



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

1 8 0 3

**VIVAMOS LA UNIVERSIDAD: REENCONTRÉMONOS CON EL ALMA
REFORMULACIÓN DEL PROCESO DE REINDUCCIÓN PARA LOS
EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA**

LAURA CAMILA CASAS PINO

MARIA CAMILA MARÍN OCHOA

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL
MEDELLÍN**

2019

**VIVAMOS LA UNIVERSIDAD: REENCONTRÉMONOS CON EL ALMA
REFORMULACIÓN DEL PROCESO DE REINDUCCIÓN PARA LOS
EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA**

LAURA CAMILA CASAS PINO

MARIA CAMILA MARÍN OCHOA

**INFORME DE GESTIÓN DE PRÁCTICA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
TRABAJADORAS SOCIALES**

ASESORA ACADÉMICA

DIANA ELENA BEDOYA BUSTAMANTE

**COACHING, ESPECIALISTA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL,
TRABAJADORA SOCIAL Y PSICÓLOGA.**

ASESOR INSTITUCIONAL

DAVID MURIEL LÓPEZ

**ASPIRANTE A MAGISTER EN GESTIÓN HUMANA, LICENCIADO EN
EDUCACIÓN FÍSICA.**

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL

MEDELLÍN

2019

CONTENIDO

1. FICHA RESUMEN.....	5
2. INTRODUCCIÓN	6
3. ANÁLISIS PRELIMINAR	8
3.1 Antecedentes.....	8
3.2 Marco normativo	9
4. JUSTIFICACIÓN.....	10
5. OBJETIVOS.....	12
6. MARCO ESTRATÉGICO.....	13
6.1 Fundamentación teórica.....	13
6.2 Conceptualización	16
6.3 Fundamentación metodológica.....	18
7. CONSTRUCCIÓN DOFA(R)	22
8. BENEFICIARIOS.....	27
9. PRESUPUESTO	30
10. METAS.....	31
INDICADORES	31
11. DISEÑO DE ACTIVIDADES:	35
12. PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA.....	38
13. RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN	40
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	41
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS E ILUSTRACIONES

Tabla 1 Indicadores	33
Tabla 2 Actividades	36
Tabla 3 Presupuesto.....	39
Gráfico 1 Cantidad de empleados administrativos según el género - Imagen tomada de la página oficial de la Universidad de Antioquia	27
Gráfico 2 Porcentaje de empleados administrativos según su tipo de contratación - Imagen tomada de la página oficial de la Universidad de Antioquia.....	28
Gráfico 3 Cantidad de empleados docentes según el género - Imagen tomada de la página oficial de la Universidad de Antioquia.....	28
Gráfico 4 Porcentaje de empleados docentes según su tipo de contratación - Imagen tomada de la página oficial de la Universidad de Antioquia.....	28
Gráfico 5 Cantidad de empleados docentes según su formación académica - Imagen tomada de la página oficial de la Universidad de Antioquia.....	29
Ilustración 1 Construcción DOFA	24
Ilustración 2 Recomendaciones a las debilidades.....	24
Ilustración 3 Priorización de debilidades.....	25
Ilustración 4 Análisis causas-efectos de la debilidad priorizada	25

1. FICHA RESUMEN

Institución	División de Talento Humano – Universidad de Antioquia
Objetivo de la práctica	Acompañar la Gestión del Clima Laboral en las diferentes dependencias de la Universidad de Antioquia y reformular el proceso de Reinducción para sus empleados administrativos y docentes.
Duración	6 meses, del 21 de febrero al 21 de agosto de 2019
Asesora académica	Diana Elena Bedoya Bustamante Coaching, especialista en psicología organizacional, trabajadora social y psicóloga
Asesores institucionales	Marcela Vanegas Palacio Licenciada en Ciencias Sociales Especialista en Responsabilidad social David Muriel López Licenciado en Educación Física Aspirante a Magíster en Gestión Humana
Contacto	Cultura de la Labor Universitaria – División de Talento Humano Tel: 219 82 88 – Correo: culturauniversitaria@udea.edu.co Laura Camila Casas Pino Correo: laura.casas@udea.edu.co Maria Camila Marín Ochoa Correo: maria.marino@udea.edu.co

2. INTRODUCCIÓN

La Cultura Organizacional se ha configurado como un esquema de referencia importante para las organizaciones, en la medida que permite identificar las diferentes características, no solo del quehacer laboral específico de los empleados, sino también las características sociales y relacionales manifestadas en prácticas, dinámicas, costumbres, lenguajes, formas de comunicación, entre otras. Dado lo anterior, la Universidad de Antioquia ha comenzado a preguntarse por la Cultura de la Labor Universitaria; con el fin de visualizar los aspectos mencionados, teniendo en cuenta que se reconoce como una Institución que influye en los diferentes sectores de la sociedad y que su fin, por decirlo de algún modo, no es un producto sino que es en sí misma la generación de conocimiento aplicado mediante la investigación, la extensión y la docencia. En ese sentido, conocer su cultura contribuye a que los diferentes empleados estén enfocados en lograr los objetivos de la Universidad y puedan identificarse como parte importante de la misma.

Siguiendo la línea anterior, el proceso de Reinducción está siendo pensado como una parte fundamental de la Cultura Organizacional, del proceso de Formación y del ciclo de vida laboral de los empleados, cuyo propósito fundamental es mantener a los empleados conectados con la misión y los objetivos estratégicos de la Universidad, no solo desde una mirada para la actualización técnica, jurídica y administrativa, sino también desde el reconocimiento del ser, de las experiencias y de sus saberes adquiridos en el proceso laboral.

Ahora bien, teniendo en cuenta que la reinducción está siendo vista como un proceso educativo, el Trabajo Social juega un papel de total relevancia si se entiende que las demandas sociales de educación no solo se limitan a los espacios oficiales como escuelas o colegios, sino que también las organizaciones necesitan intervenciones con enfoque educativo en pro de asuntos laborales específicos. Por ello, la misión del trabajo social en el proceso de Reinducción de la Universidad de Antioquia, tiene que ver con proponer, liderar y facilitar los momentos en los que se pregunte por el ser, generar la integración entre empleados que pertenecen a diferentes áreas, promover la participación activa y el respeto por la diferencia, facilitar espacios de reflexión frente a la experiencia y al saber y, finalmente, activar los mecanismos necesarios para que los empleados, a través

de las acciones anteriores, comprendan la misión a la que le está apuntando la Universidad y el papel fundamental que juegan en ello.

Metodológicamente hablando, en el siguiente trabajo se podrá encontrar en primer lugar el diagnóstico realizado en el marco de la Comisión de Reinducción, perteneciente a Cultura de la Labor Universitaria y como pasantía del proceso de Formación de la División de Talento Humano. Inicialmente se realizó un estado del arte que facilitó documentar el proceso de Reinducción de la Universidad de Antioquia, partiendo del estudio de la normativa correspondiente al tema a nivel nacional e institucional. Luego de ello, se realizó una entrevista semi-estructurada con la coordinadora actual de Formación, la cual aportó información relevante sobre antecedentes, normativa, estado actual y proyección de la Reinducción en la Universidad.

Dicha entrevista posibilitó el reconocimiento de los actores claves del proceso de Reinducción y a partir de la cual, se pudo identificar a la anterior coordinadora de Formación, que fue quien inició el proceso en la institución y la elegida para acompañar la construcción de la herramienta DOFA(R). Con ella se hizo un análisis de las debilidades y oportunidades (nivel externo) y las fortalezas y amenazas (nivel interno), para finalizar el diagnóstico con la priorización de uno de los problemas: “no hay una estructuración definida del proceso de Reinducción en la Universidad de Antioquia”; a partir de lo anterior, se definen sus causas y efectos para ponerlos en sintonía con el análisis preliminar y de contexto, en consonancia con algunos planteamientos sobre modelos de enseñanza y aprendizaje, la andragogía y la teoría del construccionismo social, para sentar las bases de la construcción de la propuesta de Reinducción desde la mirada del ser, la experiencia y el saber.

3. ANÁLISIS PRELIMINAR

3.1 Antecedentes

Al momento de hacer un rastreo de la información existente sobre la Reinducción en la Universidad de Antioquia, se encontró la necesidad y la pertinencia de generar un encuentro con Daniela Ramírez Ozuna, coordinadora del equipo de Formación, perteneciente a la División de Talento Humano, la cual se encuentra encargada de planear y ejecutar tanto el proceso de inducción como reinducción de los empleados de la Universidad. Durante la entrevista, la coordinadora expresa que la Reinducción es una demanda que surge a petición de los líderes de procesos y que existe en la Universidad hace menos de 5 años y es un proceso que no tiene una normatividad que indique la obligatoriedad de los empleados a participar en él. Actualmente, se está pensando la Reinducción en clave de la pregunta “¿Qué implica ser un empleado de la UdeA?” y se pretende con ello, mantener a las personas conectadas con la misión de la Universidad, teniendo en cuenta el ciclo de vida laboral de los mismos.

En cuanto a los aspectos metodológicos, la Reinducción se debería realizar cada 2 años según las directrices nacionales pero en la Universidad se hace cada 5 años debido a la gran cantidad de empleados que hay; los grupos se definen según los rangos de tiempo laborado con el fin de tener en cuenta el Ciclo de Vida en el que se encuentran y la Universidad de Antioquia cuenta con autonomía para realizar este proceso de la manera que lo considere más pertinente según sus características particulares.

De igual manera, Daniela expresa que la idea de la Reinducción es que no sea sólo una actualización normativa, sino que tenga la intencionalidad de preguntarse lo que significa para las personas ser empleados de la Universidad, por lo que se espera que sea un proceso experiencial articulado con Cultura de la Labor Universitaria, a través de las comisiones de Reinducción y Acompañamiento al Retiro. En el caso de esta última, se hace la articulación teniendo en cuenta que no son actividades aisladas sino que tienen puntos de encuentro, pues ambas hacen parte del Ciclo de Vida Laboral de los empleados.

3.2 Marco normativo

Decreto Ley 1567 de 1998: Crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado, la cual aplica a los empleados del Estado que prestan sus servicios en las entidades regidas por la Ley 443 de 1998 (de carrera administrativa). Definido como el conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, organismos, escuelas de capacitación, dependencias, y recursos organizados con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la administración, actuando para ello de manera coordinada y con unidad de criterios.

Decreto del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud. Decreto 1443 de 2004: define las directrices de obligatorio cumplimiento para implementar el Sistema de Gestión de la seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), que deben ser aplicadas por todos los empleadores públicos y privados, los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, las empresas de servicios temporales y tener cobertura sobre los trabajadores dependientes, contratistas, trabajadores cooperados y los trabajadores en misión.

Circular 036 del 10 de diciembre de 2014: por medio de la cual se informa que todos los servidores administrativos nuevos que ingresan a la Universidad, deberán realizar un proceso que los prepare y los habilite en el cargo que van a desempeñar de acuerdo a las competencias y responsabilidades requeridas. De igual forma se expresa que la asistencia a dicho proceso es de obligatorio cumplimiento según la Resolución Rectoral 5539 del 9 de febrero de 1995. Plan Institucional de Formación 2019: este plan está enfocado en la formación para el desarrollo humano de la comunidad universitaria, e integra estrategias de educomunicación con las que se busca innovar metodológica y conceptualmente el abordaje de los procesos didácticos en la formación del Talento Humano. Tiene como propósito gestionar las capacidades para el desarrollo personal y laboral de los servidores, a través de las actividades formativas y de capacitación planeadas. El plan consta de dos componentes: uno de formación en el que se insertan cursos, talleres, diplomados, charlas y otro de educomunicación con el que se busca ofrecer contenidos educativos y comunicacionales.

Circular externa 100-010 de 2014: El Departamento administrativo de la función pública define las orientaciones en materia de capacitación y formación de los empleados públicos; dirigido a secretarios generales y jefes de unidades de personal o quienes hagan sus veces en las entidades y organismos de la rama ejecutiva de los órdenes nacional y territorial.

4. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta que el objetivo principal de la Reinducción es mantener a los empleados de la Universidad conectados con su misión, es necesario retomar el planteamiento de García para definir que

La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer (García, G. 2002:117).

Dado lo anterior, el desconocimiento de la misión por parte de los empleados de la universidad, podría manifestarse en acciones individuales orientadas por caminos distintos, que se alejan del alcance colectivo de los objetivos estratégicos de la Institución; es por eso que la Reinducción se ha convertido también en una conexión importante para el nuevo proceso de la División de Talento Humano llamado “Cultura de la Labor Universitaria”, entendida como

un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que se comparten con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral, en esta medida representa los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus otros entornos (Zapata, A., Rodríguez, A. 2008:223)

En ese sentido, la reinducción se configura como un momento fundamental en el proceso de identificación de la Cultura Organizacional de la Universidad, en la medida que desde allí se podrán recoger saberes, experiencias y sentires de los empleados respecto a su quehacer en la Universidad, pero también se presta para que la Universidad comparta con ellos cuál es la cultura esperada o a dónde se quiere llegar; la reinducción se presenta entonces no solo como acompañamiento sino también como un diagnóstico rápido participativo de Cultura de Labor Universitaria.

Ahora bien, la importancia de este proceso de Reinducción específicamente, radica en la transformación que se está buscando hacer en el mismo, con el fin de darle un enfoque más humano y vivencial a los encuentros, es decir, que la Reinducción pueda convertirse en un proceso reconocido por facilitar espacios para compartir con otros empleados de la Universidad, donde no solo se conozcan y actualicen asuntos relacionados con trámites jurídicos, técnicos y administrativos, sino que también se pueda dar un momento para compartir saberes y experiencias laborales y construir de manera conjunta el significado de pertenecer a la Institución, cómo los ha transformado en el tiempo y qué proyecciones tienen en la misma.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que la Universidad es una Institución estratégica que se transforma en la medida de las necesidades que se le presentan dependiendo de la realidad social, económica, política y cultural en la que se encuentre, razón por la cual, el proceso de Reinducción responde a una necesidad constante de producir sentidos y significados en los empleados, para guiar su quehacer laboral en pro de la mencionada misión institucional; si los empleados no se encuentran conectados con la misión, estos tendrán un compromiso, una identidad y una motivación mínima frente a la Universidad.

Si bien, la estrategia de Reinducción parte de lo establecido en el Decreto Ley 1567 de 1998 y es de carácter obligatorio tanto su realización como su asistencia, la implementación en la Universidad se ve influenciada directamente por el número de empleados que posee, la infraestructura requerida para llevarlos a cabo y la demanda de personal (profesionales y practicantes) para los procesos de Talento Humano. A partir de este contexto, se hizo necesaria la articulación de las comisiones de Reinducción y acompañamiento al retiro laboral en aras de diseñar e implementar una estructura metodológica que fuese verdaderamente participativa, vinculante y que lograra articular elementos desde el ser y el hacer. Por tanto, se pretende iniciar con una prueba piloto con dos grupos de empleados de la Sede Central de la Universidad de Antioquia (uno con empleados que llevan entre 5 a 10 años y otro grupo con los que lleven más de 10) con el objetivo de poner en práctica la metodología propuesta, evaluar su implementación y posteriormente realizar ajustes en caso de ser necesario. Asimismo, se tendrá en cuenta el

resultado para la planeación de la ejecución de Reinducción con los empleados y docentes de las diferentes sedes y seccionales externas al Valle de Aburrá.

De acuerdo a lo anterior, es importante implementar la nueva metodología en términos de innovación de la estrategia y del reconocimiento de experiencias individuales a lo largo de los años laborados en la Universidad de Antioquia, así como rescatar hallazgos relevantes a tener en cuenta para el acompañamiento al retiro laboral y demás comisiones de la División de Talento Humano.

5. OBJETIVOS

General:

Comprometer a los empleados administrativos y docentes de la Universidad de Antioquia con los propósitos misionales de la institución (en investigación, docencia y extensión), durante el segundo semestre del 2019.

Específicos:

-Propiciar la reflexión individual y la construcción de sentido sobre la experiencia de trabajo en la Universidad de Antioquia.

-Promover comportamientos propios de la Cultura de la Labor Universitaria en empleados administrativos y docentes que participen en el proceso de Reinducción.

-Mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Universidad, facilitando la actualización sobre asuntos del funcionamiento normativo e institucional.

6. MARCO ESTRATÉGICO

6.1 Fundamentación teórica

En aras de contextualizar el programa de reinducción, se hace relevante en primera instancia, tomar como punto de partida la normativa relacionada anteriormente a nivel institucional y concordancia con la normativa nacional. A su vez, se plantea la necesidad de definir conceptos centrales que son indispensables en el proceso y tener en cuenta que los **sujetos beneficiarios** del proceso de Reinducción son los empleados administrativos vinculados a la Universidad (libre nombramiento y remoción, provisionales, temporales, carrera administrativa, trabajadores oficiales) y docentes de carrera y ocasionales, los cuales serán abordados desde una perspectiva humanista con enfoque de derechos, con el fin de tener en cuenta las experiencias adquiridas en su proceso laboral, el reconocimiento de sus historias de vida y los saberes empíricos. Dado lo anterior, se comienza a definir los conceptos transversales al proceso de Reinducción.

El **sistema de Capacitación**, se crea en el marco del sistema nacional de capacitación, y se define como el conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, organismos, escuelas de capacitación, dependencias y recursos organizados con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la administración, actuando para ello de manera coordinada y con unidad de criterios. En ese sentido, el sistema de capacitación se encuentra transversalizado por los siguientes principios rectores: complementariedad, integralidad, objetividad, participación, prevalencia del interés de la organización, integración a la carrera administrativa, prelación de los empleados de carrera, economía, énfasis en la práctica y continuidad.

Los **Planes Institucionales** se crean con el propósito de organizar la capacitación internamente y cada entidad formulará con una periodicidad mínima de un año su plan institucional de capacitación. Este deberá tener concordancia con los parámetros impartidos por el Gobierno Nacional a través del Plan Nacional de Formación y Capacitación, con los principios establecidos en el presente Decreto - Ley y con la planeación institucional. Para ello las entidades podrán solicitar asesoría de la Escuela Superior de Administración Pública y el Departamento Administrativo de la Función Pública, entidad ésta que podrá

revisar los planes, hacerles las observaciones que considere pertinentes y ordenar los ajustes que juzgue necesarios, los cuales serán de forzosa aplicación. La Comisión de Personal participará en la elaboración del plan y vigilará su ejecución.

Del mismo modo, cada entidad contará para la capacitación con los **recursos** previstos en el presupuesto, así como sus propios recursos físicos y humanos, los cuales debe administrar con eficiencia y transparencia, estableciendo mecanismos que permitan compartirlos con otros organismos para optimizar su impacto. El Departamento Administrativo de la Función Pública apoyará la búsqueda de mecanismos de coordinación y de cooperación institucional que hagan posible utilizar con mayor eficiencia los recursos disponibles para hacer capacitación en las entidades del Estado.

Según el Ministerio de Educación Nacional (2017), los procesos de reinducción están “Orientados a fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, crear identidad y sentido de pertenencia por la entidad, desarrollar habilidades gerenciales y de servicio público y a suministrar información para el conocimiento de la función pública y del organismo en el que presta sus servicios, durante los cuatro (4) meses siguientes a su vinculación. A estos programas tienen acceso los empleados de carrera administrativa, y de libre nombramiento y remoción, provisionales y temporales” (p.22).

Asimismo, de acuerdo a la Ley 190 de 1995, se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa. En su Artículo 64, establece que “Todas las entidades públicas tendrán un programa de inducción para el personal que ingrese a la entidad, y uno de actualización cada dos años, que contemplarán -entre otros- las normas sobre inhabilidades, incompatibilidades, las normas que riñen con la moral administrativa, y en especial los aspectos contenidos en esta Ley” (p. 18).

Asimismo, los **programas de Reinducción** están dirigidos a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos, que más adelante se señalan. Los programas de reinducción se impartirán a todos los empleados por lo menos cada dos años, o antes, en el momento en que se produzcan dichos cambios, e incluirán obligatoriamente un proceso de actualizaciones acerca de las normas sobre inhabilidades e

incompatibilidades y de las que regulan la moral administrativa. Sus objetivos específicos son los siguientes:

- Enterar a los empleados acerca de reformas en la organización del estado y de sus funciones.
- Informar a los empleados sobre la reorientación de la misión institucional, lo mismo que sobre los cambios en las funciones de las dependencias y de su puesto de trabajo.
- Ajustar el proceso de integración del empleado al sistema de valores deseado por la organización y afianzar su formación ética.
- Fortalecer el sentido de pertenencia e identidad de los empleados con respecto a la entidad.
- A través de procesos de actualización, poner en conocimiento de los empleados las normas y las decisiones para la prevención y supresión de la corrupción, así como informarlos de las modificaciones en materia de inhabilidades e incompatibilidades de los servicios públicos.
- Informar a los empleados acerca de nuevas disposiciones en materia de administración de recursos humanos.

Lo anterior, se lleva a cabo en el marco de **modelos o estilos de aprendizaje**, los cuales según Keefe (1982) citado por Granados y García (2016),

se entienden como aquellos rasgos cognitivos, afectivos y físicos que sirven para indicar cómo y bajo qué aspectos y/o condiciones aprende mejor un sujeto; a partir de tal reconocimiento, se logra comprensión de las dominancias, factores y formas preferentes que podrían comportar los sujetos en un proceso específico de aprendizaje (p. 39).

Por consiguiente, se pretende que el proceso de enseñanza y aprendizaje en el desarrollo de la inducción y la reinducción, logren propiciar un espacio en el cual los diferentes participantes sean a su vez sujetos activos a partir de sus conocimientos y experiencias acumuladas en el tiempo que llevan en la Universidad. Asimismo, la experiencia educativa privilegia el proceso reflexivo desde la pedagogía misma en aras de

nutrir y mejorar el proceso en sus diferentes etapas, y desde de la implementación de metodologías participativas y vivenciales.

6.2 Conceptualización

A partir de lo planteado en el Plan Nacional de Formación y Capacitación, la capacitación es un derecho de los trabajadores en procura de fortalecer su gestión y promover su desarrollo y, partir de las consideraciones constitucionales y legales, la formación y capacitación de los servidores públicos tiene un carácter estratégico en las organizaciones e instituciones.

En concordancia con lo anterior y según el Decreto Ley 1567 de 1998, el sistema de capacitación, se crea en el marco del sistema nacional de capacitación, y se define como el conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, organismos, escuelas de capacitación, dependencias y recursos organizados con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la administración, actuando para ello de manera coordinada y con unidad de criterios (p.1). Asimismo, el sistema de capacitación se encuentra transversalizado por los siguientes principios rectores:

Complementariedad: la capacitación se concibe como un proceso complementario de la planeación, por lo cual debe consultarla y orientar sus propios objetivos en función de los propósitos institucionales.

Integralidad: la capacitación debe contribuir al desarrollo del potencial de los empleados en su sentir, pensar y actuar, articulando el aprendizaje individual con el aprendizaje en equipo y el aprendizaje organizacional.

Objetividad: la formulación de políticas, planes y programas de capacitación debe ser la respuesta a diagnósticos de necesidades de capacitación previamente realizados utilizando procedimientos e instrumentos técnicos propios de las ciencias sociales y administrativas.

Participación: todos los procesos que hacen parte de la gestión de la capacitación, tales como detección de necesidades, formulación, ejecución y evaluación de planes y programas, deben contar con la participación activa de los empleados.

Prevalencia del interés de la organización: las políticas y los programas responderán fundamentalmente a las necesidades de la organización.

Integración a la carrera administrativa: la capacitación recibida por los empleados debe ser valorada como antecedentes en los procesos de selección, de acuerdo con las disposiciones sobre la materia.

Prelación de los empleados de carrera: para aquellos casos en los cuales la capacitación busque adquirir y dejar instaladas capacidades que la entidad requiera más allá del mediano plazo, tendrá prelación los empleados de carrera. Los empleados vinculados mediante nombramiento provisional, dada la temporalidad de su vinculación, sólo se beneficiarán de los programas de inducción y de la modalidad de entrenamiento en el puesto de trabajo.

Economía: en todo caso se buscará el manejo óptimo de los recursos destinados a la capacitación, mediante acciones que pueden incluir el apoyo interinstitucional.

Énfasis en la práctica: la capacitación se impartirá privilegiando el uso de metodologías que hagan énfasis en la práctica, en el análisis de casos concretos y en la solución de problemas específicos de la entidad.

Continuidad: especialmente en aquellos programas y actividades que por estar dirigidos a impactar en la formación ética y a producir cambios de actitudes, requieren acciones a largo plazo.

Reinducción: Según el Ministerio de Educación Nacional (2017), los procesos de reinducción están “Orientados a fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, crear identidad y sentido de pertenencia por la entidad, desarrollar habilidades gerenciales y de servicio público y a suministrar información para el conocimiento de la función pública y del organismo en el que presta sus servicios, durante los cuatro (4) meses siguientes a su vinculación. A estos programas tienen acceso los empleados de carrera administrativa, y de libre nombramiento y remoción, provisionales y temporales” (p.22).

De otro lado, desde el trabajo social y desde el quehacer profesional no se debe dejar de reconocer que el público objetivo son personas que deben ser tratadas como tal y han de ser vistas desde un enfoque de derechos porque detrás del empleado siempre va a

estar el ser humano. Para lo anterior, resalta Carballada (2016) que el enfoque de derechos también debe ser pensado como una forma de anudar y articular las nociones de ley y responsabilidad y, de esta manera, es posible pensar la función de los derechos en relación al compromiso social de la Universidad con la sociedad en general y en este caso, para con sus empleados (p.3). Asimismo, el autor relaciona que los derechos humanos son pensados como una serie de propuestas que han de guiar y orientar la intervención en todo momento.

6.3 Fundamentación metodológica

Los procesos educativos han trascendido los espacios escolares y universitarios para darse lugar en otros escenarios. Inicialmente la educación fue impartida desde una mirada positivista que buscaba únicamente el traspaso de información desde un profesor hacia un alumno; a partir de la escuela de Frankfurt en los años sesenta, se comenzó a indagar sobre el papel del estudiante como protagonista de su propio proceso de aprendizaje, desde una mirada psicológica y sociológica.

Sabiendo que el proceso de Reinducción de la Universidad de Antioquia está dirigido a personas mayores de edad, se hace necesario tener en cuenta al momento de construir la metodología, la forma en la que dichos sujetos aprenden. Dado lo anterior, se retoma la andragogía como el proceso de aprendizaje de las personas adultas, las cuales no necesariamente deben pertenecer a la tercera edad, sino que pueden ser personas que ya se encuentran por fuera de los procesos de educación preescolar, primaria, secundaria y/o superior. Según Rodríguez,

La andragogía a diferencia de la pedagogía centra su atención en el alumno y no en el profesor. La adultez es asumida no como un problema cronológico (niñez – vejez) sino como algo actitudinal, la adultez es aceptación de la cultura previa del alumno, de su capacidad de generar sus propias estrategias de aprender y de reconocer sus necesidades y expectativas individuales. La práctica andragógica debe realizarse en un ambiente no unidireccional, sino bidireccional (alumno – docente), un ambiente de confianza y de respeto mutuo, cuya flexibilidad permita la libertad y creatividad (2003:83).

En el mismo sentido, el autor resalta que el proceso de aprendizaje andragógico no debe ser tomado como un libertinaje de la pedagogía sino que, de igual forma, se deben establecer lineamientos, acuerdos, normas y debe existir una planificación previa de las acciones; no se debe dar una flexibilidad absoluta pues los procesos de aprendizaje podrían verse expuestos a una pérdida de objetividad (Rodríguez, P. 2003:87)

Ahora bien, teniendo en cuenta las características actuales de nuestra sociedad, donde las dinámicas cotidianas y los sujetos son cada vez más cambiantes y diversos, emerge la demanda de tener modelos de enseñanza y aprendizaje que puedan abarcar tal diversidad, haciendo un mayor énfasis en las necesidades de aprendizaje de dichos sujetos. Por lo anterior, es pertinente mencionar que las acciones del proceso de Reinducción estarán enmarcadas en el modelo de aprendizaje experiencial, es decir, desde el enfoque de aprendizaje “aprender haciendo”;

El aprendizaje experiencial ofrece una oportunidad única para conectar la teoría y la práctica. Cuando el alumnado se enfrenta al desafío de responder a un amplio abanico de situaciones reales, se consolida en él un conocimiento significativo, contextualizado, transferible y funcional y se fomenta su capacidad de aplicar lo aprendido (Romero, M. 2003:90)

Para profundizar en el tema del aprendizaje experiencial, es importante remitirse al profesor norteamericano David Kolb, quien se ha posicionado como uno de los máximos exponentes y configuradores de dicho modelo; este autor, citado por Martín y Rodríguez, propone que el aprendizaje abarca no solo factores cognitivos sino también emocionales y, en ese sentido, el fundamento de la teoría se encuentra en la experiencia individual y en la forma que los sujetos perciben su propio proceso de aprendizaje (2003:99). En la misma línea, Kolb propone que todo proceso de aprendizaje experiencial deberá estar atravesado por un ciclo que comienza con la experiencia, continúa con la reflexión de esa experiencia y finalmente conduce a una nueva acción (acción-reflexión-acción); para entender la reflexión en este contexto, Kolb divide el concepto en dos actividades de aprendizaje:

El primer caso se refiere al modo como tomamos la información de modo sensorial o también emocional cuando nos encontramos ante nuevas situaciones, es decir, la forma como adquirimos la experiencia. El segundo se refiere al modo como

manejamos o transformamos esa nueva información, la propia experiencia y la hacemos parte de nosotros mismos, creando conexiones significativas (Martín, V.; Rodríguez, M. 2003:100).

Finalmente, Kolb establece un ciclo general de aprendizaje basado en la experiencia, en el que establece cuatro modos fundamentales:

- 1. Modo concreto (experiencia concreta):** supone la implicación de los sujetos en actividades dinámicas que requieren el uso de los sentidos y las emociones y que impliquen el relacionamiento e interacción con los otros.
- 2. Modo reflexivo (observación reflexiva):** permite hacer un análisis de las situaciones desde diferentes perspectivas y las implicaciones de las mismas.
- 3. Modo abstracto (conceptualización abstracta):** enfatiza en el uso del pensamiento como principal herramienta de aprendizaje, los sujetos formulan hipótesis para internalizar e integrar las experiencias (planeación sistemática).
- 4. Modo activo (experimentación activa):** enfatiza en la práctica como principal recurso de aprendizaje, la experiencia se adquiere cuando se acomoda al conocimiento (aprender haciendo) y se reinicia el ciclo cuando se reformula una experiencia (2003:100-101).

En sintonía con lo anterior, se retoma el construccionismo social porque permite tener una base teórica para la construcción de nuevas narrativas y experiencias desde lo individual y lo colectivo. En ese sentido, el acompañamiento de la comisión de Reinducción, posibilita identificar y analizar para posteriormente intervenir en situaciones puntuales que afectan o pueden llegar a afectar el desempeño laboral u otras que incluso pueden llegar a fortalecerse, teniendo en cuenta a su vez los elementos contextuales y sus propias construcciones sociales. El enfoque utilizado es el cualitativo, porque “da importancia al contexto, a la función y al significado de los actos humanos, valora la realidad como es vivida y percibida, con las ideas, sentimientos y motivaciones de sus actores” (Mesías, O. 2004. p. 2).

De la misma manera, el construccionismo social se considera un movimiento que da relevancia a elementos éticos y relacionales, existente en las personas y en los grupos.

Su dimensión ética enfatiza la importancia de las relaciones sociales como espacio de construcción del mundo. La realidad es siempre representada a partir de un punto de vista cultural y un lenguaje particular. Aunque la realidad de la palabra, como es el caso de cualquier signo, resida entre individuos, la palabra, al mismo tiempo, se produce por medio del mismo organismo específico, sin cualquier recurso, cualquier equipamiento o cualquier otro tipo de material extracorpóreo (Shotter & Lannamann, 2002 citado por Magnabosco, 2014).

7. CONSTRUCCIÓN DOFA(R)

El proceso de diagnóstico para este proyecto fue realizado a través de la herramienta DOFA(R), la cual permite hacer un análisis tanto a nivel externo (oportunidades y amenazas) como a nivel interno (debilidades y fortalezas) del tema que se está trabajando y, además, contar con las recomendaciones que se hacen a las debilidades y que posteriormente se convertirán en las posibles acciones a realizar. Esta DOFA(R) fue realizada con Marcela Vanegas Palacio, Coordinadora del equipo de Cultura de la Labor Universitaria, perteneciente a la División de Talento Humano, la cual estuvo vinculada al equipo de Formación, quienes se encargan directamente del proceso de Reinducción. Ella se convierte en un enlace fundamental dado que es la persona que comenzó a planear y desarrollar el proceso que nos compete en el año 2017, por lo que tiene los conocimientos y la experiencia necesaria para acompañar el diagnóstico del proyecto.

Se definió que el nivel externo sería la Universidad de Antioquia y el nivel interno el proceso de Reinducción; a continuación se presenta entonces lo que arrojó la construcción de la DOFA con la involucrada.

-NIVEL EXTERNO

Oportunidades:

- Existe una normativa externa sobre el proceso.
- Existen procesos en otras instituciones que sirven como referencia.
- La evaluación de desempeño que se hace a los empleados, arroja las falencias que deben ser reforzadas en la Reinducción.
- Hay herramientas educativas del proceso de inducción que pueden ser aplicadas a la Reinducción.
- El proceso de Reinducción sirve, entre otras cosas, para conocer los beneficios de los Servidores Públicos.

Amenazas:

- No hay un control a la realización del proceso por lo que se debilita y pierde importancia.

- No hay unos parámetros establecidos para su formulación y ejecución.
- No hay una adecuada divulgación de las herramientas existentes para el proceso.
- No se tiene una claridad sobre quién es y quién no un Servidor Público.

-NIVEL EXTERNO

Fortalezas:

- Es un proceso que ya existe desde 2017.
- Hay disposición de las dependencias y de la administración para que se realice el proceso.
- Hay recursos económicos, sociales y profesionales.
- Es un proceso requerido y solicitado.
- Es un proceso que se está articulando con los demás procesos de Talento Humano.
- Tiene un componente experiencial muy positivo (compartir de saberes).
- Tiene una líder con una amplia formación profesional.

Debilidades:

- Dificultades en el alcance poblacional debido a la gran cantidad de empleados.
- Espacio físico muy limitado.
- No existe una estructuración del proceso definida.
- Actualización de la normativa en inducción y Reinducción.
- Pensar la obligatoriedad del proceso.

Las **recomendaciones** que hizo la involucrada fueron las siguientes:

- Estructurar un plan
- Sistematizar la información
- Relacionarlo con los demás procesos de Talento Humano
- Tener en cuenta el componente vivencial
- Tener en cuenta los ejemplos y la casuística
- Darle espacio a los actores como sujetos de conocimiento

- No obviar los conocimientos de los otros
- Tener un acompañamiento presencial en las regiones

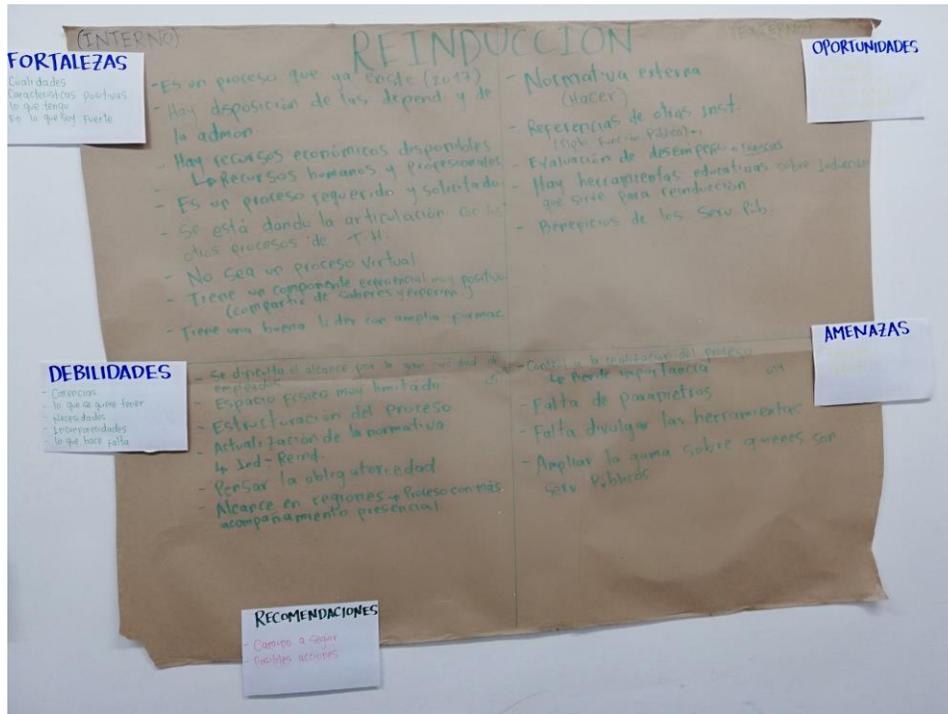


Ilustración 1 Construcción DOFA. Elaboración propia.

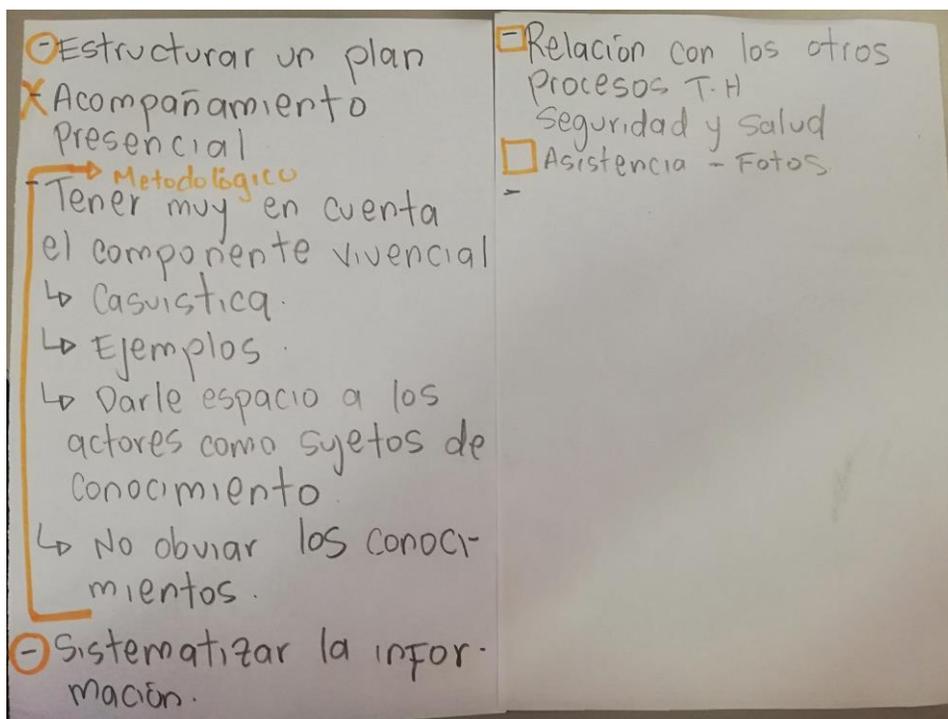


Ilustración 2 Recomendaciones a las debilidades. Elaboración propia.

Luego de obtener la anterior información, se procedió a realizar la Matriz de Priorización de Debilidades, de donde se obtuvo que la debilidad que mayor influencia tiene sobre las demás es “la no existencia de una estructuración del proceso definida”.

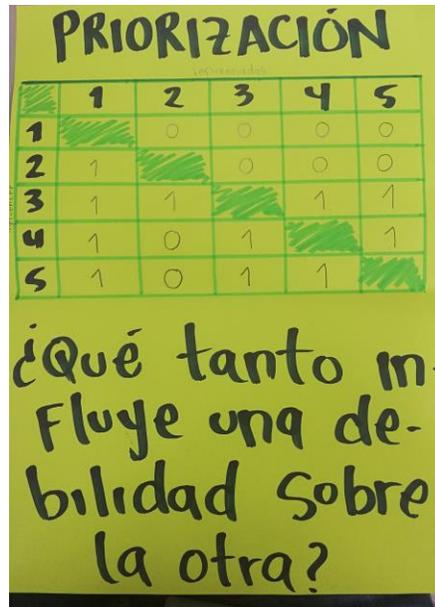


Ilustración 3 Priorización de debilidades. Elaboración propia.

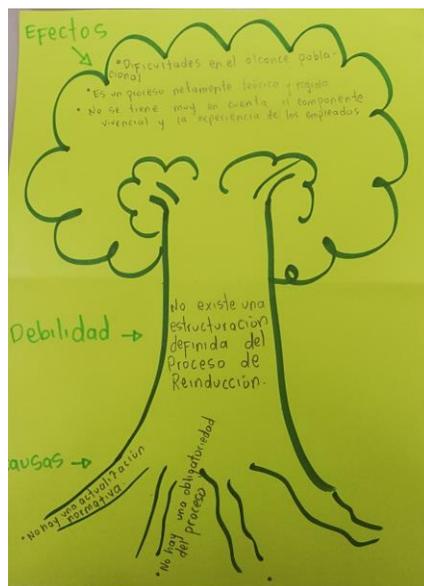


Ilustración 4 Análisis causas-efectos de la debilidad priorizada. Elaboración propia.

A partir de ello, se realizó el árbol de problemas para definir cuáles son las causas y cuáles las consecuencias de dicha debilidad:

Causas:

- No hay una actualización normativa del proceso
- No hay una obligatoriedad para los empleados de participar del proceso

Consecuencias:

- Dificultades en el alcance poblacional
- Es un proceso muy teórico y rígido
- No se tiene muy en cuenta el componente vivencial y la experiencia de los empleados

8. BENEFICIARIOS

Los sujetos beneficiarios del proceso de Reinducción son los empleados administrativos vinculados a la Universidad (libre nombramiento y remoción, provisionales, temporales, carrera administrativa, trabajadores oficiales) y docentes de carrera y ocasionales, los cuales serán abordados desde una perspectiva humanista, entendida esta según Andaluz, citada por Capó, como la perspectiva en la cual

Se aprende (comprende) de la experiencia, siendo este aprendizaje un proceso activo, afectivo, emocional, en el que participa el organismo como totalidad. Afirma esta autora que el aprendizaje debería ser alegre y creativo, y que llevase el placer de descubrir que algo es posible. Este tipo de "aprendizaje vivencial, experiencial, significativo, es el que va con la naturaleza, con el crecimiento y la actualización de sí mismo en el camino de la evolución humana" (Capó, J. 1986:89)

De manera más detallada, los últimos datos oficiales que ha entregado la Universidad sobre la cantidad de empleados al primer semestre del 2018, pueden verse reflejados los siguientes gráficos:

-Empleados Administrativos: total 1667



Gráfico 1 Cantidad de empleados administrativos según el género - Imagen tomada de la página oficial de la Universidad de Antioquia



Gráfico 2 Porcentaje de empleados administrativos según su tipo de contratación - Imagen tomada de la página oficial de la Universidad de Antioquia

-Empleados Docentes: total 8053

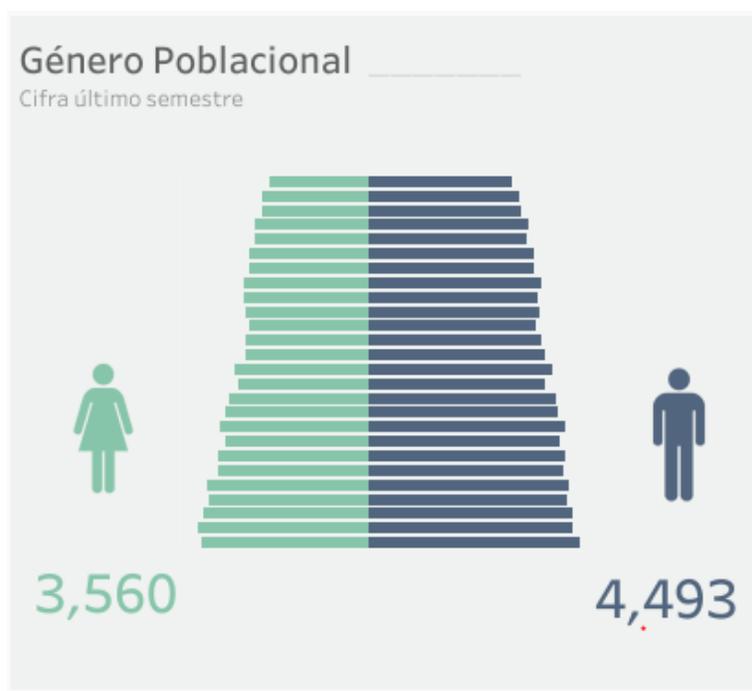


Gráfico 3 Cantidad de empleados docentes según el género - Imagen tomada de la página oficial de la Universidad de Antioquia



Gráfico 4 Porcentaje de empleados docentes según su tipo de contratación - Imagen tomada de la página oficial de la Universidad de Antioquia

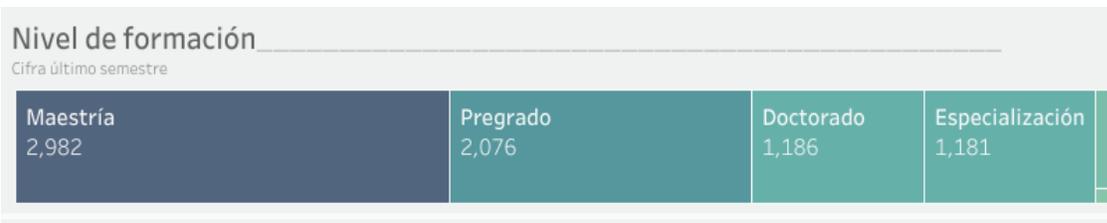


Gráfico 5 Cantidad de empleados docentes según su formación académica - Imagen tomada de la página oficial de la Universidad de Antioquia

Los datos presentados anteriormente, representan el total de empleados administrativos y docentes de la Universidad de Antioquia (incluyendo sedes y seccionales de todo el departamento). Es por tanto, que el proceso de Formación de la División de Talento Humano articulado a Cultura de la Labor Universitaria, se ve en la necesidad de aunar esfuerzos (practicantes y profesionales de la División) para la estrategia de Reinducción dada la cantidad de personas a las que se encuentra dirigida.

9. PRESUPUESTO

El presupuesto que ha destinado la Universidad para el proceso de Reinducción se encuentra incluido en los rubros destinados para el Plan Institucional de Formación 2019, distribuidos de la siguiente manera: “para la ejecución del plan se destinaron 600 millones de pesos; 300 millones para el período 2019-2020 y 300 millones para la ejecución de las actividades entre el 2020 y el 2021” (Ramírez, D. 2019:7)

10. METAS

A corto plazo

-Para el mes de julio se habrá realizado una prueba piloto y dos jornadas de Reinducción: una con empleados que llevan entre 5 y 15 años en la Universidad y otra con empleados que les falta 10 o menos años para la jubilación.

-Para el mes de Julio, 50 empleados habrán participado en el proceso de Reinducción.

A mediano plazo

-Al finalizar el semestre 2019-2, se habrán realizado 6 jornadas de Reinducción: cuatro con empleados que llevan entre 5 y 15 años en la Universidad y cuatro con empleados que les falta 10 o menos años para la jubilación.

-Al finalizar el semestre 2019-2, 120 empleados habrán participado en el proceso de Reinducción.

A largo plazo

-En cinco años, se habrán realizado 60 jornadas de Reinducción: treinta con empleados que lleven entre 5 y 15 años en la Universidad y treinta con empleados que les falta 10 o menos años para la jubilación.

-En cinco años, 1200 empleados habrán participado en el proceso de Reinducción.

INDICADORES

Tiempo	Cantidad	Grupo meta	Lugar	Calidad
--------	----------	------------	-------	---------

A mayo del 2019		El equipo interdisciplinar de la comisión de reinducción	de la Universidad de Antioquia	Tendrá consolidada la estructura teórica, jurídica y epistemológica del proceso de Reinducción.
A junio del 2019		El equipo interdisciplinar de la comisión de reinducción	de la Universidad de Antioquia	Tendrá consolidado el diseño instruccional de los talleres a realizar en el proceso de Reinducción.
A diciembre de 2019	60	Empleados administrativos y docentes que llevan de 5 a 10 años laborando	en la Universidad de Antioquia	Asistieron al taller de reinducción
A diciembre de 2019	60	Empleados administrativos y docentes que	en la Universidad de Antioquia	Asistieron al taller de reinducción

		llevan más de 15 años laborando		
--	--	---------------------------------	--	--

Tabla 1 Indicadores. Elaboración propia.

Indicador de eficacia (Resultado)

Nombre del indicador: construcción del proyecto para el proceso de Reinducción

Forma de cálculo: Se consolidó la construcción del proyecto para el proceso de Reinducción.

A mayo del 2019 se habrá construido el proyecto para el proceso de Reinducción con su respectiva estructura teórica, jurídica y metodológica.

Nombre del indicador: número de talleres de Reinducción realizados.

Forma de cálculo: (total de talleres planeados y diseñados/total de talleres ejecutados)*100

A diciembre de 2019 se habrán ejecutado 6 talleres de Reinducción con docentes y empleados administrativos de la Universidad de Antioquia.

Indicador de eficiencia (Proceso):

Nombre del indicador: abordaje de los contenidos propuestos en la etapa de planeación (por cada sesión)

Forma de cálculo:

1. (número de contenidos planeados para el taller 1/número de temas o contenidos desarrollados el taller 1)*100
2. (número de contenidos planeados para el taller 2/número de temas o contenidos desarrollados el taller 2)*100

A noviembre de 2019 se desarrollarán los dos contenidos propuestos en la planeación de los talleres (8 encuentros).

11. DISEÑO DE ACTIVIDADES:

(El cronograma completo se encontrará en los anexos, sin embargo, a continuación se encuentran las actividades próximas a realizarse)

ACTIVIDAD	FECHA	ESTADO
Prueba piloto	Julio 16/2019	Ejecutada
Aplicación Reinducción Grupo 1	Agosto 6/2019	Pendiente
Aplicación Reinducción Grupo 2	Agosto 9/2019	Pendiente
Aplicación Reinducción Grupo 3	Octubre 2019 (Día por definir)	Pendiente
Aplicación Reinducción Grupo 4	Octubre 2019 (Día por definir)	Pendiente
Aplicación Reinducción Grupo 5	Diciembre 2019 (Día por definir)	Pendiente
Aplicación Reinducción Grupo 6	Diciembre 2019 (Día por definir)	Pendiente

Tabla 2 Actividades. Elaboración propia.

Las acciones del proceso de Reinducción estarán enmarcadas en el modelo de aprendizaje experiencial, es decir, desde el enfoque de aprendizaje “aprender haciendo”;

El aprendizaje experiencial ofrece una oportunidad única para conectar la teoría y la práctica. Cuando el alumnado se enfrenta al desafío de responder a un amplio abanico de situaciones reales, se consolida en él un conocimiento significativo, contextualizado, transferible y funcional y se fomenta su capacidad de aplicar lo aprendido (Romero, M. 2003:90)

A partir de lo anterior, los momentos propuestos en el diseño instruccional de la Reinducción, intencionan la reflexión desde el ser y el hacer, de la siguiente manera:

La bienvenida parte de reconocerse y nombrarse adecuadamente como valores transversales en el proceso de Reinducción y en el día a día. Por lo tanto, se propone un ejercicio de presentación individual, que a su vez genere apertura y respeto por la palabra.

En el primer momento (ser), se propicia un espacio en el que los servidores públicos tengan la oportunidad de escribir una carta a la Universidad, en aras de reconocer las concepciones que tienen los empleados a partir de sus subjetividades sobre su rol en la institución; teniendo en cuenta los ámbitos: emocional, actitudinal y laboral; y a partir de las preguntas orientadoras: -¿cómo nos conocimos?, ¿qué ha cambiado desde ese momento?, ¿cómo se ha transformado nuestra relación?, ¿qué personas han estado presentes durante este tiempo y cómo han impactado?, ¿qué me has brindado durante este tiempo? Y ¿qué te he brindado yo? Dentro de este mismo momento, se plantea hacer una construcción de compromisos individuales frente a su vida laboral en la institución, con el fin de plantearse también unas metas que permitan aclarar el panorama sobre hacia dónde van. Dichos compromisos serán sistematizados y después de seis meses, se les enviará a cada uno de los participantes un correo con la imagen de sus respectivos compromisos dónde se les pregunte cómo van con los mismos.

El segundo momento (hacer) es una actividad grupal en la que se deberá completar un crucigrama que contiene preguntas sobre diversos temas de la Universidad, tanto

normativos como administrativos y jurídicos, con el fin de evidenciar qué asuntos son más claros para los empleados y en cuáles hace falta profundizar más, para así proceder a invitarlos a revisar y actualizar sus conocimientos en el Repositorio Digital que se dispondrá desde el equipo de Formación.

PRUEBA PILOTO

La prueba piloto se realizó el día 16 de julio de 2019, en el aula 22-301. La anterior, contó con la dirección de Daniela Margarita Ramírez líder del proceso de Formación, Daniel Ernesto Gómez psicólogo de Formación y las practicantes Maria Camila Marín y Laura Camila Casas. Este espacio se llevó a cabo con los integrantes del equipo primario de la División de Talento (líderes de cada proceso) y sirvió como espacio de reflexión y diálogo para mejorar y perfeccionar la propuesta en general en aras de los objetivos planteados.

12. PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA

PRESUPUESTO ANUAL DE REINDUCCIÓN – UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA			
RUBRO	CANTIDAD/DESCRIPTOR	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
MATERIAL DE PAPELERÍA			
Impresiones, hojas tabloide, marcadores, pegante	20/Encuentros	20.000	400.000
Impresión a gran escala del “Hombre Creador de Energía”	1/Impresión	200.000	200.000
RECURSO LOCATIVO			
Aula	80/Horas	40.000	3'200.000
TALENTO HUMANO: FACILITADOR 1			

Planeación	40/Horas	30.000	1'200.000
Ejecución	80/Horas	30.000	2'400.000
Análisis	40/Horas	30.000	1'200.000
Diseños generales	12/Horas	30.000	360.000
FACILITADOR 2			
Planeación	40/Horas	30.000	1'200.000
Ejecución	80/Horas	30.000	2'400.000
Análisis	40/Horas	30.000	1'200.000
Diseños generales	8/Horas	30.000	240.000
PRACTICANTE 1			
Planeación	40/Horas	4.500	180.000
Ejecución	80/Horas	4.500	360.000
Análisis	40/Horas	4.500	180.000
VALOR TOTAL			14'720.000

Tabla 3 Presupuesto. Elaboración propia.

13. RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN

La responsabilidad de la Reinducción a empleados administrativos y docentes de la Universidad de Antioquia recae directamente en el proceso de Formación de la División de Talento Humano. Allí, cuentan con profesionales en comunicación social, psicología y una practicante Sena; los cuales, articulados a la comisión, cuentan con el acompañamiento de las practicantes de Cultura de la Labor Universitaria para las etapas de diseño, planeación, ejecución y evaluación de la propuesta.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los procesos al interior del equipo de Cultura de la Labor Universitaria, se llevan a cabo con rigurosidad profesional en sus diferentes fases o etapas, gracias al equipo interdisciplinar que conforma el quehacer de la División de Talento Humano y los practicantes de diferentes pregrados y de diferentes universidades, posibilitando una articulación adecuada entre los profesionales y los gestores en pro de los objetivos planteados.

En el marco de la gerencia social se permitió la constante orientación, diseño, ejecución, evaluación y fortalecimiento de las estrategias encaminadas al objeto de intervención y a las diferentes demandas que emergieron a partir de las vivencias y/o contextos específicos de la población atendida. En consecuencia, desde el accionar como practicantes se fortalecieron y desarrollaron las diferentes habilidades prácticas propias del quehacer profesional, preparándonos para la vida laboral y la cotidianidad misma, brindando herramientas que favorecen la intervención desde lo profesional y/o la solución de situaciones desde lo práctico y lo habitual.

La aplicación de la teoría abordada a lo largo del proceso de formación en la práctica misma, le hizo recobrar un poco más de sentido y fue más significativo para el proceso de aprendizaje. Asimismo, la gerencia social y la gestión, son herramientas indispensables tanto para el ejercicio profesional como para la vida misma, en términos de proactividad y buscar mejoras sustanciales en los ámbitos en los que se desempeñen.

La percepción de las personas con respecto al contexto laboral en el que desarrollan su trabajo es algo que se puede gestionar en el tiempo, reconociendo y activando acciones de mejora o fortalecimiento de variables o situaciones previamente identificadas en pro de influir en el mejoramiento de las actitudes de satisfacción y compromiso en el trabajo.

La gerencia social retomó gran importancia en el objeto de intervención porque permitió enfrentar las demandas y situaciones de las unidades acompañadas y los acompañamientos puntuales, así como identificar la capacidad de gestión y apropiación de los procesos en función de las demandas latentes. En ese sentido, la gerencia social propició

un escenario en el que la DTH logró movilizarse en la generación de acciones estratégicas y óptimo aprovechamiento de los recursos existentes para determinados fines.

Una recomendación importante es ser conscientes para futuras transformaciones de los procesos, que antes de acabar con las estrategias se debe hacer una evaluación rigurosa de si las mismas están funcionando de manera adecuada y le aportan a la mejora continua de las dinámicas de las dependencias, con el fin de que se les pueda dar continuidad independiente de que los procesos cambien.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Capó, J. (1986) *Psicología humanista y educación*. Anuario de Psicología N°34. Pág. 89. Consultado el 04/06/2019 en <https://www.raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/article/viewFile/64552/88514>
- Carballeda, A. (2016) *El enfoque de derechos, los derechos sociales y la intervención del Trabajo Social*. Disponible en: <https://www.margen.org/suscri/margen82/carballeda82.pdf>
- García, G. (2002) *Análisis crítico y metodológico del proceso para la definición de la misión organizacional*. Revista sobre relaciones industriales y laborales. Consultado el 04/06/2019 en <http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/rrii2/article/viewFile/1148/1029>
- Granados, H. y García, C (diciembre, 2016). *El modelo de aprendizaje experiencial como alternativa para mejorar el proceso de aprendizaje en el aula*. Ánfora , 37-54. Universidad Autónoma de Manizales. Disponible en: <https://publicaciones.autonoma.edu.co/index.php/anfora/article/view/140/124>
- Magnabosco, M. (2014). *El construccionismo social como abordaje teórico para la comprensión del abuso sexual*. Revista de Psicología, vol. 32, núm. 2, 2014, pp. 220-242 Pontificia Universidad Católica del Perú Lima, Perú. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3378/337832618002.pdf>
- Martín, V.; Rodríguez, M. (2003) *Estilos de aprendizaje y grupos de edad: comparación de dos muestras de estudiantes jóvenes y mayores*. Revista Aula Abierta N°82. Pág. 99-101. Universidad de Salamanca
- Mesías, O. (2004). *La investigación cualitativa*. Universidad Central de Venezuela, Venezuela. Recuperado de: http://www.academia.edu/download/42981055/T3INVESTIGACION_CUALITATIVA.docx
- Ministerio de Educación Nacional (2017). *Plan institucional de capacitación*. Bogotá. Disponible en: https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-362775_recurso_1.pdf

-Ramírez, D. (2019) *Plan Institucional de Formación 2019*. Universidad de Antioquia. Pág. 7. Consultado el 04/06/2019 en <http://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/1dfcee02-e47f40ff9f2c2823b1256adc/Plan+de+Capacitaci%C3%B3n+y+Formaci%C3%B3n+2019.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mBosWx2>

-Rodríguez, P. (2003) *La andragogía y el constructivismo en la sociedad del conocimiento*. Laurus Vol. 9 N° 15, pág. 83. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111335006.pdf>

-Romero, M. (2003) *El aprendizaje experiencial y las nuevas demandas formativas*. Revista de Antropología Experimental n° 10, 2010. Pág. 90. Universidad de Jaen. España. Disponible en <http://revista.ujaen.es/huesped/rae/articulos2010/edu1008pdf.pdf>

-Zapata, A., Rodríguez, A. (2008) *Gestión de la cultura organizacional. Bases para su implementación*. Primera edición. Pág. 223. Artes gráficas del Valle Editores-Impresores Ltda. Universidad del Valle.