientadas al servicio de la población y obtener mejores resultados para los destinatarios de los bienes y servicios que ofrece el Ministerio de Salud, contribuyendo a alcanzar los resultados esperados.

II. Objetivos

General

Establecer las disposiciones para la documentación y el levantamiento de procesos administrativos y operativos, así servir como apoyo estratégico, contribuyendo a la mejora de la gestión institucional y prestación de servicios de calidad a los usuarios del servicio.

Específicos

1. Definir la metodología a utilizar en el MINSAL para identificar, documentar e implementar los procesos de la institución.
2. Facilitar la visión de la organización como un sistema de procesos interrelacionados y articulados.
3. Proveer las herramientas para el seguimiento, control, aseguramiento y mejora contínua de los procesos del MINSAL.

III. Ámbito de aplicación

El presente documento está dirigido a todo el personal de las dependencias y establecimientos del MINSAL, como herramienta de trabajo que permita el desarrollo y cumplimiento eficaz y eficiente de la misión y visión institucional, por medio de la implementación de procesos.

IV. Contenido técnico

A. Generalidades

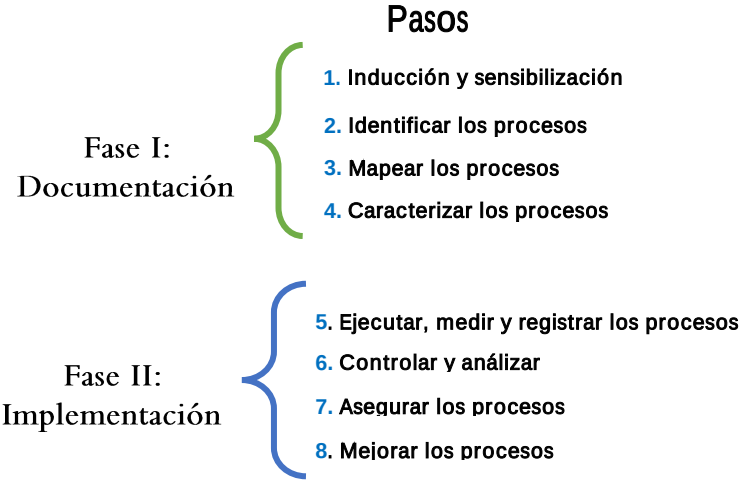
En el Ministerio de Salud se está implementado el modelo de trabajo por procesos, con el fin de modernizar la gestión y colocar a los usuarios como su eje central, tomando de base el mapa de macroprocesos del MINSAL, en base al cual se elaboran los mapas de procesos y procedimientos establecidos para su cumplimiento. Los macroproceso definidos son:

a) **Procesos estratégicos**: relativos al establecimiento de políticas y estrategias que permitan el alcance de los objetivos de la institución.
b) **Procesos misionales**: Son los que conforman la cadena de valor, los generadores de los productos y servicios que desarrollan la misión institucional.
c) **Procesos de apoyo**: orientados a brindar los recursos necesarios para los demás procesos, para el desarrollo de la gestión y la obtención de los servicios, productos o resultados.
d) **Procesos de control:** aplicables para ejercer el control interno y el mejoramiento continuo de los procesos.

B. Metodología

Para la documentación e implementación de los procesos y procedimientos, se deben seguir las fases que a continuación se detallan:

Ilustración 1. Fases de implementación de procesos en la organización



Fuente: Unidad de calidad, Ministerio de Salud, 2021

Fase I: Documentación

Durante esta fase, todas las esferas de la organización, estratégica, táctica y operativa se inducen a la metodología, a fin de definir correctamente los procesos misionales, estratégicos, de apoyo y de control, necesarios para el alcance de los objetivos del MINSAL. Además de hacer una revisión

amplia del marco que regula el funcionamiento, identificar las entradas, salidas, usuarios, partes interesadas, recursos necesarios, definir responsables y establecer los parámetros de seguimiento, análisis y mejora de los procesos.

Condiciones a tomar en cuenta:

a. Asegurar el compromiso de la alta dirección.
b. Fortalecer el equipo responsable de la implementación de los procesos.
c. Asegurar los recursos necesarios.
d. Contar con objetivos estratégicos claramente establecidos.
e. Revisión exhaustiva de normativa vigente

La fase de documentación cuenta con 4 pasos:

1. Inducción y sensibilización

La inducción es una herramienta vital para una integración y adaptación del personal, al hacerlo partícipe de los principios y estrategias de la Institución.

Es importante establecer acciones y actividades que motiven e involucren a los directores, jefes y colaboradores técnicos, sobre la importancia de constituirse en parte activa del proceso de documentación, levantamiento e implementación de procesos, propiciando su compromiso, la toma de conciencia y su responsabilidad respecto al mismo, además de su sostenibilidad y continuidad.

Elementos importantes y necesarios:

a. Tomar en cuenta los niveles estratégico (apoyo, delegación), táctico y operativo (apoyo y participación).
b. Impulsar la gestión del cambio.
c. Comprender la cultura organizacional.
d. Conocer la gestión por procesos, el mapeo, la mejora contínua y los indicadores.

La inducción y sensibilización deben incluir lo siguiente:

a. Realizar reuniones informativas, para hacer participe a todo el personal del área, sobre la importancia de ser parte activa de la documentación e implementación de los procesos del área.
b. Propiciar y documentar el compromiso de directores, jefes y técnicos del área para su implementación y continuidad.
c. Gestionar el refuerzo de la capacidad técnica del recurso humano involucrado, orientándolo y capacitandolo, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios sobre gestión por procesos y la metodología de documentación y levantamiento de procesos.

2. Identificación de procesos

Los elementos importantes a tomar en cuenta para la identificación de procesos son:

a. Visión de la organización como un sistema de procesos interrelacionados y articulados.
b. Equipo de trabajo conformado por personal involucrado y multidisciplinario.
c. Documentación de procesos vigentes robusta.
d. Todas las actividades y tareas que involucren al usuario son importantes, por lo que se deben documentar.

Actividades relevantes relacionadas:

a. **Nombrar un líder** de cada proceso, quien conformará y conducirá el equipo técnico con quienes los trabajará y será él, quien coordinará con la Unidad de Calidad.
b. **Conformar un equipo** con miembros multidisciplinarios que estén involucrados directamente en cada uno de los pasos durante el cumplimiento del proceso, el que no deberá exceder de más de 6 personas y estará dirigido por la persona líder delegada para el cumplimiento de este.
c. **Elaborar el plan de trabajo,** el equipo de trabajo acordará los tiempos de las reuniones para realizar los procesos y procedimientos con el objetivo de determinar la forma más eficaz y eficiente de cumplir el objetivo del proceso.
d. **Identificar todos los procesos y sub procesos.** Partiendo del mapa de nivel 0 de la organización dentro del mapa de procesos institucional, y a partir del análisis de todas las interacciones relacionadas al proceso a desarrollar, se identifican todas aquellas actividades, áreas y documentos involucrados en el proceso.
e. **Con los procesos y subprocesos ya identificados**, se define la estructuración de los procedimientos (agrupamiento de actividades), de tal manera que permitan la estandarización del actuar del personal que labora en las áreas involucradas.

Tabla 1. Agrupamiento de procesos y procedimientos

Tipo de macro proceso	Proceso	Sub proceso	Procedimientos

Fuente: Unidad de Calidad, Ministerio de Salud, 2021

f. **Documentar procedimientos**, investigar procedimientos ya existentes que pertenezcan al proceso que va a implementar, relacionándolos con la normativa vigente (los protocolos, instructivos, guías y lineamientos de obligatorio cumplimiento durante la realización de los mismos) y los documentos a utilizar (formularios, registros, informes).

Puede ser que un proceso contenga sub procesos y desprenda uno o más procedimientos, o incluso a la inversa, que un procedimiento se detalle en varios procesos. Esto permite eliminar tareas o actividades innecesarias que no aportan valor, reprocesos o duplicidad de funciones.

3. Mapeo de los procesos

Los mapas de procesos ayudarán a dar visibilidad al trabajo. Una visibilidad ampliada mejorará la comunicación, el conocimiento y proporcionará un marco de referencia común para aquellas personas involucradas en los procesos de la organización..

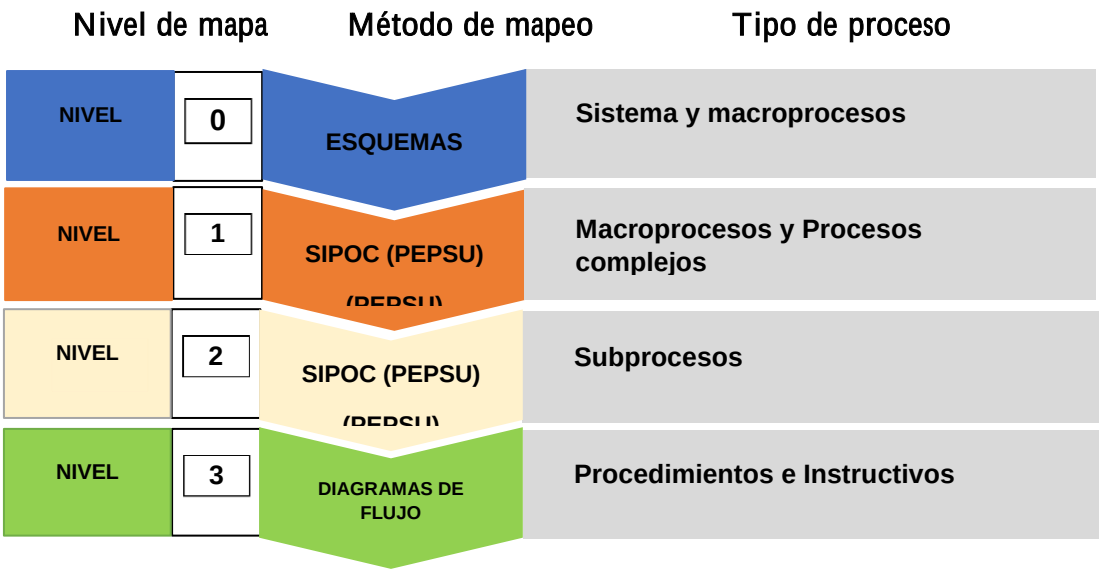
Los mapas se emplean para representar una instantánea en el tiempo, que revela gráficamente la combinación específica de funciones, pasos, entradas y salidas que la organización utiliza para aportar valor a sus usuarios, además permite dar seguimiento a los procesos y visualizar las oportunidades de mejora.

Elementos importantes:

- El enfoque que se utiliza para mapear es deductivo, es decir, de lo general a lo específico.
- Debe utilizarse una metodología estructurada y participativa que permita establecer las relaciones funcionales como eje del flujo del usuario.
- El mapeo siempre se realiza en orden jerárquico, del nivel 1 a los inferiores. (En caso de instituciones complejas, puede crearse un mapa nivel 0, que refleja en una imagen o dibujo a la organización)
- Los mapas deber permitir visualizar de forma gráfica y explícita las relaciones entre los involucrados.
- Las tareas, actividades, procedimientos y procesos que se mapeen deben generar valor.

Entre las múltiples herramientas disponibles, se han seleccionado métodos de mapeo sencillos, que permiten visualizar en una página los procesos y procedimientos. Se establecen además 4 niveles de mapas, utilizando siempre la metodología deductiva y visión sistémica:

Ilustración 2.Tipos de mapas según nivel de mapeo



Fuente: Unidad de Calidad, Ministerio de Salud, 2021

a. Métodos de mapeo

1. Esquemas

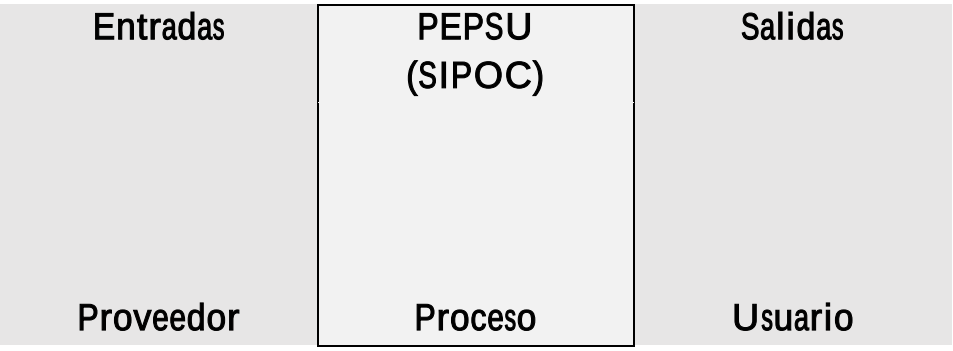
Para el mapa nivel 0, un único esquema que representa los subsistemas o macroprocesos de la organización. Ver imagen en Ilustración 3. Mapa Nivel 0 del MINSAL, en anexo 1

2. PEPSU (SIPOC)

Este método se utilizará para graficar los mapas nivel 1,2 y ocasionalmente nivel 3, en caso correspondan a procemientos complejos.
El nombre se deriva de los elementos a graficar:

a. **Proveedores:** entidades que proveen entradas al proceso tales como materiales y recursos
b. **Entradas:** usuarios, información e insumos (tangible o intangible) que se necesitan para apoyar el proceso.
c. **Procesos**: conjunto de procedimientos interrelacionados que trasnformar las entradas en salidas agregando valor, y cuyo eje es el usuario. Una manera de revisar si algo es un proceso es ver si puede ser descrito como una acción.
d. **Salidas:** los resultados tangibles de un proceso
e. **Usuario:** las personas o entidades para quien la salida es creada.

Ilustración 4. Mapa de procesos tipo PEPSU



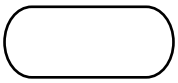
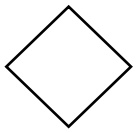
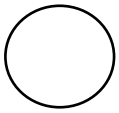
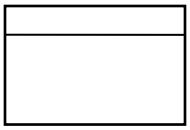
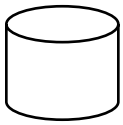
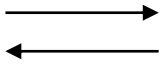
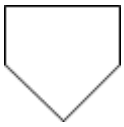
Fuente: Unidad de Calidad, Ministerio de Salud, 2021

3. Diagramas de flujo

Se utilizarán para procedimentos (Mapas nivel 3 y 4), pueden utilizarse diagramas simples o diagramas de funciones cruzadas. La simbología a utilizar en los diagramas de los mapas será:

Tabla 2. Iconografía para mapeo de procesos y procedimentos

Formas básicas que se utilizan para diagramar procesos/procedimientos (en Word, Excel, Power Point, Visio, u otros programas)

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	**Evento de inicio y finalización:** Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		**Actividad:** Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.
	**Decisión:** Indica un punto en el flujo en que se produce una bifurcación del tipo "Sí"- "NO".		**Documento:** Indica un paso de un procedimiento que se realiza con base a una normativa o genera un documento informe.
	**Conector:** Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo en la misma página		**Proceso/subproceso predefinido:** Significa que existe otro diagrama de flujo para un proceso/procedimiento relacionado que se puede usar como referencia. Utilizado en mapas de primer nivel, segundo nivel y tercer nivel.
	**Base de datos:** Empleado para representar registro de datos en formato electrónico		**Procedimiento predefinido:** Significa que existe otro diagrama de flujo para un procedimiento relacionado que se puede usar como referencia.
	Puente: Se utiliza para indicar la no-intersección de dos líneas.		**Dirección de flujo o línea de unión:** Conecta los símbolos señalado el orden en que se deben realizar las distintas actividades de un proceso/procedimiento.
	Símbolo para ser utilizado en opciones múltiples, en la cual la decisión no es binaria, sino es N variable de opción de una actividad		Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo en otra página

Indicaciones generales:

Cada símbolo a utilizar en un diagrama de flujo de un procedimiento tiene el mismo tamaño en un mismo documento. Por ejemplo, todos los rectángulos deben ser iguales entre estos, lo mismo sucede para círculos, rombos u otros símbolos; la longitud de líneas continuas es la única que varía en un mismo diagrama de flujo según complejidad de las conexiones de las actividades del procedimiento.

El tamaño de letra puede variar en el flujograma para que el contenido pueda encajar en los símbolos que requieren texto, sin perjudicar la visualización de la información. Se resume en palabras mínimas lo que se realiza en los distintos eslabones del procedimiento.

Las actividades de un solo responsable deberán llevar un flujo descendente. Lo que implica que la actividad siguiente debe estar por debajo del rectángulo correspondiente a la actividad anterior.

Al referenciar un procedimiento dentro de otro, se utilizará el símbolo "conector de documento".

Los flujogramas se elaboran en la dirección de "arriba hacia abajo" y de "izquierda a derecha".

Fuente: Adaptado por Unidad de Calidad. Ministerio de Salud, 2021

b. Tipos de mapas

1. Mapa Nivel 0 (Nivel de sistema)

El método para mapear el Nivel 0, es el proceso PEPSU (en inglés SIPOC)
Es el punto de partida para iniciar la gestión por procesos, se define con el alto nivel directivo, es la visión sistémica de la organización, de este nivel se parte para el mapeo de los procesos que conforman los macroprocesos. El mapa nivel 0 es único.

Indican las partes de una organización que están "conectadas" entre sí. Toda función, departamento o grupo de trabajo es un proveedor: produce uno o más resultados, y un usuario: recibe uno o más insumos de otras personas.

El diagrama de nivel 0 no debe incluir símbolo de decisión.

Los macroprocesos deben ser los deseables.

Deben llevar numeración correlativa (1, 2, 3, 4……), precedida del prefijo "E", "M", "A" o "C"; según corresponda.

2. Mapas Nivel 1 (Enfoque de proceso)

Se construye un mapa nivel 1 por cada proceso definido en el nivel 0.
Los mapas de primer nivel deben mostrar:

a) Lo que produce la organización; es decir, sus bienes y servicios: los insumos y resultados que indican las flechas.
b) Los flujos de trabajo a través de límites funcionales.
c) Las relaciones con los usuarios internos y externos, que se usan para proporcionar o recibir bienes y servicios.
d) Muestran una perspectiva de "alto nivel", similar a una vista aérea del terreno: funciones entradas y salidas. Una vez que se identificó algo de interés, entonces acercarse para buscar una vista de más detallada, por lo general mediante un mapa de segundo nivel.

Debe permitir responder las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes son los usuarios de la organización?
2. ¿Qué resultados producidos en la organización reciben los usuarios?
3. ¿Quiénes son los proveedores de esta parte de la organización?
4. ¿Qué insumos se reciben provenientes de ellos?
5. ¿Cuáles son los propósitos de estos procesos y quienes intervienen (funciones) y que desempeña estos procesos?
6. ¿De qué manera estos procesos "encajan" o contribuyen al resto de la organización?
7. ¿Cuáles son las conexiones críticas ("interfases") entre procesos y el resto de la organización?

Mientras más funciones o dependencias recorran el proceso, es probable que se encuentren más desconexiones. Las principales oportunidades para mejorar la calidad radican en manejar y mejorar estas transferencias (posibles desconexiones) entre funciones.

Poner nombres propios a los procesos y no verbos.

Incluye las relaciones generales con los estratégicos y los de apoyo.

3. Mapa Nivel 2 (Enfoque de subproceso)

Se utilizan para diagramar el conjunto de procedimientos que están involucrados en cada proceso, o un subproceso, por lo que, por cada mapa nivel 1 existirán varios mapas de nivel 2. Para diagramar se usará el formato PEPSU.

En este nivel se muestran las cadenas productoras de valor de la organización. Asimismo, describen las rutas hacia la satisfacción del usuario y muestran la forma de hacer el trabajo en las áreas o sea las trayectorias que siguen los insumos al ser transformados en resultados que los usuarios valoran.

Además de mostrar los pasos que constituyen un proceso, presenta además los siguientes aspectos:

1. Insumos y resultados de cada procedimiento.
2. Secuencia de los procedimientos.
3. Personas, funciones o papeles que realizan cada procedimiento.

Usualmente en este nivel, se identifican los indicadores de capacidad del proceso (KPI).

Deben responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué pasos se requieren para reproducir un resultado específico?
- ¿En qué orden se efectúan los pasos?
- ¿Quién (qué función) efectúa cada paso?
- ¿Qué insumos se requieren?
- ¿Qué resultado se producen en cada paso del proceso?

Todo flujo debe ser declarado, utilizando nombres propios en las flechas del flujo.

Al revisar los mapas de segundo nivel; las áreas involucradas podrán descubrir insumos o resultados que no alimentan a otros pasos dentro de la misma función, ni paso o función alguna en otras funciones. Igualmente, se podrán encontrar pasos, insumos o resultados faltantes o implícitos. Cada uno de estos es una forma de desconexión que deberá anotarse y resolverse.

Para diagramarlo:

- El diagrama de segundo nivel debe incluir entidades externas: clientes, usuarios y proveedores.
- Debe incluir entidades internas: jefaturas, unidades y áreas.
- Debe incluir subprocesos o procedimientos.
- Usar símbolos de decisión sólo si son necesarios.
- Los procesos deben llevar numeración correlativa siguiendo la numeración del macroproceso correspondiente (1.1, 1.2, 1.3… 2.1, 2.2, 2.3…….), precedida del prefijo "E", "C" o "A"; según corresponda.
- De no haber interrelación directa entre los procesos, la interrelación viene de las áreas o entidades comunes.

4. Mapas Nivel 3 (Enfoque de procedimiento)

Se grafican a través de diagramas de flujo, raramente si son complejos se utiliza PEPSU y los procedimientos se bajan a nivel 4.

El mapa de tercer nivel depende de lo complejo del subproceso o procedimiento y de la naturaleza del servicio.

Este nivel es más específico, muestra cómo se realiza el trabajo en los distintos departamentos, llegando al nivel de detalle, refleja las actividades y sus tareas, secuencias de éstas, entradas y salidas para un procedimiento específico de trabajo. El nivel de detalle es alto.

En este nivel es común no encontrar entidades externas, responder a la pregunta de cómo se realiza el trabajo en realidad y se utilizan símbolos de decisión con toda libertad.

Los procedimientos deben llevar numeración correlativa, siguiendo la numeración del proceso correspondiente (1.1.1, 1.1.2..... 1.2.1, 1.2.2..... 2.1.1, 2.1.2.....). Ver ejemplo desarrollado en anexo 2.

5. Mapas Nivel 4

En escasas ocasiones, cuando los procedimientos son complejos, cruzan varios departamentos o involucran a múltiples actores, se hace necesario bajar un nivel más, para graficar las actividades o secuencias que conforman un procedimiento. La numeración correlativa sigue el orden lógico, luego del mapa de tercer nivel, se utilizan símbolos de decisión con toda libertad, los diagramas pueden ser de flujo simple.

6. Herramientas informáticas

Existen actualmente múltiples herramientas para el dibujo de los diferentes tipos de diagramas que se utilizan para el mapeo, que facilitan su elaboración, análisis, interpretación y mejora. Como ya se describió previamente, en el MINSAL se utilizarán los tipos de diagramas PEPSU y diagramas de flujo de funciones cruzadas y flujos simples, con la iconografía adaptada en la tabla 2.

Entre las herramientas sugeridas están: Para mapas nivel 0 (Diagramas): SMARTART, Power Point, Para mapas nivel 1, 2 y 3 (procedimientos complejos):Visio. Para mapas nivel 3 y nivel 4 (Diagramas de flujo de funciones cruzadas y diagramas de flujo simples): nomenclatura BPMN, BIZAGI, Visio, Excel, Power Point entre otros. Existen múltiples alternativas sin costo.

4. Caracterizar los procesos

Una vez definido el proceso, los subprocesos (si aplica) , los procedimientos ya elaborados y los mapas respectivos, se procede a la caracterización de los mismos, para lo cual se utiliza un formato llamado Ficha de caracterización, los datos que esa ficha incluye son:

a. Entradas y salidas
b. Usuarios y proveedores
c. Objetivo del proceso
d. Metas
e. Responsable del proceso
f. Indicadores clave (KPI) para mantenerlo controlado
g. Procedimientos relacionados al mismo
h. Se determinan los procedimientos a documentar

Herramientas informáticas a utilizar: para caracterización, formato de Hoja de cálculo electrónica Excel y para indicadores (KPI´s), la ficha técnica de indicadores que miden la eficacia del proceso en Excel.

Los indicadores deben seleccionarse de las relaciones críticas para la realización del proceso, (deben ser pocos y buenos), que ayuden a la toma de decisiones y conocer el cumplimiento de las expectativas de los usuarios del proceso.

a. Ficha de caracterización

Se elabora una ficha por cada proceso.

Tabla 3. Ficha de caracterización de procesos

<table>
<tr><td colspan="7">Tipo de proceso: Anotar el nombre del proceso a caracterizar</td></tr>
<tr><td>Código y nombre del sub proceso:</td><td colspan="2">Anotar el código asigando y nombre del subproceso si hay</td><td>Propietario del proceso:</td><td colspan="3">Anotar el nombre del responsable que da seguimiento para que se cumpla el proceso como está establecido.</td></tr>
<tr><td colspan="7">Objetivo:
Que se quiere alcanzar o lograr con el cumplimiento de este proceso</td></tr>
<tr><td colspan="7">Alcance: o ámbito de aplicación, donde inicia y fianliza el proceso</td></tr>
<tr><td colspan="7">Recursos:</td></tr>
<tr><td>Indicadores del proceso</td><td>Fórmula</td><td>Objetivo</td><td>Frecuencia</td><td>Controles del proceso</td><td>Responsable de la medición</td><td>Fuente de datos</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">Responsable del control:</td><td colspan="4">Responsable de análisis:</td></tr>
<tr><td colspan="7">Registros requeridos:</td></tr>
</table>

Fuente: Unidad de Calidad, Ministerio de Salud, 2021

b. Ficha de indicadores

Tabla 4.Ficha de indicadores de proceso

MINISTERIO DE SALUD GOBIERNO DE EL SALVADOR	Nombre del indicador	Código/Número del indicador
	Proceso al que pertenece	Versión
Objetivo relacionado		
Responsable del proceso		
Meta		Frecuencia de medición
Responsable de medicón		
Justificación		
Formulación		
Ruta/fuente de información		
Representación y seguimiento:		
Unidad de medida	Porcentaje	
Interpretación de resultados/ análisis de causa/ sugerencias	Hoja matriz de cálculo de indicadores de donativos	

Fuente: Unidad de Calidad, Ministerio de Salud, 2021

c. Ficha técnica de evaluación del proceso

Tabla 5.Ficha técnica para evaluar los procesos

MINISTERIO DE SALUD	Estratégico	E05-IGC-HC-01
Versión 01	Proceso: E05-Implementar y gestionar la calidad Ficha técnica evaluación del proceso de donación	Página _ de _

n°	Indicador evaluado	Resultados		
		Esperado	Obtenido	Cumplido
1				
2				
3				
4				
5				

Índice de la eficacia del proceso		Resultados de la evaluación	
De referencia (IE_{ref}) 80%	Real (IE_{real})	Eficaz ☐	No eficaz ☐

Seguimiento y presentación de la eficacia en la gestión del proceso
Conclusiones

Plan de mejora			
n°	Descripción de la acción	Responsable	Fecha

Responsable de la medición			
Nombre y apellido	Cargo	Fecha	Firma

Fuente: Unidad de Calidad, Ministerio de Salud, 2021

Fase II: Implementación de procesos

Es el periodo de tiempo en el que se comienzan a ejecutar las actividades por procesos, la implementación puede ser gradual, a fin de realizar los ajustes necesarios para el óptimo funcionamiento de la organización, además la experiencia generada con los primeros equipos, ayuda a la implementación posterior de otros procesos.

Para esta fase es necesario tomar en cuenta las siguientes condiciones:

- Sensibilizar al personal de la organización
- Hacer participes a los involucrados en las mejoras
- Capacitar a los involucrados para que tengan las competencias necesarias para la implementación
- Definir roles y responsables
- Elaborar plan de trabajo
- Monitoreo, medición y análisis de la implementación

Esta fase incluye los pasos 5 al 8 siguientes:

5.Ejecutar, medir y registrar los procesos

a. Ejecutar

Realizar una experiencia piloto: para desarrollar la implantación, se concentran los esfuerzos en un área piloto. Hay que establecer un criterio de selección para saber con cual proceso comenzar.

Ciclo PHVA (planificar, hacer, valorar y actuar) para mantener resultados: se utiliza esta metodología de calidad en el área piloto escogida. Tras haber conseguido la dinámica de mantenimiento en ese proceso clave, elegimos otros y ampliamos el área de actuación.

b. Medir

Los procesos se medirán por medio de los indicadores previamente establecidos en la ficha de caracterización.

Para obtener los resultados se utilizarán:

a. Ficha técnica de indicador del proceso; en la que se describe cada componente a evaluar sobre la eficacia y efectividad el proceso.
b. Ficha técnica de medición de la eficacia de los indicadores del proceso; en la que se describen todos los indicadores establecidos en la ficha de caracterización del proceso, con los resultados esperados, obtenidos y cumplidos, además del índice de eficacia del proceso con su plan de mejora.
c. Las decisiones se tienen que basar en información sobre los resultados alcanzados y las metas previstas, que permitirán analizar la capacidad de los procesos; así como conocer el cumplimiento de las expectativas de los usuarios del proceso.

c. Registrar los procesos

Una vez se ha seleccionado el proceso a controlar, se lleva a cabo el registro de la información (medición de indicadores, evaluación del proceso). Este paso es fundamental, porque de la exactitud de la información que se registre, dependerá la eficacia en el desarrollo de las mejoras al proceso. El registro de los hechos constituye la base sobre la cual se efectúa el análisis.

a. Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia del cumplimiento del proceso/procedimiento. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. El responsable del proceso o el delegado para la medición deberá garantizar los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.
b. Tras el estudio de cualquiera de los procesos y por consenso con sus propietarios, es posible que se plantee la necesidad de incorporar un nuevo registro. Cuando se necesite evidenciar los resultados de alguna de las actividades del proceso o el cumplimiento de algún requisito, deberán realizarse los trámites para registrarlos en control de cambios.
c. Antes de establecer un nuevo registro es imprescindible estudiar las consecuencias del mismo en cuanto al trabajo que puede conllevar, su utilidad final, los recursos necesarios, personas responsables de cumplirlos, etc.

d. Resguardo de formatos de registro:

Los formatos que los propietarios de procesos hayan gestionado para cambio o incorporación a la Unidad de la Calidad, se incluirán en el Centro Virtual de Documentación Regulatoria, a través de la Dirección de Regulación, para facilitar su disposición a todos los que lo necesiten. En caso de ser necesario modificar estos formatos, realizar los cambios y actualizar el archivo de intranet y los anexos correspondientes de cada uno de los procedimientos documentados, la dependencia solicitante deberá asegurarse de que no circulan versiones obsoletas de los formatos.

6.Controlar y analizar los procesos

La misión de control será corregir las desviaciones surgidas en las variables del proceso establecido, que se consideran óptimas para conseguir el producto. El responsable del proceso, en conjunto con los referentes de calidad de las dependencias involucradas y la Unidad de Calidad, realizarán el análisis según la periodicidad que se establezca, en base al avance de la implementación.

Las principales características que se deben establecer para el control serán:

a. Mantener el proceso estable, independiente de perturbaciones y desajustes.
b. Conseguir las condiciones de operación objetivo de forma rápida y continua.
c. Trabajar en buenas condiciones operativas.
d. Manejar la restricciones de equipo y proceso de forma precisa

Para el análisis de los procesos es necesario identificar todos los componentes del proceso – entradas, salidas, mecanismos y controles – inspeccionar cada componente individualmente y como interactúan para producir resultados.

Para el análisis del proceso es necesario tomar en cuenta:

a. Los datos recolectados al inicio, durante y final de las actividades clave.

b. Análisis de la cadena de valor
c. Utilización de recursos
d. Análisis de distribución
e. Análisis de los tiempos
f. Análisis de costos
g. Impacto del proceso en los participantes internos (empleados) y externos (clientes).
h. Impacto del proceso en la comunidad y partes interesadas.

Herramientas informáticas disponibles de utilidad:

Para análisis:

- Lluvia de ideas
- Mapa mental,
- Diagramas utilizando programas informáticos

Para controlar:

- Registro de datos en hoja de cálculo electrónica
- SIIG- eTAB.(Sistema Integrado de Información Gerencial)

7.Asegurar los procesos

El aseguramiento de la calidad de los procesos establecidos, se realizará planificándolas siguientes intervenciones:

a. Acciones sistemáticas que se llevan a cabo para preservar los parámetros establecidos para el cumplimiento correcto del proceso
b. Controlar la correcta aplicación por el personal para el logro de lo esperado
c. Medir la satisfacción al cliente.

Es necesario verificar que el personal involucrado haga correctamente lo que hay que hacer, teniendo presente las expectativas y necesidades de las partes interesadas a satisfacer; generar una cultura basada en autoevaluación, supervisión y mejoramiento continuo, que conduzca al establecimiento de medidas de aseguramiento de la calidad, para incrementar de manera gradual y constante, los niveles de desempeño, con el fin de garantizar un servicio eficiente, que satisfaga a las partes interesadas y logren el impacto esperado en la población.

La institución debe contar con un personal profesionalmente calificado y eficiente, en adiestramiento y capacitación constante, comprometido con las normas y valores que la rigen, para impulsar su cumplimiento por el personal. Además debe evaluar periódicamente la aplicación de los procedimientos que permitan el aseguramiento de la calidad, para su actualización, mejoramiento, y reorganización, si fuera necesario; tomando en consideración las mejores prácticas y estableciendo los procesos de supervisión y seguimiento necesarios y adecuados.

8.Seguimiento, medición y mejora de los procesos

Una acción de mejora es toda intervención destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Para el seguimiento, medición y mejora de los procesos se deben realizar las siguientes intervenciones:

a) Luego de elaborado el documento que contiene los procesos y procedimientos documentados y levantados, debe pasar a revisión por el coordinador o jefe, y ser autorizado por la dirección respectiva. Se debe garantizar su comunicación a fin de que cumpla su objetivo, y se convierta en la herramienta con base a la cual se realizan las funciones y actividades del talento humano.
b) Una vez implementados y socializados, el responsable del proceso debe dar seguimiento al cumplimiento de las actividades establecidas en cada procedimiento, a fin de cumplir los objetivos propuestos en cada uno de ellos y utilizando los indicadores del proceso previamente establecidos.
c) Es necesario crear equipos, que analicen las actividades ejecutadas, fijen objetivos de rendimiento, establecer un aprendizaje interno contínuo, que permita detectar oportunidades de mejora, fichas de seguimiento, análisis de resultados y planes de mejora.
d) Las acciones de mejora se deben reflejar en mejora de los indicadores del proceso. Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico. Dentro de esta categoría entran, por ejemplo: simplificar y eliminar burocracia (simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades), normalizar la forma de realizar las actividades, mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, reducir el tiempo de ciclo del proceso, análisis del valor, y alianzas (con proveedores), entre otros.

V. Glosario de términos clave

*Términos adaptados de las fuentes bibliográficas señaladas para la presente metodología.

1. **Actividad:**[1] Acción o series de acciones o tareas emprendidas para producir los resultados inmediatos planeados. *

2. **Alcance:**[2] Identifica los límites del proceso, su inicio, su finalización y su cobertura. Debe estar alineado con el objetivo, delimita sobre qué aspectos tiene cubrimiento el proceso.Es el postulado utilizado para definir qué es lo que se incluye en las fronteras del proceso y qué es lo que está fuera de dichas fronteras.

3. **Diagrama de flujo:**[3] Un diagrama de flujo es una forma de representar gráficamente los detalles algorítmicos de un proceso o procedimiento. Estos diagramas utilizan una serie de símbolos con significados especiales y son la representación gráfica de los pasos de un proceso. *

[1] Diccionario de la Lengua Española
[2] https://www2.javerianacali.edu.co/alcance-del-proceso#gsc.tab=0
[3] https://iso9001calidad.com/como-elaborar-un-flujograma-136.html

4. **Diagrama de flujo con funciones cruzadas:**[4] Este estilo es una identificación similar a la determinada por la técnica Modelo de Proceso de Negocio (BPM), por lo cual su simbología es similar, útil cuando aún hay componentes funcionales dominantes en las organizaciones. El usuario puede hacer uso de herramientas tecnológicas para su fácil realización.*

5. **Indicador/es:**[5] Evidencia/s cuantitativa/s o cualitativa/s utilizada/s como criterios para valorar y evaluar el comportamiento y la dinámica de las variables que caracterizan los objetivos del proyecto, y para apreciar el grado de realización de los cambios pretendidos. Idealmente los indicadores deben ser independientes, verificables y definidos con precisión.

6. **Mapeo de procesos:**[6] Es una herramienta gráfica que diagrama en los niveles los procesos y actividades de la organización con el objeto de comprenderlos, analizarlos y mejorarlos.

7. **Mapa de procesos nivel 0:**[7] Es una representación global de los procesos de una organización que muestra la secuencia e interacción entre todos ellos.

8. **Proceso:**[8] Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados

9. **Procedimiento**[9] Método de ejecutar algunas cosas.

10. **Procesos estratégicos:**[10] Son procesos de dirección. Relacionados con la estrategia, el establecimiento de políticas, la fijación de objetivos, la provisión de comunicación, el aseguramiento de la disponibilidad de recursos y revisiones por la organización, su evolución y control integral de una organización.

11. **Procesos misionales:**[11] Procesos nucleares. Mediante estos procesos la organización genera los productos y servicios que entrega a los usuarios. Cadena de valor y núcleo central de la organización.

12. **Procesos de apoyo:**[12] Procesos de soporte. Relacionados con el suministro o mantenimiento de recursos necesarios para el funcionamiento de la organización

[4] Diagrama de Flujo de Funciones Cruzadas - La forma más fácil de dibujar mapas de procesos funcionales cruzados, https://www.edrawsoft.com/es/cross-functional-flowcharts.html
[5] https://isowin.org/blog/indicadores-ISO-9001/
[6] https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/
[7] Descripción de procesos y mapa de procesos 2015, Instituto Nacional de Estadística y Censos, Unidad de Planificación Institucional.
[8] https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/
[9] https://dle.rae.es/procedimiento
[10] https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/
[11] https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/
[12] https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/

13. **Procesos de control:**[13] En términos de su naturaleza y plazo de tiempo estipulados. Deben expresar: quién, cuánto, qué calidad, cuándo y dónde.

14. **Registro:**[14] Documento que proporciona evidencia objetiva de las actividades realizadas o resultados obtenidos. Los registros pueden utilizarse, por ejemplo: para documentar una incidencia y las acciones tomadas, para proporcionar evidencia de verificaciones, acciones preventivas y acciones correctivas, etc. En general los registros no necesitan estar sujetos al control del estado de revisión.

VI. Tabla de control de cambios

Versión Origen	Fecha del cambio	Responsable	Tipo de modificación	Nueva edición
00	N/A		Versión inicial	

[13] https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/
[14] https://iso9001calidad.com/wp-content/uploads/016-procedimiento-gestion-registros-sistema-gestion-calidad.pdf

VII. Disposiciones finales

a) Sanciones por el incumplimiento.

Es responsabilidad del personal del MINSAL, dar cumplimiento a los presentes lineamientos técnicos, caso contrario se aplicarán las sanciones establecidas en la legislación administrativa respectiva.

b) Revisión y actualización

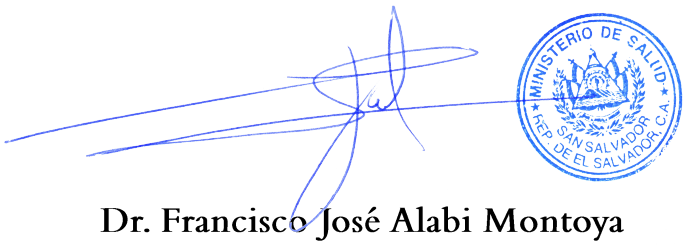
Los presentes lineamientos técnicos serán revisados y actualizados cuando existan cambios o avances en los tratamientos y abordajes, o en la estructura orgánica o funcionamiento del MINSAL, o cuando se determine necesario por parte del Titular.

c) De lo no previsto

Todo lo que no esté previsto por los presentesl lineamientos técnicos, se resolverá a petición de parte, por medio de escrito dirigido al Titular de esta Cartera de Estado, fundamentando la razón de lo no previsto, técnica y jurídicamente.

VIII. Vigencia

Los presentes lineamientos técnicos entrarán en vigencia a partir de la fecha de la firma de los mismos, por parte del Titular de esta Cartera de Estado.



Dr. Francisco José Alabi Montoya
Ministro de Salud *Ad honorem*

IX. Anexos

Anexo 1. Mapa de procesos nivel 0 del MINSAL

Anexo 2. Ejemplos de mapas nivel 1, 2 y 3.

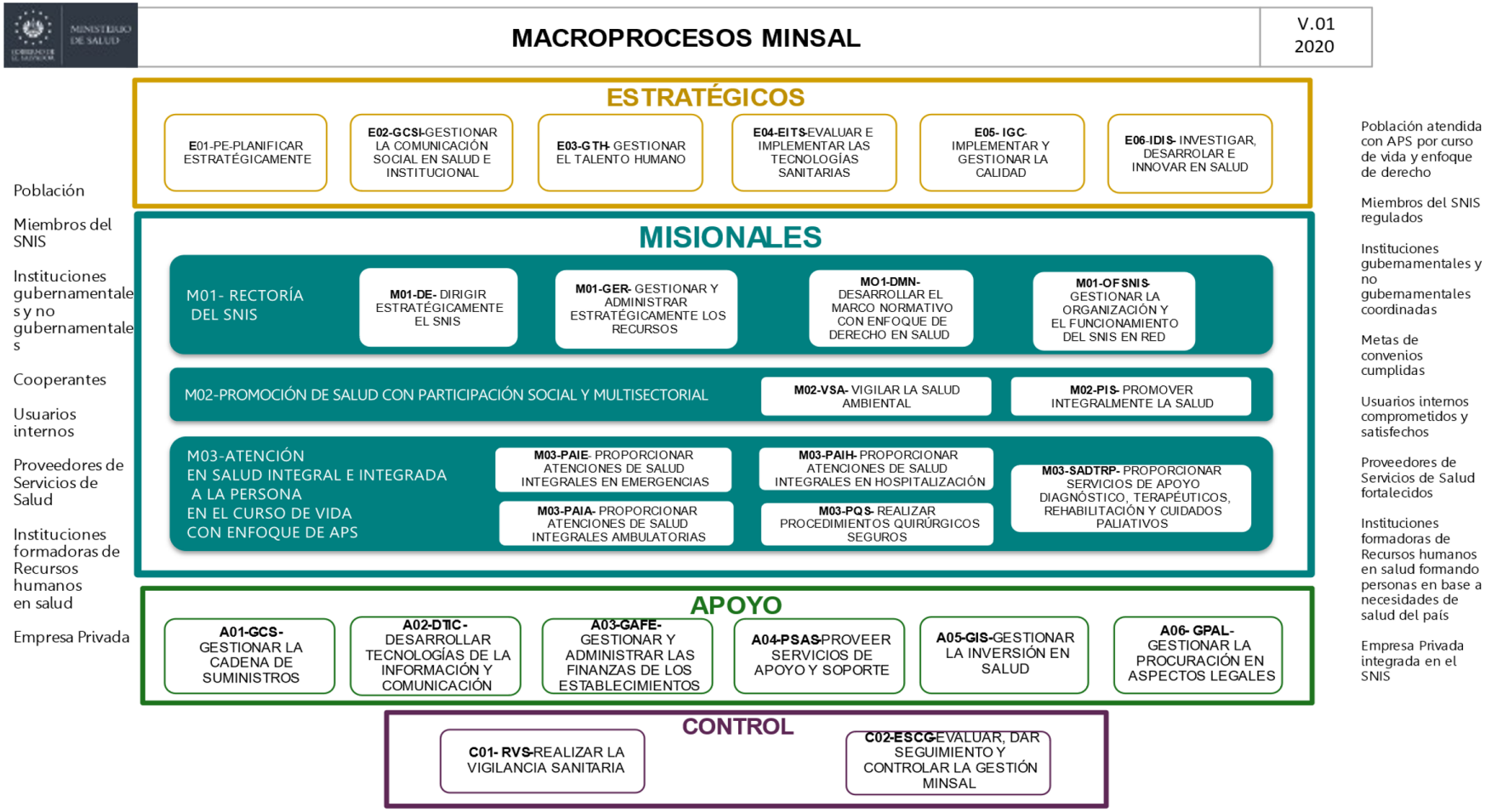
Anexo 3. Ejemplos de Mapas nivel 3 y nivel 4

Anexo 4. Caracteristicas y relaciones para la documentacion de procesos

Anexo 5. Pasos para la oficialización de Manuales de Procesos y procedimientos

Anexo 6. Formato de manual de proceso y procedimientos

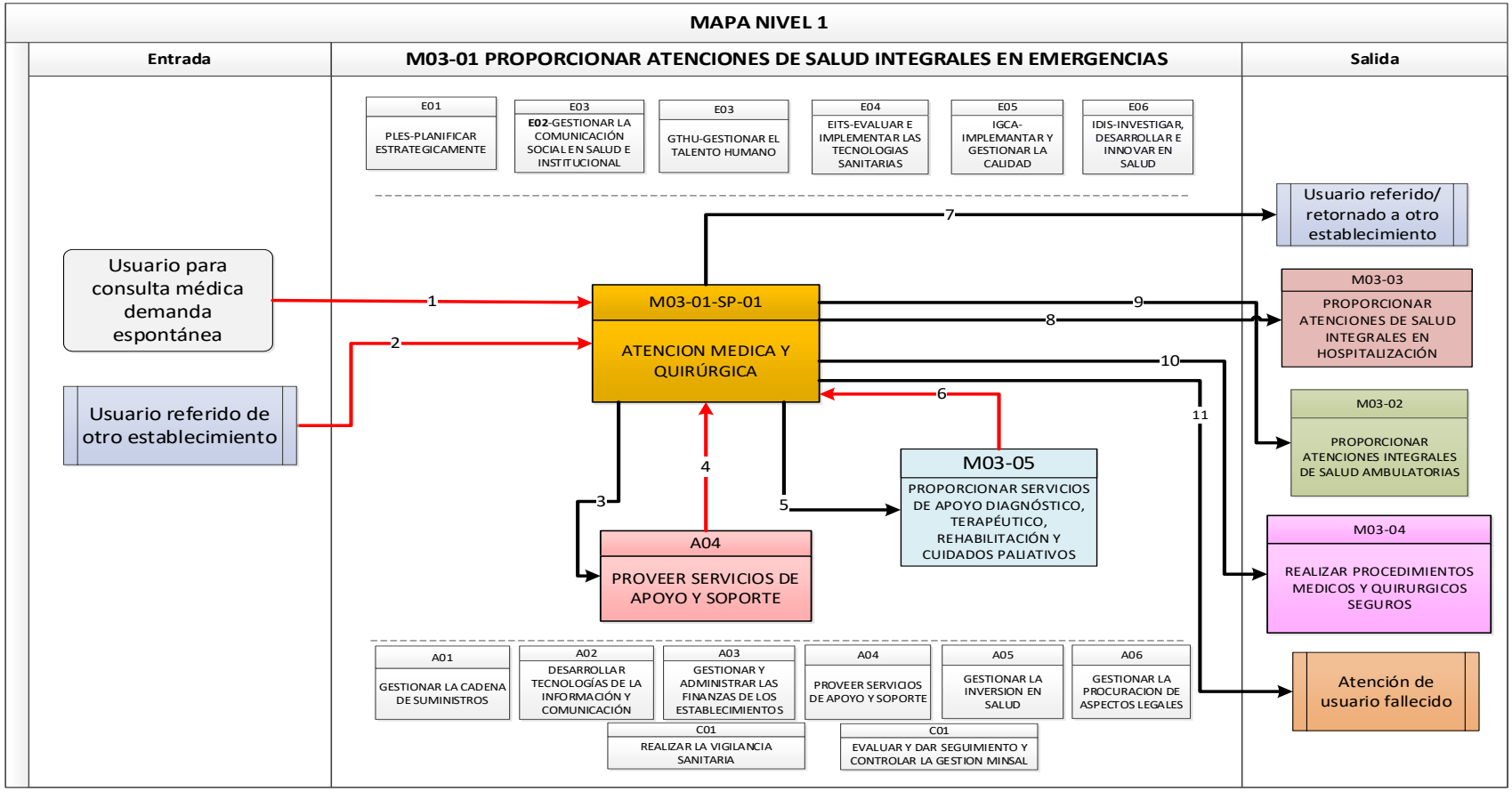
Anexo 1. Mapa de procesos nivel 0 del MINSAL



Fuente: Mapa de Macroprocesos del Ministerio de Salud; Acuerdo Ministerial de oficialización N°637, 12 febrero 2021

Anexo 2. Ejemplos de mapas de procesos por niveles

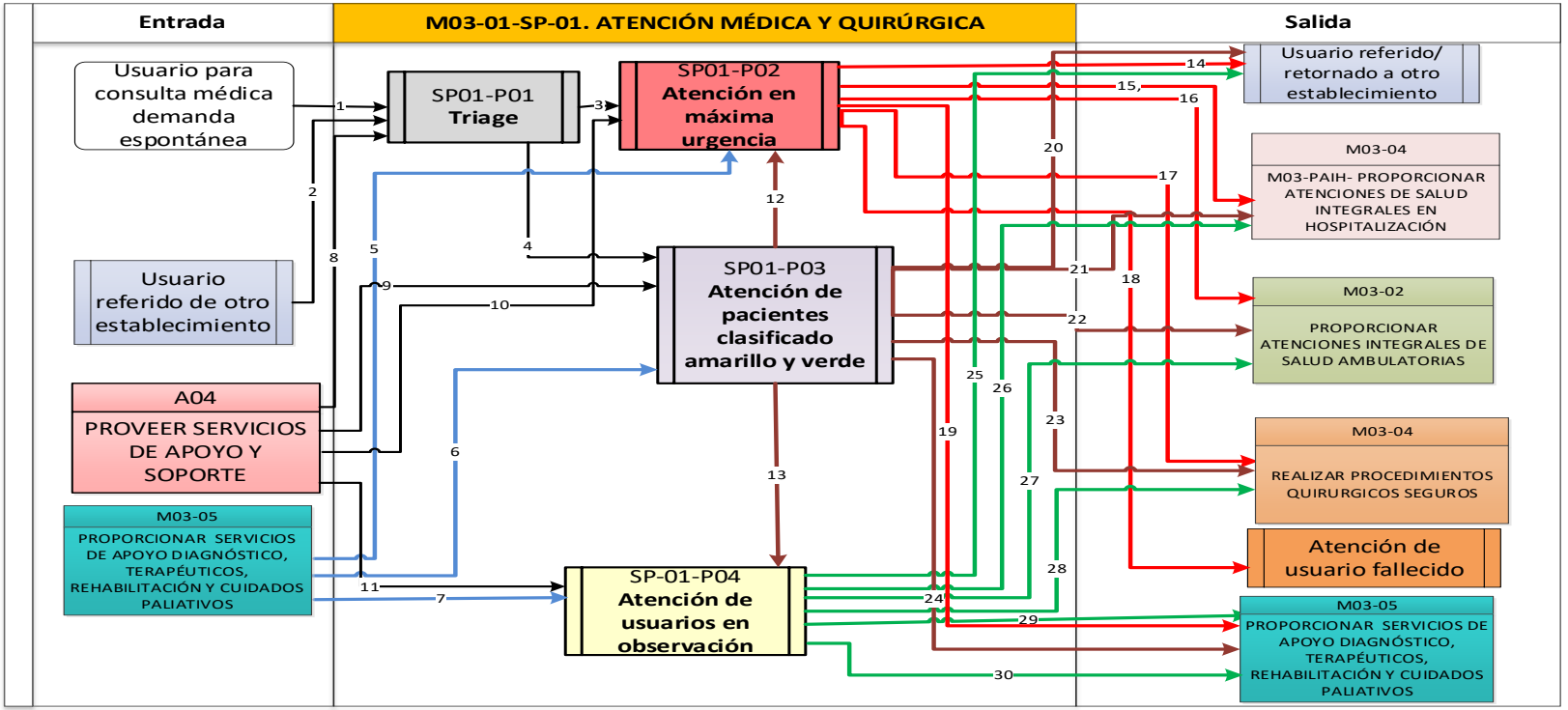
Ejemplo de mapa de procesos nivel 1: Representación completa de todos los procesos de la organización que están representados en el mapa nivel 0, a nivel genérico. Ejemplo del macro proceso misional de emergencia, incluye de manera genérica la relación con los procesos estratégicos y los de apoyo



Fuente: Comisión documentación y levantamiento de proceso DNH, 2021

Ejemplo de mapa de procesos nivel 2. Desagregación de procesos de nivel 1,que facilita su sistematización. Por cada proceso o subproceso establecido en el mapa del nivel 1 se trabaja un mapa de nivel 2.

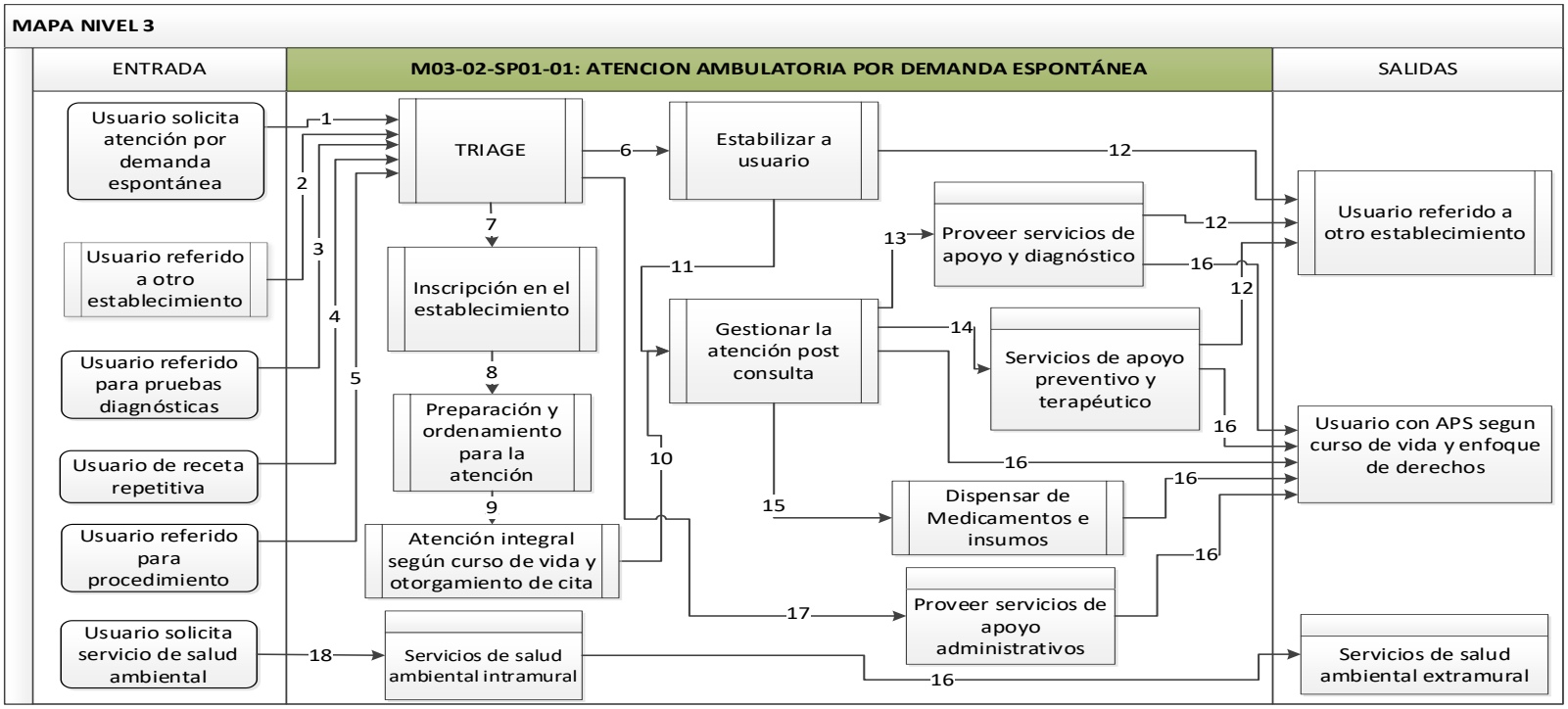
Ejemplo de mapa de procesos nivel 3 (PEPSU solo en caso que los subprocesos o procedimientos sean complejos), si no lo son se utilizan diagramas de flujo. Se desciende en nivel de detalle de los sub procesos de nivel 2 hasta llegar a un nivel de desagregación mayor. De cada proceso se puede elaborar procedimientos.



1. Usuario solicita atención por libre demanda
2. Usuario llega o es trasladado solicitando atención, referido por otro establecimiento
3. Usuario adecuadamente clasificado para atención en máxima urgencia
4. Usuario clasificado para brindar atención en consultorio (Verde y amarillo)
5,6,7. Entrega de resultados de pruebas diagnósticas, terapéuticas, rehabilitación o paliativos solicitados
8,9,10,11.Se provee de los servicios de apoyo y soporte necesarios para brindar la atención
12. Usuario es trasladado a máxima urgencia según evaluación clínica
13. Usuario es trasladado a observación según evaluación clínica
14,20, 25. Usuario es referido y trasladado a otro establecimiento de mayor complejidad
15,21,26. Usuario es ingresado en hospitalización
16,22,27. Usuario citado para atenciones ambulatorias para continuo de la atención
17,23,28. Usuario es trasladado para procedimientos quirúrgicos
18,29. Realizar procedimiento de defunción
19,24,30. Solicitud servicios de apoyo diagnóstico, terapéuticos, rehabilitación o paliativos según necesidad

Fuente: Comisión documentación y levantamiento de proceso DNH, 2021

Ejemplo de mapa de procesos nivel 3



1. Usuario solicita atención por libre demanda
2. Usuario referido de otro establecimiento de menor complejidad
3. Usuario que asiste apruebas diagnósticas que se enferma/complica
4. Usuario que asiste a retirar medicamentos que se enferma/complica
5. Usuario a quien se le realiza procedimiento que se complica
6. Usuario clasificado como rojo que necesita atención inmediata
7. Usuario clasificado como verde o amarillo
8. Usuario con expediente creado para la atención
9. Usuario preparado para la atención
10. Usuario recibe consulta, indicaciones y tratamiento
11. Usuario estabilizado
12. Usuario atendido/tratado/referido
13. Usuario se remite para atención en servicios de apoyo y diagnóstico
14. Usuario se remite para atención en servicios de apoyo preventivo y terapéutico
15. Usuario se traslada a retirar medicamentos e insumos
16. Usuario atendido/tratado
17. Servicios administrativos necesarios para complementar la atención en salud
18. Usuario socita servicio de salud ambiental en el establecimiento

Fuente: Unidad de calidad, Ministerio de Salud, 2021

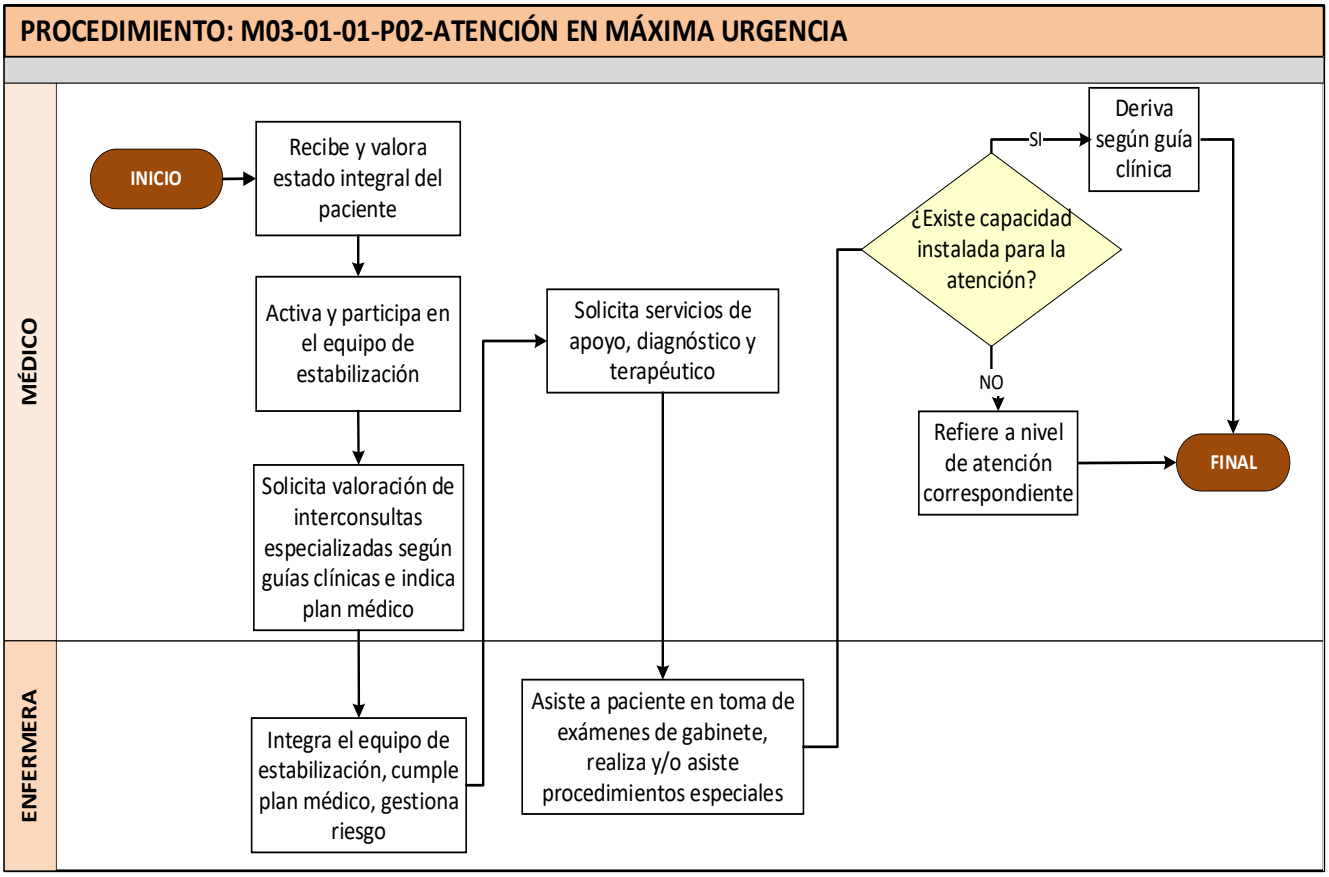
Anexo 3. Ejemplo de Mapas nivel 4

Tipos de diagramas de flujo para documentar procedimientos

Para seleccionar el tipo de diagrama que más se apegue, el equipo responsable de la elaboración del procedimiento, deberá elegir el que considera se ajusta más a la complejidad del proceso o procedimiento descrito y la cantidad de puestos involucrados.
A continuación se presentan algunos estilos de diagramas de flujo que se pueden utilizar:

a. Estilo diagrama simple

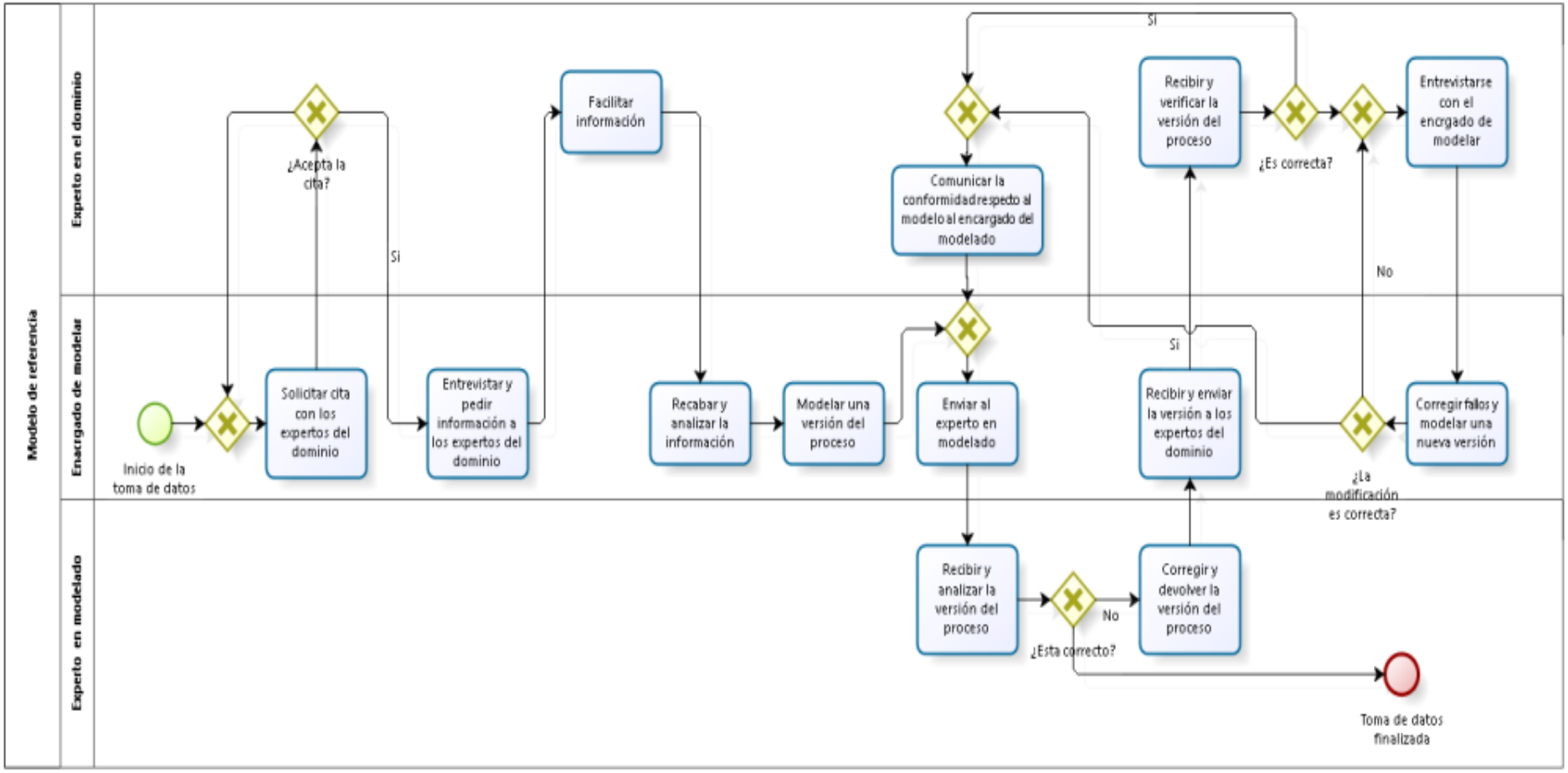
Se coloca en cada caja al responsable y las actividades a realizar, en los laterales se relacionan el marco normativo y formularios a utilizar.
Para elaborar este tipo de diagrama pueden utilizar programas libres como Bisagi o si se cuenta con licencias como el programa Microsoft Visio, donde se obtendrá un diagrama como se muestra en el ejemplo a continuación, o puede utilizar el programa de power point o Excel de Microsoft u Office Libre (Debian). Este se utiliza cuando el procedimiento es corto.



Fuente: Unidad de Calidad, Ministerio de Salud. Año 2021

b. Modelo y Notación de Procesos de Negocio (BPMN).

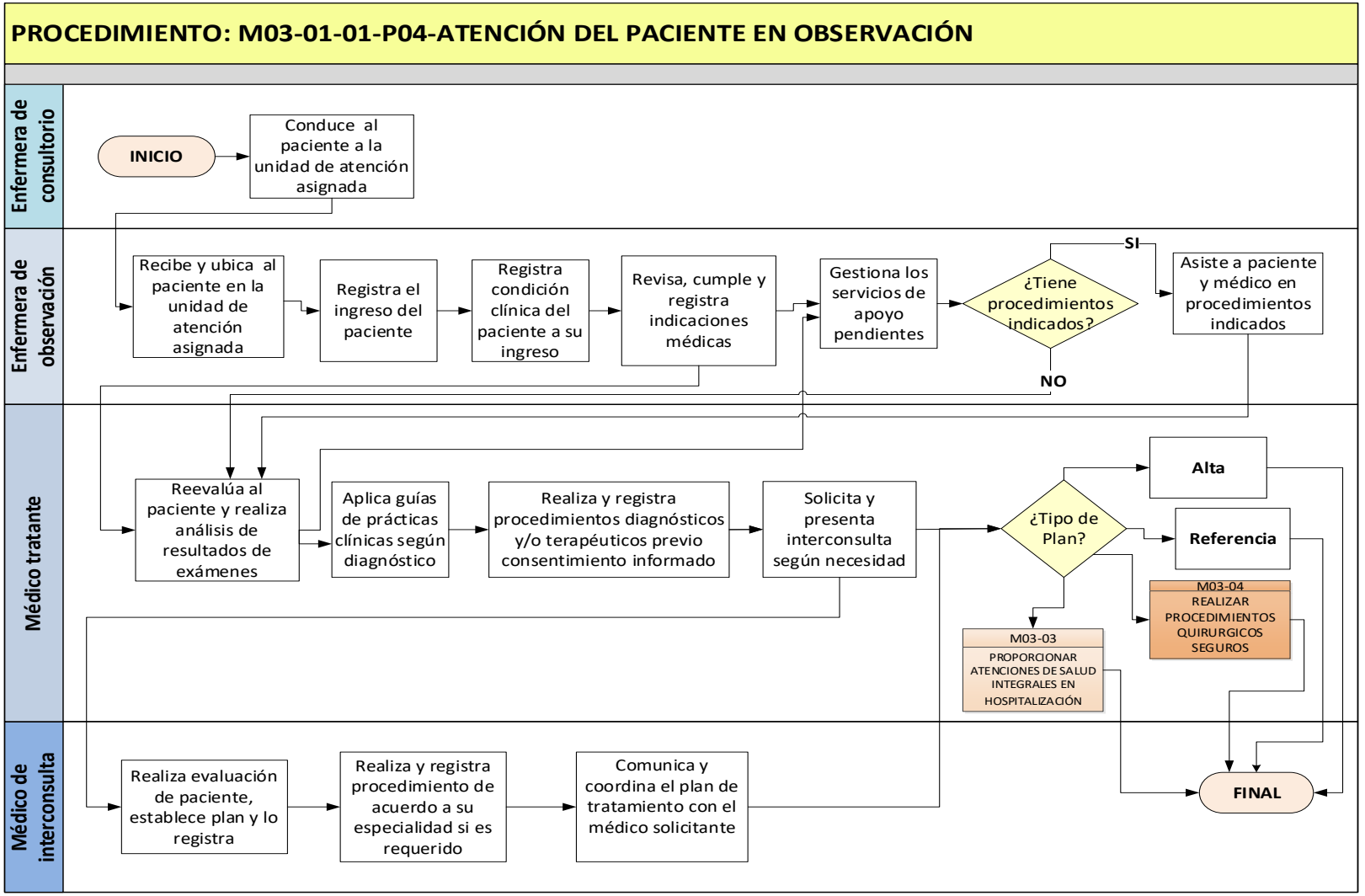
Modelado gráfico estandarizado que permite el modelado de procesos de negocio en un formato de flujo de trabajo (workflow). Se colocan en las columnas de la izquierda los responsables y en las filas las actividades o pasos. Ejemplo:



Fuente: Manual de referencia y guía práctica de BPMN 2.0, profesor Bernhard Hitpass, IV edición, marzo 2014

c. Formato de diagrama de flujo de funciones cruzadas

Facilita la interpretación del cumplimiento de la actividad y su responsable.



Fuente: Unidad de Calidad, Ministerio de Salud. 2021

Anexo 4. Características y relaciones para la documentacion de procesos

Mapas de procesos Documentación de la organización	Mapas de primer nivel (Nivel de sistema)	Mapas de segundo nivel (nivel de proceso)	Mapas de tercer nivel (Nivel de Subproceso). Que dependerá de lo complejo del proceso y de la naturaleza del producto
Propósito	Muestra las relaciones entre usuarios y proveedores, en las que funciones o partes de la organización reciben aportes de otras personas, a las que se proporcionan resultados	Muestra funciones, pasos secuencias de pasos, entradas y salidas de un proceso de trabajo en particular	Muestra tareas, secuencias de éstas entradas y salidas para un proceso específico de trabajo.
Nivel de detalle (Información)	Poco	Medio	Mayor
Enfoque	Contexto de organización	Interfase entre procesos y personas	Detalles del proceso
Puntos fundamentales	No muestra los procesos dentro o entre funciones. Tratar éstos como "Cajas negras"	Muestra los procesos y pasos que se relacionan con éstos, entradas y salidas, así como quién realiza cada paso.	Muestra las actividades detalladas que constituyen un procedimiento.
	Relaciona entre sí las partes de la organización	Revela lo que existe en una "caja negra"	Muestra quien realiza las tareas.
	Muestra los enlaces entre proveedores y usuarios en toda la organización	Muestra los enlaces entre proveedores y usuarios para un solo proceso.	Muestra en menor forma los enlaces entre proveedores y usuarios.
	Responde a la pregunta ¿Qué proporciona la organización a sus usuarios internos y externos?	Responde a las preguntas ¿Qué pasos toma la organización para brindar resultados a sus usuarios externos? Y ¿Quién realiza cada paso	Responde la pregunta ¿Cómo se realiza el trabajo en realidad?

Fuente: Unidad de Calidad, Ministerio de Salud. 2021

Anexo 5. Pasos para la oficialización de un manual de procesos y procedimientos

Para la elaboración y oficialización del documento ya finalizado se deben seguir los siguientes pasos:

Paso	Responsable	Actividad
1	Dirección/jefatura de la dependencia que conduce la documentación del proceso	a. Realiza la priorización del proceso a trabajar b. Integrar en la Planificación Anual Operativa de la dependencia c. Informar a la Dirección de Planificación, Dirección de Regulación y Unidad de Calidad, sobre el proceso planificado d. Solicitar la asistencia técnica a la Unidad de Calidad y Dirección de Regulación para la elaboración e. Conformación del equipo técnico
2	Unidad de Calidad	a. Gestión del documento por la Unidad de Calidad b. Asigna los códigos junto con el personal de la dependencia que elabora el documento c. Brinda asistencia técnica en la identificación de procesos y procedimientos
3	Dirección de Regulación	a. Verifica la congruencia interna y externa del documento con la normatividad vigente. b. Verifica el cumplimiento de los lineamientos institucionales para la formulación del documento.
4	Dirección/jefatura de la dependencia que conduce la documentación del proceso	Remitir documento elaborado a la Unidad de Calidad para su revisión
5	Unidad de Calidad	Revisa documento
6	Dirección/jefatura de la dependencia que conduce la documentación del proceso y Unidad de Calidad	a. Lo somete a un período de prueba de un mes para validar o hacer cambios para mejorar. b. Aprobación de los documentos c. Los documentos que no posean período de prueba, serán aprobados por la dirección correspondiente, luego de la revisión de la Unidad de Calidad. d. Revisado y aprobado el documento por la jefatura de la depedencia solicitante y Unidad de Calidad, remitirlo a la Dirección de Regulación para oficialización.

7	Dirección de Regulación	a. Realiza la revisión final del documento b. Gestiona la oficialización c. Gestiona la publicación electrónica del documento d. Transferencia del documento
8	Unidad de Calidad	Impresión de copias controladas de los documentos.(Cuando sea necesario)
9	Dependencia que elabora documento	a. Socialización de los documentos b. En el caso de identificar la necesidad de elaborar, modificar o actualizar un documento por cambios técnicos, normativos o administrativos, se deberá solicitar por escrito a la Unidad de Calidad el *"Formato solicitud* de elaboración, modificación o eliminación de *documentos"* e informar a la Dirección de Regulación

Fuente: Unidad de Calidad, Ministerio de Salud. 2021

Anexo 6. Formato del manual de procesos y procedimientos

El ejercicio de documentación tiene como resultado un manual del procesos y sus procedimientos, la implementación y sus pasos se evidencia a través del seguimiento de los indicadores, resultados de análisis, mejoras y registros en la tabla de control de cambios.

A continuación, se describe en qué consiste cada uno de los elementos que conforman la documentación de un proceso/procedimiento.

1. Encabezado

El encabezado que debe encontrarse registrado en todas las páginas del documento el cual se presenta a continuación:

Tabla 6.Formato de encabezado

GOBIERNO DE EL SALVADOR / MINISTERIO DE SALUD	Nombre del macroproceso (si aplica)	Código del documento
	Nombre del proceso al que está sujeto el documento	
Versión	Nombre del subproceso al que está sujeto el documento (si aplica)	Página _ de _
	Nombre del procedimiento/documento	

Para facilitar la gestión documental, se debe utilizar un encabezado que permita identificar tanto la pertenencia, ubicación y actualización de los documentos vigentes, así como el darlo a conocer a los usuarios dentro de la organización.

El encabezado se coloca en cada página del procedimiento, el presente formato establece un cuadro donde, en el lado izquierdo están el logo de la organización y la edición vigente, en la parte central el nombre del proceso o procedimiento y el área de trabajo a la que pertenece, a la derecha el código de este y el número de página.

2. Cuadro de aprobaciones

Tabla 7. Formato de aprobaciones de un documento

Aprobaciones			
Función	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado por			
Revisado por			
Aprobado por			

En la primera página, se deberán colocar los responsables de la elaboración, revisión y la aprobación del documento con su respectiva firma y fecha de realizado. A diferencia del encabezado, no es necesario que se repita en todo el procedimiento, con estar en la carátula es suficiente. También es recomendable agregar el cargo de los responsables.
Usualmente la elaboración corresponde a los técnicos, la revisión a los coordinadores y/o jefes y la autorización al director o Autoridad.

3. Contenido del manual

La tabla de contenido (índice) debe enumerar los componentes del documento, el cual se retoma del formato de los documentos de la Dirección de Regulación, que serán:

I. Introducción
II. Objetivos
III. Ámbito de aplicación
IV. Marco de referencia
V. Contenido técnico
    A. Caracterización de los procesos
    B. Inventario de los subprocesos y procedimientos
    C. Consideraciones especiales
    D. Descripción de los procedimientos
VI. Disposiciones finales
VII. Vigencia
VIII. Referencias Bibliográficas
IX. Tabla de control de cambios
X. Anexos

A continuación se describe el contenidos a detallar, relacionados a la metodología

I. Introducción

Colocar una breve introducción sobre el contenido del documento y su importancia.

II. Objetivos

Definir en los objetivos que se espera alcanzar o lograr con la implementación del trabajo por procesos.

III. Ámbito de aplicación

Si el alcance define claramente el inicio y el fin de lo que el proceso involucra, no es necesario incluir lo que está fuera del alcance del mismo.(Ver definiciónes).

IV. Marco de referencia

Dado que la implementación de procesos es un ejercicio deductivo que parte de una visión sistémica, en este contenido se incluye de donde parte el proceso a implementar o mejorar, así como los mapas de diferentes niveles relacionados.

V. Contenido técnico

a. Caracterización de los procesos

En este apartado se colocan las fichas de caracterización de cada proceso.

Con los procesos definidos, se realiza la caracterización de los procesos, de tal manera que se pueda estructurar las actividades de control y evaluación de los respectivos procedimientos, que permitan la estandarización del actuar de la entidad para el cumplimiento de la misión institucional. Para esto hay que completar la información de cada una de las partes del cuadro de caracterización del proceso (utilizar cuadro descrito en el paso 4).

b. Inventario de los procesos, subprocesos y procedimientos

Detallar los procesos, subprocesos y procedimientos identificados, con su respectivo código, este último será entregado en la Unidad de Calidad del MINSAL

c. Consideraciones especiales

Condiciones o requisitos a implementar por el establecimiento o dependencia, para que los procesos puedan implementarse correctamente. Puede ser general o detallarse en cada procedimiento.

d. Descripción de los procedimientos

Relata de forma secuencial las actividades del proceso/procedimiento, estableciendo al responsable. Si la secuencia es simple o el responsable es único puede hacerse en formato de texto; aunque para mejor interpretación sea este simple o complejo que involucra a varios actores y tiene varios formularios o normativas asociadas, puede utilizarse una tabla como la siguiente:

Tabla 8. Formato para la descripción de un procedimiento

Proceso:				
Subproceso:				
Procedimiento:				
N°	Responsable	Actividad	Descripción de la actividad	Registro y normativa
1				
2				
3				
4				
Fin del procedimiento.				

Fuente: Elaboración Unidad de Calidad, Ministerio de Salud. 2021

La descripción incluye un diagrama de flujo de cada procedimiento.
Se utilizan símbolos estandarizados para que puedan ser interpretados fácilmente (descritos en el paso 3).

VI. Disposiciones finales

Se anotan las disposiciones establecidas por la Dirección de regulación en todo documento regulatorio.

VII. Vigencia

Se establece el periodo de vigencia del documento para su utilización.

VIII. Referencia bibliográfica

En esta sección se incluye el marco normativo a aplicar o que delimita el procedimiento. La normativa se menciona, a fin de servir de guía para ser consultada, no se tienen que copiar los párrafos relacionados. Puede, en este espacio o en anexos, colocar los enlaces o hipervínculos que faciliten la consulta.

IX. Tabla de control de cambios

Cuadro en que se describen los cambios realizados al documento. Establece la versión vigente.

La numeración de cada página en el encabezado permite cambiar solo las páginas en que se efectúan las modificaciones, sin tener que actualizar todo el documento. Incluye datos como fecha, responsable de la revisión, entre otros).

Tabla 9. Formato para el control de cambios y versiones

Versión Origen	Fecha del cambio	Responsable	Tipo de modificación	Nueva edición
00			Versión inicial	
Se coloca el numero de la versión. Ejemplo 1 si es la primera	Si más adelante se hacen cambios al documento se anota la fecha del cambio	Nombre de la persona que realiza los cambios o modificaciones	-Versión inicial, si es la primera -Anotar que se le modifico al documento y en que parte de este.	2, 3, 4, etc

X. Anexos

Colocar archivos que complementan el proceso/procedimiento para su adecuada realización, formularios a utilizar o incluso enlaces e hipervínculos de bibliografía o formularios que faciliten el acceso de estos al personal.