

COLECCION INGENIERIA DE FORMACION

Profesor Pierre Padilla, Doctor Dario Montoya y Doctor Christian Clementz



Coordinacion academica Jeannette Acevedo Camacho

LA COORDINACIÓN

AUTORES

Baudilio Mozo

REVISIÓN

Jeannette Acevedo Camacho



CONVENIO SENA-ENIM

CENTRO INTERNACIONAL DE INGENIERIA DE LA FORMACIÓN

CONTENIDO

	INTRODUCCIÓN
	PRIMERA PARTE: CONTENIDO DEL CURSO
1	OBJETIVO
2	ALCANCE
3	DURACIÓN DEL CURSO
4	ESTRATEGIA METODOLÓGICA
5.	LA COORDINACIÓN
5.1	ALGUNAS INTERPRETACIONES
5.2	EL PROCESO DE LA COORDINACIÓN
5.3	MÉTODOS DE COORDINACIÓN
6	DIMENSIONES DE LA COORDINACIÓN
6.1	APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS
6.2	DIFICULTADES DE LA COORDINACIÓN
6.3	LAS FUNCIONES DIRECTIVAS Y LA COORDINACIÓN
6.4	LA COORDINACIÓN EXTERNA
	BIBLIOGRAFÍA
	SEGUNDA PARTE: AYUDAS DE APOYO PARA EL CURSO
	TERCERA PARTE: EJERCICIO PRÁCTICO
	CUARTA PARTE: EVALUACIÓN DEL CURSO





CONVENIO SENA - ENIM

CENTRO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA DE LA FORMACIÓN

CURSO

LA COORDINACIÓN

Código: C009

BOGOTÁ, Octubre 15 de 2004

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO: LA COORDINACIÓN	Fecha: 15 de Octubre de 2004 Página 2 de 12
---	---	--

CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Firma	Fecha
Autor	Baudilio Mozo	Instructor	Centro de Metalurgia Regional Distrito Capital		13 de Octubre de 2004
Revisión	Jeannette Acevedo Camacho	Profesional	Grupo de Investigación y Desarrollo Técnico - Pedagógico		21 de Octubre de 2004
Aprobación			ENIM		

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO: LA COORDINACION	Fecha: 15 de Octubre de 2004 Página 3 de 12
---	--	---

TABLA DE CONTENIDO

		Página
	INTRODUCCIÓN	4
	PRIMERA PARTE: CONTENIDO DEL CURSO	5
1.	OBJETIVO	5
2.	ALCANCE	5
3	DURACIÓN DEL CURSO	5
4	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	5
5.	LA COORDINACIÓN	6
5.1	ALGUNAS INTERPRETACIONES	6
5.2	EL PROCESO DE LA COORDINACIÓN	6
5.3	MÉTODOS DE COORDINACIÓN	6
6	DIMENSIONES DE LA COORDINACIÓN	8
6.1	APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS	8
6.2	DIFICULTADES DE LA COORDINACIÓN	9
6.3	LAS FUNCIONES DIRECTIVAS Y LA COORDINACIÓN	9
6.4	LA COORDINACIÓN EXTERNA	10
	BIBLIOGRAFÍA	10
	SEGUNDA PARTE: AYUDAS DE APOYO PARA EL CURSO	11
	TERCERA PARTE: EJERCICIO PRÁCTICO	12
	CUARTA PARTE: EVALUACIÓN DEL CURSO	12

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO: LA COORDINACION	Fecha: 15 de Octubre de 2004 Página 4 de 12
---	---	--

INTRODUCCIÓN

La coordinación es un proceso de sincronización y ensamble de las distintas actividades de forma que actúen siempre juntas y en pro de los objetivos de los Centros de Formación.

Aunque en todas las actividades organizativas se utilizan técnicas coordinadoras se emplean reglas y procedimientos, comunicaciones, enlaces y dependencias coordinadoras, son los grados de especialización de las diferentes áreas de los Centros, las que hacen necesaria la coordinación, la cual se puede realizar de diferentes formas: horizontal, vertical y diagonal.

La coordinación encuentra dificultades para su desarrollo en la medida que el mundo evoluciona, además existen cambios impredecibles para los cuales los directivos deben utilizar diferentes estrategias con el fin de programar las soluciones y dar respuesta a los diferentes cambios, así como poder realizar una programación eficaz para cada situación.

Este Curso permite contextualizar la coordinación tanto en el Centro de Formación como en el medio externo, puesto que la coordinación entendida como enlace, también hace parte de la sociedad y de un mundo globalizado.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO: LA COORDINACION	Fecha: 15 de Octubre de 2004 Página 5 de 12
---	--	---

PRIMERA PARTE: CONTENIDO DEL CURSO

1. OBJETIVOS

El presente curso permite:

- Definir de la coordinación e identificar su importancia.
- Describir el proceso de coordinación.
- Analizar los diferentes métodos de coordinación que se utilizan en las organizaciones actuales.
- Identificar la relación que hay entre coordinación y las funciones básicas de dirección.

2. ALCANCE

Está dirigido a los directivos en el Centro de Formación, a los Coordinadores, Docentes y demás personal administrativo.

3. DURACIÓN DEL CURSO

El tiempo estimado es de 4 horas, repartidas de la siguiente manera: para la presentación del tema 1 hora , media hora para el debate y las preguntas, para el taller 1 hora y para las conclusiones y el cierre media hora.

4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

- Exposición del docente con el apoyo de diapositivas y con participación del auditorio
- Realización de un taller para estructurar un modelo de coordinación de la cadena metalmeccánica del SENA.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO: LA COORDINACION	Fecha: 15 de Octubre de 2004 Página 6 de 12
---	--	---

5. LA COORDINACION

5.1 ALGUNAS INTERPRETACIONES

La coordinación es el proceso de ensamblaje y sincronización de diversas actividades de manera que actúen conjuntamente hacia los objetivos de los Centros de Formación del SENA, lo cual exige:

- Que cada Centro trabaje conjuntamente con los demás.
- Que cada especialidad conozca su participación en el desarrollo de las metas de los Centros.
- Que cada área conozca el programa de las demás.
- Hacer reuniones por lo menos dos veces al mes con los subdirectores de los Centros para coordinar los planes y las actividades.
- Utilizar enlaces para cuando los subdirectores no puedan asistir a las anteriores reuniones.
- Motivar con el fin de lograr en el grupo de funcionarios el deseo y la voluntad para ayudar a la coordinación.
- La cooperación asegura que cada persona esté en el lugar adecuado y oportuno para dar una respuesta eficaz.

5.2 EL PROCESO DE LA COORDINACIÓN

Coordinar debe ser un esfuerzo consiente y planeado antes de tomar decisiones y para ello existen algunas técnicas que ayudan a integrar las actividades en los Centros de Formación, tales como:

5.2.1 Reglas y procedimientos

Son normas mediante las cuales se explican las funciones y la manera de cómo se debe hacer, utilizando la comunicación correctamente para que se

	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO: LA COORDINACION	Fecha: 15 de Octubre de 2004 Página 7 de 12
--	--	---

entiendan y se ejecuten correctamente y así poder tener un control de su desarrollo.

5.2.2 Comunicaciones

Para coordinar debemos ser capaces de comunicar, es decirle a las personas lo que esperamos que hagan, cómo deben hacerlo, y cuándo han de realizarlo. El contacto personal es la forma más eficaz de comunicación, pero también podemos utilizar otros medios para transmitir los mensajes.

5.2.3 Enlaces

La coordinación es una responsabilidad tanto de los Directores a nivel regional como de los Subdirectores del Centro, pero se pueden apoyar utilizando enlaces. Estos enlaces actúan como coordinadores comunicando las necesidades entre las diferentes áreas, pero sin ningún tipo de autoridad sobre la parte operativa.

5.2.4 Departamentos de Coordinación

Puede ser un departamento o una unidad encargada de coordinar las actividades, su éxito se ve en el elevado resultado, en particular por el grado de responsabilidad dentro de la organización para la toma de decisiones.

5.3 METODOS DE COORDINACIÓN

5.3.1 Las circunstancias del entorno

Las actividades de los Centros están relacionadas con su entorno lo cual determina la alternativa de coordinar mediante la normalización, con un plan o mediante la regulación recíproca.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO: LA COORDINACION	Fecha: 15 de Octubre de 2004 Página 8 de 12
---	---	--

♦ La Normalización:

Este tipo de coordinación está basado en la norma, cuando las condiciones son estables y las actividades cotidianas de los Centros son predecibles y repetitivas, es posible establecer y utilizar reglas y procedimientos.

♦ El Plan:

Es un método de coordinación para condiciones algo inestables y con circunstancias imprevistas. El plan proporciona las líneas generales que indican la forma en que deben desarrollarse las actividades.

♦ La Regulación Recíproca:

Si las condiciones son muy inestables, se debe coordinar por medio de un acuerdo recíproco, por lo tanto el tratamiento debe ser individual empleando el raciocinio en cada caso. La comunicación juega un papel muy importante, por cuanto es necesario identificar las desviaciones producidas, con el fin de ajustarlas.

5.3.2 La especialización

El grado de especialización de las actividades que se desarrollan en los Centros de Formación pueden afectar los métodos de coordinación. Entre mayor sea la especialización mayor debe ser la coordinación. Se puede utilizar desde el contacto personal entre directivos y empleados, cuando es poca la diferenciación, hasta crear áreas formales y responsabilizar personas de enlace, cuando el grado de diferenciación es elevado.

6. DIMENSIONES

6.1 APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS

Los métodos de coordinación se pueden aplicar en tres distintas direcciones organizativas:

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO: LA COORDINACION	Fecha: 15 de Octubre de 2004 Página 9 de 12
---	---	--

♦ Vertical

Este tipo de coordinación se da entre los niveles táctico y operativo del SENA, por ejemplo entre el Director Regional, los Subdirectores de los Centros y las demás instancias de los Centros, delegando autoridad entre unos y otros y aplicando la supervisión y control.

♦ Horizontal

La coordinación horizontal se realiza entre personas o áreas del mismo nivel. En el caso del SENA, cada Subdirector dirige su Centro y ninguno de ellos tiene autoridad sobre los restantes. En consecuencia la coordinación entre ellos se debe efectuar mediante la norma o las reglas determinadas.

♦ Diagonal

Cuando los Centros son pequeños se realiza la coordinación entre las dependencias, de tal manera que se cruza diagonalmente la organización y con líneas cortas de comunicación. La responsabilidad de la coordinación debe ser asumida por las partes implicadas.

6.2 DIFICULTADES DE LA COORDINACIÓN

En la medida en que los Centros de Formación crece, es mayor la dificultad de coordinar. Sin embargo la cantidad no es el único problema, también la complejidad de las actividades y los canales de comunicación impactan la coordinación. De igual manera la relación entre la tecnología y el talento humano genera nuevas interrelaciones que se deben coordinar dentro de una estructura de espacio-tiempo.

6.3 LAS FUNCIONES DIRECTIVAS Y LA COORDINACIÓN

Cuando se planea se debe tener en cuenta todos los miembros de los Centros para que la coordinación sea mejor. Coordinar es organizar una estructura con las diferentes áreas de los Centros, organizando las tareas de cada uno de ellos, hasta obtener un resultado eficiente y eficaz. Así mismo

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO: LA COORDINACION	Fecha: 15 de Octubre de 2004 Página 10 de 12
---	---	---

se requiere también de un grupo interdisciplinario del Centro para cumplir los objetivos y controlar los procesos a su interior.

6.4 LA COORDINACIÓN EXTERNA

La coordinación interior es solo una parte de las necesidades de los Centros, pues existen varios factores externos como: La competencia, los factores económicos, la administración pública, el ámbito técnico y social, los cuales también exigen coordinación.

La interdependencia en la coordinación externa

Son dos los problemas de los Centros al coordinar con el medio externo: la incertidumbre originada por las acciones imprevisibles en el caso de la competencia y aquellas otras que provienen de las relaciones con proveedores, acreedores, organismos oficiales y clientes.

Existen varias estrategias que se pueden aplicar para efectuar esta coordinación, sin embargo tienen ventajas e inconvenientes; unas con más o menos grado de interdependencia que otras. Entre las que se pueden señalar están la fusión, la coparticipación limitada, la dirección colegiada, la comisión de personas en la otra entidad y la intervención de otras entidades públicas.

Cualquiera que sea la estrategia que utilicen los Centros para coordinar con entes del medio externo implica un trueque, en el que se entrega y se reciben cosas a cambio, pero siempre al costo de la pérdida de autonomía.

BIBLIOGRAFÍA

Convenio SENA-ENIM, Documentos compilados Tomo I, Metz, Francia, 2004.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO: LA COORDINACION	Fecha: 15 de Octubre de 2004 Página 11 de 12
---	--	--

SEGUNDA PARTE: AYUDAS DE APOYO PARA EL CURSO

(Ver archivo anexo)

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO: LA COORDINACION	Fecha: 15 de Octubre de 2004 Página 12 de 12
---	---	---

TERCERA PARTE: EJERCICIO PRÁCTICO

COORDINACION PARA LA ESTRUCTURACION DE LA CADENA METALMECANICA: BOGOTA

Centros de Formación que intervienen:

- Centro Colombo Italiano:
- Centro de Gestión Industrial.
- Centro de Metalurgia.
- Centro Metalmecánico.

OBJETIVO:

Aplicando los métodos de coordinación describir el proceso mediante el cual se puede organizar y estructurar esta cadena.

Relacionando las funciones básicas de coordinación elaborar un esquema de dirección para la misma.

PROCEDIMIENTO:

Conformar grupos de 4 personas, elaborar la propuesta para estructurar la cadena metalmecánica y responder las siguientes preguntas:

- 1.- Cuáles son las técnicas de coordinación adecuadas para la cadena metalmecánica?.
2. - Qué método de coordinación se debe aplicar a dicha cadena?.
- 3.- Cuáles son las funciones directivas para la coordinación de esta cadena?

CUARTA PARTE: EVALUACIÓN DEL CURSO

Se realiza con base en la realización del taller.



DIRECCIÓN
GENERAL

CONVENIO SENA- ENIM
CENTRO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA DE LA FORMACIÓN

LA COORDINACIÓN

BOGOTÁ, OCTUBRE 13 DE 2004

Ministerio de la
Protección Social

SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE

SENA: UNA ORGANIZACIÓN DE CONOCIMIENTO

COORDINACIÓN

LA DIVISIÓN DEL TRABAJO CREA LA
NECESIDAD DE COORDINACIÓN

LA ORGANIZACIÓN SEPARA EL TRABAJO EN
ÁREAS ESPECIALIZADAS.

LA COORDINACIÓN LAS COORDINA PARA MAYOR
EFICACIA

CADA ÁREA VE LOS PROBLEMAS DE
DIFERENTE FORMA



DIRECCIÓN
GENERAL

INTERPRETACIONES DE LA COORDINACIÓN

PROCESO

- ENSAMBLAJE DE LAS DIFERENTES ÁREAS DEL CENTRO
- SINCRONIZACIÓN DE ACTIVIDADES
- TRABAJO EN EQUIPO

DA NORTE A LOS
OBJETIVOS DEL
CENTRO

Ministerio de la
Protección Social

SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE

CONVENIO SENA- ENIM

CENTRO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA DE LA FORMACIÓN

**ARTICULACIÓN
DE ACTIVIDADES**

- **CADA AREA DEL CENTRO TRABAJE CONJUNTAMENTE CON LAS DEMÁS**
- **CADA ESPECIALIDAD CONOZCA LOS CONTENIDOS DE LAS DEMÁS**
- **LOS PROGRAMAS DE CADA ESPECIALIDAD SEAN LOS MISMOS INDEPENDIENTEMENTE DEL INSTRUCTOR**
- **RELACIÓN DIRECTA CON LOS DEMÁS CENTROS: SUBDIRECTORES, ASESORES, INSTRUCTORES, TECNICOS**

DIMENSIONES DE LA COORDINACIÓN

VERTICAL

Se realiza entre el Centro de Formación, delegando autoridad y aplicando supervisión y control

HORINZONTAL

Se realiza entre personas o áreas del mismo nivel, con la misma jerarquía y responsabilidad con el fin de realizarlas actividades programadas

DIAGONAL

Cuando los Centros son pequeños la línea de coordinación cruza diagonalmente a la organización

MÉTODOS PARA LA COORDINACIÓN

NORMALIZACIÓN

En condiciones estables
predecibles y
repetitivas se pueden
utilizar reglas
procedimientos.

PLAN

Cuando las
condiciones son
relativamente
inestables y las
circunstancias son
imprevisibles.

REGULACIÓN RECÍPROCA

Si las situaciones son muy inestables,
se coordina por medio de acuerdos
recíprocos

EL PROCESO

**COORDINAR ES UN ESFUERZO QUE REQUIERE DE UNA
PLANIFICACIÓN Y DE UN PROFUNDO ANALISIS CONSCIENTE PARA
ARTICULAR TODAS LAS ACTIVIDADES**

REGLAS

Y

PROCEDIMIENTOS

Se debe trabajar bajo
normas que expliquen
claramente las
funciones.

COMUNICACIONES

comunicar de forma
personal o mediante
un medio que sirva
para transmitir
mensajes

ENLACES

La coordinación es
responsabilidad
propia de la línea de
mando pero cuando
no es suficiente se
utilizan enlaces:
coordinadores, pero
sin autoridad

DIFICULTADES DE LA COORDINACIÓN

**CRECIMIENTO DE LOS CENTROS DE
FORMACIÓN**

COMPLEJIDAD DE LAS ACTIVIDADES

**MÚLTIPLES CANALES DE
COMUNICACIÓN**

**RELACIÓN ENTRE TECNOLOGÍA Y
TALENTO HUMANO**

LAS FUNCIONES DIRECTIVAS Y LA COORDINACIÓN

Para que la coordinación sea mejor en los Centros:

Cuando se planea se debe tener en cuenta a todos sus miembros.

Cuando se organiza la estructura se deben involucrar las diferentes áreas.

Cuando se definen las actividades, cada una de ellas se debe relacionar con las demás hasta obtener un resultado eficiente y eficaz.

Cuando son muy complejas las actividades se requiere de la asesoría de un grupo interdisciplinario para cumplir los objetivos y controlar los procesos .

LA COORDINACIÓN EXTERNA

Existen varios factores externos que los Centros deben tener en cuenta:

La competencia

Los impactos económicos

Las implicaciones de la administración pública

Los contextos técnicos y sociales

ESTRATEGIAS PARA LA COORDINACIÓN EXTERNA

Se pueden utilizar entre otras:

La Fusión

La coparticipación limitada

La dirección colegiada

La comisión de funcionarios en otra entidad

La intervención de otras entidades públicas

CONCLUSIÓN

La coordinación es un imperativo de la organización.

Es un proceso de ensamblaje y sincronización de las distintas actividades que actúan juntas en pro de los objetivos del Centro.

Las técnicas como: reglas y procedimientos, comunicaciones y enlaces ayudan a instrumentar este proceso.

Cuanto más especializadas son las actividades de los Centros, mayor debe ser la coordinación.