

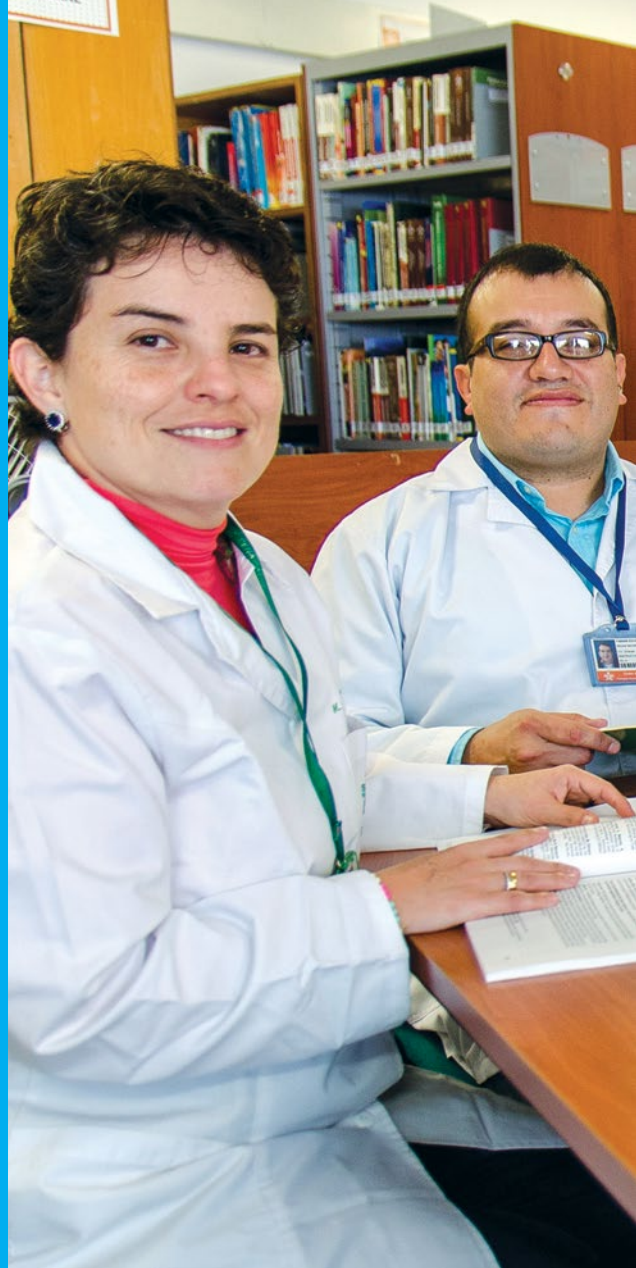
Experiencias positivas de trabajo en equipo enfocado a la formación por proyectos en el Centro Biotecnológico del Caribe, SENA, Regional Cesar

Positive experiences of teamwork focused on training by projects at the Caribbean Biotechnology Center, Cesar Regional, SENA / Experiências positivas de trabalho em equipe centradas no treinamento de projetos no Centro Biotecnológico do Caribe, SENA, Regional Cesar

Diana Marcela Cruz González²

RESUMEN: El presente artículo describe la sistematización de la experiencia del Centro Biotecnológico del Caribe, SENA, Regional Cesar, que mediante la conformación de equipos de trabajo que reflejan sinergia, unión, articulación y reflexiones conjuntas, evidencia la ruta recorrida para encaminar y visibilizar el engrane coherente de los proyectos formativos con los programas de formación titulada desarrollados en el centro, bajo el marco de integralidad que caracteriza la institución. ¿Cómo lograrlo en otros centros de formación SENA? La respuesta está en la experiencia e interpretación del lector. Llevarlo a cabo no es sencillo por las dinámicas propias de la institución y por las múltiples tareas que cumplen los instructores, así como por los pocos tiempos asignados para trabajar en equipo en tareas que impliquen reflexión. Se debe perseverar en el proceso tal como lo está haciendo este centro en Valledupar. La metodología utilizada para los equipos de trabajo se centró en la asignación de tiempos, el establecimiento de metas comunes y la construcción de un ambiente de diálogo y crecimiento conjunto.

Palabras clave: Formación por proyectos, trabajo en equipo, formación profesional integral, desarrollo curricular, instructor. **ABSTRACT:** This article describes the systematization of the Caribbean Biotechnology Center experience, SENA, Cesar Regional, which, through the creation of work teams that reflect synergy, union, articulation and joint reflections, direct the development of the training project; but how to achieve it in other SENA training centers? The answer lies in the reader's experience and interpretation. Carrying it out is not an easy task because of the institution dynamics and the multiple tasks that instructors-trainers fulfill, as well as the short time assigned to work as a team in tasks that involve reflection. The institution must persevere in the process just as the center in Valledupar is doing. The methodology used for the



teams was focused on the allocation of time, the setting of common goals and the construction of a dialogue and joint growth environment. **Keywords:** Training by projects, team work, integral professional training, curriculum development, instructor.

RESUMO: Este artigo descreve a sistematização da experiência do Centro de Biotecnologia do Caribe, SENA, Regional Cesar, que, através da criação de equipes de trabalho que refletem sinergia, união, articulação e reflexões conjuntas, conseguiu direcionar o desenvolvimento do projeto de treinamento; mas como alcançá-lo em outros centros de treinamento do SENA? A resposta reside na experiência e na interpretação do leitor. Realizar isso não é fácil devido à dinâmica da instituição e às múltiplas tarefas realizadas pelos formadores-treinadores, bem como o tempo limitado atribuído ao trabalho como equipe em tarefas que envolvem reflexão. Você deve perseverar no processo exatamente



Centro de Talento Humano en Salud. Foto Helka Rincón

como o centro em Valledupar está fazendo. A metodologia utilizada para as equipes de trabalho foi focada na alocação de tempo, no estabelecimento de metas comuns e na construção de uma atmosfera de diálogo e crescimento conjunto.

Palavras-chave: Treinamento por projetos, trabalho em equipe, treinamento profissional integral, desenvolvimento curricular, instrutor.

Fecha de recepción: 9 de julio 14 de 2017 /
Fecha de aprobación: 31 de agosto de 2017

<https://doi.org/10.24236/24631388.n5.2017.1306>

Introducción

¿Qué apreciación se tendría, al imaginarse en la final de un campeonato de fútbol al que asisten los mejores jugadores del mundo, cuando al inicio del partido se informa a los espectadores que los jugadores del equipo local no fueron entrenados en “equipo”, sino de manera individual?, o ¿qué se podría pensar del resultado de una cirugía donde el anestesiólogo, el cirujano, el instrumentador y la enfermera no pudieron interactuar como equipo antes de la operación? Si las respuestas a estas preguntas son de asombro, entonces, ¿qué pensaría si se le preguntara: ¿Es posible cumplir la misión institucional trabajando y planeando de manera individual?

La respuesta a esta última pregunta enmarca el propósito principal del presente artículo, que pretende visibilizar experiencias positivas de trabajo en equipo, enfocada a la formación por proyectos que se vienen desarrollando en el quehacer pedagógico de los instructores del Centro Biotecnológico del Caribe, SENA, Regional Cesar, desde el año 2016. Lo anterior, como aporte al fortalecimiento de la misión institucional del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

Formación profesional integral en el SENA a través de la acción estratégica nacional de formación por proyectos

La función encargada por el Estado al SENA de “ofrecer y ejecutar una formación profesional integral para la incorporación y desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país” (SENA, 2017), constituye la misión institucional; su cumplimiento a lo largo del tiempo ha llevado a que la entidad tenga una excelente acogida entre los colombianos.

La formación integral del SENA está orientada al “desarrollo de conocimientos técnicos, tecnológicos y de actitudes y valores” (SENA, 1997, p. 10), que contribuyen a la incorporación del aprendiz al mundo laboral y de la vida. El delicado equilibrio entre estos dos contextos, el técnico y el social, permitirá al aprendiz tener ventajas competitivas; por ejemplo, en una entrevista laboral donde inicialmente todos los aspirantes cumplen con el perfil y la experiencia requerida por la empresa (contexto técnico), será la actitud que proyecte el aprendiz durante la entrevista (contexto social), el factor diferencial determinante para su selección final y posterior permanencia en la compañía. Por tanto, es necesario asegurar una formación equilibrada en ambos contextos, lo cual implica reconocer la integralidad del ser.

La acción estratégica nacional del SENA, con la cual pretende lograr dicho equilibrio, es la Formación por Proyectos, técnica didáctica estructural a través de la cual se desarrollan todos los programas de formación titulada (SENA, 2017, p. 13). Es mediante los proyectos formativos que los aprendices se ven enfrentados a situaciones productivas y sociales reales que deben resolver a lo largo de su formación, construyendo así su propio conocimiento.

Formación por proyectos y la importancia del trabajo en equipo

Los Proyectos de cada programa de formación SENA se construyen a través de conjuntos de actividades gruesas, denominadas actividades de proyecto, que se desglosan a su vez en sub-actividades o actividades de aprendizaje. Dichas tareas son formuladas según los resultados esperados por parte del aprendiz SENA en un programa de formación determinado. Su planeación involucra la participación de diferentes disciplinas profesionales, tanto del contexto productivo, como del social, generando grupos multidisciplinarios de instructores alrededor de la planeación y ejecución del proyecto, quienes

deben trabajar en equipo para lograr “un objetivo en común” (Claro, 2017), es decir, la consolidación y planeación integral de manera unificada del proyecto formativo en cuestión, concebido desde la unidad técnica del SENA como: “un instrumento de gestión que provee y organiza acciones de planeación técnico-pedagógica y de administración” (SENA, 1985, p. 21).

Por tanto, el apoyo activo y constante al fortalecimiento del trabajo de los equipos multidisciplinarios de instructores en cada programa de formación, lleva a generar proyectos formativos unificados que mejoran y retroalimentan continuamente la gestión administrativa de los centros de formación SENA, por ende, a la comunicación asertiva entre el cuerpo de instructores y administrativos, generando tejido humano y un mejor clima laboral, que aporta a la calidad de la formación integral, con ella, al cumplimiento de la misión institucional, encargada por el Estado colombiano al SENA.

Pensar en formar desde la integralidad a través de la formación por proyectos, sin estrategias de trabajo en equipo entre instructores y sin apoyo administrativo, actuando de manera individual, no solo va en contra del proceder ético del trabajador SENA (SENA, 2017, p. 14), sino que afecta el cumplimiento de la misión institucional. Son muchos y complejos los esfuerzos administrativos que se realizan para respaldar la misión de la entidad y a sus instructores, sin embargo, el crecimiento acelerado de la institución y de sus metas, unido a la diversidad de contextos a nivel productivo, político y socio-cultural de cada región, facilita el surgimiento de peligrosas brechas entre los lineamientos pedagógicos nacionales y la fidelidad en la intención de ejecutarlos en los centros de formación.

Entonces, ¿cuáles podrían ser las posibles estrategias de trabajo en equipo para minimizar dicha situación? En la ejecución de cada programa de formación, de cada área de conocimiento, en cada centro formativo de la institución, surgen permanentemente experiencias que requieren del trabajo multidisciplinario de sus instructores; prácticas valiosas que se constituyen en ejemplos que merecen ser conocidos a nivel nacional como estrategias para el logro de los objetivos de la formación por proyectos.

Metodología

En el contexto descrito surge la iniciativa del Centro Biotecnológico del Caribe (CBC), SENA Valledupar, Regional Cesar, de plantear e indagar ¿Qué experiencias de trabajo en equipo enfocadas en la formación por proyectos, se pueden evidenciar actualmente en los instructores del CBC? Este es el

objeto general del presente artículo y el punto de partida para una propuesta de investigación que se configura a partir de la experiencia, con la cual se pretende sistematizar dichas prácticas de trabajo en equipo. Lo anterior, bajo el enfoque de la formación por proyectos y la orientación del Eje de Investigación en Pedagogía de la Escuela Nacional de Instructores Rodolfo Martínez Tono´.

Luego de la reconstrucción de las experiencias vividas, esta investigación cualitativa permitirá realizar un análisis crítico y extraer las lecciones aprendidas, de tal forma que sea posible fortalecer, junto con la administración del centro, los procesos formativos llevados a cabo y la calidad del servicio que se da a los aprendices del CBC. Para ello, se ejecutó la siguiente secuencia: Identificación de los antecedentes de la propuesta; preparación de las condiciones de trabajo a nivel de la motivación de los participantes; organización de los equipos de trabajo y del plan elaborado. El presente artículo da cuenta, parcialmente, del avance de la investigación desde su ejecución hasta la fecha.

Análisis de resultados

Antecedentes: Un coctel de hechos

En los últimos años el CBC, al igual que muchos centros de formación, ha pasado por una serie repetitiva de rotaciones y de cambios administrativos a nivel de coordinaciones y subdirecciones, hecho que influye en la continuidad de los procesos y en la consolidación de grupos de trabajo, afectando la ejecución de la formación por proyectos de los diferentes programas. Según la coordinadora académica del centro, para el año 2016:

Era evidente que al afectar la continuidad de los procesos y los grupos técnicos de los instructores, la formación por proyectos tendía a virar hacia una formación individualizada, donde cada instructor realizaba su propia planeación pedagógica sin articular con los compañeros del equipo ejecutor, es decir, planeaba para alcanzar competencias, no actividades de proyecto conjuntas.

Más adelante la formadora de instructores del CBC, y autora del presente artículo, recordaría esas palabras al emprender, de forma paralela, la tarea de proponer espacios formativos con los instructores, con el fin de trabajar en equipo temas vinculados con los procedimientos de formación por proyectos; labor nada fácil, si se tienen en cuenta los antecedentes mencionados.

Por otra parte, bajo este panorama y buscando fortalecer el centro formativo, la administración

del CBC inició en el año 2016 la búsqueda de nuevas acciones que pudieran ser implementadas. Inicialmente, se realizó una visita administrativa al Centro Agropecuario de Buga, SENA Regional Valle; donde se conoce la estrategia “Saber más”, que es replanteada y ajustada al Centro Biotecnológico del Caribe, Regional Cesar, bajo el nombre “Saber ser”. La estrategia consiste en asignar uno de los cinco días de la semana para impartir preferencialmente formación de integralidad a un programa determinado. Así, el día de integralidad de los aprendices, se convierte para los instructores técnicos de cada área en un “Día de desarrollo curricular”, durante el cual se reúnen para planear y ajustar las actividades a desarrollar durante el proceso formativo de sus programas. Lo anterior, sin excluir la interacción conjunta de los instructores y técnicos en otros espacios formativos a lo largo de la semana.

Otra acción se asocia a la designación del Formador de Instructores del Centro Biotecnológico del Caribe, quien estará a cargo de orientar y formar en temas pedagógicos a los instructores de los diferentes programas formativos, según los lineamientos institucionales, posibilitando espacios de reflexión.

Finalmente, y en paralelo a las acciones anteriores, el CBC implementó la estrategia didáctica empresarial para los aprendices, denominada SENA Empresa, la cual tiene como objetivo fortalecer sus competencias administrativas y vínculos al sector productivo mediante la simulación de empresas, bajo ambientes controlados y monitoreados permanentemente por instructores SENA. Dicho trabajo destacó la necesidad de consolidar un proyecto formativo por programa de formación.

Lo anterior permitió el nacimiento del “Día de desarrollo curricular” para los instructores de cada área de formación del centro, bajo la orientación del formador de instructores, cuyo objetivo inicial fue la consolidación de un proyecto formativo por programa de formación titulada. Tema que será el eje de los siguientes apartados.

Preparación de las condiciones de trabajo: Motivación de los participantes

Reconociendo la gran importancia de la motivación para movilizar un proceso de aprendizaje, el gran desafío de esta etapa se centró en atraer la atención de los instructores y mantener sus expectativas durante los espacios de desarrollo curricular. Para ello, se solicitó el apoyo de la coordinación académica y de la subdirección de centro, buscando la asignación de espacios laborales con asistencia de carácter prioritario; factores claves para el éxito de la implementación de la

estrategia, pues anteriormente la carga laboral de los instructores solía sobrepasar su voluntad de reunirse para trabajar en equipo, conduciendo a la toma de decisiones individuales. Con tiempo laboral asignado y apoyo del formador de instructores, la dificultad fue reduciéndose.

Adicionalmente, y en jornada contraria, se facilitó la formación presencial en inglés, priorizando a los instructores participantes de la estrategia “Saber Ser”. Al tiempo, se propició, en los espacios de desarrollo curricular, que los líderes de diferentes procesos del CBC, como SENNOVA (Sistema de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación), SENA-Empresa (modelo pedagógico empresarial), Tecnoparque (Programa de apoyo al desarrollo de proyectos innovadores), coordinación académica y administración de centro, realizaran charlas informativas manteniendo informados a los instructores participantes, aumentando así su interés por asistir a dichas jornadas de desarrollo curricular, reconociendo su integralidad y visibilizando perspectivas de articulación entre las diferentes propuestas vinculadas a la formación por proyectos.

Igualmente, desde la perspectiva del Formador de instructores, durante el proceso de ejecución del “Día de desarrollo curricular” se procuró atender las sugerencias realizadas por los diferentes actores, bajo un marco de respeto, buen trato y paciencia, valores sugeridos por San Juan Bosco, patrono del SENA y modelo de educador. Todo lo anterior permitió cautivar a un grupo representativo inicial de 60 instructores de formación titulada (funcionarios de carrera administrativa y de contrato) del CBC, representantes de la mayoría de los programas técnicos y tecnológicos ofertados por el centro de formación.

Preparación de las condiciones: Organización de equipos de trabajo

Una vez dadas las condiciones para el trabajo de los instructores en el espacio laboral asignado de acuerdo a la estrategia “Saber Ser”, se procedió a promover el trabajo en equipos multidisciplinarios, buscando la elaboración de un proyecto de formación consolidado por programa ofertado. Para ello, se identificó el número de programas formativos por área de conocimiento del CBC (agrícola, agroindustria, ventas, ambiental, pecuaria, acuicultura, agrobiotecnología, construcción y TIC’s) y el número de instructores técnicos vinculados a ellos. A continuación, y de común acuerdo, los instructores identificados se dividieron en grupos de trabajo para cada uno de los programas formativos que integran dichas áreas de conocimiento, propiciando así la generación conjunta y unificada de los productos a

proponer en el plan de trabajo. Lo anterior, sin excluir la normal interacción con instructores de otras áreas o del contexto social.

Luego de concertar los grupos de trabajo se estableció el liderazgo de los mismos; para cada área de conocimiento se eligió democráticamente un único líder, denominado “Líder de área”, preferiblemente un instructor de carrera administrativa perteneciente al comité técnico-pedagógico de centro. A su vez, para cada programa de formación titulada perteneciente a cada área, fueron elegidos sus respectivos “Líderes de programas”; los demás instructores se designaron como “Líderes de ficha” de los diferentes programas de formación. De acuerdo con ello se estableció el siguiente esquema como estrategia de liderazgo de trabajo para cada área de formación: Líder de área, líderes de programas y líderes de fichas por programa.

Preparación de las condiciones: propuesta de trabajo “Aprender Haciendo”

Después de conformar los grupos de trabajo por áreas, con sus respectivos líderes, se propuso el siguiente plan de trabajo para el día de “Desarrollo Curricular”, el cual, a medida que se fue ejecutando, debería propiciar la generación de productos unificados bajo la permanente orientación pedagógica del formador de instructores; la propuesta se planteó en los siguientes términos:

- Elaboración de líneas del tiempo por programa de formación (SENA, 2013, p. 15). En ellas se propusieron y distribuyeron, por trimestres académicos, los resultados de aprendizaje, las actividades y productos del proyecto, así como los perfiles profesionales requeridos durante la etapa lectiva de los aprendices; todo bajo un contexto productivo-social y como resultado del trabajo en equipo, inicialmente liderado por el grupo de instructores técnicos participantes. Para ello, con apoyo de la coordinación misional y académica del centro, se programaron jornadas laborales donde los equipos de instructores que apoyan el contexto social, o Instructores de la integralidad, se reunieran y conocieran las propuestas de los proyectos construidos por los instructores del contexto productivo, o instructores técnicos, de cada programa de formación titulada del centro, con el fin de asegurar su incorporación pertinente en las actividades de los proyectos propuestos.
- Formulación o ajuste de un solo proyecto formativo, de acuerdo a las líneas del tiempo por programa de formación.
- Consolidado de todas la planeaciones pedagógicas de cada trimestre de formación para la etapa lectiva (según el esquema de trabajo de la coordinación académica).

- Elaboración de guías de trabajo articuladas con la planeación pedagógica generada, encaminadas al logro de las actividades del proyecto.

Para evitar el rechazo de los instructores al registro de información en formatos, en principio se solicitaron datos, a mano y en colores, de las líneas de tiempo, haciendo énfasis en la importancia de visualizar información grupal unificada. Con ello se favoreció que los instructores entendieran el valor de dichas líneas con el pasar de las sesiones y que luego, voluntariamente, iniciaran acciones para documentarlas formalmente en presentaciones unificadas y sistematizadas, las cuales dieron paso al replanteamiento y consolidación de los proyectos formativos de los programas ofertados en el CBC y, con esto, a las planeaciones pedagógicas, generando finalmente guías de trabajo enfocadas a la formación por proyectos, tomando el valor que merecen como herramienta de trabajo del instructor SENA.

Todos los productos generados con la propuesta son constantemente revisados en cada jornada de trabajo y, por tanto, sometidos a cambios permanentes, que obedecen a la retroalimentación proveniente de las experiencias vividas durante su ejecución con los aprendices, llevando progresivamente a una mejora continua de los procesos formativos, que se espera dar a conocer en un próximo artículo.

A manera de conclusión

En la actualidad, el Centro Biotecnológico del Caribe ha implementado la fase de acondicionamiento para desarrollar la sistematización de experiencias del trabajo en equipo de los instructores. Cuenta con los productos mencionados en el plan de trabajo para la mayoría de los programas de formación titulada ofertada actualmente en el centro, los cuales están disponibles para su uso, no solo formativo, sino como herramientas actualizadas y unificadas para la toma de decisiones administrativas.

La labor con los instructores en el día de “Desarrollo curricular”, permite destacar aspectos como el aumento en la empatía y trabajo en equipo de los instructores, el empoderamiento de los líderes de área y de programa, así como la valoración de los productos generados (líneas de tiempo, proyectos, planeaciones y guías) como instrumentos de trabajo.

Igualmente, se ha podido notar con agrado un fortalecimiento del concepto de formación por proyectos en los instructores y el desarrollo de esta estrategia con sus aprendices. Se espera publicar más adelante los avances obtenidos en esta materia. Además, se ha extendido el interés a otros

instructores, aumentando el número de participantes en la estrategia.

Las experiencias del CBC permiten concluir que, en sí misma, la información generada no garantiza el impacto esperado en la calidad de la formación, pues el trabajo en equipo de los actores implicados es el que da vida y permite que lo escrito suceda. Por tanto, con esta experiencia se busca visualizar la forma en que el instructor, bajo condiciones administrativas favorables, puede ajustar en equipo, de manera unificada y continua, sus herramientas de trabajo a las condiciones y contextos propios de cada centro de formación, fortaleciendo así la esencia, la cultura y el clima del trabajo en equipo como factores básicos en la construcción de proyectos formativos, estrategia didáctica estructural del modelo pedagógico institucional.

Aunque lo que se enuncia en este artículo se refiere a aspectos de organización y agrupación, tales elementos son el soporte de todo el trabajo intelectual que subyace a la pedagogía desde el enfoque de Formación por Proyectos.

Referencias

- Agencia de Información Salesiana. (2017). *Propuesta pedagógica para trabajar con Don Bosco*. Obtenido desde http://www.conoceadonbosco.com/descargas/materiales_formativos/DON%20BOSCO.pdf.
- Claro. (2017). *Grupos y equipos de trabajo y trabajo en equipo*. Obtenido desde <https://www.youtube.com/watch?v=ajpILcwPESU>
- SENA. (1985). *Unidad Técnica*. Bogotá: Publicaciones SENA-Dirección General.
- SENA. (1997). *Estatuto de Formación Profesional Integral del SENA. Acuerdo 00008*. Bogotá: SENA.
- SENA. (2013-Septiembre). *Orientación para la planeación pedagógica de los proyectos formativos. Versión 02*. Bogotá: Publicaciones Servicio Nacional de Aprendizaje.
- SENA. (2017). *Servicio Nacional de Aprendizaje*. Obtenido desde <http://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/misionVision.aspx>
- SENA. (2017, Mayo22). *GTH-CO-001. Código de ética y buen gobierno*. Bogotá: SENA.
- SENA. (2017, Febrero 15). *GFPI-G-012. Guía de desarrollo curricular*. Bogotá: SENA.

Notas

- 1 El presente artículo se configura mediante el acompañamiento del Eje de Investigación Pedagógica de la Escuela Nacional de Instructores, y de las actividades desarrolladas al interior de la formación en “Estructuración de proyectos de investigación desde el campo social”, curso orientado por el instructor Juan Simbaqueba.
- 2 Bióloga, Universidad del Tolima; Formadora de instructores, Centro Biotecnológico del Caribe, Sena, Regional Cesar; Correo electrónico: Dmcruzg@sena.edu.co
- 3 Herramienta que facilita la enseñanza.
- 4 Formación Técnica y Tecnológica.
- 5 Que gestiona y se interrelaciona con diferentes instancias de la entidad, buscando el desarrollo pedagógico y tecnológico que permita asegurar la calidad y el mejoramiento continuo de la FPI (SENA, 2013).
- 6 Entendiéndolas como recurso didáctico que facilita el aprendizaje; es una herramienta a través de la cual el instructor guía a sus aprendices en el desarrollo de sus competencias productivas y sociales.



Centro de Desarrollo Agroindustrial y Empresarial. Foto: Juan Cruz