



CONTENIDO AUTOFORMATIVO

Bloque 2. Kanban, Lean y gestión visual del trabajo

Apertura, seis unidades, caso integrado, síntesis, glosario, recursos y autocomprobación

DURACIÓN	VERSIÓN	FECHA
150 minutos	1.0	2 de agosto de 2026

FINALIDAD

Visualizar cómo fluye el trabajo, limitar la acumulación de tareas y detectar oportunidades de simplificación y mejora continua.

Apertura del bloque

PREGUNTA GUÍA

¿Qué está bloqueando el flujo y qué cambio pequeño permitiría reducir esperas sin perder control ni calidad?

Por qué este bloque puede resultarte útil

Muchos equipos conocen las tareas que realizan, pero no ven con claridad cuánto trabajo está iniciado, dónde espera, por qué vuelve atrás o qué dependencia impide terminar. Kanban ayuda a hacer transparente el flujo y a gestionarlo activamente. Lean aporta una mirada sobre propósito, valor, trabajo necesario y trabajo evitable. Combinados con prudencia, permiten mejorar procesos administrativos sin convertir la agilidad en ausencia de control ni la simplificación en supresión de garantías.

Qué aprenderás

- mapear el flujo real de una unidad de trabajo;
- diseñar un tablero Kanban útil, accesible y seguro;
- controlar trabajo en curso, bloqueos y excepciones;
- priorizar con criterios públicos, dependencias y capacidad;
- analizar valor, esperas, duplicidades, retrabajos y transferencias;
- probar mejoras pequeñas y asociarlas a señales accionables.

Recorrido y dedicación

Componente	Minutos	Resultado
Apertura y caso	8	Orientación y pregunta guía
B2.1 · Ver el trabajo como un flujo	20	RP-B2-02 incluye el mapa del flujo actual y la distinción entre tiempo activo, espera, devolución y transferencia. Su resultado alimenta AP-03.
B2.2 · Diseñar un tablero Kanban útil y seguro	22	RP-B2-01 guía el diseño de un tablero seguro con estados, tarjetas, políticas, accesos, bloqueos y límites. AP-03 recoge su versión de entrega.
B2.3 · Limitar el trabajo en curso y gestionar bloqueos	20	RP-B2-01 contiene límites, protocolo de bloqueo, antigüedad, excepción y rutina de revisión para trasladarlos a AP-03.
B2.4 · Priorizar con criterios públicos y dependencias	18	Reutiliza RP-B1-03 para ordenar trabajo y añade en RP-B2-01 la clase de servicio y la política de selección. No se crea un descargable redundante.

Componente	Minutos	Resultado
B2.5 · Lean: valor, esperas, retrabajos y transferencias	22	RP-B2-02 permite mapear el estado actual, clasificar pasos, distinguir síntomas de causas y preparar dos hipótesis de mejora para AP-03.
B2.6 · Mejora continua basada en señales sencillas	20	RP-B2-02 integra hipótesis, referencia, señales, posibles efectos adversos y decisión. AP-03 solicita dos mejoras realistas y su mecanismo de comprobación.
Caso integrado, síntesis, glosario y recursos	20	Decisión final y conexión con AP-03
TOTAL	150	Experiencia autoformativa completa

Caso conductor

CASO FICTICIO ELABORADO CON FINES DIDÁCTICOS

La Mancomunidad Sierra Abierta tramita altas y cambios de un servicio compartido. Las solicitudes pasan por registro, comprobación, informe técnico, subsanación y resolución. La carga se acumula en comprobación; faltan criterios visibles para mover el trabajo y varias áreas piden la misma información. El equipo necesita mejorar el flujo sin alterar competencias, plazos, garantías ni sistemas oficiales.

Cómo trabajar el bloque

1. Lee cada unidad y sigue la evolución del caso conductor.
2. Realiza las microaplicaciones como reflexión; no son entregas independientes.
3. Utiliza RP-B2-01 y RP-B2-02 cuando necesites apoyo para construir el tablero o analizar el flujo.
4. Completa AP-03 al terminar. Reutilizarás su tablero, reglas, mejoras y señales en AF-01.
5. Si trabajas con un caso real, utiliza datos agregados o ficticios y respeta los sistemas y permisos de tu entidad.

B2.1. Ver el trabajo como un flujo

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
20 min	Nuclear	AP-03

PREGUNTA DE ENTRADA

¿Qué ocurre realmente desde que entra una solicitud hasta que termina, incluidos los tiempos en los que nadie trabaja sobre ella?

POR QUÉ IMPORTA

Una relación de tareas describe qué hace cada unidad, pero puede ocultar el recorrido completo. Cuando cada área observa solo su tramo, las esperas, devoluciones y transferencias quedan fuera de foco. Mirar el trabajo como flujo permite seguir una unidad concreta desde la entrada hasta la salida, comparar demanda y capacidad y descubrir dónde se acumula o envejece.

Qué aprenderás

- representar el flujo real de extremo a extremo;
- definir unidad de trabajo, inicio, fin, estados y transferencias;
- distinguir tiempo de trabajo, tiempo de espera y tiempo de ciclo.

1. Del organigrama al recorrido real

Un proceso administrativo suele describirse mediante competencias, fases y documentos. Esa descripción es imprescindible, pero no siempre muestra cómo se mueve el trabajo en la práctica. Para analizar el flujo elegimos una unidad observable -por ejemplo, una solicitud de alta o un cambio de datos- y seguimos su recorrido completo. Preguntamos cuándo entra, cuándo se considera iniciada, qué estados atraviesa, cuándo termina y qué sucede en cada transferencia.

El mapa debe reflejar el estado actual, no el procedimiento ideal. Si una solicitud espera en una bandeja compartida, vuelve a la unidad anterior o permanece pendiente de una firma, ese tiempo forma parte de su experiencia y del rendimiento del sistema. Hacerlo visible no busca culpables: permite conversar sobre una realidad compartida.

2. Demanda, capacidad y estados observables

La demanda es el trabajo que llega al sistema; la capacidad es lo que el equipo puede atender con los recursos, autorizaciones y conocimientos disponibles. Cuando las entradas superan de forma sostenida a las salidas, crece el inventario de trabajo pendiente. También puede haber acumulación aunque el

volumen total sea asumible, si una etapa concentra una validación escasa o recibe elementos incompletos.

Los estados deben describir situaciones reales del trabajo: pendiente de comprobación, en comprobación, pendiente de informe, en subsanación o listo para resolver. Conviene evitar columnas que solo reproduzcan nombres de departamentos. Una tarjeta debe poder cambiar de estado aunque siga bajo responsabilidad de la misma unidad.

3. Tiempo de ciclo, espera y transferencia

El tiempo de ciclo se calcula entre el punto que el sistema ha definido como inicio y el punto definido como finalización. Para interpretarlo es necesario conservar esa definición. Dentro del ciclo hay tiempo activo y tiempo de espera. Una transferencia añade riesgo cuando la siguiente área no sabe que el trabajo ha llegado, faltan criterios de entrada o la información debe reconstruirse.

No es necesario disponer de una herramienta avanzada para empezar. Una muestra pequeña, fechas básicas y una conversación entre áreas pueden revelar dónde permanece detenido el trabajo. La primera finalidad del mapa es formular mejores preguntas, no producir un diagrama perfecto.

CONCEPTO CLAVE

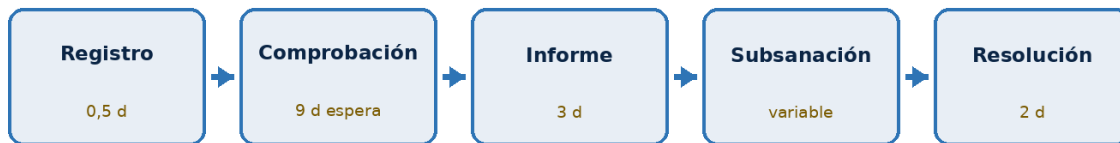
Flujo: movimiento de una unidad de valor potencial a través de estados definidos, desde un inicio hasta una finalización compartida.

EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

El mapa de flujo complementa el procedimiento y la distribución de competencias; no sustituye la descripción jurídica, el expediente ni los registros oficiales.

EJEMPLO LOCAL

Caso ficticio. La Mancomunidad Sierra Abierta tramita altas y cambios de un servicio compartido. Una muestra de diez solicitudes revela que la comprobación dura pocas horas, pero algunas solicitudes esperan nueve días antes de revisarse. El principal margen de mejora está en la cola y en la calidad de entrada, no en acelerar la comprobación individual.

VIS-B2.1-01

Tiempo de ciclo = trabajo activo + espera + transferencias

Flujo de solicitud y puntos de espera.

PRUÉBALO EN TU CONTEXTO

Elige una unidad de trabajo frecuente. Enumera sus estados reales y marca con un reloj dónde suele esperar. ¿Qué transferencia genera más incertidumbre?

ATENCIÓN

No interpretes toda espera como ineficiencia. Algunas pausas protegen derechos, permiten alegaciones o responden a plazos y controles necesarios. El análisis debe distinguir obligación, restricción y trabajo evitable.

HERRAMIENTA

RP-B2-02 incluye el mapa del flujo actual y la distinción entre tiempo activo, espera, devolución y transferencia. Su resultado alimenta AP-03.

En pocas palabras

- El flujo sigue una unidad de trabajo de extremo a extremo.
- El mapa debe reflejar el estado real, también cuando el trabajo espera.
- Demanda y capacidad explican parte de la acumulación.
- El tiempo de ciclo solo es comparable si inicio y fin están definidos.

Autocomprobación

1. ¿Qué mapa es más útil para mejorar el flujo?

- A. El procedimiento ideal
- B. El recorrido real, incluidas esperas y devoluciones
- C. El organigrama

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

El recorrido real. El procedimiento y el organigrama aportan contexto, pero el flujo necesita mostrar cómo se mueve realmente la unidad de trabajo.

2. Una comprobación dura dos horas y la solicitud espera ocho días antes de iniciarse. ¿Dónde está la señal principal?

- A. En la velocidad individual
- B. En la cola previa y sus reglas
- C. En el color del tablero

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

En la cola previa y sus reglas. Reducir minutos de ejecución tendría poco efecto si no se gestiona la espera.

SIGUIENTE PASO

Con el flujo identificado, la siguiente unidad lo convertirá en un tablero que muestre estados, políticas, bloqueos y acceso seguro a la información.

Fuentes utilizadas

- Coleman, C.; Vacanti, D. S. y otras personas colaboradoras (Mayo de 2025). The Kanban Guide. [Abrir fuente oficial](#)
- Lean Enterprise Institute (Recurso vigente consultado en 2026). Lean Thinking and Practice. [Abrir fuente oficial](#)
- Lean Enterprise Institute (Recurso vigente consultado en 2026). Value Stream Mapping. [Abrir fuente oficial](#)

B2.2. Diseñar un tablero Kanban útil y seguro

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
22 min	Nuclear	AP-03

PREGUNTA DE ENTRADA

¿Cómo hacer visible el estado del trabajo sin convertir el tablero en una copia del expediente ni exponer información innecesaria?

POR QUÉ IMPORTA

Un tablero resulta útil cuando representa el flujo y provoca decisiones. Si solo contiene tres columnas genéricas, puede ocultar las esperas reales; si incorpora toda la información del expediente, crea riesgos y duplicidades. El diseño debe acordar unidad de trabajo, estados, políticas, datos mínimos, perfiles de acceso y forma de señalar dependencias y bloqueos.

Qué aprenderás

- diseñar columnas basadas en estados reales;
- definir tarjetas, criterios de entrada y salida y señales de bloqueo;
- aplicar minimización de datos y niveles de acceso desde el diseño.

1. El tablero visualiza una definición de flujo

Kanban exige un entendimiento compartido del flujo. Esto incluye qué unidad se mueve, cuándo comienza y termina, por qué estados pasa, cómo se controla el trabajo en curso y qué políticas permiten moverlo. El tablero es la representación visible de esa definición, no su sustituto. Dos tableros pueden tener diseños distintos y ser igualmente válidos si hacen transparente la información necesaria para gestionar.

Las columnas deben corresponder a estados con significado operativo. Si existe una cola antes del informe, conviene distinguir pendiente de informe de informe en curso. También pueden utilizarse carriles cuando distintas clases de trabajo siguen reglas realmente diferentes, pero añadir carriles sin necesidad dificulta la lectura.

2. Tarjetas, políticas y señales

Cada tarjeta representa una unidad de trabajo. Debe incluir solo lo que el equipo necesita para coordinarse: un identificador interno no personal, tipo de trabajo, fecha de entrada, estado,

dependencia y señal de bloqueo. Los documentos, datos personales y razonamientos completos permanecen en los sistemas oficiales que corresponda.

Las políticas explícitas explican cuándo puede entrar o salir una tarjeta de un estado, quién actualiza el tablero, cómo se trata un bloqueo y qué excepción es admisible. Una política breve junto a la columna evita decisiones arbitrarias y permite revisar el sistema cuando no funciona.

3. Visibilidad proporcionada y accesos

La transparencia interna no significa acceso indiscriminado. Un tablero físico en una zona de paso y un tablero digital restringido tienen riesgos diferentes. Debe aplicarse minimización: usar la mínima cantidad de datos, limitar el detalle, definir quién accede y evitar que una captura o notificación difunda información sensible.

Si el tablero enlaza al expediente, el enlace no debe eludir los permisos del sistema oficial. También conviene definir conservación, exportación y archivo. El tablero coordina el trabajo; la evidencia administrativa y el documento auténtico deben mantenerse donde establezca la entidad.

CONCEPTO CLAVE

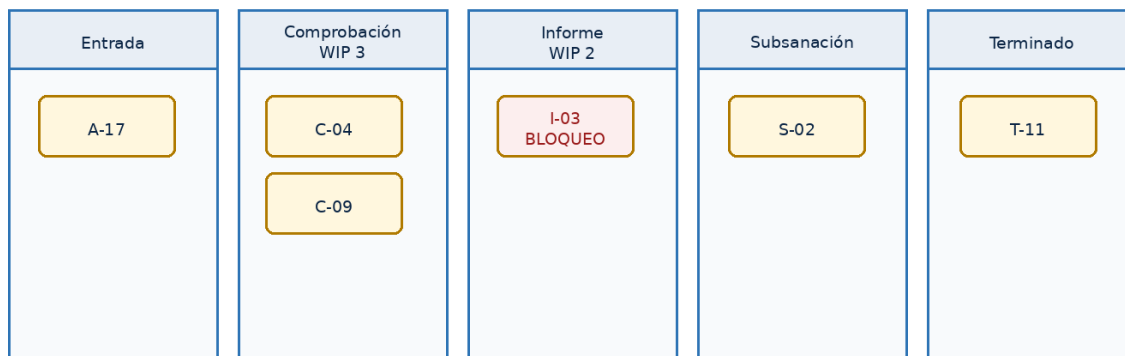
Definición de flujo: acuerdo explícito sobre unidad de trabajo, puntos de inicio y fin, estados, control del trabajo en curso, políticas y expectativa de servicio cuando exista base suficiente.

EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

Antes de elegir una herramienta, comprueba autorización institucional, perfiles, alojamiento, notificaciones, exportación, conservación, accesibilidad y relación con los sistemas oficiales.

EJEMPLO LOCAL

Caso ficticio. El tablero utiliza códigos internos generados para la práctica, no nombres ni números de expediente. Sus columnas son Entrada revisable, Comprobación, Pendiente de informe, Informe en curso, Subsanción y Listo para resolver. Cada tarjeta muestra tipo, fecha, dependencia y bloqueo. El expediente completo permanece en el gestor autorizado.

VIS-B2.2-01*Tablero con políticas y bloqueo.***PRUÉBALO EN TU CONTEXTO**

Dibuja las columnas de tu flujo y prueba una tarjeta ficticia. ¿Cada movimiento tiene un criterio comprensible? ¿Qué dato podrías eliminar sin perder coordinación?

ATENCIÓN

No muestres nombres, direcciones, números de expediente, datos de salud, circunstancias sociales ni información reservada en tableros de acceso amplio. Un código tampoco anonimiza si permite reidentificar fácilmente.

HERRAMIENTA

RP-B2-01 guía el diseño de un tablero seguro con estados, tarjetas, políticas, accesos, bloqueos y límites. AP-03 recoge su versión de entrega.

En pocas palabras

- El tablero representa una definición compartida de flujo.
- Las columnas muestran estados, no solo departamentos.
- Las políticas hacen explícitos los movimientos y excepciones.
- La visibilidad se diseña con minimización de datos y permisos.

Autocomprobación

1. ¿Qué información debe contener una tarjeta compartida?

- A. Todo el expediente
- B. La mínima información necesaria para coordinar
- C. Datos personales por si fueran útiles

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

La mínima información necesaria. El detalle oficial permanece en los sistemas autorizados.

2. ¿Cuál es una política explícita útil?

- A. Mover cuando parezca oportuno
- B. Entra en informe cuando la comprobación y los documentos mínimos están validados
- C. Usar siempre cinco colores

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

La segunda. Define una condición observable para mover el trabajo.

SIGUIENTE PASO

El tablero hace visible la acumulación. La siguiente unidad mostrará cómo controlar el trabajo iniciado y convertir los bloqueos en conversaciones operativas.

Fuentes utilizadas

- Coleman, C.; Vacanti, D. S. y otras personas colaboradoras (Mayo de 2025). The Kanban Guide. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (2016; actualización 2026). Set up a physical team wall. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (2016; actualización 2026). Creating an agile working environment. [Abrir fuente oficial](#)
- Agencia Española de Protección de Datos (Actualización de enero de 2026). Protección de datos por defecto. [Abrir fuente oficial](#)

B2.3. Limitar el trabajo en curso y gestionar bloqueos

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
20 min	Nuclear	AP-03

PREGUNTA DE ENTRADA

¿Por qué empezar más tareas puede hacer que todas terminen más tarde?

POR QUÉ IMPORTA

Cuando cada persona abre trabajo nuevo para no quedarse parada, el sistema acumula elementos iniciados, cambia continuamente de contexto y retrasa la finalización. Controlar el trabajo en curso no pretende mantener a todo el mundo ocupado, sino favorecer que el conjunto termine valor. Los límites también revelan restricciones que antes quedaban ocultas.

Qué aprenderás

- comprender trabajo en curso, control WIP y lógica pull;
- definir límites iniciales como hipótesis revisables;
- establecer reglas de bloqueo, envejecimiento, escalado y excepción.

1. Trabajo iniciado frente a trabajo terminado

Trabajo en curso -WIP- es toda unidad que ha cruzado el punto de inicio y todavía no ha alcanzado el final definido. Cuanto más WIP existe, más elementos compiten por atención y más difícil resulta saber qué terminar primero. La ocupación local puede aumentar mientras el tiempo total empeora.

Controlar WIP significa acordar cómo se limita el número de elementos iniciados. Puede establecerse por estado o para todo el sistema. El límite no es una cifra universal: comienza como una hipótesis basada en capacidad, especialización, demanda y riesgo, y se revisa con datos y experiencia.

2. Pull y colaboración ante la falta de capacidad

En un sistema pull se selecciona trabajo nuevo cuando existe una señal clara de capacidad. Si una columna alcanza su límite, la conversación cambia: antes de iniciar otra tarea, el equipo ayuda a terminar, desbloquear o aclarar prioridades. No todas las personas podrán intervenir en cualquier fase, pero el límite hace visible la necesidad de reasignar, formar, mejorar entradas o revisar la política.

Un límite mal utilizado puede convertirse en una barrera rígida. Por ello debe explicarse qué hacer cuando se alcanza: revisar elementos envejecidos, resolver bloqueos, terminar validaciones o aplicar una excepción documentada.

3. Bloqueos, envejecimiento y excepciones

Un elemento está bloqueado cuando no puede avanzar por una causa identificable: falta una validación, existe una dependencia externa, la información es insuficiente o se espera una decisión. Debe señalarse la causa, la fecha, la acción siguiente y quién puede facilitar el desbloqueo. Marcarlo sin actuar solo decora el problema.

La antigüedad de un elemento iniciado ayuda a detectar riesgo antes de que incumpla expectativas o plazos. Las urgencias legales o de protección pueden justificar excepciones, pero deben tener criterios explícitos, responsable y efecto visible sobre el resto del trabajo. De otro modo, todo termina etiquetado como urgente.

CONCEPTO CLAVE

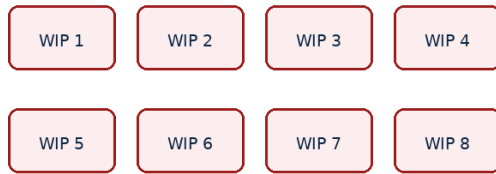
Control WIP: regla explícita que limita o regula cuántos elementos pueden estar iniciados simultáneamente entre los puntos definidos de inicio y fin.

EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

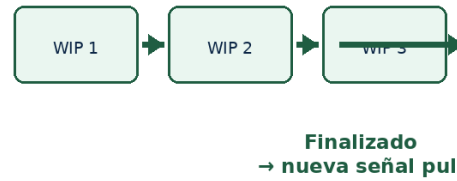
Un límite operativo no modifica plazos legales ni impide atender urgencias justificadas. Debe incluir reglas de excepción, escalado y retorno al flujo ordinario.

EJEMPLO LOCAL

Caso ficticio. Comprobación acumula once solicitudes abiertas para dos personas. El equipo prueba un control de cuatro elementos en curso. Cuando se alcanza, no se selecciona otra solicitud: se termina una comprobación, se aclara una devolución o se ayuda a resolver un bloqueo. Las urgencias normativas entran por una política excepcional visible.

VIS-B2.3-01**EMPEZAR MUCHO**

Cambio de contexto · espera · envejecimiento

TERMINAR Y ACTIVAR PULL*Acumulación frente a flujo limitado.***PRUÉBALO EN TU CONTEXTO**

Elige un estado congestionado. Propón un límite inicial y completa: cuando se alcance, el equipo primero...
¿Qué excepción sería legítima y quién la autorizaría?

ATENCIÓN

El límite no debe trasladar la cola a una bandeja invisible ni utilizarse para rechazar demanda legítima. Si el trabajo espera antes del punto de inicio, esa cola también necesita visibilidad y reglas.

HERRAMIENTA

RP-B2-01 contiene límites, protocolo de bloqueo, antigüedad, excepción y rutina de revisión para trasladarlos a AP-03.

En pocas palabras

- Más trabajo iniciado no implica más valor terminado.
- El control WIP crea una señal para terminar antes de empezar.
- Un bloqueo necesita causa, acción y responsable de seguimiento.
- Las excepciones deben ser explícitas y proporcionadas.

Autocomprobación

1. Al alcanzar el límite WIP, ¿qué debería ocurrir primero?

- A. Ocultar tarjetas
- B. Terminar o desbloquear antes de seleccionar trabajo nuevo
- C. Aumentar siempre el límite

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

Terminar o desbloquear. El límite busca provocar una conversación sobre capacidad y flujo.

2. ¿Qué convierte una marca de bloqueo en una política útil?

- A. Un color llamativo
- B. Causa, fecha, acción, seguimiento y escalado
- C. Moverla al final

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

Causa, fecha, acción, seguimiento y escalado. La señal debe conducir a una intervención.

SIGUIENTE PASO

Controlar el trabajo en curso obliga a decidir qué seleccionar. La siguiente unidad propone criterios públicos de prioridad y dependencia sin automatizar la decisión.

Fuentes utilizadas

- Coleman, C.; Vacanti, D. S. y otras personas colaboradoras (Mayo de 2025). The Kanban Guide. [Abrir fuente oficial](#)

B2.4. Priorizar con criterios públicos y dependencias

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
18 min	Estándar	AP-03

PREGUNTA DE ENTRADA

¿Cómo ordenar el trabajo cuando compiten un plazo legal, un bloqueo de otra área y una mejora con alto valor?

POR QUÉ IMPORTA

La prioridad no puede depender solo de quién insiste más ni de una puntuación aislada. En el trabajo público conviven obligaciones, riesgos, impacto sobre personas, dependencias, esfuerzo y capacidad. Una política explícita permite explicar la selección, revisar el orden y distinguir una excepción legítima de una interrupción habitual.

Qué aprenderás

- combinar valor público, plazo, impacto, riesgo, esfuerzo y dependencia;
- distinguir prioridad de clase de servicio o tratamiento excepcional;
- documentar decisiones y revisarlas con evidencia y capacidad real.

1. Criterios que no son intercambiables

Valor, urgencia, impacto, esfuerzo, riesgo y dependencia aportan perspectivas distintas. Un requisito ineludible puede ocupar la primera posición aunque su valor percibido sea bajo. Una tarea breve puede desbloquear a varias áreas. Una mejora valiosa puede esperar si no existe capacidad para terminarla. Por eso no conviene sumar todos los factores como si fueran equivalentes.

La matriz ayuda a preparar la conversación. La decisión final debe identificar qué criterio prevalece, qué se pospone y qué consecuencia tiene. Si existe motivación formal exigible, la herramienta metodológica no la reemplaza.

2. Dependencias y clases de servicio

Una dependencia es algo que el elemento necesita para avanzar: una decisión, un dato, una entrega de otra área o una actuación externa. Hacerla visible permite ordenar trabajo que desbloquea el sistema y anticipar esperas. También permite evitar que una unidad optimice su lista mientras perjudica el flujo completo.

Puede acordarse un tratamiento diferente para ciertos tipos de trabajo: fecha fija, urgencia justificada, estándar o mejora. Estas clases no deben convertirse en etiquetas decorativas. Cada una necesita criterio de entrada, expectativa y regla para resolver conflictos. Si casi todo es urgente, la política no discrimina.

3. Revisión periódica y capacidad

La prioridad cambia cuando aparece evidencia, vence una dependencia o cambia la capacidad. Conviene fijar cuándo se revisará la lista y quién participa. El equipo aporta conocimiento operativo; las personas responsables aportan dirección y límites; otras áreas pueden advertir impactos o plazos.

Priorizar también significa no iniciar. El tablero debe mostrar qué queda en espera y por qué. La transparencia de esa renuncia protege el foco y permite explicar que añadir un elemento urgente desplaza o retrasa otro.

CONCEPTO CLAVE

Política de prioridad: criterios y reglas compartidos para seleccionar y ordenar trabajo, revisar excepciones y explicar qué queda fuera.

EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

La priorización metodológica no sustituye la competencia, la motivación, los plazos, la prelación establecida ni las decisiones presupuestarias, jerárquicas o políticas.

EJEMPLO LOCAL

Caso ficticio. El equipo ordena primero una solicitud con plazo próximo; después una comprobación breve que desbloquea tres informes; y mantiene en la lista una mejora de plantilla de alto valor, pero sin capacidad inmediata. La razón se registra junto al orden y se revisa dos veces por semana.

VIS-B2.4-01

La matriz apoya; la decisión explica criterio, capacidad y efecto sobre lo pospuesto

Árbol de decisión de prioridad.

PRUÉBALO EN TU CONTEXTO

Compara tres tareas reales o ficticias. Señala qué criterio prevalece en cada una y explica qué trabajo se retrasa si seleccionas la primera.

ATENCIÓN

Una fórmula puede aportar consistencia, pero no debe ocultar juicios, obligaciones ni efectos distributivos. Conserva la explicación y revisa los sesgos de los criterios.

HERRAMIENTA

Reutiliza RP-B1-03 para ordenar trabajo y añade en RP-B2-01 la clase de servicio y la política de selección. No se crea un descargable redundante.

En pocas palabras

- Los criterios aportan perspectivas distintas y no siempre se suman.
- Una dependencia puede cambiar la prioridad por su efecto sistémico.
- La excepción necesita criterio y efecto visible.
- Priorizar exige mostrar lo que no se iniciará.

Autocomprobación

1. ¿Qué decisión es más sólida?

- A. Elegir siempre la mayor puntuación
- B. Explicar el criterio que prevalece, capacidad y efecto sobre lo pospuesto
- C. Atender a quien más insiste

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

La segunda. Hace la decisión transparente y revisable.

2. Si todo se etiqueta como urgente, ¿qué indica?

- A. La política discrimina bien
- B. La clase de servicio ha perdido utilidad
- C. Existe capacidad infinita

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

La clase ha perdido utilidad. Deben revisarse criterios y causas de la urgencia recurrente.

SIGUIENTE PASO

Con el flujo y sus reglas visibles, aplicaremos la mirada Lean para distinguir valor, garantías necesarias y trabajo evitable.

Fuentes utilizadas

- GOV.UK Service Manual (2017; actualización 2018). Deciding on priorities. [Abrir fuente oficial](#)
- Comisión Europea (Edición vigente consultada en 2026). Better Regulation Toolbox. [Abrir fuente oficial](#)

B2.5. Lean: valor, esperas, retrabajos y transferencias

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
22 min	Nuclear	AP-03

PREGUNTA DE ENTRADA

¿Qué partes del recorrido aportan valor o protegen una obligación, y cuáles podrían evitarse sin reducir derechos ni calidad?

POR QUÉ IMPORTA

Lean invita a observar el flujo completo desde el propósito y el valor. En la Administración no todo paso que la persona usuaria no elegiría es prescindible: existen controles, garantías y registros necesarios. El análisis debe separar valor directo, trabajo necesario por obligación o calidad y trabajo evitable como duplicidad, espera sin propósito, error o retrabajo.

Qué aprenderás

- analizar el flujo desde valor público y obligaciones;
- identificar espera, duplicidad, retrabajo, error, inventario y transferencia;
- distinguir síntoma, causa probable y restricción del sistema.

1. Valor, propósito y flujo completo

Lean comienza por aclarar el valor y seguir todas las acciones necesarias para producirlo. En un servicio público, el valor puede incluir acceso, resolución correcta, protección de derechos, equidad, seguridad jurídica y uso responsable de recursos. La persona usuaria aporta una perspectiva esencial, pero no es la única: también existen obligaciones colectivas y finalidades públicas.

La unidad de análisis debe ser un flujo completo y manejable. Mejorar una etapa aislada puede acelerar su salida y aumentar la cola siguiente. El mapa del estado actual ayuda a ver información y trabajo a través de áreas, incluido lo que no añade valor directo.

2. Tres categorías para analizar con prudencia

Primera: valor directo, cuando el paso acerca de forma apreciable a un resultado que la persona o el servicio necesita. Segunda: trabajo necesario que no añade valor directo, pero protege legalidad, calidad, seguridad, trazabilidad o equidad. Tercera: trabajo evitable, como pedir dos veces lo mismo, corregir un error prevenible, esperar sin regla, transferir por una clasificación deficiente o mantener copias desconectadas.

La clasificación no debe hacerse desde un despacho aislado. Conviene contrastarla con quienes realizan el trabajo, reciben la salida y conocen la obligación. Un paso aparentemente redundante puede responder a un riesgo real; uno tradicional puede haber perdido su finalidad.

3. Desperdicio administrativo y causa

Las señales frecuentes incluyen acumulación de solicitudes, tiempos de espera, devoluciones por información incompleta, duplicidad de registros, búsqueda de documentos, decisiones pendientes, transferencias innecesarias y variación evitable. No se trata de trasladar mecánicamente una lista industrial, sino de observar cómo se pierde tiempo, calidad o claridad en el contexto concreto.

La señal no es necesariamente la causa. Muchas devoluciones pueden deberse a un formulario confuso, criterios distintos o una validación tardía. Antes de proponer una solución, el equipo formula una causa probable y busca evidencia. La mejora debe actuar sobre el sistema, no pedir simplemente más esfuerzo individual.

CONCEPTO CLAVE

Trabajo evitable: actividad, espera, error, duplicidad o transferencia que consume capacidad sin aportar valor ni responder a una obligación o control necesario.

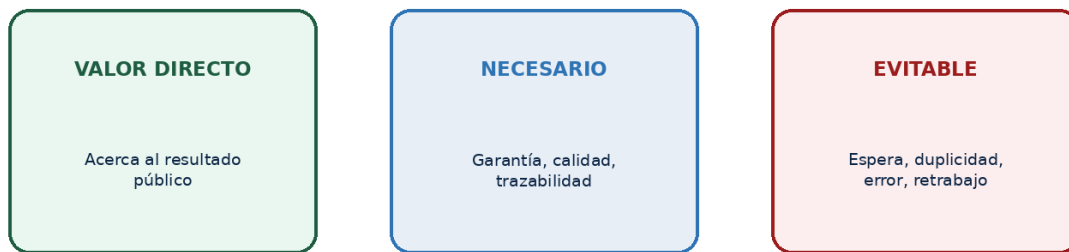
EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

Lean no equivale a recorte de personal, aceleración indiscriminada ni supresión de garantías. Busca comprender el propósito, mejorar el flujo y eliminar trabajo evitable con participación de quienes conocen el proceso.

EJEMPLO LOCAL

Caso ficticio. Registro y comprobación solicitan por separado un documento que ya consta en el expediente. Además, una información incompleta se detecta después del informe, provocando retorno. El equipo conserva la validación jurídica necesaria, elimina la petición duplicada y prueba una comprobación inicial común.

VIS-B2.5-01



Antes de eliminar: comprobar finalidad, obligación, riesgo y efecto

Valor, necesario sin valor directo y trabajo evitable.

PRUÉBALO EN TU CONTEXTO

Clasifica cinco pasos de un flujo. Justifica al menos dos que deban mantenerse y selecciona una espera, duplicidad o devolución que convenga investigar.

ATENCIÓN

No elimines un control solo porque no sea visible para la persona usuaria. Comprueba finalidad, base jurídica, riesgo, calidad, accesibilidad y efecto sobre grupos diferentes.

HERRAMIENTA

RP-B2-02 permite mapear el estado actual, clasificar pasos, distinguir síntomas de causas y preparar dos hipótesis de mejora para AP-03.

En pocas palabras

- Lean parte del propósito y del flujo completo.
- Valor público incluye resultados, derechos, equidad y calidad.
- Trabajo necesario sin valor directo no equivale a desperdicio.
- La mejora actúa sobre causas comprobables, no solo sobre síntomas.

Autocomprobación

1. ¿Qué paso no debería eliminarse solo por no aportar valor directo?

- A. Una duplicidad sin finalidad
- B. Una garantía legal necesaria
- C. Una espera sin regla

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

Una garantía legal necesaria. Debe distinguirse de trabajo evitable.

2. Muchas devoluciones son...

- A. Una prueba automática de falta de esfuerzo
- B. Una señal que requiere investigar la causa
- C. Un motivo para suprimir controles

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

Una señal que requiere investigar. La causa puede estar en la entrada, criterios, herramienta o secuencia.

SIGUIENTE PASO

El diagnóstico no se cierra con una lista de problemas. La última unidad lo convertirá en una mejora acotada, una señal y una decisión de seguimiento.

Fuentes utilizadas

- Lean Enterprise Institute (Recurso vigente consultado en 2026). Lean Thinking and Practice. [Abrir fuente oficial](#)
- Lean Enterprise Institute (Recurso vigente consultado en 2026). Value Stream Mapping. [Abrir fuente oficial](#)

B2.6. Mejora continua basada en señales sencillas

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
20 min	Nuclear	AP-03

PREGUNTA DE ENTRADA

¿Qué cambio pequeño podemos probar y qué observaremos para decidir si mantenerlo, ajustarlo o detenerlo?

POR QUÉ IMPORTA

Una mejora amplia y vaga es difícil de comprobar. La mejora continua convierte el diagnóstico en una hipótesis: si cambiamos una parte delimitada del flujo, esperamos observar una señal concreta. Se registra una referencia inicial, se prueba durante un periodo y se revisan resultados, efectos no deseados y límites de interpretación.

Qué aprenderás

- formular una hipótesis de mejora y un cambio acotado;
- seleccionar señales simples de flujo, calidad y resultado;
- definir una rutina de revisión y una decisión continuar-ajustar-detener.

1. De problema general a hipótesis comprobable

Una hipótesis relaciona cambio, resultado esperado y razón. Por ejemplo: si comprobamos una sola vez la documentación mínima al inicio, esperamos reducir devoluciones posteriores porque los criterios se aplicarán antes y de forma común. La formulación hace visibles los supuestos y permite discutir qué podría refutarla.

El cambio debe tener alcance, responsable, duración y garantías. No necesita ser mínimo por principio, pero sí suficientemente delimitado para interpretar lo ocurrido y revertirlo si produce efectos no deseados.

2. Señales de flujo, calidad y resultado

Kanban propone observar al menos trabajo en curso, rendimiento de salida, antigüedad de elementos iniciados y tiempo de ciclo. Para una práctica inicial no hace falta construir un sistema estadístico complejo: pueden registrarse recuentos coherentes y fechas básicas, siempre con definiciones estables.

Las métricas de flujo no bastan para valorar un servicio público. Conviene añadir una señal de calidad o resultado: devoluciones por información incompleta, errores, reclamaciones, accesibilidad o

cumplimiento. Cada indicador necesita pregunta, definición, fuente, frecuencia, referencia y decisión asociada.

3. Revisar sin confundir variación con causalidad

La revisión pregunta qué ocurrió, qué cambió, qué otras explicaciones existen y qué efectos no deseados aparecieron. Una mejora puede coincidir con una reducción del tiempo sin haberla causado: quizá cayó la demanda o cambió la composición de los casos. Por eso se conserva una línea de referencia y se documentan cambios del contexto.

La salida de la revisión debe ser una decisión: continuar, ajustar, detener o diseñar una prueba distinta. También conviene actualizar las políticas del tablero cuando el aprendizaje modifica el flujo. La mejora termina cuando cambia una decisión o una práctica, no cuando se presenta un gráfico.

CONCEPTO CLAVE

Señal accionable: medida o evidencia definida de forma que su revisión puede conducir a una decisión concreta sobre el flujo o la mejora.

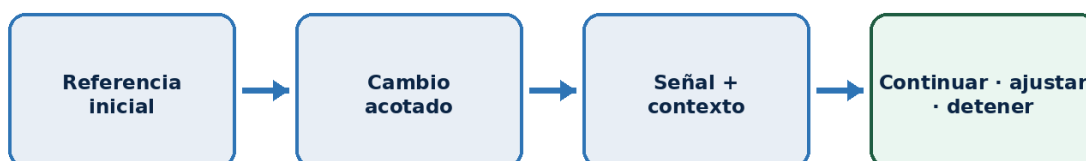
EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

Los indicadores deben usar fuentes autorizadas, datos suficientes y definiciones estables. Una prueba breve no permite atribuir impacto causal ni justificar por sí sola una extensión general.

EJEMPLO LOCAL

Caso ficticio. Durante cuatro semanas se aplica una comprobación inicial única. Se registra el porcentaje de solicitudes devueltas por documentación incompleta, el tiempo de ciclo y el número de elementos bloqueados. Si bajan las devoluciones sin aumentar errores ni esperas, se mantiene y ajusta la política; si aparecen efectos adversos, se modifica o detiene.

VIS-B2.6-01



Si cambiamos X, esperamos observar Y, porque Z

Experimento de mejora sobre el flujo.

PRUÉBALO EN TU CONTEXTO

Completa: si cambiamos..., esperamos observar..., porque... Mediremos... cada... y decidiremos continuar, ajustar o detener cuando...

ATENCIÓN

Evita indicadores decorativos. Si una medida no puede interpretarse o no conduce a ninguna decisión, revisa la pregunta antes de recopilar más datos.

HERRAMIENTA

RP-B2-02 integra hipótesis, referencia, señales, posibles efectos adversos y decisión. AP-03 solicita dos mejoras realistas y su mecanismo de comprobación.

En pocas palabras

- La hipótesis conecta cambio, señal y explicación.
- Las métricas de flujo necesitan definiciones estables.
- La calidad y el resultado complementan la velocidad.
- Una revisión útil termina con una decisión documentada.

Autocomprobación

1. ¿Cuál es una hipótesis completa?

- A. Mejoraremos el proceso
- B. Si unificamos la comprobación inicial, esperamos menos devoluciones porque aplicaremos antes los mismos criterios
- C. Mediremos muchas cosas

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

La segunda. Define cambio, resultado esperado y razón.

2. El tiempo de ciclo baja tras la prueba. ¿Qué puede afirmarse?

- A. La prueba causó la bajada
- B. Existe una señal favorable que debe interpretarse con contexto
- C. La mejora debe extenderse sin revisión

RESPUESTA Y RETROALIMENTACIÓN

Existe una señal favorable. Deben revisarse demanda, mezcla de casos, calidad y otras explicaciones.

SIGUIENTE PASO

Ya puedes integrar flujo, tablero, límites, análisis Lean y señales en AP-03. El Bloque 3 retomará el reto desde las necesidades y el prototipado.

Fuentes utilizadas

- Coleman, C.; Vacanti, D. S. y otras personas colaboradoras (Mayo de 2025). The Kanban Guide. [Abrir fuente oficial](#)
- Lean Enterprise Institute (Recurso vigente consultado en 2026). Plan, Do, Check, Act (PDCA). [Abrir fuente oficial](#)
- Comisión Europea (Edición vigente consultada en 2026). Better Regulation Toolbox. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (Recurso vigente consultado en 2026). Measuring success. [Abrir fuente oficial](#)

Cierre del bloque

Caso integrado: propuesta de mejora del flujo

El equipo ha reconstruido una muestra del flujo. La mayor espera aparece antes de comprobación; varias solicitudes regresan tras el informe por documentación incompleta; los bloqueos no tienen responsable de seguimiento y las urgencias desplazan trabajo sin registrar su efecto. El gestor de expedientes seguirá siendo el sistema oficial. El tablero será una capa de coordinación restringida y no contendrá datos personales.

DECISIÓN RAZONADA

Crear un tablero con estados reales y tarjetas no sensibles; controlar cuatro solicitudes simultáneas en comprobación y dos en informe; definir una excepción para plazos legales; registrar causa, fecha y acción de cada bloqueo; y probar durante cuatro semanas una comprobación inicial única. Observar devoluciones por documentación incompleta, trabajo bloqueado y tiempo de ciclo, junto con errores o efectos adversos. Al finalizar, decidir continuar, ajustar o detener.

Preguntas de transferencia

- ¿Cuál es la unidad de trabajo y dónde comienza y termina?
- ¿Qué estado acumula trabajo y qué regla lo explica?
- ¿Qué información mínima necesita el tablero y quién debe acceder?
- ¿Qué límite o política provocaría una conversación útil?
- ¿Qué trabajo evitable investigarías antes y qué garantía conservarías?
- ¿Qué señal permitiría decidir sobre una mejora pequeña?

Ocho aprendizajes esenciales

- El flujo incluye trabajo activo, espera y transferencias.
- Un tablero útil representa estados y políticas compartidas.
- La visibilidad debe ser compatible con minimización y acceso proporcionado.
- Controlar WIP ayuda a terminar antes de iniciar más.
- Los bloqueos requieren acción, seguimiento y escalado.
- La prioridad combina criterios, juicio y capacidad.
- Lean distingue valor, trabajo necesario y trabajo evitable.
- La mejora continua conecta hipótesis, señal, contexto y decisión.

Glosario del bloque

Término	Definición de uso en el curso
Flujo	Movimiento de una unidad de trabajo desde un inicio hasta una finalización definidos.
Unidad de trabajo	Elemento observable que se mueve por el flujo, como una solicitud o entrega.
Estado	Situación verificable del trabajo dentro del flujo.
Tablero Kanban	Visualización de la definición del flujo, sus elementos, estados, políticas y señales.
WIP	Trabajo iniciado y todavía no finalizado.
Control WIP	Regla para regular cuántos elementos pueden estar iniciados.
Pull	Selección de trabajo nuevo cuando existe una señal de capacidad.
Bloqueo	Impedimento identificado que evita que un elemento avance.
Tiempo de ciclo	Tiempo transcurrido entre el inicio y la finalización definidos.
Rendimiento de salida	Número de elementos terminados por unidad de tiempo.
Flujo de valor	Conjunto de acciones necesarias para producir un resultado desde la entrada hasta la salida.
Trabajo evitable	Actividad, espera, duplicidad, error o transferencia sin valor ni finalidad necesaria.
Hipótesis de mejora	Relación explícita entre cambio, resultado esperado y explicación.
Señal accionable	Medida o evidencia que informa una decisión concreta.

Actividad y recursos

Código	Pieza	Uso
AP-03	Tablero Kanban y análisis Lean del flujo	Entrega parcial; AF-01 pasos 6, 7, 10 y 11.
RP-B2-01	Tablero Kanban seguro con políticas, límites y bloqueos	Apoyo opcional para el sistema visual de AP-03.
RP-B2-02	Ficha de análisis Lean del flujo y experimento de mejora	Apoyo opcional para el diagnóstico y las señales de AP-03.

SIGUIENTE BLOQUE

En el Bloque 3 aplicarás Design Thinking, cocreación y prototipado para comprender mejor las necesidades y representar una solución antes de implantarla.

Fuentes consolidadas del bloque

- Coleman, C.; Vacanti, D. S. y otras personas colaboradoras (Mayo de 2025). The Kanban Guide. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (2016; actualización 2026). Set up a physical team wall. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (2016; actualización 2026). Creating an agile working environment. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (2017; actualización 2018). Deciding on priorities. [Abrir fuente oficial](#)
- Lean Enterprise Institute (Recurso vigente consultado en 2026). Lean Thinking and Practice. [Abrir fuente oficial](#)
- Lean Enterprise Institute (Recurso vigente consultado en 2026). Value Stream Mapping. [Abrir fuente oficial](#)
- Lean Enterprise Institute (Recurso vigente consultado en 2026). Plan, Do, Check, Act (PDCA). [Abrir fuente oficial](#)
- Comisión Europea (Edición vigente consultada en 2026). Better Regulation Toolbox. [Abrir fuente oficial](#)
- GOV.UK Service Manual (Recurso vigente consultado en 2026). Measuring success. [Abrir fuente oficial](#)
- Agencia Española de Protección de Datos (Actualización de enero de 2026). Protección de datos por defecto. [Abrir fuente oficial](#)