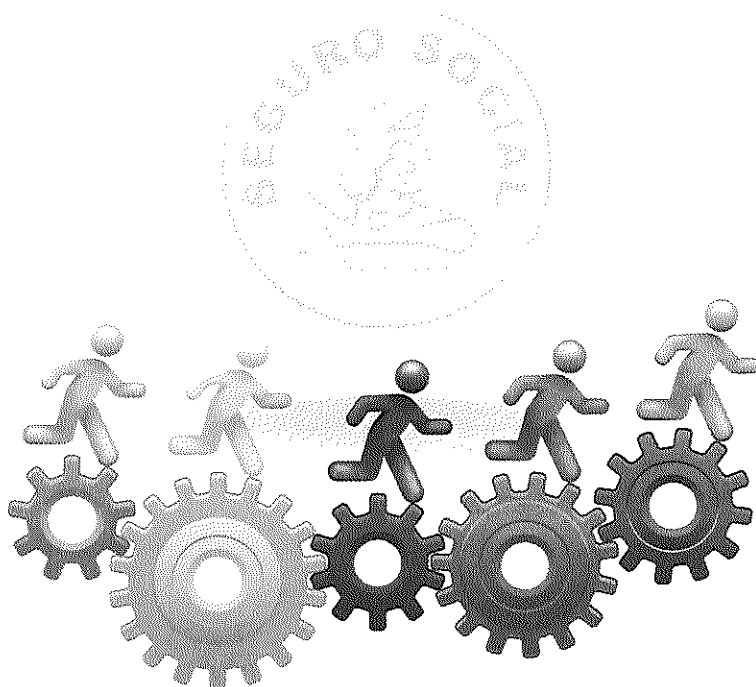

Gerencia Administrativa
Dirección de Sistemas Administrativos
Área Gestión de Control Interno

Informe

“Mapeo y documentación de Procesos Institucional”



Situación Actual
Diciembre 2013



Contenido

1. Introducción.....	2
2. Antecedentes.....	3
3. Metodología y Etapas de Trabajo.....	5
4. Documentación Institucional.....	22
Estructura Documental Macroprocesos Planificación.....	26
Estructura Documental Macroprocesos Gobernanza.....	40
Estructura Documental Macroprocesos Prestación Integral de Servicios de Salud.....	49
Estructura Documental Macroprocesos Gestión de Pensiones.....	51
Estructura Documental Macroprocesos Prestaciones Sociales.....	57
Estructura Documental Macroprocesos Desarrollo de Sistemas Integrados de Gestión.....	61
Estructura Documental Macroprocesos Gestión de la Comunicación.....	65
Estructura Documental Macroprocesos Fiscalización.....	75
Estructura Documental Macroprocesos Seguimiento.....	79
Estructura Documental Macroprocesos Evaluación.....	83
Estructura Documental Macroprocesos Gestión de la Cadena de Abastecimiento.....	89
Estructura Documental Macroprocesos Gestión de Infraestructura y Tecnología.....	99
Estructura Documental Macroprocesos Gestión del Talento Humano.....	110
Estructura Documental Macroprocesos Gestión Financiera.....	120
Estructura Documental Macroprocesos Gestión de Servicios Administrativos y Jurídicos.....	138
5. Situación Actual de la Documentación de Procesos y Reflexiones Finales.....	150
6. Glosario Técnico.....	151
7. Anexos.....	152



1. Introducción

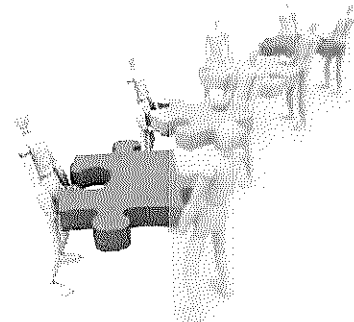
El presente informe se fundamenta en el enfoque de Gestión basado en Procesos, enfoque que permite mejorar la eficacia y eficiencia del quehacer de la Caja Costarricense de Seguro Social, buscando que la misma alcance sus objetivos a partir de las necesidades y requerimientos del usuario.

El Sistema de Gestión basado en Procesos encuentra su sustento en los principios de la calidad, que tiene como principio la prestación de servicios a partir del usuario, gestionando los insumos, actividades y los recursos desde la perspectiva de procesos.

Con este fin y tomando como referencia el estándar internacional de la Norma ISO 9001:2008 donde se establece el enfoque basado en procesos como uno de los requisitos fundamentales para un sistema de gestión de calidad, la Institución lo adopta y a partir de la acciones para la implementación del mismo se obtienen dentro de los principales resultados la documentación Institucional, misma que inició con el taller de identificación de procesos realizado con las autoridades superiores en agosto del año 2012.

Por otra parte dentro de esta síntesis se detallan los diferentes pasos y metodología realizados durante este proceso, los cuales permitieron obtener el resultado mostrado en este informe.

Es importante destacar que los procesos aquí adjuntos se caracterizan por su dinamismo y por ser la base del proceso de reestructuración del Nivel Central de la Caja Costarricense de Seguro Social y funcionan como base documental de inicio para el mismo, ahora aunque los mismos ya cuentan con la aprobación de la Autoridad Superior responsable siguen en análisis y revisión con el fin de garantizar el éxito de la documentación y de todo el proceso de reestructuración.





2. Antecedentes

En la actualidad algunas instituciones han entrado en el nuevo siglo con una estructura organizacional y un modelo de gestión del siglo XIX, pero con las tecnologías del siglo XXI.

Desde un modelo de administración con una estructura departamental, orientada hacia resultados internos del departamento, servicio, unidad o gerencia, prestando el servicio como una "isla", dejando de lado las interrelaciones entre los distintos responsables de brindar los servicios al usuario.

Este modelo de administración ha sido heredado de la denominada "era de la estabilidad", caracterizada por orientar el esfuerzo de la administración hacia el interior de la organización, considerada ésta como un sistema cerrado.

Este tipo de sistemas están caracterizados por:

- La organización se visualiza como una agregación de departamentos independientes unos de otros y que funcionan autónomamente.
- La dirección marca objetivos, logros y actividades independientes para cada departamento.
- La descripción gráfica de la organización en el organigrama es vertical. Es decir, cada casilla representa departamentos y jerarquías dentro de la organización.

Sin embargo, desde los años ochenta, inicia una etapa de transición marcada por un enfoque sistémico, esta etapa se caracteriza por la influencia del entorno en la organización, obliga a mantener una visión desde una perspectiva de integración total, como sistema abierto, cumpliendo con las características de la gestión por procesos, es decir, es un modelo organizacional que se enfoca en la prestación de servicios o producción de bienes a partir del usuario, gestionando las actividades y los recursos como un proceso.

Este modelo organizacional ayuda a cualquier Institución a establecer los procesos, los procedimientos y los métodos de trabajos, así como la estructura organizativa y los recursos en función a los procesos.



Lo anterior permite de manera flexible aumentar la eficacia para optimizar los resultados, adaptarse a los nuevos requerimientos de los usuarios y mejorar, tanto la calidad de los servicios demandados como la satisfacción e implicación de sus funcionarios

Este tipo de enfoque de gestión se caracteriza por:

- La organización se visualiza como un conjunto de procesos, que de forma interrelacionada obtiene el producto y/o servicio que los usuarios están dispuestos a recibir.
- Las Unidades de la organización buscan de antemano coordinar esfuerzos parciales e interrelacionados alcanzando los objetivos globales de la misma.
- La descripción gráfica de la organización en el organigrama es horizontal. Es decir, se representan actividades o grupos de éstas que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el usuario.
- Permite a la organización mejorar continuamente el sistema, por medio de la medición y la evaluación de los procesos.
- Los recursos y las actividades que se interrelacionan se gestionan como un proceso, a su vez permiten establecer responsables de los procesos, cuya principal función es medir el logro de los objetivos mediante los resultados.

Partiendo de lo descrito, la Caja Costarricense de Seguro Social a través de la Dirección de Sistemas Administrativos y el Área Gestión de Control Interno ente técnico conductor en materia de Control Interno desde el año 2005 ha articulado junto con la red de facilitadores y los diferentes titulares subordinados una serie de acciones que llevaron a la institución a contar con un paquete extenso en materia de documentación orientada hacia la gestión de procesos.

A finales del año 2011 y principios del año 2012 este equipo junto con los facilitadores gerenciales de Control Interno desarrolló una estrategia de mapeo de procesos, la cual permitió la elaboración de mapas de procesos por gerencia y amplió el espectro de conocimiento y bagaje del equipo conductor.

Con estos trabajos ya realizados y las bases documentadas se da inicio con el mapeo de procesos institucional que como se mencionaba anteriormente inicia con el taller realizado con las autoridades superiores en agosto del año 2012. Y aplica la metodología mostrada a continuación

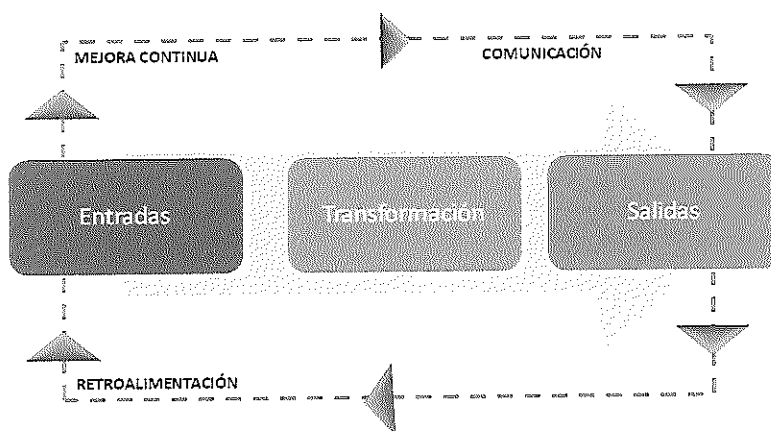
3. Metodología y Etapas de Trabajo

La gestión basada en procesos, como principios base para la gestión de calidad, implica cambios importantes en la evolución de un modelo de organización funcional clásico a un modelo de gestión basado en procesos.

Para la comprensión de este principio, es necesario, conocer qué entiende la Institución por proceso (ver definición en el apartado N°5). La figura 2 muestra la representación gráfica de la definición mencionada.

Por otra parte considerar las actividades agrupadas entre sí construyendo procesos, permite a la Institución centrar su atención sobre los resultados, pues de los procesos se obtienen estos últimos. Sin embargo, los resultados deseados dependen de los recursos, métodos de trabajo (política, lineamientos, procedimientos, protocolos, guías, entre otros), estructura organizacional, comunicación, la habilidad y motivación del personal involucrado en el mismo.

Figura N°1 Representación Gráfica de la Composición de un Proceso



Fuente: Dirección de Sistemas Administrativos

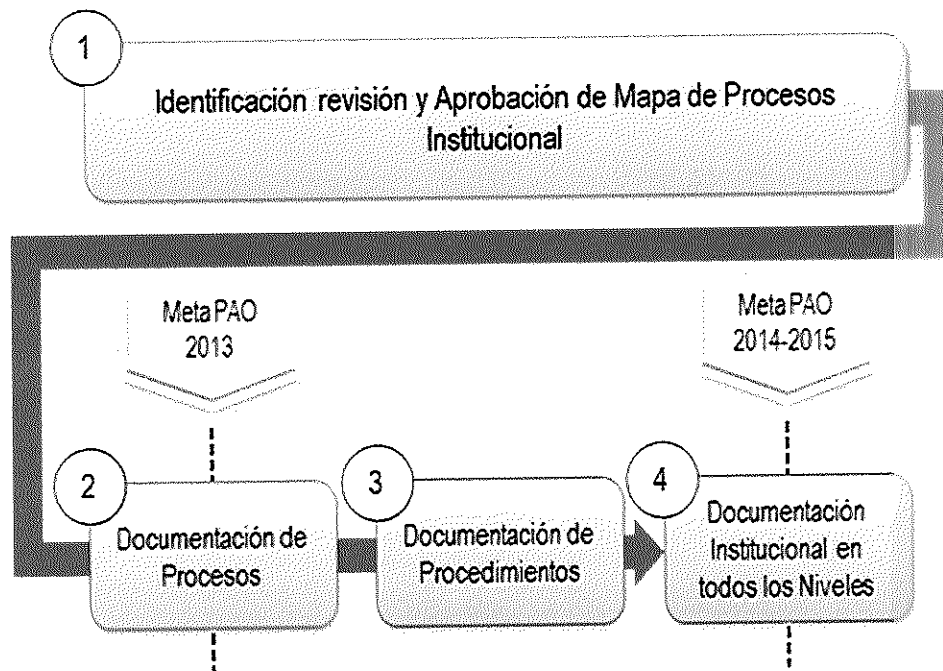
La principal ventaja de gestión por procesos es el control en función de la mejora continua que se le aplica a todo el sistema y la vinculación de los objetivos de los procesos con los objetivos institucionales.

La Norma ISO 9001:2008 brinda los fundamentos y conceptos para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, y refiere para la misma

“Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan entre sí. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se entiende como gestión por procesos²”

El proceso de documentación Institucional es un proceso que basa su metodología en lo establecido en la Norma INTE-ISO-9001-2008 y otras normas asociadas a la misma lo anterior permite englobar el tema de Gestión de la Calidad partiendo del enfoque de procesos. No obstante dicho referente es adaptado a las necesidades de la Caja Costarricense de Seguro Social como Institución, lo que conlleva a establecer las líneas de trabajo y metodología descrita a continuación.

Figura N°2 Metodología para la Documentación Institucional



Fuente: El Autor

² Tomado textualmente de la Norma Sistema de Gestión de la Calidad, ISO 9001:2008



Etapas N°1 Identificación Revisión y Aprobación del Mapa de Procesos Institucional

El mapa de proceso es un diagrama de valor que muestra la composición o estructura del Sistema. Refleja un inventario gráfico de los procesos de la unidad, así como las relaciones que existen entre ellos

Este mapa debe ser aprobado por la máxima autoridad y conocido por toda la institución, de modo que todos los procesos, sub procesos, actividades o tareas se vean vinculados ya que su expresión gráfica debe ser clara, sin sacrificar por ello la precisión que requiere

La metodología que se siguió para esta primera etapa de trabajo consto de tres sub etapas donde primeramente se conformó un equipo de trabajo compuesto por autoridades superiores y miembros de sus equipos de trabajo con conocimiento de sus campos de acción. Este equipo estuvo conducido por la Gerencia Administrativa mediante el Área de Gestión de Control Interno de la Dirección de Sistemas Administrativos.

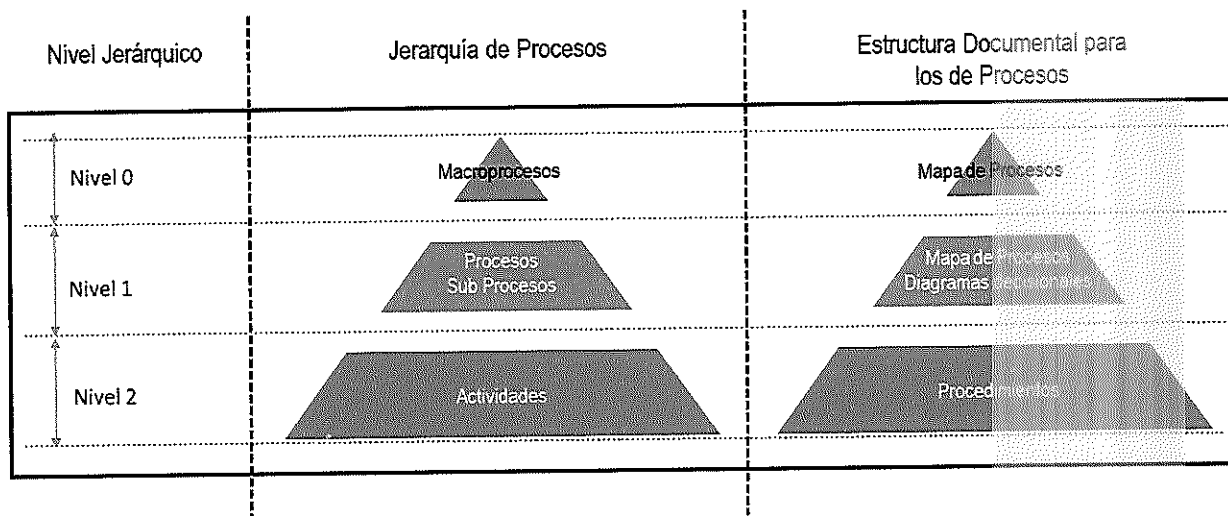
En la segunda sub etapa el equipo de trabajo realizo un análisis partiendo de marco estratégico Institucional contemplando elementos como el usuario, la misión, la visión y la planificación estratégica teniendo un panorama claro e integral que permitió establecer la base para la última sub etapa Construcción del Mapa de Procesos

En esta última sub etapa se construye el mapa de procesos institucional y se identifican los procesos asociados a cada macoprocesos siguiendo las líneas descritas a continuación.

Jerarquía de Procesos

Desde el punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para manejar y, o dirigir una organización, para lo anterior y específicamente para la Caja Costarricense de Seguro Social se establece la jerarquía de procesos mostrada en la figura N° 3 y descrita a continuación.

Figura N°3: Jerarquía de Procesos y Estructura Documental



Fuente Adaptación INTE- ISO 9001- 2008 Dirección de Sistemas Administrativos

Nivel 0 (cero) Macroprocesos: Representa un panorama general de los procesos que desarrolla la organización, contribuyen al cumplimiento de la misión y visión Institucional y permite la agrupación de los procesos según el objetivo en común que les permite su integración.

Nivel 1 (uno) Procesos y Sub Procesos: Este nivel incluye los procesos y sub procesos que componen el o los macro procesos definidos en el nivel 0, lo anterior dependiendo de la vinculación y complejidad de los mismos.

Nivel 2 (dos) Actividades: Este nivel detalla la composición de los procesos y sub procesos según sean las actividades que componen los mismos

Componentes del Mapa de Proceso

El mapa de Procesos Institucional está compuesto por cuatro grandes componentes descritos a continuación:

1. Componente Entradas/ Insumos
2. Componente Definición de los Macroprocesos, Procesos y Sub Procesos



3. Componente Salidas/Resultados

4. Componente Interrelación de los Procesos

Componente N°1 Entradas: Insumos

Por insumo se entiende todo aquello que se necesita o es requerido para la realización de un producto y/o servicio, los insumos siempre son transformados dentro del proceso.

Este componente además genera una base de información para llevar a cabo los procesos, la cual puede ser interna o externa a la organización, y se clasifican en:

a) **Marco normativo o legal:** se menciona la normativa interna y externa que sirve como marco de referencia para llevar a cabo los procesos. Se recomienda priorizarla, es decir, de acuerdo a la jerarquía legal: ley, reglamento, normativa, acuerdos y directrices.

b) **Grupo de interés:** son todos aquellos entes necesarios para llevar a cabo los procesos. Para identificar los grupos de interés de la Unidad se sugiere realizar una sesión de trabajo, comenzando por una lluvia de ideas u otras técnicas participativas. Posteriormente para cada uno de los posibles grupos se realizará un debate, en el cual se intentará identificar claramente cada uno de ellos y se relacionarán con los siguientes puntos: servicios demandados, necesidades que los mismos tendrían según la visión de la Unidad o en base a estudios y análisis realizados previamente, expectativas que los usuarios podrían tener sobre nuestros servicios presentes o futuros. Entre ellos se puede incluir a usuarios, proveedores o facilitadores de llevar a cabo los procesos, por ejemplo:

Los entes reguladores, tales como: instituciones externas o unidades que dan lineamientos para llevar a cabo los procesos como los Ministerios del gobierno.

Los entes fiscalizadores, instituciones públicas externas o unidades internas tales como: Contraloría General de la República, Superintendencia General de Valores y la Auditoría Interna.

Proveedores o facilitadores necesarios para llevar a cabo los procesos.

Los usuarios internos y externos, para identificar a nuestros usuarios, basta con preguntarse ¿quiénes reciben nuestros productos/servicios? Es importante identificar los usuarios, éstos pueden ser internos y/o externos a la Organización. Los procesos están dirigidos a cubrir las necesidades o expectativas de estos.



c) Necesidades y expectativas de los usuarios:

Se entenderá por "**necesidades**" aquellos servicios requeridos por los usuarios de la Institución. Las "necesidades" de los usuarios son la razón de ser de un proceso. Los procesos sustantivos tienen como objetivo cubrir las necesidades de los usuarios.

Se entenderá por "**expectativas**" las características o prestaciones que los usuarios esperan que tengan los servicios que son demandados a la Organización

Las "expectativas" marcan el nivel de satisfacción de los usuarios. En función de cómo se cubran las expectativas de los usuarios se obtendrá satisfacción de los mismos. La Organización debe centrar sus esfuerzos en cubrir las necesidades de los usuarios alcanzando el mayor grado de satisfacción posible.

Componente N°2 Definición de Macroprocesos, Procesos y Sub Procesos

La definición e identificación de los mismos parte de la clasificación definida a nivel institucional y la misma se detalla a continuación.

Procesos Sustantivos: Son aquellos procesos que permiten cumplir con la misión de la unidad, es decir la razón de ser de ésta. Estos afectan de modo directo la prestación de servicio o la realización del producto, por lo tanto, agregan valor al usuario o inciden directamente en su satisfacción. La no realización de los mismos implicaría no poder prestar los servicios o terminar el producto.

Procesos Complementarios Estratégicos: Son aquellos procesos que conducen y permiten desarrollar e implementar las estrategias de la institución.

Procesos Complementarios de Aporte: Son aquellos procesos que se encuentran vinculados directamente a los procesos sustantivos. Estos procesos puede que no se realizan, pero cuando se llevan a cabo agregan valor al usuario o al producto final.

Complementarios de Seguimiento y Mejora: Son aquellos procesos que permiten revisar, controlar, y evaluar a los procesos complementarios, sustantivos y de apoyo. Estos procesos son determinantes, pues fortalecen la toma de decisiones dirigidas a la mejora continua de la organización.



Procesos de Apoyo: Son aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos (humanos, materiales, tecnológicos y financieros) necesarios para alcanzar el objetivo institucional, sirven de soporte a los procesos sustantivos, complementarios y a ellos mismos (apoyo). Sin su existencia no es posible el desarrollo de los demás procesos institucionales.

Componente: Salida o resultados

Este componente indica los productos y/o servicios de la ejecución completa de los procesos. Es decir los entregables.

Las salidas/resultados marcan el nivel de satisfacción del usuario. En función de cómo se cubran las expectativas de los usuarios, se obtendrá un mayor o menor grado de satisfacción de los mismos.

Componente: Interrelación de los procesos:

Se debe relacionar el segundo componente, definición de los procesos, de la estructura mapa de procesos, ya que permite visualizar de forma gráfica las diferentes interrelaciones e interacciones de los mismos.

Una vez entendidos los componentes

Etapas N°2 Documentación de Procesos Institucionales

Una vez que se estableció la metodología para identificar y definir los macroprocesos y procesos Institucionales se continúa con el desarrollo de la metodología de la siguiente etapa que consiste en la documentación de los procesos identificados, para este efecto se realizaron trabajos con los equipos designados por las autoridades superiores responsables de cada proceso y se trabajó con las líneas de trabajo descritas a continuación

Validación de los Procesos Identificados en el Mapa de Procesos Institucional

Una vez que se identificaron los procesos en la etapa anterior se continuó con la validación de los mismos, lo anterior mediante cuestionamientos técnicos que permitieran responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los productos y /o servicios que se obtienen de este proceso?
- ¿Cómo aporta este proceso al Objetivo definido para el macroproceso al que se encuentra vinculado?
- ¿Cuáles son las principales actividades que componen el proceso?



El análisis técnico-Experto partiendo de las preguntas anteriores permitió validar los procesos planteados por las Autoridades Superiores y los Equipos Técnicos asignados por los mismos.

Recolección de la información y material del proceso a documentar

Posterior a la validación y a tener definidos cada uno de los diferentes procesos institucionales se procedió a recolectar la información para la estructuración documental los procesos para lo anterior se hizo uso de técnicas como las descritas a continuación

- Investigación documental: Se recopilan los documentos e información tanto externa como interna asociada al proceso a documentar, de igual manera se toman en cuenta todos aquellos aspectos que se relacionan y son relevantes para el mismo.
- Encuestas o entrevistas estructuradas: Se realizan encuestas o entrevistas con puntualización de temas o aspectos relevantes para la documentación de los procesos
- Observación directa: De requerirse mayor análisis para conocer con más detalle lo(s) producto (s) y / o servicio (s) asociados al proceso o actividades del mismo se pueden realizar visitas y conversatorios con la operativa asociada, o simplemente se hace un seguimiento desde el inicio hasta el fin, analizando su desarrollo.

Formato Técnico para la Documentación de Procesos

Para la documentación de los procesos institucionales se definió una herramienta técnica que contiene cuatro grandes componentes

Componente N° 1: Caracterización del Proceso

Componente N° 2: Composición del Proceso

Componente N° 3: Simbología y Código de Colores (Componente de carácter Informativo)

Componente N° 4: Área para el Diagramado del Proceso

Componente N° 1: Caracterización del Proceso

La caracterización de procesos dentro de la herramienta para documentar procesos permite establecer las características principales de cada uno de los procesos a documentar, la misma muestra aspectos relevantes como código del proceso, versión, descripción general, objetivo y alcance entre otros y se estructura como se muestra en la figura N° 4 a continuación.



Figura N°4 Caracterización de Procesos



Caja Costarricense de Seguro Social
Gerencia Administrativa
Dirección de Sistemas Administrativos
Área Gestión de Control Interno

Caracterización del Proceso

Nombre del Macroproceso:

Nombre del Proceso:

Código del Proceso		Version	
Descripción General del Proceso			
Objetivo del Proceso			
Alcance del Proceso			
	Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Cargo			
Nombre			
Firma			
Fecha			
Control de Cambios en el Proceso			
Version	Fecha	Descripción del Cambio	



Fuente: Dirección de Sistemas Administrativos

- **Nombre del Macroproceso:** Se indica el nombre del macroproceso al que pertenece el procesos a documentar no sin antes haber sido previamente revisado y validado definiendo la vinculación de proceso a documentar con el objetivo del macroproceso al que se le asocia.
- **Nombre del Proceso:** Se indica el nombre del proceso que se procederá a documentar debe verificarse su vinculación con el macroproceso indicado en el apartado anterior
- **Código del Proceso:** En este apartado se hace referencia al código con que se identificara al proceso, este debe permanecer invariable a lo largo de todo el proceso de elaboración de este documento.

La codificación consta de cinco partes; ésta se explica mediante el siguiente ejemplo:

A	-	B	-	C	-	D	-	E
CCSS	-	PCE (Proceso Complementario Estratégico)	-	001	-	PR	-	001
(Organización)	-	(Clasificación del proceso)	-	(código numeral)	-	(Procedimiento)	-	(Código Numeral)

Dónde:

A: Se indica la abreviatura de la organización de la cual se está realizando la documentación para este caso específico sería la CCSS

B: Se indica la clasificación a la que pertenece el proceso siguiendo la nomenclatura descrita a continuación.

PCE: Proceso Complementario Estratégico

PS: Proceso Sustantivo

PCA: Proceso Complementario de Aporte

PCSM: Proceso Complementario de Seguimiento y Mejora

PA: Proceso de Apoyo



C: Se indica el consecutivo numérico asignado para cada proceso es importante rescatar que cada clasificación inicia su consecutivo en el 001 y de ahí su asignación progresiva

D: Este componente y su consecutivo se incorporan únicamente en el momento que la documentación a realizar es propiamente asociada a procedimientos del proceso ya documentado

E: Se indica el consecutivo numérico asignado para cada procedimiento es importante rescatar que cada proceso inicia su consecutivo de procedimientos en el 001 y de ahí su asignación progresiva

- **Versión:** Se refiere al número de edición de un documento. Por ejemplo, una versión puede ser "Proceso 1.0", indica que es la edición número 1 de ese proceso en específico, si el mismo fuese sometido a algún tipo de mejora, puede ser actualizado en la misma versión "Proceso 1.1.", ahora que si el documento es sometido a modificaciones o mejoras sustanciales se habla de un cambio de versión y el mismo podría ser visto como "Procesos 2.0" En principio, mientras mayor es el número inicial de la versión más actual es la documentación.
- **Descripción General del Proceso:** Describe de manera general en que consiste el procesos a documentar sin entran en el detalle del mismo, lo anterior permite al lector una ubicación macro del escenario del mismo.
- **Objetivo del Proceso:** Se indica el propósito que pretende cumplir el proceso, es decir el qué y el para qué, se da en un contexto amplio, recalando que este debe empezar con un verbo en tiempo infinitivo como por ejemplo: facilitar, determinar, definir, entre otros.
- **Alcance del Proceso:** Se indica el alcance de las actividades para generar el proceso, de manera que se establezcan los límites para realizar el estudio y poder describir las acciones desde las entradas de los insumos hasta la generación del producto y/o servicio.
- **Elaborado por:** Se indica el nombre, el cargo, y la firma de los participantes en la documentación de los procesos además de que se indica la fecha de la realización de la misma.
- **Revisado por:** Se indica el nombre, el cargo, y la firma del o los responsables de la revisión de la documentación de los procesos que se realizó, además de que se indica la fecha de la realización de la misma.
- **Aprobado por:** Se indica el nombre, el cargo, y la firma del o los responsables de la realización del proceso que se documentó, además de que se indica la fecha de la aprobación de la misma.



- **Control de Cambios del Proceso:** Este apartado de la caracterización del proceso permite generar un control de los cambios que se le apliquen al proceso e identificar cronológicamente las versiones que se han realizado anteriormente.

Componente N° 2: Composición del Proceso

La composición de procesos dentro de la herramienta para documentar procesos permite establecer de manera macro los principales componentes que interactúan en el mismo muestra un escenario general de los principales componentes asociados, insumos, proveedores, productos y usuarios y se estructura como se muestra en la figura N° 5 a continuación.

Figura N° 5 Composición del Proceso



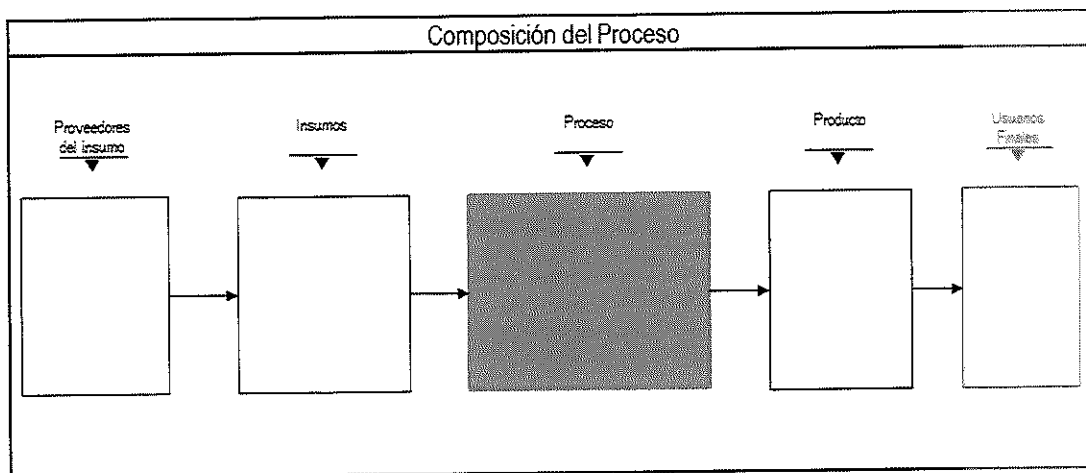
Caja Costarricense de Seguro Social
Gerencia Administrativa
Dirección de Sistemas Administrativos
Área Gestión de Control Interno

Diagrama de bloques

(Flujo de las actividades de un proceso)

Nombre del Macroproceso:

Nombre del Proceso:



Fuente: Dirección de Sistemas Administrativos

Proveedor del Insumos: Se indica la organización, unidad o funcionario que proporciona un insumo y / o servicio requerido para la realización del proceso. Estos proveedores se indican según sean los insumos identificados en el apartado posterior



- **Insumos:** Se detalla todo aquello que se necesita o es requerido para la realización de un producto y/o prestación de un servicio, los insumos siempre son transformados dentro del proceso. En este apartado se detallan los mismos de manera macro, ya que el detalle específico por actividad se realizara en la documentación de los procedimientos.
- **Proceso:** Casilla referencial donde de nuevo se indica el nombre del proceso que se encuentra en documentación.
- **Producto:** Es el resultado de la conclusión de la transformación de todas las actividades del proceso en documentación es importante que los mismos pueden ser productos intermedio o productos finales dependiendo de su relación con otros procesos o con el usuario final de la organización.
- **Usuario Final:** Es la persona unidad u organización que recibe o requiere el producto del proceso en documentación, puede clasificarse en dos tipos a saber:




















Usuario interno: Es el receptor de todo lo que debe hacerse en cada uno de los procesos internos de la Institución con la finalidad de satisfacer al usuario. El usuario interno es parte de la organización.

Usuario externo: Usuario final que recibe el producto y/o servicio son todos aquellos usuarios para los cuales la institución presta servicios

Componente N° 3: Simbología y Código de Colores (Componente de carácter Informativo)



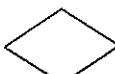
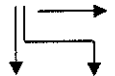

Este componente orienta tanto al lector como al equipo de trabajo documentador en el cómo debe realizarse la diagramación del proceso (Simbología a utilizar) y los colores a utilizar de acuerdo con las clasificaciones asignadas a los mismos, este componente se incorpora dentro de la herramienta de documentación como se muestra en la figura N° 6 a continuación

Figura N° 6 Simbología y Código de Colores





Simbología para la Diagramación del Proceso		Código de Colores
	inicio o Fin del Proceso	 Proceso Complementario Estratégico
	Actividad del Proceso	 Actividad del Proceso Complementario Estratégico
	Decisión: indica dos vías o caminos para continuar con las actividades	 Proceso Sustantivo
	Flujo que se sigue para el desarrollo de las actividades del proceso	 Actividad del Proceso Sustantivo
	Conector de Actividades	 Proceso Complementario Seguimiento y Mejora
	Proceso o Actividad relacionada	 Actividad del Proceso Complementario de Seguimiento y Mejora
	Proceso o Actividad relacionada	 Proceso Complementario de Apoyo
	Producto Intermedio	 Actividad del Proceso Complementario de Apoyo
	Conector de Página	 Proceso de Apoyo
		 Actividad del Proceso Complementario de Apoyo

Fuente: Dirección de Sistemas Administrativos

- **Descripción de la Simbología para la diagramación de procesos:** A continuación se detalla la interpretación asociada a cada uno de los símbolos que se utilizan para la realización de los diagramas de procesos.

	inicio o Fin del Proceso	Indica el inicio o finalización del flujo del proceso en documentación
	Actividad del Proceso	Representa la realización de la Actividad del Proceso o su operativa
	Decisión	Indica las posibles vías o caminos que puede tomar una actividad o el flujo del proceso
	Flujo de Información	Conecta los elementos del proceso, la punta de la flecha indica la dirección del flujo de un proceso. Se permite usar únicamente flechas horizontales y verticales, no inclinadas.
	Conector de Actividades	Permite indicar la continuidad del proceso en otra actividad del mismo



	Proceso o Actividad relacionada	Indica que esa actividad en específico y su producto intermedio funcionan como insumo para otra actividad o proceso
	Proceso o Actividad relacionada	Indica que para esa actividad en específico se requiere del producto intermedio de otra actividad o proceso
	Producto Intermedio	Se refiere al producto específico que se obtiene de una actividad específica del proceso
	Conector de Página	Se utiliza para indicar la continuación del diagrama en otra página del documento

- **Código de Colores:** A continuación se detalla el código de colores establecido para las actividades y procesos a documentar, la misma es de carácter institucional y de aplicación obligatoria.



Proceso Complementario Estratégico



Actividad del Proceso Complementario Estratégico



Proceso Sustantivo



Actividad del Proceso Sustantivo



Proceso Complementario Seguimiento y Mejora



Actividad del Proceso Complementario de Seguimiento y Mejora



Proceso Complementario de Aporte



Actividad del Proceso Complementario de Aporte



Proceso de Apoyo



Actividad del Proceso de Apoyo



Componente N° 3: Área para el Diagramado del proceso

En este componente se realiza la diagramación del proceso en documentación aplicando lo establecido en los componentes anteriores y basándose en el detallado de columnas descrito en figura N° 7 a continuación

Figura N° 7 Área para el Diagramado del Proceso

Pag N° 1	Responsable de la Actividad	Diagrama del Proceso	Producto Intermedio	Proceso o Actividad Relacionada	Indicadores de Control

Fuente: Dirección de Sistemas Administrativos

Columna N°1: Responsable de la actividad Se indica cual es la unidad organizacional responsable de la actividad específica en descripción

Columna N°2: Diagrama del Proceso Con la utilización de la simbología descrita anteriormente se realiza el diagrama de procesos que permite la documentación del mismo.

Cada una de las actividades debe responder de manera macro el que se hace en la actividad y debe estar descrito en tercera persona e iniciar con un verbo en infinitivo, por ejemplo realiza, genera, atiende, manipula etc.

Columna N°3: Producto Intermedio: En esta columna con la aplicación de la simbología definida se establece cual es el producto que se obtiene de la actividad



Columna N°4: Proceso o Actividad Relacionada: En esta columna con la aplicación de la simbología definida en combinación con el código de colores establecido se establece si la actividad en análisis es vinculante o requiere de interacción con otra actividad o proceso de los establecidos a nivel institucional

Columna N°5: Indicadores de Control: En esta columna Se indica la naturaleza de los indicadores que deben de establecerse para la actividad en análisis, no obstante este apartado será desarrollado hasta posterior a la conclusión de todo el proceso de documentación Institucional.

Etapas N°3 y 4 Documentación de Procedimientos Institucionales

Estas dos etapas siguientes quedan exentas de este informe ya que su programación y realización están asociadas a la planificación de los años 2014 y 2015 respectivamente y en el avance de las mismas estará incorporado en el próximo informe de situación de este tema.

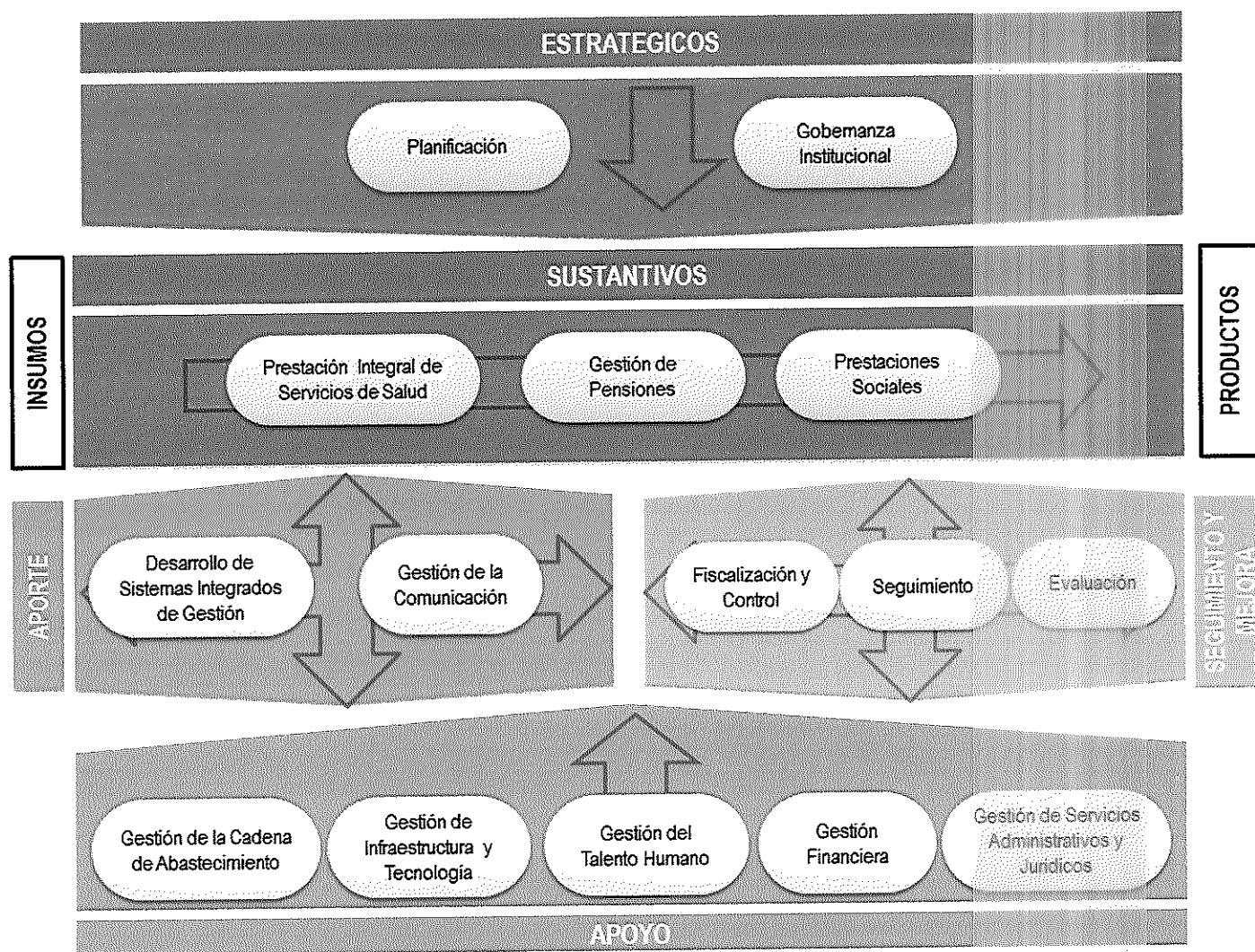
Una vez detallada la metodología utilizada para la documentación de los procesos institucionales se procede con el detallado de los resultados obtenidos del mismo y se describen en el siguiente apartado.



4. Documentación Institucional

Como primer resultado de la aplicación metodológica anterior se tiene el mapa de procesos institucional mismo que fue presentado a Junta Directiva en sesión N° 8606 del 06 de Noviembre del 2012 y que de detalla en la Figura N° 8 a continuación.

Figura N° 8 Mapa de Procesos Institucional (Nivel 0)



Fuente: Dirección de Sistemas Administrativos



Este primer Nivel, o Nivel 0 del Mapa de procesos Institucional muestra los macroprocesos definidos los cuales atienden objetivos específicos que en conjunto permiten alcanzar la misión y visión Institucional y orientan su accionar hacia la atención del Usuario y su satisfacción.

A continuación se detallan los objetivos por cada uno de los macro procesos, objetivos que permitieron identificar y establecer los procesos que componen cada uno de estos macroprocesos.

Macroprocesos Sustantivos

Prestaciones Integral de Servicios de Salud

Objetivo: Prestar servicios de salud a la población costarricense en materia de promoción, prevención, curación y rehabilitación.

Gestión de Pensiones

Objetivo: Proteger económicamente a la población asegurada y no asegurada, por medio del Seguro de Pensiones y del Régimen No Contributivo.

Prestaciones Sociales

Objetivo: Facilitar el desarrollo pleno de las personas y en procura de que los asegurados y pensionados gocen de mayor bienestar integral.

Macroprocesos Complementarios Estratégicos

Planificación

Objetivo: Dirigir la organización hacia el alcance de su misión y visión mediante el desarrollo de planes estratégico tácticos y operativos.

Gobernanza

Objetivo: Conducir y administrar la Institución en sus diferentes ámbitos de gestión

Macroprocesos Aporte

Sistemas Integrados de Gestión

Objetivo: Optimizar los resultado Institucionales gestionando las disciplinas asociadas de forma integrada (Calidad, Ambiente y Salud y Seguridad Ocupacional entre otros).

Gestión de la Comunicación

Objetivo: Desarrollar y mantener un plan de comunicación dinámico y permanente, mediante el cual los funcionarios de la Institución y su público externo compartan e intercambien información



Macroprocesos Apoyo

Gestión de la Cadena de Abastecimiento

Objetivo: Suministrar los bienes y los servicios con calidad, oportunidad, racionalidad satisfaciendo en forma efectiva los requerimientos de los usuarios

Gestión de Infraestructura y Tecnología

Objetivo: Dotar a las unidades de trabajo del equipamiento y el mantenimiento medico e industrial necesario Y desarrollar proyectos de infraestructura y de las tecnologías de información y comunicaciones en el ámbito institucional.

Gestión del Talento Humano

Objetivo: Gestionar la administración, el desarrollo (en términos de salud laboral, formación y capacitación) y la educación del talento humano

Gestión Financiera

Objetivo: Garantizar la sostenibilidad financiera institucional

Gestión de Servicios Administrativos y Jurídicos

Objetivo: Comprende los procesos orientados a la realización de actividades que apoyen el accionar de los procesos sustantivos, en términos de servicios generales y servicios jurídicos.

Macroprocesos Complementarios de Seguimiento Y Mejora

Fiscalización y Control

Objetivo: Fortalecer a la Institución, por medio de la fiscalización y asesoría, promoviendo la eficiencia, probidad, legalidad y protección de su patrimonio.

Seguimiento

Objetivo: Orientar a la organización al alcance de objetivos y metas establecidos en la planificación institucional

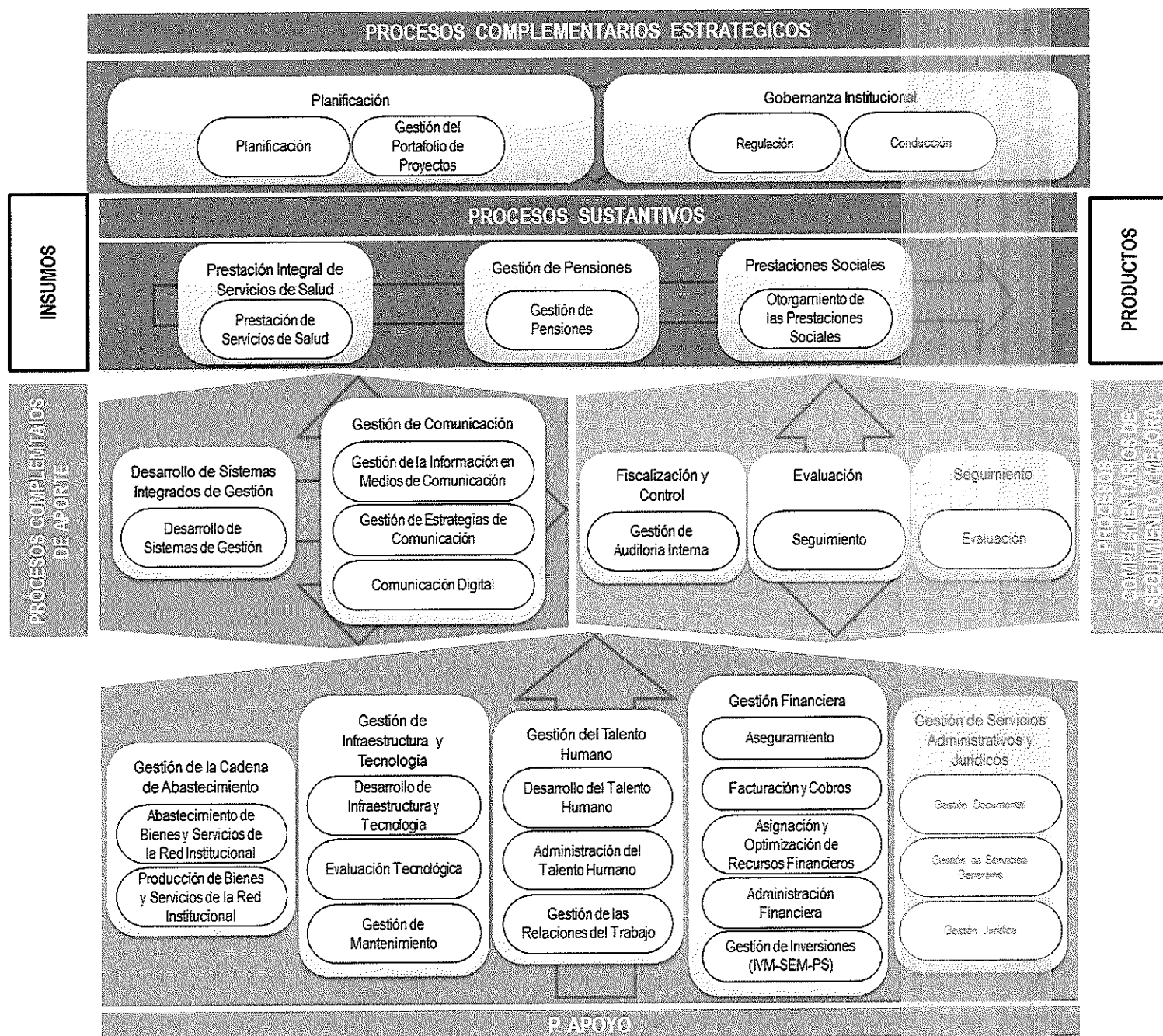
Evaluación

Objetivo: Orientar a la organización al alcance los resultados e impacto esperados.

En un segundo Nivel del Mapa de Procesos o Nivel 1 (véase figura N° 9) se establecen los procesos que conforman cada uno de los Macroprocesos,



Figura N° 9 Mapa de Procesos Institucional (Nivel 1)



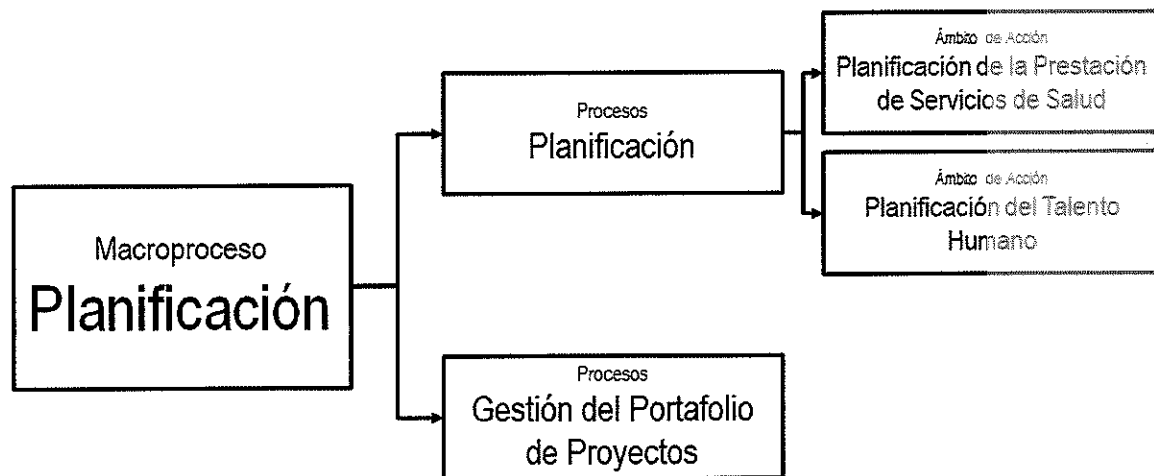
Fuente: Dirección de Sistemas Administrativos

Cada uno de los procesos mencionados en este nivel del mapa de procesos se detalla a continuación mediante la metodología documental planteada en el apartado anterior



Estructura Documental Macroprocesos Planificación

MACROPROCESO ESTRATEGICO



Caracterización del Proceso

Nombre del Macroproceso: Planificación

Nombre del Proceso: Planificación

[illegible]

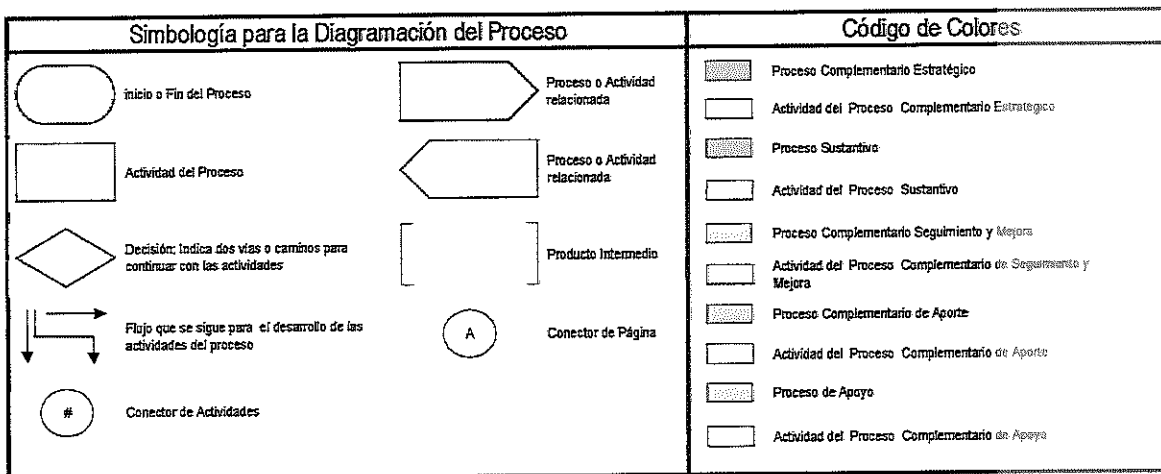
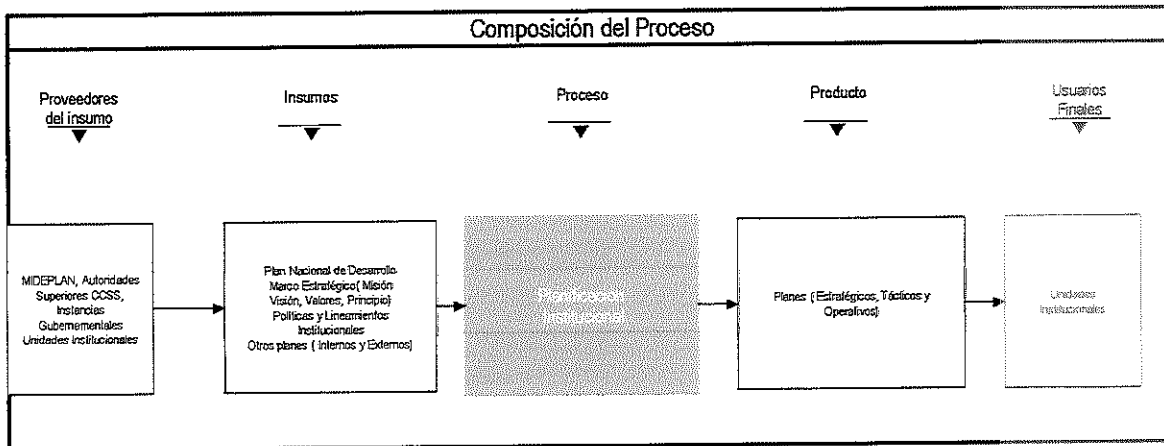


Diagrama de bloques

(Flujo de las actividades de un proceso)

Nombre del Macroproceso: Planificación

Nombre del Proceso: Planificación Institucional



Pag N° 1	Responsable de la Actividad	Diagrama del Proceso	Producto Intermedio	Proceso o Actividad Relacionada	Indicadores de Control
		<p>1</p> <pre> graph TD 1([Inicio]) --> 2[Elabora el diagnóstico de la unidad] 2 --> 3[Formula] 3 --> 4[Programa] 4 --> 5([Fin]) </pre>			
	- DPI - Gerencias - Unidades de trabajo Institucional	2	Informe de situación de la unidad		
	- DPI - Gerencias - Unidades de trabajo Institucional	3	Objetivos metas e indicadores definidos		
	- DPI - Gerencias - Unidades de trabajo Institucional	4	Objetivos metas e indicadores definidos	<p>Asignación de recursos</p> <p>Ejecución</p> <p>Seguimiento</p> <p>Evaluación</p>	
		5			

Caracterización del Proceso

Nombre del Macroproceso: Planificación

Nombre del Proceso y Ambito de Accion: Planificación (Servicios de Salud)

[illegible]



Caja Costarricense de Seguro Social

Gerencia Administrativa

Dirección de Sistemas Administrativos

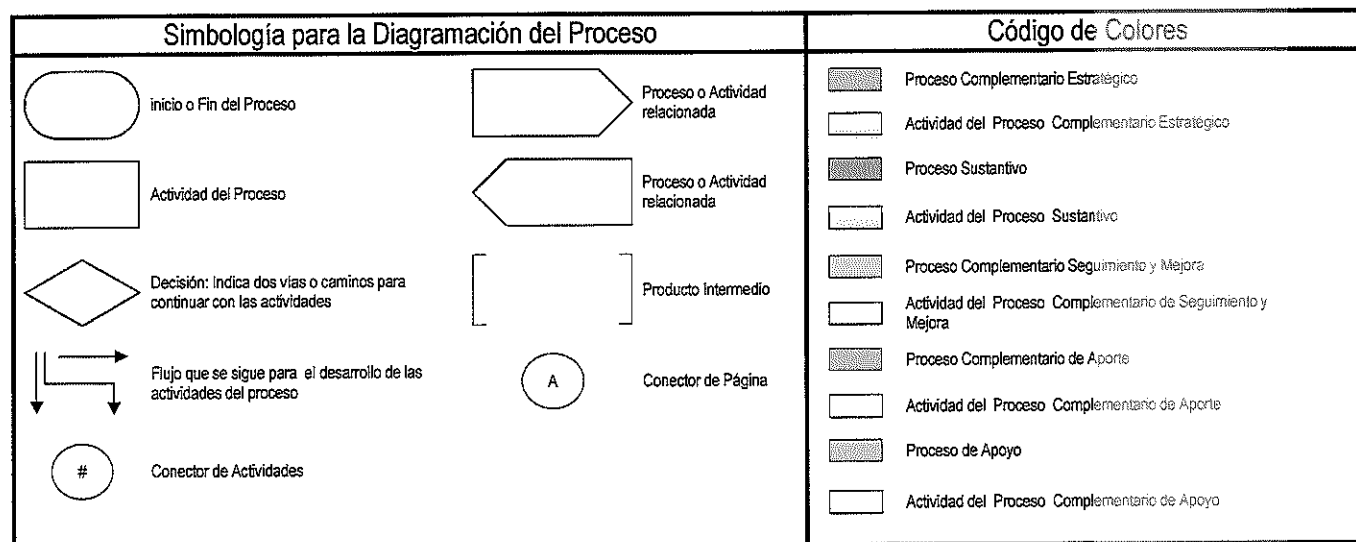
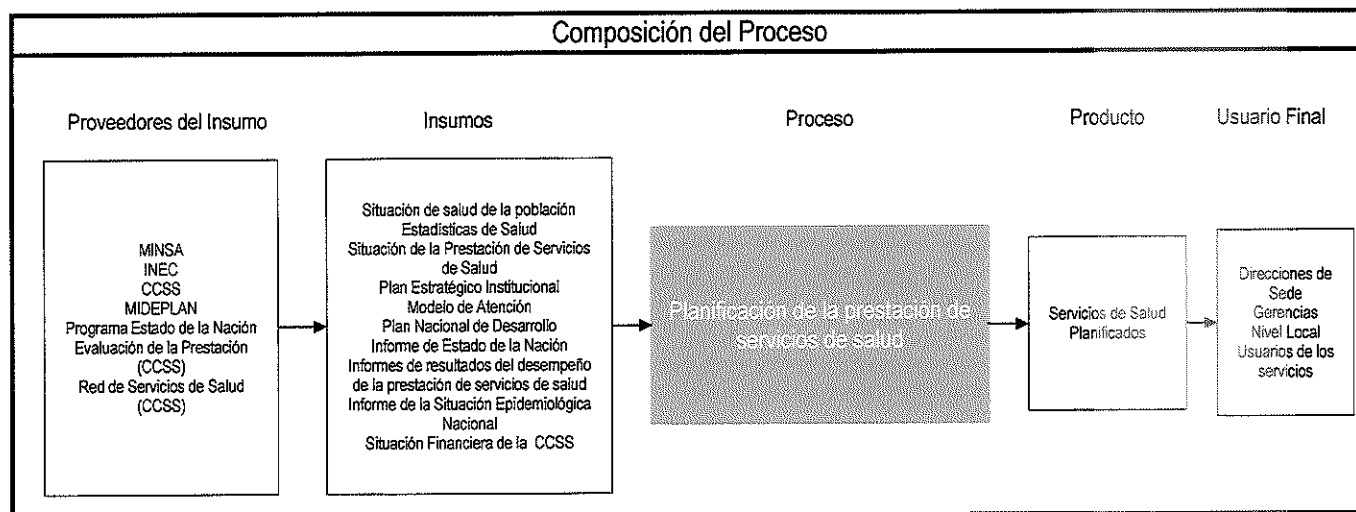
Área Gestión de Control Interno

Diagrama de bloques

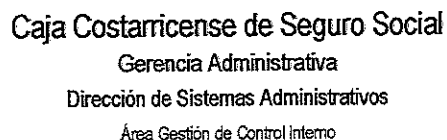
(Flujo de las actividades de un proceso)

Nombre del Macroproceso: Planificación

Nombre del Proceso: Planificación de los Servicios de Salud



Pag N° 1	Responsable de la Actividad	Diagrama del Proceso	Producto Intermedio	Proceso o Actividad Relacionada	Indicadores de Control
		<p>1</p> <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 2[Analiza la situación de los Servicios de Salud] 2 --> 3[Reorganiza funcionalmente los Servicios de Salud] 3 --> 4[Programa efectivamente la Prestación de Servicios de Salud] 4 --> Fin([Fin]) </pre>			
	Gerencia Médica		Oferta de Servicios de salud definida (Perfil epidemiológico, Capacidades Institucionales determinadas, Secciones analizadas, Recursos definidos)		
	Gerencia Médica		Servicios de Salud reorganizados funcionalmente (Diagnóstico funcional realizado, definición de parámetros desarrollados, propuesta de gestión realizadas)		
	Gerencia Médica		Plan de implementación de oferta elaborado (Oferta y demanda cuantificados, recursos requeridos cuantificados, estudios costo efectivos de las intervenciones realizadas)	<div> <div>Selección de Proyectos</div> <div>Gestión de Proyectos</div> </div>	



Nombre del Macroproceso: Gestión del Talento Humano
Nombre del Proceso y Ambito de Accion : Planificación (Talento Humano)

33



Caja Costarricense de Seguro Social

Gerencia Administrativa

Dirección de Sistemas Administrativos

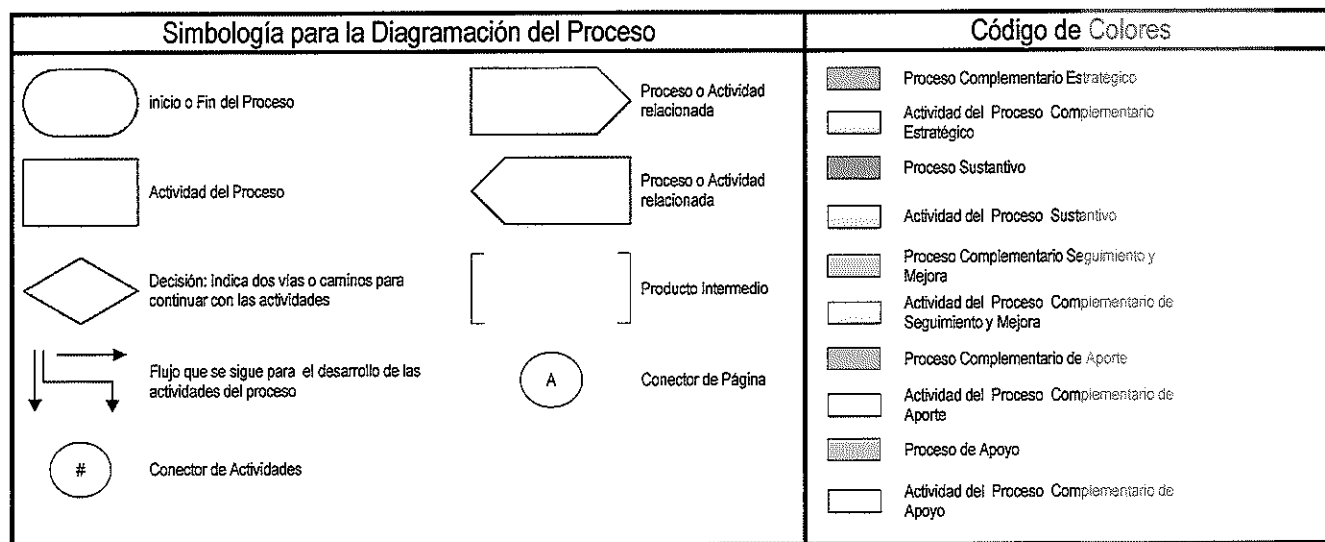
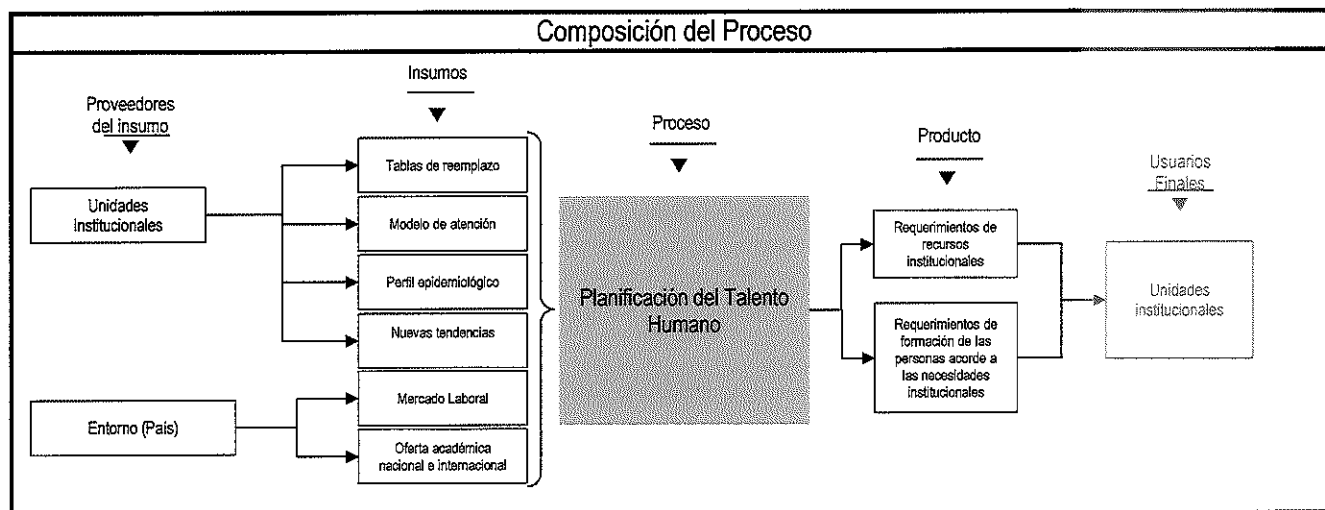
Área Gestión de Control Interno

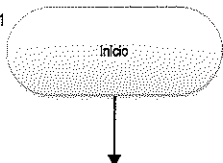
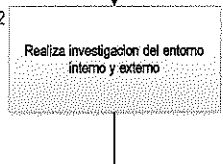
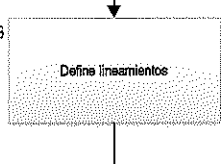
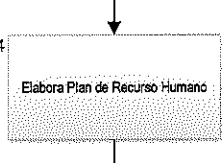
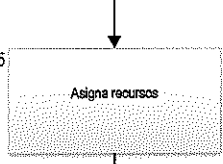
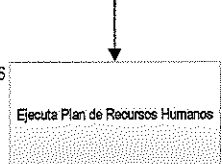
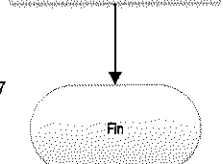
Diagrama de bloques

(Flujo de las actividades de un proceso)

Nombre del Macroproceso: Gestión del Talento Humano

Nombre del Proceso: Planificación del Recurso Humano



Pag N° 1	Responsable de la Actividad	Diagrama del Proceso	Producto Intermedio	Proceso o Actividad Relacionada	Indicadores de Control
		<p>1</p> 			
	Dirección de Administración y Gestión de Personal	<p>2</p> 	Diagnóstico realizado		
	Dirección de Administración y Gestión de Personal	<p>3</p> 	Lineamientos definidos		
	Dirección de Administración y Gestión de Personal	<p>4</p> 	Plan de Recursos Humanos elaborado		
	Dirección de Administración y Gestión de Personal	<p>5</p> 	Recursos asignados		
	Dirección de Administración y Gestión de Personal	<p>6</p> 	Plan de Recursos asignados ejecutado		
		<p>7</p> 			



Caja Costarricense de Seguro Social

Gerencia Administrativa

Dirección de Sistemas Administrativos

Área Gestión de Control Interno

Caracterización del Proceso

Nombre del Macroproceso: Planificación

Nombre del Proceso: Gestión del Portafolio de Proyectos

Código del Proceso	CCSS-PCE-002
--------------------	--------------

Version	001
---------	-----

Descripción General del Proceso

El proceso de Gestión del Portafolio de Proyectos consiste en la integración de actividades que permita seleccionar y controlar proyectos que, en diferentes naturalezas, agregan valor a la gestión institucional (valor estratégico).

La gestión del Portafolio de Proyectos se encuentra estrechamente vinculada a los objetivos y metas estratégicas planteadas desde la planificación institucional, sea a nivel estratégico, táctico u operativo. Contempla como elementos fundamentales la gestión de iniciativas de proyectos, las cuales a través de actividades de categorización, evaluación, priorización, selección y balanceo son autorizadas en el nivel correspondiente para ser posteriormente ejecutadas.

Objetivo del Proceso

Orientar el accionar institucional hacia la selección y control de proyectos que en diversas naturalezas permiten alcanzar, bajo principios de eficiencia y eficacia, los objetivos estratégicos, tácticos y operativos de la Institución. (Hacer los Proyectos correctos de la forma correcta)

Alcance del Proceso

Inicio: Gestiona las ideas locales

Fin: Asigna proyectos y recursos a ejecutores

	Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Cargo	Equipo de Trabajo Gerencia Infraestructura y Tecnología	Equipo de Trabajo DSA	Gerente de Infraestructura y Tecnología
Nombre	Jorge Porras Pacheco	Ings. Montoya y Muñoz	Gabriela Murillo Jenkins
Firma			
Fecha			

Control de Cambios en el Proceso		
Version	Fecha	Descripción del Cambio

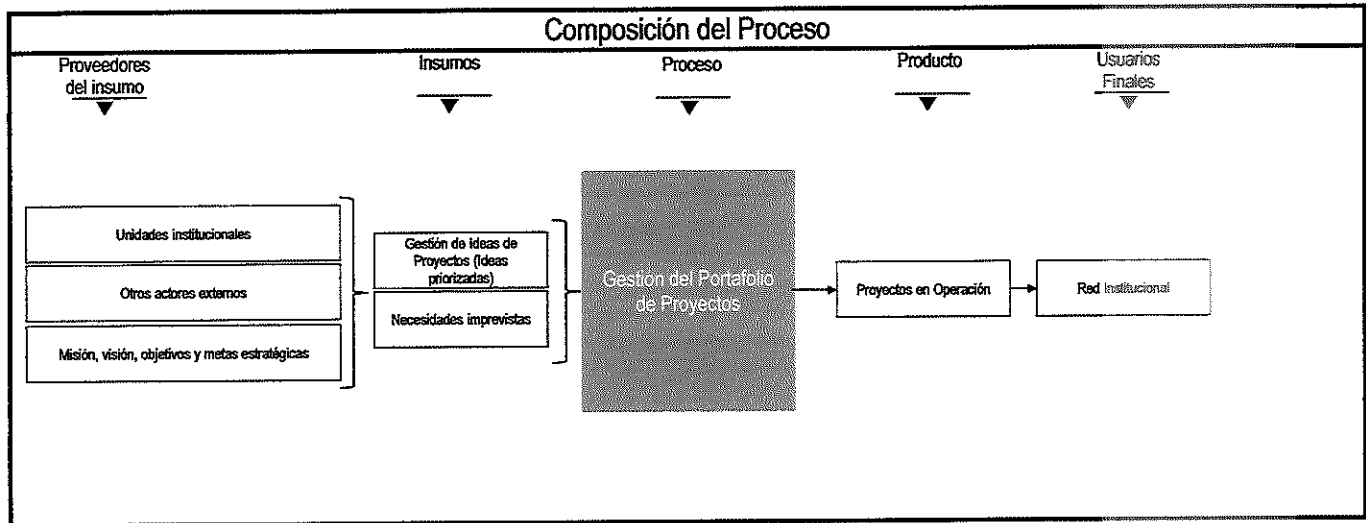


Diagrama de bloques

(Flujo de las actividades de un proceso)

Nombre del Macroproceso: Planificación

Nombre del Proceso: Gestion del Portafolio de Proyectos



Simbología para la Diagramación del Proceso		Código de Colores	
	Inicio o Fin del Proceso		Proceso Complementario Estratégico
	Actividad del Proceso		Actividad del Proceso Complementario Estratégico
	Decisión: Indica dos vías o caminos para continuar con las actividades		Proceso Sustantivo
	Flujo que se sigue para el desarrollo de las actividades del proceso		Actividad del Proceso Sustantivo
	Conector de Actividades		Proceso Complementario Seguimiento y Mejora
	Proceso o Actividad relacionada		Actividad del Proceso Complementario de Seguimiento y Mejora
	Proceso o Actividad relacionada		Proceso Complementario de Aporte
	Producto Intermedio		Actividad del Proceso Complementario de Aporte
	Conector de Página		Proceso de Apoyo
			Actividad del Proceso Complementario de Apoyo

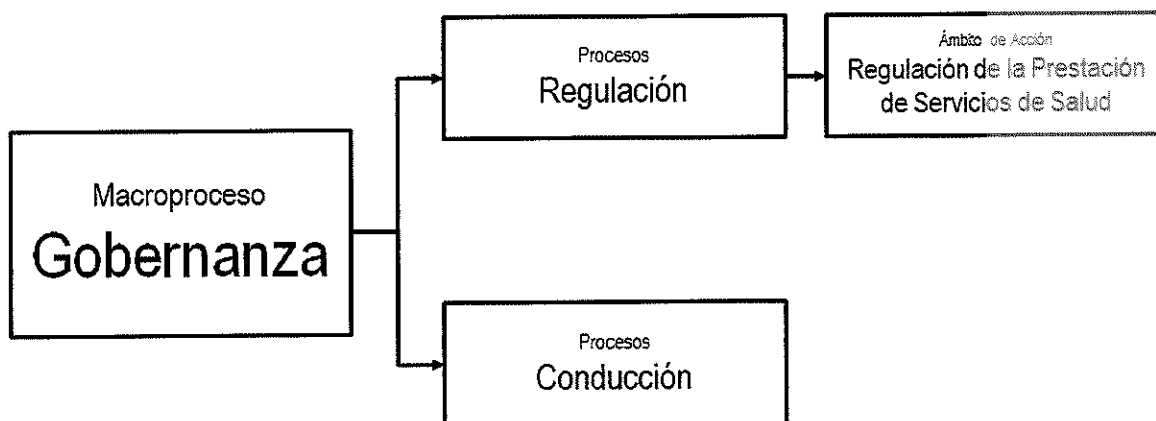
Pag N° 1	Responsable de la Actividad	Diagrama del Proceso	Producto Intermedio	Proceso o Actividad Relacionada	Indicadores de Control
		<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 2[2 Gestiona las ideas locales] 2 --> 3{3 ¿El nivel regional autoriza las ideas?} 3 -- No --> 4[4 Ajusta los requerimientos para la presentación] 4 --> 2 3 -- Si --> 5[5 Gestión de Ideas Regional] 5 --> 6{6 ¿El nivel Gerencial autoriza las ideas?} 6 -- No --> 7[7 Ajusta los requerimientos para la presentación de las ideas] 7 --> 5 6 -- Si --> 8[8 Gestión de Ideas Gerenciales] 8 --> 9[9 Gestión de Ideas Institucionales] 9 --> A((A)) </pre>	<div>Banco de Ideas Locales</div> <div>Ajustes realizados</div> <div>Banco de Ideas Regional</div> <div>Banco de Ideas Regional</div> <div>Banco de Ideas Gerenciales</div> <div>Banco de Institucional de Iniciativas</div>		
	DPI				
	DPI				
	DPI				
	DPI				
	DPI				
	DPI				
	DPI				
	DPI				

Pag N° 2	Responsable de la Actividad	Diagrama del Proceso	Producto Intermedio	Proceso o Actividad Relacionada	Indicadores de Control
		<pre> graph TD A((A)) --> D10{¿El CPG valida y la JD autoriza las iniciativas?} D10 -- No --> C9((9)) C9 --> DPI1[DPI] D10 -- Si --> B11[Realiza estudios de pre inversión] B11 --> D12{¿El Proyecto es factible?} D12 -- No --> C9 D12 -- Si --> B13[Gestiona la programación de inversiones] B13 --> D14{¿El CPG valida y la JD autoriza las iniciativas?} D14 -- No --> C9 C9 --> DPI2[DPI] D14 -- Si --> B15[Asigna proyectos y recursos a ejecutores] B15 --> F16([Fin]) </pre>			
	DPI				
	DPI		Banco de proyectos		
	DPI				
	DPI		Programación quinquenal de Inversiones		
	DPI				
	DPI				
	DPI			Seguimiento y control de la Gestión del Portafolio de Proyectos	



Estructura Documental Macroprocesos Gobernanza

MACROPROCESO ESTRATEGICO





Nombre del Proceso: Regulación

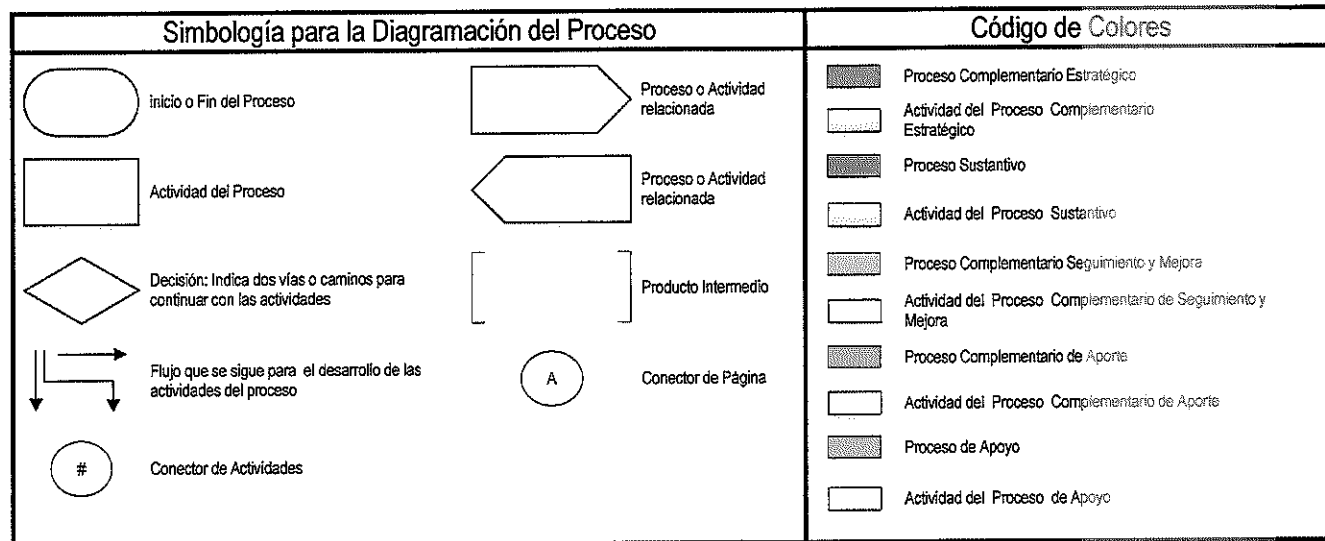
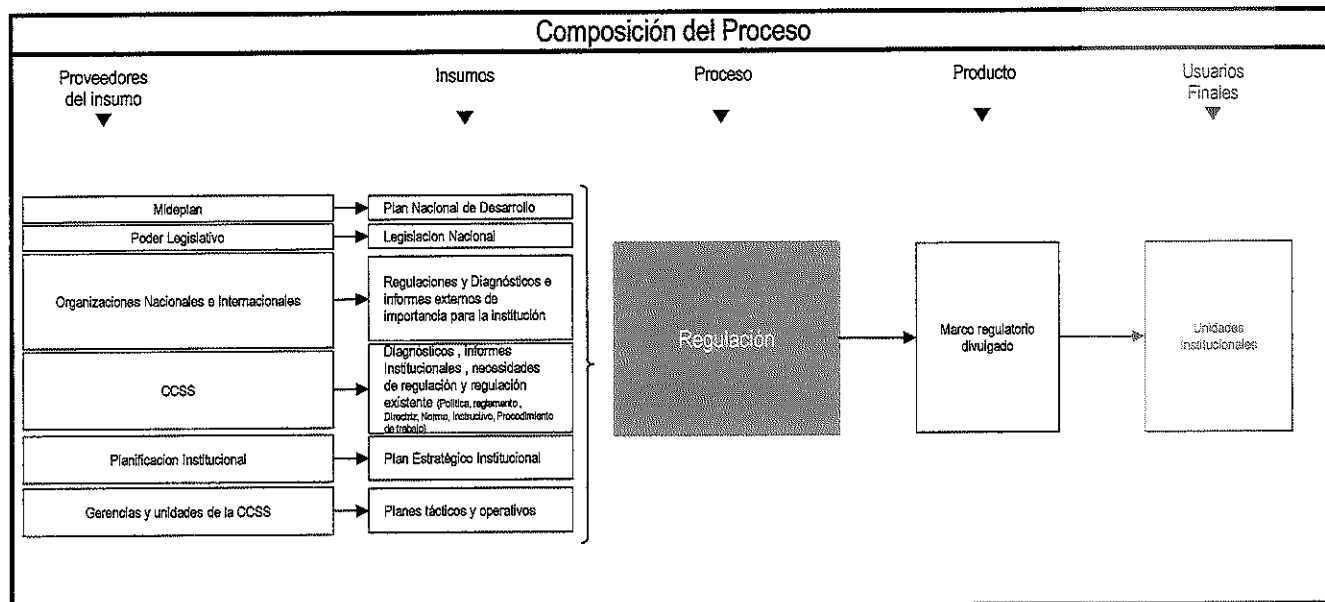


Diagrama de bloques

(Flujo de las actividades de un proceso)

Nombre del Macroproceso: Gobernanza

Nombre del Proceso: Regulación



Pag N° 1	Responsable de la Actividad	Diagrama del Proceso	Producto Intermedio	Proceso o Actividad Relacionada	Indicadores de Control
		<p>1</p> <pre> graph TD 1([Inicio]) --> 2[Analiza la situación actual en materia de regulación] 2 --> 3[Diseña el marco regulatorio requerido] 3 --> 5[Valida el Marco Regulatorio diseñado] 5 --> 4[Aprueba el Marco Regulatorio diseñado] 4 --> 6[Divulga y comunica el Marco Regulatorio] 6 --> 7{¿Requiere capacitar?} 7 -- Si --> 8[Capacita] 7 -- No --> 8 8 --> 9([Fin]) </pre>			
	Unidades Institucionales con rol rector	2	Identificación de necesidades de regulación		
	Unidades Institucionales con rol rector	3	Marco Regulatorio diseñado		
	Unidades Institucionales con rol rector	5	Marco Regulatorio divulgado		
	Unidades Institucionales con rol rector	4	Marco Regulatorio aprobado		
	Unidades Institucionales con rol rector	6	Marco Regulatorio divulgado		
	Unidades Institucionales con rol rector	8	Marco Regulatorio divulgado	Desarrollo de Talento Humano	

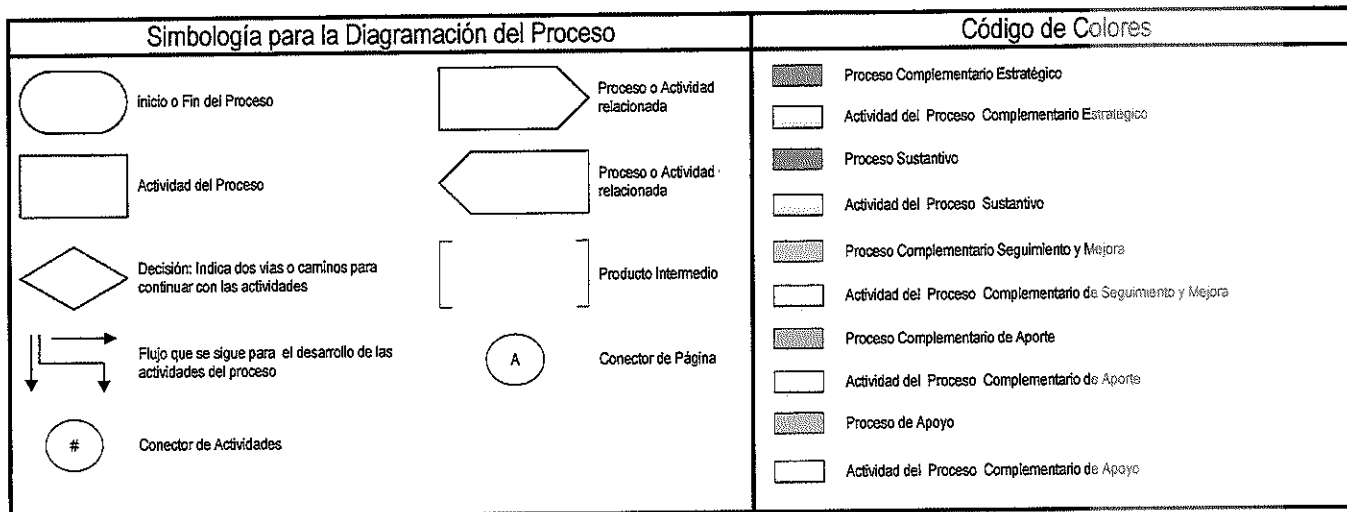
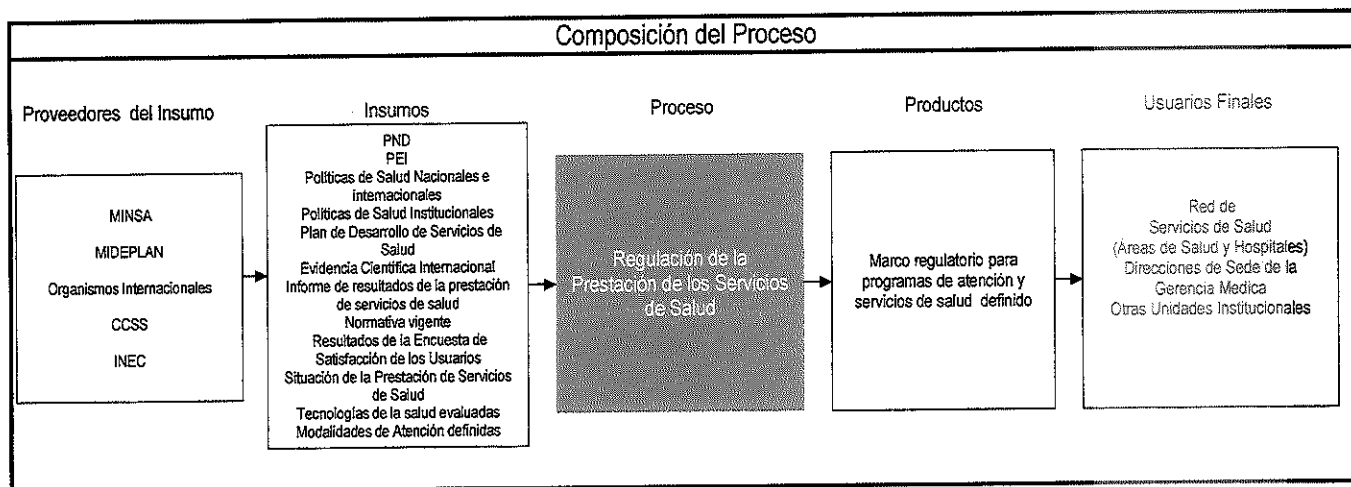


Diagrama de bloques

(Flujo de las actividades de un proceso)

Nombre del Macroproceso: Gobernanza

Nombre del Proceso: Regulación de la Prestación de los Servicios de Salud



Pag N° 1	Responsable de la Actividad	Diagrama del Proceso	Producto Intermedio	Proceso o Actividad Relacionada	Indicadores de Control
		<p>1 Inicio</p> <p>2 Analiza la situación</p> <p>3 Desarrolla (Diseño, construcción/elaboración y validación)</p> <p>4 Capacita</p> <p>5 Divulga</p> <p>6 Asesora, controla y otorga seguimiento</p> <p>Fin</p>	<p>Necesidades de regulación identificadas, Informe de la situación Epidemiología Nacional</p> <p>Intervenciones definidas, Guías elaboradas, Protocolos elaborados, Uenamientos definidos, Reglamentación bioética elaborados, Manuales de procedimientos elaborados, Instructivos de Trabajo elaborados, Reglamentos elaborados</p> <p>Personal capacitado, Informes de gestión elaborados, criterios técnicos</p> <p>Sensibilización hacia los servicios, reproducción y entrega de materiales</p> <p>Informes de Normativa cumplida, Informes de Evaluación de Programas, Informes de Vigilancia, Informes de estudios de investigación</p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p>



Caja Costarricense de Seguro Social

Gerencia Administrativa

Dirección de Sistemas Administrativos

Área Gestión de Control Interno

Caracterización del Proceso

Nombre del Macroproceso: Gobernanza

Nombre del Proceso: Conducción

Codigo del Proceso	CCSS-PCE-004	Version	001
--------------------	--------------	---------	-----

Descripción General del Proceso

El proceso de conducción es el proceso que permite gestionar, administrar y coordinar las diferentes actividades de trabajo que se presentan diariamente, de modo tal que las mismas se realicen de manera eficiente y eficaz, de forma individual o con otras unidades de trabajo y a través de las mismas.

Objetivo del Proceso

Fortalecer la gestión y la toma de decisiones asociadas al desarrollo de los diferentes procesos institucionales mediante la administración y comunicación de las actividades y condiciones del entorno interno y externo que les impactan.

Alcance del Proceso

Inicio: El proceso de conducción inicia con la recopilación de información, entendiéndose por la misma, oficios, lineamientos directrices, o información de situaciones o temas de impacto al proceso o actividades del proceso sobre las cuales se tiene responsabilidad y que requieren de la atención para ser solventadas.

Fin: El proceso de conducción finaliza con la ejecución de las acciones que se definieron en el escenario de atención designado para la resolución del asunto asociado a la información o temas de impacto al proceso o actividades del proceso sobre el cual se tiene responsabilidad.

	Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Cargo			
Nombre			
Firma			
Fecha			

Control de Cambios en el Proceso

Version	Fecha	Descripción del Cambio

46



Caja Costarricense de Seguro Social

Gerencia Administrativa

Dirección de Sistemas Administrativos

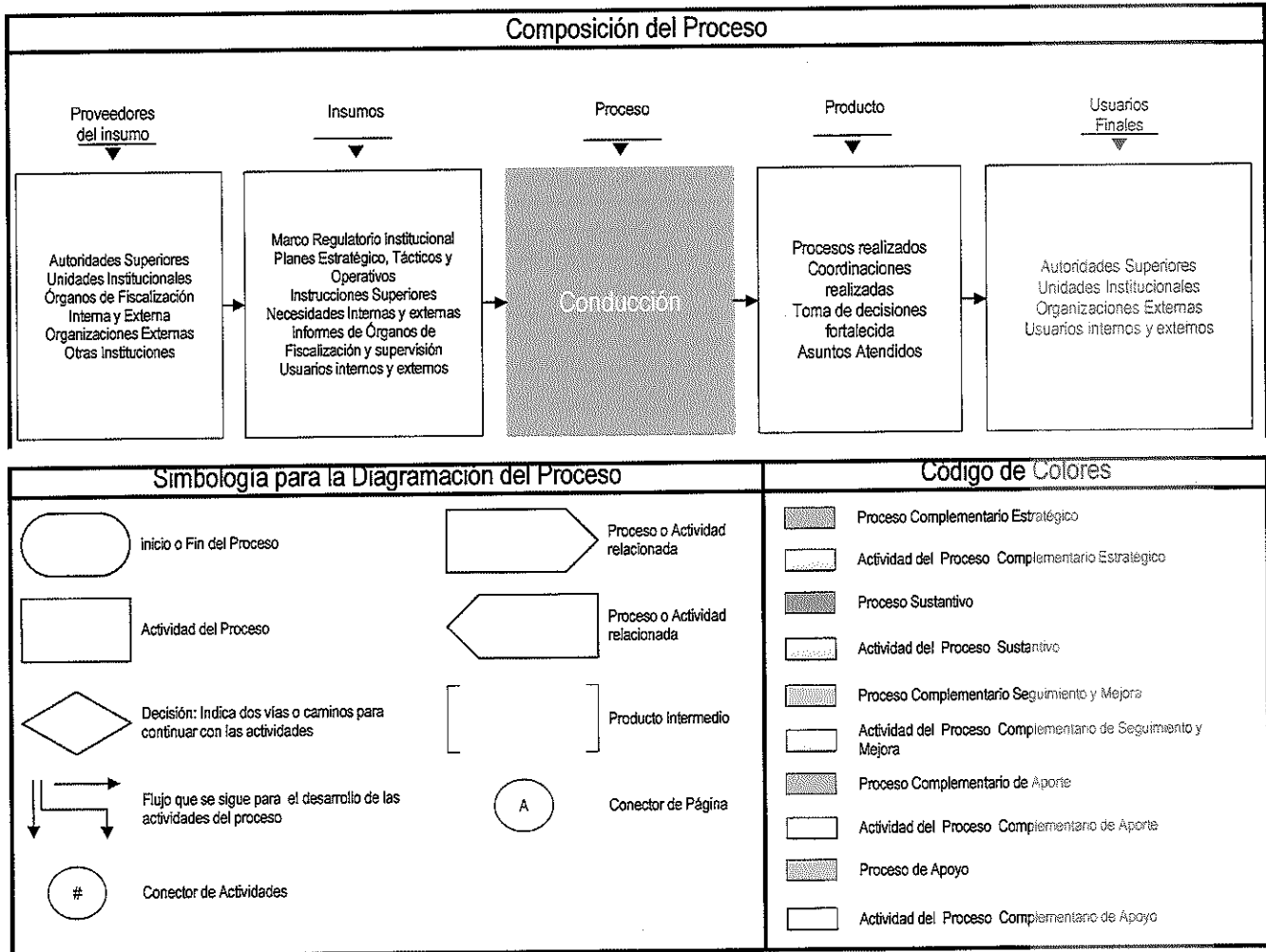
Área Gestión de Control Interno

Diagrama de bloques

(Flujo de las actividades de un proceso)

Nombre del Macroproceso: Gobernanza

Nombre del Proceso: Conducción



Pag N° 1	Responsable de la Actividad	Diagrama del Proceso	Producto Intermedio	Proceso o Actividad Relacionada	Indicadores de Control
	Unidades de trabajo Institucionales	1 Inicio			
	Unidades de trabajo Institucionales	2 Recopila información	Información recopilada		
	Unidades de trabajo Institucionales	3 Analiza la información recopilada	Análisis de información recopilado		
	Unidades de trabajo Institucionales	4 Define escenario de atención	Escenario de atención definido		
	Unidades de trabajo Institucionales	5 ¿Requiere delegar la atención del tema?			
	Unidades de trabajo Institucionales	6 Delega las acciones a ejecutar	Acciones a ejecutar delegadas		
	Unidades de trabajo Institucionales	7 ¿Requiere recursos para ejecutar las acciones definidas?			
	Unidades de trabajo Institucionales	Gestiona dotación de recursos	Recursos dotados		
	Unidades de trabajo Institucionales	8 Ejecuta acciones definidas en el escenario de atención	Acciones ejecutadas según el escenario definido	Seguimiento	
		Fin			



Estructura Documental Macroprocesos Prestación Integral de Servicios de Salud

MACROPROCESO SUSTANTIVO

