



Universidad de Bogotá  
**JORGE TADEO LOZANO**

---

Facultad de Ciencias Económicas - Administrativas

Especialización Gerencia del Talento Humano  
**PROYECTO EDUCATIVO DEL PROGRAMA ACADÉMICO (PEPA)**

Febrero de 2014  
**Bogotá D.C. - Colombia**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN  
GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**PROYECTO EDUCATIVO DEL PROGRAMA ACADÉMICO (PEPA)**

**Cecilia María Vélez White**  
RECTORA

**Diógenes Campos Romero**  
VICERRECTOR ACADÉMICO

**Fernando Copete Saldarriaga**  
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**Gustavo Ramírez Valderrama**  
DIRECTOR POSGRADOS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**GRUPO DE TRABAJO**

**Equipo de trabajo**

**Diego Rafael Cabrera Moya**  
COORDINADOR

**Ingrid Yineth Cárdenas García**  
ASISTENTE PROGRAMA

**Diego Rafael Cabrera Moya**  
REPRESENTANTE PROFESORAL

**Jeanneth Liliana Figueroa Palma**  
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL

**Aprobado:**

Comité Curricular del programa de agosto de 2012  
Comité Curricular Posgrados de octubre de 2012  
Comité Curricular Posgrados de noviembre de 2012

**Bogotá D.C. - Colombia**  
**2014**

## Contenido

1.	MISIÓN.....	5
2.	VISIÓN.....	5
3.	OBJETIVOS DE FORMACIÓN .....	5
4.	PERFILES.....	6
4.1	Perfil de entrada .....	6
4.2	Perfil profesional y ocupacional .....	6
5.	ASPECTOS CURRICULARES DEL PROGRAMA .....	6
5.1	Fundamentación teórica y metodológica.....	7
5.2	Descripción del plan de estudios - Plan de estudios representado en créditos académicos .....	9
5.3	Componente de interdisciplinariedad del Programa .....	11
5.4	Estrategias de flexibilización para el desarrollo del programa .....	12
5.5	Lineamientos pedagógicos y didácticos adoptados en la institución según la metodología y modalidad del programa .....	13
5.6	Contenido general de las actividades académicas (sílabus) .....	16
5.7	Las estrategias pedagógicas que apunten al desarrollo de competencias comunicativas en un segundo idioma .....	18
6.	ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS.....	19
7.	INVESTIGACIÓN .....	20
7.1	Formación en investigación.....	20
7.2	Incorporación del uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) en la formación investigativa de los estudiantes.....	21
7.3	Proceso de formación con los estudiantes. El ambiente para la investigación. ....	21
8.	ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS.....	29
1.1.1	Estrategias de flexibilización para el desarrollo del programa.....	29
1.1.2	Lineamientos pedagógicos y didácticos adoptados en la institución según la metodología y modalidad del programa .....	30
9.	FUNDAMENTOS DE LA PROYECCIÓN SOCIAL DEL PROGRAMA .....	33
10.	ESTRUCTURA ACADÉMICA – ADMINISTRATIVA DEL PROGRAMA.....	34

## PRESENTACIÓN

La Universidad ofrece Especializaciones, orientadas a profundizar en temas o campos de acción propios de las profesiones. Se reconoce como una universidad formativa que tiene una responsabilidad con la generación de conocimiento pertinente y con la solución a los problemas del entorno. (Modelo pedagógico, Universidad Jorge Tadeo Lozano, p. 91)

Es un espacio de estudio y reflexión orientado a formar Especialistas en Gerencia del Talento Humano con un enfoque Gerencial fundado en los siguientes componentes:

- El estudio y diseño de la organización en su relación en el entorno como recurso técnico y como estructura social en la que se construye el perfeccionamiento personal y el aprendizaje colectivo a través de los cuales se logran los fines estratégicos de la empresa.
- Un conocimiento sólido de los sistemas, procesos y técnicas propios de la función del talento humano en la empresa y el desarrollo de criterios gerenciales para su aplicación.
- El desarrollo de los conocimientos y competencias necesarias para la gestión del comportamiento humano. (la administración de las relaciones industriales, el liderazgo y la cultura corporativa, la motivación y la calidad de vida laboral).

La especialización responde académicamente al anhelo de adquirir una visión integral del sector empresarial, como un escenario de oportunidades, conocer las contribuciones de los puestos de trabajo a la organización y las competencias que deben poseer los ocupantes de dichos puestos para generar los resultados de una manera productiva, fomentando así el “Crear Valor con la Gente”.

Como justificación del programa se destaca la de Capacitar profesionales para la dirección del área de Talento Humano con visión y proyección a futuro, desarrollando sus habilidades de dirección y sus criterios gerenciales para adelantar diagnósticos y proyectos de forma que aprovechen de la mejor manera posible el potencial del componente humano, logrando fomentar actividades de investigación de la realidad nacional en todas las áreas de la organización.

### INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROGRAMA

<b>Nombre de la Universidad:</b>	Universidad Jorge Tadeo Lozano
<b>Sede:</b>	Bogotá D.C.
<b>Denominación del Programa:</b>	Especialización en Gerencia del Talento Humano
<b>Título que otorga:</b>	Especialista en Gerencia del Talento Humano
<b>Nivel de formación:</b>	Especialización
<b>Facultad a la que está adscrito:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
<b>Acuerdo de creación:</b>	Acuerdo 28 del Consejo Directivo (28/10/1997)
<b>Acuerdo de modificación:</b>	Acuerdo No. 7 de 2013 del Consejo Directivo
<b>Resolución de registro calificado:</b>	Resolución 11269 del 26 de agosto de 2013
<b>Número de créditos:</b>	Veintiséis (26)
<b>Períodos:</b>	Anual
<b>Duración:</b>	Dos (2) períodos
<b>Metodología:</b>	Presencial
<b>Plan de estudios vigente desde:</b>	2014
<b>Periodicidad de admisión:</b>	Semestral

**Fecha de grado de la primera promoción:** 03/05/2000

**Número de egresados:** 1.342 a 2013-2

**Valor de la matrícula por período:** \$6.480.000 a 2014-1

**Número de estudiantes matriculados:** 129 en 2014-1

Fuente: Documento Registro Calificado Programa, 2014. Dirección de Posgrados en Ciencias Administrativas, 2014.

Estadísticas de la Dirección de Posgrados en Ciencias Administrativas.

## **1. MISIÓN**

Formar profesionales de distintas disciplinas con un enfoque gerencial, éticos e integrales, para aportar en la construcción de la sociedad y del Estado Colombiano, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje, constituido por las áreas de Gerencia que aportan una formación básica a los participantes, las áreas de Gestión del Comportamiento y Administración de Personal, que le suministran una formación específica y las competencias profesionales requeridas para su desempeño en la Gerencia de Talento Humanos.

## **2. VISIÓN**

En el año 2015, el Programa de Especialización Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano tendrá el reconocimiento de la comunidad académica y de la sociedad en general, en el ámbito nacional e internacional, por su excelencia académica, y la pertinencia e impacto de sus actividades de Docencia, Investigación, Extensión, Consultoría y Proyección Social, que ejecutará a través del proceso de creación de valor en las actividades de gestión de la capacidad y el talento humano, optimizando así la Productividad, el Talento, la Prestación del Servicio y la Gestión de Administración.

En el año 2019, el Programa de Especialización Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano habrá logrado capitalizar el reconocimiento de la comunidad académica en el campo disciplinar que aborda, convirtiéndose también en referente de las diferentes actividades que necesiten el aporte del ser humano de acuerdo a los principios y propósitos generales de la orientación académica del Programa, relacionados con la universalidad, la convivencia y la sensibilidad, la cultura investigativa, la responsabilidad y el conocimiento y respeto del ambiente social al que pertenecen las organizaciones.

## **3. OBJETIVOS DE FORMACIÓN**

- Capacitar al profesional para la dirección del área de talento humano, logrando el desarrollo de capacidades que le permitan proponer estrategias a la organización tendientes a aprovechar el potencial de cada uno de sus empleados.

- Desarrollar habilidades de gerencia, dirección y gestión que permitan al profesional la toma de decisiones en contexto previendo la interacción de situaciones posibles para anticipar escenarios.
- Desarrollar criterios gerenciales para realizar diagnósticos y proyectos dentro de las organizaciones.
- Conocer los nuevos métodos y técnicas de administración del Talento Humano.
- Fomentar la investigación de la realidad nacional en el área organizacional y del talento humano, de tal forma que esta pueda equipararse a las mejores prácticas derivadas de la realidad internacional.

#### **4. PERFILES**

##### **4.1 Perfil de entrada**

El aspirante debe ser un profesional vinculado o con potencial de vinculación en cargos de dirección para que contribuya en alinear los procesos de creación de valor de los talentos humanos con la estrategia de la organización.

El aspirante al programa debe:

- Tener interés por el estudio de la gestión humana en las organizaciones.
- Disponer de una actitud inquisitiva frente a los procesos de aprendizaje
- Tener la disciplina requerida para avanzar en el estudio de los campos de estudio que aborda el programa.

##### **4.2 Perfil profesional y ocupacional**

Los egresados de la Especialización en Gerencia del Talento Humano, pueden desempeñarse en:

- Cargos de dirección, coordinación y asesoría en las empresas del sector público y privado.
- La realización de asesorías y consultorías especializadas en creación de valor en las actividades de lo humano con recursos, optimizando así la productividad, el talento, la prestación del servicio y la gestión de administración.
- El diseño, implementación, seguimiento y evaluación de programas y/o proyectos con la gente para hacer que las organizaciones sean sustentables y auto sostenibles.

#### **5. ASPECTOS CURRICULARES DEL PROGRAMA**

Los principales elementos diferenciadores del programa de Especialización Gerencia del Talento Humano de la Universidad Jorge Tadeo Lozano que orientan su acción a generar Líderes en los procesos de creación de valor con la gente, son:

- **Los contenidos.** El contenido curricular del Programa es integrador, permite al estudiante abordar temáticas que abarcan los distintos niveles de la gestión de las organizaciones, en disciplinas concernientes tanto al diseño, implementación, evaluación y retroalimentación de todos los procesos del talento humano, como aquellos relacionados con el derecho individual y las prestaciones sociales, el desarrollo organizacional y humano, la administración de las estructuras salariales y la compensación, el derecho colectivo y el impacto de las actividades relacionadas con el factor humano en las finanzas de la organización.
- **El enfoque gerencial.** El componente gerencial como elemento transversal que se comparte con otras Especializaciones.
- **El alto perfil de los docentes.** Todos los docentes vinculados al Programa tienen título de Posgrado, un 70,6% de Maestría, y un 5,9% además título de Doctorado. El 100% de docentes que no poseen título de maestría tienen una gran experiencia en el sector real en cargos de dirección, asesoría y consultoría que permiten socializar con los alumnos problemáticas reales y posibilidades de respuesta ante estas, facultándolos con conocimiento experiencial de alto nivel. Un 23,4% de los docentes que tienen Maestría están cursando o en proceso de cursar estudios de Doctorado. Todos los docentes están o han estado vinculados en el ámbito público y privado, como directivos, o como consultores expertos temáticos, además de tener varios años de experiencia docente en posgrados.
- **La flexibilidad.** El diseño propuesto para el Programa permite involucrar nuevas temáticas, vigentes o en auge, en el marco de la Especialidad.
- **Misiones académicas internacionales y los eventos de divulgación académica.** Los estudiantes, egresados y profesores pueden participar en seminarios internacionales y eventos temáticos de actualidad con invitados internacionales y expertos nacionales.
- **El uso intensivo de la plataforma virtual de aprendizaje** (Ambiente Virtual de Aprendizaje Tadeista AVATA). Basada en MOODLE®, permite la interacción permanente entre los estudiantes, docentes y coordinadores de Programa. En esta plataforma se dirige y monitorea el componente no presencial del proceso de formación y aprendizaje, con actividades en línea y fuera de línea, como cuestionarios, foros, cargue de tareas, cargue y consulta de material de aprendizaje en medio electrónico, el sílabus de cada asignatura o módulo, etc. Actualmente existe un importante archivo de toda la actividad adelantada en los últimos años al respecto.

## 5.1 Fundamentación teórica y metodológica

A mediados del Siglo XVIII se presenta el gran cambio en el entorno económico mundial con la aparición de la Revolución Industrial, la cual surgió con el uso de una mejor técnica y diversas maquinarias que permitirían una mejor productividad, un

mejor desempeño, y el crear nuevas formas de hacer más con menos (Werther, 2000). En Inglaterra, Europa y América del Norte surgen grandes organizaciones comerciales dedicadas a actividades como hilados y tejidos, la fundición de metales y la creación de grandes astilleros para fabricar barcos cada vez más grandes y seguros. En los inicios del siglo XIX, Robert Owen, a quien se le atribuye ser el padre del área de recursos Humanos (que con el tiempo han evolucionado a los conceptos de Capital Humano y Talento Humano), escribe dos textos “La Formación del Carácter Humano” (1814) y “Una Nueva Visión de la sociedad” (1823), los cuales argumentan las reformas del régimen industrial y sus consecuencias para el carácter humano.

El máximo desarrollo de la revolución Industrial en América Latina se dio en el siglo XIX, cuando se tendieron las primeras líneas férreas del subcontinente, se modernizaron los vapores que comunicaban a Estados Unidos con Europa y se produjeron grandes cambios en las fuerzas armadas de cada país. Este siglo se destaca por el establecimiento en las organizaciones de un gran departamento que atendía las necesidades de los trabajadores, llamado “Departamento de Bienestar”, un fiel retrato de lo que fue la aparición de las primeras áreas de personal en el continente.

Bohlander, (2000) afirma que en la primera etapa de la administración de personal, tanto los responsables de la estrategia como los recursos humanos de la organización van por caminos independientes, teniendo este último un rol meramente administrativo. En la segunda etapa, el área de recursos humanos atiende el proceso de comunicación en una sola vía, los responsables de la estrategia dictan lo que ha de hacerse y recursos humanos adapta dichas órdenes con la gente. La tercera etapa, al ver el caos que puede representar la anterior, decide otorgarle al área de recursos humanos un camino de más participación, limitada pero consultada, donde la propuesta guarda un mejor grado de pro- actividad para discurrir en análisis, validarlo, y ponerlo en ejecución. La cuarta etapa es la que estamos gestionando hoy en día, con una integración total que viene desde la puesta en común de la estrategia entre los responsables de la organización y recursos humanos, hasta la participación del área de Recursos Humanos en el comité de decisión de la estrategia empresarial. Al ser ubicado en este peldaño, la Gerencia Estratégica del Recursos Humanos adquiere su visión de competitividad y de contribuir a formar organizaciones sustentables y auto sostenibles.

Actualmente se trabaja en el concepto de Crear Valor con la Gente en las organizaciones internacionales, generando mejores relaciones laborales, humanas y de gestión para que los colaboradores puedan sentirse mejor y permanezcan en las organizaciones.

Crear Valor, en el área de Recursos Humanos, integra tres conceptos: El Management aplicado según la estrategia de la empresa; los procesos del área de recursos

humanos, que deben ser adaptados entre la gente y las estrategias concretas, en función de las características necesarias de los empleados para satisfacer las demandas; y por último, orientar el binomio de las competencias de nuestros empleados y la identificación correcta de los puestos de trabajo que debe tener la organización, para posicionarnos como organizaciones globales que buscan ser sustentables y auto sostenibles.

El interés de esta especialización en su contenido es garantizar la integración de la evolución del área y los procesos de talento humano, desde la perspectiva conceptual y de evolución de las organizaciones, con el desarrollo aplicado de conceptos de creación de valor en el área de recursos humanos de las organizaciones.

Como lo explican Díaz, De Liz y Rivero (2009) , la facultad que evidencian algunas organizaciones en cuanto a la optimización de los procesos de gestión del Talento Humano, les han permitido responder de manera adecuada a las diferentes situaciones surgidas de cambios dinámicos en la denominada “era de la información y el conocimiento” y que tienen que ver con la competencia global, la revolución de las innovaciones tecnológicas y el incremento de los usuarios que hacen uso de información generalizada en diferentes campos empresariales. Se resalta también como esta capacidad se refleja explícitamente en elementos generadores de beneficios para las organizaciones y donde se destaca el factor humano como componente imprescindible y generador de los mismos. El aprovechamiento del capital intelectual derivado de la Gestión del Talento Humano, implica el logro de niveles de “relevancia estratégica” para las organizaciones en donde disponen de la posibilidad de analizar el entorno actual y avisorar posibles escenarios futuros y acciones de respuesta diseñados con rigurosidad técnica, teórica y prospectiva, que suponen verdaderas ventajas competitivas.

## **5.2 Descripción del plan de estudios - Plan de estudios representado en créditos académicos**

El crédito es una unidad aproximada de medida del trabajo académico que se espera por parte de un estudiante para alcanzar con éxito los logros propuestos en una actividad académica programada por la Universidad. El trabajo académico que se menciona debe involucrar tanto el tiempo de trabajo que el estudiante dedica para asistir a los cursos, como el tiempo que debe emplear para preparar las actividades académicas y las evaluaciones que demanda el curso en cuestión. (Proyecto Educativo Institucional, PEI, p.109).

Un crédito equivale, o bien a 3 horas de trabajo académico por semana, o bien a 48 horas de trabajo académico por semestre, considerando para ello tanto el tiempo de trabajo presencial como el no presencial. (PEI, p. 110)

El plan de estudios del Programa se relaciona a continuación. Muestra las asignaturas por semestre, la intensidad horaria presencial y el número de créditos por cada una, bajo el esquema de relación de una hora presencial frente a dos horas de aprendizaje autónomo, en actividades virtuales y no presenciales.

**Tabla 1 Contenido Curricular Especialización Gerencia en Gerencia del Talento Humano**

Componente	Asignaturas	NAS	HI	NC
<b>PRIMER SEMESTRE</b>				
Específico	Tendencias internacionales de la gestión del talento humano	1	32	2
Específico	Sistema integrado de métodos de gestión	1	48	3
Específico	Aprendizaje organizacional	1	32	2
Específico	Derecho individual y prestaciones sociales	1	32	2
Flexible	Electiva I(*)	1	32	2
Investigativo	Metodología de Investigación	1	32	2
		<b>6</b>	<b>208</b>	<b>13</b>
<b>SEGUNDO SEMESTRE</b>				
Específico	Competencias Gerenciales	1	32	2
Específico	Desarrollo organizacional y humano	1	32	2
Específico	Administración de la compensación	1	32	2
Específico	Finanzas aplicadas a la gestión del talento humano	1	32	2
Específico	Derecho colectivo	1	16	1
Flexible	Electiva II(*)	1	32	2
Investigativo	Trabajo de grado	1	32	2
		<b>7</b>	<b>208</b>	<b>13</b>
		<b>13</b>	<b>416</b>	<b>26</b>

NAS: Número de asignaturas, HI: Intensidad horaria, NC: Número de créditos

(\*) Se determinarán, según la pertinencia, temas de interés en la formación en los componentes específicos. A continuación se relacionan algunos posibles temas:

- Globoeconomía: modelos de negocios globales
- ECR Respuesta eficiente al consumidor
- Global management
- Gerencia del servicio

- Riesgos financieros
- Mercadeo de productos y servicios
- Seguridad social
- Salud Ocupacional
- Conflictos, estrategias de negociación y concertación
- Gestión cuantitativa
- Decisiones financieras
- Gestión de la calidad en organizaciones públicas
- Liderazgo y comunicación (en inglés)
- Evaluación económica y social de proyectos
- Gerencia estratégica avanzada – prospectiva estratégica

A continuación se presenta el plan de estudios por componentes del Programa, según establece el Acuerdo 19 de 2012 que regula los posgrados en la Universidad Jorge Tadeo Lozano.

**Tabla 2 Créditos y asignaturas por componente**

<b>Componente</b>	<b>Número de asignaturas</b>	<b>Número de créditos</b>	<b>Participación</b>
<b>Específico</b>	9	18	70%
<b>Investigativo</b>	2	4	15%
<b>Flexible</b>	2	4	15%

El detalle de la distribución de las asignaturas en cada uno de estos componentes, se detalla en el apartado 1.3.7 acerca del contenido general de las actividades académicas (sílabus).

### **5.3 Componente de interdisciplinariedad del Programa**

El Programa tiene definidos núcleos comunes de movilidad e interdisciplinariedad con otras Especializaciones de la Facultad en Ciencias Económicas – Administrativas, y con otras Facultades, a través de los componentes:

- Específico, en el área de administración con el desarrollo de competencias gerenciales, en el área de los sistemas integrados de gestión y evaluación de procesos, en el área del aprendizaje y las tendencias organizacionales, y en el área de institucionalidad, con el campo del derecho;
- Investigativo, en el diseño y desarrollo del trabajo de grado;
- Flexible, con las electivas interdisciplinarias.

En el campo amplio que abarca este Programa de Especialización, han contribuido diversas disciplinas: el derecho, las finanzas, la economía, la administración y la sociología.

Con el fin de propiciar el diálogo entre estas disciplinas, el programa tiene definidas las siguientes estrategias:

- Configuración de un equipo docente interdisciplinar: economistas, administradores de empresas, administradores en diferentes disciplinas, psicólogos, sociólogos, politólogos, historiadores, filósofos, abogados, etc. Esto refleja la naturaleza variada y compleja de las disciplinas que se abordan y es condición requerida para la adecuada operación del Programa.
- Aproximación al estudio de las temáticas del Programa desde diferentes perspectivas disciplinares y enfoques, con ejercicios de aplicación sobre problemas específicos con estudiantes que, desde diferentes ángulos, aportan a su estudio.
- La composición de los grupos de participantes con formación profesional variada y experiencia profesional amplia, en contextos distintos.

#### **5.4 Estrategias de flexibilización para el desarrollo del programa**

Para la Universidad Jorge Tadeo Lozano el componente flexible tiene como propósito fomentar la autonomía del estudiante para elegir según sus intereses y estimular la actualización curricular del Programa, en atención a las dinámicas nacionales e internacionales de la disciplina o profesión (PEI, p. 107).

Según establece el Acuerdo 19 de 2012, el componente flexible tiene como propósito para los posgrados, ofrecer al estudiante la oportunidad de complementar su formación mediante el estudio de temas electivos de su interés particular en articulación con las áreas del saber que conforman el programa, de tal manera que fortalezca el proceso de investigación, los vínculos con el entorno y para los programas desarrollados en otras zonas del país, el abordaje de temáticas y problemáticas locales y regionales.

Las asignaturas que conforman el componente flexible del plan de estudio del Programa de Especialización en Gerencia del Talento Humano, son de tipo disciplinar e interdisciplinar. Para el programa propuesto, este componente flexible representa el 15% del total de créditos del Programa. Las electivas podrán ser seleccionadas por el estudiante entre las asignaturas de la oferta académica de los programas de posgrado de la Universidad.

En general, el plan de estudios del Programa de Especialización es flexible, y se evidencia en los siguientes aspectos:

- El componente flexible o de asignaturas electivas,

- La adaptabilidad de los contenidos temáticos de cada asignatura y de las estrategias pedagógicas implementadas por los docentes,
- La ausencia de prerrequisitos para cursar las asignaturas del componente específico del Programa, ya que se exige para el ingreso al Programa, demostrar los conocimientos y competencias básicos definidos para los cursos nivelatorios,
- En el uso y aprovechamiento de las herramientas virtuales de aprendizaje por parte de los docentes y estudiantes,
- En las diversas opciones de horarios para desarrollarlo,
- En la oferta variada de opciones de grado que pretenden que el estudiante aborde las etapas consecuentes del quehacer investigativo partiendo de la identificación de una problemática, el planteamiento de una o varias posiciones al respecto y la búsqueda de solución a estas. Trabajos que pueden ser abordados como un trabajo de investigación, como un informe surgido del desarrollo de actividades en un semillero de investigación, como un estudio de caso o un plan de negocio.
- En la posibilidad de contar entre las electivas con seminarios internacionales de profundización, los cuales se desarrollan en convenio con Universidades reconocidas en el ámbito internacional, y tienen como propósito generar oportunidades de aprendizaje de las diferentes culturas y promover opciones de movilidad internacional de docentes, estudiantes (en el marco de los estudios de Especialización) y egresados. Esto se promueve como parte de las políticas institucionales de posgrados y de internacionalización.
- La participación de profesores de entidades externas, nacionales e internacionales, como profesores visitantes, lo cual se promueve dentro de las políticas institucionales de posgrados.

### **5.5 Lineamientos pedagógicos y didácticos adoptados en la institución según la metodología y modalidad del programa**

El Programa, tiene implementada para cada una de las asignaturas del plan de estudios, estrategias pedagógicas, orientadas a desarrollar las competencias definidas acorde a los objetivos de la formación del Especialista, el perfil profesional y ocupacional. El conjunto de actividades pedagógicas hace énfasis en fortalecer las competencias gerenciales y de gestión del talento humano, en formar en la multiculturalidad; promover el uso de una segunda lengua (de preferencia inglés) y a través del Seminario Internacional en Gestión de las Organizaciones, generar oportunidades de contacto con las diferentes culturas y promover opciones de movilidad internacional de docentes y estudiantes. Entre las estrategias pedagógicas y los lineamientos didácticos que garantizan el cumplimiento de los objetivos de las unidades de estudio y el componente de flexibilidad, se encuentran:

- Se concibe el Programa bajo un esquema que busca estrechar vínculos entre la Universidad, las instituciones y entidades públicas, y la sociedad.
- La Especialización compromete el trabajo interdisciplinario para la construcción colectiva de interpretaciones y modelos a partir de las distintas perspectivas teórico-prácticas que integra.

- Se hace uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación para todos los procesos de formación académica, a través de la plataforma virtual de aprendizaje Tadeista (AVATA).
- Se promueve en forma transversal en diversas asignaturas del Programa, el desarrollo de valores éticos y ciudadanos, y el compromiso con la sociedad y con el entorno.
- A través del Programa, la Universidad ofrece herramientas a los estudiantes para el desarrollo íntegro de su autonomía y para la ampliación de sus capacidades para formular e implementar proyectos innovadores y pertinentes.
- La *estrategia pedagógica* se sustenta en el aprendizaje activo, colaborativo, la formación basada en proyectos, y la solución de problemas. Para ello se realizan distintas actividades académicas que comprometen cátedras magistrales, clases teórico-prácticas, talleres, seminarios, estudios de caso, trabajos de investigación, debates, participación en foros, entre otros.
- Actividades pedagógicas que involucran el dominio de las TIC como complemento, entre las que se encuentran:
  - \* Plataforma del Ambiente Virtual de Aprendizaje Tadeísta - AVATA,
  - \* Acceso a reconocidas bases de datos provistas por la Biblioteca Central de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, las cuales, son ricas en contenidos en segunda lengua.
  - \* Acceso a páginas web y links especializados de cada temática como centros de pensamiento, foros académicos internacionales, diarios, revistas especializadas y journals.

En el desarrollo del Programa se promueve la autonomía y el perfeccionamiento de la capacidad crítica para someter a cuestionamiento diferentes puntos de vista, incluidos los propios, así como para destacar las contribuciones sobresalientes de otros. Se trata del manejo crítico y reflexivo de la información, la discusión con argumentos, el trabajo con y para el entorno, y promover la cooperación, la disciplina, la creatividad, la innovación y la responsabilidad, según establece el modelo pedagógico de la Universidad.

El Programa apropia el modelo pedagógico de la Tadeo, el cual es sistémico, integral, crítico y reflexivo, como sigue:

- Sistémico, porque se fundamenta en la integración entre las realidades de la práctica educativa, los sujetos de aprendizaje y las necesidades del ambiente.
- Integral, porque se compone de diversos elementos que aportan a la formación y al desarrollo de estilos propios de aproximarse a la enseñanza de las profesiones y disciplinas

- Crítico, porque involucra los procesos de evaluación como parte de la enseñanza y el aprendizaje en la formación del pensamiento humano y de la investigación en campos del saber.
- Reflexivo, porque acepta que la educación trasciende la enseñanza de contenidos e involucra elementos básicos de las dimensiones humanas. (Modelo pedagógico, p. 25)

### *Metodología*

La Universidad Jorge Tadeo Lozano abre espacios para el debate académico sobre las dinámicas actuales de la política, la economía, la producción y el desarrollo tecnológico y acopla sus fortalezas a las necesidades nacionales; ofrece oportunidades para la actualización de los docentes y los estudiantes en las TIC y promueve su uso; se preocupa permanentemente por ampliar sus vínculos internacionales (...). (Modelo pedagógico, p.29).

La Universidad emplea diversas metodologías que estimulan el diálogo, el trabajo colectivo y la enseñanza mutua. En los posgrados, las estrategias pedagógicas dependen de las áreas y de los problemas, y coinciden en particular con la propuesta del modelo pedagógico de la Universidad en la enseñanza basada en proyectos y/o problemas, y en el aprendizaje colaborativo.

Los diferentes énfasis en las cátedras magistrales, las clases teórico-prácticas, los seminarios, los estudios de caso, los trabajos de investigación, las visitas empresariales en el ámbito nacional e internacional, los debates informados y argumentados, dependen de los campos específicos, pero se enfatiza en el aprendizaje activo que prepara para el aprendizaje permanente. (Modelo pedagógico, p. 95).

La coexistencia y la combinación de distintas estrategias de enseñanza-aprendizaje es una fortaleza de esta Especialización. Se combinan convenientemente la clase magistral, el trabajo sobre problemas o proyectos, el estudio de casos, el trabajo individual y el trabajo en grupo, pero siempre recordando que el acto pedagógico es un acto de comunicación, por lo que el profesor promueve el trabajo independiente del estudiante y la disposición a aprender a lo largo de toda la vida.

El modelo pedagógico es de constructivismo social, el cual enfatiza en la construcción colectiva del conocimiento y busca que el estudiante asuma el rol como pensador y como conocedor, según el modelo de Bruner (Modelo pedagógico, p. 115). Estos modelos corresponden al ideal de la pedagogía como acción comunicativa discursiva. Presume la racionalidad de los interlocutores y la posibilidad de establecer consensos a partir del desarrollo de esa misma racionalidad. Implica además una ética del discurso asociada a la capacidad de asumir una posición crítica con respecto a los propios presupuestos y la disposición a reconocer la racionalidad de los puntos de vista. Es el modelo más adecuado

para obtener el máximo provecho del trabajo en equipo y, combinado con el anterior, recoge los elementos centrales de la formación integral (Modelo pedagógico, p. 117).

Se parte de la capacidad creativa y crítica del estudiante y se respetan sus creencias aunque se sometan a discusión; se espera que haga uso de su racionalidad y de su imaginación y que argumente en defensa de sus puntos de vista; se confía en la racionalidad para llegar a acuerdos y en la disposición de someter los puntos de vista y las propuestas de acción a la contrastación racional, el enriquecimiento mutuo y a la eventual complementariedad. (Modelo pedagógico, p. 118).

### *Evaluación*

En la Especialización se evalúan en cada una de las asignaturas, dependiendo de los núcleos temáticos y las estrategias pedagógicas adoptadas, evidencias de desempeño, de producto y de conocimiento.

Se consideran en forma general las siguientes:

#### *Evidencias de desempeño:*

- La argumentación en las discusiones
- La expresión oral y escrita
- Relatorías de los grupos de trabajo
- Desarrollo de talleres
- Exposiciones y sustentaciones

#### *Evidencias de producto:*

- Elaboración de ensayos y trabajos escritos
- La calidad en contenido y forma de los productos
- Ejercicio de aplicación de los conceptos vistos a un caso
- Análisis prácticos de aplicación de conocimientos a la vida laboral cotidiana

#### *Evidencias de conocimiento:*

- Evaluación de asimilación de los conceptos básicos
- Evaluación de comprensiones de lectura y escritura argumentativa

## **5.6 Contenido general de las actividades académicas (sílabus)**

El Programa y las trece asignaturas que lo componen se imparten en dos semestres (ver anexo 2), las cuales representan 26 créditos y a través de las cuales se ofrece una intensidad horaria presencial de 416 horas y exige una dedicación horaria autónoma de

832 horas para un total en toda la especialización de 1248 horas. Estas asignaturas pertenecen a los componentes específico, investigativo y flexible explicados anteriormente.

El currículo de la Especialización Gerencia del talento Humano se estructura en tres áreas de profundización: Gerencia, Gestión del Comportamiento y Administración del Talento Humano, un área de investigación y un área electiva.

Las tres áreas de profundización son:

**Área Gerencial (3 asignaturas, 6 créditos, 96 horas):** Aporta a los participantes la comprensión de la organización como centro de la praxis social, la gerencia situacional en los contextos reales y las habilidades requeridas para ejercerla idóneamente y les permite conocer el diseño estratégico de la gestión humana y su incidencia en la definición y operacionalización de la gestión del comportamiento y la administración de personal en la empresa.

**Área de Gestión del Comportamiento (2 asignaturas, 4 créditos, 64 horas):** Estudia los aportes de la psicología industrial y comportamental que permiten comprender el comportamiento humano en la organización y más específicamente las relaciones entre motivación y productividad. También explora con ayuda de la antropología y la sociología la constitución de la cultura corporativa y su incidencia en la configuración del comportamiento colectivo en la organización. Aporta modelos y recursos metodológicos para que los órganos de dirección intervengan en la configuración de la cultura corporativa.

**Área de Administración del Talento Humano (4 asignaturas, 8 créditos, 128 horas):** Aporta un conocimiento sólido de los sistemas, procesos y técnicas propios de la función de talento humano en la empresa, capacita a los participantes para hacer una aplicación responsable y ética de estos instrumentos y aporta criterios gerenciales para su aplicación. Como parte esencial de esta área, se analizan también los diferentes aspectos legales que esta función involucra y concernientes a temáticas del derecho individual y colectivo las cuales se detallarán en la propuesta de las asignaturas relacionadas.

**Área de Investigación (2 asignaturas, 4 créditos, 64 horas):** En ella se imparten y profundizan los conceptos que intervienen en la identificación de problemáticas, las causas que la originan, la realidad a la que pertenecen estos núcleos problémicos, la propuesta de respuesta, acciones y/o soluciones adecuadas y la reflexión expresada en conclusiones y recomendaciones ante estas posibilidades planteadas. Adicionalmente y durante estas asignaturas, el estudiante es guiado en el desarrollo del trabajo de grado elegido y dispone de la guía necesaria para terminarlo y sustentarlo según los tiempos y el nivel de avance que él mismo comprometa como parte de su proceso de formación.

**Área de Electivas (2 asignaturas, 4 créditos, 64 horas):** Como parte de la complementariedad y transversalidad de este programa con las demás opciones académicas ofrecidas en la Universidad, el estudiante puede complementar su formación a lo largo de estas dos asignaturas, escogiendo entre una amplia oferta de opciones ofrecidas por los Posgrados en Ciencias Administrativas o por alguna otra Unidad Académica que las tenga disponibles y que sean de interés del estudiante, dado su perfil personal, profesional y ocupacional específico.

En el Anexo 2 se relaciona el plan de estudios de cada asignatura por semestre, con la identificación de las características básicas de cada una de ellas.

En el Anexo 3 se relaciona todo el componente asociado a bibliografía básica y digital del Programa.

En la tabla 9 se muestra la distribución según las áreas de profundización que se acaban de exponer.

**Tabla 3 Plan de Estudios por áreas de profundización**

ÁREAS	No. de Asignaturas	Intensidad Horaria	No. De Créditos	%
Área Gerencial	3	96	6	23,08%
Área de Gestión del Comportamiento	2	64	4	15,38%
Área de Administración del Talento Humano	4	128	8	30,77%
Electivas	2	64	4	15,38%
Investigación	2	64	4	15,38%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>416</b>	<b>26</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Dirección de Posgrados en Ciencias Administrativas

La Especialización promueve en todos los módulos la lectura de artículos, documentos y referencias bibliográfica en inglés, con lo que busca aportar al fortalecimiento de la competencia lectora del estudiante en este idioma en las temáticas especializadas objeto de estudio.

#### **5.7 Las estrategias pedagógicas que apunten al desarrollo de competencias comunicativas en un segundo idioma**

Dominar el inglés es una condición para desempeñarse en el ámbito de la competencia internacional. Así lo plantea la Universidad y así lo deben entender los estudiantes desde el primer día de ingreso a la Institución. (PEI, p. 108)

Para promover la movilidad de estudiantes y profesores, la participación en redes y las interacciones con las comunidades académicas internacionales, la Institución adopta el inglés como elemento esencial de la formación integral de sus estudiantes (PEI, p.108). En Pregrado se establece como requisito de grado en todos los programas. En Posgrado, se exige solo para los programas de Doctorado (Acuerdo 19 de 2012), pero se promueve su aprendizaje y refuerzo en los niveles de Especialización y Maestría, para lo cual el Programa ha definido las siguientes estrategias para el desarrollo de estas competencias comunicativas en un segundo idioma:

- Promoción de referencias bibliográficas en inglés en todos los sílabus del Programa. Cada docente incentiva en los estudiantes por lo menos la realización de una lectura de carácter obligatorio en inglés.
- Existencia de electivas del componente flexible que se dictan integralmente en inglés.

## **6. ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS**

La Especialización Gerencia del Talento Humano organiza sus actividades académicas con asignaturas teórico-prácticas, seminarios y talleres. En los tres casos supone la relación de dedicación de tiempo 1 a 2 por parte del estudiante, entre actividades académicas presenciales y el trabajo autónomo, apoyado por el Ambiente Virtual de Aprendizaje-AVATA.

En cualquiera de estas tres tipologías de asignaturas, coexisten y se combinan diferentes estrategias de enseñanza-aprendizaje y técnicas didácticas, entre ellas: las cátedras magistrales, los estudios de caso, los trabajos de investigación, las visitas empresariales, los debates informados y argumentados, el uso de aplicaciones especializadas (software), el trabajo sobre problemas o proyectos, el trabajo individual y el trabajo en grupo, la participación en foros y exámenes de refuerzo de conocimientos.

Esta combinación de estrategias y técnicas didácticas busca lograr los objetivos de aprendizaje definidos para cada asignatura, en correspondencia con la complejidad y profundidad de los temas a tratar.

La Universidad ofrece además los servicios de tutorías y asesorías académicas para los estudiantes de la Especialización, a través de los profesores de tiempo completo vinculados al Programa, con el fin de fortalecer el desempeño académico de los estudiantes, reconocer las dificultades de aprendizaje, direccionar a los docentes que participan en el Programa hacia mejores prácticas de enseñanza-aprendizaje,

retroalimentar los procesos académicos y profundizar en contenidos específicos de interés del estudiante, y apoyar en el desarrollo de su trabajo de grado.

Todas las actividades académicas de tipo no presencial o virtual, se soportan en el ambiente virtual de aprendizaje Tadeista (AVATA). Allí los docentes disponen todo el material en medio electrónico correspondiente a cada asignatura, y pueden generar actividades de aprendizaje en línea y fuera de línea, como foros, cargue de archivos con trabajos designados, cuestionarios, etc.

Se dispone para las asignaturas que se requiere, de las aulas de informática de la Universidad, y del software requerido para el desarrollo integral de las asignaturas del Programa.

## **7. INVESTIGACIÓN**

### **7.1 Formación en investigación**

El programa de Especialización promueve *para los estudiantes interesados en consolidar un perfil de investigación*, la participación en el semillero de investigación de los Posgrados en Ciencias Administrativas (PCA), que convoca a los estudiantes a vincularse como asistentes de investigación en los proyectos planteados por los docentes del área y que a su vez están inscritos en diferentes grupos de investigación de la Universidad, los cuales están debidamente registrados y/o categorizados en la clasificación Colciencias.

La participación de los estudiantes en estos semilleros se hace efectiva durante un año, en el cual participan en la consolidación de bases de datos y en la asistencia en actividades y proyectos de investigación de los profesores y docentes de la Facultad y el Programa. Fruto de esta participación, el estudiante debe presentar un trabajo de tipo investigativo donde aborde alguno de los problemas trabajados y plantee el desarrollo de las acciones necesarias para su solución. Actualmente existen dos semilleros en el área de Posgrados en Ciencias Administrativas bajo los cuales están vinculados los diferentes proyectos de los docentes.

La Especialización promueve en el componente investigativo la formación en metodología de investigación, la cual prepara al estudiante para elaborar un anteproyecto de trabajo de grado y le brinda los fundamentos metodológicos para desarrollarlo en temas que son de interés investigativo y formativo.

Este componente representa un 15% del total de créditos académicos del Programa, en concordancia con lo establecido en el Acuerdo 19 de 2010 que regula los programas de Posgrado en la Universidad Jorge Tadeo Lozano.

## **7.2 Incorporación del uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) en la formación investigativa de los estudiantes**

Las publicaciones, pero también los seminarios y conferencias internacionales y el uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación son claves en los niveles más altos de la formación académica (Modelo pedagógico, p. 92).

Por esto, la Universidad Jorge Tadeo Lozano, como apoyo al proceso pedagógico y al trabajo independiente del estudiante, fomenta la utilización del Ambiente Virtual de Aprendizaje Tadeísta (AVATA). (PEI, p.108).

Las asignaturas del plan de estudios asociadas a metodología de investigación y trabajo de grado, también hacen uso intensivo de esta plataforma virtual. La tendencia en la asesoría de trabajos de grado, es la de tener sesiones de tutoría presencial, pero también asesoría permanente virtual, por lo cual se promueve el uso de las TIC en este proceso de formación en investigación y retroalimentación de los avances de los anteproyectos y trabajos de grado.

En el Anexo 4 sobre el Sistema de Bibliotecas se reseñan los recursos disponibles tanto para estudiantes como profesores y administrativos en cuanto a la posibilidad de acceso a bibliografía on-line, repositorios, bibliotecas virtuales, bases de datos y otro tipo de publicaciones electrónicas.

## **7.3 Proceso de formación con los estudiantes. El ambiente para la investigación.**

### *Líneas de investigación*

Para fortalecer la Investigación, Creatividad e Innovación de la Universidad, la Facultad de Ciencias Económicas-Administrativas, ha definido las siguientes líneas de investigación, a partir de la revisión de productos y resultados de investigación de los grupos, y de los proyectos en curso que cuentan con financiación:

- Estudios Organizacionales (compartida con el programa de Administración de empresas)
- Gestión de Negocios (compartida con el programa de Comercio Internacional)
- Teoría del comercio internacional y política comercial
- Economía Social
- Historia Económica, empresarial y del pensamiento
- Agricultura y medio ambiente
- Finanzas

Además de estas líneas, el programa de Especialización en Gerencia del Talento Humano se integra con diferentes grupos de la Facultad y de la Universidad, relacionados en la siguiente Tabla:

**Tabla 4 Grupos de Investigación de la UJTL**

GRUPO	CLASIFICACIÓN
Teoría política y comercial (GITPC)	D
Bienestar subjetivo y teoría económica	D
Economía, Salud y seguridad social	D
AdGeO –Grupo de estudios en administración, gestión y organizaciones - <b>AdGeo</b>	D
Redes empresariales y territorio -RAET	D
GRIEHCO	C
Grupo de Estudios en Teoría Financiera e inversiones - GETFIN	R
Grupo de investigación y Tecnología - GleAgt	R
• Grupo de Estudios en Producción, Logística y Transporte - Geplotra	R

Fuente: Facultad de Ciencias Económico Administrativas - UJTL

#### *Semillero de los Posgrados en Ciencias Administrativas PCA*

Creado el 22 de mayo de 2012 como respuesta a la necesidad de espacios de convocatoria, reunión, trabajo y difusión de las actividades investigativas de los miembros de los Posgrados, que no encontraran representación directa en el semillero del OPF del programa de especialización de Gerencia en Gobierno y Gestión Pública antes mencionado.

Es así que este semillero desde su creación cuenta con la participación de los profesores de planta Diego Cabrera Moya, Celso Miguel Melo Melo, Jairo Sánchez Segura y Luz Mery

Sánchez Sánchez (esta última adscrita a la Regional Santa Marta). Actualmente reportan los siguientes proyectos de investigación en curso: Prospectiva y Direccionamiento Estratégico PDE; Prospectiva estratégica para el SITP de Bogotá para el 2027: Análisis del Gasto Social en Colombia y el Primer Objetivo del Milenio; Valoración de empresas del sector hotelero; Debida Diligencia (Due Diligence) en procesos de valoración de empresas; La visión integral de la Gerencia como modelo generador de valor en las organizaciones internacionales; Empresas de Familia Pymes colombianas; Caracterización de la estructura de financiación en empresas del sector privado en el departamento de Magdalena.

### *Resultados de investigación de docentes del Programa*

A continuación se relacionan los artículos, ponencias, capítulos en memorias y libros publicados a la fecha por profesores de planta y docentes de cátedra vinculados al programa de Especialización en Gerencia del Talento Humano.

**Tabla 5 Artículos y libros publicados por docentes del Programa**

AÑO	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	EDITOR	TÍTULO PUBLICACIÓN	AUTOR
2013	Prospectiva estratégica	Revista IDE@S No. 92. ISSN 2007-2716. Indexada en Latindex. Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Guanajuato	ARTÍCULO: Vehículos híbridos un ejemplo de innovación para el SITP de Bogotá.	Diego Rafael Roberto Cabrera Moya
2013	Prospectiva estratégica	Revista IDE@S No. 92. ISSN 2007-2716. Indexada en Latindex. Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Guanajuato	ARTÍCULO: Estudio de prospectiva estratégica para el SITP de Bogotá – Juego de actores.	Diego Rafael Roberto Cabrera Moya
2013	Simulación empresarial	Revista APUNTES CONTABLES. No. 16. ISBN 16577175. Facultad de Contaduría Pública. Universidad Externado de Colombia. Agosto 212. pp. 85 - 111	ARTÍCULO: Implementación del simulador LABSAG	Diego Rafael Roberto Cabrera Moya
2012	Creación de empresas	Revista GESTIÓN Y SOCIEDAD Volumen V No. 1. ISSN 2027-1433. Categoría C Publindex-Colciencias.	ARTÍCULO: Plan de negocios: una opción de futuro para el administrador de empresas Lasallista.	Diego Rafael Roberto Cabrera Moya
2012	Liderazgo	Revista ENTRAMADO Volumen	ARTÍCULO: Los líderes del	Diego Rafael

	empresarial	VII No. 14. ISSN 1900-3803. Categoría B Publindex-Colciencias, EBSCO, Clase, Redalyc, Latindex, Dialnet.	siglo XXI.	Roberto Cabrera Moya – Helder Barahona Urbano
2012	Prospectiva estratégica	Revista Ide@s del Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Guanajuato – México. Indexada en Latindex. ISSN 2007-2716.	ARTÍCULO: Vehículos híbridos un ejemplo de innovación para el SITP de Bogotá.	Diego Rafael Roberto Cabrera Moya
2012	Prospectiva estratégica	Revista Ide@s del Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Guanajuato – México. Indexada en Latindex. ISSN 2007-2716.	ARTÍCULO: Estudio de prospectiva estratégica para el SITP de Bogotá – juego de actores.	Diego Rafael Roberto Cabrera Moya
2012	Prospectiva estratégica	I Seminario Internacional de Gestión Urbana. Universidad Piloto de Colombia. Noviembre 1 y 2 de 2012.	CAPÍTULO EN MEMORIAS DE EVENTO: Sistemas estratégicos de transporte público en Armenia y Manizales.	Diego Rafael Roberto Cabrera Moya
2012	Prospectiva estratégica	V Congreso Internacional de Prospectiva Estratégica y Estudios de Futuro. PROSPECTA - Universidad Nacional a Distancia. Octubre 18 y 19 de 2012	CAPÍTULO EN MEMORIAS DE EVENTO: Prospectiva estratégica para el SITP de Bogotá – análisis de sensibilidad del modelo.	Diego Rafael Roberto Cabrera Moya
2012	Creación de empresas - Emprendimiento	I Encuentro Regional de investigación en estudios Sociales desde las Ciencias Económicas, Administrativas y Contables 2012. Universidad Militar Nueva Granada. Julio 26 y 27 de 2012. Capítulo en memorias del evento. ISBN 978-958-57531-0-5.	CAPÍTULO EN MEMORIAS DE EVENTO: Bases para la creación de empresas desde la academia.	Diego Rafael Roberto Cabrera Moya
2012	Prospectiva estratégica	I Encuentro Regional de investigación en estudios Sociales desde las Ciencias Económicas, Administrativas y Contables 2012. Universidad Militar Nueva Granada. Julio 26 y 27 de 2012. Capítulo en memorias del evento. ISBN 978-958-57531-0-5.	CAPÍTULO EN MEMORIAS DE EVENTO: Evolución del estudio de prospectiva estratégica para el Sistema integrado de transporte público de Bogotá.	Diego Rafael Roberto Cabrera Moya
2012	Gestión del conocimiento	Simposio Internacional de Humanidades, Escuela y Pedagogía Transformadora. Universidad Autónoma de Occidente, Red Internacional de Pedagogía REDIPE. Cali –	CAPÍTULO EN MEMORIAS DE EVENTO: Modelos de enseñanza y gestión del conocimiento	Diego Rafael Roberto Cabrera Moya

		Colombia. Abril 19 y 20 de 2012. Capítulo en memorias del evento. ISBN 978-958-460-401-9.		
2011	Prospectiva estratégica	Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2011. Universidad Externado de Colombia. Noviembre 22 y 23 de 2011. Capítulo en memorias del evento. Código ISBN 978-958-710-753-1.	CAPÍTULO EN MEMORIAS DE EVENTO: Estudio de prospectiva estratégica para el Sistema integrado de transporte público de Bogotá.	Diego Rafael Roberto Cabrera Moya
2011	Mercadeo Social	Revista GESTIÓN Y SOCIEDAD Volumen IV No. 1. ISSN 2027-1433. Categoría C Publindex-Colciencias. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables Universidad de La Salle. Enero – Junio 2011. pp. 175-188	ARTÍCULO: Consideraciones iniciales sobre el Mercadeo Social.	Diego Rafael Roberto Cabrera Moya
2011	Mercadeo Social	Revista INNOVAR. International Seminar on Relationship Marketing: the Case of Services - Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Colombia	PONENCIA: Bases para proponer un modelo de Mercadeo Social para el Sistema Integrado De Transporte Público de Bogotá, Colombia .Categorías de análisis para los operadores del SITP.	Diego Rafael Roberto Cabrera Moya
2011	Administración y Logística de Transporte	Revista Logística - LEGIS	ARTÍCULO: Cubicaje - efectividad a la hora de acomodar mercancías	Celso Miguel Melo Melo
2011	Gestión Pública	ESAP – CNSC – Comisión Nacional del Servicio Civil	LIBRO: Compendio de Normatividad y Doctrina en Empleo Público y Carrera Administrativa. 544 págs.	Fridole Ballén Duque
2012	Recursos Humanos	REVISTA ESTUDIOS GERENCIALES. ISSN 0123-5923. Categoría A2 Publindex-Colciencias. BBCS-ERA, ScIELO COL	ARTÍCULO: El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. Estudios Gerenciales, 28(123), 121-132	Jaime Andrés Bayona Bohórquez
2012	Políticas Públicas	Boletín de Política Pública Y Fiscal ISSN: 2248 – 6240 – Publicación virtual trimestral	ARTÍCULO: “e- democracia: nuevos desafíos a la gestión pública Año. 1 No. 3	John Manuel Peña Cortés
2012	Políticas Públicas	Boletín de Política Pública Y Fiscal ISSN: 2248 – 6240 – Publicación virtual trimestral	ARTÍCULO: “El análisis de las políticas públicas” Año. 1 No. 3	Guillermo Casasbuenas Díaz
2011	Economía	Editorial Planeta ISBN: 978-958-42-2918-2	LIBRO: Mercadeo soberano – sociedad cautiva: la	Miguel Antonio Infante Díaz

			abdicación del Estado en la Economía Global. 307 págs.	
2011	Cultura organizacional	UNAD Florida	Estudio comparativo de clima y cultura en empresas con y sin intención de lucro.	Paula Andrea Senior Mesa
2009	Estudios sociales	Fundación Universitaria Los Libertadores	Estudio poblacional de problemas sociales en ámbitos educativos, investigación cualitativa. Fundación Universitaria los Libertadores.	Paula Andrea Senior Mesa
2007	Cultura organizacional	Corporación Universitaria Iberoamericana	Diseño y construcción de un instrumento para evaluar el desempeño docente. Bogotá DC.	Paula Andrea Senior Mesa
2012	Políticas Públicas	Boletín de Política Pública Y Fiscal ISSN: 2248 – 6240 – Publicación virtual trimestral	ARTÍCULO: “e-democracia: nuevos desafíos a la gestión pública” Año. 1 No. 3	Jorge Enrique Espitia Zamora
2011	Políticas Públicas	Boletín de Política Pública Y Fiscal ISSN: 2248 – 6240 – Publicación virtual trimestral	ARTÍCULO: “Elementos para la discusión de la nueva política pública de asignación de las regalías” Año. 1 No. 2	Jorge Enrique Espitia Zamora
2012	Políticas Públicas	Boletín de Política Pública Y Fiscal ISSN: 2248 – 6240 – Publicación virtual trimestral	ARTÍCULO: “Reflexiones sobre el Sistema General de Participaciones (SGP) 2000-2010” Año. 1 No. 4	Andrés de Zubiría Samper, Cesar Jair Ariza Rojas y John Jairo Tobón Velasco
2010	Políticas Públicas	Ediciones Utopos ISBN: 9589584465733	LIBRO: “Democracia o Autocracia” 228 págs.	Andrés de Zubiría Samper
2011	Políticas Públicas	Libre Empresa ISSN: 1657-2815 ed: Universidad Libre Seccional Cali	ARTÍCULO: “Educación técnica, tecnológica y formación para el trabajo y el desarrollo humano en Cali” Vol. 8	Mireya López Ch.
2010	Políticas Públicas	Cuadernos De Desarrollo Económico ISSN: 2216-0671 ed: Alcaldía Mayor De Bogotá D.C.	ARTÍCULO: "Formación, funcionamientos y capacidades". Vol. 5	Mireya López Ch. y Julián Libreros
2010	Políticas Públicas	Bogotá Económica ISSN: 2145-1036	ARTÍCULO: “Formación técnica, tecnológica y para el trabajo en el distrito capital”. Vol. 4	Mireya López Ch.

*Disponibilidad de docentes para la investigación*

El Programa cuenta con un profesor de tiempo completo con funciones de Coordinador de la Especialización y con cinco profesores de tiempo completo adscritos a la Facultad que guían una o varias asignaturas dentro del programa y que dentro de su plan de actividades dedican un porcentaje del tiempo laboral a las actividades de investigación. En todos los casos, la Universidad mantiene el perfil del profesor de planta vinculado al Programa de Especialización, para dedicarse a las actividades de docencia y asesoría de trabajos de grado, investigación, actualización y extensión. El perfil de estos profesores de tiempo completo es profesional con título de Maestría, publicaciones y experiencia en investigación, ya que este es un aspecto relevante para promover la formación en investigación de los estudiantes.

Además de los profesores de planta con dedicación de tiempo completo, el Programa cuenta con el aporte de los docentes de cátedra interesados en investigar y publicar, como se mencionó anteriormente.

La Universidad, a través de la Dirección de Investigación, Creatividad e Innovación, promueve la participación de docentes de planta y de los docentes de cátedra con más de dos años de vinculación con el Programa, en las convocatorias internas para financiar proyectos de Investigación, mientras el investigador principal sea un profesor de planta. En la última convocatoria realizada por la Universidad en el 2012 correspondiente al No. 9, se presentaron los siguientes proyectos que están siendo evaluados por la Dirección de Investigación, Creatividad e Innovación, para viabilizar su financiación.

Mediante la resolución 019 de 2013, la Rectoría de la UJTL autorizó la ejecución de proyectos de investigación correspondientes a esta convocatoria. En las tablas siguientes se muestra el detalle de la cantidad y montos aprobados por Facultad y el detalle de los tres proyectos aprobados para la Dirección de Posgrados en Ciencias Administrativas. En el primero de estos últimos, se destaca una investigación cuya temática es transversal para los posgrados y que tiene un componente dedicado al estudio prospectivo de las tendencias del Talento Humano en Colombia. Adicionalmente, en este proyecto se vincularán estudiantes del semillero PCA al cual pertenecen profesores y estudiantes de varios programas de la Dirección.

**Tabla 6 Resumen del resultado de asignación de la convocatoria interna de investigación No. 09-2012 UJTL**

Facultad	Número de proyectos aprobados	Monto total
Ciencias Económicas y Administrativas	22	\$ 199.999.989
Ciencias Naturales e Ingeniería	6	\$ 213.849.876

Facultad	Número de proyectos aprobados	Monto total
Ciencias Sociales	16	\$ 154.364.039
Artes y Diseño	31	\$ 337.922.564

Fuente: Dirección de Investigación – Enero 2013

**Tabla 7 Proyectos de Investigación de los Posgrados en Ciencias Administrativas presentados en la Convocatoria No. 9-2012 de la UJTL**

Proyecto / Detalle	Profesor de planta	Docente de cátedra	Coinvestigadores	Estado / Monto aprobado
Prospectiva Estratégica para el Sistema Integrado de Transporte Público en Bogotá (uno de sus componentes tiene que ver con el análisis prospectivo del Talento Humano)	Diego Cabrera Moya Germán Prieto Rodríguez		Celso Melo Melo  Carolina Ochoa	Aprobado \$12.904.745
Due Diligence en procesos de Valoración de Empresas	Jairo Humberto Sánchez Segura	David Castro Fontecha y Gerardo Rojas García		Aprobado \$22.851.604
Caracterización de la estructura de inversión en las empresas del sector privado en el Departamento del Magdalena (fase II)	Luz Mery Sánchez Sánchez			Aprobado \$2.800.762
La Visión integral de la Gerencia como modelo generador de valor en las organizaciones internacionales.	Helder Barahona Urbano			

Fuente: Dirección de Investigación – Enero 2013

### *Trabajos de grado elaborados por estudiantes*

En el programa de Especialización en Gerencia del Talento Humano, los trabajos de grado se adelantan bajo un proceso sistemático a lo largo de su plan de estudios, de tal manera que sus proyectos de grado se visualizan como productos de esta investigación.

En el plan de estudios del programa que se presenta en este documento se encuentran 2 asignaturas (una en cada semestre) que tienen por objetivo esta formación y que se denotan como Metodología de la Investigación y Trabajo de Grado. Con esta estrategia se pretende dar continuidad a la adelantada en el plan curricular del programa en renovación y que permitió el acompañamiento a la elaboración de trabajos de grado de sus estudiantes. En el Anexo 5 se reseñan aquellos pertenecientes al período 2010 – 2012.

## **8. ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS**

### **1.1.1 ESTRATEGIAS DE FLEXIBILIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA**

Para la Universidad Jorge Tadeo Lozano el componente flexible tiene como propósito fomentar la autonomía del estudiante para elegir según sus intereses y estimular la actualización curricular del Programa, en atención a las dinámicas nacionales e internacionales de la disciplina o profesión (PEI, p. 107).

Según establece el Acuerdo 19 de 2012, el componente flexible tiene como propósito para los posgrados, ofrecer al estudiante la oportunidad de complementar su formación mediante el estudio de temas electivos de su interés particular en articulación con las áreas del saber que conforman el programa, de tal manera que fortalezca el proceso de investigación, los vínculos con el entorno y para los programas desarrollados en otras zonas del país, el abordaje de temáticas y problemáticas locales y regionales.

Las asignaturas que conforman el componente flexible del plan de estudio del Programa de Especialización en Gerencia del Talento Humano, son de tipo disciplinar e interdisciplinar. Para el programa propuesto, este componente flexible representa el 15% del total de créditos del Programa. Las electivas podrán ser seleccionadas por el estudiante entre las asignaturas de la oferta académica de los programas de posgrado de la Universidad.

En general, el plan de estudios del Programa de Especialización es flexible, y se evidencia en los siguientes aspectos:

- El componente flexible o de asignaturas electivas,
- La adaptabilidad de los contenidos temáticos de cada asignatura y de las estrategias pedagógicas implementadas por los docentes,
- La ausencia de prerrequisitos para cursar las asignaturas del componente específico del Programa, ya que se exige para el ingreso al Programa, demostrar los conocimientos y competencias básicos definidos para los cursos nivelatorios,
- En el uso y aprovechamiento de las herramientas virtuales de aprendizaje por parte de los docentes y estudiantes,

- En las diversas opciones de horarios para desarrollarlo,
- En la oferta variada de opciones de grado que pretenden que el estudiante aborde las etapas consecuentes del quehacer investigativo partiendo de la identificación de una problemática, el planteamiento de una o varias posiciones al respecto y la búsqueda de solución a estas. Trabajos que pueden ser abordados como un trabajo de investigación, como un informe surgido del desarrollo de actividades en un semillero de investigación, como un estudio de caso o un plan de negocio.
- En la posibilidad de contar entre las electivas con seminarios internacionales de profundización, los cuales se desarrollan en convenio con Universidades reconocidas en el ámbito internacional, y tienen como propósito generar oportunidades de aprendizaje de las diferentes culturas y promover opciones de movilidad internacional de docentes, estudiantes (en el marco de los estudios de Especialización) y egresados. Esto se promueve como parte de las políticas institucionales de posgrados y de internacionalización.
- La participación de profesores de entidades externas, nacionales e internacionales, como profesores visitantes, lo cual se promueve dentro de las políticas institucionales de posgrados.

#### **1.1.2 LINEAMIENTOS PEDAGÓGICOS Y DIDÁCTICOS ADOPTADOS EN LA INSTITUCIÓN SEGÚN LA METODOLOGÍA Y MODALIDAD DEL PROGRAMA**

El Programa, tiene implementada para cada una de las asignaturas del plan de estudios, estrategias pedagógicas, orientadas a desarrollar las competencias definidas acorde a los objetivos de la formación del Especialista, el perfil profesional y ocupacional. El conjunto de actividades pedagógicas hace énfasis en fortalecer las competencias gerenciales y de gestión del talento humano, en formar en la multiculturalidad; promover el uso de una segunda lengua (de preferencia inglés) y a través del Seminario Internacional en Gestión de las Organizaciones, generar oportunidades de contacto con las diferentes culturas y promover opciones de movilidad internacional de docentes y estudiantes. Entre las estrategias pedagógicas y los lineamientos didácticos que garantizan el cumplimiento de los objetivos de las unidades de estudio y el componente de flexibilidad, se encuentran:

- Se concibe el Programa bajo un esquema que busca estrechar vínculos entre la Universidad, las instituciones y entidades públicas, y la sociedad.
- La Especialización compromete el trabajo interdisciplinario para la construcción colectiva de interpretaciones y modelos a partir de las distintas perspectivas teórico-prácticas que integra.
- Se hace uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación para todos los procesos de formación académica, a través de la plataforma virtual de aprendizaje Tadeista (AVATA).
- Se promueve en forma transversal en diversas asignaturas del Programa, el desarrollo de valores éticos y ciudadanos, y el compromiso con la sociedad y con el entorno.

- A través del Programa, la Universidad ofrece herramientas a los estudiantes para el desarrollo íntegro de su autonomía y para la ampliación de sus capacidades para formular e implementar proyectos innovadores y pertinentes.
- La *estrategia pedagógica* se sustenta en el aprendizaje activo, colaborativo, la formación basada en proyectos, y la solución de problemas. Para ello se realizan distintas actividades académicas que comprometen cátedras magistrales, clases teórico-prácticas, talleres, seminarios, estudios de caso, trabajos de investigación, debates, participación en foros, entre otros.
- Actividades pedagógicas que involucran el dominio de las TIC como complemento, entre las que se encuentran:
  - \* Plataforma del Ambiente Virtual de Aprendizaje Tadeísta - AVATA,
  - \* Acceso a reconocidas bases de datos provistas por la Biblioteca Central de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, las cuales, son ricas en contenidos en segunda lengua.
  - \* Acceso a páginas web y links especializados de cada temática como centros de pensamiento, foros académicos internacionales, diarios, revistas especializadas y journals.

En el desarrollo del Programa se promueve la autonomía y el perfeccionamiento de la capacidad crítica para someter a cuestionamiento diferentes puntos de vista, incluidos los propios, así como para destacar las contribuciones sobresalientes de otros. Se trata del manejo crítico y reflexivo de la información, la discusión con argumentos, el trabajo con y para el entorno, y promover la cooperación, la disciplina, la creatividad, la innovación y la responsabilidad, según establece el modelo pedagógico de la Universidad.

El Programa apropia el modelo pedagógico de la Tadeo, el cual es sistémico, integral, crítico y reflexivo, como sigue:

- Sistémico, porque se fundamenta en la integración entre las realidades de la práctica educativa, los sujetos de aprendizaje y las necesidades del ambiente.
- Integral, porque se compone de diversos elementos que aportan a la formación y al desarrollo de estilos propios de aproximarse a la enseñanza de las profesiones y disciplinas
- Crítico, porque involucra los procesos de evaluación como parte de la enseñanza y el aprendizaje en la formación del pensamiento humano y de la investigación en campos del saber.
- Reflexivo, porque acepta que la educación trasciende la enseñanza de contenidos e involucra elementos básicos de las dimensiones humanas. (Modelo pedagógico, p. 25)

### *Metodología*

La Universidad Jorge Tadeo Lozano abre espacios para el debate académico sobre las dinámicas actuales de la política, la economía, la producción y el desarrollo tecnológico y acopla sus fortalezas a las necesidades nacionales; ofrece oportunidades para la actualización de los docentes y los estudiantes en las TIC y promueve su uso; se preocupa permanentemente por ampliar sus vínculos internacionales (...). (Modelo pedagógico, p.29).

La Universidad emplea diversas metodologías que estimulan el diálogo, el trabajo colectivo y la enseñanza mutua. En los posgrados, las estrategias pedagógicas dependen de las áreas y de los problemas, y coinciden en particular con la propuesta del modelo pedagógico de la Universidad en la enseñanza basada en proyectos y/o problemas, y en el aprendizaje colaborativo.

Los diferentes énfasis en las cátedras magistrales, las clases teórico-prácticas, los seminarios, los estudios de caso, los trabajos de investigación, las visitas empresariales en el ámbito nacional e internacional, los debates informados y argumentados, dependen de los campos específicos, pero se enfatiza en el aprendizaje activo que prepara para el aprendizaje permanente. (Modelo pedagógico, p. 95).

La coexistencia y la combinación de distintas estrategias de enseñanza-aprendizaje es una fortaleza de esta Especialización. Se combinan convenientemente la clase magistral, el trabajo sobre problemas o proyectos, el estudio de casos, el trabajo individual y el trabajo en grupo, pero siempre recordando que el acto pedagógico es un acto de comunicación, por lo que el profesor promueve el trabajo independiente del estudiante y la disposición a aprender a lo largo de toda la vida.

El modelo pedagógico es de constructivismo social, el cual enfatiza en la construcción colectiva del conocimiento y busca que el estudiante asuma el rol como pensador y como conocedor, según el modelo de Bruner (Modelo pedagógico, p. 115). Estos modelos corresponden al ideal de la pedagogía como acción comunicativa discursiva. Presume la racionalidad de los interlocutores y la posibilidad de establecer consensos a partir del desarrollo de esa misma racionalidad. Implica además una ética del discurso asociada a la capacidad de asumir una posición crítica con respecto a los propios presupuestos y la disposición a reconocer la racionalidad de los puntos de vista. Es el modelo más adecuado para obtener el máximo provecho del trabajo en equipo y, combinado con el anterior, recoge los elementos centrales de la formación integral (Modelo pedagógico, p. 117).

Se parte de la capacidad creativa y crítica del estudiante y se respetan sus creencias aunque se sometan a discusión; se espera que haga uso de su racionalidad y de su imaginación y que argumente en defensa de sus puntos de vista; se confía en la racionalidad para llegar a acuerdos y en la disposición de someter los puntos de vista y las

propuestas de acción a la contrastación racional, el enriquecimiento mutuo y a la eventual complementariedad. (Modelo pedagógico, p. 118).

### *Evaluación*

En la Especialización se evalúan en cada una de las asignaturas, dependiendo de los núcleos temáticos y las estrategias pedagógicas adoptadas, evidencias de desempeño, de producto y de conocimiento.

Se consideran en forma general las siguientes:

#### *Evidencias de desempeño:*

- La argumentación en las discusiones
- La expresión oral y escrita
- Relatorías de los grupos de trabajo
- Desarrollo de talleres
- Exposiciones y sustentaciones

#### *Evidencias de producto:*

- Elaboración de ensayos y trabajos escritos
- La calidad en contenido y forma de los productos
- Ejercicio de aplicación de los conceptos vistos a un caso
- Análisis prácticos de aplicación de conocimientos a la vida laboral cotidiana

#### *Evidencias de conocimiento:*

- Evaluación de asimilación de los conceptos básicos
- Evaluación de comprensiones de lectura y escritura argumentativa

## **9. FUNDAMENTOS DE LA PROYECCIÓN SOCIAL DEL PROGRAMA**

El Plan de Desarrollo Tadeísta 2009-2014 propone aumentar las acciones de proyección social de la Universidad tanto en la ciudad de Bogotá, como en otras regiones del país. La Universidad Jorge Tadeo Lozano se concibe como una entidad con responsabilidad social e influjo en el medio educativo, empresarial y social; por lo cual define como uno de sus ejes de gestión prioritarios las relaciones con el entorno, en busca de consolidar una política universitaria que genere impacto en las regiones, y que permita ampliar la relación de la Universidad con las Instituciones, especialmente a través de los Programas de Proyección Social.

En concordancia con lo anterior, busca construir vínculos productivos con empresas nacionales e internacionales y establecer alianzas con otras instituciones para fortalecer los procesos de

formación, investigación y extensión; por lo cual promueve el desarrollo de investigaciones en temáticas relevantes para la sociedad, la consolidación de capacidades institucionales para estudiar y proponer soluciones a problemas relevantes que afectan la sociedad, y el fortalecimiento de vínculos con la sociedad y otras instituciones dedicadas a la educación, al desarrollo local y social.

La Especialización Gerencia del Talento Humano, a través de los proyectos de investigación que proponen los docentes de cátedra y de tiempo completo y la conformación de los semilleros de investigación para cada uno de ellos, los inscribe en los grupos de investigación de la Universidad según sea su énfasis, promoviendo así la investigación socialmente pertinente, orientada de forma consistente y eficaz a la solución de problemas de la sociedad y de las instituciones.

En particular, el aporte del Programa con los Programas de Proyección Social, se da bajo las siguientes modalidades:

- Sensibilizar a los estudiantes de la Especialización en Gerencia del Talento Humano sobre los problemas de gestión de recursos humanos, manejo administrativo del área y de creación de valor con la gente en las organizaciones, para que en su papel de profesionales asuman dicha responsabilidad con propuestas que respondan a las necesidades de las mismas.
- Promover el bienestar de las comunidades en los ámbitos nacionales e internacionales para que desarrollen los tres fundamentos contemporáneos del área de Gestión del Talento Humano.
- En cada una de las clases se tiene como objetivo realizar un trabajo que aplique los conocimientos de la Especialización en Gerencia del Talento Humano y de manera conjunta entre profesores y estudiantes se realice su análisis con relación a los tres momentos del recurso humano en una organización: La vinculación, su desempeño y su retiro.
- Asesorías Académicas y de práctica de Talento Humano, las cuales orienta el docente de tiempo completo y de cátedra para asesorar, orientar y guiar en el proceso de aprendizaje de los estudiantes de la Especialización en Gerencia del Talento Humano.

## 10. ESTRUCTURA ACADÉMICA – ADMINISTRATIVA DEL PROGRAMA

El Programa se encuentra adscrito a la Dirección de Posgrados en Ciencias Administrativas, de la Facultad de Ciencias Económicas – Administrativas. En esta Dirección existen 5 programas de Especialización, como se enuncia en el cuadro a continuación, que se ejecutan en distintas sedes.

Programas de Especialización	Sedes
Gerencia de Mercadeo	Bogotá, Santa Marta, Pasto, Valledupar
Gerencia Financiera	Bogotá, Cartagena, Santa Marta
Gerencia de Negocios Internacionales	Manizales
Logística Comercial Nacional e Internacional	Bogotá
Gerencia del Talento Humano	Bogotá
Gerencia en Gobierno y Gestión Pública	Bogotá

La estructura académica – administrativa del Programa de Especialización Gerencia del Talento Humano, está definida como sigue:

