



**Comisión Nacional de Prevención de
Riesgos y Atención de Emergencias₁**

Unidad de Planificación Institucional

Guía para la elaboración de procesos y procedimientos

Actualización 001, 2019

Guía para la elaboración de procesos y procedimientos

1. Introducción

El propósito de esta guía es contribuir en consolidar una organización con un enfoque en gestión por procesos, de tal forma se garantice que todas las unidades de la institución se desarrollen de manera coordinada y eficiente, mediante la aplicación de una metodología que permita diseñar cada uno de sus procesos; considerando su entorno, recursos disponibles y adaptada a la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

La guía busca facilitar el análisis administrativo y el desarrollo de los procedimientos, con el fin de lograr la eficiencia, eficacia y por ende el fortalecimiento del sistema de control interno.

Dada esta herramienta, permitirá llevar de una forma metódica las actividades o tareas, como también reconocer las atribuciones, responsabilidades y capacidades de cada uno de los procesos.

Una vez establecido este enfoque facilitará la labor de inculcar en cada uno de los funcionarios una cultura de control e ir contribuyendo en la efectividad y la satisfacción de las personas involucradas en los diferentes procesos.

Para la identificación de los procesos y elaboración de procedimientos se utilizarán los lineamientos establecidos por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, (MIDEPLAN) y otros instrumentos que han sido utilizados y aprobados en su momento por el Jarca de la CNE.

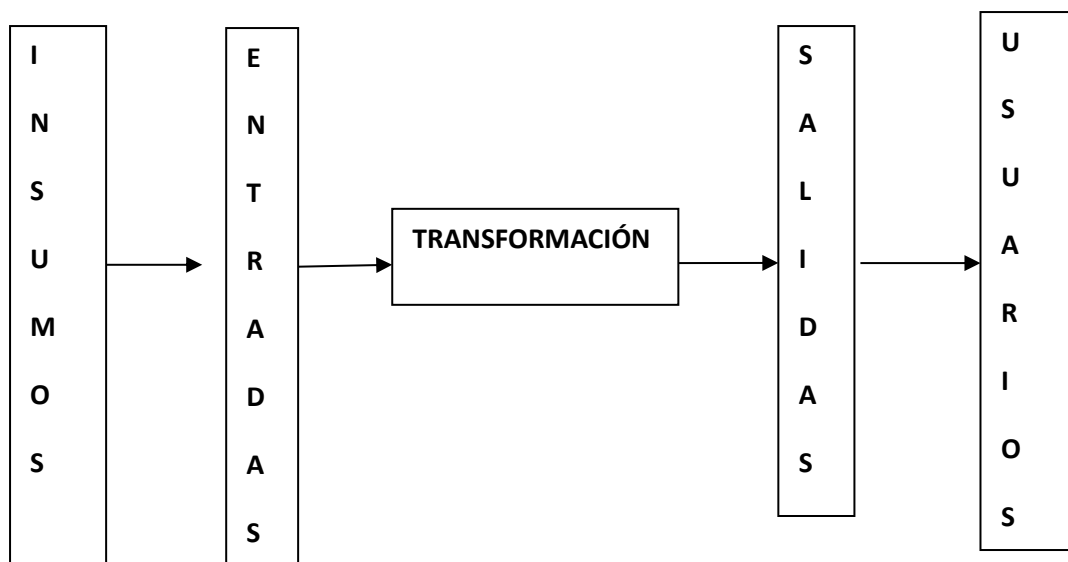
2. Relación Básica de los Procesos

Un proceso es una serie de actividades con valor agregado que se vinculan entre sí y generan un producto, servicio o resultado, mediante la transformación de insumos, según MIDEPLAN “Se entenderá como proceso, para los efectos de esta Guía, al conjunto de procedimientos que se encuentran interrelacionados y se desarrollan cronológicamente para la consecución de una serie de objetivos”.¹ (MIDEPLAN, 2009)

Cada proceso que se desarrolla se caracteriza por la transformación de insumos en productos (bienes/servicios), los cuales tienen como destinatario final tanto usuarios internos como externos, que serán los que determinarán si el resultado obtenido responde a sus necesidades y expectativas, como se observa en la figura N° 1.

¹ Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica-MIDEPLAN-. Guía para el Levantamiento de Procesos, MIDEPLAN. San José, Costa Rica, 2009.

Figura N° 1: Representación del Proceso



3. Identificación de Procesos

Para la identificación de procesos se requiere elaborar un listado de todas aquellas competencias o funciones que se desarrollan en la Unidad o en la organización, determinando cuales son los usuarios y los servicios que éstos requieren. Una vez identificada esta secuencia de actividades, se pueden generar los procesos de la Unidad.

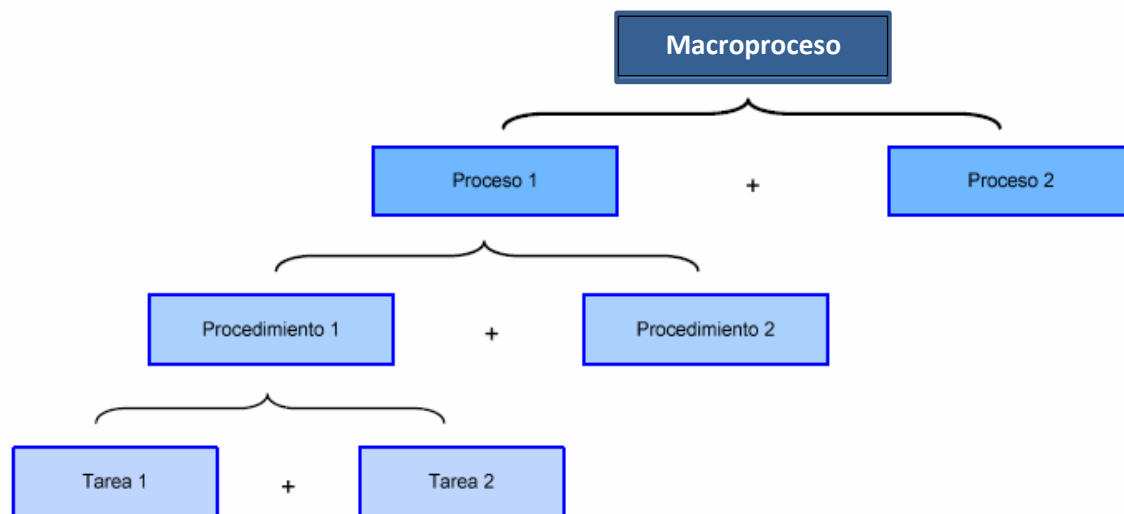
3.1. Marco legal y estratégico para la identificación de procesos

Cuando se diseña un proceso se debe considerar las leyes, reglamentos y decretos que legalizan y controlan la operación del proceso. Es preciso identificar cuales actividades o labores se reflejan en esa normativa y que tanto se apega a la realidad; otro elemento importante a considerar el Marco Estratégico Institucional, de manera tal que permita incorporar dentro del levantamiento de procesos, la misión, visión, valores y objetivos estratégicos adoptados por la institución, sin dejar de lado las necesidades y expectativas de los usuarios.

3.2. Mapa de Procesos

El Mapa de Procesos es un esquema que proyecta de manera general el perfil de gestión, donde se visualiza los procesos, procedimientos, actividades y tareas que conforma el quehacer institucional. El conjunto de procesos se le conoce como macroproceso.

Figura N° 2: Composición de Macroprocesos



Fuente, MIDEPLAN, 2007

3.2.1. Clasificación de Procesos

Los procesos se clasifican en:

Procesos Estratégicos o de Gestión:

- Permiten definir, desarrollar, implementar y realizar las estrategias y objetivo.
- Son genéricos, comunes y afectan a la mayor parte de la institución.
- Están enfocados al marco legal y estratégico de la institución.

Procesos Operacionales o Sustantivos:

- Afectan de modo directo la prestación del producto (bien/servicio) que añaden un valor agregado e inciden directamente en la satisfacción e insatisfacción del usuario.

Procesos de Apoyo o Soporte:

- Son todos aquellos procesos que permiten la operación de la institución y el apoyo a uno o más procesos claves.

Figura N° 3: Clasificación de Procesos



Fuente: MIDEPLAN, 2008

3.3. Descripción y Análisis de Procesos

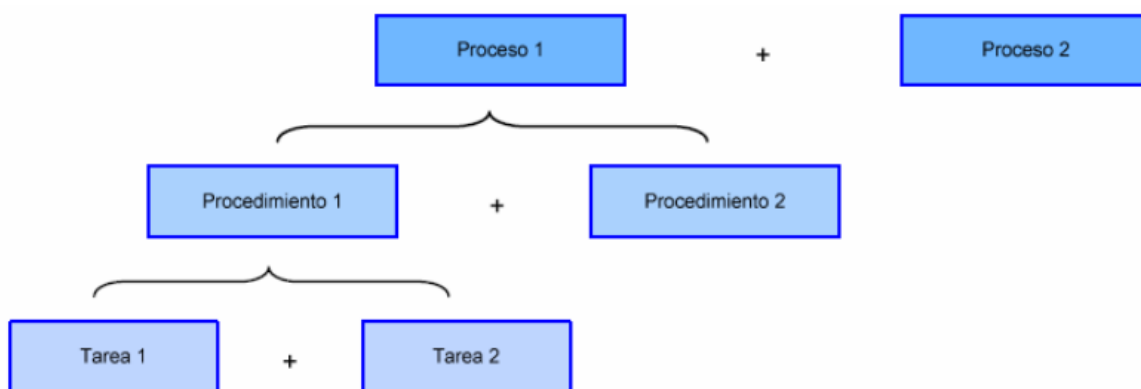
Para realizar una adecuada descripción de los procesos es necesario considerar los siguientes aspectos:

- ❖ Valorar el grado de conocimiento de los objetivos y metas del proceso.
- ❖ Que exista coherencia en las actividades con la misión del proceso.
- ❖ Evaluar el sistema control interno del proceso para su mejoramiento.
- ❖ Simplificación de trámites y eficacia del proceso.
- ❖ Reconocer trabas que no permita el cumplimiento de los objetivos en el proceso,
- ❖ Generación de información.
- ❖ Establecimiento de indicadores de desempeño.
- ❖ Mejoramiento continuo del proceso.

3.3.1. Pasos para definir un proceso

- ❖ Identificar el proceso, debe estar orientado hacia la generación de un producto/servicio. **Cuál es el producto o servicio que identifica el proceso. (Elaborar un listado de procesos de la Unidad)**
- ❖ **Quiénes son los usuarios o clientes.**
- ❖ **Cuáles son sus requerimientos y expectativas.**
- ❖ Levantamiento de la información del proceso. Una vez recopilada la información es necesario que el responsable de la unidad, analice cada una de los pasos del proceso para valorar si la cantidad de colaboradores es la idónea, como también analizar si los pasos establecidos son los requeridos.
- ❖ Elaborar lista de las diferentes actividades generales en orden cronológico.
- ❖ Simplificar las actividades en forma clara y concisa.
- ❖ Indicar el responsable de ejecutar cada actividad.
- ❖ Incluir las observaciones que sean necesarias.

Figura N° 4: Levantamiento de Procesos y Procedimientos



Fuente, MIDEPLAN, 2007

3.4. Estructura básica para la elaboración de procesos y procedimientos

Todo formato de procesos y procedimientos debe contar con los siguientes elementos:

1. Encabezado
2. Objetivo
3. Alcance
4. Responsable
5. Unidades Ejecutoras
6. Riesgos
7. Referencias documentales
8. Descripción de actividades-responsables
9. Diagrama de flujo del proceso
10. Anexos (instructivos y formularios)

Lo siguientes formatos son las plantillas aplicables para el levantamiento de los procesos y procedimientos a nivel institucional, mismos que ayudaran a consolidar el Manual de Procedimientos Institucional. A continuación se enumeran los formatos establecidos.




COSTA RICA
GOBIERNO DEL BICENTENARIO
2018 - 2022



Comisión Nacional de Prevención de
Riesgos y Atención de Emergencias⁸

Unidad de Planificación Institucional

3.4.1. Caracterización del Proceso

	Proceso:	
	Elaborado por:	Actualización:

1. Introducción

i. Objetivo del proceso

ii. Alcance

2. Responsabilidades

i. Responsable del proceso

ii. Unidades ejecutoras

sigla


nombre

sigla	nombre

3. Riesgos asociados

4. Referencias documentales

3.4.2. Requerimientos del Proceso

	Proceso:	
	Elaborado por:	Actualización:

5. Diagrama SIPOCR


Proveedores	Insumos	Proceso	Productos	Clientes / usuarios	Requerimientos del cliente
		<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div>			

Preguntas que debemos hacernos a la hora de llenar este diagrama:

- | | |
|----------------------|--------------------------------------|
| 1. Proveedores | Dónde conseguimos lo que necesitamos |
| 2. Insumos | Qué necesitamos |
| 3. Proceso | Qué hacemos |
| 4. Producto | Qué producimos |
| 5. Usuarios/Clientes | Para quién produzco |
| 6. Requerimientos | Qué necesita el cliente/usuario |

3.4.3. Levantamiento del Procedimiento

Se deberá elaborar un listado de actividades que estén relacionadas al proceso y que describan cómo hacemos o vamos a brindar el producto (bien o servicio) esperado.

 Procedimientos	Proceso/ Procedimiento:	
	Elaborado por:	Actualización:

6. Descripción de actividades

#	ACTIVIDADES	UNIDAD EJECUTORA	OBSERVACIONES
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

3.4.4. Diagrama de flujo

Es la representación gráfica que describe la secuencia de actividades en que se realizan las actividades para desarrollar un trabajo determinado, indicando las unidades responsables de su ejecución.

El diagrama de flujo debe tener la misma secuencia que la narrativa del procedimiento. Debe iniciar con la actividad 00 que corresponde al Inicio de igual manera al finalizar, agregar el símbolo de fin del procedimiento.


Los diagramas representados de forma clara, brindan una descripción clara de las operaciones del procedimiento.



COSTA RICA
GOBIERNO DEL BICENTENARIO
2018 - 2022



3.4.5. Caracterización del diagrama de flujo


 Procedimientos	Procedimiento:	
	Elaborado por:	Actualización:

7. Flujograma

#	ACTIVIDADES	UNIDADES EJECUTORAS					OBSERVACIONES
		PRES	JD	DE	JR	UPE	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							

Abreviaturas:

actividad revisión almacena miento **Inicio** conectores de figura decisión conector digitar



4. Glosario de Términos

Actividades: conjunto de operaciones afines y coordinadas que se necesitan realizar para ejecutar los actos administrativos. Buscan un fin práctico a través de la suma de las acciones que llevan a cabo cada uno de los miembros de la organización, a través de los pasos que realizan en el desempeño de su trabajo individual y que tiene una intención operativa.

Expectativas: calidades o requerimientos esperados del producto (bien/servicio) a adquirir para la satisfacción de necesidades.

Manual de Procedimientos: documento que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

Mapa de Procesos: diagrama que permite identificar los procesos de una institución y describir sus interrelaciones principales.

Necesidad: carencia, falta de algo, usualmente indispensable para la vida, unida al deseo de satisfacerla.

Procedimiento: sucesión lógica de pasos u operaciones que conducen a la solución de un problema o a la producción de un bien o servicio. Un procedimiento consiste en un ciclo de operaciones que afectan generalmente a diversos funcionarios que trabajan en sectores distintos, y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un bien o servicio determinado. Un procedimiento indica cómo proceder en una situación concreta.

Proceso: con el propósito de que se elija la definición que mejor se ajuste a los propósitos del trabajo, se presentan tres definiciones de este concepto.

- a) Es la expresión de lo que debe hacerse a través de los procedimientos. Los procesos buscan la obtención de los objetivos a través de la realización de las funciones propiamente dichas. Por ello es que la estructura administrativa es el resultado de la conformación de los procesos operativos y administrativos (sustantivos y auxiliares) necesarios para el funcionamiento de la organización. Se considera proceso al conjunto de procedimientos interrelacionados entre sí que buscan la obtención de un objetivo.
- b) Sucesión e interrelación de pasos, tareas y decisiones, con valor agregado, que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto o servicio.
- c) Son los pasos que se realizan de forma secuencial para conseguir elaborar productos o servicios a partir de determinados insumos.

Producto (bien/servicio): es el resultado de un proceso. Es el resultado tangible, el bien obtenido de la transformación de los insumos que agregan valor al proceso.

Resultado: consiste en el producto –bienes, información o servicios- que resultan del proceso. Es el punto final del proceso.

Servicio: toda prestación de carácter intangible que contribuye a la satisfacción de una necesidad, sea individual o colectiva. Para Kotler (1984) un servicio es “...cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y nos da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar, o no, vinculada a un producto físico”.

Tarea: también llamadas operaciones o actividades, es el conjunto de cada una de las acciones físicas o mentales, pasos o etapas, que es necesario ejecutar para llevar a cabo una labor determinada. Es la división mínima del trabajo administrativo.

Usuario: es cualquier persona, grupo de trabajo o unidad administrativa, que recibe el producto y determina sus requerimientos.

Usuario externo: persona, grupo de trabajo, unidad administrativa o servicio que no trabaja en la misma organización que el productor y es quien recibe el producto. Son los usuarios finales, los que disfrutan de los productos o servicios de la organización.

Usuario interno: persona, grupo de trabajo, unidad administrativa o servicio que trabaja para la misma organización que el productor, cuyos productos o servicios que recibe los utiliza en su trabajo.

Fuente: Área de Modernización del Estado, Unidad de Reforma Institucional.
MIDEPLAN

5. Bibliografía

MIDEPLAN. Guía para el Levantamiento de Procesos. Área de Modernización del Estado. San José, Costa Rica, 2009.

MIDEPLAN. Guía para el Rediseño de Procesos. Área de Modernización del Estado. San José, Costa Rica, 2007.