

Problemática abordada

La Secretaría de Ciencia y Tecnología de Santiago del Estero presentaba ineficiencias estructurales y funcionales en su gestión operativa que condicionan 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.

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 puesta en marcha de la Ficha de Procesos e integración de Fichas de Actividad con indicadores de avance y cronogramas previsible, mitigando así el 35% de las ineficiencias detectadas durante el diagnóstico por falta de formalización.

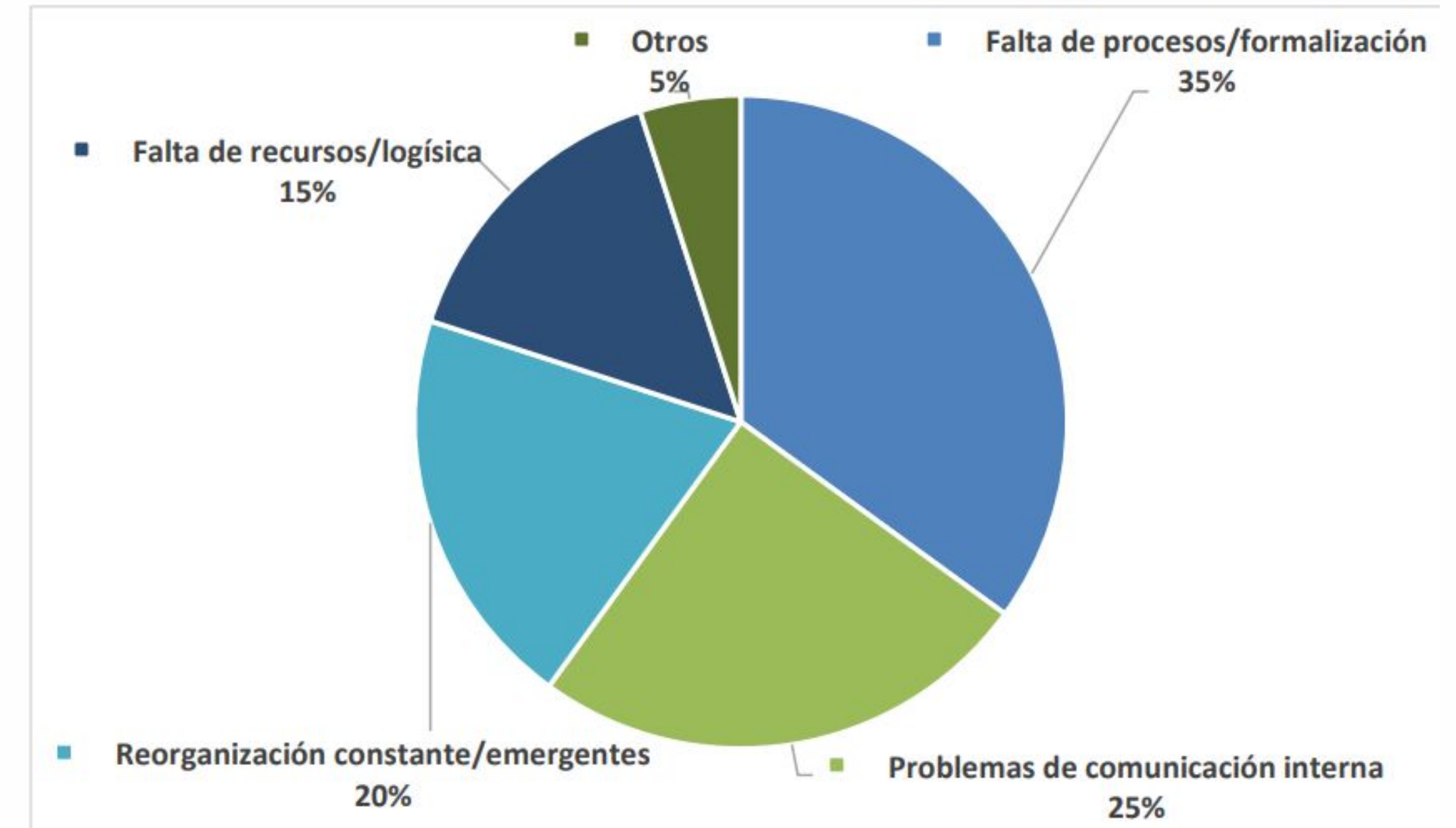
Actualización del organigrama de la Secretaría y construcción del Mapa de Procesos y su posterior definición completa de sus procesos estratégicos, operativos y de soporte.

Se abordó el 80% de las ineficiencias internas detectadas, a costo cero, sin requerir presupuesto adicional.

Conclusiones

El trabajo permitió estructurar exitosamente 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.

Figura 1: Diagrama causal de Pareto



Fuente: Elaboración Propia con base a relevamientos

Imagen N°1: Talleres interactivos de co-diseño



Tabla N°1: Ficha de procesos

SECRETARÍA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA						
Repartición: Dirección General de Ciencia y Tecnología						
Área: Innovación y Economía del Conocimiento						
Nombre del programa/actividad/area			Responsable de la elaboración			
Fecha de elaboración			Áreas o instituciones involucradas			
Objetivo del programa/actividad						
Entrada del proceso			Origen			
Actividades del Proceso	Mes de Ejecución de la actividad y duración programado		Mes de Ejecución de la actividad y duración real		Porcentaje de Ejecución (%)	Responsable del proceso
Variables de Salida			Meta o resultado esperado			
Variable de salida	Indicador	Formula/Mección	Frecuencia	Agente Responsable del seguimiento y ejecución	Fecha de control	
Observaciones						
Documentación 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 desvíos, se vuelve a retroalimentar la ficha con las nuevas variables definidas o en su defecto se crea otra ficha.