





Taller de Capacitación

Gestión por **procesos**

SESIÓN 1

TRANSFORMAR AHORA,
trascender siempre



Taller de Capacitación

Gestión por Procesos

Docente

MBA, MDS, Ing. Miguel Ángel Patiño Antonioli

Doctoral Student in Deep Tech, Artificial Intelligence & Emerging Technologies

<https://www.linkedin.com/in/miguel-angel-pat-ant>

Cel.: [+51] 977342458

Oficina de Transformación Digital · Vicerrectorado Administrativo

Del 23 de setiembre al 05 de octubre
10:00 a. m. – 12:30 p. m. | Presencial

TRANSFORMAR AHORA,
trascender siempre

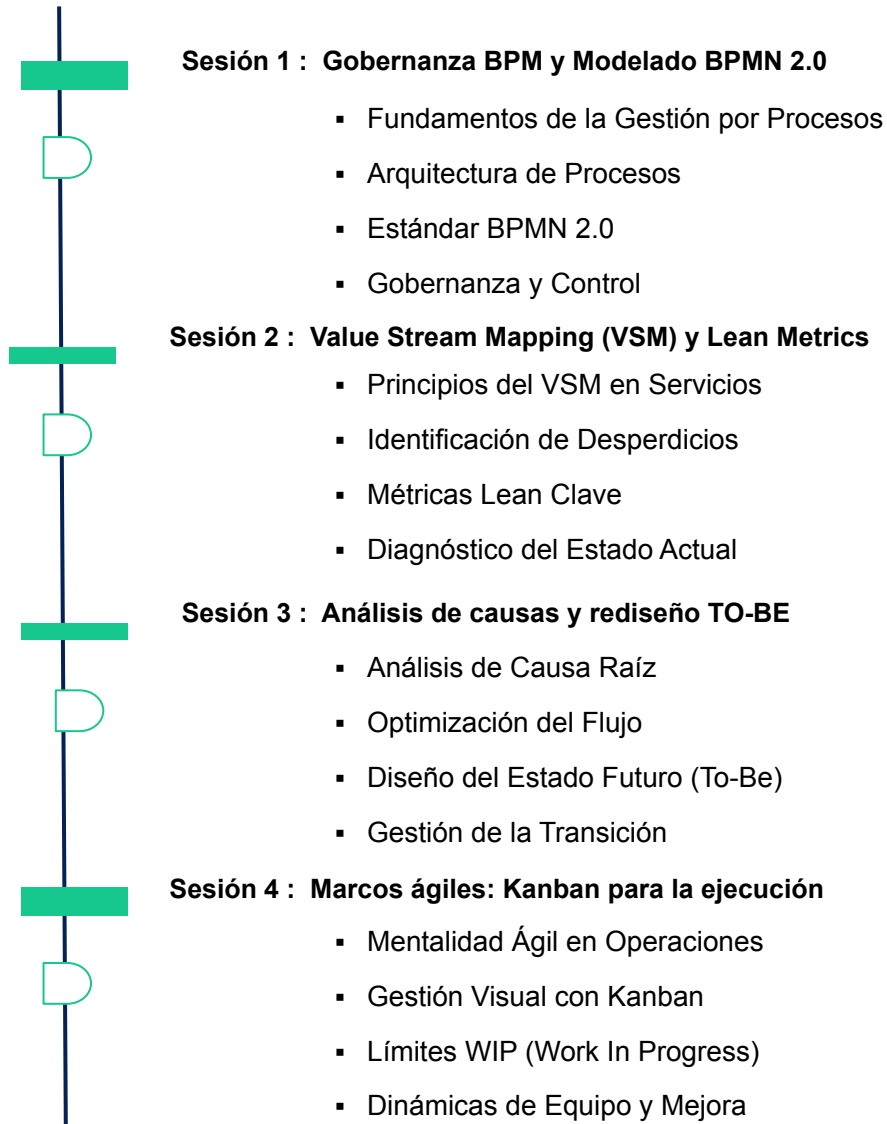
Sobre el docente



MBA, MDS, Ing. Miguel Ángel Patiño Antonioli

- Ingeniero Industrial PUCP, titulado y colegiado (CIP 315088).
- MBA Maastricht School of Management
- Magíster en Administración Estratégica de empresas por CENTRUM Católica
- Lean Six Sigma Master Black Belt
- Scrum Master Certified
- Doctoral Student in Deep Tech, Artificial Intelligence & Emerging Technologies
- Maestro en Data Science (UPC) con Diploma Internacional de “Big Data Management” de la Universidad Politécnica de Catalunya, (España)
- Diploma “Mastering Deep Learning” por el MIT de Massachusetts
- Profesional “Data-Driven”, Consultor y Docente de Posgrado con +15 años liderando gestión y mejora de procesos, Lean Six Sigma, transformación digital y analítica

Estructura del programa



Cómo vamos a trabajar estas 10 horas

4 sesiones presenciales · 30 % concepto / 70 % práctica · un proceso real como hilo conductor

30 / 70

Cada concepto se introduce solo en la medida necesaria para resolver una práctica.

1 proceso real

Usted trabaja con su proceso escogido y lo trabaja durante todo el taller.

4 talleres

AS-IS · VSM y Mudas · TO-BE · Kanban.
Uno por sesión, al cierre de cada clase.

1 entregable

Proyecto individual (20 puntos).
Entrega: 8 de octubre de 2026

Reglas de la casa

Asistencia obligatoria (máx. 1 falta justificada o 1 tardanza) · retiro formal solo hasta la sesión 2 · certificado con 100 % de asistencia y nota mayor a 12 · constancia con más de 80 % de asistencia y nota mayor a 12.

Canal de consultas abierto durante todo el taller. Si algo no se entiende, se pregunta en el momento.

La ruta completa y dónde estamos hoy

Cada sesión construye una pieza del Proyecto Individual, que vale 20 puntos y es el 100 % de la nota

SESIÓN 1

Gobernanza BPM y Modelado BPMN 2.0

Hito del proyecto
AS-IS del proceso

Criterio 1 · 4 pts

HOY AQUÍ

SESIÓN 2

VSM y Lean Metrics

Hito del proyecto
Diagnóstico y línea base

Criterio 2 · 4 pts

SESIÓN 3

Análisis de causas y Rediseño TO-BE

Hito del proyecto
Causas, TO-BE e
indicadores

Criterios 3 y 4 · 9 pts

SESIÓN 4

Marcos ágiles: Kanban para la ejecución

Hito del proyecto
Plan de implementación

Criterio 5 · 3 pts

El trabajo en aula es en equipo; el entregable evaluado es individual y se entrega el lunes 5 de octubre de 2026

Sesión 1

GOBERNANZA BPM Y MODELADO BPMN 2.0



Objetivos de aprendizaje de la sesión

Al finalizar la sesión, el participante será capaz de:

Comprender

qué es un proceso, quiénes son sus actores y cómo se conecta con la generación de valor para el usuario final.

Distinguir

la gestión por funciones de la gestión por procesos, y ubicar un proceso en la arquitectura institucional.

Reconocer

los roles de gobernanza BPM y las seis etapas del ciclo BPM.

Modelar

el estado actual (AS-IS) de un proceso real con notación BPMN 2.0 básica, incluyendo carriles y compuertas.

Identificar

los puntos de dolor del proceso: esperas, reprocesos, traspasos y controles que no agregan valor.

Los verbos indican el nivel cognitivo esperado: no basta con reconocer los conceptos, hay que aplicarlos sobre un proceso real.

Agenda

- Cómo vamos a trabajar y qué se evalúa
- Por qué la gestión por procesos, hoy
- Qué es un proceso: elementos, SIPOC y niveles
- Del silo funcional a la vista transversal
- Mapa de procesos y gobernanza BPM
- El ciclo BPM
- BPMN 2.0: eventos, actividades, compuertas, carriles
- **Taller 1: mi proceso AS-IS (35 min)**



Antes de empezar

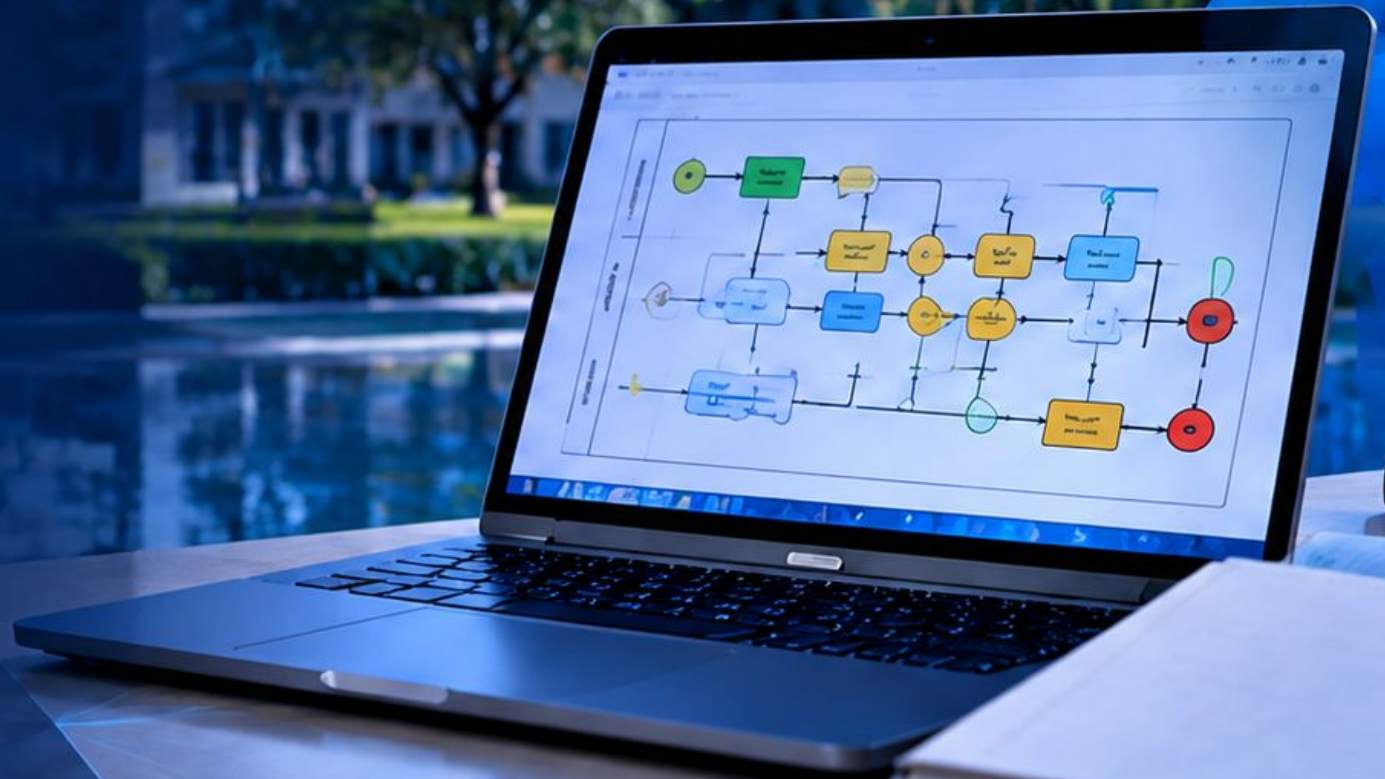
“Si no puedes describir lo que haces como un proceso, entonces no sabes lo que estás haciendo.”

W. Edwards Deming

¿Podría dibujar, ahora mismo, el proceso del que usted es responsable?

¿Coincidiría su dibujo con el de la persona que trabaja a su lado?

¿Y con lo que realmente ocurre un martes a las 5 de la tarde?



El dato que incomoda

Lo que ocurre en los procesos administrativos cuando nadie los gestiona

62 %

de la jornada se va en trabajo sobre el trabajo: buscar, reenviar, aprobar

5–10 %

es la eficiencia típica de ciclo (PCE) de un proceso administrativo sin mejorar

23 min

es lo que cuesta retomar la concentración después de cada interrupción

14 %

de las organizaciones llega a instalar una mejora continua sostenida

La lectura correcta no es “la gente trabaja mal”. Es que el proceso está diseñado para que eso ocurra: esperas, reprocesos, firmas redundantes y traspasos que nadie diseñó, pero que todos heredamos.

Fuentes: Anatomy of Work (Asana); benchmarks de Process Cycle Efficiency (George Group / iSixSigma); estudios de productividad en el puesto de trabajo 2025-2026; Estudio BPM (BOC Group).

La coyuntura: por qué esto se discute hoy

Perú y el mundo, entre junio y septiembre de 2026

PERÚ

6 593 servicios públicos digitalizados

La PCM presentó el “Sello Digital” y confirmó la cifra en junio de 2026. El reto ya no es digitalizar más, sino que el trámite digital sea realmente más corto que el de papel.

PERÚ

Autoridad Nacional Digital

Anunciada en el mensaje a la nación de julio de 2026, con foco en desregulación y simplificación. Toda simplificación empieza por conocer el proceso que se quiere simplificar.

MUNDO

81 % de líderes de TI prioriza orquestación

Y 79 % planea subir su presupuesto de automatización al menos 20 % hasta 2028. El presupuesto llega; la pregunta es sobre qué proceso se aplica.

Digitalizar un proceso malo solo lo vuelve un proceso malo más rápido de ejecutar y más caro de corregir.

¿Por qué es importante
la Gestión por Procesos
en una organización?

¿Qué objetivos
persigue?



LA NORMA ISO 9001:2015: REFUERZO DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

GUILLERMO CAMPAMÁ

RIESGOS |



Arranquemos: Tres preguntas

3 minutos

01

¿Quién es el cliente de su proceso elegido?

Puede ser el siguiente paso en el proceso, de otra área o incluso el alumno o usuario externo.

02

¿Cuánto demora hoy, de punta a punta?

Desde que el usuario lo pide hasta que lo recibe en días, no horas de trabajo.

03

¿Cuánto de ese tiempo Realmente agrega valor para el cliente de la pregunta 01?

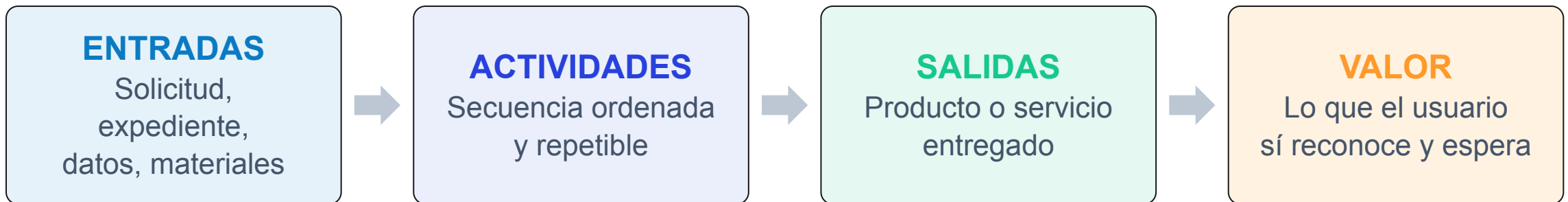
Aquí vemos el potencial de mejora.

Piense en ese proceso elegido. Ese será su caso de trabajo durante las cuatro sesiones.

¿Qué es un proceso?

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que transforman entradas en resultados con valor para un cliente o usuario.

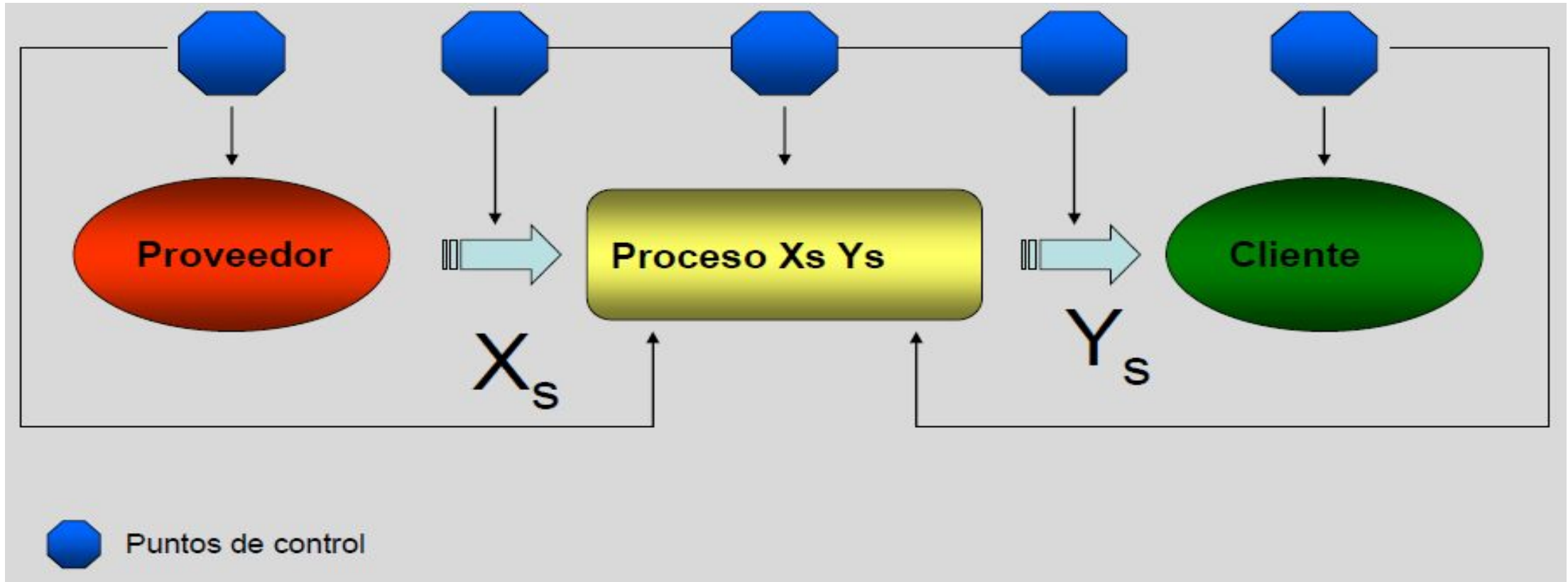
Definición alineada a ISO 9000. Lo decisivo de la frase no es “actividades”: es “valor” y “cliente”.



Tres preguntas para saber si lo que tiene delante es un proceso:

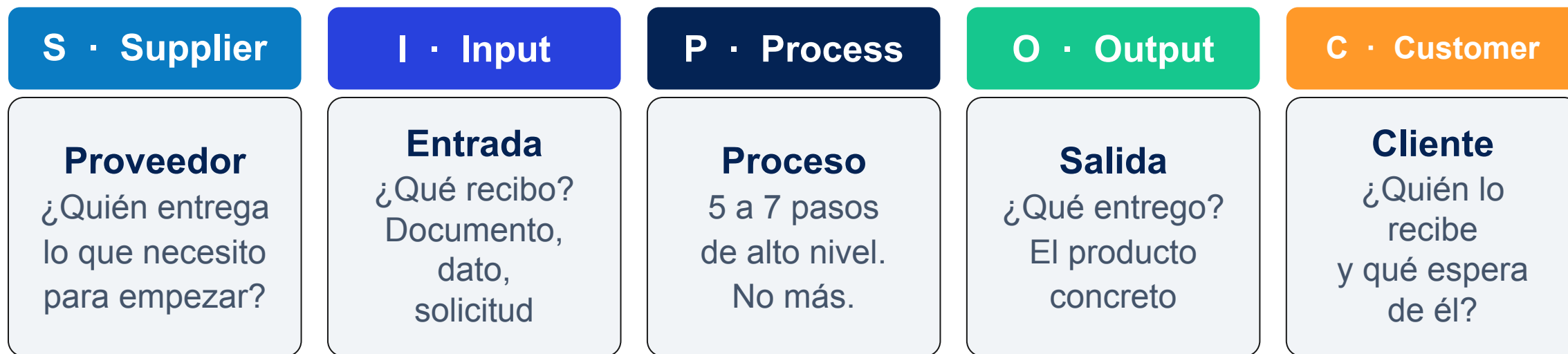
- ¿Se repite?
- ¿Tiene un inicio y un fin claros?
- ¿Alguien afuera espera su resultado?

Modelo “Cliente-Proveedor”



SIPOC: la foto de una sola página

Antes de dibujar el detalle, acuerde el marco. Si el equipo no coincide aquí, el flujo va a discutirse tres veces.



Regla práctica: empiece por la C y la O. Definir primero quién recibe y qué recibe evita la discusión más común del taller: “depende de cómo lo mires”.

El SIPOC se llena en 15 minutos. Si toma una hora, el proceso está mal delimitado.

Del silo funcional a la vista transversal

ORGANIZACIÓN POR FUNCIONES

- Orientación vertical: cada área optimiza lo suyo
- Objetivos por área, no por resultado final
- El usuario no aparece en el organigrama
- Énfasis en la eficiencia local
- Los problemas aparecen en los traspasos... y nadie los reclama

GESTIÓN POR PROCESOS

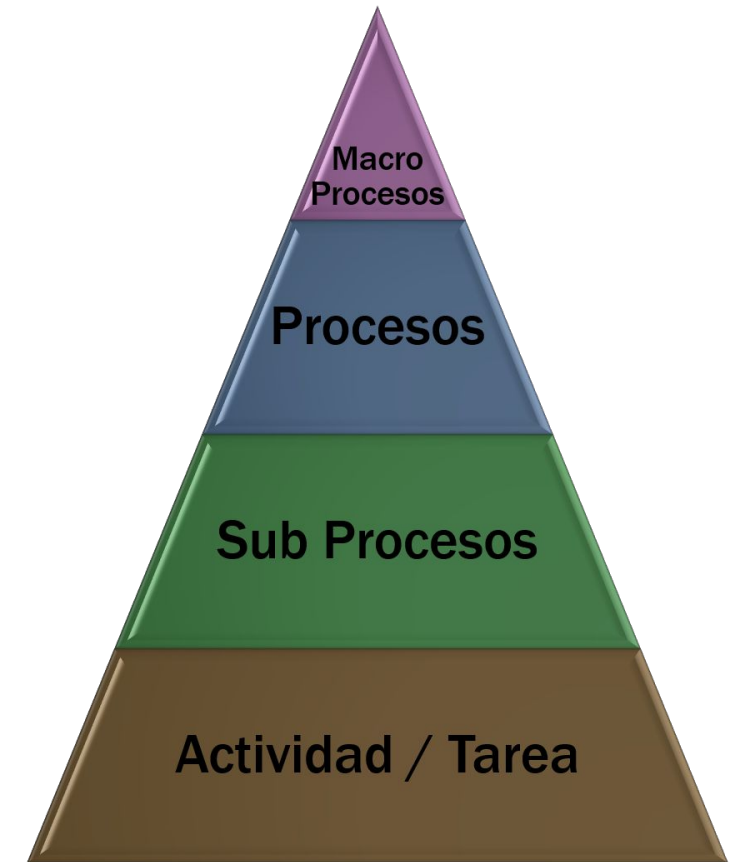
- Orientación horizontal: de punta a punta
- Objetivos alineados con lo que el usuario necesita
- El usuario está al inicio y al final
- Énfasis en la eficacia del conjunto
- Hay un dueño del proceso completo, no de un tramo

No se trata de eliminar las áreas. Se trata de que alguien responda por el resultado que las atraviesa.

Arquitectura de procesos: Cuatro niveles

El error más caro del taller es empezar a dibujar en el nivel equivocado

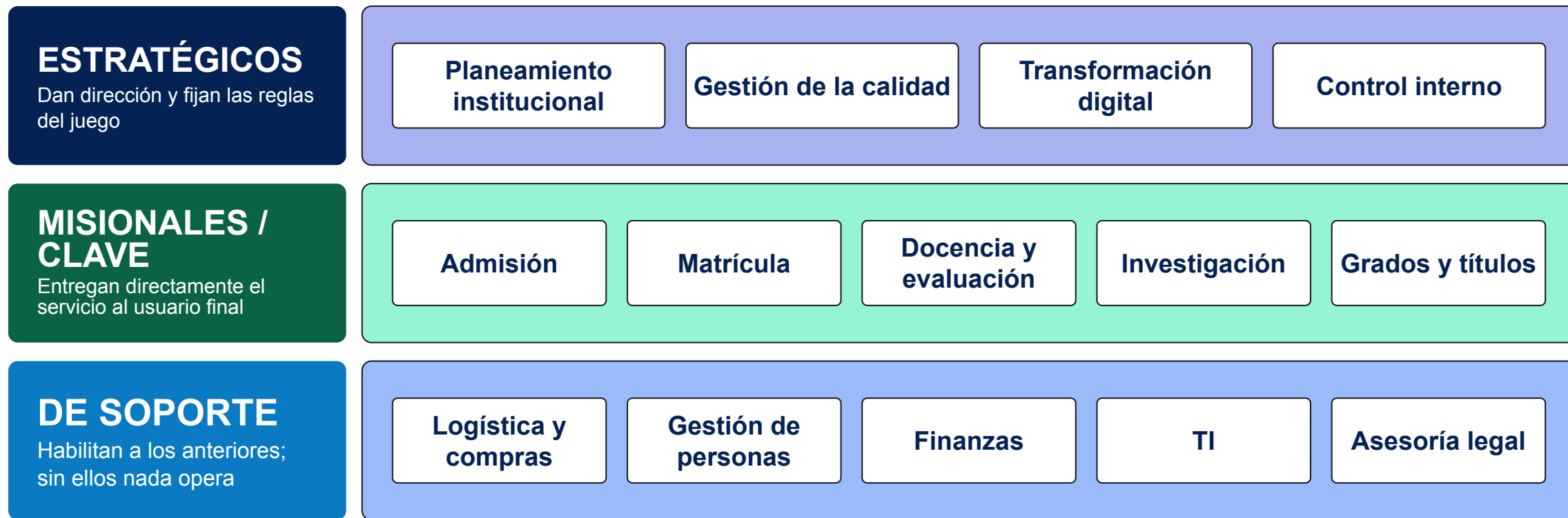
Nivel 0	Macroproceso Ejemplo: Gestión Académica	Agrupar procesos con un fin común. Se nombra con sustantivo, no con verbo.
Nivel 1	Proceso Ejemplo: Matrícula	Tiene cliente, inicio, fin y un responsable identificable.
Nivel 2	Subproceso Ejemplo: Matrícula extemporánea	Una variante o tramo con lógica propia dentro del proceso.
Nivel 3	Actividad / tarea Ejemplo: Validar deuda del alumno	Lo que una persona hace en un momento. Aquí vive el desperdicio.



Para el proyecto del taller trabaje en nivel 1 o 2. Un macroproceso completo no cabe en 10 horas.

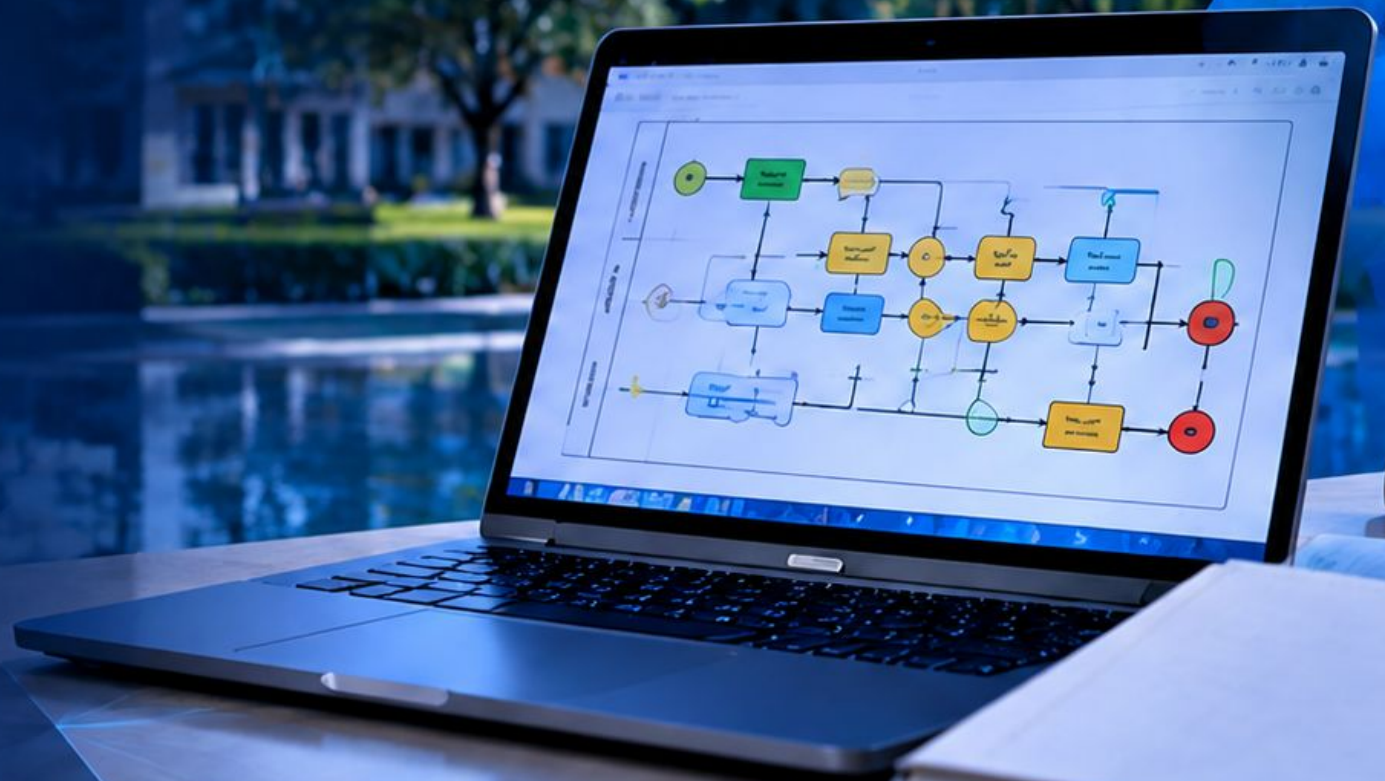
El mapa de procesos

Tres familias. Todo proceso de la institución entra en una de ellas.



Ejemplo construido para el taller a partir de una estructura universitaria típica; cada unidad debe validar el suyo.

¿Por qué modelamos un proceso?



Gobernanza: Quién responde por el proceso

Un proceso sin dueño se degrada solo. No hace falta que nadie lo sabotee.

Dueño del proceso

Responde por el resultado de punta a punta y por sus indicadores. Tiene autoridad para cambiar el flujo, aunque cruce varias áreas.

Ejecutores

Quienes operan el proceso día a día. Son la fuente real de información del AS-IS: conocen los atajos que no están documentados.

Analista de procesos

Modela, mide, propone. No decide por el dueño; le entrega evidencia para que decida.

Comité o instancia de gobierno

Prioriza qué procesos se intervienen, resuelve conflictos entre áreas y libera recursos.

Cuatro acuerdos mínimos de gobernanza

Un dueño por proceso · una notación única para todos · un repositorio donde vive la versión vigente · una fecha de revisión periódica.

El ciclo BPM

Gestionar procesos no es un proyecto con fecha de cierre: es un ciclo que no se detiene



Dónde estamos en el taller

Sesión 1 cubre los pasos 1 y 2 · Sesión 2 el paso 3 · Sesión 3 los pasos 3 y 4 · Sesión 4 los pasos 5 y 6.

El paso que casi nadie hace es el 6. Por eso las mejoras duran tres meses y el proceso vuelve a su estado anterior.

BPMN 2.0: un idioma común

Business Process Model and Notation

Notación estándar para representar procesos de negocio.
Administrada por la OMG y adoptada como norma internacional ISO/IEC 19510.

Su valor no es estético: es que un diagrama hecho en una oficina pueda ser leído sin explicación por alguien de otra oficina, otra universidad u otro país.

Se lee sin manual

Cinco símbolos básicos alcanzan para el 90 % de los procesos administrativos.

Es ejecutable

El mismo diagrama puede llevarse después a un motor de workflow o a una plataforma no-code.

Obliga a decidir

No permite ambigüedades: cada decisión debe tener salidas explícitas y excluyentes.

Lo que vamos a usar hoy

Eventos (inicio, intermedio, fin) · Actividades · Compuertas (exclusiva, paralela, inclusiva) · Flujos de secuencia · Pools y carriles.

Con eso basta para modelar el AS-IS de su proceso esta misma tarde.

BPMN · Eventos: las cosas que ocurren

Un evento no consume tiempo ni recursos: marca que algo pasó



Inicio

Dispara el proceso.
Un proceso tiene normalmente un solo inicio.



Temporizador

El proceso arranca o espera por una fecha o un plazo.
Ej.: cierre de mes.



Mensaje

Llega una solicitud, un correo, un expediente desde fuera.



Fin

Un camino del proceso termina. Puede haber varios finales distintos.

Error clásico en procesos administrativos: usar una actividad llamada “Esperar respuesta”. Esperar no es una actividad; es un evento intermedio o, mejor aún, un desperdicio que la sesión 2 le enseñará a medir.

BPMN · Actividades y compuertas

ACTIVIDADES

Se nombran siempre verbo + sustantivo

Registrar solicitud · Validar presupuesto · Emitir constancia

Nunca: “Solicitud”, “Revisión”, “Proceso de compra”. Un sustantivo solo no dice quién hace qué.

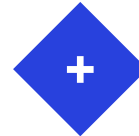
Si una actividad necesita más de una línea para explicarse, probablemente son dos actividades.

COMPUERTAS



Exclusiva (XOR)

Un solo camino. “¿Aprobado? Sí / No”.



Paralela (AND)

Todos los caminos a la vez y se espera a todos.



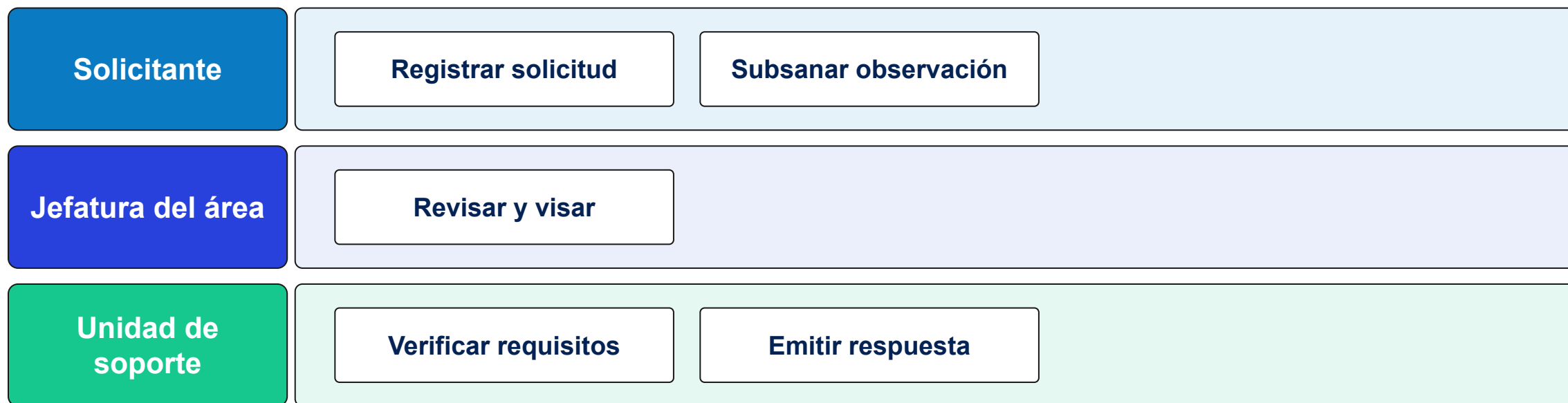
Inclusiva (OR)

Uno o varios caminos según se cumplan condiciones.

Toda compuerta que abre debe cerrarse. Y toda salida de una compuerta exclusiva debe llevar su condición escrita sobre la flecha.

BPMN - Pools y carriles: quién hace qué

El carril es la herramienta más política del modelado: hace visibles los traspasos



Cada vez que una flecha cruza de un carril a otro hay un traspaso (handoff). Cuente los cruces de su proceso: es el primer indicador de dónde se pierde el tiempo.

Siete reglas de oro para modelar el AS-IS

01

Modele lo que pasa, no lo que dice la norma

El AS-IS es la realidad, con atajos y correos incluidos.

02

Un inicio, finales explícitos

Incluya el final que nadie quiere dibujar: el rechazo.

03

Verbo + sustantivo, siempre

“Validar expediente”, no “Expediente”.

04

De izquierda a derecha

El tiempo avanza en una sola dirección.

05

Sin cruces de flechas

Si se cruzan, reordene los carriles.

06

Regla 80/20 primero

Modele la ruta típica; las excepciones van después.

07

Valide con quien ejecuta

El dueño del proceso describe la versión oficial; el ejecutor, la real.

Un diagrama que nadie discute suele ser un diagrama que nadie leyó.

Ficha de caracterización del proceso

El documento de una página que acompaña a todo diagrama. Es el primer entregable de su proyecto.

Nombre y código Sustantivo. Ej.: P02.03 Atención de solicitudes de viáticos

Objetivo Para qué existe el proceso, en una sola frase

Alcance Dónde empieza y dónde termina, de forma explícita

Dueño del proceso Cargo, no persona

Proveedores y entradas Quién entrega qué para que el proceso pueda iniciar

Clientes y salidas Quién recibe qué y bajo qué expectativa

Actores Áreas y roles que intervienen (los carriles del diagrama)

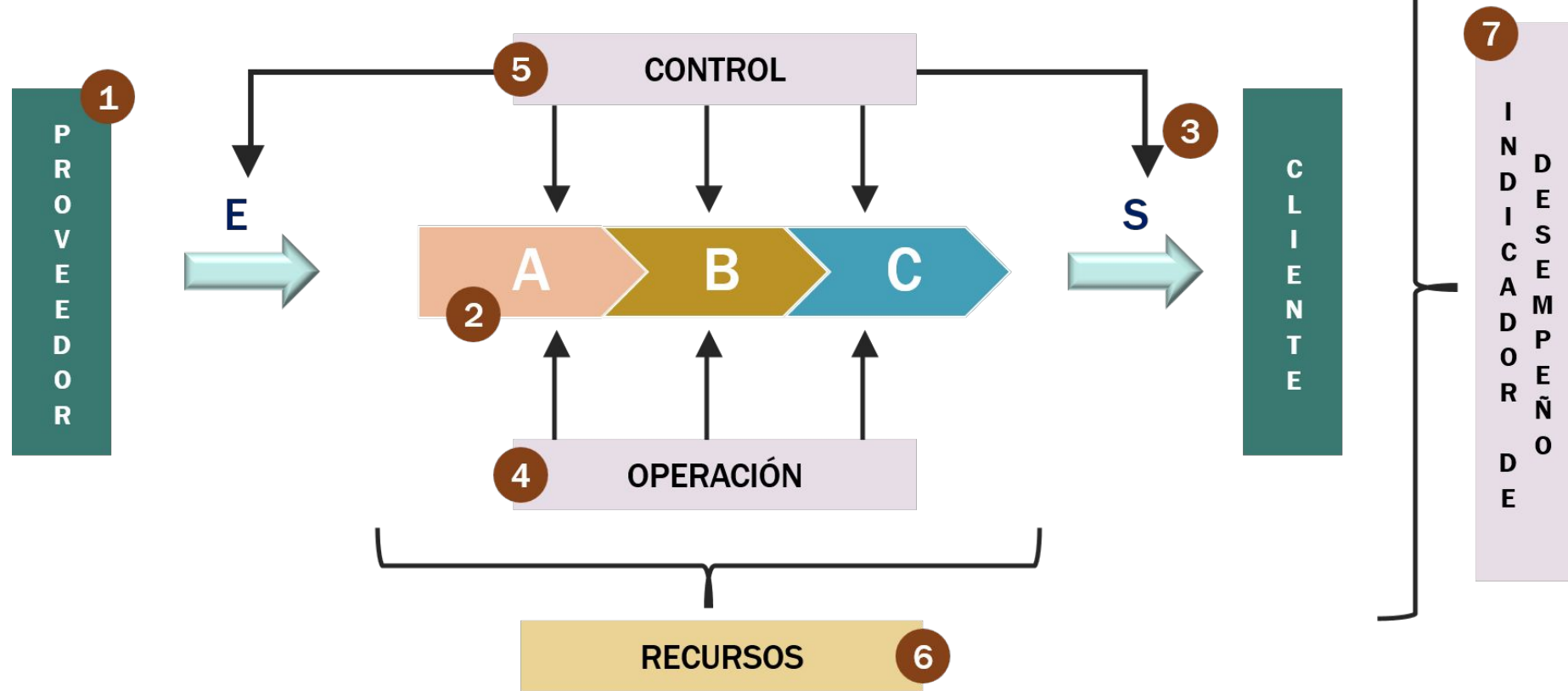
Indicadores Tiempo, volumen, calidad. Aunque hoy no se midan

Normativa aplicable Directivas, reglamentos, plazos legales

Sistemas de apoyo Qué se hace en sistema y qué en correo o papel

Si alguno de estos campos no puede completarse hoy, ya identificó un hallazgo: anótelo, no lo invente.

Elementos de caracterización del proceso



OBJETIVO DEL PROCESO → ¿Para qué es el proceso?
ALCANCE DEL PROCESO → Inicio y fin del proceso

Ejemplo comentado: solicitud de viáticos

Un proceso administrativo cualquiera. Reconocerá el suyo en él.



Todavía no proponemos soluciones. Hoy solo describimos. Diagnosticar antes de recetar.

Taller 1 - Mi proceso AS-IS

Trabajo en equipos de 3 o 4 personas · 35 minutos

**00–05
min**

Elegir el proceso Cada integrante presenta su candidato en 1 minuto. El equipo elige uno para trabajarlo juntos.

**05–15
min**

Llenar el SIPOC En la plantilla: proveedores, entradas, 5 a 7 pasos, salidas y clientes. Empiecen por la C.

**15–30
min**

Dibujar el AS-IS Post-its o herramienta digital. Carriles por área, actividades verbo + sustantivo, compuertas con su condición.

**30–35
min**

Marcar los dolores Señalen con un punto rojo cada espera, reproceso, firma redundante o traspaso innecesario.

Recorro los equipos durante todo el ejercicio. Llámenme apenas se traben: trabarse en el AS-IS es normal y es parte del hallazgo.

Taller 1 · Qué debe quedar sobre la mesa

Cierre en plenario: 2 minutos por equipo

Ficha del proceso

Nombre, objetivo, alcance, dueño y actores completados.

SIPOC

Cinco columnas llenas y acordadas por todo el equipo.

Diagrama AS-IS

Con carriles, compuertas y condiciones escritas sobre las flechas.

Lista de dolores

Mínimo cinco puntos rojos, cada uno con una frase que lo explique.

Preguntas que haré a cada equipo

¿Dónde empieza y dónde termina exactamente? · ¿Quién es el dueño? · ¿Cuál es el paso donde el expediente se queda más tiempo quieto? · ¿Qué pasa cuando algo sale mal?

Guarden todo. El AS-IS de hoy es el insumo directo de la sesión 2.

Lo que nos llevamos de la sesión 1

- Un proceso existe para entregar valor a alguien. Si no hay cliente, no hay proceso: hay una costumbre.
- Gestionar por procesos no elimina las áreas; hace que alguien responda por el resultado que las cruza.
- El AS-IS se modela como es, no como debería ser. Lo contrario produce diagramas bonitos e inútiles.
- BPMN 2.0 con cinco símbolos alcanza para el 90 % de los procesos administrativos.
- Los carriles revelan los traspasos, y los traspasos son donde se pierde el tiempo.

Para la sesión 2

Traiga su AS-IS dibujado y, si puede, una estimación de:

- Cuántos casos atiende al mes
- Cuánto demora de punta a punta
- Cuánto tiempo efectivo toma cada paso

No necesita precisión: necesita un orden de magnitud.

Próxima sesión: lunes 28 de setiembre, 10:00 a. m.:

Value Stream Mapping y métricas Lean: le pondremos números al dolor.

Conclusiones clave de la sesión

01

Un proceso existe para entregar valor a alguien. Si no hay cliente, no hay proceso: hay una costumbre.

02

Gestionar por procesos no elimina las áreas; hace que alguien responda por el resultado que las atraviesa.

03

La arquitectura importa: trabajar en el nivel equivocado es el error más caro de un proyecto de mejora.

04

Sin dueño, políticas y revisión periódica, un proceso se degrada solo. No hace falta que nadie lo sabotee.

05

El AS-IS se modela como es, no como debería ser. Lo contrario produce diagramas bonitos e inútiles.

06

BPMN 2.0 con cinco símbolos alcanza para el 90 % de los procesos administrativos.

07

Los carriles revelan los traspasos, y los traspasos son donde se pierde el tiempo.

Qué debes avanzar de tu Proyecto Individual

Checkpoint de la sesión 1

Hito de la sesión 1: proceso seleccionado y primer AS-IS

- Proceso real elegido, acotado a nivel 1 o 2, con su alcance declarado sin ambigüedad.
- Ficha de caracterización completa: objetivo, inicio, fin, dueño por cargo, actores y sistemas.
- Diagrama AS-IS en BPMN 2.0 con carriles, compuertas y el camino de rechazo dibujado.
- Lista de puntos de dolor, formulados como problemas y no como soluciones.
- Esto construye el criterio 1 de la rúbrica: Levantamiento y modelado AS-IS (4 de 20 puntos).

Para la sesión 2

Value Stream Mapping y métricas Lean.
Le pondremos números al diagrama: los 8 desperdicios, Lead Time, Process Time y PCE.

Traiga:

- Su AS-IS dibujado
- Casos que atiende al mes
- Días que demora de punta a punta
- Tiempo efectivo por paso

Entrega del Proyecto Individual: Miércoles 7 de octubre de 2026 · Un archivo por participante.

Fin Sesión 1





La *transformación digital*
es parte de nuestro

Plan
Estratégico
Institucional

23
27



Conoce más ↗