MATERIALES DE LA SEMANA 1 · TEMA 1

Análisis de procesos de innovación

Del mapa de procesos al reto de innovación, y del reto a un tablero Kanban para ponerlo en marcha.

Sesión presencial: martes 13 de octubre de 2026 · Impact Hub Málaga

Sesión online de aplicación: jueves 15 de octubre de 2026

Puerto Cero Málaga · Itinerario de innovación para entidades del tercer sector
Fundación Esplai Ciudadanía Comprometida · Ayuntamiento de Málaga

CÓMO USAR ESTE MATERIAL

Analizar procesos para innovar con sentido

Este documento recoge y amplía los contenidos de la primera semana de Puerto Cero. Está pensado para que cada entidad pueda repasar lo trabajado, compartirlo con el resto del equipo y seguir aplicándolo a su propio reto.

Puerto Cero es una metodología para innovar desde el día a día. Y el día a día de una entidad social son sus procesos: cómo se acoge a una persona, cómo se organiza una actividad, cómo se justifica una subvención. Por eso el itinerario no empieza por la tecnología, sino por entender cómo trabajamos, detectar dónde se atascan las cosas y descubrir cuál es nuestra verdadera necesidad. Solo después tiene sentido preguntarse qué tecnología, de las que ya usamos o de otras nuevas, nos permite mejorar.

Innovar no empieza por la tecnología. Empieza por mirar cómo trabajamos.

Idea fuerza de la sesión 1

El recorrido de la semana

#	Herramienta	Pregunta que responde	Lo que obtenemos
1	Mapa de procesos	¿Dónde se nos va el tiempo?	El proceso que duele
2	Puntos rojos	¿En qué paso se atasca?	El cuello de botella
3	Matriz esfuerzo-impacto	¿Qué merece la pena mejorar primero?	La oportunidad prioritaria
4	Los cinco porqués	¿Por qué pasa de verdad?	La causa raíz
5	«¿Cómo podríamos…?»	¿Qué queremos resolver?	El reto de innovación
6	Tablero Kanban	¿Cómo lo ponemos en marcha?	Tareas visibles y un primer paso

Las herramientas están encadenadas: lo que sale de cada una es lo que entra en la siguiente. A lo largo del documento las recorremos con un mismo ejemplo, el de una entidad que acompaña a familias y ve que muchas no acuden a la cita de seguimiento.

1 · CONCEPTOS DE PARTIDA

Qué es un proceso y por qué empezar por ahí

Un **proceso** es un conjunto de actividades que se repiten y que transforman unas entradas en un resultado para alguien. Todo proceso tiene un inicio, un final, unas personas que lo hacen y unas herramientas con las que se hace.

ENTRADAS
Una demanda, una solicitud, una subvención concedida.

→

ACTIVIDADES
Los pasos que da el equipo, con unas personas y unas herramientas.

→

RESULTADO PARA ALGUIEN
Una persona atendida, una actividad hecha, una justificación entregada.

Por ejemplo, *justificar una subvención*: la entrada es la resolución y sus requisitos; las actividades, recoger firmas, fotos y facturas, pasarlas a una hoja de cálculo y subirlas a la plataforma del financiador; el resultado, una justificación aceptada.

Tres razones para empezar por los procesos

Es terreno conocido

Nadie sabe mejor que el propio equipo dónde se pierde el tiempo.

El reto queda en nuestras manos

Un proceso propio se puede cambiar. Un problema social amplio, no en dos meses.

El problema antes que la solución

Frena el «necesitamos una app» y obliga a preguntar qué está fallando.

De dónde viene la clasificación de procesos

La idea de ordenar los procesos según su papel tiene una larga historia en la gestión de organizaciones:

- **La cadena de valor (Michael Porter, 1985).** En *Competitive Advantage*, Porter separa las actividades primarias, que crean valor para quien lo recibe, de las actividades de apoyo, que las hacen posibles.
- **La gestión por procesos (ISO 9001 y modelo EFQM).** Los modelos de calidad añaden los procesos de dirección y ordenan todo en un mapa de tres niveles.
- **La Norma ONG con Calidad (ICONG).** El Instituto para la Calidad de las ONG adaptó este enfoque al tercer sector y distingue procesos estratégicos, clave y de apoyo.

Tipo	Para qué sirve	Ejemplos en una entidad social
Estratégicos	Marcan el rumbo	Planificación anual, alianzas y trabajo en red, incidencia, comunicación institucional, búsqueda de financiación
Clave	Cumplen la misión	Acogida y primera atención, seguimiento de casos, actividades y talleres, voluntariado, atención a personas socias
De apoyo	Lo hacen posible	Justificación de subvenciones, contabilidad, gestión de personas, protección de datos, informática, archivo

> **La pregunta de fondo:** ¿cuánto de nuestro tiempo va a la misión y cuánto a sostenerla? En muchas entidades pequeñas, los procesos de apoyo acaban restando horas a la atención directa. Ahí suele estar el primer margen para innovar.

2 · DETECTAR DÓNDE SE ATASCA

Señales de un cuello de botella

Un **cuello de botella** es el paso de un proceso que frena todo lo demás, igual que el cuello estrecho de una botella limita lo rápido que sale el agua. Estas son las señales más habituales en las entidades sociales:

Doble registro
Papel, hoja de cálculo y plataforma del financiador.

Esperas
Una firma o un visto bueno que tarda días.

Dependencia
Si esa persona falta, el proceso se para.

Búsquedas
Archivos, versiones y correos perdidos.

Retrabajo
Errores que obligan a repetir la tarea.

Coordinación dispersa
Cadenas de correos y mensajes de WhatsApp.

Tareas a mano
Recordatorios, certificados, listados.

Una pista, no una culpa
Cada señal habla del diseño del proceso, no de las personas.

El mapa de procesos, en dos niveles

El **mapa de procesos** es la herramienta para ver todo esto sobre el papel. Se trabaja en dos niveles:

NIVEL 1 · LA ENTIDAD ENTERA

Una sola hoja con las necesidades de las personas a la izquierda, los resultados a la derecha y, en medio, los procesos estratégicos, clave y de apoyo. Sirve para ver la entidad de un vistazo y elegir qué proceso analizar.

NIVEL 2 · UN PROCESO PASO A PASO

Un pósit por paso, con quién lo hace y con qué herramienta. Se marca con un punto rojo el paso donde se atasca. Aquí es donde aparece el reto.

> **En el ejemplo:** el proceso de seguimiento de familias tiene cuatro pasos: acogida, entrevista, se entrega la siguiente cita en un papel y el día de la cita. El punto rojo está en la cita en papel: ahí se pierde a muchas familias.

No hace falta un mapa perfecto. Un mapa sencillo, hecho entre varias personas del equipo, ya revela cosas que nadie veía por separado.

---

3 · PRIORIZAR

Matriz esfuerzo-impacto

Cuando aparecen varias mejoras posibles, no todas merecen el mismo empeño. La **matriz esfuerzo-impacto** es una herramienta de priorización muy extendida en la gestión de proyectos y en la mejora continua: se colocan las ideas en un cuadro de dos ejes y se decide por dónde empezar.

	Esfuerzo bajo	Esfuerzo alto
Impacto alto	**Victorias rápidas** Empezar por aquí. *Ej.: aviso por WhatsApp el día antes de la cita.*	**Proyectos estratégicos** Merecen planificación: al laboratorio. *Ej.: agenda única con avisos automáticos.*
Impacto bajo	**Tareas de relleno** Si sobra tiempo. *Ej.: cambiar el diseño de la tarjeta de cita.*	**Sumideros** Descartar. *Ej.: crear una app propia.*

Cómo medir el impacto

Tiempo que se libera, calidad de la atención, número de personas alcanzadas y cercanía a la misión.

Cómo medir el esfuerzo

Dinero, horas de trabajo, competencias necesarias y resistencia al cambio dentro del equipo.

La matriz no da una respuesta exacta: ordena una conversación. Lo importante es que el equipo comparta por qué coloca cada idea donde la coloca.

4 · LLEGAR A LA CAUSA

Los cinco porqués

La técnica de los **cinco porqués** nació en la industria japonesa: se atribuye a Sakichi Toyoda y la popularizó Taiichi Ohno dentro del sistema de producción de Toyota, la base de lo que hoy conocemos como *lean*. Consiste en preguntar «¿por qué?» de forma encadenada hasta pasar del síntoma a la causa raíz.

Problema: muchas familias no acuden a la cita de seguimiento.

¿Por qué? 1 · Se olvidan de la cita.

¿Por qué? 2 · Solo reciben un papel el primer día.

¿Por qué? 3 · Recordarles la cita a mano lleva demasiado tiempo.

¿Por qué? 4 · La agenda está en papel y los teléfonos en otra hoja.

¿Por qué? 5 · **Nunca se ha unificado la gestión de citas.**

No culpar a personas

«Las familias son irresponsables» no es una causa raíz: es quedarse en el primer porqué.

Apoyarse en hechos

Cada respuesta debe poder comprobarse, no ser una suposición.

Parar a tiempo

El cinco es orientativo: se para cuando la causa está en manos de la entidad.

---

5 · FORMULAR EL RETO

Del problema al reto: «¿Cómo podríamos…?»

Con la causa raíz identificada, toca convertirla en un **reto de innovación**. Para ello usamos la fórmula «¿Cómo podríamos…?» (*How might we…?*), que se empezó a usar en Procter & Gamble en los años setenta de la mano de Min Basadur y que después popularizaron IDEO y otras organizaciones de diseño. Funciona porque cada palabra hace un trabajo:

- **«Cómo»** da por hecho que hay solución.
- **«Podríamos»** abre posibilidades sin comprometerse con ninguna todavía.
- **La primera persona del plural** sitúa el reto en manos del equipo.

> **¿Cómo podríamos [acción] para que [quién] [beneficio], teniendo en cuenta [limitación]?**
>
> *¿Cómo podríamos unificar la gestión de citas para que las familias no pierdan su seguimiento, teniendo en cuenta que el equipo tiene poca disponibilidad y no hay presupuesto para software de pago?*

Un buen reto es…

Criterio	Qué significa
Concreto	Se entiende sin tener que explicarlo.
Propio	Depende de la entidad, no de terceros.
Relevante	Conecta con la misión y con las personas a las que se acompaña.
Abarcable	Se puede prototipar en el Laboratorio Muelle Cero, a partir del 17 de noviembre.
Abierto	No trae ya la solución dentro. «¿Cómo podríamos tener una app?» no es un reto: es una solución disfrazada.

LO QUE CADA ENTIDAD SE LLEVÓ

Al final de la sesión, cada entidad completó su **Tarjeta del reto**. Es el hilo conductor de todo el itinerario: en la sesión 2 se convierte en una idea, en la 3 en indicadores y en el laboratorio en un prototipo.

---

6 · SESIÓN ONLINE · JUEVES 15 DE OCTUBRE

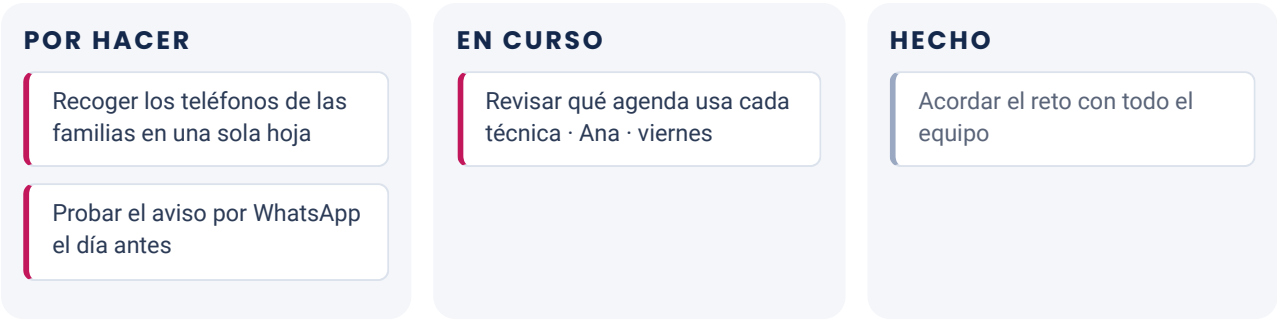
Organizar el reto con Kanban

Un reto no se resuelve de una vez: se resuelve tarea a tarea, a la vista de todo el equipo. Para eso sirve Kanban.

Qué es Kanban y de dónde viene

Kanban significa «tarjeta» o «señal visual» en japonés. Nació en Toyota, también de la mano de Taiichi Ohno, como un sistema de tarjetas para producir solo lo necesario y en el momento necesario. En 2010, David J. Anderson lo adaptó al trabajo de oficina y de proyectos, y hoy es uno de los métodos más usados para organizar equipos de todo tipo.

Kanban forma parte de la familia de las **metodologías ágiles**, que se popularizaron a partir del *Manifiesto Ágil* (2001). Sus ideas son útiles para cualquier entidad: valorar más a las personas y sus interacciones que los procesos rígidos, dar más importancia a obtener resultados que funcionan que a documentarlo todo, colaborar estrechamente con quien recibe el servicio y adaptarse al cambio en lugar de seguir un plan a ciegas.



Cuatro reglas para que funcione

1. Una tarjeta, una acción

Empieza por un verbo y se puede terminar en pocos días: «Llamar a…», no «Comunicación».

2. Con nombre y fecha

Cada tarjeta tiene una persona responsable y un día. Si es de todo el mundo, no es de nadie.

3. Límite en «En curso»

Como máximo dos o tres tareas a la vez. Para empezar una nueva, hay que terminar otra.

4. Revisión semanal

Diez minutos a la semana: qué se ha movido, qué está atascado y qué toca ahora.

La regla 3, el **límite de trabajo en curso**, es la que más cuesta y la que más ayuda. En las entidades todo parece urgente y es fácil acabar con muchas cosas a medias. Limitar lo que está en marcha obliga a terminar.

Dónde montar el tablero

Microsoft Planner

Si la entidad trabaja con Microsoft 365. Se puede añadir como pestaña en un canal de Teams.

Trello

Tiene versión gratuita y funciona en el navegador y en el móvil. Muy fácil para empezar.

Papel y pósits

Una pared o una cartulina en la sede. Sin cuentas ni contraseñas.

Criterio: la mejor herramienta es la que el equipo va a mirar de verdad. Y en las tarjetas, nunca datos personales de las personas atendidas: se escribe «Llamar a la familia del caso 12», nunca su nombre.

PARA SEGUIR TRABAJANDO

Preguntas para el equipo

Estas preguntas sirven para llevar lo trabajado en Puerto Cero a una reunión de equipo:

- [ ] ¿Qué tres procesos de la entidad nos ocupan más tiempo? ¿Son estratégicos, clave o de apoyo?
- [ ] De las señales de cuello de botella, ¿cuál reconocemos en nuestro día a día?
- [ ] ¿Hemos llegado a la causa raíz o nos hemos quedado en el síntoma?
- [ ] ¿Nuestro reto cumple los cinco criterios: concreto, propio, relevante, abarcable y abierto?
- [ ] ¿Tenemos el tablero montado, con cada tarjeta con nombre y fecha?
- [ ] ¿Hemos fijado un momento a la semana para revisar el tablero?

Recursos y enlaces

Norma ONG con Calidad: qué es y para qué sirve
Artículo de Consumer sobre la norma de calidad del ICONG para entidades sociales.
consumer.es/solidaridad/norma-para-acreditar-la-calidad-de-una-ong.html

Los cinco porqués
Artículos y animación del Lean Enterprise Institute sobre la técnica (en inglés).
lean.org/the-lean-post/articles/five-whys

«How Might We» en Design Kit, de IDEO
Explicación y guía práctica para formular retos (en inglés).
designkit.org/methods/3.html

Manifiesto Ágil
Los cuatro valores y doce principios, explicados en español por Atlassian.
atlassian.com/es/agile/manifesto

Qué es Kanban
Guía en español sobre el método, los tableros y los límites de trabajo en curso.
atlassian.com/es/agile/kanban · atlassian.com/es/agile/kanban/wip-limits

Microsoft Planner
Para entidades que trabajan con Microsoft 365.
planner.cloud.microsoft

Trello
Tableros Kanban con versión gratuita.
trello.com

Puerto Cero
Toda la información del programa y la bitácora de cada semana.
gestiontercersector.org/puerto-cero

Bibliografía de referencia: Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press · Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press · Anderson, D. J. (2010). *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. Blue Hole Press.

PRÓXIMA PARADA

Tema 2 · Tecnología e innovación social

Con el reto ya formulado, la siguiente semana pasamos del reto a la idea y vemos cómo elegir la tecnología que nos ayude a hacerla realidad.

Puerto Cero Málaga · Fundación Esplai Ciudadanía Comprometida · Ayuntamiento de Málaga