

Trabajo Grupal N°3

De la causa raíz al proceso TO-BE

Programa Formativo	Taller de Capacitación en Gestión por Procesos
Docente	Miguel Ángel Patiño Antonioli

1. Descripción de la actividad

Sesión 3	Análisis de Causas y Rediseño TO-BE
Tipo de Actividad	Grupal — equipos de 3 a 4 participantes
Tipo de Evaluación	Formativa. No se califica de forma independiente; su producto alimenta el Proyecto Individual, que constituye el 100 % de la nota final.
Fecha de Asignación	Miércoles 30 de setiembre de 2026
Fecha de Entrega	Al cierre de la misma sesión, durante el plenario de debrief
Duración	40 minutos de trabajo en equipo, más el debrief en plenario
Objetivo	Determinar las causas raíz de las principales ineficiencias del proceso, priorizar las oportunidades por impacto y viabilidad, diseñar la propuesta de proceso mejorado (TO-BE) y definir los indicadores que permitirán demostrar la mejora.
Puntaje	Actividad formativa, no calificada de manera independiente. Su producto alimenta los criterios 3 y 4 de la rúbrica del Proyecto Individual: Análisis de causas y diseño TO-BE (5 puntos) e Indicadores e impacto cuantitativo (4 puntos). Es la sesión de mayor peso: 9 de 20 puntos.
Medio de entrega	Hoja de trabajo completada y fotografía del TO-BE, enviadas al canal del taller al cierre de la sesión. Un envío por equipo.

2. Contexto de la actividad

Hasta aquí el equipo ha descrito y medido. Esta actividad marca el giro del taller: se pasa del diagnóstico a la propuesta. La regla que ordena todo el ejercicio es la trazabilidad: cada mejora del TO-BE debe poder rastrearse hasta una causa, y cada causa hasta un problema medido en la sesión 2.

3. Indicaciones

Cada equipo debe realizar lo siguiente para desarrollar la actividad:

- a) **Análisis de causa raíz:** Tome las tres ráfagas Kaizen de la sesión 2. Para cada una aplique la técnica de los 5 Por qué hasta llegar a una causa sobre la que el equipo tenga capacidad de actuar. Complemente con un diagrama causa-efecto adaptado a servicios: método, personas, información, sistemas, normativa y entorno.
- b) **Validación de la causa:** Para cada causa raíz indique con qué evidencia la sostiene: un dato de la sesión 2, una observación del Gemba o el testimonio de quien ejecuta. Una causa sin evidencia es una hipótesis y debe declararse como tal.

- c) **Priorización de oportunidades:** Ubique las mejoras candidatas en la matriz impacto vs. esfuerzo. Identifique las victorias rápidas (alto impacto, bajo esfuerzo), las apuestas de mediano plazo y lo que conviene descartar. Use criterios explícitos y escríbalos.
- d) **Rediseño TO-BE con la secuencia ESIA:** Aplique en este orden: Eliminar lo que no agrega valor ni es necesario; Simplificar lo que debe permanecer; Integrar actividades y reducir traspasos; y solo al final Automatizar lo que ya quedó bien diseñado. Dibuje el TO-BE en BPMN 2.0 sobre el mismo alcance del AS-IS.
- e) **Definición de indicadores (PPIs):** Defina entre dos y tres indicadores que permitan comparar AS-IS contra TO-BE: al menos uno de tiempo, uno de calidad y, si aplica, uno de costo. Para cada uno registre nombre, fórmula, frecuencia, fuente del dato, valor actual y meta.

4. Producto esperado

- Árbol de 5 Por qué y diagrama causa-efecto para las tres ráfagas Kaizen.
- Matriz de priorización impacto vs. esfuerzo con criterios explícitos.
- Diagrama TO-BE en BPMN 2.0 y tabla ESIA con la decisión tomada para cada actividad del AS-IS.
- Fichas de dos a tres indicadores con valor actual y meta.
- Estimación del nuevo Lead Time y del nuevo PCE esperado.

5. Tiempos por etapa

Tramo	Etapa
00 – 10 min	Causa raíz de las tres ráfagas Kaizen
10 – 15 min	Validación de causas con evidencia
15 – 22 min	Priorización impacto vs. esfuerzo
22 – 33 min	Rediseño TO-BE con la secuencia ESIA
33 – 40 min	Definición de indicadores y nuevo PCE estimado

6. Roles del equipo

Rol	Responsabilidad durante la actividad
Facilitador	Cuida el tiempo de cada etapa y asegura que todos participen.
Escriba	Registra en la hoja de trabajo lo que el equipo acuerda; no decide por el equipo.
Dueño del caso	Es quien conoce el proceso elegido y resuelve las dudas de contenido.
Vocero	Presenta el resultado en el debrief, en dos minutos.

Un equipo de tres personas puede combinar los roles de escriba y vocero.

7. Checklist de calidad

Antes de entregar, verifique que se cumpla cada punto:

- ☐ Cada causa raíz responde a un problema medido, no a una impresión general.
- ☐ El equipo llegó a una causa sobre la que efectivamente puede actuar.

- ☐ La matriz de priorización tiene criterios escritos, no solo posiciones en el cuadrante.
- ☐ El TO-BE elimina o simplifica antes de automatizar; no propone tecnología como primera respuesta.
- ☐ Cada mejora del TO-BE puede rastrearse hasta una causa y hasta un problema.
- ☐ Los indicadores miden el efecto del rediseño y permiten comparar AS-IS con TO-BE.
- ☐ El nuevo Lead Time y el nuevo PCE están estimados con supuestos declarados.

8. Preguntas de debrief

El docente hará estas preguntas a cada equipo durante el plenario:

- ¿Cuál fue la causa raíz que más los sorprendió?
- ¿Qué evidencia sostiene esa causa?
- ¿Qué actividad eliminaron por completo y qué riesgo asumen al hacerlo?
- ¿Qué automatizarían y por qué recién después de haber simplificado?
- ¿Cuánto baja el Lead Time y cuánto sube el PCE con su propuesta?
- ¿Qué indicador les avisaría de que la mejora dejó de funcionar?

9. Conexión con el Proyecto Individual

- Este producto es el núcleo del Proyecto Individual y el de mayor peso en la calificación.
- Criterios de rúbrica que fortalece: 3. Análisis de causas y diseño TO-BE (5 puntos) y 4. Indicadores e impacto cuantitativo (4 puntos).

Recuerde: el trabajo en aula es colaborativo, pero el entregable final del taller es individual y se entrega el jueves 8 de octubre de 2026 hasta las 11:59 p. m.