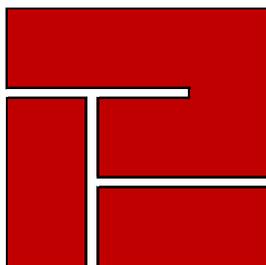


PROPUESTA DE GESTIÓN PARA EL IPS

Período: marzo 2016 – marzo 2019



Autor: Ing. Flavio Pricco

INTRODUCCIÓN

Considerando una **ORGANIZACIÓN** como un:

“conjunto de personas con un objetivo común colectivo”

y tomando como concepto de **GESTIÓN** el que definen las normas Iso:

“conjunto de actividades coordinadas destinadas a planificar, dirigir, controlar y evaluar las acciones de una organización en pos de arribar a sus objetivos”

se propone entender al IPS como una **organización pública educativa**, en la cual, la misión y la visión son las siguientes:

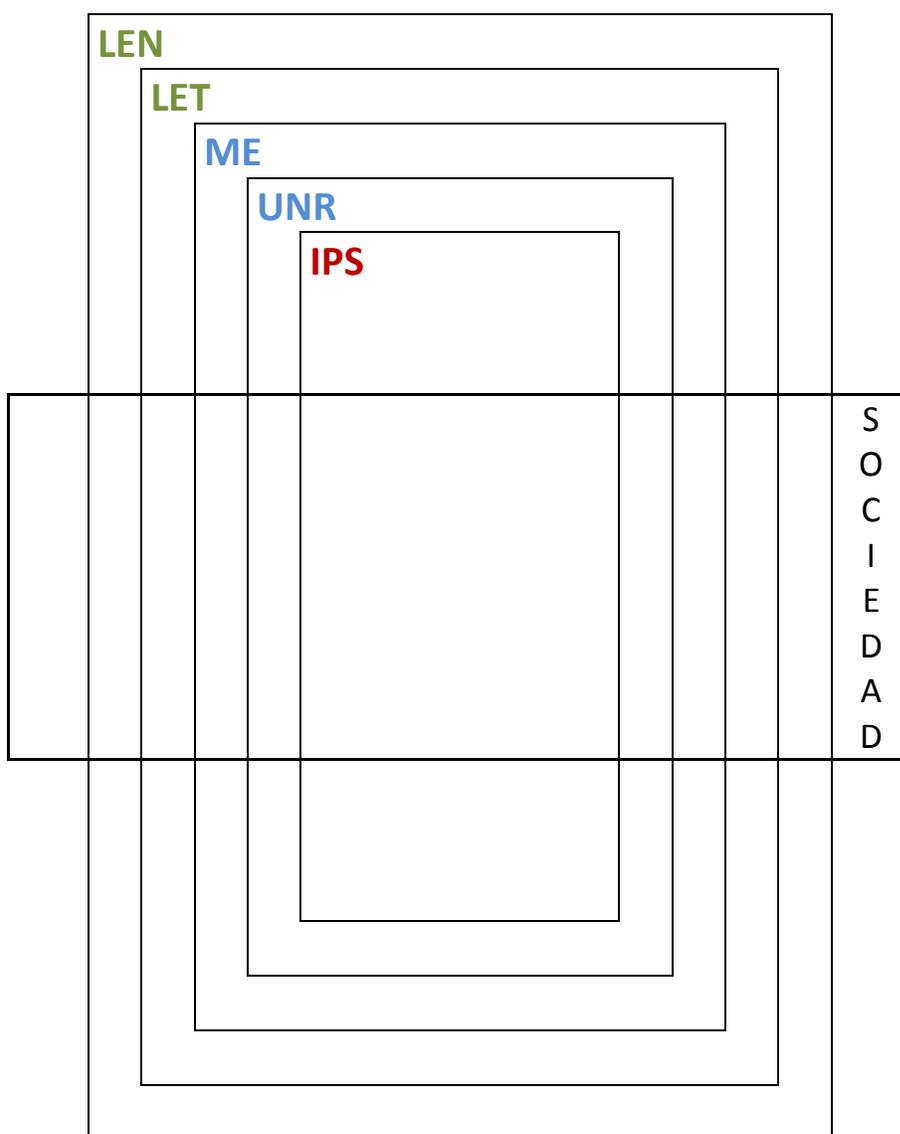
MISIÓN

Promover una formación integral que posibilite al alumno el ejercicio pleno de la ciudadanía, para el trabajo y para la continuación de estudios. Formar sujetos conscientes de sus derechos y obligaciones, capaces de utilizar el conocimiento como herramienta para comprender y transformar constructivamente su entorno social, económico, ambiental y cultural, y de situarse como participantes activos en un mundo en permanente cambio, con capacidades de estudio, aprendizaje e investigación, de trabajo individual y en equipo, de esfuerzo, iniciativa y responsabilidad, como condiciones necesarias para el acceso al mundo laboral, los estudios superiores y la educación a lo largo de toda la vida.

VISIÓN

Posicionar al IPS como referencia regional y nacional en la formación de técnicos

Es importante ubicar el marco legal y administrativo en que se ubica el IPS



El **trabajo en equipo** debe caracterizar al IPS, siempre en función de arribar al objetivo final, que es, a nivel de resumen, formar técnicos con capacidad operativa y de gestión para insertarse en mandos medios en el mundo laboral y preparados para continuar estudiando carreras de nivel superior.

ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

El IPS presenta aspectos positivos que deben ser potenciados, y aspectos negativos, que deben ser corregidos.

Fortalezas

1. Pertenencia a la UNR

Dada su condición de escuela piloto indicada en el Estatuto de la UNR, los integrantes de la comunidad educativa del IPS pueden generar sus propios planes de estudio y proyectos de innovación.

2. Planes de estudio

Acorde al punto anterior, los planes de estudio fueron desarrollados y discutidos largamente dentro de la institución, con participación de todos los actores de la comunidad educativa, por lo que cuenta con el consenso general de los dptos. , dado que todos tuvieron oportunidad de hacer sus aportes al respecto y formar parte de la discusión.

3. Plantel docente

El IPS cuenta con un plantel docente altamente calificado, reconocido por la sociedad local, consecuencia de los procesos de selección utilizados (adscripciones y concursos)

4. Talleres

Dispone de gran superficie/volumen en el edificio, con maquinaria en proceso de renovación, y con docentes con una nueva inercia de trabajo, como consecuencia del regreso a la educación técnica en el nivel secundario.

5. Sentido de pertenencia de los alumnos

Los alumnos del IPS se identifican mayoritariamente con la institución a lo largo de su vida, y ya egresados, suelen regresar como profesionales para ser docentes o para hacer otros tipo de aporte cuando el IPS lo necesita

6. Reconocimiento del medio

La permanente y exitosa presencia de los alumnos del IPS en distintas olimpiadas, académicas y deportivas, de nivel local, regional e internacional, acompañados por sus calificados docentes, sumado a la clara preparación mostrada por los egresados en su inserción en la universidad y en sus lugares de trabajo, posiciona al instituto en un lugar de reconocimiento académico de parte de la sociedad local y regional.

7. Convivencia a nivel secundario

Desde la implementación del nuevo plan de estudios, se ha notado una mejor convivencia de los alumnos de nivel secundario, no solo entre ellos, sino también respecto a docentes y autoridades.

Debilidades

1. Relaciones intrainstitucionales

Se observa en el IPS un cierto descontento de algunos docentes y no-docentes, entre otros motivos, por no sentirse integrados y/o escuchados por los responsables de la gestión, sumado a que muchos no perciben con claridad los objetivos institucionales, por lo que en algunos casos, no comprenden la responsabilidad e implicancia de su trabajo; a esto se suma la recurrente situación de tratar temas sin lograr un cierre claro y definitivo en algunos niveles de trabajo.

2. Departamentalización

En consonancia con el punto 1, se observa una cierta tendencia en algunos dptos. a trabajar con escasa conectividad con otros, lo cual resulta en algunos inconvenientes en el desarrollo de los programas de las especialidades y al proceso de articulación de saberes entre asignaturas.

3. Relaciones institucionales

Las posibilidades que significan la pertenencia a la UNR y los contactos derivados de nuestros egresados, con todo tipo de organizaciones, privadas y públicas, empresariales o sin fines de lucro están desaprovechadas; quienes pretenden devolver al IPS lo mucho que este les dio, e incluso aquellas personas u organizaciones ajenas al IPS que desean colaborar, no encuentran canales eficaces para acercar su aporte.

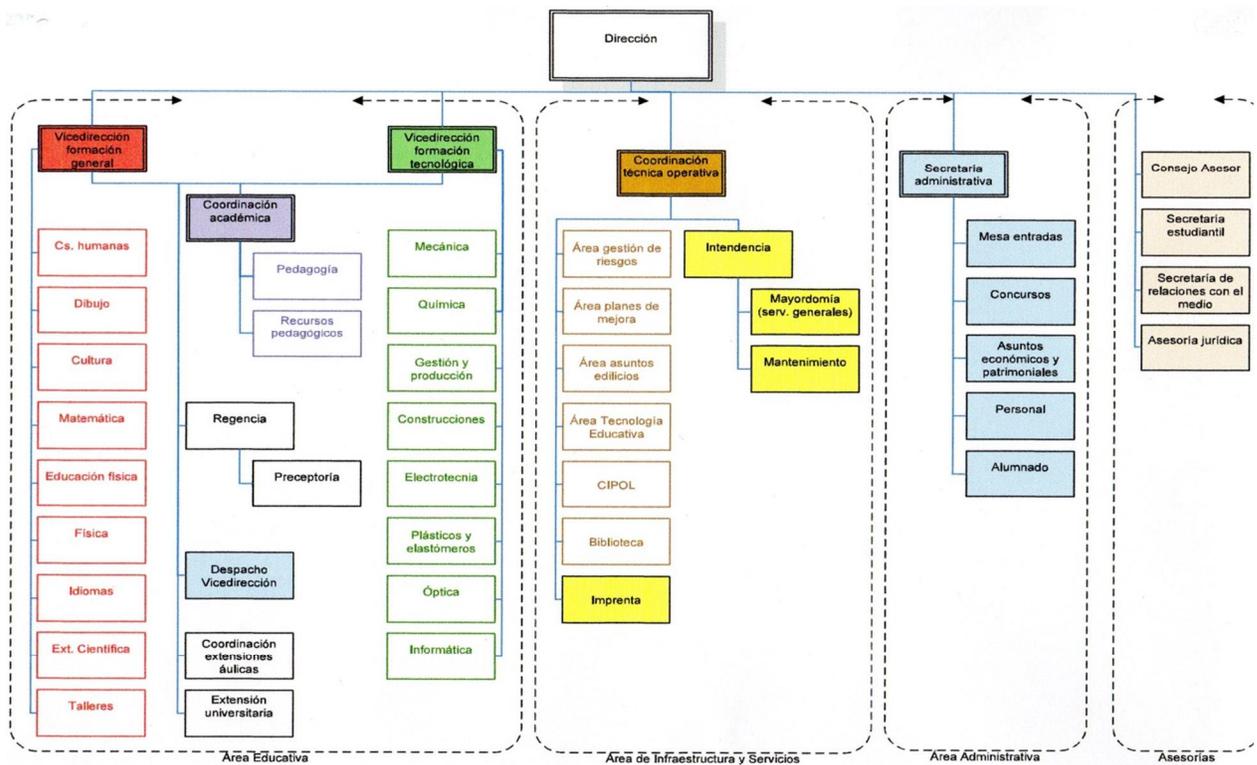
4. Situación y política edilicia

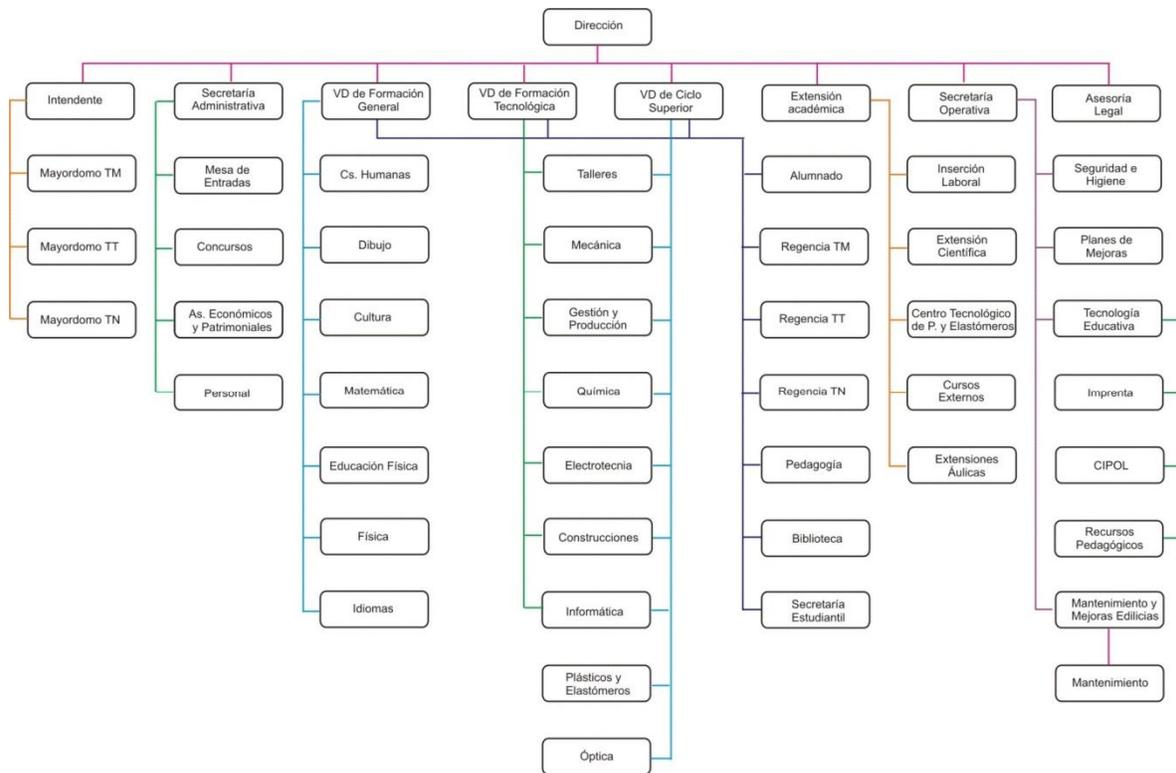
Actualmente, el edificio de 90 años presenta falencias de cierta gravedad que requieren intervención de alto nivel presupuestario, que superan las posibilidades económicas y de acción del IPS. Además, se observa un mal uso de los espacios disponibles, producto de la falta de una política edilicia consistente en el tiempo y reconocida por los integrantes de la comunidad del instituto.

PROPUESTAS

En las debilidades mencionadas, puede observarse una falencia común: la falta de una **política** clara de **gestión** y de canales de **comunicación** apropiados para una institución con casi 1.200 alumnos de nivel secundario, 800 de nivel terciario, 400 docentes y 100 no docentes. Actualmente, se trabaja con criterios organizativos provenientes del siglo anterior, los cuales fueron razonables para su momento, pero actualmente son ineficaces. Es necesario definir con claridad ciertos roles, en particular los de Director y Vicedirectores, y también los de Jefes de dpto. y Regentes, y las funciones que se desprenden de estos nuevos roles.

El organigrama vigente y uno anterior, muestran la obsolescencia del actual criterio de trabajo organizacional.





El IPS presentó en los últimos 30 años distintas alternativas organizacionales a nivel de Vicedirección:

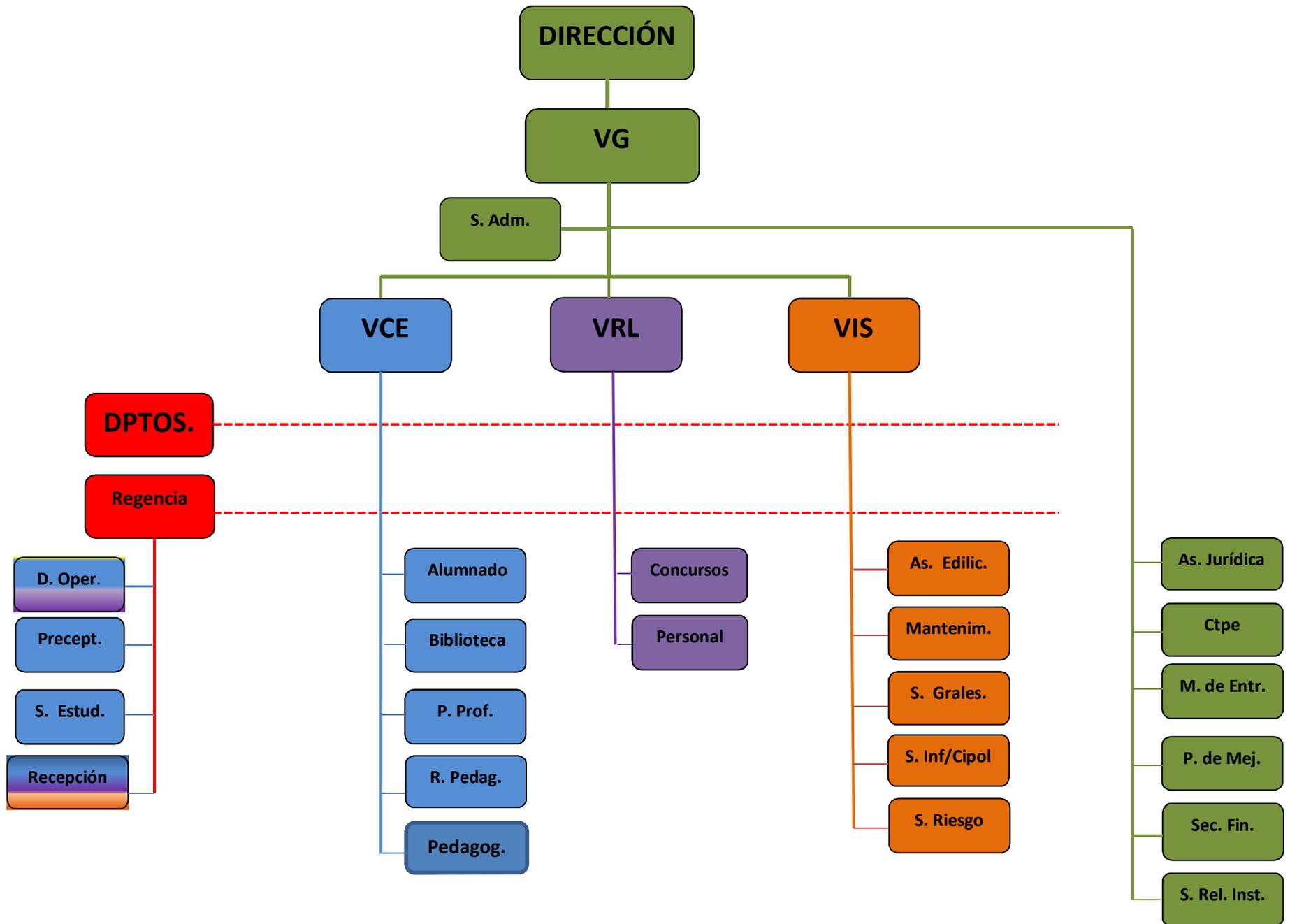
- división por turnos (mañana, tarde y noche)
- división por niveles (secundario y terciario)
- división por ciclos (formación general y formación específica)

La **propuesta que origina esta presentación** pretende un **nuevo paradigma organizacional**, atacando las debilidades desde una alternativa que visualiza las responsabilidades de los integrantes de la gestión según la especificidad de su trabajo, desde el punto de vista de hacia quién/qué va dirigido el trabajo inmediato (entendiendo que el trabajo de largo plazo se dirige a cumplir con misión y visión definidos por el pei). Así, se puede interpretar que hay actores que trabajan con los alumnos, otros trabajan con el personal y otros trabajan con la infraestructura.

Nueva propuesta:

- d. **división por especificidad de trabajo** (con alumnos, con personal, sobre infraestructura)

Aceptando esta visión de la organización IPS, esta alternativa organizacional puede plasmarse en un organigrama como el siguiente:



Características

En el nuevo organigrama, se observan un **Vicedirector General** y tres **Vicedirectores específicos** (de **Calidad Educativa**, de **Relaciones Laborales** y de **Infraestructura y Servicios**)

Respecto a los específicos, tienen claras responsabilidades según a quién/qué va dirigido su labor, que genera una nueva forma de trabajo en equipo para los Jefes de dpto. en función de sus necesidades; la línea de trabajo que hace al accionar institucional a corto y mediano plazo la componen los Vicedirectores específicos y los Jefes de Departamento; una vez definidos los temas, aparecen los Regentes para asegurar la operatividad diaria que asegura la tarea final que plasma lo planificado, esto es: el **dictado de clases**, acto a cargo del docente.

Un detalle importante es destacar que cada Vicedirector específico trabaja con distintas **áreas no-docentes**, de manera de prevenir confusiones en cuanto a responsabilidades, problema observado con frecuencia en los últimos años, de manera que los integrantes de estas dependencias tengan claridad sobre lo que se espera de su trabajo, evitando además que el trabajador no-docente se aleje de los objetivos organizacionales y provocando que no se sientan integrados a la institución.

Respecto a la nueva figura del Vicedirector General, éste aparece debido a que una institución de la magnitud del IPS, requiere un Director que trabaje hacia adentro y hacia afuera; esto último implica que deba delegar cuestiones internas en una figura que tenga capacidad y responsabilidad para tomar decisiones de índole estratégica en ausencia del Director, cosa que no estaría al alcance de un Vicedirector específico.

Como consecuencia de lo explicado arriba, el rol de la nueva figura de **Director** implica una obligación de trabajo hacia afuera del IPS, en contacto con autoridades de la UNR, con otras instituciones gubernamentales (como por ejemplo, el Ministerio de Educación de Santa Fe, o la Municipalidad de Rosario), como así también distintos tipos de organizaciones sociales, deportivas y empresariales de la región.

Queda claro que los responsables finales de las decisiones estratégicas a mediano y largo plazo, son el Director (en primera instancia) y el Vicedirector General (en segunda instancia), más allá que hayan sido discutidas y consensuadas en el nivel de Vicedirectores específicos junto a los Jefes de departamento; tanto el Director como el Vicedirector general deben propender a que las personas que componen la organización IPS trabajen en equipo en pos de los objetivos institucionales, teniendo presentes sus **derechos** y también sus **obligaciones**, a través del diálogo y las buenas prácticas laborales.

Vicedirector de calidad educativa (VCE)

Tiene a su cargo todo lo relativo a ingreso, permanencia y egreso de los alumnos del IPS, y el seguimiento y revisión de los planes de estudio de las distintas carreras.

Vicedirector de relaciones laborales (VRL)

Tiene a su cargo todo lo relativo a ingreso, permanencia y egreso del personal que trabaja en el IPS, y el seguimiento de la carrera docente del personal correspondiente.

Vicedirector de infraestructura y servicios (VIS)

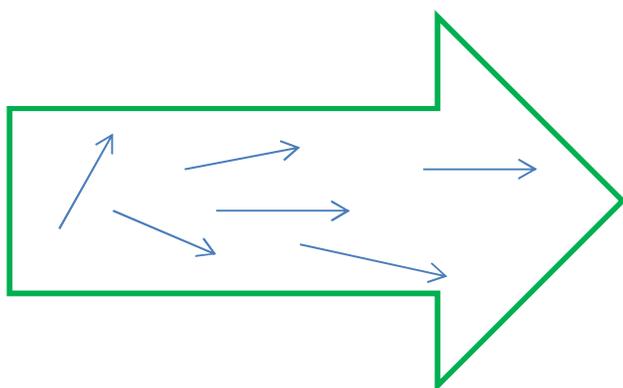
Tiene a su cargo el relevamiento de todo lo relativo al edificio y los servicios que se disponen, y la planificación y seguimiento de las tareas de mantenimiento o construcción o equipamiento del IPS.

Vicedirector general (VG)

Tiene a su cargo colaborar con el Director en la elaboración de metas de mediano y largo plazo institucionales, de relevar las tareas de los Vicedirectores específicos, y representa al Director en el IPS mientras este no se encuentra.

Director

Es el responsable máximo de lograr la convergencia de los intereses personales de los actores que forman parte del IPS (alumnos, docentes y no-docentes) con los intereses institucionales, plasmados en las metas de mediano y largo plazo de la institución.



CONCLUSIONES

Con esta nueva organización del trabajo, al quedar claros tanto la metodología de trabajo como las responsabilidades y al regularse el flujo de comunicación interno, será factible **definir indicadores** para medir la gestión educativa del instituto, al ordenarse los distintos procesos que se desarrollan, y habiendo un mejor clima de trabajo, que elimine las desconfianzas y tensiones que se observan actualmente en los dos estamentos de trabajadores.

Esto redundará en un acercamiento hacia el objetivo institucional.

OTROS CAMBIOS FUNCIONALES

1 .Sec. de Relaciones institucionales

Tiene a su cargo la gestión de contacto respecto al medio, en relación a otras organizaciones públicas o privadas, y a los medios; tiene a su cargo la relación con los **graduados** a través de la creación, actualización y seguimiento de la correspondiente base de datos; trabaja en relación directa con el VDG.

2. Despacho operativo

Es el núcleo de ingreso/salida de la información de los integrantes de la comunidad educativa del IPS; organiza, recibe y transmite información pertinente al trabajo de docentes y no-docentes (horarios de clase, agenda de actividades, manejo del calendario, aviso de ausencia, etc.); en esta dependencia podría ubicarse el telefonista; trabaja en relación directa con el Regente.

3. Recepción

Tiene a su cargo lo relacionado al acceso y salida de personas al Instituto; los integrantes de este sector también cumplen función de enlace para visitantes que así lo requieran; trabajan en conjunto con personal de Resguardo Patrimonial de la UNR, y en relación directa con el Despacho Operativo y Regencia.

METAS INSTITUCIONALES A MARZO 2019

Implementación de la nueva organización	Revisión planes carreras terciarias Inicio aplicación Guaraní
1° mitad ciclo lectivo 2016	2° mitad ciclo lectivo 2016
Revisión planes carreras secundarias Conclusión instalación Guaraní Aplicación nuevos planes terciarios	Discusión indicadores de gestión Inicio aplicación Yacaré
1° mitad ciclo lectivo 2017	2° mitad ciclo lectivo 2017
Aplicación nuevos planes secundarios Conclusión aplicación Yacaré Aplicación indicadores de gestión	Inicio actividades p/certificación Iram Iso 9001
1° mitad ciclo lectivo 2018	2° mitad ciclo lectivo 2018