

Business  
School



Proyecto Educativo de Programa -PEP-  
**Especialización en**  
**Gerencia del Talento Humano**

ESCUELA DE POSGRADOS  
CEIPA BUSINESS SCHOOL  
2021

## CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	5
2.1. LA TRAYECTORIA INSTITUCIONAL .....	5
2.2. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL COMO MARCO DEL PROGRAMA.....	6
2.2.1. Fundamento como IES: .....	6
2.2.2. Principio Rector de la Institución: .....	6
2.2.3. Principios y valores derivados del principio rector .....	6
2.2.4. Objetivo de calidad integral.....	7
2.2.5. Formación centrada en el ser humano.....	7
2.2.6. Aprender a emprender como el eje axial de la formación del administrador emprendedor-emprendedor administrador .....	8
2.3. MODELO PEDAGÓGICO DE CEIPA.....	8
2.3.1. Constructivismo como referente conceptual .....	8
2.3.2. Formación integral .....	9
2.3.3. Formación por competencias .....	9
2.3.4. Diseño curricular del proceso formativo .....	10
2.3.5. El egresado .....	11
2.3.6. Características del currículo.....	11
2.3.7. Competencias institucionales.....	11
2.3.8. Núcleos problémicos articulados en el proceso curricular e investigativo .....	12
2.4. DENOMINACIÓN.....	12
2.4.1. Dinámica y prospectiva de los conocimientos acumulados .....	12
2.4.2. Referentes nacionales e internacionales .....	13
2.3. JUSTIFICACIÓN.....	14
2.6.1 Estado de la oferta y demanda educativa en gerencia del Talento Humano.....	14
2.6.2. Remuneración y empleabilidad.....	15
2.6.3. La gerencia del Talento Humano en el medio empresarial colombiano	16
2.6.4. Propuesta de valor y factores críticos para el éxito de la especialización en gerencia del Talento Humano CEIPA .....	17
3. ASPECTOS CURRICULARES .....	19
3.1. COMPONENTES FORMATIVOS.....	19

3.2. COMPONENTES PEDAGÓGICOS .....	19
3.3. LOS PROPÓSITOS DE FORMACIÓN DEL PROGRAMA, LAS COMPETENCIAS Y LOS PERFILES.....	19
3.3.1 Objetivo del programa.....	20
3.3.2. Las competencias de desempeño profesional .....	20
3.3.3. Perfil de ingreso.....	20
3.3.4. Perfil de egreso.....	21
3.3.5. Perfil ocupacional .....	21
3.4. COMPONENTES DE INTERACCIÓN.....	21
4. ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES ACADÉMICAS Y PROCESO FORMATIVO.....	22
5. INVESTIGACIÓN Y COSULTORÍA, INNOVACIÓN Y/O CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL .....	23
6. PROFESORES.....	25
7. REFERENCIAS .....	25

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente Proyecto Educativo del Programa (PEP) de Especialización en Gerencia del Talento Humano modalidad presencial y modalidad virtual, define sus referentes filosóficos, pedagógicos y organizacionales, expuestos en sus lineamientos y políticas institucionales, los cuales se convierten en sus referentes fundamentales para el desarrollo y cumplimiento de sus propósitos. Además, este documento considera otros aspectos como la denominación y justificación, los aspectos curriculares, la organización de las actividades académicas, la relación con el sector externo y la investigación.

### Modalidad presencial

Nombre del programa	Especialización en Gerencia de Talento Humano
Título que otorga	Especialista en Gerencia de Talento Humano
Norma interna de creación del programa	Acuerdo 3 de 2007, expedido por el Consejo Directivo de la institución.
Modalidad del programa	Presencial
Duración del programa	11 meses académicos
Periodicidad de admisión	Semestral
Número de créditos académicos	22 créditos
Área de conocimiento SNIES	Economía, administración, contaduría y afines
Núcleo básico del conocimiento SNIES	Administración
Código SNIES	7550
Resolución de renovación de registro calificado	Resolución 15207 – 18 de diciembre de 2019

### Modalidad virtual

Nombre del programa	Especialización en Gerencia de Talento Humano
Título que otorga	Especialista en Gerencia de Talento Humano
Norma interna de creación del programa	Acuerdo 03 de 2007, expedido por el Consejo Directivo
Modalidad del programa	Virtual

Duración del programa	11 meses académicos
Periodicidad de admisión	Semestral
Número de créditos académicos	22 créditos
Área de conocimiento SNIES	Economía, administración, contaduría y afines
Núcleo básico del conocimiento SNIES	Administración
Código SNIES	54125
Resolución de renovación de registro calificado	Registro calificado: Resolución 14293 del 11 de diciembre de 2019

## 2. CONTEXTO INSTITUCIONAL

### 2.1. LA TRAYECTORIA INSTITUCIONAL

La Fundación Universitaria CEIPA lleva cerca de 50 años haciendo parte del Sistema de Educación Superior en Colombia, y cerca de 25 años ofreciendo programas de formación gerencial en el nivel posgradual. CEIPA ha aportado a la sociedad con sus programas de pregrado en Administración de Empresas cuyo primer registro calificado fue en 1996 y con la especialización de Gerencia en modalidad presencial con registro calificado 1998 y en modalidad virtual en 2008. Con base en el desarrollo conceptual del campo, CEIPA concibe la gerencia en relación con la toma de decisiones al interior de la organización y la gestión en relación con el manejo del proceso empresarial; es decir, la dirección estratégica y la eficiencia operacional, respectivamente.

En su trayectoria ha desarrollado la experiencia para formar desde el ámbito de la gerencia general y de las áreas funcionales de la empresa. Esta presencia, ampliamente reconocida tanto en el ambiente empresarial como en el académico, le ha permitido ser líder en la respuesta a las necesidades de la sociedad; pues, con programas orientados desde la visión gerencial, forma personas competentes para la toma de decisiones asertivas y el desarrollo de las organizaciones.

En su relación con el sector empresarial, ha contribuido con la investigación, la consultoría y la formación empresarial, acompañando organizaciones en el desarrollo de soluciones y capacidades gerenciales en respuesta a las necesidades de competitividad del país.

En coherencia con su principio rector, la institución le apuesta entre varios aspectos, a la gestión del conocimiento, el emprendimiento y el empresarismo, lo que le ha permitido ser reconocida como una Institución Universitaria que da respuestas a las empresas para elevar su competitividad. Desde sus programas académicos y desde sus actividades de proyección social, extensión e investigación, contribuye al desarrollo de perfiles emprendedores con nuevas

actitudes en su actuación profesional. Con sus programas presenciales y virtuales, ofrece una educación diferente, transformando vidas y construyendo país.

## **2.2. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL COMO MARCO DEL PROGRAMA**

### **2.2.1. Fundamento como IES:**

La Institución Universitaria CEIPA inscribe su proyecto educativo dentro del espíritu de la Ley General de Educación, Ley 115 de 8 de febrero de 1994, la cual -en su artículo primero- define que la educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes (Senado de la República de Colombia, 1994).

En la perspectiva de trascender el hecho educativo, manifestando su compromiso con el contexto histórico y social y los proyectos de vida de sus egresados, CEIPA busca constantemente la excelencia académica y administrativa vinculando teoría y realidad, incorporando los adelantos tecnológicos, relacionándose con el sector privado, oficial y académico nacional e internacional, promoviendo la interculturalidad, la innovación y el emprendimiento; estos aspectos están enmarcados en el principio rector, sus valores y su objetivo de calidad, orientadores de la Misión institucional y constitutivos de la cultura CEIPA.

### **2.2.2. Principio Rector de la Institución:**

*“Somos empresa líder que gestiona el conocimiento gerencial en entornos virtuales, presenciales y globales; comprometida con el desarrollo de las personas y las organizaciones, el fomento del espíritu empresarial y la formación integral. Caminamos con nuestros clientes generando i futuro” (CEIPA Business School, 2021)*

### **2.2.3. Principios y valores derivados del principio rector**

- **Aprender a ser** con el valor de Integridad que le permite a la persona formarse desde una perspectiva de totalidad, considerando que el ser humano está en permanente construcción. De este principio se desprende los demás valores bajo las siguientes concepciones:
- **Aprender a convivir** y el valor de Respeto, que lleva a considerar a los otros como sujetos de derecho y deberes, con tolerancia activa y comprensión para posibilitar la convivencia pacífica.
- **Aprender a aprender** con el valor de Flexibilidad, que hace de la persona un ser inteligente que busca la verdad mediante una educación permanente que le

permite desaprender, pensar, cambiar, decidir, crear, comunicarse, informarse e informar.

- **Aprender a hacer** con el valor de Responsabilidad que, como ser en el tiempo con potencialidades, está en permanente construcción, porque es en sí tarea que le exige conocimiento y comprensión de los deberes y la capacidad de asumir las consecuencias de sus decisiones y acciones.
- **Aprender a metacompetir** con el valor de fractalidad que le permite ser un profesional competente y un líder competitivo en un amplio espectro perceptivo.
- **Aprender a emprender** con el valor de Innovación que le permite ser creativo, tomando la iniciativa para resolver problemas, afrontando de forma estratégica los cambios y orientando a la empresa hacia nuevos productos, formas de organización y servicios.

En tanto el objeto de estudio y formación en la Institución Universitaria CEIPA tiene que ver directamente con la generación y administración de la riqueza, y que esta se relaciona con el tener y el bienestar, ésta se concibe como el conjunto de bienes materiales e inmateriales que contribuyen a que el ser humano lleve una vida de crecimiento físico, mental y espiritual de manera armónica consigo mismo, con los demás y con el planeta, conquistando sus plenas potencialidades y libertades para alcanzar la prosperidad individual y colectiva.

#### **2.2.4. Objetivo de calidad integral**

El objetivo de calidad integral comprende una serie de objetivos que permiten alcanzar la excelencia:

- Preservar la excelencia en sus procesos de enseñanza y de aprendizaje, investigación y proyección social.
- Conservar el reconocimiento de la comunidad académica nacional e internacional para sus investigaciones y distintos programas de formación.
- Atraer al personal académico y administrativo más calificado e idóneo, tanto de la región como del país y del exterior.
- Alcanzar la formación integral de sus estudiantes para que contribuyan positivamente en el desarrollo de la Universidad, de la región y del país.
- Administrar, de manera eficiente, todos sus recursos humanos, físicos y financieros.
- Desarrollar una interacción dinámica con los sectores empresariales, gubernamentales y académicos, de carácter nacional e internacional.

#### **2.2.5. Formación centrada en el ser humano**

Esta propuesta pedagógica centrada en el estudiante busca desarrollar en el educando la capacidad de aprender a aprender e inculcarle el gusto y el placer de aprender mediante diversidad de métodos pedagógicos, tiene un diseño sistémico y por núcleos problémicos. Sus elementos son:



El estudiante como sujeto activo y emprendedor; el docente como sujeto provocador, facilitador, animador, colaborador y diseñador de experiencias de aprendizaje; el método es de aprender a aprender; la metodología posibilitadora de experiencias de aprendizaje significativo y pertinente; objetivos de diseño, desarrollo, evaluación y dinamización del trabajo educativo; situación de aprendizaje placentero y estimulante; proceso educativo para desarrollar el potencial y el sentido de responsabilidad compartida; bienestar trascendente; el empresario como actor del proceso formativo y del aprendizaje. La relación de estos actores del proceso de aprendizaje tiene un hilo conductor que es la articulación del problema empresarial con el problema formativo, es decir, la concatenación entre aspiración productiva y objetivos formativos en el sentido del vínculo entre la producción de bienes y servicios con el desarrollo de capacidades profesionales.

### **2.2.6. Aprender a emprender como el eje axial de la formación del administrador emprendedor-emprendedor administrador**

La cultura global emergente es de la creatividad, iniciativa e innovación; esta cultura emprendedora de los tiempos presentes y futuros basada en las habilidades blandas, es decir, habilidades que permiten un relacionamiento armónico con las demás personas y desenvolverse proactivamente frente al desarrollo de la sociedad, lo cual exige una educación orientada al proyecto de vida personal que trasciende el sentido de la inteligencia comercial y exige la consideración de las inteligencias múltiples y las potencialidades para la autogestión.

## **2.3. MODELO PEDAGÓGICO DE CEIPA**

El modelo pedagógico de CEIPA considera que la enseñanza y el aprendizaje convergen en la relación pedagógica con propósitos formativos y están mediados por estrategias docentes y discentes, orientadas al aprendizaje significativo. La pedagogía es un campo de saber interdisciplinario complejo teórico y epistémico constitutivo del quehacer docente que se define como acción de conceptualizar, formar y enseñar intencionadamente, en múltiples relaciones y prácticas gnoseológicas, culturales y sociales, aportando fundamentos para la organización y aplicación de un modelo pedagógico orientador del proceso formativo. Es una propuesta de concepción y práctica formativa institucional que habilita espacios de reflexión, construcción y apropiación como proyecto de vida por parte de los actores del hecho educativo.

### **2.3.1. Constructivismo como referente conceptual**

El constructivismo con sus enfoques, epistemológica y psicológicamente, considera la relación del ser humano con el conocimiento (Díaz & Barriga, 2002) a partir de posturas sobre la capacidad cognoscitiva de los individuos, las mediaciones



pedagógicas para acceder al conocimiento, y el poder transformador del aprendizaje para intervenir el mundo natural, social y cultural.

Para CEIPA, el constructivismo es la base de su modelo pedagógico, bajo la concepción de que “el individuo no es un mero producto del ambiente ni un simple resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción entre esos dos factores” (Carretero, 1997); por esto, el conocimiento no es copia de la realidad, sino una construcción del ser humano y permite una orientación al aprendizaje significativo cuyos elementos esenciales son: el punto de partida es el nivel de desarrollo y conocimientos del alumno, el nuevo conocimiento se relaciona con el existente, se busca reorganizar y modificar los propios esquemas mentales, el interés y la motivación son esenciales para alcanzar el aprendizaje.

### **2.3.2. Formación integral**

Para CEIPA el concepto de formación se ubica en el contexto de la educación formal e intencionada y se define como “proceso de desarrollo, (..) un intercambio con el mundo (...) inconcebible sin educación” (Speck & Wehle, 1981), comprometido con todas las dimensiones de la personalidad, a lo largo de la vida en integralidad y autonomía; proceso diseñado para crear las condiciones, para acompañar, apoyar y motivar la disposición de aprendizaje y crecimiento de todos los miembros de su comunidad.

### **2.3.3. Formación por competencias**

Las competencias son “una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, que combinan aspectos tales como actitudes, valores, conocimientos y habilidades con las actividades a desempeñar” (Gonczi & Athanasau, 1996). Como enfoque formativo responde a las preguntas ¿para qué enseñar? ¿qué enseñar? ¿cómo enseñar? ¿con qué enseñar? En CEIPA la formación por competencias tiene como propósito gestionar el conocimiento gerencial y fomentar el espíritu empresarial, con todo lo que ello implica en el ámbito de los diferentes programas, para responder en su quehacer actual y a la perspectiva de consolidarse como “Empresa del Conocimiento”, “Universidad de la Empresa” y “Empresa Virtual del Conocimiento”.

En este marco en CEIPA se conciben competencias institucionales que dan la impronta de formación y competencias profesionales según cada programa para responder a los desafíos de la sociedad del conocimiento.

#### **2.3.4. Diseño curricular del proceso formativo**

En la búsqueda de darle sentido formativo al hecho educativo, respondiendo preguntas básicas, traduciendo la cultura local o global y articulando proyectos vitales al desarrollar dimensiones humanas de manera holística, se concibe el diseño curricular como proceso sistémico y sistemático. Es un proceso mediatizador del mundo de la vida y de la escuela (González, 2000, pág. 7); es además proceso sistemático por medio del cual se educa teniendo como base el contexto cultural y social junto con las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, desde el marco de los intereses y necesidades de los sujetos. Es un conjunto de criterios, planes, programas, metodologías, políticas y procesos, que se han estructurado para lograr la formación integral del ser humano; teniendo en cuenta los aspectos de identidad nacional, regional y local, algunos otros aspectos de carácter global, además del talento humano, lo académico y lo físico.

Sus fundamentos filosóficos le permiten configurar el pensamiento sobre el ser humano y el mundo en que éste habita, concibiéndolo entonces como unidad biopsicosocial situada en el mundo, inmersa en un espacio-tiempo cuyo pasado es experiencia, su presente es vivencia y su futura es proyecto.

Epistemológicamente concibe el hecho educativo como conjunción teórico-práctica, como acercamiento crítico de un sujeto activo a los hechos objetivos de las prácticas económico-sociales, a la verdad de las realizaciones humanas, a las construcciones ideológicas que no son consecuentes con el mejoramiento humano, su dignidad y valor.

La dimensión filosófica y antropológica del ser humano le permite a CEIPA concebir el desarrollo de las personas como "Proceso vital continuo que permite a los seres humanos darse cuenta de su potencial, ejercerlo y mejorarlo, satisfaciendo sus necesidades en forma integral" (CEIPA Business School, 2021); y su formación integral como "proceso orientado al desarrollo de las diferentes dimensiones humanas: ser, saber, hacer, estar, tener y trascender a través de la educación en sus diferentes niveles, ejecuciones y modalidades" (CEIPA Business School, 2021).

Sociológicamente, el ser humano es gregario, comunitario, histórico y cultural, no exclusivamente individual. Satisface sus necesidades integrales gracias al trabajo y a la economía.

Psicopedagógicamente, el conocimiento y el aprendizaje se realiza en el contexto de las ciencias administrativas, gerenciales y empresariales. La posibilidad de aprender, aprehender y construir conocimiento en lo administrativo radica en la concreción de métodos, metodologías y herramientas que vinculen al aula de clase, a la red o a los escenarios de tal proceso educativo, un uso intensivo y extensivo de opciones prácticas, de aplicación, de cercanía al mundo de lo real, laboral y social. El trabajo académico en relación con el ámbito personal, profesional y ocupacional, tanto en pregrado como en las especializaciones, busca formar un ser activo y creativo, ubicado en el entorno local, regional e internacional, con visión estratégica

de la organización y su entorno, consciente de su responsabilidad social como profesional, capaz de actuar en entornos presenciales y virtuales, capaz de ser líder y de trabajo en equipo, persona ética consigo mismo, con su familia y con los demás.

### 2.3.5. El egresado

El egresado CEIPA es un gestor íntegro del conocimiento, comprometido con el desarrollo de las organizaciones y de su gente, apto para desempeñarse en ambientes heterogéneos locales y globales.

### 2.3.6. Características del currículo

El currículo de CEIPA es: flexible en relación a diferentes opciones del itinerario formativo y a la organización académica en respuestas a las necesidades e intereses de los usuarios; innovador en cuanto los agentes renuevan y mejoran elementos de forma permanente; integrador al consolidar competencias, conciliar alcance y profundidad, vincular práctica-teoría-práctica; converger saberes de manera interdisciplinaria frente a la solución de problemas; y, por último, pertinente, al contextualizar significativamente la formación, enfocar las competencias necesarias y responder los retos presentes y futuros locales y globales.

### 2.3.7. Competencias institucionales

En CEIPA las competencias se conciben como sistemas complejos de aprendizaje. Estas son:

- **Perspectiva global:** Lectura de las dinámicas del mundo filtrando la información para encontrar lo relevante que permita el análisis de diferentes variables para la acertada toma de decisiones, que conduzcan a un desempeño competitivo en ambientes heterogéneos, locales y globales.
- **Resolución de problemas:** Abordaje des situaciones de manera creativa, con análisis crítico y pertinente, brindando alternativas de solución eficaces que permitan evaluar la toma de decisiones.
- **Liderazgo:** Influencia participativa en el equipo de trabajo que orienta para crear nuevos líderes.
- **Pensamiento crítico:** Análisis con criterio argumentado de una situación dada, facilitando la toma de decisiones y resolución de problemas.
- **Responsabilidad social y ética empresarial:** Actuación en las organizaciones y en las sociedades con criterios responsables (económico, ambiental y social a la luz de la ética y la ley).

### **2.3.8. Núcleos problémicos articulados en el proceso curricular e investigativo**

Los núcleos problémicos, son referentes significativos, son una forma de organización de los contenidos del currículo para la implementación del proceso formativo. En el currículo CEIPA el núcleo problémico se define como una unidad básica y dinámica de análisis, planeación, integración y construcción continua y mejorada de conocimientos administrativos, relacionados con la solución de problemas de la organización; es, además, la articulación de saberes para dar soluciones integradas a los problemas sociales y empresariales desde múltiples perspectivas. Permite tomar consciencia de la capacidad de poner la intención reflexiva en el mundo, no como contenidos para acopiar, sino como construcción dialéctica; por eso problematizar es convertir el objeto cognoscible en un mediatizador de sujetos cognoscentes (Freire, 1970). Es, pues, desafiar, vislumbrar conexiones, promover miradas holísticas del mundo, confrontar al ego con la alteridad, involucrar al ser con las realidades propias y ajenas, percibir críticamente; llamar la atención sobre el ser en el mundo y su relación con el mundo.

El aprendizaje basado en problemas no se centra en la solución específicamente, sino que busca ayudar a los estudiantes a identificar sus propias necesidades de aprendizaje mientras se esfuerzan por entender el problema, a recabar, sintetizar y aplicar información al problema y comenzar a trabajar de manera efectiva en aprender de sus compañeros, así como de sus tutores” (McMaster University, 2018). Supone la relación de tutores y educandos inter pares en autoaprendizaje, en relación directa con la realidad y con retroalimentación mutua mediante auto, hetero y coevaluación.

El núcleo problémico se estructura en los siguientes componentes: el problémico orientador de búsquedas metacognitivas realizadoras del ser; el relacional para conectar las dimensiones académicas y organizacionales, teóricas y prácticas; el de emprendimiento de carácter transversal para dinamizar la creatividad y concretar la innovación; el investigativo para asumir el conocimiento como un todo dinámico; el de ambientes de aprendizaje presencial y virtual para la mediación aplicada con base en TI.

## **2.4. DENOMINACIÓN**

### **2.4.1. Dinámica y prospectiva de los conocimientos acumulados**

La denominación del programa corresponde al área de administración, en particular del campo de la gerencia, en la cual el especialista se enfrenta a los retos de tomar decisiones para la realización de la estrategia de talento humano de la empresa, con la capacidad de orientar los esfuerzos de atracción, selección, desarrollo de las personas, su engagement hacia el logro de los objetivos estratégicos de la empresa,

en una acción consciente para mantener el equilibrio entre las variables económicas, sociales y ambientales en las que se mueve la organización.

Según Calderón, Álvarez y Naranjo (2006), la práctica de la gestión humana está en un proceso de transición de una concepción tradicional de función administrativa a una función estratégica, y corresponde a un ejercicio racional, un planeador sistemático y un coordinador y supervisor eficiente de las actividades organizacionales. En este sentido, la denominación de gerencia se entiende a partir de la capacidad de entender el proceso de talento humano de manera completa para planear y coordinar las actividades que permitan llevar a la empresa al logro de los objetivos estratégicos, a partir de la toma de decisiones cualificada en la gerencia del talento de las personas que le sirven a la organización.

La definición del principio que rige a la gerencia del talento humano es la que señala que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno. Desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento se basa en la legitimación de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta manera, el papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado (lo cual se asocia a la dirección, la toma de decisiones, la gestión, etc.), es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio (Tejada, 2003).

#### **2.4.2. REFERENTES NACIONALES E INTERNACIONALES**

Diferentes investigadores concluyen que la investigación en los campos del management y de la economía no giran en torno a una sola escuela o teoría del conocimiento, al contrario, se alimentan de diversos marcos referenciales y conceptos que permiten el desarrollo de investigaciones a través de metodologías empíricas y rigurosos análisis estadísticos, a la vez que se usan metodologías como estudios de caso, investigación acción, etnografía y otros métodos interpretativos (Cameron & Molina-Azorín, 2014); (De Loo & Lowe, 2011); (Malina, Nørreklit, & Selto, 2011)

Asociado a la administración, los temas emergentes de mayor interés son la teoría administrativa, la teoría de la organización y la gestión del conocimiento. En un segundo nivel se pueden encontrar los estudios relacionados con la gobernanza, gestión de la cadena de valor, gestión estratégica, cambio organizacional y conocimiento, análisis de comportamiento, ventaja competitiva, gestión crítica, epistemología, gobierno corporativo, gestión humana, organización, responsabilidad social corporativa, capacidades dinámicas, innovación, teoría institucional, creación de conocimiento, modelación, cultura organizacional, aprendizaje organizacional, gestión del desempeño, gestión de proyectos, gestión

pública, gestión de las relaciones, gestión de los recursos, gestión del riesgo, estrategia, cadena de suministros y aprendizaje tácito, el estudio de casos, comportamiento organizacional, estrategia competitiva, filosofía de la ciencia, y estrategia.

La literatura existente en el campo de la gestión del talento humano específicamente es extensa y heterogénea. Diversos análisis han concluido que la disciplina se ha consolidado, con una estructura que ha venido conformándose desde el siglo XX, lo que ha conllevado a la realización de estudios en aspectos relacionados con la organización racional de los “recursos humanos”, el compromiso organizacional, la dirección de recursos humanos o la adaptación del personal a las organizaciones (Campuzano Rodríguez, Isabel, & Echeverría Vásquez, 2016).

Se destaca en la literatura científica contemporánea la preocupación por la aplicación efectiva de procesos y prácticas en la Gerencia del Talento Humano. Por ese motivo, han surgido teorías con el propósito de dar respuesta a los problemas organizacionales, que con diferentes enfoques tratan de entender y describir los fenómenos que las afectan y cómo predecir futuros eventos (Cárdenas, 2016). Entre la literatura se encuentran textos enfocados con perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos (Bermúdez, 2014), la medición del desempeño y los sistemas de compensación basados en resultados, son aspectos críticos donde la gestión humana (Valencia & Cortés, 2015 y el compromiso de los trabajadores y la optimización del talento humano al interior de las organizaciones (Cuesta, 2016).). La información vinculada con recursos humanos que mayor presencia ha tenido en el ámbito académico y empresarial del país se relacionan con las características surgidas por la globalización y la posibilidad de articular el recurso humano con la estrategia organizacional; “permitiendo el surgimiento de líneas de estudio en la dirección de recursos humanos y la gestión estratégica del recurso humano, entre otros” (Valencia & Cortés, 2015, pág. 56). Finalmente, cabe destacar la importancia que en los últimos años se ha dado a la administración y gerencia del Talento Humano en las Pymes. Para Iberoamérica, este tema fue recurrente especialmente en países como Colombia, Perú, Argentina, Ecuador y Venezuela (Campuzano Rodríguez, Isabel, & Echeverría Vásquez, 2016).

## **2.3. JUSTIFICACIÓN**

### **2.6.1 Estado de la oferta y demanda educativa en gerencia del Talento Humano**

En cuanto a los programas presenciales en talento humano, en el SNIES se encuentran 66 y 4 programas virtuales, ofrecidos bajo el área de conocimiento de administración, economía, contaduría y afines. En cuanto a la oferta presencial estos programas hacen parte del portafolio de 48 diferentes universidades, ofrecidos en 23 departamentos y 26 municipios. En la ciudad de Medellín y Sabaneta se ofrecen 10 programas por 9 diferentes IES, lo cual refleja que son



pocos los departamentos que no tienen cobertura, pero los municipios reales de cobertura se concentran en las ciudades capitales como Bogotá, Antioquia, Bolívar, Valle del Cauca, Atlántico y Magdalena. Los programas bajo la modalidad virtual son ofrecidos por Instituciones de Educación superior ubicadas en Bogotá, Medellín y Sabaneta.

La tasa de matrículas de los programas de las especializaciones en el área de conocimiento representa el 44% del total de la matrícula de educación superior en Colombia para el 2016 y 2017, viniendo de 37% en 2014 y 41% en 2015. Y las especializaciones del NBC de Administración se mantiene estable en los tres años de referencia, evidenciando que estos programas se mantienen como una oferta que interesa a los estudiantes de posgrados tanto en Antioquia como en el país. De acuerdo con esta misma información, los graduados de los programas relacionados con talento humano han presentado un crecimiento constante a partir del 2014, pasando de 150 a 237, lo que representa un crecimiento del 58% de graduados en estos 3 años; mientras que frente al año 2010, el crecimiento ha sido del 71%.

## **2.6.2. Remuneración y empleabilidad**

La tasa de remuneración de los egresados de las 1188 especializaciones a nivel nacional, según cifras del Observatorio Laboral para la Educación (OLE) es en promedio de \$3.088.431, (excluyendo las especializaciones médico-quirúrgicas que tienen un promedio salarial superior a 8 millones para los egresados del 2014 y medidos de 2015). Entre los años 2011 y 2015, el salario de recién egresado de estas especializaciones aumentó un 17%. En cuanto al crecimiento interanual, entre 2011 y 2012 el crecimiento fue de 6.22%, entre 2012 y 2013 fue de 6.52%. Y desde ese momento se ha presentado una caída en el promedio, pasando al 4.73% entre el 2014 y 2015 y, finalmente, al 1.05% cuando se comparan los dos últimos años de referencia.

En promedio del salario de enganche de los graduados de las especializaciones relacionadas con el talento humano para el año 2015, según el OLE, es de \$2.810.509, por debajo del promedio nacional de las especializaciones no médico-quirúrgicas. Frente al 2011 se presenta un crecimiento de 8%, con un punto máximo alcanzado en 2014, y con crecimiento de un ,9% en el último año de medición que trae el OLE.

En cuanto a la empleabilidad de estas especializaciones, medida por la tasa de cotizantes de los egresados para la totalidad de las especializaciones, nuevamente con la excepción de las médico-quirúrgicas y tomando información del OLE, presenta un promedio del 93% para el año 2015 para los recién graduados. Al revisar las especializaciones del área de talento humano, presenta un promedio de empleabilidad de recién egreso de 94,8% en la medición de 2015, un poco por



encima del promedio nacional, con un crecimiento del 3% frente a la medición realizada durante 2011 para los recién graduados en 2010.

Al comparar los datos con la empleabilidad y salario de recién egreso para los graduados de la especialización en Gerencia de Talento Humano de CEIPA, la remuneración promedio fue de \$3.166.444 con una tasa de absorción laboral del 96,3% para los graduados de 2015 y revisados en 2016, según los datos del OLE. Este promedio está por encima del promedio nacional en el 12%, mientras que el nivel de empleabilidad es superior en 1,5% al nacional.

### **2.6.3. La gerencia del Talento Humano en el medio empresarial colombiano**

Las empresas en la actualidad se ven cada vez más compelidas a convertirse en jugadoras de las cadenas globales de valor, adoptando los modelos que estas proponen. En este sentido, la homogenización multilateral de las normativas y estándares de calidad no sólo se dan en la producción y del Intercambio y consumo de bienes y servicios, sino en todos los aspectos de la gerencia del talento humano, haciendo parte de redes de valor, desarrollando capacidades dinámicas para responder a los retos venideros y la búsqueda, atracción, engagement, compensación y fortalecimiento de la aporte de trabajadores con competencias cada vez más globalizadas, en un mundo que está transformando las relaciones del trabajo.

La relevancia del talento humano no como un área operativa, sino como una aliada estratégica, permite alinear el recurso humano con la estrategia de la empresa, en particular “por tratarse de un rol que contribuye a generar eficiencias y productividad en los colaboradores y así mismo contribuye mejorar la rentabilidad de los negocios, es recurrente la solicitud de posiciones de la especialidad Compensación y Beneficio” (Hays, 2018).

El talento humano se convierte en un área de interés para las empresas catalogadas como medianas o grandes, que de acuerdo con la Ley 905 de 2004 tienen entre 51 y 200 trabajadores y superior a 200 respectivamente. Según el estudio realizado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el Colombia menos del 2% de las empresas constituidas son medianas o grandes. De acuerdo con lo anterior, las pymes han terminado por asumir el rol de dinamizadoras de los procesos de internacionalización de las naciones, un nuevo reto que ha reconocido el BID y que toma especial relevancia en los escenarios del posconflicto y la desindustrialización del presente siglo en Colombia, enmarcado en las propuestas de una economía basada en la industria de la creatividad y la tecnología. La creciente presencia de empresas multinacionales compitiendo por el mercado local y absorbiendo las empresas exitosas del país ha llevado a las pymes a asumir los nuevos retos para transformarse de tal manera que les permitan alcanzar competitividad no solo a nivel local sino global.

#### 2.6.4. Propuesta de valor y factores críticos para el éxito de la especialización en gerencia del Talento Humano CEIPA

El egresado de la Especialización en Gerencia de Talento Humano de CEIPA, será un especialista capaz de solucionar problemas gerenciales que impactan la empresa a partir de la manera como se integra y compromete el talento humano, aplicado para incrementar los niveles de competitividad de las organizaciones, actuando de forma innovadora y creativa, con desarrollo de sus competencias soft para gestionar equipos, con sensibilidad social y con criterios éticos y de responsabilidad ambiental, en coherencia con el Principio Rector de la Institución que propende por el CEIPA como “una empresa líder que gestiona el conocimiento gerencial en entornos presenciales, virtuales y globales; comprometida con el desarrollo de las personas y las organizaciones, el fomento del espíritu empresarial y la formación integral. Caminamos con nuestros clientes generando I-Futuro”.

Para lograrlo tendrá los siguientes elementos particulares y diferenciadores:

- **Ubicación en un contexto empresarial real:** fortalecido desde el bloque de gerencial, en el que se abordan casos para entender los problemas del gerente de empresa, luego el abordaje de los aspectos centrales de la gerencia en el que pueden solucionar problemas generales o específicos de su empresa actual, y el énfasis KIAP en el que integran y aplican el conocimiento a una empresa, mejorando un proceso, innovando en un proceso o revisando una buena práctica para ser implementada en su organización actual.
- **Metodologías activas:** un modelo de educación diferente que expondrá a los líderes de las áreas de gerencia a múltiples experiencias de aprendizaje que permiten llevar los contenidos teóricos a la práctica de los negocios. En la base de la propuesta del CEIPA, más que temas, se presentan problemas, los cuales se abordan, se intervienen y se reestructuran desde la perspectiva constructivista de aprender haciendo. Esto además se hace posible gracias a la propuesta pedagógica del CEIPA de organización curricular por núcleos problémicos:
  - Discusión y análisis de casos, situaciones problémicas, problemas de procesos de gerenciales estratégicos.
  - Solución de retos y proyectos aplicados a la gerencia, con colaboración presencial y remota entre los estudiantes, la empresa y profesores expertos que asesoran el proceso.
- **Desarrollo de habilidades Gerenciales:** el programa tendrá un componente para el desarrollo de las llamadas habilidades blandas (soft skills), a través de su evaluación, retroalimentación y generación de un plan de trabajo desde el momento de ingreso a la especialización, el desarrollo de un núcleo especialmente enfocado a potenciarlas, incluyendo una actividad de Outdoor Training para el fortalecimiento de estas soft skills que el CEIPA viene trabajando desde hace una decena de años, tanto en sus programas de posgrado gerenciales como en su unidad estratégica I Solutions. En concreto, estos talleres

desarrollarán competencias en áreas como comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, trabajo bajo presión, innovación y gestión del cambio.

- **Aproximación moderna a la gerencia de las empresas:** consecuentes con las necesidades de adaptación a entornos inciertos y en los que prima la innovación y el cambio, CEIPA tiene en el centro de su propuesta los siguientes elementos:
  - **Pensamiento estratégico:** a partir de la solución creativa de problemas gerenciales de las empresas. Dirigiendo estos procesos desde la orientación estratégica organizacional y en el cumplimiento de los objetivos definidos por la alta dirección.
  - **Innovación y emprendimiento:** la especialización es el espacio para experimentar con la creación de negocios innovadores que transformen la capacidad de las empresas de gestionar de manera competitiva la estrategia organizacional, con visión global, y con la generación de intraemprendimientos para aquellos estudiantes que tienen cargos de decisión y que generarán nuevas líneas de negocios o spin out en las empresas con las que trabajan.
  - **Liderazgo:** las posibilidades de adaptación de las organizaciones en entornos de rápido cambio dependen de la capacidad de los líderes de articular las posibilidades, percepciones e intenciones de los equipos de trabajo.
- **Proceso de desarrollo de potencial:** se realiza con todos sus estudiantes, e inicia con la aplicación de un instrumento de medición de competencias gerenciales, se realiza la devolución para generar un plan de trabajo individual y se realiza un acompañamiento durante los 11 meses de duración del programa para propiciar el desarrollo de las competencias gerenciales, aportando a la construcción del proyecto de vida del estudiante.
- **Énfasis a través de un proyecto aplicado:** la especialización ofrece 6 créditos de énfasis con la posibilidad de elección a partir de una gama de posibilidades e intereses del estudiante, que bajo la didáctica del POL (Project Oriented Learning) le permitirá al estudiante partir de una problemática empresarial para presentar alternativas de solución, utilizando la metodología KIAP (Knowledge Integrate and Applied to Project) desarrollada esencialmente para las especializaciones de CEIPA.
- **Aprendizaje 24 horas:** un elemento considerado como un aporte académico y un valor agregado es el relacionado con el escenario de formación presencial que tiene el CEIPA y que permite la interacción de la comunidad académica entre sí y con los materiales de aprendizaje diseñados por los docentes de la misma institución. Este espacio, incorporado en el campus virtual institucional, posibilita un mayor apoyo metodológico al estudiante al tener dispuestos materiales y recursos las 24 horas del día con sus contenidos y con una serie de recursos colaborativos que facilitan un proceso participativo de aprendizaje, simuladores online, aprendizaje adaptativo, entre otros. Para el CEIPA, el campus virtual y

sus elementos, no solamente pedagógicos, sino también operativos, se convierten en un valor agregado al apoyar el trabajo independiente del estudiante, garantizando el trabajo por créditos académicos ya que permite la disponibilidad de un recurso valioso para continuar su proceso de aprendizaje, además de la contribución aportada por los docentes en su acompañamiento presencial.

### **3. ASPECTOS CURRICULARES**

#### **3.1. COMPONENTES FORMATIVOS**

El diseño del programa obedece al Modelo Pedagógico de CEIPA, el cual está definido desde un enfoque constructivista y es el reflejo coherente y orgánico del Principio Rector de la Institución, los principios y valores, así como la interacción de pares (estudiante-estudiante y estudiante-profesor), la experiencia vivida (la praxis) y el acercamiento al conocimiento científico (a través del método científico) que conforman la triada que sustenta la formación integral de estrategias organizacionales, a partir del aprendizaje experiencial se manifiesta en dos espacios complementarios, aunque claramente diferenciados: el aprender haciendo y el aprendizaje por exploración.

#### **3.2. COMPONENTES PEDAGÓGICOS**

La formación por núcleos problémicos responde a la necesidad de formar líderes capaces de comprender y actuar en entornos complejos y dinámicos, es por esto por lo que en la especialización se trabajarán metodologías no tradicionales para el desarrollo de competencias para la resolución de problemas gerenciales con el método de la administración, fundamentado en las ciencias sociales y humanas. Dentro de las estrategias pedagógicas y metodológicas requeridas se utilizarán los simuladores, el aprendizaje experiencial, el estudio de casos, el desarrollo de proyectos, entre otros; estas herramientas responden a los principios de aprendizaje en grupo y en red, aprendizaje colaborativo y por descubrimiento, al igual que a la articulación dialéctica entre teoría y práctica.

#### **3.3. LOS PROPÓSITOS DE FORMACIÓN DEL PROGRAMA, LAS COMPETENCIAS Y LOS PERFILES**

El programa de Especialización en Gerencia del Talento Humano, en coherencia con los Principios, Filosofía y Modelo Pedagógico, desarrollará las 5 competencias institucionales: Pensamiento crítico, resolución de problemas, liderazgo, perspectiva global y responsabilidad social y ética.

### **3.3.1 Objetivo del programa**

Formar gerentes de talento humano capaces de solucionar problemas gerenciales en las empresas para incrementar los niveles de competitividad de las organizaciones, actuando de forma innovadora y creativa, con desarrollo de sus competencias soft para gestionar equipos, con sensibilidad social y con criterios éticos y de responsabilidad ambiental, para así alcanzar mayores niveles de productividad y competitividad, con creatividad, ética y responsabilidad con la sostenibilidad de la organización.

### **3.3.2. Las competencias de desempeño profesional**

Al finalizar la Especialización, el graduado estará en la capacidad de:

- Alinear las prácticas de gestión del talento humano con la estrategia de la empresa.
- Atraer y potenciar el capital humano que requiere el desarrollo estratégico de la empresa.
- Liderar procesos de transformación interna que permitan construir y fortalecer la cultura organizacional necesaria, acorde con la estrategia y los objetivos organizacionales.
- Generar propuestas creativas para la incorporación de prácticas innovadoras de talento humano que agreguen valor a la organización.
- Capacidad para trabajar en contextos internacionales en la búsqueda, atracción, engagement y desarrollo de personas.

### **3.3.3. Perfil de ingreso**

Podrán aspirar a cursar el programa quienes cumplan con los siguientes requerimientos:

- Profesionales de diferentes disciplinas, con experiencia en el campo de la gestión de talento humano y con diversos niveles de responsabilidad.
- Profesionales que deseen ampliar sus horizontes en el mundo de la gerencia del talento humano de las organizaciones.
- Capacidad de análisis.
- Capacidad para proponer alternativas de solución a situaciones problemáticas.
- Capacidad de dirección y toma de decisiones.

### 3.3.4. Perfil de egreso

El egresado del programa estará en capacidad de desempeñarse en empresas de todos los sectores y tamaños, o en la creación de su propia empresa en áreas como:

- Niveles de alta dirección y gerencia de talento humano.
- Niveles de gerencia, dirección, coordinación o jefatura de compensación y beneficios.
- Niveles de gerencia, dirección, coordinación o jefatura de selección y desarrollo de personas.
- Niveles de gerencia, dirección, coordinación o jefatura de formación y capacitación en organizaciones de diferentes sectores y tamaños.
- Niveles de gerencia, dirección, coordinación o jefatura de desarrollo de personas y engagement.

### 3.3.5. Perfil ocupacional

El especialista en Gerencia de Talento Humano podrá desempeñarse como:

- Vicepresidentes o Gerentes de Talento Humano.
- Directores, jefes, líderes o coordinadores de talento humano, compensación, beneficios, atracción y selección, desarrollo de personas, y formación y capacitación.
- Asesores o consultores en los diferentes campos del talento humano.
- Emprendedores que crean su propia empresa para tercerizar procesos de talento humano.

## 3.4. COMPONENTES DE INTERACCIÓN

La Especialización en Gerencia del Talento Humano tiene su campo de intervención en la formación en gerencia del talento humano en organizaciones con creación de valor en empresas productoras de bienes y servicios que generen ventaja competitiva. El programa de Gerencia del Talento Humano CEIPA, adopta la concepción epistemológica que estructura el discurso administrativo en tres ejes temáticos (Salinas, 2010)

- Preocupación por los elementos internos de la organización.
- La preocupación por el entorno de la organización.
- Preocupación por la proyección y el desarrollo integral de la organización.

En su diseño, el programa tiene como objetivo formar gerentes de talento humano capaces de solucionar problemas gerenciales en las empresas para incrementar los niveles de competitividad de las organizaciones, actuando de forma innovadora y creativa, con desarrollo de sus competencias soft para gestionar equipos, con



sensibilidad social y con criterios éticos y de responsabilidad ambiental, para así alcanzar mayores niveles de productividad y competitividad, con creatividad, ética y responsabilidad con la sostenibilidad de la organización.

Para lograr esto, el modelo pedagógico permite incorporar en el proceso de formación las problemáticas y dinámicas particulares del ejercicio profesional de sus estudiantes, lo cual refleja la viva realidad de las empresas locales, regionales, nacionales y globales. Esto es complementado con la visión interdisciplinar que genera la formación en el bloque gerencial, el desarrollo de núcleos problemáticos, la interacción con otras especializaciones en el proceso formativo y la visión global/mundial que ofrece el contar con docentes internacionales que hacen parte del currículo del programa.

Componentes:

- Trabajo en equipo
- Interacción con Tutores Ceipa y Expertos Empresariales
- Interacción con compañeros de otras especializaciones en actividades académicas como Outdoor Training, Business Simulator, Pasantías Internacionales
- Interacción con Practitioners Internacionales EIG en los énfasis

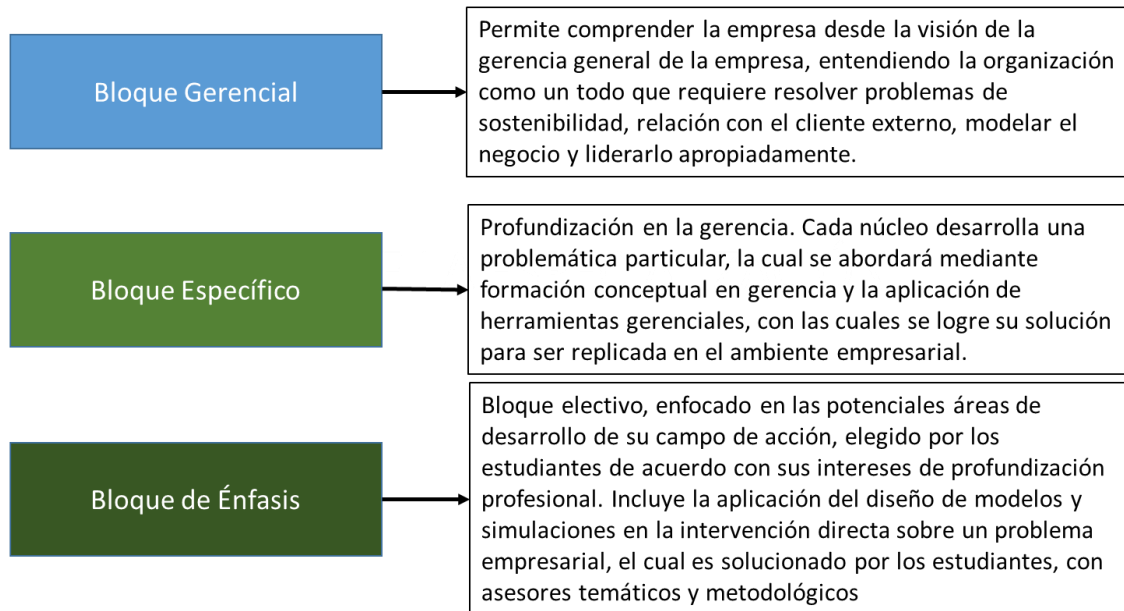
#### **4. ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES ACADÉMICAS Y PROCESO FORMATIVO**

Estructura y organización del plan de estudios de la especialización en Gerencia del Talento Humano está organizada en tres bloques problemáticos que suman un total de 9 núcleos problemáticos, 22 créditos académicos, 352 horas de trabajo sobre plataforma con acompañamiento docente y 1056 horas de trabajo académico total por parte de los estudiantes.

Los núcleos durarán 4 semanas para aquellos que tienen dos créditos. Cada semana tendrá seis (6) horas de clase presencial o sincrónico con los docentes (Tutor Ceipa y Experto Empresarial) y 18 horas de trabajo independiente, realizado con apoyo del campus virtual, en el cual los estudiantes acceden a las actividades preparatorias, el material del núcleo, la biblioteca digital y para la investigación y presentación de los test semanales, así como el trabajo en equipo para el proyecto aplicado KIAP.

La propuesta curricular de esta especialización se estructura en los bloques conceptuales Gerencial, Específico y de Énfasis como se muestra en la siguiente figura:





Los núcleos problémicos que comprenden cada uno de los bloques, se presentan a continuación, en el cual se refleja un número total de 22 créditos del programa

<b>Plan de Estudios - Núcleos problémicos por bloque conceptual</b>		
Bloque conceptual	Núcleos problémicos	Créditos
Bloque Gerencial	• Gerencia de valor sostenible.	2
	• Generación y entrega de valor.	2
	• Modelos de negocio sustentables.	2
	• Liderazgo consciente.	2
Bloque Específico	• Gerencia Consciente de personas	2
	• Atracción del Talento	2
	• Desarrollo y engagement	2
	• Gestión del Talento	2
Bloque de Énfasis	• Énfasis.	6

## 5. INVESTIGACIÓN Y COSULTORÍA, INNOVACIÓN Y/O CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL

La dinámica investigativa en el proceso curricular, además de la investigación como soporte de su creación y del proceso de revisión y renovación permanente el diseño del programa se estructura en el desarrollo del programa a partir del diseño

interdisciplinario basado en problemas empresariales que el estudiante asume; de esta manera el estudiante tendrá la posibilidad de enfrentarse a 9 núcleos problemáticos durante la especialización.

Desde el punto de vista de la metodología de la investigación, el estudiante en todos los núcleos aprende a identificar problemas, plantearlos, proponer alternativas de solución, realizar revisión bibliográfica y escribir los documentos en los cuales recoge la alternativa seleccionada. Este entrenamiento en investigación se refuerza con la apropiación del método de la ingeniería. El estudiante, en cada uno de los núcleos, repite el proceso para resolver los problemas reales que se plantean como parte del diseño curricular.

Ya que el Modelo Pedagógico de CEIPA es de carácter interdisciplinario, los problemas de tipo empresarial que se enfrentan en el proceso de formación, y como preparación para el ejercicio profesional, no se resuelven con la aplicación de una única disciplina, sino que el estudiante deberá hacer uso de los conocimientos de diversas áreas para llegar a una solución adecuada; para ello requiere del trabajo metódico que le aporta la metodología de la investigación, puntualmente con el enfoque de la ingeniería.

Al momento de comenzar el bloque de énfasis, el estudiante profundiza en la utilización de la metodología de la investigación aplicando la didáctica del aprendizaje orientado a proyectos. De esta manera, la formación investigativa tiene un enfoque aplicativo que permite al estudiante seguir el paso a paso metodológico que lo llevará a ampliar, apropiar y validar el conocimiento resolviendo problemas empresariales con el método ingenieril.

La investigación curricular mediante el análisis de la relación entre las variables señaladas anteriormente, y que lleva a considerar los impactos reales alcanzados por la formación ofrecida, permite establecer la pertinencia del programa para la formación de especialistas capaces de transformar la sociedad y las organizaciones en el ejercicio laboral. Así mismo, la revisión constante del perfil del egresado CEIPA a través de los estudios sobre el proceso profesional y el análisis pedagógico, permiten establecer la familia de problemas que se resuelven en el ejercicio laboral de los especialistas. En el caso de este posgrado, el perfil profesional y laboral exige que la formación permita dominar técnicas y desarrollar capacidades necesarias para comprender el estado actual del proceso a dirigir, los potenciales puntos de quiebre o cuellos de botella, los conceptos, métodos e instrumentos de la práctica de gestión requeridos, con el propósito de tomar decisiones de diversa índole que permitan gestionar la organización para hacerla más competitiva y sostenible.

El estudio del programa de especialización permite desarrollar las competencias de consultoría en los estudiantes, toda vez que los núcleos al estar orientados hacia la solución de problemas, permite que en el estudiante el dominio de una metodología de consultoría propia (Metodología KIAP), la cual se utiliza como método de diagnóstico y solución en cada uno de los problemas, mediante la cual

se profundiza en el entendimiento de los problemas organizacionales, sus causas raíces y el desarrollo de soluciones, este último complementado con el aprendizaje y puesta en práctica de múltiples herramientas y metodologías de solución estudiadas.

## 6. PROFESORES

En virtud del modelo pedagógico los profesores del programa se caracterizan de la siguiente manera

- **Tutor CEIPA (Temático, problémico y metodológico):** Es el encargado de acompañar al estudiante en la orientación pedagógica y didáctica alrededor de las problemáticas y el desarrollo de los contenidos teóricos.
- **Experto empresarias:** El actor de empresa que contextualiza y contrasta los elementos teóricos con lo práctico, a partir de su experticia en el campo profesional actual.
- **Practiconer internacional:** Es el experto en el área de énfasis electivo, que acompaña al estudiante en su formación temática, interdisciplinar, multicultural y orienta en el desarrollo de las soluciones a problemáticas aplicadas a las empresas en el proyecto KIAP
- **Equipo de valoración de potencial:** Son los docentes expertos en formación humana y gerencial encargados de orientar al estudiante en su camino de desarrollo de potencial como líder y gerente.

Todos los docentes CEIPA son profesionales con altos niveles de formación académica y con amplia experiencia en las temáticas en que se desenvuelven.

## 7. REFERENCIAS

- Cameron, R., & Molina-Azorín, J. (2014). The acceptance of mixed methods in business and management. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 14-29.
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones. Un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 225-254.
- Carretero, M. (1997). *Constructivismo y Educación*. México D.F.: Editorial el Progreso, S.A de C.V. Obtenido de <https://bit.ly/3EEIARm>
- CEIPA Business School. (02 de 2021). *ACUERDO No. 008 de 2020*. Obtenido de <https://ceipa.edu.co/>: <https://bit.ly/3GMgmFU>
- CEIPA Business School. (2021). *Filosofía Institucional*. Obtenido de <https://ceipa.edu.co/>: <https://ceipa.edu.co/institucional/filosofia-institucional>

- Clegg, S., Scheweitz, J., Whittle, A., & Pitelis, C. (2016). *Strategy: Theory and Practice*. New York: Sage Edge Publications Inc.
- De Loo, I., & Lowe, A. (2011). Mixed methods research: don't – "just do it". *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(1), 22-38.
- Díaz, F., & Barriga, A. (2002). *Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo: una interpretación constructivista*. Universidad Nacional Abierta Dirección de Investigaciones y Postgrado. México: Mc Graw Hill.
- Freire, P. (1970). *La educación de los adultos como acción cultural. Introducción a su comprensión*. Boston: Harvard Press University.
- Gonczy, A., & Athanasau, J. (1996). *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia*. México: Limusa.
- González, F. (2000). *Investigación cualitativa en Psicología. Rumbos y desafíos*. México: Thomson.
- HAYS Colombia . (2018). *Guía del mercado laboral 2018: Análisis de tendencias del Mercado Laboral*. Bogotá: HAYS Colombia. Obtenido de <https://bit.ly/3wdsn2n>
- HAYS Colombia. (2018). *Recruiting experts worldwide*. Bogotá: Hays. Obtenido de <https://bit.ly/3GJn7IC>
- López, P., & Mariño Arévalo, A. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, XVIII(2), 75-93. Obtenido de <https://bit.ly/3q1eP9m>
- Malina, M., Nørreklit, H., & Selto, F. (2011). Lessons learned: advantages and disadvantages of mixed method research. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(1), 59-71.
- Martínez-Crespo, J., López-Arellano, H., & Gomez-Rodriguez, E. (2020). Revisión del estado del arte en gerencia y management. En J.-A. Cano, & R. Gómez. Sabaneta Antioquia: Fondo Editorial CEIPA. Obtenido de <https://bit.ly/3mDRokd>
- McMaster University. (2018). *Problem based learning*. Obtenido de <https://mdprogram.mcmaster.ca/>: <https://bit.ly/3BDxB8E>
- Montaño Hirose, L. (2020). Encrucijadas y desafíos de los estudios organizacionales. Una reflexión desde las perspectivas institucionales. *Innovar*, 30(78), 19-34. doi:<https://orcid.org/0000-0003-0076-1777>
- OLE Colombia. (2017). *Informes, Artículos y Boletines*. Bogotá: Ministerio de Educación de Colombia. Obtenido de <https://bit.ly/3BlegTU>
- Reed, M. (2006). Organizational theorizing: A historically contested terrain. En S. e. Clegg, *The SAGE Handbook of Organization Studies* (págs. 19-54). New Yorg: Sage Edge Publications.
- Salinas, O. (2010). *Marco de referencia de los exámenes de estado de calidad de la educación superior en Administración (ECAES) (SABER PRO)*. Bogotá: ICFES - ASCOLFA. Bogotá: ICFES-ASCOLFA. Obtenido de <https://bit.ly/3GM6igo>
- Senado de la República de Colombia. (1994). *Ley 115 de Febrero 8 de 1994*. Bogotá: Diario Oficial. Obtenido de <https://bit.ly/3mDJSWE>

- Speck, J., & Wehle, G. (1981). *Conceptos fundamentales de pedagogía*. Barcelona: Herder.
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, pp. 115-133