



PERÚ

MINISTERIO DE DEFENSA

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

DIRECTIVA GENERAL N° 00003-2025-MINDEF/VRD/DGPP

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

ROL	NOMBRE Y CARGO	FECHA	FIRMA
<b>Elaborado por:</b>	Lily Ramos Villarreal Directora de la Dirección de Desarrollo Organizacional y Modernización	03/06/2025	
	Juan Enrique Izquierdo Herrera Director General de la Dirección General de Planeamiento y Presupuesto	03/06/2025	
<b>Revisado por:</b>	José Luis Rojas Alcocer Jefe de la Oficina General de Asesoría Jurídica	03/06/2025	

1.0

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

**DIRECTIVA GENERAL (DG) : DG N° 00003-2025-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 y creación de valor público 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: Ministerio de Defensa - OGA y N° 009: Oficina Previsional 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 N° 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 N° 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° 002-2025-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 002-2025-PCM/SGP, Norma

Técnica para la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública.

- 3.10 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<sup>1</sup>

- **Atributo:** Característica del producto que impacta de manera directa en la atención de las necesidades y expectativas de las personas. Pueden ser atributos de calidad que impactan en la satisfacción de las personas; o atributos establecidos por los entes rectores para la solución de un problema público.
- **Actividades:** Es el conjunto articulado de tareas permanentes, continuas, interrelacionadas y secuenciales que consumen los insumos necesarios (recursos humanos, tecnológicos y financieros) para la generación de los productos. El conjunto de actividades interrelacionadas y que agregan valor, conforman un proceso.
- **Bienes:** Son los productos tangibles que responden a las necesidades de las personas y que son entregadas por las entidades públicas, en cumplimiento de sus funciones.
- **Calidad de los productos:** Medida en que los productos cumplen con los atributos con los cuales fueron diseñados con la finalidad de resolver un problema público que atienda las necesidades y expectativas de las personas.
- **Dueño del proceso:** Persona que ocupa el cargo y tiene la responsabilidad del manejo de la unidad de organización que ejecuta un proceso y garantiza que su producto sea ofrecido según las necesidades y expectativas de las personas. Cuando existen varias unidades de organización que ejecutan un mismo proceso, el dueño del proceso es la unidad de organización que tiene a su cargo la materia, o la unidad de

---

<sup>1</sup> Se ha tomado como referencia las definiciones establecidas en el Glosario de Términos de la Norma Técnica N° 002-2025-SGP, “Norma Técnica para la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública”.

organización de la que dependen aquellas que ejecutan el proceso.

- **Gestión por Procesos:** Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo con un enfoque sistémico y transversal, para lograr que las diferentes unidades de organización actúen como un ente unificado, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de las personas y crear valor público.
- **Indicador de Producto o Proceso:** 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. Puede ser indicador de producto, cuando se comparan los atributos ofrecidos a las personas versus los atributos con los cuales se diseñaron, o indicador de proceso, cuando se mide el desempeño del proceso.
- **Mapa de Procesos Institucional:** Es el documento de gestión institucional que se compone del “diagrama del mapa de procesos” y del “inventario de productos y procesos de nivel 0”.
- **Niveles de procesos:** Es la clasificación de los procesos de acuerdo a su desagregación. El nivel 0, también llamado Macroproceso, es el nivel más agregado. Luego se va desagregando en nivel 1, nivel 2 hasta el último nivel n. 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.
- **Problema público:** Es la diferencia entre una situación actual y una situación deseada, propia de las personas o de su entorno, y que representa una necesidad colectiva, una carencia o una insatisfacción identificable directamente o a través de elementos que la exteriorizan, y ante las cuales se busca una solución.
- **Procedimiento:** Es el documento en el que se describen las tareas de un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad.

- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan y que agregan valor, las cuales transforman elementos de entrada en productos.
- **Procesos de apoyo o de soporte:** Son aquellos que proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por la entidad.
- **Procesos estratégicos:** Son aquellos 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, así como aquellos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la entidad.
- **Procesos misionales u operativos:** Son aquellos que se encargan de elaborar los productos (bienes, servicios o regulaciones) previstos por la entidad, por lo que tienen una relación directa con las personas que los reciben.
- **Producto:** Son los bienes, servicios o regulaciones, resultante de un proceso y que es entregado a las personas, a una entidad o a una unidad de organización de la entidad, con el propósito de implementar los objetivos de política pública y crear valor público.
- **Registro:** Documentación, física o virtual, que se genera a partir de las actividades o tareas de un proceso. Son distintas a los productos.
- **Riesgo:** Posibilidad de que ocurra un evento adverso que afecte el logro del objetivo del proceso.
- **Servicios:** son los productos intangibles que responden a las necesidades de las personas y que son entregados por las entidades públicas, en cumplimiento de sus funciones.
- **Tareas:** Es el nivel más desagregado en el que se descomponen las actividades. El conjunto de tareas interrelacionadas y que agregan valor, son descritas en un procedimiento.
- **Unidad de organización:** Conjunto de unidades agrupadas por nivel organizacional al interior de una entidad.

<b>Unidades de organización</b>	<b>Nivel de organización</b>
Órgano	Primer y segundo nivel
Unidad orgánica	Tercer nivel
Subunidad orgánica	Cuarto nivel
Área	Quinto nivel

- **Valor público:** Es el fin que persigue la gestión por procesos y que se crea cuando los productos que generan las entidades públicas atienden las necesidades y expectativas de las personas y optimizan su gestión interna, generando beneficios a la sociedad, y, cuando se optimiza la gestión interna a través del uso más eficiente de los recursos públicos.

#### 4.1.2 Abreviaturas<sup>2</sup>

- **DGPP:** Dirección General de Planeamiento y Presupuesto.
- **DIDOM:** Dirección de Desarrollo Organizacional y Modernización.
- **DIPP:** Dirección de Planeamiento y Presupuesto.
- **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 del ciclo 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° 002-2025-SGP, "Norma Técnica para la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública", la que se desarrolla en las siguientes fases continuas y permanentes:

- Fase 1: Identificación de productos y procesos.
- Fase 2: Implementación de procesos.
- Fase 3: Evaluación de productos y procesos.
- Fase 4: Mejora de productos y procesos.

**4.2.2** La entidad cuenta con los siguientes roles o instancias para la gestión por procesos<sup>3</sup>.

- El Ministro/a de Defensa, como titular de la entidad y máxima autoridad administrativa.
- La Dirección de Desarrollo Organizacional y Modernización, como unidad de organización encargada de la conducción de la implementación de la gestión por procesos.
- Jefes/as y directores/as de las unidades de organización como dueños de los procesos.

**4.2.3** Para la implementación de la gestión por procesos en el MINDEF, la DIDOM puede convocar la conformación de equipos de

---

<sup>2</sup> 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

<sup>3</sup> Se ha tomado como referencia el numeral 5.2 Gobernanza de la gestión por procesos, de la Norma Técnica N° 002-2025-SGP, "Norma Técnica para la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública"

procesos por cada uno de los procesos de nivel 0 a fin de aplicar las disposiciones contenidas en la presente Directiva General. Los equipos de procesos no requieren un dispositivo para su conformación y están compuestos por:

- El dueño del proceso.
- El representante del dueño del proceso.
- Los servidores concededores de los procesos.
- Personal especialista en gestión por procesos de la DIDOM.

## **V. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS**

### **5.1 Fase 1: Identificación de productos y procesos**

#### **5.1.1. Mapa de Procesos Institucional del MINDEF**

##### **5.1.1.1. Formulación**

- a) La DIDOM revisa y analiza el marco normativo institucional y la documentación vigente, e identifica los productos, sean bienes, servicios o regulaciones.
- b) La identificación de los productos, comprende la asignación de sus atributos, lo cual está en función principalmente del problema público, y también de las necesidades y expectativas de las personas a ser atendidas. Los atributos se clasifican de dos formas:
  - Atributos de calidad: Son aquellos que impactan en la satisfacción de las personas.
  - Atributos establecidos por los entes rectores: Son aquellos que establecen los entes rectores cuya prioridad es la de solucionar un problema público, el cual prevalece a las manifestaciones de satisfacción de las personas.
- c) La DIDOM determina los procesos misionales de nivel 0 a partir de la norma de creación del MINDEF, las normas que le encargan funciones sustantivas y los productos previamente identificados. Para ello, puede contar con la participación de la OGAJ, conforme al ámbito de sus competencias.
- d) Con la identificación de los procesos misionales, la DIDOM identifica los procesos estratégicos y de apoyo o soporte de nivel 0, tomando en consideración las interacciones necesarias para el funcionamiento sistémico del MINDEF.
- e) La DIDOM formula el inventario de productos y procesos (Anexo N° 01), que incluye los procesos de nivel 0, clasificados en misionales, estratégicos y de apoyo o soporte. Para la

codificación de los procesos que conforman este inventario, se debe considerar que este debe iniciar con la letra "M" si es un proceso misional, "E" si es estratégico o "S" si es de apoyo o soporte, seguido de la numeración correlativa, según su nivel. La codificación de los procesos de nivel 0 se realizan según el siguiente ejemplo: E01, M01, S01.

- f) La DIDOM, elabora la propuesta del diagrama del Mapa de Procesos Institucional del MINDEF (nivel 0), según lo establecido en el Anexo N° 02, en el cual se aprecia la secuencia e interacción de los procesos de la entidad, identificando los procesos estratégicos, misionales y de apoyo o soporte, necesarios para el cumplimiento de la misión del MINDEF.
- g) La DIDOM formula la propuesta del documento Mapa de Procesos Institucional del MINDEF, según el esquema descrito en el Anexo N° 03.
- h) Una vez culminada la propuesta del Mapa de Procesos Institucional del MINDEF, 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 de sustento.
  - Propuesta de Mapa de Procesos Institucional del MINDEF.
  - Proyecto de Resolución Ministerial.

#### **5.1.1.2. Revisión, aprobación y custodia**

- a) La OGAJ revisa la propuesta de Mapa de Procesos Institucional del MINDEF, según sus competencias, 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.
- b) 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 Institucional del MINDEF y posterior a ello lo eleva a Despacho Ministerial para la suscripción de la Resolución Ministerial que aprueba el referido mapa.
- c) La DIDOM mantiene en custodia el registro digital actualizado del Mapa de Procesos Institucional del MINDEF.

### **5.1.1.3. Actualización**

a) Dentro de las causales para actualización del Mapa de Procesos Institucional del MINDEF, 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 Institucional del MINDEF.
- 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) Para la actualización del Mapa de Procesos Institucional del MINDEF, la DIDOM debe proceder con las mismas disposiciones señaladas en los numerales 5.1.1.1 Formulación y 5.1.1.2 Revisión, aprobación y custodia, de la presente Directiva General.

## **5.1.2. Documentación de los procesos de nivel 1 a más**

### **5.1.2.1. Formulación del inventario de productos y procesos (nivel 1 a más)**

a) Previo a la formulación y aprobación de los documentos de procesos, los dueños de procesos determinan los procesos de nivel 1 hasta el último nivel, a partir de los procesos nivel 0, los cuales son registrados en el inventario de productos y procesos (Anexo N° 01), con la asistencia técnica de la DIDOM.

b) Culminado el inventario de productos y procesos, el dueño del proceso los envía a la DIDOM para su conocimiento y consolidación.

### **5.1.2.2. Formulación de los documentos de procesos**

a) La documentación de los procesos se realiza en aquellos de último nivel y se enmarca en la formulación y aprobación de los siguientes documentos:

- Ficha de producto y procesos.
- Ficha de indicador de producto o proceso.
- Procedimiento.

b) Culminada la elaboración del inventario de procesos de nivel 1 a más se procede con la formulación de los documentos de los procesos:

- **Ficha de producto y proceso:** En este documento se registran y describen los principales elementos identificados en la caracterización de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo o soporte siguiendo el formato establecido en el Anexo N° 04. Además, se elaboran los diagramas de procesos (Anexo N° 05), los cuales forman parte integral de la ficha, en dichos diagramas se representan las actividades del proceso y su interacción, se grafica su secuencia lógica, los roles que intervienen, los elementos de entrada, los productos y las personas que reciben los productos.
  
- **Ficha de indicador de producto o proceso:** En este documento el dueño del proceso determina los indicadores más adecuados (indicadores de proceso y/o indicadores de producto) para evaluar de manera eficiente si el producto o proceso cumple con su finalidad, lo que permite al dueño del proceso tomar decisiones. Esta ficha se elabora de acuerdo a lo establecido en el Anexo N° 06.

Para asegurar la consistencia y sostenibilidad de la medición del indicador, estos deben cumplir con las siguientes características: ser específicos, relevantes, medibles, realizables y temporales.

- **Procedimiento:** Este documento describe las tareas que conforman un proceso; su flujo de información y los roles de las unidades de organización que participan en la ejecución del proceso, se elabora conforme lo establecido en el Anexo N° 07. Además, se debe elaborar el diagrama de flujo del procedimiento (Anexos N° 08 y 09), el cual forma parte integral del mismo.

Se debe elaborar un procedimiento siempre y cuando el proceso involucrado cumpla alguno de los siguientes criterios:

- No se encuentra regulado por un documento normativo interno.
- Es complejo y requiere información técnica para su ejecución, que asegure estándares mínimos de calidad.
- Involucra servidores con competencias diversas.
- Representa una alta carga de trabajo operativa.
- No cuenta con un nivel de automatización.

- Es desarrollado por personal que no cuenta con las competencias técnicas suficientes para ejecutar las actividades siguiendo instrucciones no documentadas del dueño del proceso.
- Es ejecutado por personal con alta rotación.

El desarrollo del procedimiento aplica únicamente a los procesos de último nivel (N); no todos los procesos requieren un procedimiento, y no debe existir más de un procedimiento por proceso.

Cuando el marco normativo que regula un proceso es claro y detallado, no es necesario desarrollar un procedimiento. Sin embargo, si el marco es amplio y permite regular el proceso a más detalle de acuerdo a la naturaleza de la entidad, se sugiere elegir el procedimiento antes que otro documento normativo interno.

c) Culminada la elaboración de los documentos de procesos, el dueño del proceso los remite a la DIDOM debidamente firmados por el servidor que los elaboró, para su revisión, adjuntando el informe de sustento, el cual debe contener como mínimo lo siguiente:

- La competencia del dueño del proceso para elaborar la documentación (fichas de producto y proceso, fichas de indicadores de producto o proceso).
- Su alineamiento con el Mapa de Procesos Institucional del MINDEF.

### **5.1.2.3. Revisión, aprobación y custodia de los documentos de procesos**

a) Recibida la propuesta de los documentos de procesos, y de considerarla conforme, la DIDOM emite un informe con opinión favorable, los suscribe y los remite a la DGPP.

b) La DGPP remite el expediente al dueño del proceso, el cual contiene el informe técnico y la propuesta de la documentación de procesos.

c) Con la opinión técnica favorable de la DIDOM, el dueño del proceso suscribe los documentos de procesos en señal de aprobación.

d) El dueño de procesos remite los documentos de procesos aprobados a la DIDOM, así como sus versiones editables, para su custodia en el marco de sus competencias.

e) La DIDOM consolida y custodia la documentación de procesos aprobada (fichas de producto y proceso, fichas de indicadores de producto o proceso) y el inventario de productos y procesos. Además, se encarga de mantener actualizado y en custodia el registro y control de la documentación de procesos (Anexo N° 10).

#### **5.1.2.4. Actualización de los documentos de procesos**

a) El dueño del proceso revisa la documentación de los procesos a su cargo, al menos una vez al año, con el objetivo de evaluar su actualización. Durante la revisión, se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- Reorganización o reestructuración del MINDEF que afecte a los procesos.
- Actualización o modificación de normas relacionadas con los procesos.
- Cambios tecnológicos o de sistemas que afecten los procesos.
- 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 de la documentación de los procesos que corresponda.

c) Para la actualización de la documentación de los procesos se procede con lo dispuesto en el numeral 5.1.2.1 Formulación de los documentos de procesos y 5.1.2.2. Revisión, aprobación y custodia de los documentos de procesos, de la presente Directiva General.

d) En el caso de la eliminación de un proceso, el dueño del mismo remite a la DIDOM un informe que lo sustenta para las acciones pertinentes. Cabe precisar que los procedimientos vinculados al proceso eliminado serán, por defecto, también eliminados.

## **5.2. Fase 2: Implementación de procesos**

### **5.2.1. Difusión de la documentación de procesos**

a) La DIDOM gestiona la publicación del Mapa de Procesos Institucional del MINDEF aprobado en la Plataforma Digital Única del Estado Peruano (gob.pe) y en el Portal de Transparencia Estándar (PTE) e intranet.

- b) Asimismo, la DIDOM difunde el Mapa de Procesos Institucional del MINDEF aprobado al personal de las unidades de organización, en los portales web del MINDEF, comunicaciones escritas internas, correos electrónicos, talleres de sensibilización, capacitaciones u otros medios.
- c) El dueño del proceso gestiona la difusión de los documentos aprobados (fichas de producto y proceso, fichas de indicadores de producto o proceso) en la Plataforma Digital Única del Estado Peruano (gob.pe), el Portal de Transparencia Estándar (PTE) e intranet.
- d) En relación a los documentos de procesos (fichas de producto y proceso, fichas de indicadores de producto o proceso y procedimientos), el dueño del proceso en coordinación con la DIDOM gestiona su difusión mediante comunicaciones escritas internas, correo electrónico, charlas de sensibilización, entre otros, para lo cual puede apoyarse con la Oficina General de Prensa, Protocolo y Relaciones Públicas del MINDEF, en el marco de sus competencias.

### **5.2.2. Ejecución de los procesos**

- a) El dueño del proceso conduce la ejecución de las actividades del proceso conforme a lo establecido en su documentación. Por su parte, los servidores que participan en el proceso generan los registros correspondientes y registran y notifican al dueño del proceso las oportunidades de mejora que identifiquen, para que sean evaluadas y consideradas en la fase de mejora de productos y procesos.

## **5.3. Fase 3: Evaluación de productos y procesos**

### **5.3.1 Medición de productos y procesos**

- a) Los procesos deben ser monitoreados de forma continua a través de indicadores de producto y proceso. Esto facilita la identificación de oportunidades de mejora en los productos y procesos, la toma de decisiones de manera oportuna y encaminar a la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- b) 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.
- c) El dueño del proceso, mediante documento formal, debe designar a los responsables de la recopilación de información y medición de los indicadores de los procesos a su cargo. Estos representantes, dependiendo de la frecuencia de medición consignada en la ficha

de indicador de producto y proceso se encargan de recolectar y procesar los datos del indicador, los resultados de los indicadores los consignan en el "Reporte de desempeño de los indicadores de procesos" (Anexo N° 11).

- d) 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.
- e) El dueño del proceso remite el "Reporte de desempeño de los indicadores de productos y procesos" a la DIDOM de acuerdo con la frecuencia de medición establecida en la Ficha de indicador de producto o proceso. Además, remite una copia de este reporte a la DIPP del MINDEF para fines de seguimiento y evaluación en el marco del sistema de planeamiento estratégico.
- f) Anualmente el dueño del proceso revisa y actualiza la meta del indicador, en caso corresponda; para lo cual procede con lo señalado en el numeral 5.1.2.4. Actualización de los documentos de procesos.

### **5.3.2 Análisis de productos y procesos**

- a) El responsable designado por el dueño del proceso realiza, de manera continua, el análisis de productos y procesos en coordinación y asistencia técnica de la DIDOM. Para ello, se compara los resultados obtenidos de la medición de productos y procesos misionales contra los atributos o metas definidas en la ficha de indicador de producto o proceso. Este análisis permite identificar las brechas de cumplimiento de las metas y oportunidades de mejora que permitan generar y entregar productos que atiendan las necesidades y expectativas de las personas.
- b) Durante el análisis de productos y procesos, el dueño del proceso evalúa la eficacia de los indicadores de productos y procesos, pudiendo reformularlos si se verifica que no cumple con su objetivo o no contribuye a medir los logros esperados, para lo cual procede con lo señalado en el apartado 5.1.2.5. Actualización de los documentos de procesos.

## **5.4 Fase 4: Mejora de productos y procesos**

### **5.4.1 Identificar oportunidades de mejora**

- a) En base al análisis de productos y procesos, el representante del dueño del proceso, en coordinación con la DIDOM, identifica y selecciona problemas, brechas u oportunidades de mejora que permitan generar y entregar productos que atiendan las

necesidades y expectativas de las personas. Estos problemas pueden estar relacionados al desempeño de los procesos (uso de recursos, tasa de productos no conformes y evaluación de riesgos), a los atributos de calidad de los productos (nivel de satisfacción, cumplimiento de plazos, reclamos) o a los atributos establecidos por los entes rectores (índice e indicadores de cierre de brechas).

- b) Los problemas seleccionados deben priorizarse de acuerdo con las siguientes reglas:
- Estar vinculados a los procesos misionales de la entidad.
  - Presentar una alta demanda e impacto en las necesidades y expectativas de las personas.
  - No estar en proceso ni en curso dentro de algún proyecto de mejora.
- c) La oportunidad de mejora priorizada es validada con el dueño del proceso a fin de determinar e implementar las mejoras de productos o procesos.

#### **5.4.2 Determinar mejoras de productos o procesos**

- a) El representante del dueño del proceso, en coordinación con la DIDOM, analiza los productos o procesos misionales de acuerdo a su caracterización establecida en la Ficha de producto y proceso y a los resultados generados de la Ficha de indicador de producto o proceso, con la intención de determinar las propuestas de mejoras que coadyuven al cierre de brechas de las necesidades y expectativas de las personas. Para ello se puede utilizar diferentes herramientas como: lluvia de ideas, Mapa de flujo de valor, Diagrama de Pareto, técnica de los 5 ¿por qué?, Gráficos de Control, Histogramas, Diagrama de Causa – Efecto, entre otros.
- b) Para una mayor probabilidad de éxito en la mejora de procesos, el dueño de procesos, con la asistencia técnica de la DIDOM, 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. Para ello, se puede utilizar el Anexo N° 12 Matriz de selección y priorización de mejoras.
- c) La mejora seleccionada es validada por el dueño del proceso, quien, en coordinación con la DIDOM, debe garantizar que se encuentre alineada con los objetivos institucionales del MINDEF.

#### **5.4.3 Implementación de mejoras de productos o procesos**

- a) El dueño del proceso elabora un cronograma de desarrollo e implementación de las mejoras (Anexo N° 13), considerando la verificación del avance de las tareas asignadas a los involucrados en la mejora y los responsables de la ejecución de las mismas.

- b) La implementación y el seguimiento de las mejoras de productos o procesos seleccionadas, está a cargo del dueño del proceso. Respecto a la implementación de mejoras esta implica la adecuación (rediseño, innovación o modificación) de los productos o de los procesos, con el fin de atender de mejor forma las necesidades y expectativas de las personas y contribuir al cierre de brechas.
- c) 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.
- d) 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 la documentación de productos y procesos.
  - Actualizando la planificación organizacional.
  - Asignando recursos de acuerdo con las nuevas necesidades.
  - Actualizando instrumentos de gestión organizacional, de corresponder.
  - Capacitando a los involucrados en el proceso mejorado.
- e) En caso que las mejoras conlleven a cambios en la ejecución de los procesos, se debe actualizar la documentación de los mismos y medir su eficacia a través de indicadores.

## **VI. RESPONSABILIDADES**

- 6.1** El/la Ministro/a, como titular del MINDEF, brinda su compromiso y garantiza la implementación de la gestión por procesos en la entidad. Asimismo, adopta decisiones en base a los resultados de la gestión por procesos.
- 6.2** El/la Ministro/a, como máxima autoridad administrativa en el MINDEF es el representante de la Alta Dirección del MINDEF y aprueba el Mapa de Procesos Institucional. Asimismo, supervisa la gestión por procesos en la entidad.
- 6.3** 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.

**6.4** La DIDOM en el marco de sus competencias, conduce la implementación de la gestión por procesos para lo cual tiene las siguientes responsabilidades:

- Propone el Mapa de Procesos Institucional para su aprobación.
- Emite opinión técnica en los aspectos que regula la presente Directiva General y previo a la aprobación de la documentación de gestión por procesos.
- Brinda asistencia técnica a las unidades de organización en el diseño, implementación y mejora de productos y procesos, así como establece indicadores e identificación de riesgos.
- Promueve el uso de herramientas de mejora continua y de plataformas o aplicativos tecnológicos en los procesos a nivel institucional.
- Archiva y custodia la documentación de los procesos aprobada.
- Resolver todas las situaciones no previstas en la presente Directiva General respecto a la aplicación de la normativa técnica.

**6.5** Los dueños del proceso tienen las siguientes responsabilidades:

- Diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo.
- Establecer los indicadores de los productos y procesos e identificar sus riesgos.
- Facilitar la disponibilidad de recursos para la ejecución de los procesos a su cargo.
- Adoptar herramientas tecnológicas que soporten la ejecución de sus procesos.
- Revisar y aprobar la documentación de los procesos a su cargo.
- Revisar periódicamente la documentación del proceso aprobada y gestionar su actualización.
- Resolver los casos de controversia que se puedan generar dentro de sus propios procesos.

**6.6** La DIPP del MINDEF recibe el resultado de la medición de los productos o procesos, para fines de seguimiento y evaluación en el marco del sistema administrativo de planeamiento estratégico.

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

## **VII. ANEXOS**

**7.1** Anexo N° 01: Inventario de productos y procesos.

**7.2** Anexo N° 02: Diagrama del Mapa de Procesos Institucional del MINDEF.

**7.3** Anexo N° 03: Estructura del Mapa de Procesos Institucional del MINDEF.

**7.4** Anexo N° 04: Fichas de productos y procesos.

- 7.5** Anexo N° 05: Diagrama de procesos.
- 7.6** Anexo N° 06: Ficha de indicador de producto o proceso.
- 7.7** Anexo N° 07: Formato de procedimiento.
- 7.8** Anexo N° 08: Modelo de diagrama de flujo del procedimiento.
- 7.9** Anexo N° 09: Simbología mínima para diseñar el diagrama de flujo del procedimiento.
- 7.10** Anexo N° 10: Registro y control de la documentación de procesos.
- 7.11** Anexo N° 11: Reporte de desempeño de indicadores de productos y procesos
- 7.12** Anexo N° 12: Matriz de selección y priorización de mejoras.
- 7.13** Anexo N° 13: Cronograma de implementación de mejoras.
- 7.14** Anexo N° 14: Diagrama de flujo de la fase 1: Identificación de productos y procesos (Formulación y aprobación del Mapa de Procesos Institucional del MINDEF).
- 7.15** Anexo N° 15: Diagrama de flujo de la fase 1: Identificación de productos y procesos (Formulación y aprobación de la documentación de procesos).
- 7.16** Anexo N° 16: Diagrama de Flujo de la fase 3: Evaluación de productos y procesos.
- 7.17** Anexo N° 17: Diagrama de Flujo de la fase 4: Mejora de productos y procesos.

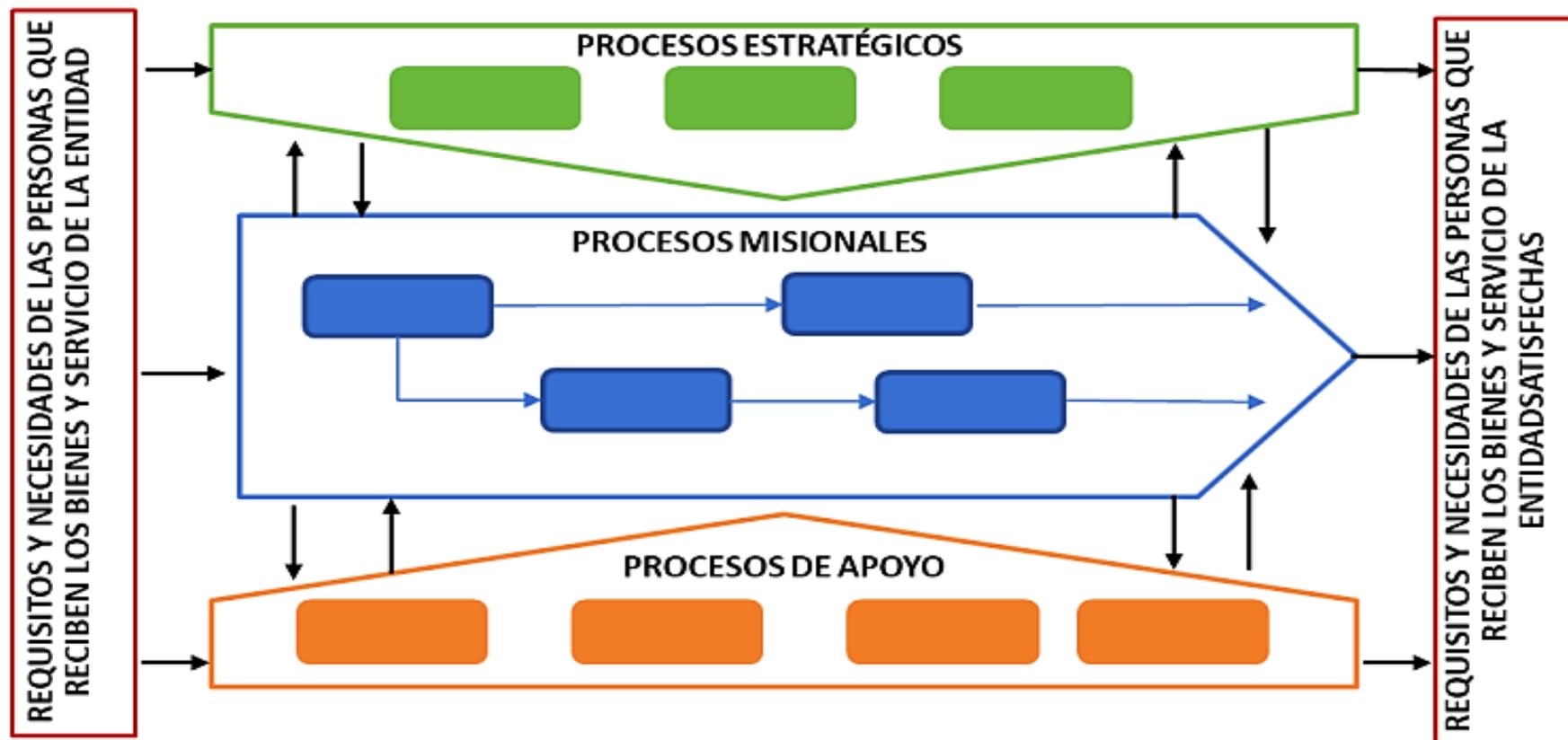
**Anexo N° 01**  
**Inventario de productos y procesos**

<b>N°</b>	<b>Producto del Proceso</b>	<b>Código del proceso nivel n<sup>4</sup></b>	<b>Proceso nivel n</b>	<b>Dueño del proceso nivel n</b>
1	<p><i>Nombre del producto del proceso y que se sustenta en el marco normativo que lo habilita.</i></p> <p><i>Los productos se redactan de forma clara y simple, regularmente es un sustantivo.</i></p>	<p><i>Todos los procesos identificados en el inventario de productos y procesos tienen una codificación, la cual se realiza de la siguiente manera:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>– El código del proceso debe iniciar con la letra “M” si es un proceso misional, “E” si es estratégico o “S” si es de apoyo o soporte, seguido de la numeración correlativa, según su nivel</i></li> <li><i>– La codificación se realiza con números correlativos. El primer número para el nivel 0, el segundo para el nivel 1, y así consecutivamente hasta el último nivel.</i></li> </ul> <p><i>Por ejemplo:</i>  <i>M01 para nivel 0</i>  <i>M01.02 para nivel 1</i>  <i>M01.02.04 para nivel 2</i></p>	<i>Nombre del proceso</i>	<i>Dueño del proceso</i>
2				
...				
n				

<sup>4</sup> Colocar el nivel al que corresponde el inventario, tomar en cuenta lo siguiente:

- Para el Mapa de procesos institucional del MINDEF se elabora el inventario de productos y procesos sólo con el nivel 0.
- Posteriormente, se elabora un inventario de productos y procesos para determinar los demás procesos de la entidad (nivel 0, nivel 1 a más). Tomar en consideración que para ambos inventarios se utiliza el mismo formato.

Anexo N° 02  
 Diagrama del Mapa de Procesos Institucional del MINDEF <sup>5</sup>



<sup>5</sup> Este diagrama debe contener los procesos nivel 0 del MINDEF. Las flechas representan la interacción que existe entre los procesos. Los colores del Diagrama del mapa de procesos institucional son referenciales.

**Anexo N° 03**  
**Esquema del Mapa de Procesos Institucional del MINDEF**

**Contenido**

**Carátula**

*Indicar "Mapa de Procesos Institucional del Ministerio de Defensa", logo institucional, unidad de organización que lo elaboró (Dirección de Desarrollo Organizacional y Modernización), mes y año de aprobación y versión (número arábigos de dos dígitos).*

**Hoja de control de cambios**

*Indicar la versión; sección; si es una adición (A), eliminación(E) o modificación (M); texto modificado y la justificación técnica legal del cambio.*

**1. Introducción**

*Colocar la introducción de la elaboración del Mapa de Procesos Institucional 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 normativa**

*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.*

**6. Inventario de productos y procesos Nivel 0**

*Incorporar el inventario del proceso de nivel 0, de acuerdo con lo establecido en el Anexo N°01.*

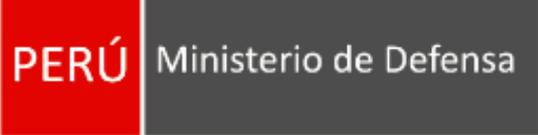
**7. Diagrama del Mapa de Procesos Institucional del MINDEF Nivel 0**

*Colocar el diagrama de interrelación de procesos de nivel 0, de acuerdo con lo establecido en el Anexo N° 02.*

**8. Descripción de los procesos**

*Colocar una breve descripción de cada uno de los procesos nivel 0 de la entidad, se debe incluir el nombre y objetivo de estos.*

**Anexo N° 04**  
**Ficha de producto y proceso**



**PROCESO**  
**<código> <Nombre>**

**Versión XX**

<b>Etapa</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
Elaborado por:	<i>Nombre del servidor que elabora el documento</i>		
Revisado por:	<i>Nombre de el/la Director(a) de la Dirección de Desarrollo Organizacional y Modernización</i>		
Aprobado por:	<i>Nombre del dueño del proceso</i>		

FICHA DE PRODUCTO Y PROCESO <sup>6</sup>			
<b>Código del proceso</b>	<i>Código del proceso</i>	<b>Tipo de proceso</b>	<i>Misional, estratégico o de soporte</i>
<b>Nombre del proceso</b>	<i>Nombre del proceso.</i>		
<b>Dueño del proceso</b>	<i>Unidad de organización con responsabilidad y autoridad definida por sus funciones que le permita diseñar, implementar, controlar y mejorar el proceso.</i>		

#### Objetivo del proceso

*Fin último que se pretende alcanzar con la ejecución del proceso, ¿por qué el proceso agrega valor? Debe guardar coherencia con el nombre del proceso.*

#### Objetivo estratégico

*Objetivo estratégico, acción estratégica u actividad operativa establecidos en los instrumentos de planeamiento, al cual se vinculan.*

#### Base normativa

*Citar los documentos normativos vigentes que regulen y tengan relación directa con el proceso.*

#### Siglas y Definiciones

##### Siglas

1.

##### Definiciones

1.

#### Descripción del Proceso

<b>Proveedor de elemento de entrada</b>	<b>Elemento de entrada</b>	<b>Producto</b>	<b>Receptor del producto</b>
<i>- Provee los elementos de entrada, puede ser una persona, grupo de personas, organización u otro proceso.</i>	<i>- Necesidades y expectativas de las personas que requiere ser atendidas por productos. Pueden ser tangibles (expedientes, formularios, escritos, reclamos, otros) o intangibles (información, normas, otros). - Pueden ser productos de otros procesos.</i>	<i>- Resultado(s) de un proceso, entendido como los bienes, servicios y regulaciones que recibe una persona y que deben contar con los requisitos necesarios para satisfacer sus necesidades y expectativas.</i>	<i>- Receptor final del producto, pudiendo ser una persona, grupo de personas, organización, otro proceso. También se denominan usuarios, beneficiarios, clientes o administrados.</i>

<b>Riesgos</b>	<i>Situaciones que pueden generar desvíos en el cumplimiento de los objetivos del proceso para la entrega de productos. <b>Considerar este campo en la ficha de producto y proceso de último nivel.</b></i>
----------------	---

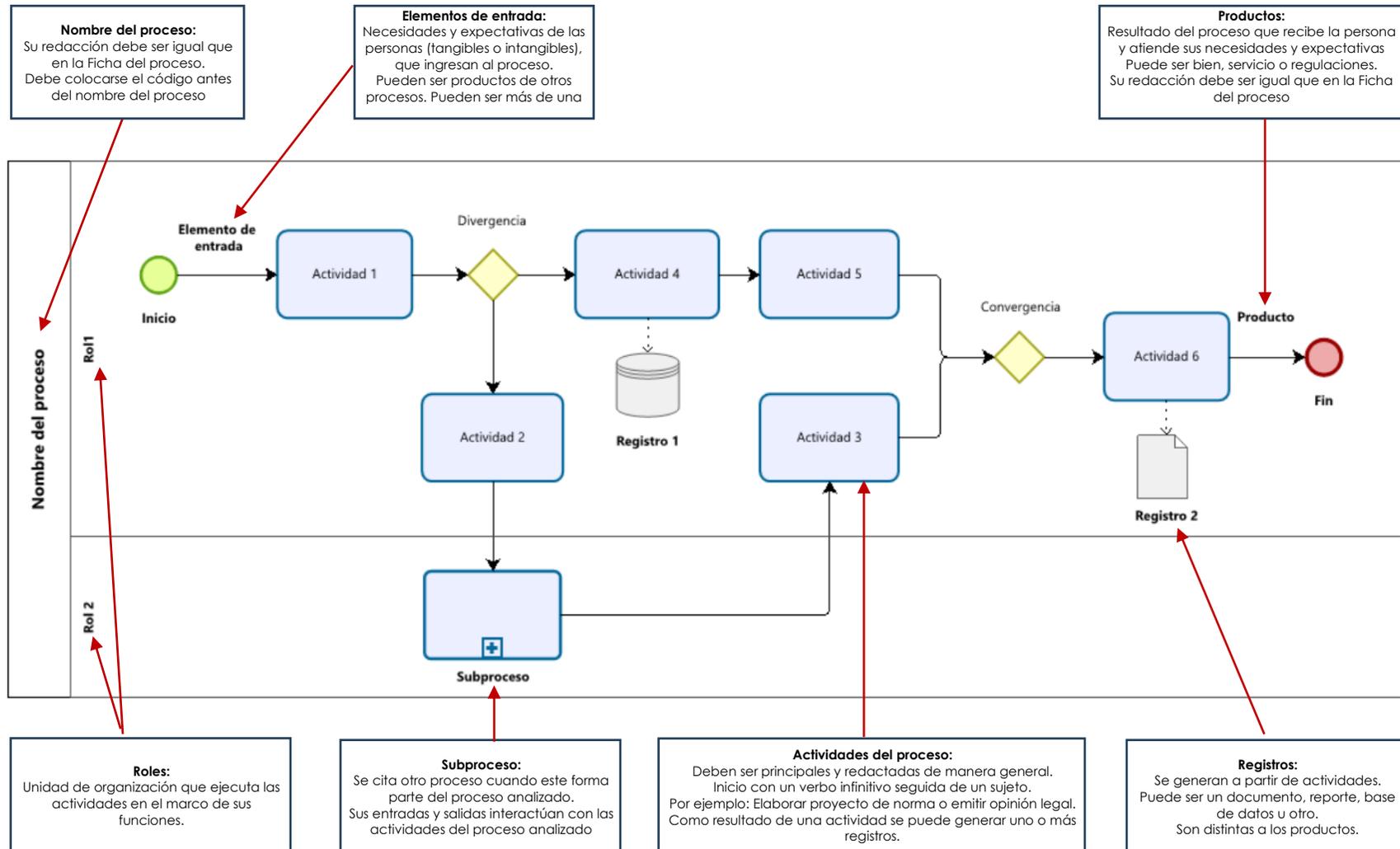
<b>Registros</b>	<i>Documentación que se genera a partir de las actividades o tareas de un proceso. Son distintas a los productos. Por ejemplo: informe, reporte, acta. <b>Considerar este campo en la ficha de producto y proceso de último nivel.</b></i>
------------------	--

#### Actividades del proceso

*Colocar el diagrama del proceso que representa de forma gráfica la identificación, secuencia e interacción de las actividades del proceso, y sus elementos, así como los registros que se generan.*

<sup>6</sup> El tipo de letra de la ficha de producto y proceso es Calibri, tamaño 10.

## Anexo N° 05 Diagrama de procesos



Anexo N° 06  
Ficha de indicador de producto o proceso



**INDICADOR DE (PRODUCTO O PROCESO):**

<código> <Nombre de proceso>

Versión 01

Etapa	Responsable	Cargo	Firma
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

FICHA DE INDICADOR DE (PRODUCTO O PROCESO) <sup>7</sup>					
<b>Proceso</b>	<i>Código y Nombre del proceso. Igual que en la Ficha del producto y proceso.</i>				
<b>Producto</b>	<i>Nombre del producto. Igual que en el Inventario de Productos y Procesos.</i>				
<b>Nombre del indicador</b>	<i>Enunciado preciso y auto explicativo vinculado con el producto o el proceso. Debe señalar ¿Cómo?, ¿Sobre quién? y ¿Qué? se desea medir.</i>	<b>Tipo</b>	<i>De producto o de proceso.</i>		
<b>Justificación</b>	<i>Descripción de la razón para elegir el indicador como el más adecuado, señalando por qué es relevante, factible de medir y específico para asegurar la calidad del producto o el objetivo del proceso, que atienda las necesidades y expectativas de las personas.</i>				
<b>Responsable</b>	<i>Dueño de proceso, responsable de recabar, reportar y analizar el indicador.</i>				
<b>Método de cálculo</b>	<i>Fórmula de cálculo del indicador y las especificaciones técnicas, que comprende la definición de las variables utilizadas en la fórmula de cálculo y los criterios necesarios para su entendimiento.</i>				
<b>Sentido esperado</b>	<i>Ascendente, descendente, no definido</i>	<b>Unidad de medida</b>	<i>tiempo, costo, %, etc</i>	<b>Frecuencia</b>	<i>mensual, trimestral, anual, etc</i>
<b>Fuente de datos</b>	<i>Origen de la información del indicador</i>				
	<b>Línea de base</b>	<b>Logros esperados</b>			
<b>Año</b>	<i>[año base]</i>	<i>[año 1]</i>			<i>[año n]</i>
<b>Valor</b>					

CONTROL DE CAMBIOS				
<b>Versión</b>	<b>Sección</b>	<b>Adición (A) /Eliminación (E)/ Modificación (M)</b>	<b>Texto modificado</b>	<b>Justificación técnica o legal</b>
<i>Ejemplo: V1</i>	<i>Ejemplo: Logros esperados</i>	<i>Ejemplo: M</i>	<i>Ejemplo: 90%</i>	<i>Ejemplo: Producto de la mejora del proceso</i>

**Nota:** Esta ficha debe vincularse con los objetivos estratégicos de la entidad, siendo recomendable que sea la misma ficha de indicador elaborada en los documentos del planeamiento estratégico, a fin de integrar, facilitar su medición y evitar duplicidad.

<sup>7</sup> El tipo de letra de la ficha de producto y proceso es Calibri, tamaño 10.

Anexo N° 07  
Formato de procedimiento



**PROCEDIMIENTO:**  
**<código> <Nombre>**

**Versión XX**

<b>Etapa</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
Elaborado por:	<i>Nombre del servidor que elabora el documento</i>		
Revisado por:	<i>Nombre del Director(a) de la Dirección de Desarrollo Organizacional y Modernización</i>		
Aprobado por:	<i>Nombre del dueño del proceso</i>		

Procedimiento <sup>8</sup>			
<b>Código</b>	<i>Código del proceso que se está procedimentando.</i>	<b>Versión</b>	<i>Versión del documento</i>
<b>Nombre del Proceso</b>	<i>Nombre del proceso que se está procedimentando. El mismo nombre que se menciona en la Ficha del producto y proceso. Dese ser reducido y expresa el producto que se pretende obtener (verbo + sustantivo + característica).</i>		
<b>Alcance</b>	<i>Señalar la tarea con el cual inicia y finaliza el procedimiento.</i>		

Siglas y definiciones
<b>Siglas:</b> 1. <b>Definiciones</b> 1.

Tareas			
N°	Descripción de la tarea	Unidad de organización	Responsable
1.	<i>Conjunto de acciones que, integradas entre sí, agregan valor al proceso. Se redactan con verbos infinitivos, puede señalarse su relación con otras actividades, y toma de decisiones</i>	<i>Señalar las siglas de la unidad de organización a cargo de la tarea. La unidad de organización debe ser la misma identificada en el diagrama del proceso.</i>	<i>Cargo de quien realiza la tarea y su unidad de organización.</i>
2.			
3.			
Fin del procedimiento			

Formatos y Anexos	
<b>Formato</b>	<i>Formatos utilizados en el procedimiento, de corresponder.</i>
<b>Anexo</b>	<i>Anexos utilizados en el procedimiento, de corresponder.</i>

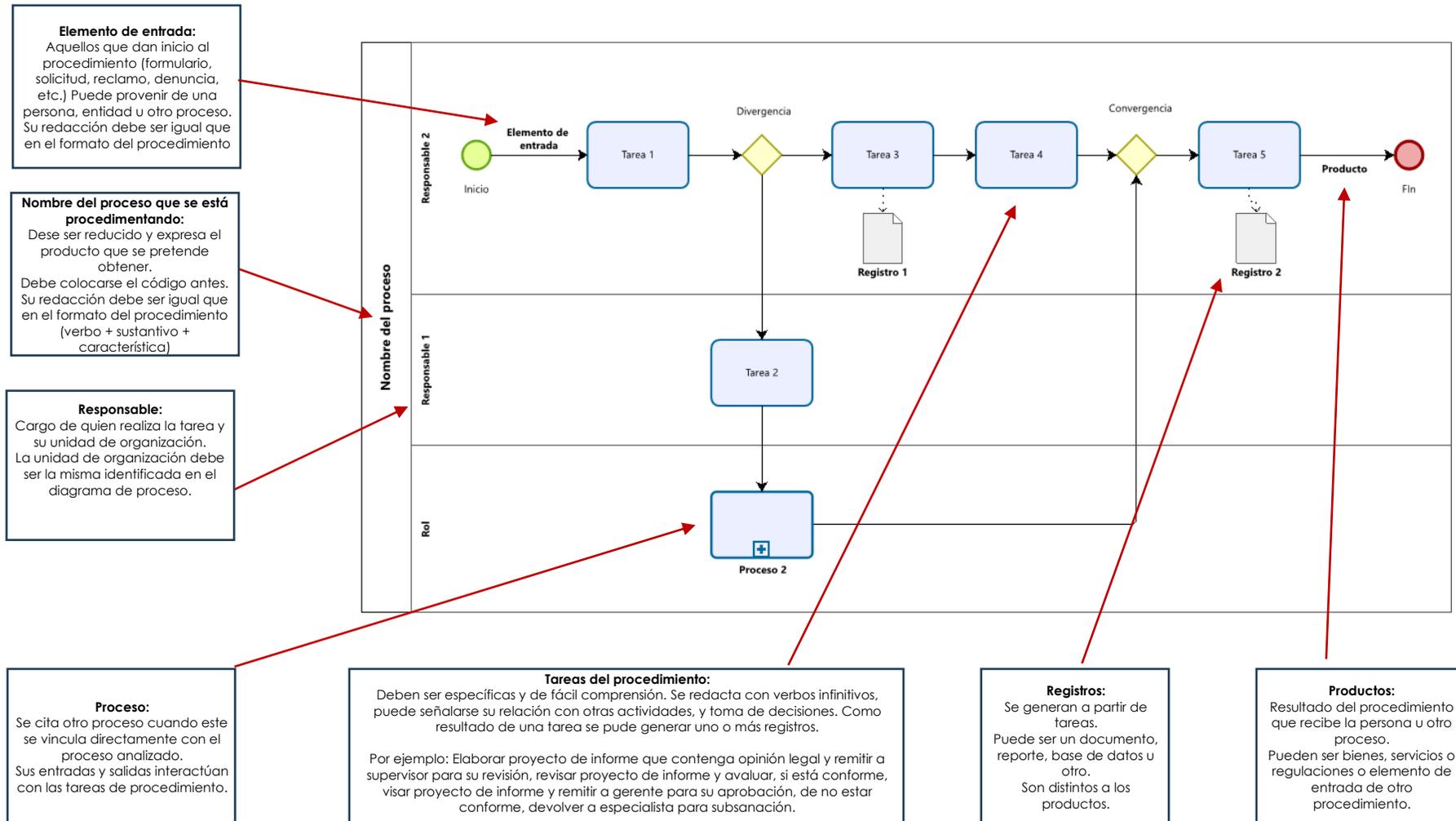
Diagrama de flujo del procedimiento
<i>Colocar el diagrama de flujo del procedimiento. Para su elaboración debe tenerse en cuenta los Anexos N° 08 y 09.</i>

CONTROL DE CAMBIOS				
Versión	Sección	Adición (A) /Eliminación (E)/ Modificación (M)	Texto modificado	Justificación técnica o legal
<i>Ejemplo: V1</i>	<i>Ejemplo: Siglas y definiciones</i>	<i>Ejemplo: E</i>	<i>Ejemplo: <del>Registro: Documentación, física o virtual, que se genera a partir de las actividades o tareas de un proceso. Son distintas a los productos.</del></i>	<i>Ejemplo: Actualización de normativa</i>

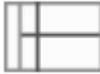
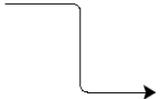
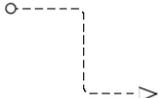
**Nota:** El procedimiento no debe contener información distinta a la Ficha del producto y proceso del cual se depende, a excepción de la descripción de las tareas, las cuales son la desagregación más específica de las actividades del proceso. No puede haber más de un procedimiento por proceso.

<sup>8</sup> El tipo de letra de la ficha de producto y proceso es Calibri, tamaño 10.

## Anexo N° 08 Modelo de diagrama de flujo del procedimiento



**Anexo N° 09**  
**Simbología mínima para diseñar el diagrama de flujo de procedimiento**

Elemento	Descripción	Notación
<b>Carriles (Swim lanes)</b>		
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.	
<b>Procesos</b>		
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.	
<b>Conectores</b>		
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.	
<b>Eventos de inicio y de finalización</b>		
Evento de inicio simple	Indica dónde se inicia un proceso. No tiene algún comportamiento particular.	
Evento de finalización simple	Indica que el flujo finaliza.	

Elemento	Descripción	Notación
<b>Eventos intermedios</b>		
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.	
<b>Compuertas</b>		
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.	
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.	

Elemento	Descripción	Notación
<b>Datos y artefactos</b>		
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 N° 11

Reporte de desempeño de los indicadores de productos y procesos

N°	Órgano	Unidad orgánica	Código	Proceso	Indicador	Frecuencia de medición	Meta/ Logro esperado	Año												Comentarios	
								ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC		
	Órgano del Dueño Del Proceso	Unidad orgánica responsable la medición del indicador	Código del proceso	Nombre del proceso	Nombre del Indicador	Frecuencia de medición del indicador	Resultado cuantificable y medible que se espera lograr	Resultado obtenido	Descripción narrativa del resultado obtenido en la medición												

**Anexo N° 12**  
**Matriz de selección y priorización de mejoras**

N°	Propuesta de mejora <sup>9</sup>	Criterios de Selección															Puntaje Total
		Disponibilidad de recursos			Apoyo de la Alta Dirección			Autonomía del dueño del proceso			Tiempo que tomará su desarrollo			Sostenibilidad y escalabilidad			
		Puntaje	Peso	Subtotal	Puntaje	Peso	Subtotal	Puntaje	Peso	Subtotal	Puntaje	Peso	Subtotal	Puntaje	Peso	Subtotal	

Criterios	Puntaje		
	1	3	7
Disponibilidad de recursos	Bajo	Moderado	Alto
Apoyo de la Alta Dirección	Leve	Moderado	Alto
Autonomía del dueño del proceso	Leve	Moderado	Alto
Tiempo que tomará su desarrollo	Más de 1 año	De 6 meses a 1 año	Menos de 6 meses
Sostenibilidad y escalabilidad	Leve	Moderado	Alto

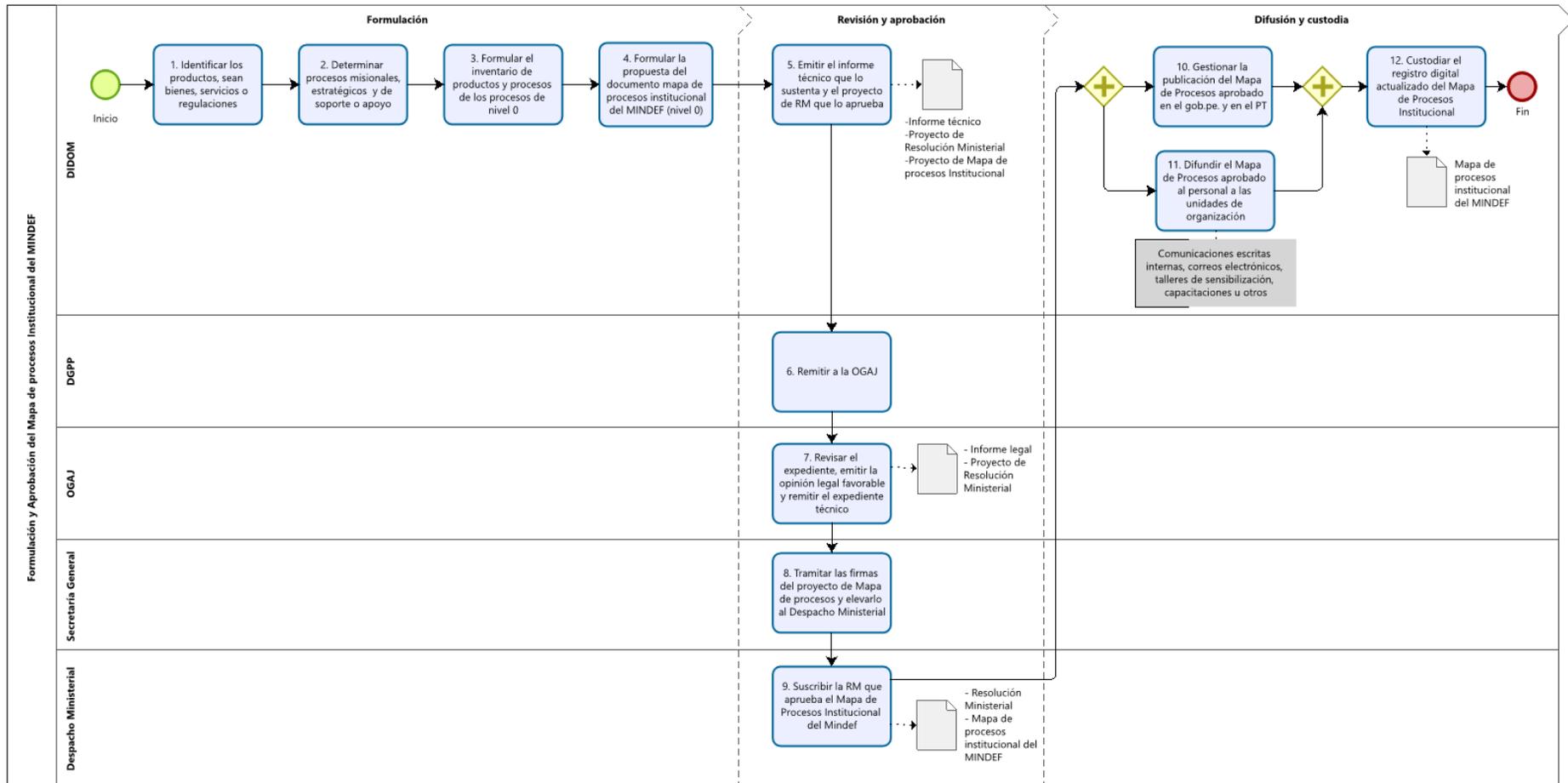
**Nota:** La priorización de las propuestas de mejora está en función al puntaje obtenido al sumar los valores ponderados (Puntaje Total) de cada uno de los criterios. Se priorizan las propuestas de mayor puntaje total.

<sup>9</sup> Propuestas de mejora identificadas.



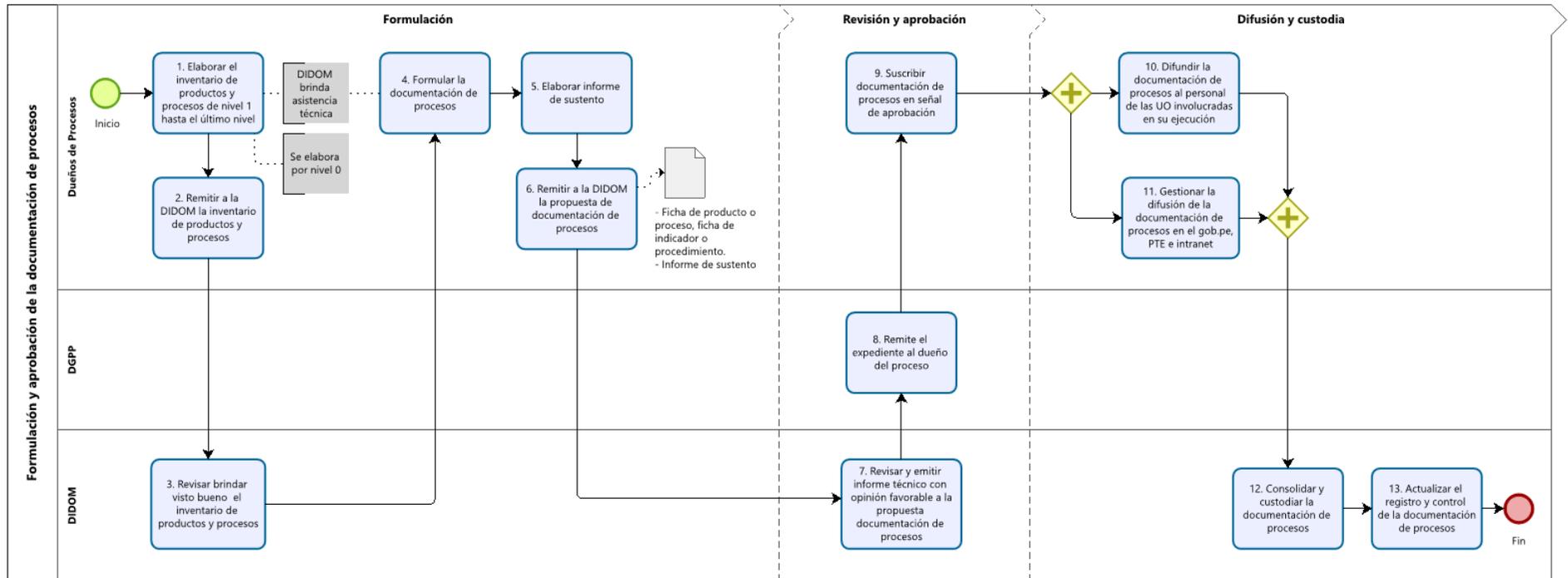
### Anexo N° 14

## Diagrama de flujo de la fase 1: Identificación de productos y procesos (Formulación y aprobación del Mapa de Procesos Institucional del MINDEF)

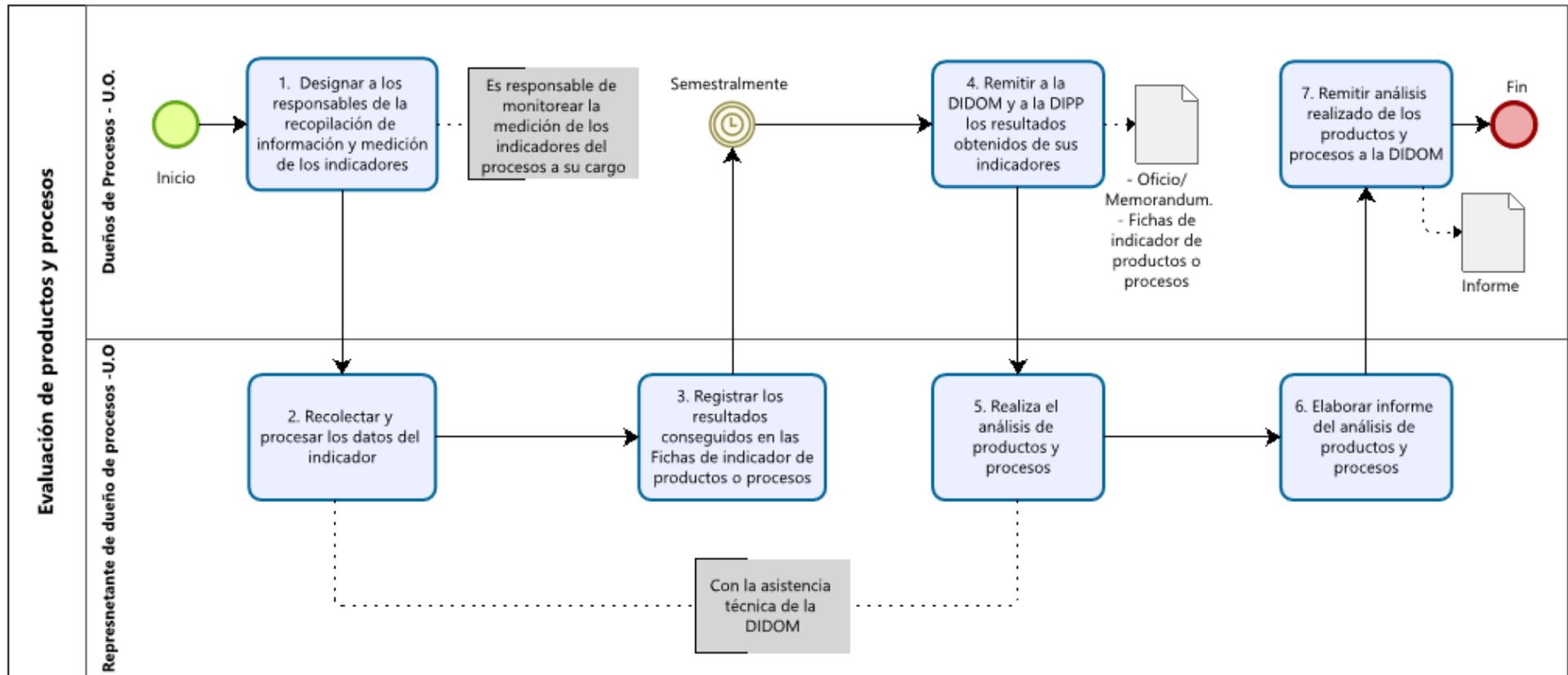


## Anexo N° 15

### Diagrama de flujo de la fase 1: Identificación de productos y procesos (Formulación y aprobación de la documentación de procesos)



**Anexo N° 16**  
**Diagrama de Flujo de la fase 3: Evaluación de productos y procesos**



## Anexo N° 17

### Diagrama de Flujo de la fase 4: Mejora de productos y procesos

