



Sesión 11



Propuesta de Intervención Consultiva



Propósito:

Convertir el diagnóstico en cambios medibles en 6–12 semanas, con bajo riesgo y alta adopción interna.

Principios guía:

Foco: Pocas iniciativas clave

Evidencia: Supuestos explícitos

Co-diseño: Con duelos del proceso

Iteración: Pilotos

Sostenibilidad: SOP+handover



Errores comunes: intentar arreglar todo a la vez; confundir métricas de resultado con tareas; no definir dueño del proceso.



Traducción de Hallazgos a Objetivos

(Árbol de Problemas → Árbol de Objetivos)

¿Qué es?

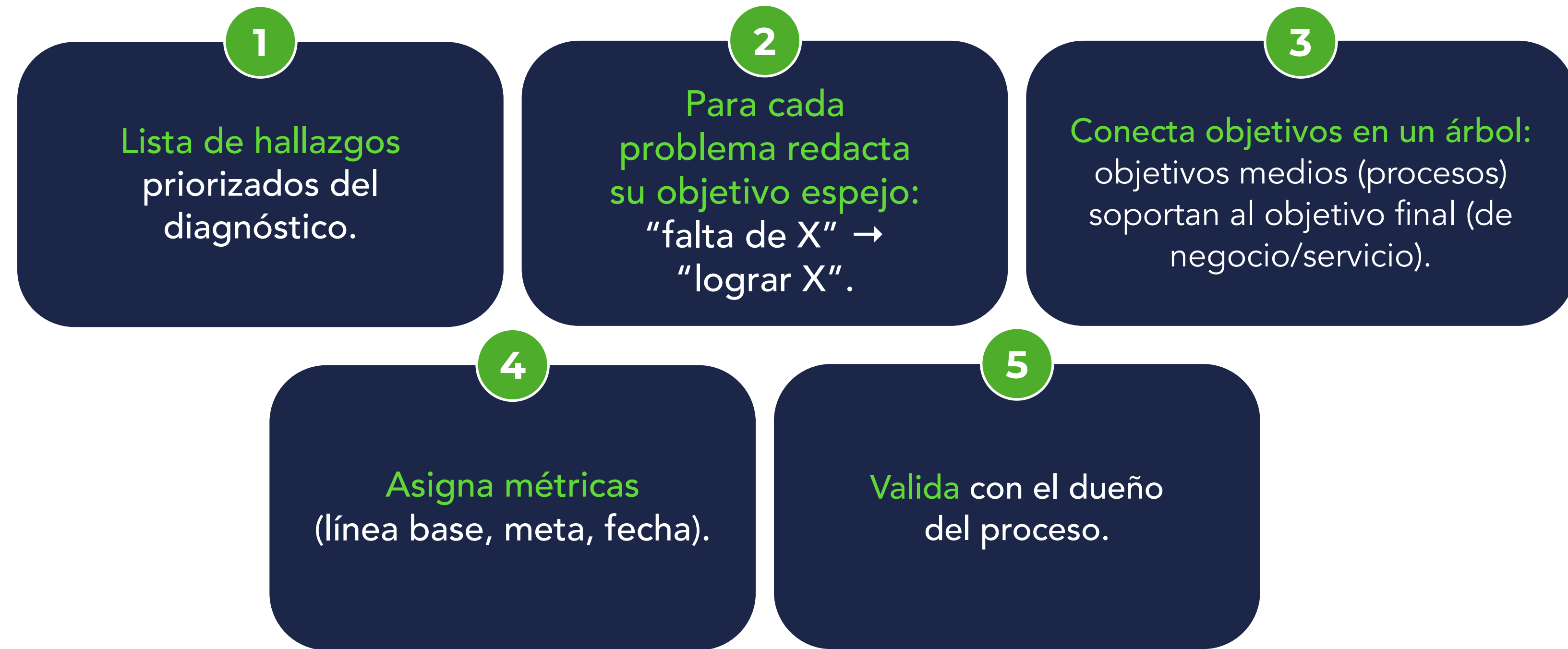
Es transformar problemas en objetivos claros y medibles, conectando causas-efectos con metas alcanzables.

¿Por qué importa?

Evita “balas de plata” y alinea iniciativas con resultados que sí mueven la aguja.



Pasos:



Ejemplo:

Problema: "Muchos reportes por baches en avenidas primarias."

Objetivo espejo: "Reducir 40% reportes por baches en 12 semanas en avenidas A, B,



Ejemplo:



Problema: “Muchos reportes por baches en avenidas primarias.”

Objetivo espejo: “Reducir 40% reportes por baches en 12 semanas en avenidas A, B,C.

Objetivos medios:

- tiempo de respuesta (72→48 h),
- rendimiento cuadrilla (+20%),
- suministro (0 faltantes de mezcla).
- Métrica final (lagging): # reportes/mes (base 1,000 → meta 600).
- Leading: % órdenes atendidas <48 h; % cuadrillas con checklist diario.



OKR: Objetivos y Resultados clave

¿Qué es?

Marco para alinear esfuerzos: 1 frase cualitativa (O) + 3–4 métricas de resultado (KR).

¿Cómo se hace?

- O: ¿Qué cambio visible lograrás? (≤ 12 palabras).
- KR: métricas de resultado (no tareas), con base $\rightarrow$ meta y fecha.

Ejemplo:



MIPYME muebles		
Área / Proyecto	Objetivo (O)	Resultados Clave (KR)
Operaciones	Entregar más rápido con calidad consistente.	KR1: Ciclo 21→14 días al 31/Mar. KR2: Retrabajos 8%→3%. KR3: Cumplimiento SOP ≥90%.
Universidad ICE (admisiones)	Mejorar experiencia de inscripción.	KR1: Tiempo de inscripción 10→3 días (31/Ene). KR2: Abandonos en proceso 22%→8%.. KR3: Satisfacción (NPS) 45→65.

Errores comunes: KR como entregables (“manual publicado”); demasiados KR; metas sin fecha.

Generación de iniciativas e “hipótesis de valor”

¿Qué es?

Listar las acciones candidatas que, si se implementan, mueven los KR.



Técnicas útiles:

- **Gemba Walk** (ir al lugar): observar 30-60.
- **Benchmark interno:** ¿qué área ya hace esto mejor?
- **Guión:** “Si implementamos ____, entonces ____, lo mediremos con ____, esperamos ____ en ____ semanas”.

Ejemplo:

Municipio: “Si ruteamos por densidad de reportes, elevamos # órdenes/día/cuadrilla; medimos órdenes/día; esperamos +25% en 4 semanas.”





Priorización: Impacto-Esfuerzo & ICE/WSJF

¿Qué es?

Métodos para decidir qué iniciar primero.

Impacto-Esfuerzo (rápido)

Impacto en los KR: Alto/Medio/Bajo.

Esfuerzo: costo+tiempo+complejidad.



Ejemplo:



Universidad

Iniciativa	Impacto	Confianza	Esfuerzo	Puntuación total	Observaciones
Formulario único de inscripción digital	5	4	2	10	Alta prioridad
CRM nuevo	5	3	5	3	Queda abajo (baja prioridad)

Errores comunes: inflar “confianza” sin datos; subestimar esfuerzo.



Caso de negocio “ligero” (1 página)

¿Qué es?

Resumen que justifica la inversión y define éxito.

Contenido mínimo:

Beneficio anual estimado (ingresos/ahorros).

Costos: (únicos y recurrentes).

Payback y su supuesto crítico.

Riesgos top -3 + mitigación.

Métricas de éxito (ligadas a los KR).

Alcance (incluye/excluye).



Gobernanza y roles (RACI + comités)

¿Qué es?

Definir quién decide, quién ejecuta y cómo se coordina.



RACI:

- **(R) Responsable:** ejecuta
- **(A) Autoriza:** firma
- **(C) Consulta**
- **(I) Informa:** recibe actualización

Cadencia:

- **Diario (15"):** equipo operativo (bloqueos).
- **Semanal (30"):** avances vs hitos, riesgos.
- **Quincenal (45"):** comité con dirección (decisiones).



Errores comunes: dos “A” en una misma actividad; comités sin decisiones.



Plan 6-12 semanas

(WBS, hitos y criterios de aceptación)

¿Qué es?

Estructurar entregables y tiempos en una hoja.

Pasos:

1. **Define 3-5 entregables** (cada uno con 3–7 tareas).
2. **Marca hitos** (semana límite).
3. **Redacta criterios de aceptación medibles** (como sabrás que está “hecho”)
4. **Identifica camino crítico** (tareas que, si se retrasan, retrasan el proyecto).





Gestión del cambio

(ADKAR simplificado)

¿Qué es?

Acompañamiento para que las personas quieran, sepan y puedan trabajar con lo nuevo.

ADKAR (aplicación práctica):

Awareness (conciencia): ¿por qué cambiamos?

Desire (deseo): ¿qué ganan/evitan?

Knowledge/Hability: microcapacitaciones (45 min), práctica en sitio.

Reinforcement: reconocimiento, auditorías ligeras, tablero visible.



Ejemplo:



Audiencia	Mensaje	Canal	Frecuencia	Responsable
Técnicos	“Nuevo kit reduce retrabajo”	Toolbox talk	2/sem	Supervisor
Ventas	“Promesa 24h”	WhatsApp	Semanal	Jefe de ventas
Dirección	“Avances y riesgos”	Comité	Quincenal	PM

Errores comunes: capacitación solo teórica; no reforzar; no involucrar líderes de célula.



Ejecución ágil (sprints/kanban)

Gestión de impedimentos

¿Qué es?

Operar en ciclos cortos con visibilidad y resolución rápida de bloqueos.

Tablero Kanban (mínimo):

Columnas: Backlog → En curso → En validación → Hecho.

Ejemplo (Municipio):

Bloqueo	Acción	Responsable
Falta mezcla fría	Proveedor alternativo validado en 72 h	Proveduría





Medición y control

(KPI tree; leading & lagging)

¿Qué es?

Sistema mínimo de métricas para decidir y corregir a tiempo.

KPI Tree

Lagging: Resultado final (tiempo de ciclo, NPS, reportes).

Leading: Conductas/procesos que predicen el resultado (cumplimiento SOP, tiempo de setup, % turnos capacitados).

Ejemplo:

Área / Proyecto	Indicador <i>Lagging</i>	Indicador <i>Leading</i>
MIPYME	Retrabajos (%)	% de checklist de calidad en origen
UNIVERSIDAD	Abandono de inscripción	% de formularios sin error





Cierre y transferencia

(SOP, checklists, 30-60-90)

¿Qué es?

Garantizar que el cliente sostenga los resultados sin el consultor.

Paquete mínimo de cierre

- **SOP** (1-2 páginas por proceso): objetivo, responsables, pasos, criterios de calidad, tiempos, anexos.
- **Checklists** (operador/supervisor).
- **Video breve** “cómo se hace” (3-5 min).
- **Train-the-trainer** (sesión con líderes).
- **Plan 30-60-90** (metas y auditorías ligeras).
- **Métricas de sostenibilidad** (p.ej., % cumplimiento SOP semanal $\geq 90\%$).



Ejemplo de estructura SOP:



- Nombre del proceso, objetivo, alcance (incluye/excluye).
- Roles y responsabilidades.
- Pasos numerados (con tiempos).
- Criterios de aceptación y errores frecuentes.
- Seguridad/Materiales.
- Anexos (formatos, checklist).

Casos completos

(4 recorridos “de punta a punta”)



MIPYME – Taller de muebles



Elemento	Detalle
Hallazgos	Tiempos de cambio altos; retrabajos por error de armado
OKR	Ciclo 21→14 días; retrabajos 8%→3%; SOP ≥90%
Iniciativas (Top 3)	1. SOP de corte/armado 2. SMED ligero 3. Checklist calidad en origen
ICE (prioridad)	10, 8, 7 → ejecutar en ese orden
Plan 12 semanas	H1: SOP + 5S (sem 2) H2: Piloto (sem 4) H3: Escala (sem 8) H4: Cierre (sem 12)
KPI	Leading: % SOP; tiempo de setup Lagging: ciclo, retardado
Cierre	Video SOP; auditoría semanal de 10'

Municipio – Bacheo y servicios



Elemento	Detalle
Hallazgos	Ruta ineficiente; faltantes de mezcla; comunicación con ciudadanía difusa.
OKR	Reportes por bache -40%; órdenes <48 h ≥80%.
Iniciativas (Top 3)	Ruteo por densidad Contrato de suministro con stock de seguridad Tablero público semanal
Cambio	Mensajes en colonias priorizadas Voceros de cuadrilla
Medición	Tablero lunes 9:00; comité quincenal.

Universidad ICE - Inscripción y atención



Elemento	Detalle
Hallazgos	Duplicidad de datos Validación manual Abandono por confusión
OKR	Tiempo inscripción 10→3 días Abandono 22%→8% NPS 45→65
Iniciativas	Formulario único + validadores Checklist de expediente Cita virtual 15'
Plan	Piloto con 30 alumnos (sem 4) Escalado (sem 8)

ISP- Instalación y soporte



Elemento	Detalle
Hallazgos	Kits incompletos Agendamiento desordenado Promesa variable
OKR	Instalación 48→24 h Retrabajo por visita 18%→7% NPS 50→70
Iniciativas	Pre-kits Ruteo por zona Script de confirmación con QR
Cambio	Toolbox talks Incentivos por primera instalación exitosa
KPIs	% de citas cumplidas Duración promedio NPS post-instalación