5° Congreso Internacional del Gran Chaco Americano
Territorio e Innovación

Herramientas de mejora continua para la Planificación Anual de la Secretaría de Ciencia y Tecnología de Santiago del Estero

Eje N° 3

Cardozo Madaf, Asael; Mansilla, Lucas; Retondo Ayunta Sebastián; Rodríguez, Vanesa; Serrano, María Gimena.

Secretaría de Ciencia y Tecnología – Santiago del Estero, Argentina – proyectosdesarrollosde@gmail.com

Problemática abordada

La Secretaría de Ciencia y Tecnología de Santiago del Estero presentaba ineficiencias estructurales y funcionales en su gestión operativa que condicionaban la efectividad de la planificación institucional. Un diagnóstico situacional inicial sobre la organización expuso inconvenientes, entre los que destacaban la presencia de un organigrama desactualizado, situaciones de duplicidad de mando con áreas dependientes simultáneamente de dos jefaturas distintas, el desconocimiento formal de la estructura oficial por parte de los propios agentes y un aislamiento del propósito institucional respecto de la Misión y Visión globales.

Metodología y referentes teóricos

Marco Metodológico: Enfoque basado en procesos alineado a la norma ISO 9001:2015 y la filosofía de mejora continua.

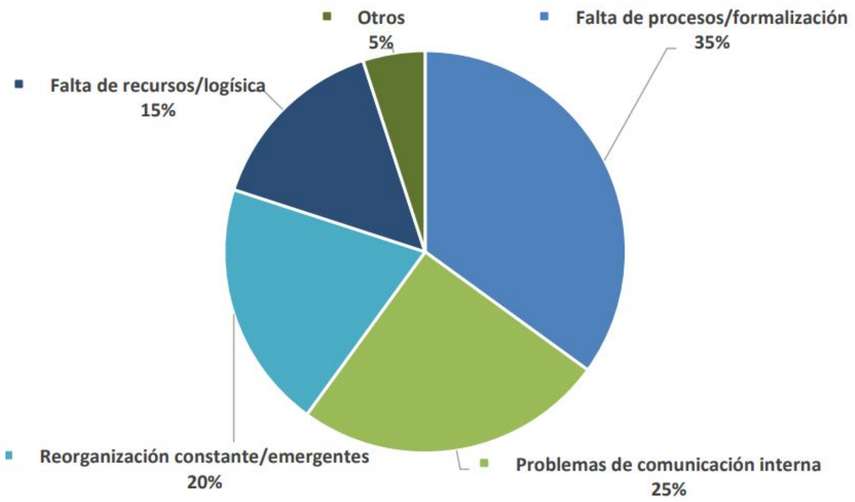
Se aplicó el Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) en dos niveles :

- Nivel Macro (Gestión del Proyecto): aplicación de las fases de Deming para guiar la intervención: Planificar el diagnóstico (Pareto), Hacer los talleres interactivos de co-diseño, Verificar la consistencia técnica de las fichas y sus indicadores SMART, y Actuar institucionalizando el nuevo organigrama.
- Nivel Micro (Diseño Operativo): Incorporación del PDCA dentro de la Ficha de Procesos como un ciclo vivo que exige revisiones periódicas, medición de desvíos y toma de acciones correctivas en cada área.

Estrategia de Gestión del Cambio: coordinación transversal y horizontal desde el Área de Innovación para romper el esquema de trabajo tradicional por silos e involucrar a más de 100 agentes en un espacio participativo.

Herramientas clave utilizadas durante el proceso: Diagramas de Pareto para priorización, encuestas de relevamiento situacional, Fichas de Procesos y Fichas de Actividades estandarizadas.

Figura 1: *Diagrama causal de Pareto*



Fuente: Elaboración Propia con base a relevamientos

Imagen N°1: *Talleres interactivos de co-diseño*

Resultados

Participación activa de los agentes de las tres Direcciones Generales (Administración, Ciencia y Tecnología, y Gestión Pública) y Acciones Centrales, logrando un lenguaje técnico común de procesos.

Estandarización de la planificación diaria mediante la implementación de la Ficha de Procesos e integración de Fichas de Actividad con indicadores de avance y cronogramas previsibles, con el fin de mitigar el 35% (Falta de procesos/Formalización. Figura I) de las ineficiencias detectadas durante el diagnóstico por falta de formalización.

Actualización del organigrama de la Secretaría y construcción del Mapa de Procesos y su posterior definición completa de sus procesos estratégicos, operativos y de soporte.

Se abordó el 80% de las ineficiencias internas detectadas el Diagrama de Pareto (falta de procesos, problemas de comunicación y emergente - Figura 1), a costo cero, sin requerir presupuesto adicional.

Tabla N°1: *Ficha de procesos*

SECTRETARIA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA				
Reparticion: Direccion General de Ciencia y Tecnologia				
Area: Innovacion y Economia del Conocimiento				
Nombre del programa/actividad/tarea				
Responsable de la elaboracion				
Fecha de elaboracion				
Areas o Instituciones involucradas				
Objetivo del programa/actividad				
Entrada del proceso	Origen			
Actividades del Proceso	Mes de Ejecucion de la actividad y duracion programado	Mes de Ejecucion de la actividad y duracion real	Porcentaje de Ejecucion (%)	Responsable del proceso
Variables de Salida (resultados)				
Variables de Salida	Meta o resultado esperado			
Variable de salida	Indicador	Formula/Medicion	Frecuencia	Agente Responsable del seguimiento y ejecucion / Fecha de control
Observaciones				
Documentacion asociada				

PLAN	Objetivo + entradas + actividades previstas + cronograma + metas/indicadores
DO	Ejecución real de las actividades y registro del avance
CHECK	Resultados + indicadores + medición + control del cumplimiento
ACT	Observaciones/documentación. Ante los desvios, se vuelve a retroalimentar la ficha con las nuevas variables definidas o en su defecto se crea otra ficha.

Consideraciones finales

El trabajo permitió estructurar la formulación del Plan Operativo Anual 2026 bajo un estándar normativo unificado, instalando progresivamente una cultura organizacional orientada a la medición por indicadores y al control de gestión. El principal desafío superado residió en vencer la inercia cultural y operativa propia del modelo tradicional de la administración pública, caracterizado históricamente por el funcionamiento aislado en compartimentos departamentales. El principal aprendizaje obtenido demuestra que las tecnologías de gestión y el ciclo PDCA resultan plenamente aplicables y altamente efectivos en el sector público, confirmando que la capacitación, la sensibilización previa y la participación activa del personal son condiciones indispensables para garantizar el éxito y la sostenibilidad de cualquier proceso de transformación institucional. Este primer año de trabajo permitirá hacer una revisión previa a la planificación 2027, considerando nuestras entrevistas y actividades co-diseñadas con el personal de la Institución.

Bibliografía consultada

Churden, H., & Sherman, A. (1996). Administración de personal. Editorial Continental.

López, A. M., et al. (2016). Introducción a las tecnologías de gestión: Proceso productivo. Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI).

Pujols Álvarez, D. (2025). Cómo elaborar un mapa de procesos dentro de una empresa. Cegid.https://www.cegid.com/ib/es/blog/mapa-procesos-empresa/

Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas. McGraw-Hill.

Wyngaard, G., et al. (2016). Introducción a las tecnologías de gestión: Proceso productivo 3. Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI).

Organización Internacional de Normalización. (2015). Norma ISO 9001:2015.https://repositorio.buap.mx/rcontraloria/public/inf_public/2019/0/NOM_ISO_9001-2015.pdf