DIRECTIVA GENERAL Nº 00007-2024-MINDEF/VRD/DGPP

DIRECTIVA GENERAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL MINISTERIO DE DEFENSA

ROL	NOMBRE Y CARGO	FECHA	FIRMA
Elaborado por:	Lilly Ramos Villarreal Directora de la Dirección de Desarrollo Organizacional y Modernización	12/09/2024	PERÚ Ministerio de Defensa Firmado digitalmente por RAMOS VILLARREAL Lily FAU 20131367938 hard Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 12.09.2024 15:34:19 -05:00
Revisado por:	Juan Enrique Izquierdo Herrera Director General de la Dirección General de Planeamiento y Presupuesto	12/09/2024	PERÚ Ministerio de Defensa Firmado digitalmente por IZQUIERDO HERRERA Juan Enrique FAU 20131367938 hard Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 12.09.2024 16:25:23 -05:00
	José Luis Rojas Alcocer Jefe de la Oficina General de Asesoría Jurídica	12/09/2024	PERÚ Ministerio de Defensa Firmado digitalmente por ROJAS ALCOCER Jose Luis FAU 20131367938 hard Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 13.09.2024 12:15:39 -05:00

1.0

DIRECTIVA GENERAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL MINISTERIO DE DEFENSA

DIRECTIVA GENERAL (DG) : DG Nº 00007-2024-MINDEF/VRD/DGPP

FORMULADA POR : DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO - DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y MODERNIZACIÓN

I. OBJETIVO

Establecer las disposiciones técnicas que permitan la implementación de la gestión por procesos en el Ministerio de Defensa para el cumplimiento de sus objetivos institucionales a través de la optimización de los procesos y fomentando una cultura de mejora continua en las unidades de organización de la entidad.

II. ALCANCE

Las disposiciones de la presente Directiva General son de obligatorio cumplimiento para todas las unidades de organización del Ministerio de Defensa (Unidad Ejecutora N° 001: Administración General y N° 009: Oficina Provisional de las Fuerzas Armadas).

III. BASE LEGAL

3.1 Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.

3.2 Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.

3.3 Decreto Legislativo Nº 1134, que aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa.

3.4 Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.

3.5 Decreto Supremo Nº 006-2016-DE, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa.

3.6 Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, que aprueba los lineamientos de Organización del Estado.

3.7 Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.

3.8 Decreto Supremo N° 103-2022-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030.

3.9 Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública.

3.10 Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 011-2022-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001-2022-PCM-SGP, Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios del Sector Público.

3.11 Resolución Ministerial N° 726-2016-DE/SG, que establece la adecuación orgánica y funcional del Ministerio de Defensa.

3.12 Resolución Ministerial N° 963-2018-DE/SG, que aprueba la Directiva General N° 012-2018-MINDEF/VRD/DGPP, sobre "Formulación, aprobación y actualización de Directivas."

Las normas antes mencionadas incluyen sus respectivas disposiciones ampliatorias, modificatorias y conexas, de ser el caso.

IV. DISPOSICIONES GENERALES

4.1 Definiciones y abreviaturas

4.1.1 Definiciones[1]

- **Bienes:** Son los productos tangibles que responden a las necesidades y expectativas de las personas y que son entregados por las entidades públicas, en cumplimiento de sus funciones. Para la provisión de bienes se pueden requerir servicios que aseguren su adecuada entrega.

- **Diagrama de flujo del procedimiento:** Es la representación gráfica que muestra la secuencia de actividades del procedimiento, considerando la información de la Ficha de Procedimiento. La cantidad y nombres de las actividades descritas en la representación gráfica debe coincidir con la Ficha de Procedimiento.

- **Diagrama de procesos:** Es la representación gráfica que permite entender el funcionamiento de un proceso.

- **Dueño del proceso**: Es quien tiene la responsabilidad y la autoridad definidas para diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo, con el propósito de asegurar que se cumpla su resultado previsto.

[1] Se ha tomado como referencia las definiciones establecidas en el Glosario de Términos de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, "Norma Técnica para la Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública", y en el Glosario de Términos de la Norma Técnica N° 001-2022-PCM-SGP, "Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios del Sector Público" y en los "conceptos claves" de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, aprobada mediante Decreto Supremo N° 103-2022-PCM.

- **Facilitador metodológico (servidor de la DGPP/DIDOM):** Servidor con conocimiento técnico sobre gestión por procesos. Conduce, orienta y brinda asistencia técnica al equipo en la aplicación del modelo planteado en la presente directiva. Revisa y da conformidad sobre los aspectos técnicos contenidos de la presente directiva.

- **Ficha de Procedimiento**: Documento que describe los elementos que conforman los procedimientos.

- **Ficha Técnica del Proceso:** Documento que describe los elementos que conforman los procesos con la finalidad de facilitar su comprensión y mostrarlo con claridad. Se utiliza para caracterizar procesos de nivel 0 hasta el nivel n-1.

- **Gestión por Procesos**: Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como con el logro de los objetivos institucionales. En este marco, los procesos se gestionan como un sistema definido por la red de procesos, sus productos y sus interacciones, creando así un mejor entendimiento de lo que aporta valor a la entidad.

- **Indicador de desempeño:** Medida cuantitativa o cualitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos. Se asocia con el objetivo del proceso y sirve para la determinación de las metas.

- **Inventario de procesos:** Es el documento que muestra los procesos de la entidad. El inventario de procesos del mapa de procesos identifica los procesos de nivel 0 hasta el nivel n-1. Por otro lado, el inventario de procesos del Manual de Procedimientos (MAPRO) identifica los procesos desde el nivel 0 hasta el último nivel.

- **Manual de Procedimientos (MAPRO):** Documento que contiene la descripción detallada y estandarizada de un proceso de nivel 0 desagregado hasta el último nivel n (procedimientos). Describe en forma secuencial y lógica, las actividades que conforman los procesos que deben guardar coherencia con los dispositivos legales que establecen las competencias y funciones del Ministerio.

- **Mapa de Procesos**: Documento que contiene la representación gráfica de la secuencia e interacción de los

procesos de la entidad, clasificados por tipo de proceso: estratégico, misional y de soporte.

- **Niveles de procesos:** Un proceso puede ser parte de un proceso mayor que lo abarque o bien puede incluir otros procesos que deban ser incluidos en su función. La desagregación de los procesos de una entidad depende de la complejidad de ésta, por lo que los procesos pueden tener distintos niveles. Esta jerarquía de procesos tiene la siguiente correspondencia:
  - Proceso de Nivel 0: Grupo de procesos unidos por especialidad, es el nivel más agregado. Se le conoce también como Macroproceso.
  - Proceso de Nivel 1: Primer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
  - Proceso de Nivel 2: Segundo nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
  - Proceso de Nivel N: Último nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0. Se describe a través de procedimientos.

- **Participantes:** Servidores de la entidad con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeña, encargado de brindar información relevante para la documentación de los mismos.

- **Procedimiento**: Es la descripción documentada de cómo deben ejecutarse las actividades que conforman un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad, permitiendo de esta manera una operación coherente.

- **Proceso**: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en productos o servicios, luego de la asignación de recursos.

- **Procesos Estratégicos:** Son los que definen las políticas, el planeamiento institucional, las estrategias, los objetivos y metas de la entidad, que aseguran la provisión de los recursos necesarios para su cumplimiento y que incluyen procesos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la entidad.

- **Procesos Misionales:** Son los que se encargan de elaborar los productos (bienes, servicios) previstos por la entidad, por lo que tienen una relación directa con las personas que los reciben.

- **Procesos de Soporte:** Son los que proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por la entidad.

- **Producto:** Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienestar para la sociedad. Esta definición incluye como productos también a las políticas y a las regulaciones.

- **Servicios:** Son los productos intangibles entregados por las entidades públicas a las personas, en el marco de sus competencias y funciones sustantivas que, al satisfacer sus necesidades y expectativas, generan valor público.

- **Representante del dueño de proceso:** Servidor con mayor conocimiento y experiencia sobre la operatividad de los procesos, designado por el dueño del proceso para brindar información y coordinar reuniones con los participantes, resolver de corresponder o trasladar al dueño del proceso los casos de controversia que se puedan generar en el desarrollo de lo dispuesto en la presente directiva, participar en la elaboración y presentar la documentación producida al dueño del proceso para su revisión y realizar el seguimiento de los acuerdos de las reuniones.

4.1.2 Abreviaturas[2]

- **DGPP:** Dirección General de Planeamiento y Presupuesto.
- **DIDOM:** Dirección de Desarrollo Organizacional y Modernización.
- **MAPRO:** Manual de Procedimientos.
- **MINDEF:** Ministerio de Defensa.
- **OGAJ:** Oficina General de Asesoría Jurídica.
- **PCM**: Presidencia del Consejo de Ministros
- **SGP**: Secretaría de Gestión Pública

4.2 Marco metodológico para la implementación de la gestión por procesos

4.2.1 La implementación de la Gestión por Procesos en el MINDEF, se realiza en el marco de la metodología establecida por la SGP de la PCM en la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, "Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública", la misma que se desarrolla en las siguientes fases:

- Fase 1: Determinación de procesos.
- Fase 2: Seguimiento, medición y análisis de procesos.
- Fase 3: Mejora de procesos.

[2] El uso de las abreviaturas correspondientes a las unidades de organización del MINDEF, se realiza en el marco de lo dispuesto en la Resolución Ministerial N° 726-2016-DE/SG

4.2.2 Los procesos del MINDEF se documentan a través de los siguientes documentos:

- Mapa de Procesos
- Manual de Procedimientos (MAPRO)

4.2.3 La Norma Técnica N° 001-2018-SGP, señala que el responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad convoca la conformación del equipo de procesos que se encarga de la aplicación de las disposiciones contenidas en dicha Norma Técnica por cada uno de los procesos de la entidad.

4.2.4 El Equipo[3] de Procesos en el MINDEF está conformado por:

- Dueño del proceso
- Representante del dueño del proceso
- Participantes
- Facilitador metodológico

V. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

5.1 Fase 1: Determinación de procesos

5.1.1. Mapa de Procesos

5.1.1.1. Formulación

a) La DIDOM revisa y analiza el marco normativo institucional y la documentación vigente, y procede a elaborar el cronograma para la formulación y aprobación del Mapa de Procesos.

El cronograma puede contemplar la identificación de:

- La base legal que normaliza la ejecución de un proceso, la cual puede ser registrada en la Matriz de Normas Sustantivas y otros documentos (Anexo N° 01).
- Los productos obtenidos de la ejecución de un proceso, los cuales pueden ser registrados en la Matriz de Identificación de Productos (Anexo N° 02).

b) La DIDOM, a través de la DGPP, remite un oficio múltiple con los datos de los respectivos facilitadores metodológicos y solicita a los dueños de procesos la

[3] Se ha tomado como referencia el numeral 5.4 Roles, de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública

designación de los representantes para conformar el equipo de procesos y que permitan la implementación de la Gestión por Procesos en el MINDEF.

c) Los dueños de los procesos remiten a la DIDOM el listado de representantes por correo electrónico o memorando a fin de realizar las coordinaciones correspondientes para la implementación de la Gestión por Procesos en el MINDEF.

d) La DIDOM, en coordinación con los representantes y los dueños de los procesos del MINDEF, elabora la propuesta de la representación gráfica del Mapa de Procesos (nivel 0 y 1) en el cual se aprecia la secuencia e interacción de los procesos de la entidad, identificando los procesos estratégicos, misionales y de soporte, necesarios para el cumplimiento de la misión del MINDEF.

e) Una vez culminada la propuesta de la representación gráfica del Mapa de Procesos, el Equipo de Procesos del MINDEF elabora el Inventario de Procesos (Anexo N° 03). Este equipo de procesos del MINDEF está conformado por los facilitadores metodológicos de la DIDOM, los participantes, los representantes y los dueños de los procesos del MINDEF.

f) En el inventario de procesos, se identifican y registran los procesos hasta el nivel N-1, entiéndase como nivel N a los procedimientos. Todos los procesos identificados en el inventario de procesos tienen una codificación, la cual se realiza de la siguiente manera:

- Cada proceso debe iniciar con la primera letra que indica su tipo de proceso (E=Estratégico, M= Misional o S= Soporte)
- La codificación se realiza con números correlativos de dos dígitos separados por un punto. El primer par de número para el nivel 0, el segundo para el nivel 1, el tercero para el nivel 2 y el cuarto para el procedimiento.

Cuadro N° 01: Niveles de procesos

Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Procedimiento
E01	E01.01	E01.01.01	E01.01.01.01
M01	M01.01	M01.01.01	M01.01.01.01
S01	S01.01	S01.01.01	S01.01.01.01

g) En base al inventario de procesos formulado, el Equipo de procesos elabora las fichas técnicas de los procesos hasta el nivel N-1 (Anexo N° 04) y sus respectivos diagramas de procesos (Anexo N° 05), según los roles correspondientes[4].

h) Culminada la elaboración de la documentación de procesos, el representante del dueño del proceso remite la documentación formulada al dueño del proceso a fin de que este proceda con la revisión, validación y envío de manera formal a la DIDOM de la documentación de procesos (Inventario de Procesos, las Fichas Técnicas de los Procesos y los diagramas de procesos) debidamente firmados y visados, según el plazo establecido en el cronograma para la formulación y aprobación del Mapa de Procesos.

5.1.1.2. Revisión y aprobación

a) La DIDOM revisa y consolida la documentación presentada por los dueños de los procesos y con esta procede a formular la propuesta de Mapa de Procesos según el esquema descrito en el Anexo N° 06, el contenido mínimo del Mapa de procesos es el siguiente:

- Representación gráfica de la interacción de todos los procesos del Mapa de procesos nivel 0 y 1.
- Inventario de Procesos: niveles 0, 1 y 2.
- Ficha Técnica del Proceso: niveles 0, 1 y 2.
- Diagramas de los procesos.

b) Una vez culminada la propuesta de Mapa de Procesos la DIDOM emite el informe técnico que lo sustenta y el proyecto de Resolución Ministerial que lo aprueba, a fin de que la DGPP remita el expediente técnico a la OGAJ, solicitando su opinión legal. Dicho expediente contiene:

- El informe técnico.

[4] Numeral 5.4 Roles, de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública.

- La propuesta de Mapa de procesos.
- El proyecto de Resolución Ministerial.

c) La OGAJ revisa la propuesta de Mapa de Procesos y el proyecto de dispositivo legal de aprobación. De encontrarlos conforme, emite la opinión legal favorable y remite el expediente técnico a la Secretaría General. En caso se encuentre observaciones, la OGAJ remite la propuesta a la DIDOM para que realice la subsanación correspondiente.

d) Con la opinión técnica y legal favorable por parte de la DIDOM y la OGAJ, respectivamente, la Secretaría General tramita las firmas respectivas del Mapa de Procesos y posterior a ello lo eleva a Despacho Ministerial para la suscripción de la Resolución Ministerial que aprueba el referido Mapa.

5.1.1.3. Difusión y custodia

a) La DIDOM gestiona con las unidades de organización que correspondan la publicación del Mapa de Procesos aprobado en la Plataforma Digital Única del Estado Peruano (gob.pe), en el Portal de Trasparencia Estándar (PTE) e intranet.

b) Asimismo, la DIDOM difunde el Mapa de Procesos aprobado al personal de las unidades de organización, mediante comunicaciones escritas internas, correos electrónicos, talleres de sensibilización, capacitaciones u otros medios.

c) La DIDOM mantiene en custodia el registro digital actualizado del Mapa de Procesos del MINDEF.

5.1.1.4. Actualización

a) Dentro de las causales para actualización del Mapa de Procesos, se encuentran:

- Por reorganización o reestructuración del MINDEF o de una unidad de organización.
- Cuando se aprueben o modifiquen normas relacionadas con los procesos, en caso afecten el desarrollo de los procesos establecidos en el Mapa de Procesos.
- Cuando se generen cambios tecnológicos y de sistemas que afecten los procesos de la entidad.

- Como consecuencia de la revisión, mejora o simplificación de los procesos de la entidad.

b) Los dueños de los procesos pueden solicitar a la DIDOM la actualización de los procesos a su cargo mediante requerimiento formal; para que evalúe el requerimiento en el ámbito de sus competencias y funciones.

c) La DIDOM elabora un cronograma de actualización de los procesos del Mapa de Procesos del MINDEF, previa evaluación de la disponibilidad y recursos.

d) Para la actualización del Mapa de Procesos, se debe proceder con las mismas disposiciones seguidas en los numerales 5.1.1. Formulación, 5.1.2. Revisión y aprobación y 5.1.3. Difusión y custodia del Mapa de Procesos de la presente Directiva General.

5.1.2. Manual de Procedimientos (MAPRO)

5.1.2.1. Formulación

a) El MAPRO es elaborado por los dueños de los procesos de nivel 0, con la asistencia técnica de la DIDOM, considerando el contenido establecido en el Esquema del Manual de Procedimientos (MAPRO) del Anexo N° 07.

b) Por cada proceso de nivel 0 se identifican los procedimientos vinculados al proceso de nivel N-1 del Mapa de Procesos, siendo registrados en el Inventario de Procesos indicado en el Anexo N° 03.

c) Cada procedimiento identificado se caracteriza a través de la Ficha de Procedimiento establecida en el Anexo N° 08, la misma que contiene sus respectivos diagramas de flujo, según el Anexo N° 09.

d) Culminada la elaboración de las Fichas de Procedimientos, así como sus respectivos diagramas de flujo, el dueño del proceso elabora la propuesta de MAPRO y la remite a la DIDOM para su revisión, adjuntando un informe técnico de sustento. Este informe debe contener como mínimo lo siguiente:

- La competencia del dueño del proceso para elaborar[5], a través de sus participantes, la documentación (mapas, fichas técnicas,

[5] Rol de "Participantes" según el numeral 5.2 "Roles" de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública.

diagramas de procesos, entre otros), relacionados al proceso del cual es dueño.
- Su alineamiento con el Mapa de procesos del MINDEF.
- Su contribución a la mejora de la gestión institucional.
- La necesidad de documentar los procedimientos contenidos en el MAPRO en función a los criterios establecidos en la presente Directiva General.

e) En el caso de los procesos de nivel 0 cuya ejecución corresponda a más de un dueño de proceso, estos remiten formalmente a la DIDOM la documentación generada con sus respectivos informes técnicos de sustento, para que la DIDOM realice el consolidado del MAPRO y posteriormente solicite a los dueños de procesos la validación del mismo.

5.1.2.2. Revisión y aprobación

a) Recibida la propuesta de MAPRO, de encontrarlo conforme, la DIDOM emite un informe técnico con la opinión favorable; a fin de que la DGPP remita el expediente técnico a la OGAJ, solicitando su opinión legal. El cual contiene:

- El informe técnico.
- La propuesta de MAPRO.
- El proyecto de Resolución Ministerial.

b) La OGAJ revisa la propuesta de MAPRO y el proyecto de dispositivo legal de aprobación, de encontrarlos conforme se remite el informe de opinión legal favorable y remite el expediente técnico a la Secretaría General.

c) En caso se encuentren observaciones, la OGAJ remite la propuesta al dueño del proceso, con copia a la DIDOM, para que realice las subsanaciones correspondientes con la asistencia técnica de la DIDOM. Una vez subsanadas las observaciones, se remite a la DIDOM para opinión técnica y se continúe con el trámite de aprobación.

d) Con la opinión técnica y legal favorable por parte de la DIDOM y la OGAJ, respectivamente, la Secretaría General tramita las firmas respectivas del MAPRO y posteriormente eleva el expediente técnico al Despacho Ministerial para la suscripción de la Resolución Ministerial que aprueba el MAPRO.

5.1.2.3. Difusión y custodia

a) La DIDOM gestiona con las unidades de organización que correspondan la difusión del MAPRO aprobado en la Plataforma Digital Única del Estado Peruano (gob.pe), el Portal de Transparencia Estándar (PTE) e intranet.

b) Los dueños del proceso difunden el MAPRO aprobado al personal de las unidades de organización involucradas en su ejecución, mediante comunicaciones escritas internas, correo electrónico, talleres de sensibilización, capacitaciones u otros medios.

c) La DIDOM mantiene en custodia el registro digital actualizado de los MAPRO.

5.1.2.4. Actualización

a) El Dueño del Proceso revisa anualmente los procedimientos, con la finalidad de identificar la necesidad de actualizarlos, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Reorganización o reestructuración del MINDEF que afecte al proceso y/o procedimiento.
- Actualización o modificación de normas relacionadas con el/los procedimientos/s que afectan sus actividades.
- Cambios tecnológicos o de sistemas que afecten los procedimientos.
- Resultados del seguimiento y evaluación de los procesos.
- Identificación de mejoras o estandarización de procesos.

b) Identificada la necesidad de actualización, el dueño del proceso solicita asistencia técnica a la DIDOM para la actualización, inclusión o eliminación de procedimientos contenidos en el MAPRO.

c) Para el caso de la actualización o inclusión de procedimientos del MAPRO, se procede con lo dispuesto en el numeral 5.1.2.1 Formulación. Cabe precisar que, culminada la actualización de la propuesta del MAPRO, este se remite a la DIDOM para su revisión adjuntando el informe técnico que sustente su actualización.

e) Luego se procede con las disposiciones de los numerales 5.1.2.2. Revisión y aprobación y 5.1.2.3. Difusión y custodia del MAPRO de la presente Directiva General.

5.2 Fase 2: Seguimiento, medición y análisis de procesos

5.2.1 Seguimiento y medición de procesos

5.2.1.1 Los procesos deben ser monitoreados de forma continua a través de indicadores de desempeño que determinen en qué medida se cumple con los objetivos de los procesos. El monitoreo facilita la identificación de oportunidades de mejora en los procesos, la toma de decisiones de manera oportuna y encaminar a la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

5.2.1.2 El dueño del proceso es el responsable de monitorear la medición de los indicadores del proceso a su cargo, así como de la selección de aquellos sobre los que se realiza el seguimiento y medición de su desempeño.

5.2.1.3 Para realizar el seguimiento y medición del desempeño de los procesos, se deben seleccionar, entre otros, aquellos indicadores que permitan:

- Verificar la satisfacción de los ciudadanos o grupos de interés que reciben un producto (bien o servicio) del MINDEF.

- Verificar el cumplimiento de los plazos de entrega de los productos.

- Establecer la tasa de productos no conformes (cuantificar aquellas necesidades y expectativas de las personas que reciben los productos y que cumplen con las características que lo definan como conforme).

- Corroborar la cobertura de la entrega de los productos.

- Cuantificar los reclamos (insatisfacción o disconformidad del usuario de un servicio brindado por el MINDEF).

- Cuantificar la productividad de los servidores.

- Medir los costos del proceso.

- Establecer el desempeño de los procesos de la entidad.

5.2.1.4 El dueño del proceso, mediante documento formal, debe designar un responsable para la selección, caracterización y medición de los indicadores de desempeño del proceso. Este representante puede ser el mismo que se designó como representante para la documentación de los procesos.

5.2.1.5 La DIDOM brinda la asistencia técnica a los responsables designados para la selección, caracterización y medición de los indicadores de desempeño de los procesos. La selección de los indicadores se realiza en base a los criterios descritos en el numeral 5.2.3 de la presente Directiva General.

5.2.1.6 Para la caracterización de los indicadores de desempeño de los procesos se utiliza la "Ficha de indicador de desempeño" (Anexo Nº 11).

5.2.1.7 Las Fichas de indicadores de desempeño deben ser validadas por el dueño del proceso mediante firma y remitidas formalmente a la DIDOM.

5.2.1.8 Anualmente la DIDOM solicita al dueño del proceso la revisión y actualización de la meta del indicador.

5.2.1.9 Dependiendo de la frecuencia de medición consignada en la ficha de indicador de desempeño, el responsable designado por el dueño del proceso comienza con la recolección y procesamiento de datos del indicador para su posterior análisis, en coordinación y contando con la asistencia técnica de la DIDOM.

5.2.1.10 Para el caso de procesos que no cuenten aún con la data que se requiere para la medición de los indicadores, el responsable de la medición de procesos con asistencia técnica de la DIDOM, realiza la construcción de la misma para la recolección y procesamiento posterior.

5.2.2 Análisis de procesos

5.2.2.1 El propósito del análisis de procesos es conocer el desempeño de los procesos, identificando desviaciones o progresos respecto a las metas establecidas.

5.2.2.2 El responsable designado por el dueño del proceso, en coordinación y asistencia técnica de la DIDOM, compara los resultados obtenidos de los indicadores con la meta indicada en la ficha de indicador de desempeño de procedimiento. Los resultados se consignan en el "Reporte de desempeño de los indicadores de procesos" (Anexo Nº 12).

5.2.2.3 Los dueños de procesos remiten formalmente los resultados obtenidos de sus indicadores a la DIDOM para analizarlos en forma conjunta e identificar las brechas de cumplimiento de las metas, de las cuales se pueden identificar las potenciales oportunidades de mejora que deben ser abordados en la fase de mejora de procesos.

5.3 Fase 3: Mejora de procesos

5.3.1 Pasos de la mejora de procesos

5.3.1.1 En esta fase se utiliza como insumo el Reporte de desempeño de los indicadores de procesos (Anexo Nº 12). Luego de la revisión de los resultados, en esta fase, deben seguirse los siguientes pasos:

a) Selección de oportunidades de mejoras en los procesos
b) Análisis de causa – efecto
c) Selección de mejoras
d) Implementación de mejoras

5.3.2 Selección de oportunidades de mejora en los procesos

5.3.2.1 El equipo de procesos en coordinación con la DIDOM identifica y selecciona las oportunidades de mejora cuya solución tenga impacto, entre otros, en los siguientes aspectos:

- El logro de los objetivos estratégicos institucionales
- La satisfacción de los usuarios o destinatarios
- La tecnificación de los procesos
- La productividad de los servidores

- Los flujos de trabajo de los sistemas administrativos
- La eficacia del uso de los recursos
- La transparencia en los procesos
- La forma de organizarse

5.3.2.2 La oportunidad de mejora seleccionada es validada con el dueño del proceso a fin de obtener su aprobación para continuar con el procedimiento.

5.3.3 Análisis de causa – efecto

5.3.3.1 Consiste en el análisis e identificación de las causas que dan origen a la oportunidad de mejora seleccionada, verificando de manera objetiva la correspondencia entre las causas y el efecto. Este análisis lo realiza el representante del dueño de procesos, con la asistencia técnica de la DIDOM.

5.3.3.2 Para la identificación de las causas que dan origen a la oportunidad de mejora se puede utilizar la herramienta Diagrama de causa-efecto[6].

5.3.4 Selección de mejoras

5.3.4.1 Una vez identificadas las causas que dan origen a las oportunidades de mejora se proponen soluciones al proceso.

5.3.4.2 Para una mayor probabilidad de éxito en la mejora de procesos, se debe seleccionar las mejoras que sean más factibles de implementar y que se consideren más efectivas en eliminar o mitigar los problemas u oportunidades de mejora identificadas en el numeral 5.3.2 de la presente Directiva General.

5.3.4.3 La factibilidad de la implementación de la mejora, se encuentra en función a criterios tales como:

- Impacto sobre la causa identificada.
- Costo que representa su aplicación.
- Tiempo que toma su desarrollo.
- Disponibilidad de recursos.
- Autonomía del equipo y del dueño del proceso.

5.3.4.4 Para la selección de mejoras se puede hacer uso del Anexo Nº 13 Matriz de selección de mejoras. Esta selección de mejoras la realiza el representante del

[6] Anexo 10 de la Norma Técnica Nº 001-2018-SGP, Norma Técnica para la Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública.

dueño de procesos con la asistencia técnica de la DIDOM.

5.3.4.5 La mejora seleccionada se valida con el dueño del proceso a fin de obtener su autorización para proceder con su implementación y asegurar su compromiso en la implementación de las mejoras.

5.3.5 Implementación de mejoras

5.3.5.1 El dueño del proceso elabora un cronograma de implementación de la mejora (Anexo N° 14), considerando la verificación del avance de las tareas asignadas a los involucrados en la mejora y los responsables de la ejecución de las mismas.

5.3.5.2 En los casos que se identifiquen desvíos de plazos para el cumplimiento de las tareas contenidas en el cronograma de implementación de la mejora, el dueño de procesos aplica las medidas necesarias para corregir el incumplimiento, según corresponda, tales como asignación de más recursos, definición de alcances o plazos, facilitación de coordinaciones de alto nivel jerárquico para agilizar las tareas, entre otros.

5.3.5.3 Concluida la implementación de las mejoras en los procesos estas deben de ser incorporadas por el dueño del proceso para la mejora de su gestión, según corresponda, mediante las siguientes acciones:

- Actualizando o mejorando la prestación de los bienes y servicios.
- Asignando recursos de acuerdo a las nuevas necesidades.
- Mejorando la forma de organizar los equipos de trabajo.
- Actualizando los instrumentos de gestión organizacional.
- Elaborando o actualizando la documentación de los procesos.
- Capacitando a los involucrados en el proceso mejorado.

5.3.5.4 Asimismo, la mejora de procesos se puede realizar, entre otros, como resultado de:

- Análisis de las brechas del servicio priorizado[7]
- Decisión de optimizar los procesos

[7] Conforme a la Norma Técnica N° 001-2022-PCM-SGP, Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios del Sector Público, aprobada con Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 011-2022-PCM/SGP.

VI. RESPONSABILIDADES

6.1 El/la Ministro/a, como máxima autoridad administrativa en el MINDEF, actúa como nexo de coordinación con la SGP de la PCM. Para dichos efectos se pueden realizar coordinaciones con la Secretaría General del MINDEF para las acciones que resulten necesarias.

6.2 La DGPP, a través de la DIDOM, mantiene relaciones técnico – funcionales con la SGP de la PCM en materia de gestión por procesos; asimismo, es responsable de velar por el cumplimiento de la presente Directiva.

6.3 La DIDOM en el marco de sus competencias, regula todas las situaciones no previstas, casos especiales, diferencias en las interpretaciones o controversias relacionadas con las disposiciones contenidas en la presente Directiva General. Para ello, emite su opinión definiendo, aclarando o regulando los aspectos que se requiera para la implementación de la Gestión por Procesos en el MINDEF.

6.4 Las unidades de organización del MINDEF son responsables del estricto cumplimiento de las disposiciones contenidas en la presente Directiva.

VII. ANEXOS

Anexo N° 01: Matriz de Normas Sustantivas y otros documentos.
Anexo N° 02: Matriz de Identificación de Productos.
Anexo N° 03: Inventario de Procesos.
Anexo N° 04: Fichas Técnicas del Proceso (Nivel 0, 1 y 2).
Anexo N° 05: Diagrama de procesos.
Anexo N° 06: Esquema del Mapa de Procesos.
Anexo N° 07: Esquema del Manual de Procedimientos (MAPRO)
Anexo N° 08: Ficha de Procedimiento.
Anexo N° 09: Diagrama de flujo del procedimiento.
Anexo N° 10: Simbología mínima para diseñar el diagrama de flujo del procedimiento.
Anexo N°11: Ficha de indicador de desempeño.
Anexo N°12: Reporte de desempeño de los indicadores de procesos.
Anexo Nª13: Matriz de selección de mejoras.
Anexo N°14: Cronograma de implementación de mejoras.
Anexo N°15: Diagrama de flujo de la Fase 1: Formulación y aprobación del Mapa de Procesos.
Anexo N° 16: Diagrama de Flujo de la Fase 1: Formulación y aprobación del Manual de Procedimiento (MAPRO).
Anexo N° 17: Diagrama de Flujo de la Fase 2: Seguimiento, medición y análisis de procesos.
Anexo N° 18: Diagrama de Flujo de la Fase 3: Mejora de procesos.

Anexo N° 01
Matriz de normas sustantivas y otros documentos

PROCESO:
DUEÑO DEL PROCESO:

Normas sustantivas y otros documentos[8] para el proceso	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4	Producto N

Nota: Al momento de registrar la base legal en la matriz de normas sustantivas y otros documentos se debe tomar en consideración la Jerarquía del Ordenamiento Jurídico Peruano.

[8] Normas sustantivas: Son las normas aplicables al proceso, como son las normas de creación, leyes de organización y funciones, leyes orgánicas, normas específicas de asignación de competencias y normas de aplicación general que influyen en el proceso. Entre los documentos, indicar las políticas y los planes (nacionales, sectoriales e institucionales) y el Reglamento de Organización y Funciones del MINDEF.

Anexo N° 02
Matriz de identificación de productos

DUEÑO DEL PROCESO:

Parte interesada / Usuario	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4	Producto N
Parte interesada / Usuario 1					
Parte interesada / Usuario 2					
Parte interesada / Usuario 3					
Parte interesada / Usuario 4					
Parte interesada / Usuario 5					

Anexo N° 03
Inventario de Procesos

PERÚ Ministerio de Defensa	**INVENTARIO DE PROCESOS**	**Código:**	FOR–DIDOM-01
		Versión:	1

NIVEL 0				NIVEL 1				NIVEL 2 (N-1)				PROCEDIMIENTO RELACIONADO[9]	
Código	**Proceso de Nivel 0**	**Dueño del proceso**	**Producto del Proceso[10]**	**Código**	**Proceso de Nivel 1**	**Dueño del proceso**	**Producto del Proceso**	**Código**	**Proceso de Nivel 2**	**Dueño del proceso**	**Producto del Proceso**	**Código**	**Procedimiento[11]**

[9] Está columna sólo es usada para el inventario de procesos del MAPRO.
[10] Registrar los productos o resultados que genera el proceso.
[11] Registrar el nombre del procedimiento relacionado al proceso de nivel N-1.

Anexo N° 04
Fichas técnicas del proceso (Nivel 0, 1 Y 2)

PERÚ Ministerio de Defensa	**FICHA TÉCNICA DE PROCESO - NIVEL 0 o 1**	**Código:**	FOR–DIDOM-02
		Versión:	1

Nombre del proceso	*<Especificar el nombre del proceso>*	**Tipo de proceso**	*<Indicar si el proceso es estratégico, misional o de soporte>*
Código del proceso	*<Indicar la codificación del proceso>*	**Versión**	<Señalar el número de la versión>
Objetivo del proceso	*<Colocar el fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso>*		
Dueño del proceso	*<Indicar el cargo de quien tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso>*		
Alcance	*<Registrar las unidades de organización involucradas* en el proceso>		

Descripción del Proceso				
Proveedor	**Elemento de entrada**	**Procesos nivel 1, 2, …, N-1**	**Producto**	**Usuario/ Cliente**
<Indicar al que proporciona los elementos de *entrada, pudiendo ser, una persona, una organización, otro proceso, etc>*	*<Consignar los requisitos o elemento de entrada que dan inicio al proceso, pueden ser tangible (expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias, etc.) o intangibles (información, etc.)>*	-	*<Indicar el resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios (productos, Información, documentación, otros) que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas>*	*<Indicar al receptor final del producto, puede ser: una persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otros>*

Indicador de desempeño	**Controles**
<Establecer la medida cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos>	*<Consignar las actividades orientadas a la verificación del cumplimiento de los requisitos del producto>*

Recursos	
Recursos Humanos	*<Indicar los servidores que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico*
Instalaciones	*<Indicar la infraestructura física donde se ejecutan los procesos, que por defecto debería de incluir los servicios básicos para dicho fin (electricidad, servicios de agua, servicios de telefonía e internet, entre otros)*
Sistemas informáticos	*<Indicar los sistemas funcionales integrados que permite a usuarios individuales obtener, compartir y gestionar información mediante una combinación específica de software y hardware y de esta manera dar soporte a los procesos>*
Equipos	*<Indicar el equipamiento utilizado en la ejecución del proceso, por ejemplo: computadoras personales, laptops, impresoras, escáner, entre otros>*

Nota: Esta ficha será utilizada para los procesos en que se hayan identificado los procesos de un nivel inferior.

PERÚ Ministerio de Defensa	**FICHA TÉCNICA DE PROCESO - NIVEL 1 o 2 (N-1)**	**Código:**	FOR–DIDOM-03
		Versión:	1

Nombre del proceso	*<Especificar el nombre del proceso>*	**Tipo de proceso**	*<Indicar si el proceso es estratégico, misional o de soporte>*
Código del proceso	*<Indicar la codificación del proceso>*	**Versión**	<Señalar el número de la versión>
Objetivo del proceso	*<Colocar el fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso>*		
Dueño del proceso	*<Indicar el cargo de quien tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso>*		
Alcance	*<Registrar las unidades de organización involucradas* en el proceso>		

Proveedor	<Indicar al que proporciona los elementos de *entrada, pudiendo ser, una persona, una organización, otro proceso, etc>*
Elemento de entrada	*<Consignar los requisitos o elemento de entrada que dan inicio al proceso, pueden ser tangible (expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias, etc.) o intangibles (información, etc.)>*
Producto	*<Indicar el resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios (productos, Información, documentación, otros) que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas>*
Usuario/ Cliente	*<Indicar al receptor final del producto, puede ser: una persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otros>*

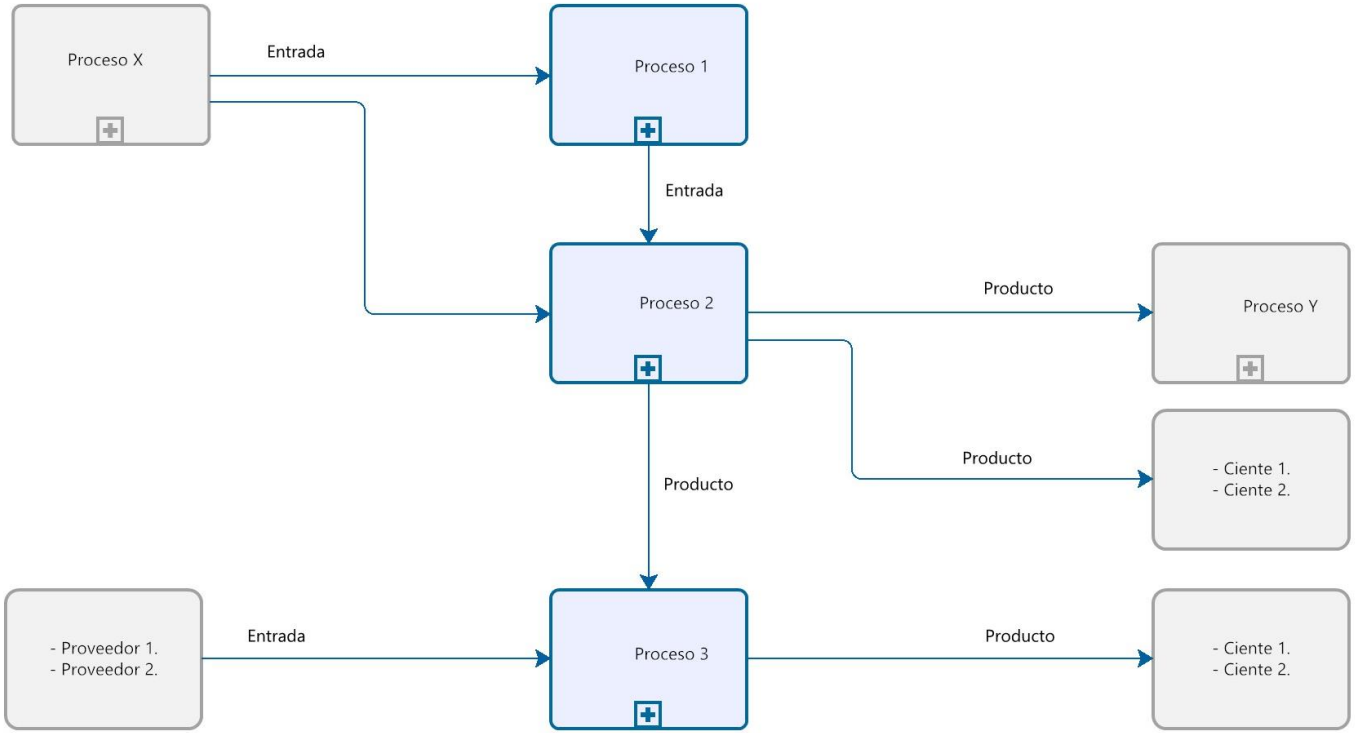
Indicador de desempeño	**Controles**
<Establecer la medida cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos>	*<Consignar las actividades orientadas a la verificación del cumplimiento de los requisitos del producto>*

Recursos	
Recursos Humanos	*<Indicar los servidores que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico*
Instalaciones	*<Indicar la infraestructura física donde se ejecutan los procesos, que por defecto debería de incluir los servicios básicos para dicho fin (electricidad, servicios de agua, servicios de telefonía e internet, entre otros)*
Sistemas informáticos	*<Indicar los sistemas funcionales integrados que permite a usuarios individuales obtener, compartir y gestionar información mediante una combinación específica de software y hardware y de esta manera dar soporte a los procesos>*
Equipos	*<Indicar el equipamiento utilizado en la ejecución del proceso, por ejemplo: computadoras personales, laptops, impresoras, escáner, entre otros>*

Nota: Esta ficha será usada para los procesos que ya no se puedan desagregar en otros (procesos N-1).

Anexo N° 05
Diagrama de procesos

"Código" + "Nombre del proceso" – "Nivel del proceso "



Anexo N° 06
Esquema del Mapa de Procesos

PERÚ Ministerio de Defensa

MAPA DE PROCESOS DEL MINISTERIO DE DEFENSA

Versión N° XX[12]

AÑO

[12] Registrar la versión del Mapa de Procesos, de acuerdo con las actualizaciones realizadas en el tiempo, en número arábigos de dos dígitos.

Hoja de control de cambios[13]

Nº	Versión	Fecha	Descripción del cambio	Responsable

[13] Incluir, por cada versión del Mapa de procesos, la lista de los cambios realizados con la finalidad de tener la trazabilidad de las modificaciones realizadas.

Contenido

1. **Introducción**
   <Colocar la introducción de la elaboración del Mapa de procesos del MINDEF>

2. **Objetivo**
   <Precisar el o los beneficios que se pretende alcanzar mediante la formulación y aplicación del Mapa de Procesos>

3. **Alcance**
   <Señalar las unidades de organización del MINDEF a los que se aplica directamente el Mapa de Procesos >

4. **Base legal**
   <Citar aquellos dispositivos legales y normas administrativas que regulan el Mapa de Procesos >

5. **Siglas y definiciones**

   5.1. Siglas
   <Descripción de las abreviaturas y acrónimos que se emplean en el Mapa de Procesos. Se listan alfabéticamente de la A-Z.>
   1.
   2.

   5.2. Definiciones
   <Descripción de los conceptos que se consideren necesarios explicar a fin de aclarar el contenido del Mapa de Procesos. Se listan alfabéticamente de la A-Z.>
   1.
   2.

6. **Inventario de Procesos**
   <Incorporar el inventario del proceso de nivel 0, detallando sus niveles de desagregación hasta el nivel N-1, de acuerdo con lo establecido en el Anexo N°04>

7. **Mapa de procesos nivel 0**
   <Colocar el diagrama de interrelación de procesos de nivel 0>

8. **Mapa de procesos nivel 1**
   <Colocar el diagrama de interrelación de procesos de nivel 1>

9. **Fichas técnicas de los procesos y diagramas de procesos**
   <Incorporar las fichas de los procesos identificados en el inventario, de acuerdo con la caracterización descrita en el Anexo N°05.

   Los procesos en que se hayan identificado los procesos de un nivel inferior *deben ir con su respectivo diagrama de procesos (Anexo N° 6)>*

Anexo Nº 07
Esquema del Manual de Procedimientos

PERÚ Ministerio de Defensa

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (MAPRO) DEL PROCESO *<TIPO DE PROCESO>*[14]
<CÓDIGO Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO>[15]

Versión N° XX[16]

Etapa	Responsable	Cargo	Firma
Formulado por:	*<Nombre completo del Directivo(s) Dueño/s del Proceso de nivel 0>*	Director(a) <describir el/los órganos que correspondan>	*<Firma digital>*
Revisado por:	*<Nombre del Director(a) de la Dirección de Desarrollo Organizacional y Modernización>*	Director(a) de la DIDOM	*<Firma digital>*
Aprobado por:	*<Nombre del/de la Ministro(a) del MINDEF>*	Ministro(a) del MINDEF	*<Firma digital>*

[14] Registrar el tipo de proceso de nivel 0, puede ser: estratégico, misional o soporte.
[15] Registrar el código y nombre del proceso de nivel 0.
[16] Registrar la versión del MAPRO, de acuerdo con las actualizaciones realizadas en el tiempo, en número arábigos de dos dígitos.

Hoja de control de cambios[17]

Nº	Versión	Fecha	Descripción del cambio	Responsable

[17] Incluir, por cada versión del MAPRO, la lista de los cambios realizados con la finalidad de tener la trazabilidad de las modificaciones realizadas al MAPRO.

Contenido

1. **Objetivo**
   <Precisar el o los beneficios que se pretende alcanzar mediante la formulación y aplicación del MAPRO >

2. **Alcance**
   <Señalar las unidades de organización del MINDEF a los que se aplica directamente el MAPRO>

3. **Siglas y definiciones**
   - **3.1. Siglas**
     <Descripción de las abreviaturas y acrónimos que se emplean en el procedimiento. Se listan alfabéticamente de la A-Z.>
     3. As
     4. As
     5. As
   - **3.2. Definiciones**
     <Descripción de los conceptos que se consideren necesarios explicar a fin de aclarar el contenido del procedimiento. Se listan alfabéticamente de la A-Z.>
     3.
     4.

4. **Base legal**
   <Citar aquellos dispositivos legales y normas administrativas internas que regulan en forma directa la ejecución de los procesos y procedimientos incluidos en el MAPRO>

5. **Inventario de Procesos**
   <Incorporar el inventario del proceso de nivel 0, detallando sus niveles de desagregación hasta el nivel de procedimientos, de acuerdo con lo establecido en el Anexo N° 04>

6. **Fichas de procedimientos y diagramas de flujo**
   <Incorporar las fichas de los procedimientos identificados en el inventario, de acuerdo con la caracterización descrita en el Anexo N° 08. Cada ficha de procedimiento debe ir con su respectivo diagrama de flujo considerando lo establecido en el Anexo N° 09.>

Anexo Nº 08
Ficha de Procedimiento

PERÚ Ministerio de Defensa	Ficha de Procedimientos	**Código:**	FOR–DIDOM-04
		Versión:	1

Código[18]:	*<Código de identificación del procedimiento>*	**Versión:**	*<Indicar el número de la versión del procedimiento>*
Nombre del procedimiento:	*<Denominación del procedimiento identificado. Este debe ser reducido y expresar el producto que se pretende obtener. De seguir la siguiente estructura: sustantivo derivado de un verbo + sujeto u objeto. Ejemplo: Atención de demandas adicionales. >*		
Dueño del procedimiento:	*<Indicar el cargo de quien tiene la responsabilidad y la autoridad definidas para diseñar, implementar, controlar y mejorar el procedimiento.>*		

Objetivo del procedimiento:
<Propósito que se espera alcanzar con la ejecución del procedimiento.>

Alcance del procedimiento:
<Unidades de organización involucradas en la ejecución del procedimiento.>

Base Normativa:
<Se incluyen los documentos normativos vigentes que regulan el procedimiento. Se listan en orden de jerarquía y antigüedad, indicando: el número de la norma y la denominación.> 1. 2.

Siglas y definiciones:
Siglas *<Descripción de las abreviaturas y acrónimos que se emplean en el procedimiento. Se listan alfabéticamente de la A-Z.>* 1. 2. ***Definiciones*** *<Descripción de los conceptos que se consideren necesarios explicar a fin de aclarar el contenido del procedimiento. Se listan alfabéticamente de la A-Z.>* 1. 2.

Requisitos para iniciar el procedimiento	
Proveedor	**Elemento de entrada**
<Señalar el que proporciona los elementos de entrada que, puede ser: una persona, una organización, otro proceso, etc.>	*<Consignar los requisitos o elemento de entrada que dan inicio al procedimiento, pueden ser tangible (expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias, etc.) o intangibles (información, etc.)>*

[18] La codificación del procedimiento es asignada por la DIDOM.

Actividades del procedimiento			
N°	**Descripción de la actividad**	**Unidad de organización**	**Responsable**
1.	*<Se describen de manera secuencial todas las actividades que se llevan a cabo desde el evento que origina el inicio del procedimiento hasta el término del mismo, para el logro del objetivo.* *Se redactan con verbos infinitivos, la cantidad, así como la redacción de las actividades descritas en el procedimiento deben coincidir con las actividades incluidas en el respectivo diagrama de flujo del procedimiento.>*	*<Señalar las siglas de la unidad de organización a cargo de la actividad.>*	*<Señalar el cargo de la persona que ejecuta la actividad.* *La redacción del responsable debe coincidir con los nombres de los roles incluidos en el respectivo diagrama de flujo del procedimiento.>*
2.			
3.			
…			
Fin de procedimiento			

Producto	**Usuario/Cliente**
<Indicar el resultado final del procedimiento, entendido como los bienes y servicios (productos), información, documentación, entre otros que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas.>	*<Indicar al receptor final del producto, puede ser: una persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otros.>*

Formatos utilizados
<Registrar el código y nombre de los formatos utilizados en la ejecución de las actividades que correspondan.>

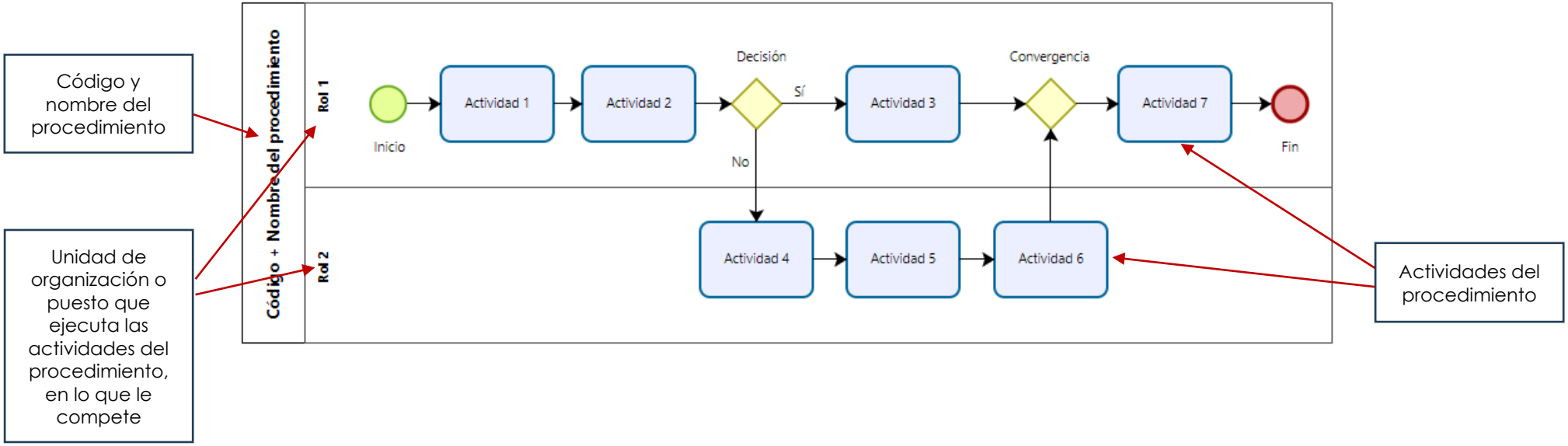
Proceso relacionado
<Indicar el código y nombre del proceso de nivel n-1 del cual se desagrega el procedimiento.>

Diagrama de flujo del procedimiento
<Es la representación gráfica del procedimiento en la cual se determinan todas las actividades que se llevan a cabo para la ejecución del procedimiento. Para su elaboración debe tenerse en cuenta el Anexo N° 09.>

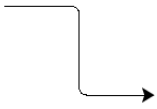
CONTROL DE CAMBIOS[19]		
Versión	**Sección del procedimiento**	**Descripción del cambio**

[19] Incluir, por cada versión de la ficha de procedimiento, la lista de los cambios realizados por casa acápite del procedimiento, con la finalidad de tener la trazabilidad de las modificaciones realizadas al procedimiento.

Anexo Nº 09
Diagrama de flujo del procedimiento



Anexo Nº 10
Simbología mínima para diseñar el diagrama de flujo de procedimiento

Elemento	Descripción	Notación
Carriles (Swim lanes)		
Contenedor (Pool)	Un pool es un contenedor de procesos simples (contiene flujos de secuencia dentro de las actividades). Un proceso está completamente contenido dentro de un contenedor. Siempre existe por lo menos un contenedor.	
Carril (Lane)	Es una subpartición dentro del proceso. Los carriles se utilizan para diferenciar roles internos, posiciones, departamentos, etc.	
Fase	Es una subpartición dentro del proceso. Puede indicar diferentes etapas durante el mismo.	
Procesos		
Actividad	Se utiliza cuando el trabajo en proceso no puede ser desglosado a un nivel más bajo de detalle.	
Subproceso	Sirve para hacer referencia a un proceso de nivel superior e indica que en su interior existen procesos de un nivel inferior.	
Conectores		
Flujo de secuencia	Un flujo de secuencia es utilizado para mostrar el orden en el que las actividades se ejecutarán dentro del proceso.	
Asociación	Se utiliza para asociar información y artefactos con objetos de flujo. También se utiliza para mostrar las tareas que compensan una actividad.	
Flujo de mensaje	Se utiliza para mostrar el flujo de mensajes entre dos entidades que están preparadas para enviarlos y recibirlos.	
Eventos de inicio y de finalización		
Evento de inicio simple	Indica dónde se inicia un proceso. No tiene algún comportamiento particular.	

Elemento	Descripción	Notación
Evento de finalización simple	Indica que el flujo finaliza.	
Eventos intermedios		
Evento Intermedio simple	Indica que algo sucede en algún lugar entre el inicio y el final de un proceso. Esto afectará el flujo del proceso, pero no iniciará (directamente) o finalizará el mismo.	
Evento de temporización	Indica un retraso dentro del proceso. Este tipo de evento puede ser utilizado dentro de un flujo secuencial para indicar un tiempo de espera entre actividades.	
Evento de mensaje	Indica que un mensaje puede ser enviado o recibido. Si un proceso está esperando por un mensaje y éste es capturado, el proceso continuará su flujo. El evento que lanza un mensaje se identifica con una figura sombreada. El evento que capta un mensaje se identifica con una figura sin relleno.	
Evento de enlace	Este evento se utiliza para conectar dos secciones del proceso. Los eventos de enlace pueden ser utilizados para crear ciclos o evitar líneas de secuencia de flujo largas. Si en un proceso hay dos enlaces (uno que lanza y otro que recibe) el Modelador entenderá que están unidos. Si hay dos que lanzan y uno que recibe el Modelador entenderá que los que lanzan están unidos al que recibe. Solo puede haber un evento que recibe por uno que lanza. Si hay varios que lanzan y que reciben los nombres de las 'parejas' deben ser iguales para que el Modelador sepa cuál corresponde a cuál.	
Compuertas		
Compuerta exclusiva	De divergencia: Se utiliza para crear caminos alternativos dentro del proceso, pero solo uno se selecciona. De convergencia: Se utiliza para unir caminos alternativos.	
Compuerta inclusiva	De divergencia: Representa un punto de ramificación en donde las alternativas se basan en expresiones condicionales. La evaluación VERDADERA de una condición no excluye la evaluación de las demás condiciones. Es decir, pueden utilizarse más de un camino a la vez. De convergencia: Se utiliza para unir una combinación de caminos paralelos alternativos.	

Elemento	Descripción	Notación
Compuerta paralela	De divergencia: Se utiliza para crear caminos alternativos sin evaluar condición alguna. De convergencia: Se utiliza para unir caminos alternativos. Las compuertas esperan todos los flujos que concurren en ellas antes de continuar.	
Datos y artefactos		
Objetos de datos	Provee información acerca de cómo los documentos, datos y otros objetos se utilizan y actualizan durante el proceso.	
Depósito de datos	Provee un mecanismo para que las actividades recuperen o actualicen información almacenada que persistirá más allá del alcance del proceso.	
Grupo	Es un artefacto que provee un mecanismo visual para agrupar elementos de un diagrama de manera informal.	
Anotación	Son mecanismos para que un modelador provea información adicional, al lector de un diagrama.	

Anexo Nº 11
Ficha de indicador de desempeño

PERÚ Ministerio de Defensa	**FICHA DE INDICADOR DE DESEMPEÑO**	**Código:**	FOR–DIDOM-05
		Versión:	1

Proceso	*<Indicar el nombre del proceso>*	**Cód. Proc.**	*<Indicar la codificación del proceso>*
Objetivo del proceso	<Indicar el *Propósito que se espera alcanzar con la ejecución del proceso>*		
Indicador	*<Indicar el nombre del Indicador>*	**Cód. Ind.**	*<Indicar el código de indicador*[20]
		Versión	*<Indicar el número dela Versión del Indicador>*
Finalidad del Indicador	*<Describir la finalidad de la medición>*		
Fórmula	*<Indicar la fórmula de cálculo del indicador>*		
Unidad de Medida	<Indicar la unidad de medida del indicador (%, tiempo, costos, entre otros)>		
Frecuencia	*<Indicar la periodicidad de la medición del indicador (mensual, bimensual, semestral, anual>*		
Oportunidad de Medida	*<Indicar el, momento en el que se reporta el resultado, de acuerdo a la frecuencia>*		
Línea Base	*<Indicar la base de información sobre la que se monitorea y compara la meta establecida, cuando no se cuenta con data anterior>*		
Meta	*<Indicar el resultado cuantificable y medible que se espera lograr>*		
Fuente de Datos	*<Indicar el origen de la información con la que se construye el indicador>*		
Responsable	*<Indicar la unidad de organización responsable de la ejecución del proceso>*		

Revisado por:	**Aprobado por:**
Dirección de Desarrollo Organizacional y Modernización	**Dueño del proceso**
(Firma del Director(a) de la DIDOM)	*(Firma del titular de la unidad de organización quien tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso de último nivel de desagregación, también denominado proceso de nivel n o proceso)*

CONTROL DE CAMBIOS		
Versión	**Sección**	**Descripción del Cambio**

[20] Colocar como código lo siguiente: ***"IND" - "Código del proceso" – "Número correlativo".***

Anexo Nº 12
Reporte de desempeño de los indicadores de procesos

Nº	Órgano	Unidad orgánica	Código	Procedimiento	Indicador	Fórmula	Frecuencia de medición	Línea Base	Meta	Medición	Comentario
	Órgano del Dueño Del Proceso	*Unidad orgánica responsable la medición del indicador*	*Código del proceso*	*Nombre del proceso*	*Nombre del Indicador*	*Fórmula de cálculo del indicador*	*Frecuencia de medición del indicador*	*Base de información sobre la que se monitorea y compara la meta establecida.*	*Resultado cuantificable y medible que se espera lograr*	*Resultado obtenido en el periodo evaluado*	*Descripción narrativa del resultado obtenido en la medición.*

Anexo Nº 13
Matriz de selección de mejoras

Nº	Propuesta de mejora[21]	Criterios de Selección												Puntaje Total
		Tiempo de implementación			Impacto sobre la causa identificada			Requerimiento de recursos			Autonomía del equipo y del dueño del proceso			
		Puntaje	Peso	Subtotal	Puntaje	Peso	Subtotal	Puntaje	Peso	Subtotal	Puntaje	Peso	Subtotal	
			0.2			0.4			0.2			0.2		

Criterios	Valorización		
	1	3	7
Tiempo de implementación	Más de 1 año	De 6 meses a 1 año	Menos de 6 meses
Impacto sobre la causa identificada	Leve	Moderado	Alto
Requerimiento de recursos	Alto	Moderado	Bajo
Autonomía del equipo y del dueño del proceso	Leve	Moderado	Alto

La priorización de las propuestas de mejora está en función al puntaje obtenido al sumar los valores ponderados (Puntaje Total) de cada uno de los criterios. Se priorizan las propuestas de mayor puntaje total.

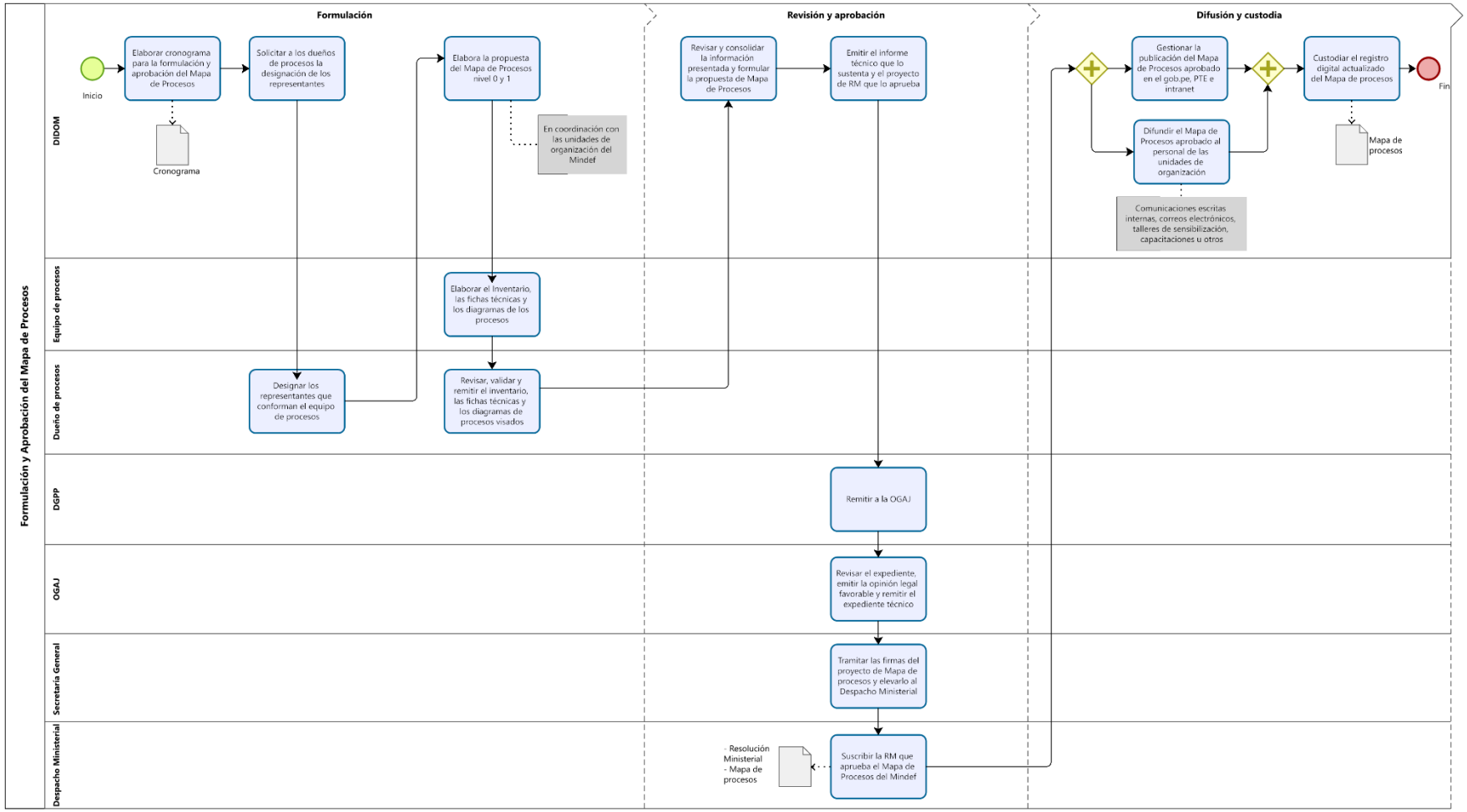
[21] Propuestas de mejora identificadas en el análisis de causa-efecto.

Anexo Nº 14
Cronograma de implementación de mejoras

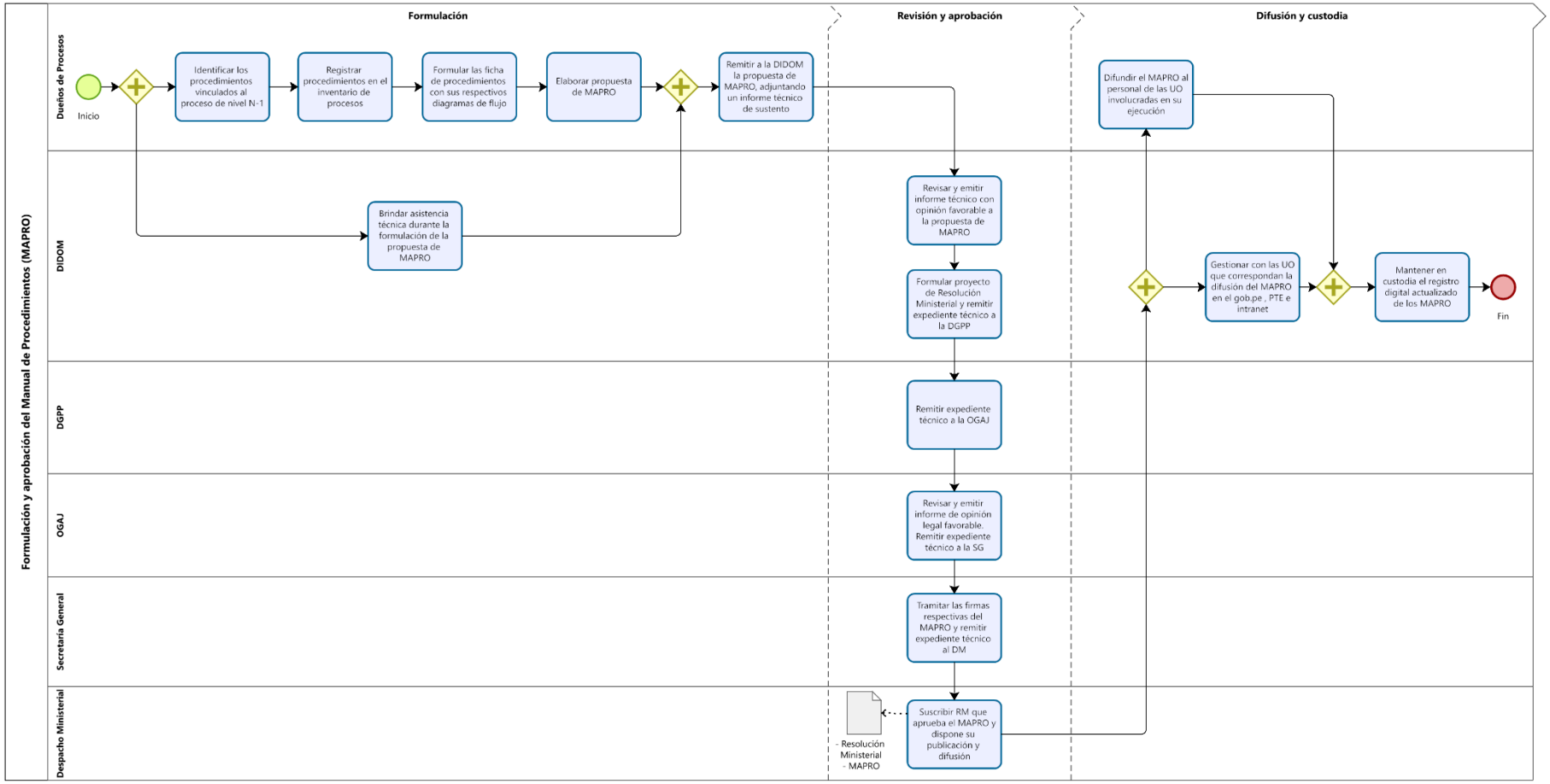
Nº	Código[22]	Proceso[23]	Propuestas de mejora[24]	Órgano/Unidad orgánica responsable[25]	Medio de verificación[26]	Planificación		Cronograma												
						Fecha de inicio	Fecha de fin	Mes 1				Mes 2				Mes 3				…
								1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	…

[22] Código del procedimiento
[23] Nombre del procedimiento
[24] Propuestas de mejora seleccionadas
[25] Unidad de organización responsable de implementar la propuesta de mejora
[26] Documento que evidencia que la propuesta de mejora ha sido implementada.

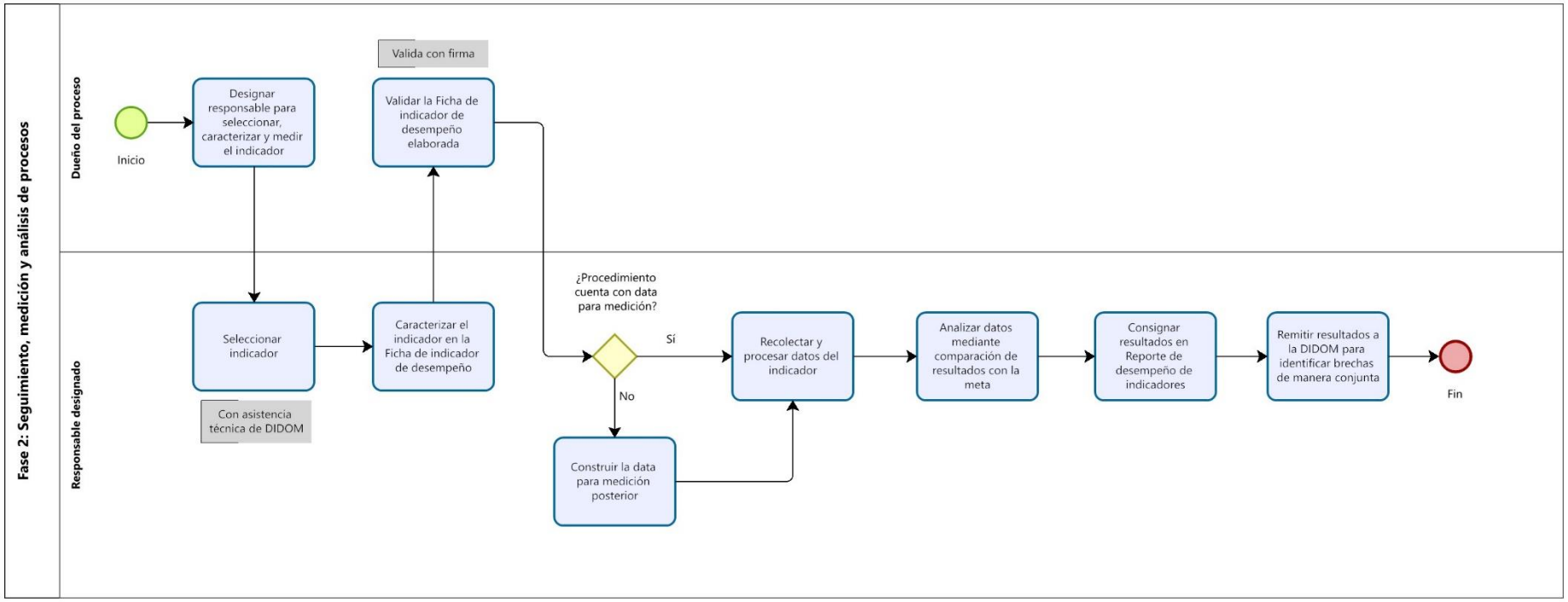
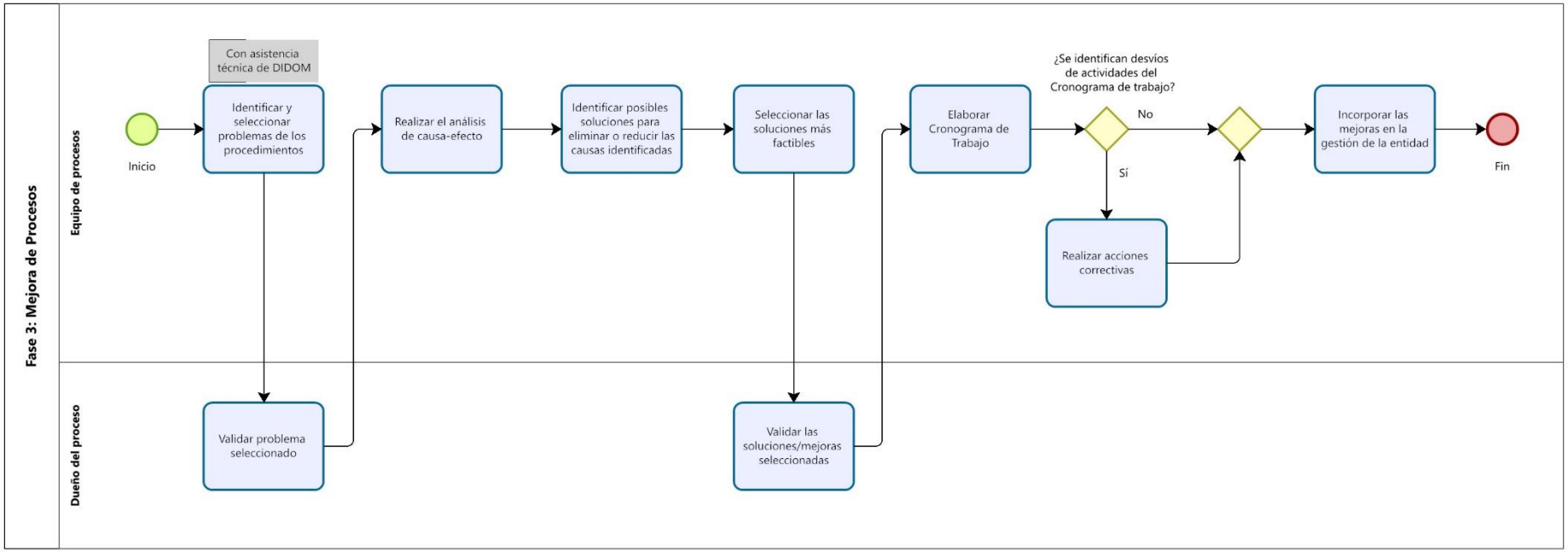
Anexo Nº 15
Diagrama de flujo de la Fase 1: Formulación y aprobación del Mapa de Procesos



Anexo N° 16
Diagrama de Flujo de la Fase 1: Formulación y aprobación del Manual de Procedimiento (MAPRO)



Anexo N° 17
Diagrama de Flujo de la Fase 2: Seguimiento, medición y análisis de procesos



Anexo N° 18
Diagrama de Flujo de la Fase 3: Mejora de procesos