

Plantilla de A3 de Proyectos de aplicación de Mejora Continua

TITULO

Aplicación de herramientas de mejora continua para la Planificación Anual Operativa de la Secretaría de Ciencia y Tecnología de Santiago del Estero

AUTORES

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

ORGANIZACIÓN

Secretaría de Ciencia y Tecnología de Santiago del Estero

RESUMEN (300 PALABRAS)

Ante la necesidad de fortalecer la eficiencia, previsibilidad y calidad de la gestión pública, la Secretaría de Ciencia y Tecnología de Santiago del Estero impulsó una nueva estrategia para la elaboración de su Plan Operativo Anual (POA) 2026. El Área de Innovación y Economía del Conocimiento lideró esta intervención metodológica basada en la gestión por procesos y el ciclo PDCA, en alineación con los estándares ISO 9001:2015.

Un diagnóstico situacional inicial sobre el 60% de los agentes reveló barreras operativas críticas: el 35% derivaba de la falta de formalización de procesos, el 25% se debía a deficiencias en la comunicación interna, el 20% era de carácter emergente por reorganizaciones, y el 15% restante correspondía a limitaciones logísticas o de recursos. Para mitigar estas causas raíz, se implementó una estrategia en tres fases consecutivas:

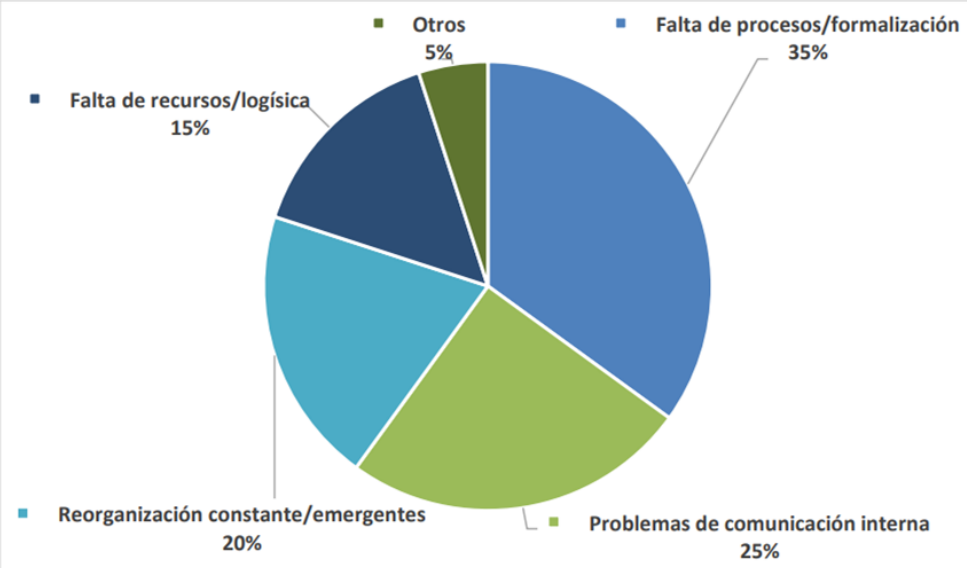
Capacitación y sensibilización: ejecución de talleres interactivos sobre gestión por procesos, pensamiento basado en riesgos, ciclo PDCA y mejora continua.

Sistematización institucional: consolidación de un organigrama jerárquico unificado y diseño integral del mapa de procesos de la Secretaría (estratégicos, operativos y de soporte).

Operativización: desarrollo e implementación de la "Ficha de Procesos" y de instrumentos de planificación temporal para articular metas institucionales con indicadores SMART.

Como resultado, se formuló el **POA 2026** bajo un estándar unificado, se sentaron las bases técnicas para la redacción del Manual de Organización y Funciones (**MOF**) y se instaló una cultura participativa de calidad. La experiencia demuestra que las tecnologías de gestión permiten resolver el 80% de las ineficiencias internas a costo cero, sin requerir erogaciones presupuestarias adicionales.

FOTOS E IMAGENES



Fuente: Elaboración Propia con base a relevamientos

Repartición:					
Área:					
Nombre del programa/actividad/tarea					
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	Porcentaje de Ejecución (%)	Responsable del proceso		
Variables de Salida (resultados)					
Variables de Salida			Meta o resultado esperado		
Variable de salida	Indicador	Formula/Medición	Frecuencia	Agente Responsable del seguimiento y ejecución	Fecha de control
Observaciones					
Documentación asociada					

Plantilla de A3 de Proyectos de aplicación de Mejora Continua



SELECCIÓN DEL TEMA

La Secretaría de Ciencia y Tecnología utiliza como metodología la elaboración de un Plan Operativo Anual (POA), el cual establece las tareas, actividades, eventos y estimaciones presupuestarias institucionales. Ante el requerimiento de la Alta Dirección de definir una propuesta metodológica para estructurar la planificación 2026, el Área de Innovación y Economía del Conocimiento asumió el liderazgo del proyecto. La estrategia propuesta se enmarcó formalmente en el enfoque **basado en procesos**, la filosofía de **mejora continua y el ciclo PDCA**, bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2015.

SITUACIÓN INICIAL

Para diagnosticar el estado de la organización, se ejecutó un relevamiento integral. Los hallazgos de este diagnóstico expusieron inconvenientes de orden estructural y funcional que afectaban directamente la eficiencia interna:

- **Organigrama desactualizado:** Existencia de estructuras organizativas obsoletas que distorsionaban las líneas de jerarquía.
- **Duplicidad de mando:** Presencia de áreas dependientes simultáneamente de "dos jefes diferentes", lo que generaba solapamientos y fricciones operativas.
- **Desconocimiento formal de la estructura:** Personal operando en áreas cuyas denominaciones oficiales por organigrama eran desconocidas por sus propios integrantes.
- **Aislamiento del propósito institucional:** Pérdida de alineación con la Misión y Visión de la Secretaría, existiendo una baja claridad sobre cómo las tareas diarias individuales impactan en los objetivos estratégicos globales.

A nivel causal, el análisis cuantitativo (diagrama de Pareto) determinó que estas fricciones operativas se agrupaban bajo las siguientes fuentes de ineficiencia:

- 35% respondía a la **falta de formalización de procesos** (manifestada en la duplicidad de mando y el desconocimiento de la estructura).
- 25% a **problemas de comunicación interna** (asociados al aislamiento del propósito y al trabajo en silos departamentales).
- 20% a **reorganizaciones o emergentes cotidianos** (derivados de la distorsión de jerarquías y la falta de planificación estandarizada).
- 15% a **restricciones de recursos y logística**,
- 5% a **factores**

OBJETIVOS

Para resolver de manera directa los inconvenientes estructurales identificados y mitigar sus causas cuantitativas, se establecieron los siguientes lineamientos:

Objetivo General:
Estructurar y estandarizar el proceso de planificación operativa para la formulación del POA 2026 de la Secretaría de Ciencia y Tecnología, logrando la participación activa del 100% de las áreas mediante un enfoque basado en procesos y el ciclo PDCA, bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2015, antes de finalizar el año de gestión.

Objetivos Específicos:
Capacitación y Sensibilización: capacitar al 100% del personal clave de las tres Direcciones Generales y áreas de Staff en herramientas de gestión de calidad y procesos en un plazo de 2 meses.
Sistematización Estructural: actualizar y formalizar la estructura orgánica mediante la consolidación de un organigrama unificado y el diseño del Mapa de Procesos institucional durante el primer trimestre.
Operativización Técnica: desarrollar e implementar la "Ficha de Procesos" y el Calendario de Acciones como herramientas estándar de planificación diaria y toma de decisiones.
Institucionalización de la Calidad: sentar las bases técnicas requeridas para la futura redacción del Manual de Organización y Funciones (MOF) y de los perfiles de puesto correspondientes.

METODOLOGÍA / ESTRATEGIAS / HERRAMIENTA

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

Ciclo PDCA (Doble Despliegue):
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: Diagramas de Pareto para priorización, encuestas de relevamiento situacional, Fichas de Procesos y Fichas de Actividades estandarizadas.

PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción se estructuró en tres fases de despliegue participativo enfocadas en mitigar las causas raíz del diagnóstico:

Fase 1: Capacitación y Sensibilización (Meses 1 - 2): Diseño y ejecución de talleres interactivos de formación en gestión por procesos, pensamiento basado en riesgos y ciclo PDCA para nivelar el lenguaje técnico del personal.

Fase 2: Co-diseño y Sistematización (Mes 2): Realización de jornadas interactivas de planificación donde los agentes de cada área volcaron de forma consensuada sus tareas habituales en las nuevas planillas estándar.

Fase 3: Operativización y Estandarización (Mes 3): Consolidación del organigrama unificado, diseño del Mapa de Procesos institucional (estratégicos, operativos y de soporte) y ensamble final del POA 2026.

RESULTADOS ALCANZADOS

Resultados Cuantitativos y Entregables:

- **Consenso y Cobertura:** Participación activa de más de 100 agentes de las tres Direcciones Generales (Administración, Ciencia y Tecnología, y Gestión Pública) y el Staff, logrando un lenguaje técnico común de procesos.
- **Formalización de Procesos** (Mitigación del 35% de ineficiencia): 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 previsibles.
- **Nueva Arquitectura Institucional:** Actualización del organigrama de la Secretaría y definición completa de sus procesos estratégicos, operativos y de soporte.
- **Eficiencia Económica:** Se resolvió el 80% de las ineficiencias internas a costo cero, sin requerir presupuesto adicional.

Sostenibilidad y Próximos Pasos:

- **Mediano Plazo (6 meses a 1 año):** Implementación técnica de las bases de referencia para la redacción final del Manual de Organización y Funciones (MOF) y estructuración de los perfiles de puesto.
- **Largo Plazo (3 años):** Maduración integral de los procesos para la futura implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) institucional con miras a certificar bajo normas ISO 9001.

CONCLUSIONES (logros, dificultades, aprendizajes)

Logros: Se consolidó una estructura organizativa unificada, se estandarizó la formulación del POA 2026 y se sentaron las bases para actualizar el MOF, instalando con éxito una cultura orientada a la calidad y la medición por indicadores.

Dificultades: Superar la inercia cultural y operativa del modelo de gestión tradicional de la administración pública, caracterizado históricamente por el trabajo aislado en "silos" o compartimentos departamentales.

Aprendizajes: Las tecnologías de gestión y el ciclo PDCA son perfectamente aplicables y altamente efectivos en el sector público. La capacitación y sensibilización previas del personal son indispensables para asegurar el compromiso y el éxito de cualquier proceso de gestión del cambio organizacional.