



**UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER**

**Escuela de Posgrado**

**Tesis**

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CALIDAD  
EDUCATIVA EN LA ESCUELA DE CADETES DE POLICÍA  
“GENERAL FRANCISCO DE PAULA SANTANDER”-  
ECSAN DE COLOMBIA, AÑO 2017**

**Para optar el grado académico de:**

Doctor en Educación

**Presentado por:**

Mgr. Liliana Patricia Arias Jiménez

**Lima - Perú**

**2018**

## **Tesis**

# **LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA ESCUELA DE CADETES DE POLICÍA “GENERAL FRANCISCO DE PAULA SANTANDER”- ECSAN DE COLOMBIA, AÑO 2017**

**Línea de investigación:**

**Gestión de recursos**

**Asesor:**

**Dra. Teresa Ríos Delgado**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo es dedicado a Dios por su infinito amor y a mi hermosa familia quienes me han brindado valiosas lecciones de vida.

Liliana Patricia

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Norbert Wiener por haber permitido ser parte de la comunidad académica de tan importante claustro

A los docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Norbert Wiener quienes brindaron sus conocimientos y apoyo; a mi asesora de tesis Dra. Teresa Ríos Delgado por haberme brindado la oportunidad de recurrir a sus conocimientos y servirme de guía.

Quiero agradecer a la Escuela de cadetes de policía General Francisco de Paula Santander por ser mi inspiración en el desarrollo de ésta tesis doctoral, a sus líderes del área académica Señor Mayor William Andrés López Tobo, Señor Mayor Jhon Jairo Arellano Rosero y al invaluable apoyo incondicional de mi gran amiga Doctora Naty López.

Liliana Patricia

# ÍNDICE

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii
RESUMO .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	xiv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD .....	xvi
CAPÍTULO I .....	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	16
1.1 Descripción de la realidad problemática .....	16
1.2 Formulación del problema .....	19
1.2.1 Problema general .....	19
1.2.2 Problemas específicos .....	20
1.3 Objetivos de la investigación .....	21
1.3.1 Objetivo general .....	21
1.3.2 Objetivos específicos .....	21
1.4 Justificación de la investigación .....	22
1.5 Limitaciones de la investigación .....	24
1.6 Delimitaciones de la investigación .....	24
CAPÍTULO II .....	25
MARCO TEÓRICO .....	25
2.1 Antecedentes de la investigación .....	25
2.1.1 Antecedentes internacionales .....	25
2.1.2 Antecedentes nacionales .....	30
2.2 Bases legales .....	33
2.2.1 Normas nacionales .....	33
2.2.2 Normas internacionales .....	35
2.3 Bases teóricas .....	37

2.3.1	Base teórica de gestión del talento humano .....	37
2.3.1.1	Historia de la gestión del talento humano .....	37
2.3.1.2	Definición de gestión del talento humano .....	40
2.3.1.3	Modelos de gestión del talento humano.....	41
2.3.1.4	Características de la gestión del talento humano .....	43
2.3.1.5	Desafíos de la gestión del talento humano .....	44
2.3.1.6	Dimensiones de gestión del talento humano .....	47
2.3.1.7	La gestión del talento humano en una institución educativa .....	48
2.3.2	Base teórica de calidad educativa.....	50
2.3.2.1	Principios educativos (Tipos) .....	50
2.3.2.2	Modelos de calidad.....	51
2.3.2.3	Definiciones de la calidad educativa .....	56
2.3.2.4	La satisfacción por la calidad educativa .....	59
2.3.2.5	Políticas educativas.....	61
2.3.2.6	Dimensiones de la calidad educativa .....	63
2.4	Formulación de las hipótesis.....	64
2.4.1	Hipótesis general .....	64
2.4.2	Hipótesis específicas .....	65
2.5	Operacionalización de variables .....	66
2.6	Definición de términos básicos .....	66
<b>CAPÍTULO III .....</b>		<b>70</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>		<b>70</b>
3.1	Tipo de investigación.....	70
3.2	Diseño de la investigación .....	70
3.3	Población y muestra.....	71
3.3.1	Población .....	71
3.3.2	Muestra.....	72
3.4	Validación y confiabilidad del instrumento .....	73
3.5	Aplicación de los instrumentos .....	74
3.6	Técnicas para el procesamiento y análisis de datos .....	75

<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>76</b>
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>76</b>
<b>4.1 Procesamiento de datos: resultados .....</b>	<b>76</b>
<b>4.1.1 Resultados de la variable “Gestión del talento humano” .....</b>	<b>76</b>
<b>4.1.2 Resultados de la variable “Calidad educativa” .....</b>	<b>91</b>
<b>4.2 Prueba de hipótesis.....</b>	<b>103</b>
<b>4.2.1 Contraste de la hipótesis general.....</b>	<b>103</b>
<b>4.2.2 Contraste de las hipótesis específicas .....</b>	<b>105</b>
<b>4.3 DISCUSIÓN.....</b>	<b>112</b>
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>115</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>115</b>
<b>5.1 CONCLUSIONES.....</b>	<b>115</b>
<b>5.2 RECOMENDACIONES .....</b>	<b>117</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>121</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>121</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>124</b>
<b>ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>125</b>
<b>ANEXO N° 02: METODOLOGÍA .....</b>	<b>127</b>
<b>ANEXO N° 03: INSTRUMENTOS .....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXO N° 04: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS .....</b>	<b>132</b>
<b>ANEXO N° 05: FIABILIDAD – ALPHA DE CRONBACH .....</b>	<b>138</b>
<b>ANEXO N° 06: EVIDENCIAS (FOTOS).....</b>	<b>143</b>

## LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla 1: Operacionalización de la variable 1	66
Tabla 2: Distribución de la población	72
Tabla 3: Dimensión – ítem de “Gestión del talento humano”	74
Tabla 4: Dimensión – ítem de “Calidad educativa”	74
Tabla 5: Dimensión 1 – Reclutamiento	76
Tabla 6: Dimensión 1 – Reclutamiento (por pregunta)	77
Tabla 7: Dimensión 2 – Selección	79
Tabla 8: Dimensión 2 – Selección (por pregunta)	79
Tabla 9: Dimensión 3 – Contratación	81
Tabla 10: Dimensión 3 – Contratación (por pregunta)	81
Tabla 11: Dimensión 4 – Inducción	83
Tabla 12: Dimensión 4 – Inducción (por pregunta)	83
Tabla 13: Dimensión 5 – Capacitación	85
Tabla 14: Dimensión 5 – Capacitación (por pregunta)	85
Tabla 15: Dimensión 6 – Entrenamiento	87
Tabla 16: Dimensión 6 – Entrenamiento (por pregunta)	87
Tabla 17: Variable 1 – Gestión del talento humano	89
Tabla 18: Variable 1 – Gestión del talento humano (dimensión)	89
Tabla 19: Dimensión 1 – Contexto	91
Tabla 20: Dimensión 1 – Contexto (por pregunta)	92
Tabla 21: Dimensión 2 – Objetivos	93

Tabla 22: Dimensión 2 – Objetivos (por pregunta)	94
Tabla 23: Dimensión 3 – Diversidad	95
Tabla 24: Dimensión 3 – Diversidad (por pregunta)	96
Tabla 25: Dimensión 4 – Contenidos	97
Tabla 26: Dimensión 4 – Contenidos (por pregunta)	98
Tabla 27: Dimensión 5 – Estrategias	99
Tabla 28: Dimensión 5 – Estrategias (por pregunta)	100
Tabla 29: Variable 2 – Calidad educativa	101
Tabla 30: Variable 2 – Calidad educativa (por dimensión)	102
Tabla 31: Contraste de hipótesis general	104
Tabla 32: Contraste de hipótesis específica 01	105
Tabla 33: Contraste de hipótesis específica 02	106
Tabla 34: Contraste de hipótesis específica 03	108
Tabla 35: Contraste de hipótesis específica 04	109
Tabla 36: Contraste de hipótesis específica 05	110
Tabla 37: Contraste de hipótesis específica 06	111

## LISTA DE FIGURAS

	Pág
Figura 1: Modelo Deming de la calidad	52
Figura 2: Modelo Baldrige de la calidad	54
Figura 3: Modelo europeo EFQM de la calidad	55
Figura 4: Dimensión 1 – Reclutamiento	78
Figura 5: Dimensión 2 – Selección	80
Figura 6: Dimensión 3 – Contratación	82
Figura 7: Dimensión 4 – Inducción	84
Figura 8: Dimensión 5 – Capacitación	86
Figura 9: Dimensión 6 – Entrenamiento	88
Figura 10: Variable 1 – Gestión del talento humano	90
Figura 11: Dimensión 1 – Contexto	93
Figura 12: Dimensión 2 – Objetivos	95
Figura 13: Dimensión 3 – Diversidad	97
Figura 14: Dimensión 4 – Contenidos	99
Figura 15: Dimensión 5 – Estrategias	101
Figura 16: Variable 2 – Calidad educativa	103

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal el determinar la relación entre la gestión del talento humano y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017; el tipo fue básica de nivel correlacional, de diseño no experimental de corte transversal, la muestra fue de 105 docentes, y el enfoque fue cuantitativo.

Se encontró que existe relación directa y alta entre la gestión del talento humano y la calidad educativa (valor de Rho = 0,804 y valor de p = 0,000); de forma similar pero distintas intensidades entre cada una de las dimensiones de la variable 1: Reclutamiento (valor de Rho = 0,737 y valor de p = 0,000), selección (valor de Rho = 0,564 y valor de p = 0,000), contratación (valor de Rho = 0,370 y valor de p = 0,000), inducción (valor de Rho = 0,853 y valor de p = 0,000), capacitación (valor de Rho = 0,743 y valor de p = 0,000), y entrenamiento (valor de Rho = 0,793 y valor de p = 0,000) con la calidad educativa.

**Palabras claves:** Talento humano, gestión, calidad educativa, docente, aprendizaje, enseñanza.

## ABSTRACT

This research has as principal aim to determine the relation between the management of the human talent and the educational quality in "General Francisco de Paula Santander" School of Police Cadets - ECSAN, Colombia, 2017; the type was basic of correlational level, with an experimental design and cross sectional one. The sample were 105 teachers, and the approach was quantitative.

There was found that there is a direct and high relation between the management of the human talent and the educational quality (Rho's value = 0,804 and value of  $p = 0,000$ ). Similarly among but different intensities each of the dimensions of variable 1: Recruitment (Rho's value = 0,737 and value of  $p = 0,000$ ); selection (Rho's value = 0,564 and value of  $p = 0,000$ ); contracting (Rho's value = 0,370 and value of  $p = 0,000$ ); induction (Rho's value = 0,853 and value of  $p = 0,000$ ); training (Rho's value = 0,743 and value of  $p = 0,000$ ), and training (Rho's value = 0,793 and value of  $p = 0,000$ ) with the educational quality -variable 2-.

Key words: Human Talent, Management, Educational Quality, Learning, Teaching.

## RESUMO

O trabalho de investigação presente tem como objetivo principal que determina a relação entre a administração do talento humano e a qualidade educacional na Escola de Cadetes do "Francisco Policial Geral" de Paula Santander." ECSAN, de Colômbia, ano 2017; o tipo era básico de correlacional nivelado, de não desígnio experimental de tribunal atravessado, a amostra era de 105 educacional e o foco era quantitativo.

Foi achado que dirige e relação alta existe entre a administração do talento humano e a qualidade educacional (valor de Rho = 0,804 e valor de  $p = 0000$ ); de um modo semelhante mas intensidades diferentes entre cada um das dimensões da variável 1: Recrutamento (valor de Rho = 0,737 e valor de  $p = 0000$ ), seleção (valor de Rho = 0,564 e valor de  $p = 0000$ ), recrutando (valor de Rho = 0,370 e valor de  $p = 0000$ ), indução (valor de Rho = 0,853 e valor de  $p = 0000$ ), qualificação (valor de Rho = 0,743 e valor de  $p = 0000$ ), e treinando (valor de Rho = 0,793 e valor de  $p = 0000$ ) com a qualidade educacional.

Palavras chaves: Talento humano, administração, qualidade educacional, aprendendo, ensinando.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal el determinar la relación entre la gestión del talento humano y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017; de donde se tiene que la Gestión del Talento Humano es un aspecto de gran importancia en el éxito de las instituciones, para poder proporcionar un buen servicio a los usuarios.

La Policía Nacional de Colombia parte de conceptos de pedagogía y didáctica, cuenta con una escuela en donde se brinda la formación académica respectiva, cuyos docentes deben contar con una formación profesional, condiciones físicas, psicológicas y comportamentales, las cuales debe tener: investigación, relaciones interpersonales, liderazgo, habilidad comunicativa, otros; por tanto, la incorporación del personal docente debe ser cuidadosamente realizada con base en el modelo con enfoque educativo por competencias.

Sobre el desarrollo de la tesis se tiene: En el capítulo I, se efectuó la descripción de la realidad problemática desde un enfoque general a lo específico, la formulación del problema general y específicos, la determinación de los objetivos de la investigación, la justificación del trabajo desarrollado y las limitaciones de la investigación.

En el capítulo II, se efectuó los antecedentes internacionales y nacionales de la investigación, las bases legales, las bases teóricas de cada una de las variables, considerando para ello definiciones, teorías, análisis de las dimensiones, otros, la formulación de la hipótesis general y específicas, la matriz de operacionalización de variables, y la identificación de términos básicos.

En el capítulo III, se desarrolló el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, su validación y fiabilidad, y las técnicas de análisis de datos. En el capítulo IV, se hizo la presentación y análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo con base en cada una de las dimensiones, el contraste de las hipótesis y discusión de resultados.

Por último, se desarrolló el capítulo V, donde se plantearon las conclusiones y recomendaciones de la tesis, alineados con los objetivos de la investigación; para culminar con las referencias bibliográficas y los anexos.

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, Liliana Patricia Arias Jiménez, identificada con documento N° 52.014.927, declaro que la presente Tesis: “LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA ESCUELA DE CADETES DE POLICÍA “GENERAL FRANCISCO DE PAULA SANTANDER”- ECSAN DE COLOMBIA, AÑO 2017” ha sido realizada por la suscrita, utilizando y aplicando la literatura científica referente al tema, precisando la bibliografía mediante las referencias bibliográficas que se consignan al final del trabajo de investigación. En consecuencia, los datos y el contenido, para los efectos legales y académicos que se desprenden de la tesis son y serán de mi entera responsabilidad.



.....  
Liliana Patricia Arias Jiménez

Documento N° 52.014.927

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

Es importante que los países impulsen el desarrollo de políticas públicas educativas que exijan el mejoramiento continuo y la actualización permanente de los docentes; puesto que la formación debe orientarse hacia el desarrollo de la inteligencia pedagógica, entendiéndose como la facultad de enseñar conductas y habilidades, que les permita a los docentes interpretar lo que es pertinente en un entorno diverso y seleccionar e interpretar lo que resulta más apropiado en cada comunidad de estudiantes.

La Gestión del Talento Humano es un aspecto de gran importancia, ya que si el éxito de las instituciones y organizaciones depende de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas genera grandes beneficios; por tanto, se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar diferentes competencias y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la Institución.

La Policía Nacional de Colombia parte de conceptos de pedagogía y didáctica, entendido como la reflexión sobre el saber pedagógico y el diseño de ambientes educativos adecuados, para facilitar el aprendizaje. En coherencia con el modelo de gestión del talento humano, desde el cual se implementaron competencias genéricas, la Dirección Nacional de Escuelas identificó competencias fundamentales, globales, generales y específicas, las cuales se desarrollan y evalúan mediante estrategias que privilegian el aprendizaje autónomo y colaborativo, donde el docente es el responsable de diseñar las mejores estrategias de aprendizaje y de evaluación.

Para ello, se requiere un perfil docente que responda a las exigencias en cuanto a formación profesional, condiciones físicas, psicológicas y comportamentales, las cuales debe tener: investigación, relaciones interpersonales, liderazgo, habilidad comunicativa, trabajo en equipo, adaptabilidad, autorregulación, aprendizaje continuo y resolución de conflictos.

La Escuela de Cadetes de Policía "General Francisco de Paula Santander, como Institución de educación superior con su misión de "Formar Integralmente a los futuros oficiales de la Policía Nacional, fortaleciéndolos con los valores institucionales, que les permitan desarrollar con profesionalismo, en cumplimiento a las necesidades de seguridad de

la comunidad"; delega la responsabilidad de la gestión del talento humano de sus docentes al área académica.

La incorporación del personal docente debe ser cuidadosamente realizada de acuerdo al modelo pedagógico que utiliza cada institución educativa, en “La escuela de cadetes de policía “General Francisco de Paula Santander – ECSAN – se aplica el modelo con enfoque educativo por competencias, se retoma el modelo de gestión humana y su aplicación al contexto educativo, mediante los argumentos que reconocen la necesidad de articular el mundo educativo, con los requerimientos del servicio de policía”.

La gestión integral del talento humano en el área académica de la ECSAN comienza desde la definición de perfiles y el reclutamiento adecuado de los docentes que deben ser seleccionados para cada periodo académico, por lo tanto, entre más acorde sea el proceso de selección del personal docente con el modelo pedagógico, mejor será la calidad de la educación que se brinda, pero si no lo es no se alcanzará la calidad anhelada.

El brindar un servicio de calidad educativa va de la mano con el contar con un personal docente capacitado en aspectos relacionados con el uso pedagógico de las TIC, con una infraestructura que permita

desarrollar con eficacia el proceso de enseñanza – aprendizaje, con un personal directivo preocupado por mejorar con frecuencia la gestión educativa, otros; pero en la actualidad en la entidad no se cuenta con la totalidad de docentes con las competencias necesarias para brindar un servicio de calidad, aprovechando las bondades de la tecnología.

Además, se evidencian diferentes aspectos a mejorar, tales como el incumplimiento de perfiles establecidos; se refleja falta de: inducción, sentido de pertenencia, compromiso, seguimiento, atraso en el cumplimiento de tareas asignadas, entre otras. Se requiere el desarrollo y fortalecimiento de los procesos de talento humano en sinergia con el modelo pedagógico. Por tanto, la Institución requiere docentes íntegros por lo que deben ser formados y tratados como profesionales, se debe asegurar que posean los recursos pedagógicos para enseñar sus asignaturas al nivel de los estudiantes.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿Cuál es la relación entre el reclutamiento y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017?
- b) ¿Cuál es la relación entre la selección y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017?
- c) ¿Cuál es la relación entre la contratación y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017?
- d) ¿Cuál es la relación entre la inducción y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017?
- e) ¿Cuál es la relación entre la capacitación y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017?
- f) ¿Cuál es la relación entre el entrenamiento y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre la gestión del talento humano y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Determinar la relación entre el reclutamiento y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017.
- b) Establecer la relación entre la selección y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017.
- c) Analizar la relación entre la contratación y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017.
- d) Determinar la relación entre la inducción y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017.

- e) Establecer la relación entre la capacitación y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017.
- f) Analizar la relación entre el entrenamiento y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

Frente a los lineamientos de la Política General para la Policía Nacional, la presente investigación es de vital importancia, donde se pretende unificar el lenguaje pedagógico en nuestro ámbito, con el fin de avanzar en la construcción de nuevas metodologías de aprendizaje, que garanticen una educación con calidad y pertinencia.

Es por estas razones que la presente investigación, es un material de apoyo en permanente construcción y reconstrucción, a partir de las experiencias del docente, para dar respuesta a los cambios tanto del entorno institucional, como nacional e internacional.

Es de vital importancia analizar el marco de doctrina institucional en el cual se ejerce la docencia, como función esencial de la educación

superior, su relación con el currículo y el deber ser del docente, como actor fundamental de la práctica pedagógica y contribuir a la reflexión sobre la docencia policial, en el marco de los lineamientos de la política general para la policía nacional y la política educativa en la institución.

En síntesis, se buscó identificar los procesos de selección, perfiles, principios y componentes que debe articular el docente en el sistema educativo policial de acuerdo al programa académico. Por otra parte, es una investigación que se puede llevar a cabo y su desarrollo es viable y factible. Se justifica puesto que pretende abarcar los siguientes aspectos, que se resumen en:

- a) Relevancia técnico - científico; puesto que se analizaron las características de la gestión del talento humano de la entidad y su relación con la calidad del servicio educativo que se brinda.
- b) Relevancia académica; porque los resultados de la investigación servirán para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar la temática abordada.
- c) Relevancia social; porque el trabajo de investigación permitió valorar en los directivos de la entidad educativa, la relevancia de fortalecer las capacidades del personal.
- d) Relevancia económica; puesto que la implementación de las recomendaciones por parte de la entidad, permitirán proporcionar un mejor servicio educativo.

## **1.5 Limitaciones de la investigación**

La principal limitación fue la poca disposición del docente a responder a cuestionarios, pues percibe que es una evaluación de los directivos; para superar ello, se efectuó una reunión previa, donde se explicaron los objetivos del trabajo y el sesgo puramente académico.

## **1.6 Delimitaciones de la investigación**

El presente trabajo tiene la siguiente delimitación:

- Delimitación espacial: El trabajo se desarrolló en la ESCUELA DE CADETES DE POLICÍA “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia.
- Delimitación temporal: Con respecto al período de la investigación, se consideró el periodo 2017.
- Delimitación teórica: Se considera las teorías y definiciones afines a las variables de estudio: Gestión del talento humano y la calidad educativa.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

Entre los antecedentes encontrados a nivel internacional se destacan:

- a) Los autores (Martinez, 2016) desarrollaron un trabajo de investigación denominado “El desempeño docente y la calidad educativa”, docentes de la Universidad Pedagógica Nacional del Estado de Chihuahua – México; el cual surge de un estudio que se desarrolló durante los ciclos escolares 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016 en la región centro sur del estado de Chihuahua, en el Sector educativo 25, integrado por cinco zonas escolares que proporcionan sus servicios a los municipios de Meoqui, Julimes y Delicias; el estudio realizado es de corte mixto, de procedimiento secuencial comprensivo-correlacional; se logró concluir que los profesores consideran que la calidad educativa no solo depende de su desempeño docente, sino que existen cuatro factores (escuela, contexto, docente, gobierno) que necesitan trabajar de forma

colaborativa, existe una correlación .578 entre los años de servicio del docente y el puntaje de sus alumnos en pruebas estandarizadas que repercuten en el maestro, pero no existe relación entre el desempeño docente y la calidad educativa.

- b) Los autores (Alvarado, 2016 ) desarrollaron un trabajo de investigación denominado “Percepción de la calidad educativa: caso aplicado a estudiantes de la Universidad Autónoma de Nuevo León y del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey”; cuyo objetivo fue analizar la percepción de la calidad de la educación superior en la Universidad Autónoma de Nuevo León y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, ambas consideradas como las máximas casas de estudio del estado de Nuevo León; para lo cual se utilizó una encuesta semiestructurada, cuyos resultados permitieron desarrollar un modelo de ecuaciones estructurales, para explicar la forma en que los estudiantes clasifican sus percepciones sobre la calidad de los diferentes componentes o factores que ofrecen cada una de estas instituciones educativas; entre los principales resultados se encuentra que los estudiantes del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey le dan mayor peso a las instalaciones modernas e innovación tecnológica dentro de las aulas, mientras que los estudiantes de la Universidad Autónoma de Nuevo León valoran más la preparación académica de la planta docente.

c) La autora (Alarcón, 2013) desarrolló un trabajo de investigación denominado “Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas de Lima Metropolitana”; tesis para optar al grado de Magíster en Educación de la Universidad San Martín de Porres; de tipo básico de nivel descriptivo y correlacional, de diseño transversal, la muestra fue de 10 directivos de 5 colegios; el objetivo general fue conocer el papel de la gestión educativa y la calidad de la educación que logran las instituciones privadas, se encontró que los logros de los alumnos en materia de comunicación oral y escrita, análisis y síntesis y solución de problemas están directamente relacionados con la buena gestión de los directivos de las instituciones; el planeamiento estratégico en las instituciones privadas, el buen uso de los recursos institucionales y los logros conseguidos se vieron reflejados en la mejora continua de las instituciones; los directivos y docentes de las Instituciones, desarrollan un liderazgo; pues ejercen influencia sobre el alumnado, y por lo tanto origina una comunicación de mayor valor.

d) En la tesis (Rojo, 2012) desarrolló un trabajo de investigación denominado “Gestión del talento en los docentes en un Centro de Formación Técnica”; tesis para optar al grado de Magíster en Gestión de Personas de la Universidad Alberto Hurtado (Chile); de tipo básico y de nivel descriptivo, siendo el diseño no experimental, la muestra fue de 18 docentes; se concluye que se logró proponer

un modelo de gestión del talento humano para los docentes en base a lo propuesto por autores nacionales y a evidencia empírica de acciones y buenas prácticas realizadas en la entidad; se hace necesario contar con las características de un contrato psicológico de los docentes para con la entidad.

e) En la tesis (López P. , 2010) desarrolló un trabajo de investigación denominado “Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa”; docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile; cuyo objetivo fue proponer un modelo causal que identifique algunas variables que incidan en la gestión de las organizaciones escolares y las relaciones entre dichas variables, así como el efecto que la gestión tiene en la calidad de la educación de estas organizaciones; la muestra fue de 70 establecimientos de las regiones V, VIII y Región Metropolitana de Chile, de ellos: 32 (45,7%) municipales, 23 (32,8%) particulares subvencionados y particulares pagados 15 (21,4%), los instrumentos fueron aplicados a una muestra de 1470 profesores y directivos; siendo las principales conclusiones:

- La dimensión *planificación y estrategia*, es la menos valorada por los educadores.
- La dimensión *gestión de personas* tiene una baja valoración, aun cuando se observa que el indicador "motivación" presenta una mejor valoración.

- La dimensión *recursos* presenta valoraciones positivas, puesto que los profesores valoran contar con recursos tecnológicos y didácticos a su disposición, que les permitan realizar innovaciones de enseñanza.
- Sobre la dimensión *procesos*, la mejor valoración es la "identificación de procesos en materia de enseñanza y evaluación".
- En relación a los efectos directos que muestra el modelo final, las variables que asocian las dimensiones de liderazgo, recursos y procesos, presentan un efecto estadístico significativo sobre la variable resultados. Los efectos de las dimensiones planificación, recursos y procesos no presentan efectos estadísticamente significativos sobre la variable satisfacción.
- Sobre la relación entre las variables endógenas presentadas en el modelo, se puede señalar que la dimensión satisfacción tiene efecto directo sobre la variable resultados, pero no sobre la calidad educativa, mientras que la dimensión resultados tiene efecto directo sobre la dimensión calidad percibida.
- Sobre los efectos indirectos que se presentan en el modelo final, se observa que las dimensiones de liderazgo, recursos y procesos poseen efectos estadísticos significativos a través de los resultados sobre la calidad educativa.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

a) En la tesis (Castañeda & Zuluaga, 2018) desarrollaron un trabajo de investigación denominado “Gestión del talento humano en las instituciones educativas y calidad de la educación”; tesis de la Universidad Católica de Manizales, de tipo básica y de diseño no experimental; cuyas conclusiones fueron:

- El talento es como las competencias necesarias para realizar de forma eficiente las labores que hacen parte de las responsabilidades sujetas a un puesto de trabajo.
- La gestión del talento humano es una labor a cargo de las personas encargadas de gerenciar las entidades, y es una de las principales herramientas para poder acceder a mejorar los niveles de formación académica y personal.
- El desarrollo del talento humano debe ser estimulado y propiciado por el gerente educativo; con el objetivo de tener una persona mejor preparada y de mejores calidades, tanto intelectuales como humanas para el servicio de la institución u organización.

b) La autora (Rico, 2016) desarrolló un trabajo de investigación denominado “La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia”; docente de la Universidad La Gran Colombia; cuyo objetivo principal fue analizar la gestión educativa como un componente importante en la

educación, y más exactamente, el papel fundamental que tiene en los procesos de formación docente en la universidad; de este modo, lo primero, es definir qué es gestión, luego, qué es gestión educativa y finalizar con el análisis de ésta en la universidad; se concluye que es necesaria una relación significativa entre la gestión y la formación docente.

c) El autor (Bonilla, 2015) desarrolló un trabajo de investigación denominado “Doble jornada escolar y calidad de la educación en Colombia”, cuyo objetivo fue evaluar si la doble jornada escolar tiene efectos negativos sobre la calidad de la educación en Colombia; para esto se estima el efecto local promedio del tratamiento a partir de regresiones con variables instrumentales; se encontró que los resultados son consistentes con la evidencia internacional, es decir, el estudiar en jornada completa tiene un impacto positivo sobre los resultados académicos, especialmente cuando se compara con los estudiantes de la jornada de la tarde, además, se aproximan los costos fijos de la implementación de una jornada diurna única en Colombia.

d) En la tesis (Duarte, Bos, & José, 2012) desarrollaron una investigación denominada “Calidad, igualdad y equidad en la educación colombiana (Análisis de la Prueba SABER 2009)”; cuyo objetivo fue describir la desigualdad en los aprendizajes de los alumnos colombianos y analizar la equidad en la distribución de los

recursos y procesos que ocurren en la escuela y su relación con los aprendizajes; se encontró con base a los datos de la Prueba SABER 2009, que existen altas desigualdades en los resultados académicos de los estudiantes, asociadas al nivel socioeconómico de sus familias y al tipo de gestión y zona geográfica de las escuelas a las que asisten, existen altas inequidades con clara desventaja para las escuelas que atienden a los alumnos más pobres y las escuelas públicas urbanas y rurales, que se asocia a su vez con mayor riesgo de sus alumnos de obtener resultados insatisfactorios en la prueba SABER, finalmente las estimaciones de los modelos multinivel, indican que mejores condiciones físicas de las aulas, la conexión adecuada a servicios públicos, la jornada completa, la presencia de reglas en el aula, los menores niveles de violencia en las escuelas y mayor satisfacción docente están asociados de manera significativa con más altas probabilidades de que los estudiantes logren resultados adecuados en las pruebas.

- e) En el informe realizado por (López S. , 2010) desarrolla una investigación denominada “Aspectos determinantes de la calidad de la educación pública en Medellín: un análisis de los incentivos docentes”; de tipo básico de nivel descriptivo, de diseño no experimental; el trabajo presenta como objetivo principal analizar los factores determinantes de la calidad de la educación pública de la ciudad de Medellín, teniendo en cuenta los resultados de las pruebas

del ICFES de 2005 y 2007, enfocándose en las características del plantel docente y en el sistema de incentivos a los educadores; para ello, se usaron dos series de corte transversal usando percentiles de los puntajes ICFES; se encontró que la evidencia sugiere por un lado, que la política educativa debería focalizarse en mejorar la cualificación de los maestros y por otro, soportado además por una evaluación de impacto, que el esquema de incentivos y los filtros de selección de docentes juegan un papel importante en la calidad de la educación y, por lo tanto, deben reunirse mayores esfuerzos para mejorarlos.

## **2.2 Bases legales**

### **2.2.1 Normas nacionales**

El Ministerio de Educación Nacional de Colombia, ha desarrollado el Plan Sectorial “Educación de Calidad: Un camino para la prosperidad” 2010-2014, como parte del Programa de Transformación de la Calidad Educativa - PTCE, cuyo propósito es mejorar los aprendizajes de los estudiantes de básica primaria en lenguaje y matemáticas, por tanto, se busca acompañar a 3.000 establecimientos educativos y apoyar el

quehacer formativo de 70.000 docentes que trabajan con 2 millones 300 mil estudiantes.

Dicho Programa se enmarca en las metas del Plan de Desarrollo Nacional, presentado en la Ley 1450 de junio del 2011, y se concentra en los establecimientos educativos que se encuentran ubicados en contextos con las condiciones más difíciles del país.

El empeño por implementar el PTCE, como estrategia clave de la Política de Calidad Educativa 2011-2014, se fundamenta en reconocer que sí es posible una educación de excelente calidad para todos los niños y niñas en Colombia, pues es una necesidad urgente y una responsabilidad ineludible de un Estado responsable frente al país y a los procesos de globalización de la sociedad.

Para que Colombia se inserte con éxito en el siglo XXI no basta con formar élites, se requiere de ciudadanos educados con altos estándares. El proceso de transformación de la calidad educativa en Colombia requiere, para convertirse en realidad, del concurso decidido de los educadores, los directivos de los centros educativos, los estudiantes, los padres y madres de familia, las autoridades públicas locales, los servidores de Ministerio de Educación Nacional y Secretarías de Educación, los medios de comunicación, el sector productivo y todos los colombianos.

## **2.2.2 Normas internacionales**

La Ley General de Educación en el Perú, Ley n° 28044 establece en su artículo 8, los principios de la educación, resaltando las siguientes características:

- La ética, que inspira una educación promotora de los valores de paz, solidaridad, justicia, libertad, honestidad, tolerancia, responsabilidad, trabajo, verdad y pleno respeto a las normas de convivencia.
- La equidad, que garantiza a todos iguales oportunidades de acceso, permanencia y trato en un sistema educativo de calidad.
- La inclusión, que incorpora a las personas con discapacidad, grupos sociales excluidos, marginados y vulnerables, especialmente en el ámbito rural, sin distinción de etnia, religión, sexo u otra causa de discriminación.
- La calidad, que asegura condiciones adecuadas para una educación integral, pertinente, abierta, flexible y permanente.
- La democracia, que promueve el respeto irrestricto a los derechos humanos, la libertad de conciencia, pensamiento y opinión, el ejercicio pleno de la ciudadanía y el reconocimiento de la voluntad popular.
- La interculturalidad, que asume como riqueza la diversidad cultural, étnica y lingüística del país, y encuentra en el reconocimiento y respeto a las diferencias, así como en el mutuo conocimiento y

actitud de aprendizaje del otro, sustento para la convivencia armónica y el intercambio entre las diversas culturas del mundo.

- La conciencia ambiental, que motiva el respeto, cuidado y conservación del entorno natural como garantía para el desenvolvimiento de la vida.
- La creatividad y la innovación, que promueven la producción de nuevos conocimientos en todos los campos del saber, el arte y la cultura.

En su artículo 13 precisa sobre la calidad de la educación: Es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida, siendo los factores que interactúan para el logro de dicha calidad son:

- Lineamientos generales del proceso educativo en concordancia con los principios y fines de la educación peruana establecidos en la presente ley.
- Currículos básicos, comunes a todo el país, articulados entre los diferentes niveles y modalidades educativas.
- Inversión mínima por alumno que comprenda la atención de salud, alimentación y provisión de materiales educativos.
- Formación inicial y permanente que garantiza idoneidad de los docentes y autoridades educativas.

- Carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral.
- Infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo.
- Investigación e innovación educativas.
- Organización institucional y relaciones humanas armoniosas que favorecen el proceso educativo.

Y en el artículo 14 se crea el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, donde el Estado busca garantizar el proporcionar un servicio educativo de calidad.

## **2.3 Bases teóricas**

### **2.3.1 Base teórica de gestión del talento humano**

#### **2.3.1.1 Historia de la gestión del talento humano**

La gestión del talento es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados. Las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleados.

El tema es que muchas organizaciones hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo. Un sistema de gestión del talento a la estrategia de negocios requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la empresa. No puede dejarse en manos únicamente del departamento de recursos humanos la labor de atraer y retener a los colaboradores, sino que debe ser practicado en todos los niveles de la organización.

La estrategia de negocio debe incluir la responsabilidad de que los gerentes y supervisores desarrollen las de sus subalternos inmediatos. Las divisiones dentro de la compañía deben compartir abiertamente la información con otros departamentos para que los empleados logren el conocimiento de los objetivos de organización en su totalidad.

El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades. Los aspectos principales de la gestión del talento dentro de una organización deben siempre incluir: La gestión del desempeño, el desarrollo del liderazgo, la planificación de los recursos humanos/identificar las brechas de talento, el reclutamiento.

Dicho término de la gestión del talento se asocia generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias. Las decisiones de la gestión del talento se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias inherentes al cargo. El sistema de competencias puede incluir conocimiento, habilidades, experiencia y rasgos personales (demostrados por comportamientos definidos). Los modelos más antiguos de competencias también incluían cualidades que raramente predicen el éxito (por ejemplo, la educación, la antigüedad, y factores de diversidad que hoy son considerados discriminatorios o poco éticos dentro de organizaciones.

La escuela de cadetes de policía “General Francisco de Paula Santander” como institución de educación superior faculta la responsabilidad de la gestión del talento humano de sus docentes al Área Académica, quien a su vez es responsable de los procesos misionales. El éxito de las organizaciones depende de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, por lo que invertir en las personas siempre genera beneficios. Se busca que los docentes se sientan y actúen como socios estratégicos de la ECSAN.

### **2.3.1.2 Definición de gestión del talento humano**

En su artículo (Orizaga, 2011) establece que “En las instituciones formadoras de futuros profesionales, el reclutamiento de personal docente, debe ser cuidadosamente realizado conforme al modelo académico adoptado, debido a la gran responsabilidad que representa formar a los profesionales del hoy y del mañana”.

La gestión del talento requiere de nuevas ideas que demandan de una formación conceptual y metodológica así como de enorme calidad académica la cual solo puede ser obtenida por medio del capital humano del que disponen las Instituciones Educativas y que según (Conde, 2010) presentan una tendencia hacia la búsqueda del incremento de los niveles de competitividad y productividad.

La forma en que se realice la gestión humana incide en toda la organización y posibilita el éxito o no éxito de la misma. (Saldarriaga, 2008) Reconoce que la gestión humana es la piedra angular de la organización, ya que afecta todo el conglomerado administrativo y a la toma de decisiones organizacionales.

(Werther & Davis, 2014) Definen la gestión del talento humano como “El proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un humano existente”.

### **2.3.1.3 Modelos de gestión del talento humano**

Con base a la revisión bibliográfica efectuada se resaltan los siguientes modelos referidos a la gestión del talento humano, se tiene:

- a) Modelo de Harper y Lynch (1992): (Lynch, 1992) En este modelo, a partir del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de RR.HH (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; etc.) desarrolladas a través del conocimiento de los RR.HH. con que cuenta la organización. Con estos elementos se logrará una optimización de los RR.HH., para lo cual se requiere de un seguimiento constante verificando la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.
- b) Modelo de Werther y Davis (1996): (Werther W. y., 1996) Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de RR.HH.; que son agrupadas en cinco categorías y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la entidad; este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH.

c) Modelo de Zayas (1996): Se destaca el carácter sistémico de la GRH, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: el subsistema de organización; el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece. A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores; ello sirve de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen.

d) Modelo de Idalberto Chiavenato (2002): (Chiavenato I. , 2002) Plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones

externas e internas de la organización. Este es el modelo utilizado en el presente trabajo de investigación para analizar la gestión del talento humano.

e) Modelo de Beer y colaboradores: Abarcaron todas las actividades clave de GRH en cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas. Se explica que la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RR.HH. (Sistema de trabajo, Flujo de RR.HH. y sistemas de recompensas). Posteriormente, Cuesta (1999) modifica el modelo al incluir la auditoría de GRH centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o feed-back al sistema de GRH, además agregó nuevos componentes; así como una serie de indicadores y técnicas. Este modelo integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan este proceso y el mismo representa uno de los aportes del estudio, con pleno conocimiento de las limitaciones que implica la construcción de modelos.

#### **2.3.1.4 Características de la gestión del talento humano**

(Chiavenato I. , 2009) precisa que la gerencia debe motivar a los trabajadores a que manifiesten su creatividad, para lo cual debe capacitarlos, desarrollando sus habilidades a fin de formar un equipo de

trabajo emprendedor, que garantice éxito en su gestión y que sus resultados beneficien a todos. Por lo anterior se fortalecen las siguientes características:

- Capacidad de dirigir eficazmente y con conocimiento.
- Capacidad de impulsar y conducir el desarrollo de las organizaciones, logrando el liderazgo de las mismas.
- Poseer conocimiento experto en lo referente al orden económico, jurídico, político, social y laboral.
- El talento humano competente conoce y puede servirse ampliamente de los sistemas informáticos.
- Posee y conduce con elevada conciencia ética de servicio y de responsabilidad social y ecológica.
- Amplia cultura y práctica de excelentes relaciones humanas.
- Es capaz de generar capital, ingresos, utilidades y ampliar la capacidad operativa de la organización.

#### **2.3.1.5 Desafíos de la gestión del talento humano**

(Chiavenato I. , 2009) precisa que la gestión del talento humano se refiere a “Una actividad que señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa”. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar

los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional.

La gestión del talento humano implica el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas.

(Chiavenato I. , 2009) precisa que Existen tres clases fundamentales de relaciones empresario-trabajadores. La negociación colectiva, el segundo tipo es la aplicación de las políticas del Talento Humano y el tercer tipo es la organización jerárquica en la que los directivos imponen sus decisiones de forma independiente de la negociación colectiva.

Los autores (Bohlander, Snell, & Sherman, 1999), señalan algunos desafíos competitivos para la moderna administración del talento humano:

- El primero de ellos hacia la globalización, hace referencia a la apertura de mercados, los tratados de libre comercio y la orientación hacia la exportación, la gestión del talento humano debe estar preparada para asumir sus responsabilidades tales como - atraer a

la empresa profesionales flexibles, modernos y orientados hacia los negocios internacionales. - Capacitar al talento humano en temas “hacia la globalización”, como idiomas, comercio internacional, relaciones internacionales, etc.

- El segundo es la incorporación de nuevas tecnologías, la informática ha originado que todo trabajador calificado necesite incorporar este tema a su perfil profesional. por ello: - los diseños de puesto han sido modificados para incluir habilidades y conocimientos relacionados con la informática.
- El tercer desafío se refiere a la administración del cambio, de cómo los miembros de una empresa deben estar preparados ante cualquier cambio organizacional que se presente. El desarrollo del capital humano, como cuarto desafío, menciona que el eje central de las organizaciones ha pasado a las habilidades, conocimientos y actitudes de los trabajadores.
- Finalmente, la introducción a la moderna gestión del talento humano se refiere a las viejas definiciones que usan el término recurso humano, se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible”, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital

principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

#### **2.3.1.6 Dimensiones de gestión del talento humano**

(Chiavenato I. , 2009) desarrolla las etapas de la gestión del talento humano, de donde se precisan las dimensiones a considerar para evaluar dicha variable de estudio, se tiene:

- Reclutamiento: Implica el precisar el perfil del profesional que se requiere para desarrollar determinadas funciones y/o actividades, que permita contar con sus servicios.
- Selección: Implica el evaluar las competencias y habilidades del profesional adecuado para desempeñar determinadas funciones.
- Contratación: Implica el acto formal de incorporación del talento humano a la entidad, después de un proceso de evaluación.
- Inducción: Implica el poner de conocimiento al nuevo trabajador de la entidad, de las características, valores, principios de la institución.
- Capacitación: Implica el proporcionar algunos cursos que permitan fortalecer las capacidades del trabajador, con la finalidad de mejorar su desempeño.
- Entrenamiento: Implica en demostrar en cuestiones prácticas las capacidades del personal para desarrollar las tareas encomendadas.

### **2.3.1.7 La gestión del talento humano en una institución educativa**

(Rodríguez, 2015) precisa que la gestión educativa se centra principalmente en el logro de los objetivos institucionales, para lo cual es necesario utilizar algún enfoque administrativo, dentro de los cuales se destaca:

- Enfoque burocrático: Se da cuando en una institución prevalece la impersonalidad de las relaciones y la administración en general, dado que el manejo de las personas se sustenta en la competencia técnica y la meritocracia, reglas y normas técnicas, otros; por tanto, la administración es de tipo jerárquica, vertical y rígida.
- Enfoque sistémico: Toda acción forma parte de un proceso cuyos elementos son: docente, materiales, alumnos, otros; los cuales se organizan para el logro de los objetivos educativos; este enfoque privilegia la productividad.
- Enfoque gerencial: Prevalece la planificación, el ordenar de forma racional las actividades y proyectos a desarrollar, para ello se asignan recursos para lograr los objetivos educacionales.

La gestión educativa se sustenta en la búsqueda de alcanzar los objetivos pedagógicos, institucionales, administrativos y comunitarios; pero para ello, debe prestar especial atención a la gestión del talento humano, puesto que contribuye de forma significativa al logro de los propósitos institucionales, disminuyendo las disonancias respecto a la misión, la visión

y los objetivos, favoreciendo la generación de la cultura organizacional en el marco del compromiso y la motivación de las personas, encaminando los procesos, las relaciones, los proyectos y los planes educativos hacia los nuevos paradigmas de calidad (Rojas, 2006).

La gestión del talento humano en las instituciones educativas implica generar las condiciones en la entidad para que las personas puedan desarrollar sus capacidades y competencias conducentes a proporcionar un servicio de calidad educativa; para lo cual es prioritario la utilización de estrategias diseñadas para el mejoramiento y la renovación sistemática del conocimiento, con estrategias continuas y coordinadas que facilitan el acceso de los docentes al desarrollo del talento humano (Novoa, 2004)

(Velásquez, 2006) sostiene que la gestión humana es una concepción integral que tiene como eje central a las personas, y que toda inversión en la mejora de las habilidades y la calidad de vida de sus colaboradores, implica directamente que se trata de una inversión en la competitividad y sostenibilidad de la organización; por tanto, son las personas las que con su desempeño permiten cristalizar la estrategia con cada una de sus acciones.

(Atehortua, Ramón, & Jorge, 2008) contribuyen indicando que la gestión del talento humano debe contribuir también al desarrollo integral del

personal, tanto en el ámbito profesional (cognitivo) y personal (afectivo), ello permite desarrollar las potencialidades del talento humano en las instituciones educativas, para el logro de la competitividad institucional.

## **2.3.2 Base teórica de calidad educativa**

### **2.3.2.1 Principios educativos (Tipos)**

La educación policial se fundamenta en los principios de: calidad, pertinencia, desarrollo proyectivo, participación y cobertura.

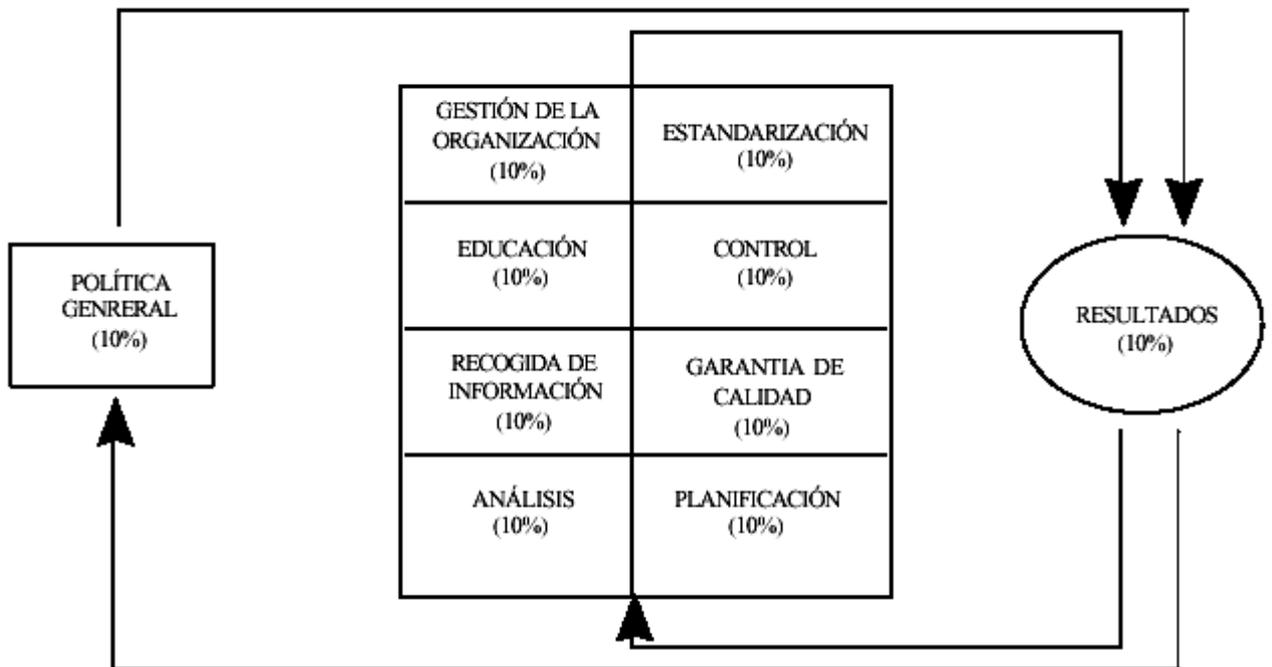
- Calidad, se define como el nivel de excelencia que debe caracterizar a la gestión educativa en la Institución. Sustentada en la cultura de autoevaluación en la que se promueve la revisión y permanente actualización de los programas académicos. Al principio de calidad se incorporan los procesos de acreditación y registro calificado establecidos por el Ministerio de Educación Nacional, para coadyuvar a la consolidación de un sistema de calidad educativa.
- Pertinencia, consiste en precisar y prever el conjunto de aspectos curriculares que intervienen en el proceso de aprendizaje, de tal manera que se encuentre alineado con la función de policía.
- Desarrollo proyectivo, se refiere a la preparación de la Institución para los retos del futuro, a través de avances tecnológicos, científicos y de infraestructura que permitan responder, oportuna y efectivamente a los requerimientos de la comunidad.

- Participación, implica la participación de la comunidad educativa (docentes, estudiantes, personal administrativo y padres de familia) redonda directamente en la toma de decisiones, por lo anterior, la gestión académica será el resultado de lo que se quiere lograr.
- Cobertura, hace referencia a la probabilidad de ampliar y facilitar el acceso permanente de los miembros de la Institución a los procesos educativos. Su fin es el fortalecimiento de la profesionalización policial con el fin de contar con talento humano formado y actualizado para la prestación de un servicio efectivo, oportuno y cercano a la comunidad.

#### **2.3.2.2 Modelos de calidad**

Los modelos están conformados por un conjunto de pasos a seguir, que permiten obtener algún resultado esperado, por tanto, sirven para evaluar el nivel de calidad de una institución educativa, de una organización o de algún tipo de entidad. Con base a la revisión efectuada, se destacan los siguientes modelos:

- a) Modelo de Deming:** Inicialmente se estableció con el fin de promover el control estadístico de calidad en las entidades, busca la implicación general de todos los niveles de la organización, concede más relevancia a los procesos que a los resultados.



**Figura 1: Modelo Deming de la calidad**

FUENTE: Cantón (2001)

Deming estableció una secuencia de acciones en torno a catorce principios, la base es el firme propósito de mejora como filosofía, donde es prioritario depender de la autoevaluación, la implicación y el compromiso de todos en la mejora de la institución. Es una filosofía basada en Kaizen (pequeñas mejoras continuadas).

En el ámbito educativo, fue en la década de los ochenta cuando se inicia su introducción, fue asumido por diversas iniciativas, primero en Estados Unidos y posteriormente en el Reino Unido, ante ello (Gento, 2013) señala que en casos en los que profesores en sus clases o instituciones educativas en su conjunto han aplicaron este modelo de calidad se puso de manifiesto la posibilidad de promover

y lograr el progreso continuo en el funcionamiento del centro y en el rendimiento de alumnos, tanto en grupos como individualmente.

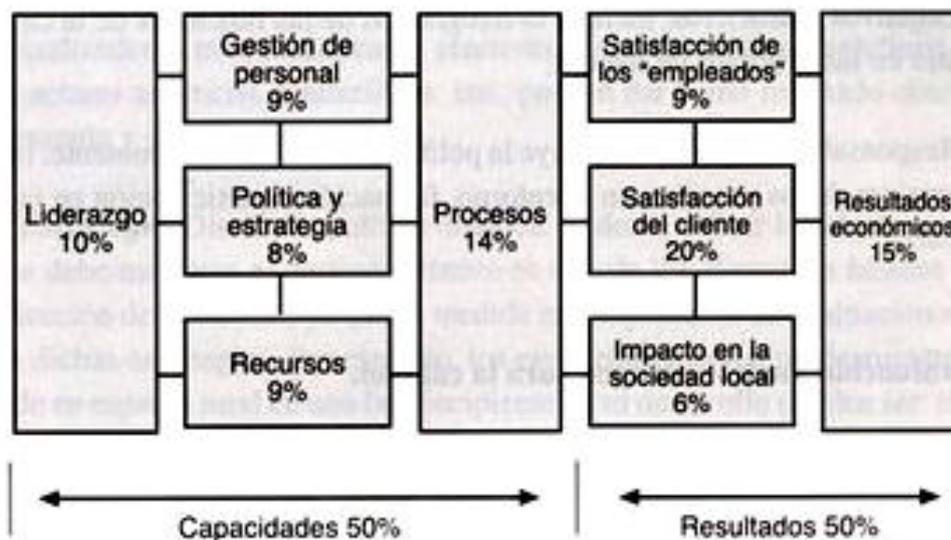
(Kaufman & Zahn, 1993) establece algunas consideraciones para las instituciones educativas:

- Crear la constancia del propósito para el mejoramiento del producto y el servicio (el rendimiento y el éxito de los alumnos dentro y fuera del aula).
- Crear una nueva filosofía centrado en el estudiante, en los contenidos, etc.
- Se debe evolucionar hacia la autoevaluación y hacia el aprendizaje de acuerdo con el propio ritmo del centro educativo.
- Cesar la práctica de reconocer solo el rendimiento individual del estudiante en clase.
- Mejorar constantemente el sistema de enseñanza, aprendizaje, orientación educativa y servicio de apoyo del centro.
- Cada uno debe aprender constantemente de su propio trabajo.
- Institucionalizar el liderazgo.
- Establecer un riguroso proceso de formación en ejercicio basado en los resultados y en el auto – desarrollo de todos los miembros de la institución.

Por tanto, el modelo de calidad propuesto por Deming exige un cambio de la filosofía tradicional de gestión que debe ser asimilado

y asumido por todos los miembros, ya que la de cada uno de ellos es clave para lograr la mejora continua de todos los procesos.

**b) Modelo Baldrige:** Este modelo establece diferentes ponderaciones porcentuales para distintas categorías estimativas, siendo la meta la satisfacción al cliente, considera la nueva categoría del liderazgo de los directivos. Por tanto, es un modelo centrado en la satisfacción del cliente y en la implicación de todos los componentes de la institución educativa como organización.

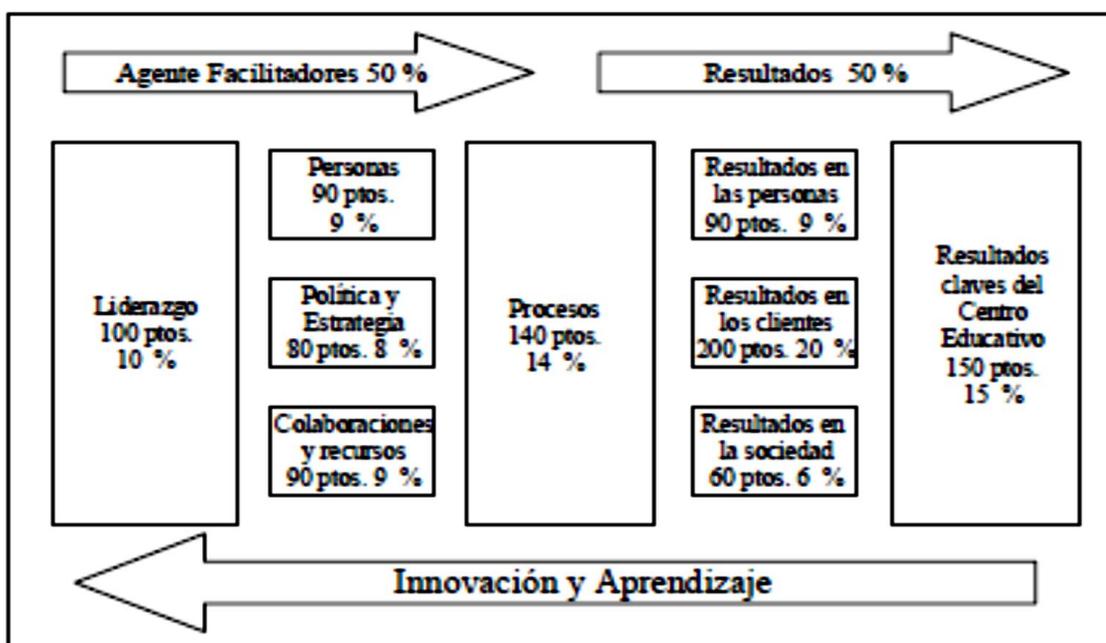


**Figura 2: Modelo Baldrige de la calidad**

FUENTE: Cantón (2001)

**c) El Modelo Europeo EFQM:** Su estructura es dual, en un primer momento, con agentes facilitadores y resultados. Luego, cada uno de los nueve criterios se subdivide en varios subcriterios, varían en

cada caso, y éstos en áreas que también son variables pero mientras que los subcriterios son inamovibles para el evaluador las áreas se pueden seleccionar y añadir en función de una mejor descripción de las realidades del centro, pero siempre que correspondan a los aspectos definidos en el subcriterio.



**Figura 3: Modelo europeo EFQM de la calidad**

FUENTE: Cantón (2001)

Se trata de reflejar cómo los que tiene alguna responsabilidad estimulan, apoyan y fomentan la gestión de calidad.

En cuanto a las "personas", se refiere a cómo utiliza la institución educativa el máximo potencial de su personal para mejorar continuamente. La calidad total pone el acento en las personas, ya que las considera el principal recurso de las organizaciones. Las dos

variables que más importancia tienen en este apartado son: la comunicación y la competencia y el reconocimiento y las recompensas. (Cantón & Fernández, 2001) se refiere a los procesos como cualquier actividad que se puede descomponer en previsión, realización y resultado. También es lo que el conjunto de actividades procesuales, concatenadas que añaden calor y sirven a una mejor educación al alumno y a una mejor prestación de los servicios, tanto docentes como complementarios.

El segundo bloque se refiere a los resultados, se inicia con los resultados en las personas, esta es una de las modificaciones que ha sufrido el modelo, antiguamente se refería a la satisfacción del cliente, del usuario. Se refiere a lo que en la institución educativa se consigue de satisfacción de los usuarios tanto internos como externos.

### **2.3.2.3 Definiciones de la calidad educativa**

Para las instituciones de educación superior, disponer de capital humano adecuado en el ámbito docente, representa una gran tarea. Se parte de la idea de que una organización como la universidad, debe estar centrada en el personal académico ya que, sin éste, no es posible formar profesionales que respondan a las necesidades del país. De acuerdo a (Martínez, García, & José, 2006) pasar indefectiblemente por el crisol de la

calidad, lo que determina que éste sea un criterio de pleno derecho a integrar en la vida académica.

(Orizaga, 2011) sobre la importancia del docente en la universidad pública, “se hace necesario analizar las características que lo definan para disponer de un perfil de profesor de calidad lo que conducirá contar con criterios que puedan fortalecer la Gestión del Talento Humano”.

(Portilla, 2002) afirma que “El docente de hoy es un profesional de educación, que debe tener no solo objetivos informativos sino formativos para lo cual deberá empezar él por obtener esos conocimientos habilidades y actitudes”. El fin de la Gestión del talento Humano representa: Incrementar la eficiencia, la eficacia y la calidad; promover un clima organizacional adecuado; mejorar la calidad de vida de los integrantes y de la organización; incrementar la motivación y por consecuencia la productividad y la calidad.

La importancia que se da a la calidad convierten al talento humano en algo concluyente, no hay calidad total o parcial sin la implicación del empleado, la calidad ha llegado a considerarse como un término común en las organizaciones y llegó para quedarse y así lo afirma (Quijano, Cornejo, Yepes, & Flores, 2005) , quienes analizan los contextos de inicio y desarrollo de las diferentes Normas de Calidad, y destacan la de la

European Foundation for Quality Management, (EFQM) en el apartado que se refiere a la calidad referida a las personas donde se libera todo el potencial de éstas, que colaboran en la organización añadiendo términos en boga como el de capital intelectual.

Las instituciones deben contar con docentes preparados, que cumplan los perfiles establecidos para hacer frente a las demandas sociales de formación y que garantice el cumplimiento de su principal propósito, la excelencia académica.

(Orozco & García, 2009) precisan que la “Educación y conocimiento son elementos articuladores que permiten el crecimiento y la transformación del ser humano. Hacer del saber un aprendizaje humano, siendo éste el que permite al policía educarse para enfrentar los desafíos de una sociedad globalizada”. En la tarea formadora se desarrollan los valores espirituales e intelectuales, para interiorizar en el individuo la capacidad de interpretar, analizar y fundamentar sus actuaciones. Por lo anterior, se busca una educación policial que potencie el conocimiento y fomente la formación integral, en el marco del humanismo, para lograr profesionales idóneos, con capacidad para transformar su entorno en beneficio de la convivencia y seguridad ciudadana.

Para obtener dicha tarea es imperativo el esfuerzo conjunto de la comunidad policial en cumplimiento de las funciones esenciales de la educación superior, vinculadas con la docencia, la investigación y la proyección social, para la formación de profesionales de policía integrales.

#### **2.3.2.4 La satisfacción por la calidad educativa**

Para analizar si es que una institución de educación ha adoptado plenamente un enfoque de calidad total, es necesario definir cuáles son, el producto, las actividades clave y los clientes de la misma, al respecto Díaz (2006) precisa:

- El *Producto* de la enseñanza es la adquisición de conocimientos o el valor añadido a los conocimientos, habilidades y desarrollo personal del que aprende, entonces la calidad total implica la necesidad de que, no sólo el profesor sino también el estudiante, sea una parte activa en el diseño y en la creación y mejora continua de su propio proceso de aprendizaje.
- Las *Actividades* institucionales que afectan a la calidad, se consideran las siguientes: la calidad del método de enseñanza, del proceso de evaluación del alumno, la calidad de los cursos y del programa de desarrollo del profesorado.
- El *Cliente* del servicio prestado son los estudiantes, que constituyen los clientes o usuarios directos y principales del mismo, no obstante,

el alumno no puede considerarse como un receptor pasivo de un producto, sino que se hace necesario considerar su participación en el proceso de enseñanza y aprendizaje, por tanto, el estudiante es responsable de su propio aprendizaje y se constituye en coproductor activo de un servicio educativo.

Lo anterior se complementa con el hecho de que algunos estudios han intentado adaptar la perspectiva de la calidad total al ámbito de la educación, logrando las siguientes conclusiones (Diaz, 2006):

- No existe unanimidad en cuanto a la *conceptualización* de la calidad de servicio desde la perspectiva del usuario, aunque cabe destacar que la mayoría de autores se basan únicamente en las percepciones.
- No existe una *escala* de medición estandarizada generalizada.
- La *metodología* utilizada es similar en casi todos los casos puesto que se lleva a cabo inicialmente una fase cualitativa o exploratoria; posteriormente, se suele emplear un análisis factorial para determinar las dimensiones que conforman el concepto.
- Los estudios están generalmente centrados en una *disciplina* en particular, predominando las investigaciones realizadas en el campo de la administración y dirección de empresas.

- Se obtienen *resultados* diferentes en cuanto al número, contenido e importancia relativa de las diferentes dimensiones de calidad percibida.

#### **2.3.2.5 Políticas educativas**

(Quintero, Orozco, & García, 2010, pág. 42) para la Policía Nacional de Colombia, se constituyen en directrices que permiten planear, desarrollar y evaluar la gestión de la educación, así como la toma de decisiones.

- Calidad educativa: prioriza el mejoramiento continuo y la calidad de los programas académicos.
- Pertinencia educativa: se refiere al desarrollo y creación de programas académicos pertinentes, que cumplan con las exigencias de la sociedad y a los desafíos de la seguridad ciudadana.
- Potenciación del conocimiento y formación integral bajo criterios de gestión humana y calidad de vida.
- Cobertura: se refiere al impactar todos los niveles de la población policial.
- Conectividad mediante la utilización de nuevas tecnologías de la comunicación e información.

- Internacionalización educativa con el fin de proyectar la educación policial hacia otras culturas e intercambio de experiencias en los aspectos operativo, administrativo y educativo.

**a) Políticas de investigación:**

- Fomento: desarrollo de actividades investigativas, tecnológicas y de innovación.
- Pertinencia Institucional: guía la investigación. El desarrollo tecnológico y la innovación, en función de las necesidades institucionales y el servicio de policía, centrándose en la investigación criminológica.
- Articulación: vincula la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación como principales factores de la formación policial y la proyección social.
- Propiedad intelectual: aplicabilidad de la normatividad colombiana y lo establecido por el Ministerio de Defensa Nacional sobre propiedad intelectual.
- Divulgación: describe el auspiciar de la producción investigativa, tecnológica y de innovación de la comunidad educativa.
- Evaluación, seguimiento, control y evaluación.

**b) Políticas de proyección social:**

- Integración con la comunidad: vincula las prácticas académicas al desarrollo comunitario.

- Asesoría a otras instituciones: apoyo a otras instituciones nacionales e internacionales teniendo en cuenta el portafolio de servicios educativos.
- Seguimiento de egresados: mediante programas de mantenimiento de competencias para el desempeño y a procesos de evaluación para la mejora continua de la educación policial.

**c) Política de bienestar:**

- Desarrollo humano y calidad de vida: a través de programas para el bienestar de la comunidad educativa policial.

**d) Política de autoevaluación:**

- Cultura de autoevaluación: mediante su fomento y como fundamento de la calidad académica.

**e) Política administrativa:**

- Transparencia y efectividad: promueve la administración adecuada del talento humano, recursos y su manejo para el desarrollo de una gestión educativa transparente y efectiva en la institución. (p. 43).

### **2.3.2.6 Dimensiones de la calidad educativa**

(Policía Nacional de Colombia. Oficina de Planeación, 2010) sobre la calidad de la enseñanza, considera las siguientes dimensiones para analizar la variable “Calidad educativa”, se tiene:

- a) Contexto: Implica el entorno donde se brinda el servicio educativo, el compromiso del personal, el uso de las TIC en los aspectos pedagógicos.
- b) Objetivos: Implica el conjunto de metas educativas propuestas a lograr.
- c) Diversidad: Implica la variedad de contenidos en el diseño curricular, las rutas de aprendizaje.
- d) Contenidos: Considera los aspectos pedagógicos a enseñar en el currículo de estudios.
- e) Estrategias: Es la forma de transmitir el conocimiento durante el proceso de enseñanza – aprendizaje.

## **2.4 Formulación de las hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis general**

Existe relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017.

#### **2.4.2 Hipótesis específicas**

- a) Existe relación directa y significativa entre el reclutamiento y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017.
- b) Existe relación directa y significativa entre la selección y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017.
- c) Existe relación directa y significativa entre la contratación y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017.
- d) Existe relación directa y significativa entre la inducción y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017.
- e) Existe relación directa y significativa entre la capacitación y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017.
- f) Existe relación directa y significativa entre el entrenamiento y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017.

## 2.5 Operacionalización de variables

A continuación, en las tablas siguientes se presentan las dimensiones que permiten medir las variables de estudio, se tiene:

**Tabla 1: Operacionalización de la variable 1**

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable 1: Gestión del talento humano	El proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un humano existente.	1. Reclutamiento 2. Selección 3. Contratación 4. Inducción 5. Capacitación 6. Entrenamiento	- Documentación, registro. - Proceso, criterios. - Formalidad. - Adaptación. - Programas, mejoras. - Logros, indicadores.
Variable 2: Calidad educativa	Conjunto de atributos en el proceso de enseñanza – aprendizaje que le permiten al estudiante estar satisfecho con el servicio recibido.	1. Contexto. 2. Objetivos. 3. Diversidad. 4. Contenidos. 5. Estrategias.	- Compromiso, uso de TIC. - Competencias, resultados. - Rutas de aprendizaje. - Análisis, currículo. - Transmitir conocimiento.

FUENTE: Propia

## 2.6 Definición de términos básicos

A continuación, se desarrollan un conjunto de definiciones sobre términos a usar en el trabajo de investigación:

- a) Ambiente laboral: Se refiere a las políticas de talento humano que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones

y beneficios, proyección profesional, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes.

- b) Aprendizaje: Es el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación.
- c) Bienestar laboral: Se define como el estado deseado por el grupo de personas que laboran en una organización, este se logra por medio de planes, programas y proyectos, que a partir de la gestión involucra elementos dinámicos que buscan mejorar la cotidianidad laboral a su vez la condición personal, familiar y social.
- d) Calidad en educación superior: Juicio sobre la distancia relativa entre el modo como una institución o un programa presta dicho servicio y el óptimo que corresponde a su naturaleza.
- e) Capacitación: Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.
- f) Clima organizacional: Se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las empresas resulta importante medir

y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados.

- g) Competencias: Es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación.
- h) Dirección: Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo. De manera apropiada para alcanzar los objetivos de una organización.
- i) Entrenamiento: Se refiere a la adquisición de conocimiento, habilidades, y capacidades como resultado de la enseñanza de habilidades vocacionales o prácticas y conocimiento relacionado con aptitudes que encierran cierta utilidad.
- j) Formación: El conjunto de reglas establecidas y exigidas, el trato que se da a los empleados, las entrevistas que con ellos se tengan, el ejemplo de sus jefes, etc., tienden siempre, del modo más sistemático que sea posible, a formar en aquéllos, hábitos de limpieza, de estabilidad emocional, de compañerismo, de aprecio por la negociación que los ha recibido, de atención, de iniciativa, de asiduidad y de cuidado.
- k) Gerencia: Es un proceso social que lleva la responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones de una empresa para lograr un propósito.

- l) Gestión del talento humano: Implica el implementar estrategias de parte de la entidad educativa que permitan que el personal se sienta contento de laborar en la organización.
- m) Reclutamiento de personal: Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado del talento humano las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.
- n) Selección de personal: Es un proceso que integra la vinculación, mantenimiento, remuneración y bienestar social del factor humano. Todo esto en búsqueda de la calidad humana en el trabajo. La selección de personal en la administración está básicamente dirigida a la consecución del talento humano. El proceso de selección consiste en una serie de pasos enfocados a elegir que aspirante se encuentra más apto para ser contratado

## **CAPÍTULO III**

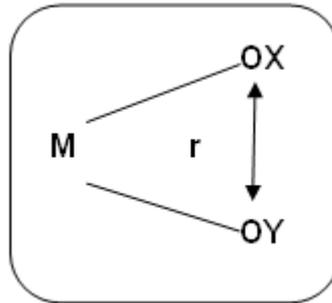
### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Tipo de investigación**

Esta investigación es de tipo aplicada, dado que se utilizó el conocimiento existente para buscar dar una solución práctica a los problemas, es decir utilizar la teoría existente; y de nivel correlacional, puesto que se efectuó un análisis del comportamiento de las dos variables, para luego relacionarlas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). El enfoque investigativo utilizado es el cuantitativo.

#### **3.2 Diseño de la investigación**

El diseño es no experimental, lo cual implica que ninguna variable fue alterada de forma deliberada; cuya información se recabó en un momento del tiempo (corte transversal) (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), siendo su esquema:



- M = Tamaño de la muestra.
- OX = Datos de la variable 1 – “Gestión del talento humano”.
- OY = Datos de la variable 2 – “Calidad educativa”.
- r = Correlación entre variables.

### 3.3 Población y muestra

#### 3.3.1 Población

La población de estudio es de 105 personas, distribuidos: 90 docentes vinculados a la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander”, y 15 profesionales que integran la jefatura del área docente; como se demuestra en la tabla que sigue:

**Tabla 2: Distribución de la población**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
Docentes medio tiempo	20	19%
Docentes hora cátedra	45	43%
Docentes uniformados	25	24%
Personal ARACA	15	14%
TOTAL	105	100%

FUENTE: Jefatura del Área Docente de la ESCUELA DE CADETES DE POLICÍA

### **3.3.2 Muestra**

Puesto que se trató de un número manejable de personas por encuestar, se aplicó un censo, es decir, se encuestó a la población de docentes, que son 105 personas. De donde se precisa que la unidad de estudio fueron los docentes de la Escuela de Cadetes de Policía.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.4.1 Descripción de instrumentos**

La técnica de investigación utilizada fue la encuesta, siendo el instrumento el cuestionario; que fueron:

- Un cuestionario sobre la percepción del proceso de gestión del talento humano dentro de la entidad.

- Un cuestionario sobre la percepción de la calidad educativa.

### 3.4 Validación y confiabilidad del instrumento

Con respecto a la validación de los instrumentos aplicados, se utilizó el Criterio de Juicio de Expertos, cuya valoración se anexa; en lo que respecta a la confiabilidad de los instrumentos, se utilizó el estadístico Alfa de Cronbach, para ello se consideró una Prueba Piloto de 15 docentes, cuyos valores obtenidos fueron:

**Estadísticas de fiabilidad**  
**Variable “Gestión del talento humano”**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,945	18

**Estadísticas de fiabilidad**  
**Variable “Calidad educativa”**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,968	18

Puesto que ambos valores son superiores al 0,90 implica que los instrumentos aplicados son muy adecuados para el desarrollo del trabajo de campo (Darren & Paul, 2003).

### 3.5 Aplicación de los instrumentos

Los instrumentos utilizados se sustentaron en las opiniones del personal docente de la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander”, mediante la valoración de datos por ítems cerrados. Para el análisis de los resultados se ha considerado la Escala de Likert (valores desde muy en desacuerdo / nunca = 1 hasta muy de acuerdo / siempre = 5). Se consideraron los siguientes ítems para cada dimensión de ambas variables:

**Tabla 3: Dimensión – ítem de “Gestión del talento humano”**

VARIABLES	DIMENSIÓN	ÍTEM
Gestión del Talento Humano	Reclutamiento	01, 02, 03
	Selección	04, 05, 06
	Contratación	07, 08, 09
	Inducción	10, 11
	Capacitación	12, 13, 14, 15
	Entrenamiento	16, 17, 18

FUENTE: Cuestionario “Gestión del talento humano”

**Tabla 4: Dimensión – ítem de “Calidad educativa”**

VARIABLES	DIMENSIÓN	ÍTEM
Calidad Educativa	Contexto	01, 02, 03, 04
	Objetivos	05, 06, 07
	Diversidad	08, 09, 10
	Contenidos	11, 12, 13, 14
	Estrategias	15, 16, 17, 18

FUENTE: Cuestionario “Calidad educativa”

### **3.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de datos**

En lo que respecta al procesamiento de la información, se aplicó el software estadístico SPSS versión 23,0. Siendo los estadísticos de tendencia central (promedio) y de dispersión (desviación típica), y el coeficiente de correlación Rho de Spearman (puesto que son variables cualitativas) de donde: (0,00 ; +- 0,20 es débil), (+- 0,21 ; +- 0,50 es moderada), (+- 0,51 ; +- 0,75 es considerable) y (+- 0,76 ; +- 1,00 es fuerte) según (Hernández y otros, 2014).

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.1 Procesamiento de datos: resultados

##### 4.1.1 Resultados de la variable “Gestión del talento humano”

**Tabla 5: Dimensión 1 – Reclutamiento**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	37	35,2	35,2	35,2
Regular	67	63,8	63,8	99,0
Alto	1	1,0	1,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

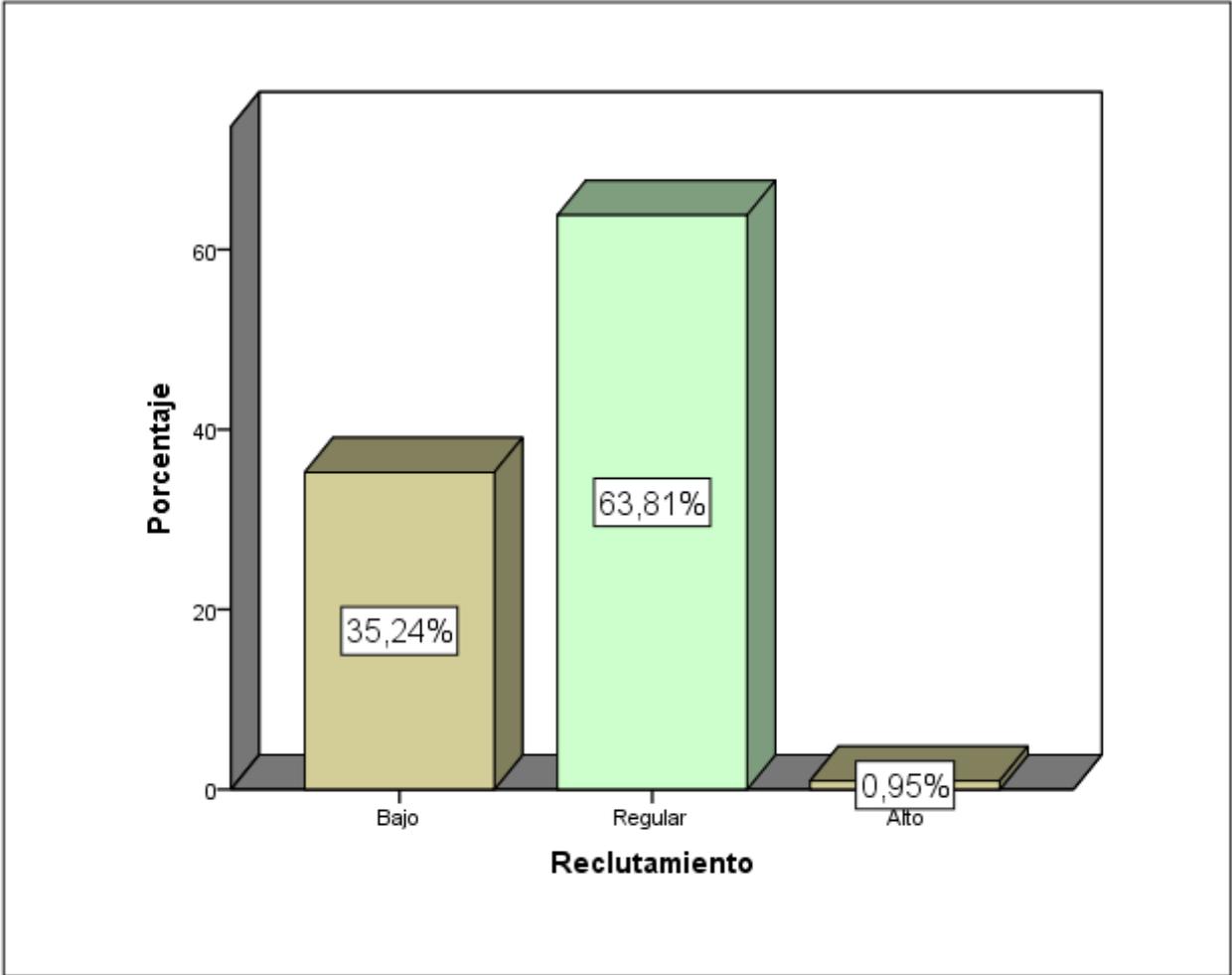
**FUENTE:** Cuestionario “Gestión del talento humano”

Dichos resultados se refieren a la dimensión “Reclutamiento”, donde se encontró que el 63,8% del personal docente de la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” considera de nivel regular el proceso de reclutamiento que caracteriza a la entidad, el 35,2% considera de nivel bajo, y el 1,0% de nivel alto; ello refleja que los procedimientos y el registro de información en el reclutar a los docentes no es el adecuado. Al analizar por pregunta, se tiene que los aspectos a mejorar son: Los procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales, y los mecanismos de evaluación docente.

**Tabla 6: Dimensión 1 – Reclutamiento (por pregunta)**

Pregunta		Recuento	% de N columnas
Existe documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario.	Nunca	7	6,7%
	Casi nunca	31	29,5%
	A veces	60	57,1%
	Casi siempre	7	6,7%
	Siempre	0	0,0%
Existen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.	Nunca	8	7,6%
	Casi nunca	43	41,0%
	A veces	41	39,0%
	Casi siempre	12	11,4%
	Siempre	1	1,0%
Existen mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.	Nunca	6	5,7%
	Casi nunca	31	29,5%
	A veces	65	61,9%
	Casi siempre	3	2,9%
	Siempre	0	0,0%

**FUENTE: Cuestionario “Gestión del talento humano”**



**Figura 4: Dimensión 1 – Reclutamiento**

FUENTE: Cuestionario “Gestión del talento humano”

**Tabla 7: Dimensión 2 – Selección**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	30	28,6	28,6	28,6
Regular	72	68,6	68,6	97,1
Alto	3	2,9	2,9	100,0
Total	105	100,0	100,0	

FUENTE: Cuestionario “Gestión del talento humano”

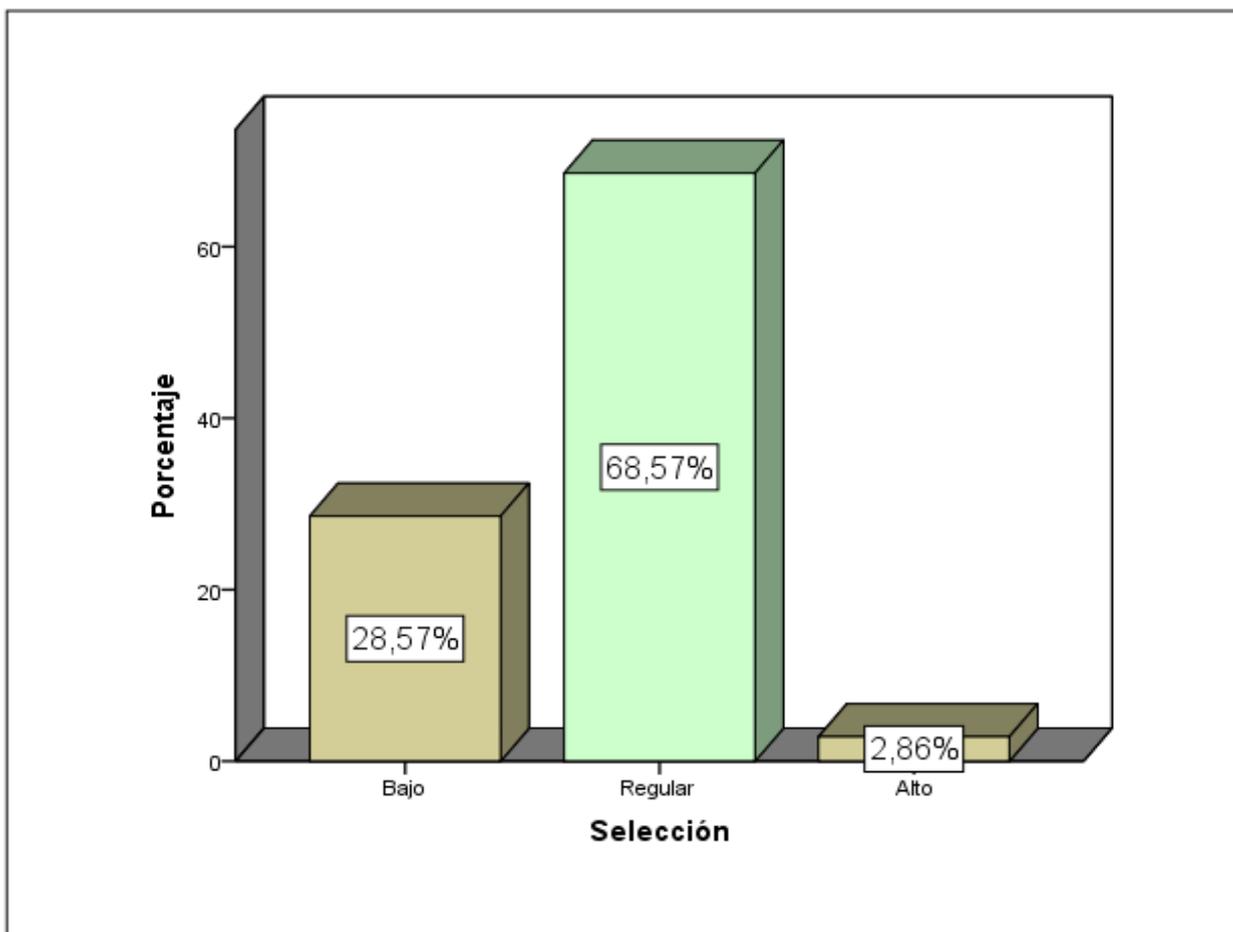
**Tabla 8: Dimensión 2 – Selección (por pregunta)**

Pregunta		Recuento	% de N columnas
Existe un proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).	Nunca	7	6,7%
	Casi nunca	9	8,6%
	A veces	65	61,9%
	Casi siempre	22	21,0%
	Siempre	2	1,9%
Existen las prioridades de la ECSAN con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.	Nunca	6	5,7%
	Casi nunca	19	18,1%
	A veces	53	50,5%
	Casi siempre	25	23,8%
	Siempre	2	1,9%
Existen criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso.	Nunca	21	20,0%
	Casi nunca	70	66,7%
	A veces	10	9,5%
	Casi siempre	3	2,9%
	Siempre	1	1,0%

FUENTE: Cuestionario “Gestión del talento humano”

Dichos resultados se refieren a la dimensión “Selección”, donde se encontró que el 68,6% del personal docente de la Escuela de Cadetes de

Policía “General Francisco de Paula Santander” considera de nivel regular el proceso de selección que caracteriza a la entidad, el 28,6% considera de nivel bajo, y el 2,9% de nivel alto; ello refleja que la objetividad y transparencia en el seleccionar a los docentes no es la adecuada. Al analizar por pregunta, se tiene que los aspectos a mejorar son: Los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y la existencia de pruebas para su ingreso, y que deberían existir prioridades con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.



**Figura 5: Dimensión 2 – Selección**

FUENTE: Cuestionario “Gestión del talento humano”

**Tabla 9: Dimensión 3 – Contratación**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	1	1,0	1,0	1,0
Regular	5	4,8	4,8	5,7
Alto	99	94,3	94,3	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**FUENTE: Cuestionario “Gestión del talento humano”**

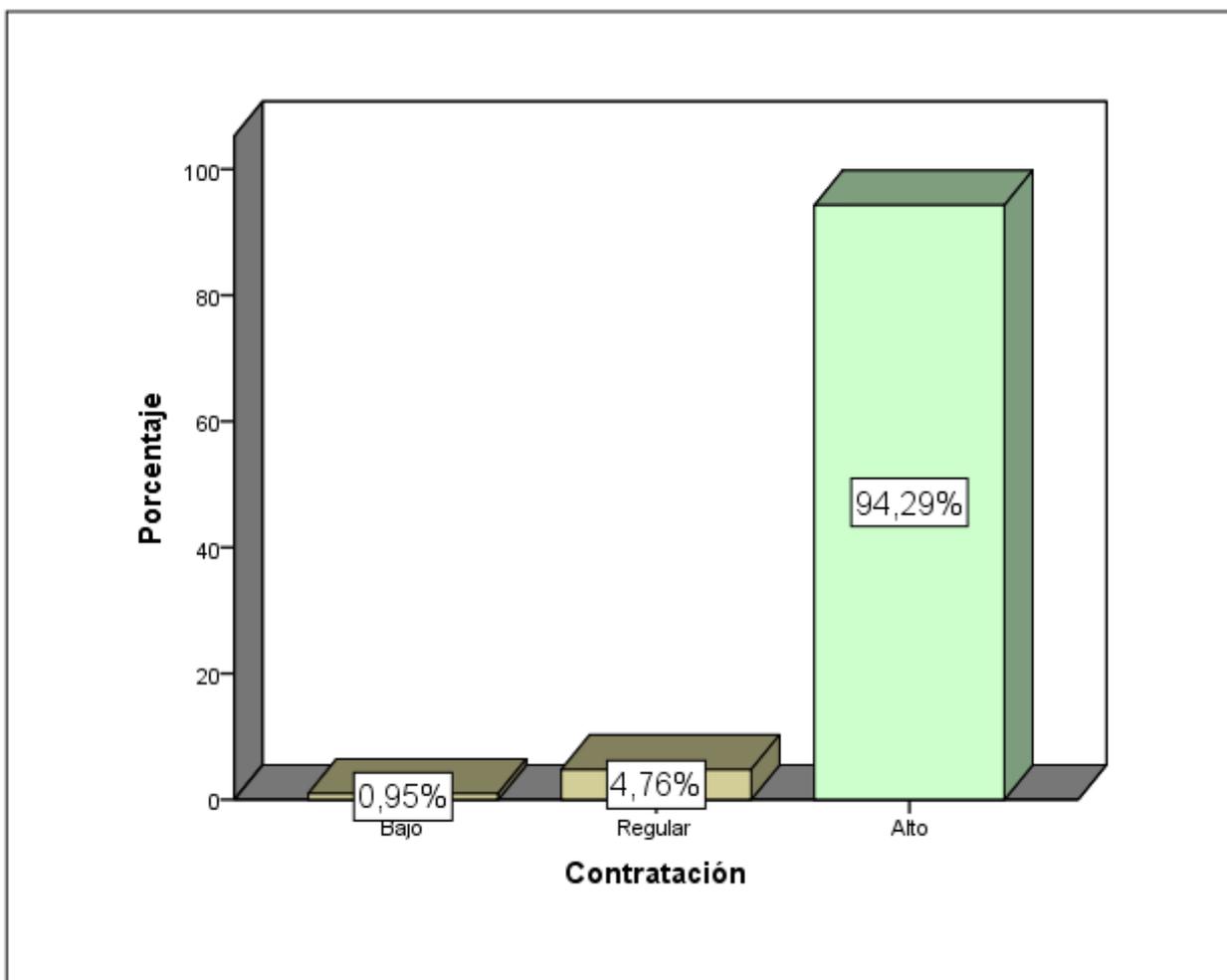
**Tabla 10: Dimensión 3 – Contratación (por pregunta)**

Pregunta	Recuento	% de N columnas	
Existen políticas de contratación.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	1	1,0%
	A veces	5	4,8%
	Casi siempre	92	87,6%
	Siempre	7	6,7%
Se utilizan las fuentes internas o externas de consulta para la elaboración de los contratos laborales.	Nunca	1	1,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	5	4,8%
	Casi siempre	71	67,6%
	Siempre	28	26,7%
Se utilizan modelos de contrato.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	2	1,9%
	Casi siempre	45	42,9%
	Siempre	58	55,2%

**FUENTE: Cuestionario “Gestión del talento humano”**

Dichos resultados se refieren a la dimensión “Contratación”, donde se encontró que el 94,3% del personal docente de la Escuela de Cadetes

de Policía “General Francisco de Paula Santander” considera de nivel alto el proceso de contratación que caracteriza a la entidad, el 4,8% considera de nivel regular, y el 1,0% de nivel bajo; ello refleja que la formalidad y oportunidad de la contratación del docente es la adecuada. Al analizar por pregunta, se tiene que los aspectos destacados son: Se utilizan modelos de contrato, y que se utilizan las fuentes internas o externas de consulta para la elaboración de los contratos laborales.



**Figura 6: Dimensión 3 – Contratación**

FUENTE: Cuestionario “Gestión del talento humano”

**Tabla 11: Dimensión 4 – Inducción**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	28	26,7	26,7	26,7
Regular	70	66,7	66,7	93,3
Alto	7	6,7	6,7	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**FUENTE:** Cuestionario “Gestión del talento humano”

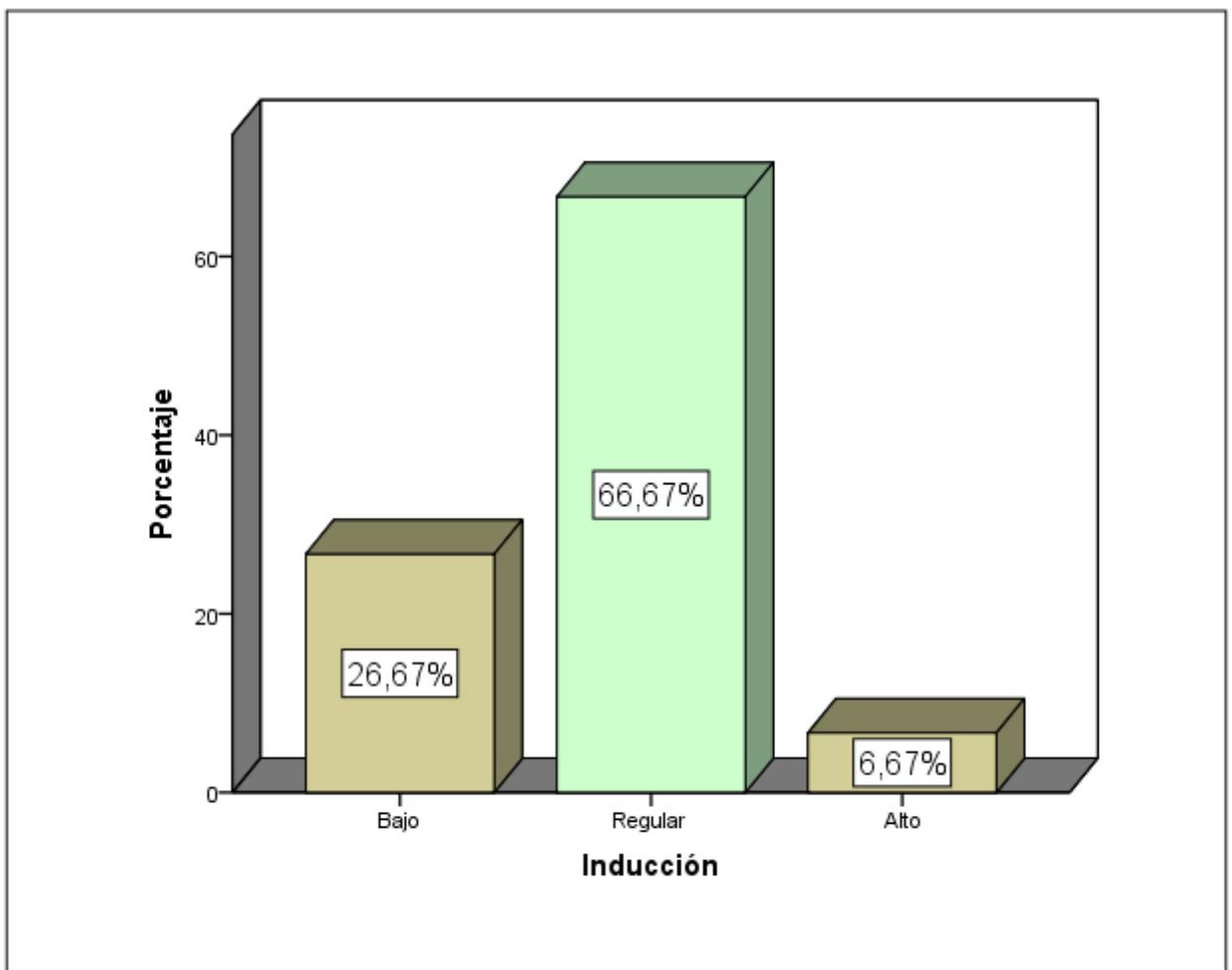
**Tabla 12: Dimensión 4 – Inducción (por pregunta)**

Pregunta		Recuento	% de N columnas
Existen mecanismos para informar al nuevo docente aspectos básicos cómo: Historia, evolución y objetivos, organigrama, reglamento de trabajo, funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la Escuela.	Nunca	4	3,8%
	Casi nunca	24	22,9%
	A veces	54	51,4%
	Casi siempre	22	21,0%
	Siempre	1	1,0%
Existen mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a).	Nunca	13	12,4%
	Casi nunca	62	59,0%
	A veces	23	21,9%
	Casi siempre	7	6,7%
	Siempre	0	0,0%

**FUENTE:** Cuestionario “Gestión del talento humano”

Dichos resultados se refieren a la dimensión “Inducción”, donde se encontró que el 66,7% del personal docente de la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” considera de nivel regular el proceso de inducción que caracteriza a la entidad, el 26,7% considera de nivel bajo, y el 6,7% de nivel alto; ello refleja que el compartir la visión,

misión, principios y demás características de la entidad al docente recién contratado no es la adecuada. Al analizar por pregunta, se tiene que los aspectos a mejorar son: Deberían existir mecanismos para promover y medir la adaptación del personal nuevo, y también procedimientos para informar los objetivos, el organigrama, el reglamento de trabajo, otros.



**Figura 7: Dimensión 4 – Inducción**

**FUENTE:** Cuestionario “Gestión del talento humano”

**Tabla 13: Dimensión 5 – Capacitación**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	1	1,0	1,0	1,0
Regular	45	42,9	42,9	43,8
Alto	59	56,2	56,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

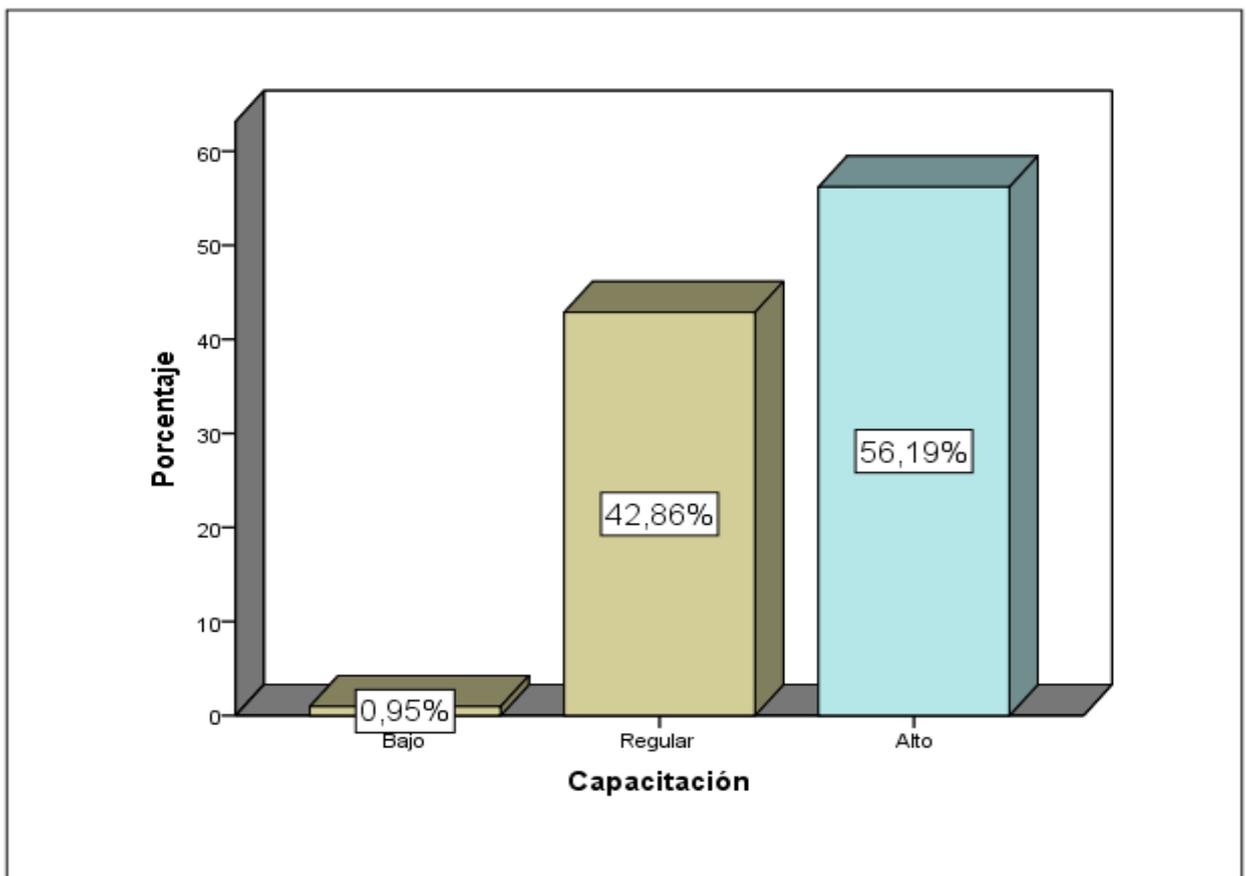
FUENTE: Cuestionario “Gestión del talento humano”

**Tabla 14: Dimensión 5 – Capacitación (por pregunta)**

Pregunta	Recuento	% de N columnas
Existen programas de capacitación.	Nunca	0,0%
	Casi nunca	1,0%
	A veces	5,7%
	Casi siempre	89,5%
	Siempre	3,8%
Existen criterios para la determinación de las necesidades de capacitación de los funcionarios.	Nunca	0,0%
	Casi nunca	1,9%
	A veces	11,4%
	Casi siempre	82,9%
	Siempre	3,8%
Existe mejoramiento e innovación de los programas de capacitación.	Nunca	0,0%
	Casi nunca	3,8%
	A veces	24,8%
	Casi siempre	63,8%
	Siempre	7,6%
Se evidencian los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica.	Nunca	1,0%
	Casi nunca	3,8%
	A veces	16,2%
	Casi siempre	71,4%
	Siempre	7,6%

FUENTE: Cuestionario “Gestión del talento humano”

Dichos resultados se refieren a la dimensión “Capacitación”, donde se encontró que el 56,2% del personal docente de la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” considera de nivel alto el proceso de capacitación que caracteriza a la entidad, el 42,9% considera de nivel regular, y el 1,0% de nivel bajo; ello refleja que la entidad si prioriza el fortalecer las capacidades del personal dentro de sus planes operativos. Al analizar por pregunta, se tiene que los aspectos destacados son: Existen programas de capacitación, y que existen criterios para la determinación de las necesidades de capacitación del personal.



**Figura 8: Dimensión 5 – Capacitación**

FUENTE: Cuestionario “Gestión del talento humano”

**Tabla 15: Dimensión 6 – Entrenamiento**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	3	2,9	2,9	2,9
Regular	25	23,8	23,8	26,7
Alto	77	73,3	73,3	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**FUENTE: Cuestionario “Gestión del talento humano”**

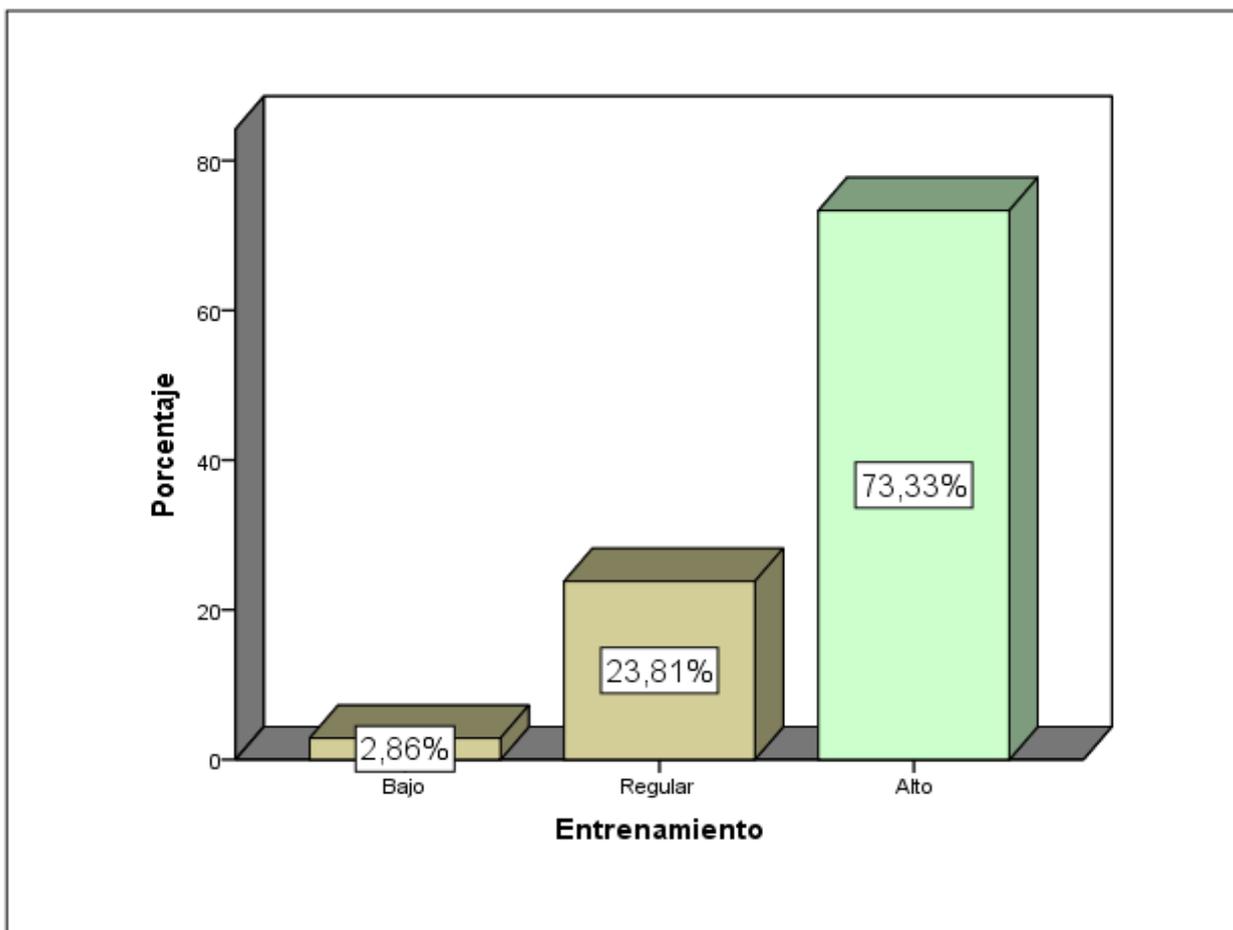
**Tabla 16: Dimensión 6 – Entrenamiento (por pregunta)**

Pregunta	Recuento	% de N columnas	
Se trabajan de manera informal criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	3	2,9%
	A veces	16	15,2%
	Casi siempre	80	76,2%
	Siempre	6	5,7%
Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, no se evidencian.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	4	3,8%
	A veces	22	21,0%
	Casi siempre	67	63,8%
	Siempre	12	11,4%
Se evidencian indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento de funcionarios (as).	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	2	1,9%
	A veces	8	7,6%
	Casi siempre	90	85,7%
	Siempre	5	4,8%

**FUENTE: Cuestionario “Gestión del talento humano”**

Dichos resultados se refieren a la dimensión “Entrenamiento”, donde se encontró que el 73,3% del personal docente de la Escuela de Cadetes

de Policía “General Francisco de Paula Santander” considera de nivel alto el proceso de entrenamiento que caracteriza a la entidad, el 23,8% de nivel regular, y el 2,9% de nivel bajo; ello refleja que la entidad prioriza sus procedimientos de entrenar al docente para su labor pedagógica. Al analizar por pregunta, se tiene que los aspectos destacados son: Se evidencian indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento de funcionarios, y se utilizan criterios que evalúan el desarrollo laboral de forma periódica.



**Figura 9: Dimensión 6 – Entrenamiento**

FUENTE: Cuestionario “Gestión del talento humano”

**Tabla 17: Variable 1 – Gestión del talento humano**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	4	3,8	3,8	3,8
Regular	85	81,0	81,0	84,8
Alto	16	15,2	15,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

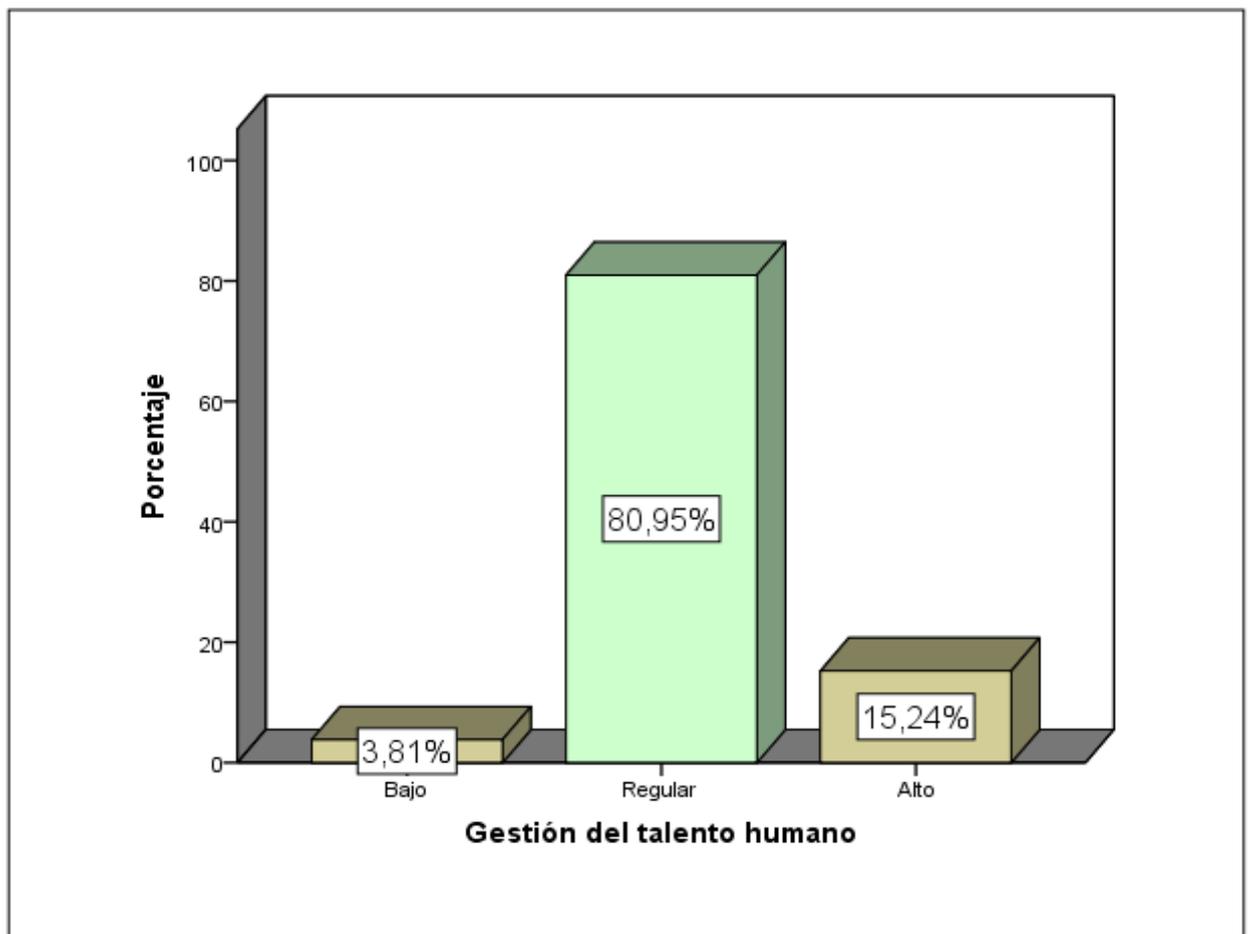
FUENTE: Cuestionario “Gestión del talento humano”

**Tabla 18: Variable 1 – Gestión del talento humano (por dimensión)**

Dimensión	Recuento	% de N columnas	
Reclutamiento	Bajo	37	35,2%
	Regular	67	63,8%
	Alto	1	1,0%
Selección	Bajo	30	28,6%
	Regular	72	68,6%
	Alto	3	2,9%
Contratación	Bajo	1	1,0%
	Regular	5	4,8%
	Alto	99	94,3%
Inducción	Bajo	28	26,7%
	Regular	70	66,7%
	Alto	7	6,7%
Capacitación	Bajo	1	1,0%
	Regular	45	42,9%
	Alto	59	56,2%
Entrenamiento	Bajo	9	8,6%
	Regular	96	91,4%
	Alto	0	0,0%

FUENTE: Cuestionario “Gestión del talento humano”

Dichos resultados se refieren a la variable “Gestión del talento humano”, donde se encontró que el 81,0% del personal docente de la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” considera de nivel regular el proceso de gestionar el talento humano que caracteriza a la entidad, el 15,2% de nivel alto, y el 3,8% de nivel bajo. Al analizar por dimensión se tiene que los aspectos más destacados fueron la “Contratación” y el “Entrenamiento”, y los aspectos a mejorar fueron la “Inducción” y el “Reclutamiento”.



**Figura 10: Variable 1 – Gestión del talento humano**

FUENTE: Cuestionario “Gestión del talento humano”

#### 4.1.2 Resultados de la variable “Calidad educativa”

**Tabla 19: Dimensión 1 – Contexto**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	15	14,3	14,3	14,3
Regular	83	79,0	79,0	93,3
Alto	7	6,7	6,7	100,0
Total	105	100,0	100,0	

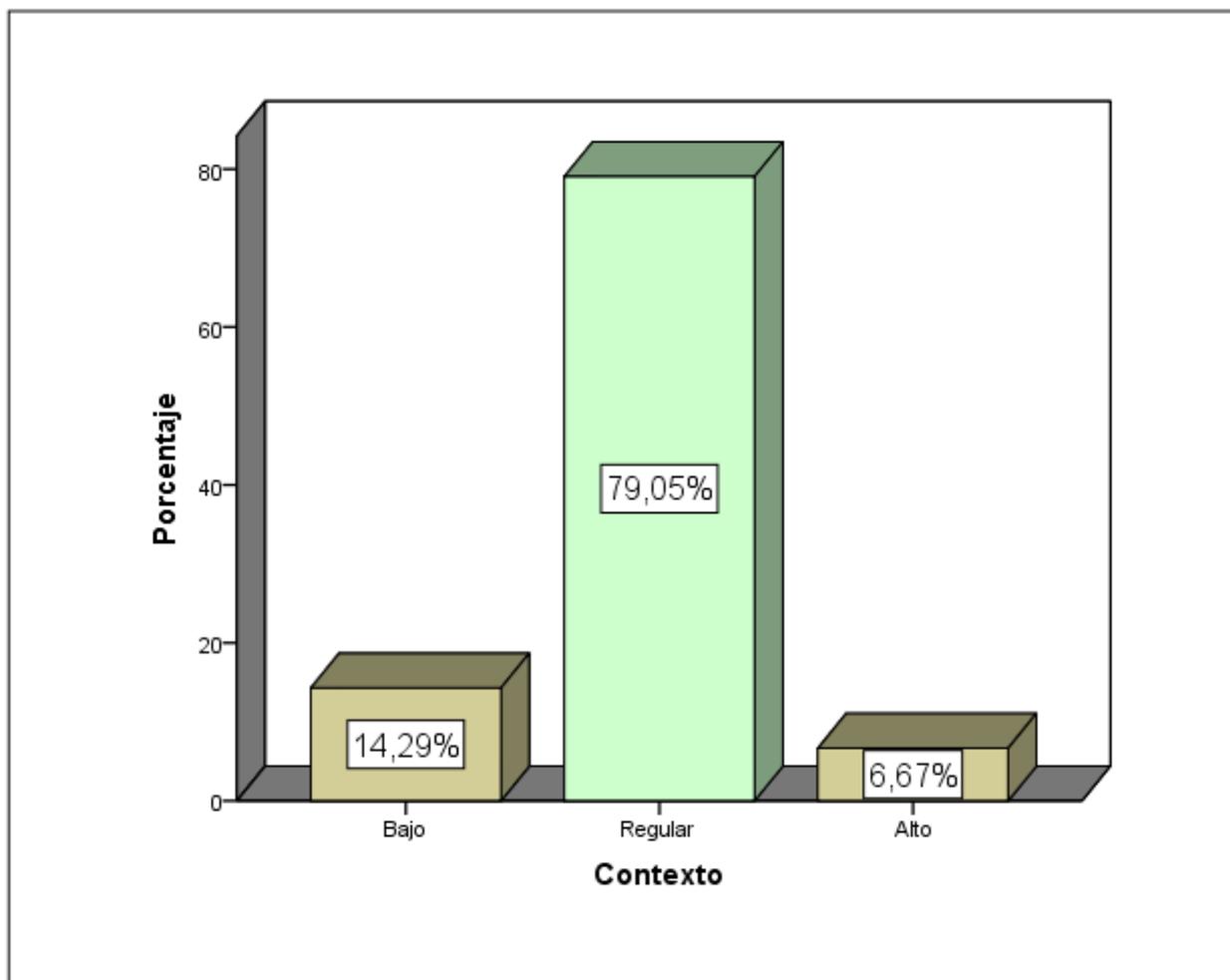
**FUENTE: Cuestionario “Calidad educativa”**

Dichos resultados se refieren a la dimensión “Contexto”, donde se encontró que el 79,0% del personal docente de la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” considera de nivel regular el contexto educativa que rodea la entidad para impulsar la calidad educativa, el 14,3% de nivel bajo, y el 6,7% de nivel alto; ello refleja que existen algunos aspectos que rodean al proceso de enseñanza – aprendizaje que se deben fortalecer. Al analizar por pregunta, se tiene que los aspectos a mejorar son: Los líderes de los programas de formación deberían demostrar un mayor compromiso con la mejora continua de la planta profesoral y de su desarrollo profesional, y que los programas deberían promover la colaboración entre grupos de profesores.

**Tabla 20: Dimensión 1 – Contexto (por pregunta)**

Pregunta		Recuento	% de N columnas
Las metas generales de los programas de formación están comprometidas con la mejora de la calidad del aprendizaje de los estudiantes en la sociedad del conocimiento.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	15	14,3%
	Casi siempre	80	76,2%
	Siempre	10	9,5%
Los programas promueven la colaboración entre grupos de profesores de la misma o diferente institución educativa para la configuración de comunidades de aprendizaje de docentes.	Nunca	4	3,8%
	Casi nunca	22	21,0%
	A veces	71	67,6%
	Casi siempre	8	7,6%
	Siempre	0	0,0%
Los líderes de los programas de formación demuestran un compromiso con la mejora continua de la planta profesoral y de su desarrollo profesional.	Nunca	11	10,5%
	Casi nunca	31	29,5%
	A veces	51	48,6%
	Casi siempre	10	9,5%
	Siempre	2	1,9%
Los programas se insertan en una política de utilización de las nuevas tecnologías como un medio para favorecer una formación docente accesible, democrática y de calidad.	Nunca	5	4,8%
	Casi nunca	18	17,1%
	A veces	43	41,0%
	Casi siempre	39	37,1%
	Siempre	0	0,0%

**FUENTE: Cuestionario “Calidad educativa”**



**Figura 11: Dimensión 1 – Contexto**

FUENTE: Cuestionario “Gestión del talento humano”

**Tabla 21: Dimensión 2 – Objetivos**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	44	41,9	41,9	41,9
Regular	45	42,9	42,9	84,8
Alto	16	15,2	15,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

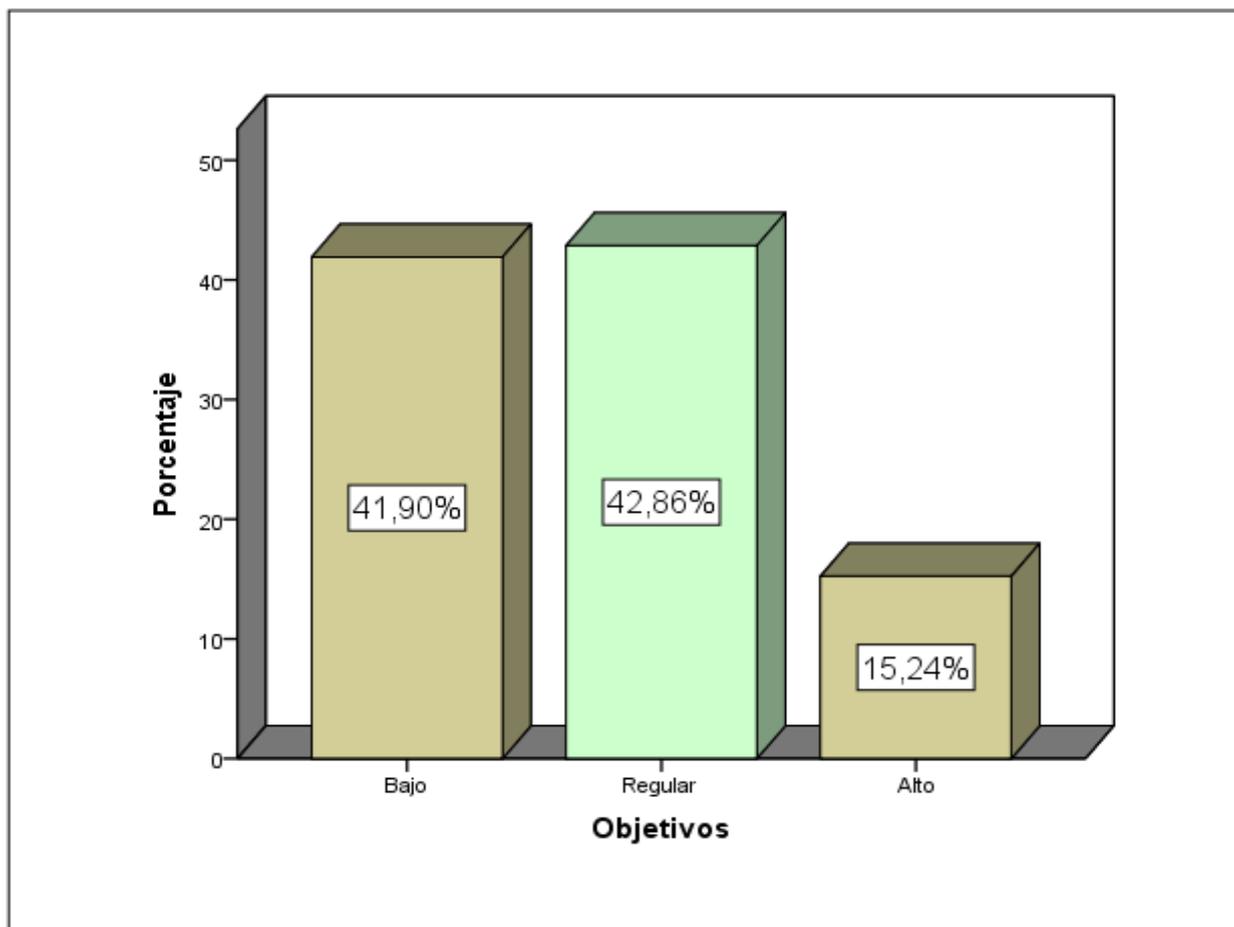
FUENTE: Cuestionario “Calidad educativa”

**Tabla 22: Dimensión 2 – Objetivos (por pregunta)**

		Recuento	% de N columnas
Los objetivos de los programas especifican adecuadamente las competencias docentes a adquirir por el profesorado.	Nunca	8	7,6%
	Casi nunca	27	25,7%
	A veces	48	45,7%
	Casi siempre	21	20,0%
	Siempre	1	1,0%
Los objetivos muestran con claridad la incidencia de los programas en los resultados de aprendizaje de los cadetes y alféreces.	Nunca	7	6,7%
	Casi nunca	54	51,4%
	A veces	23	21,9%
	Casi siempre	19	18,1%
Con frecuencia se alcanzan los objetivos de los programas referentes al aprendizaje de los cadetes y alféreces.	Siempre	2	1,9%
	Nunca	9	8,6%
	Casi nunca	31	29,5%
	A veces	47	44,8%
	Casi siempre	18	17,1%
	Siempre	0	0,0%

**FUENTE:** Cuestionario “Calidad educativa”

Dichos resultados se refieren a la dimensión “Objetivos”, donde se encontró que el 42,9% del personal docente de la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” considera de nivel regular la identificación precisa de los objetivos de cada programa, el 41,9% de nivel bajo, y el 15,2% de nivel alto; ello refleja que los objetivos planteados no reflejan con claridad la incidencia de programas educativos. Al analizar por pregunta, se tiene que los aspectos a mejorar son: Los objetivos planteados deberían mostrar con claridad la incidencia de los programas en los resultados de aprendizaje de los cadetes y alféreces, y que se debería monitorear más el logro de los objetivos afines al aprendizaje.



**Figura 12: Dimensión 2 – Objetivos**

FUENTE: Cuestionario “Gestión del talento humano”

**Tabla 23: Dimensión 3 – Diversidad**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	1	1,0	1,0	1,0
Regular	42	40,0	40,0	41,0
Alto	62	59,0	59,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

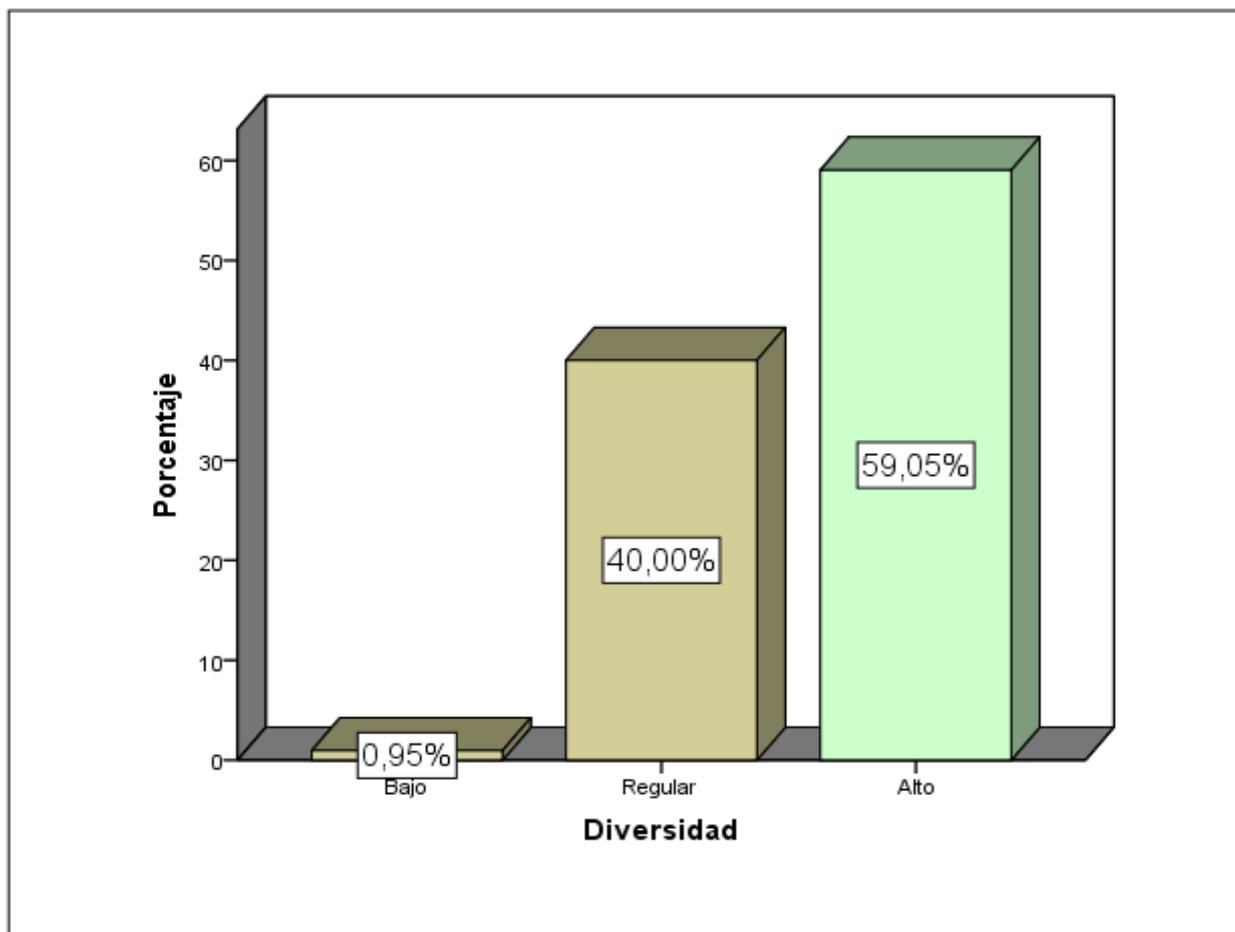
FUENTE: Cuestionario “Calidad educativa”

**Tabla 24: Dimensión 3 – Diversidad (por pregunta)**

Pregunta		Recuento	% de N columnas
El diseño de los programas dispone de rutas de aprendizaje flexibles en función de los diferentes intereses y estilos de aprendizaje del profesorado.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	5	4,8%
	A veces	27	25,7%
	Casi siempre	62	59,0%
	Siempre	11	10,5%
El diseño de los programas dispone de contenidos y estrategias adaptadas al profesorado con diferente conocimiento y práctica pedagógica: profesores principiantes, experimentados.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	1	1,0%
	A veces	13	12,4%
	Casi siempre	54	51,4%
	Siempre	37	35,2%
El diseño de los programas dispone de los diferentes niveles de competencia en el uso de las TIC por parte del profesorado.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	1	1,0%
	A veces	30	28,6%
	Casi siempre	52	49,5%
	Siempre	22	21,0%

**FUENTE:** Cuestionario “Calidad educativa”

Dichos resultados se refieren a la dimensión “Diversidad”, donde se encontró que el 59,0% del personal docente de la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” considera de nivel alto la diversidad que caracteriza a los programas, el 40,0% de nivel regular, y el 1,0% de nivel bajo; ello refleja que las rutas de aprendizaje dentro de la entidad se caracterizan por ser flexibles. Al analizar por pregunta, se tiene que los aspectos más destacados son: El diseño de los programas dispone de contenidos y estrategias adaptadas al profesorado con diferente conocimiento y práctica pedagógica, y el diseño de los programas dispone de los diferentes niveles de competencia en el uso pedagógico de las TIC.



**Figura 13: Dimensión 3 – Diversidad**

FUENTE: Cuestionario “Gestión del talento humano”

**Tabla 25: Dimensión 4 – Contenidos**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	42	40,0	40,0	40,0
Alto	63	60,0	60,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

FUENTE: Cuestionario “Calidad educativa”

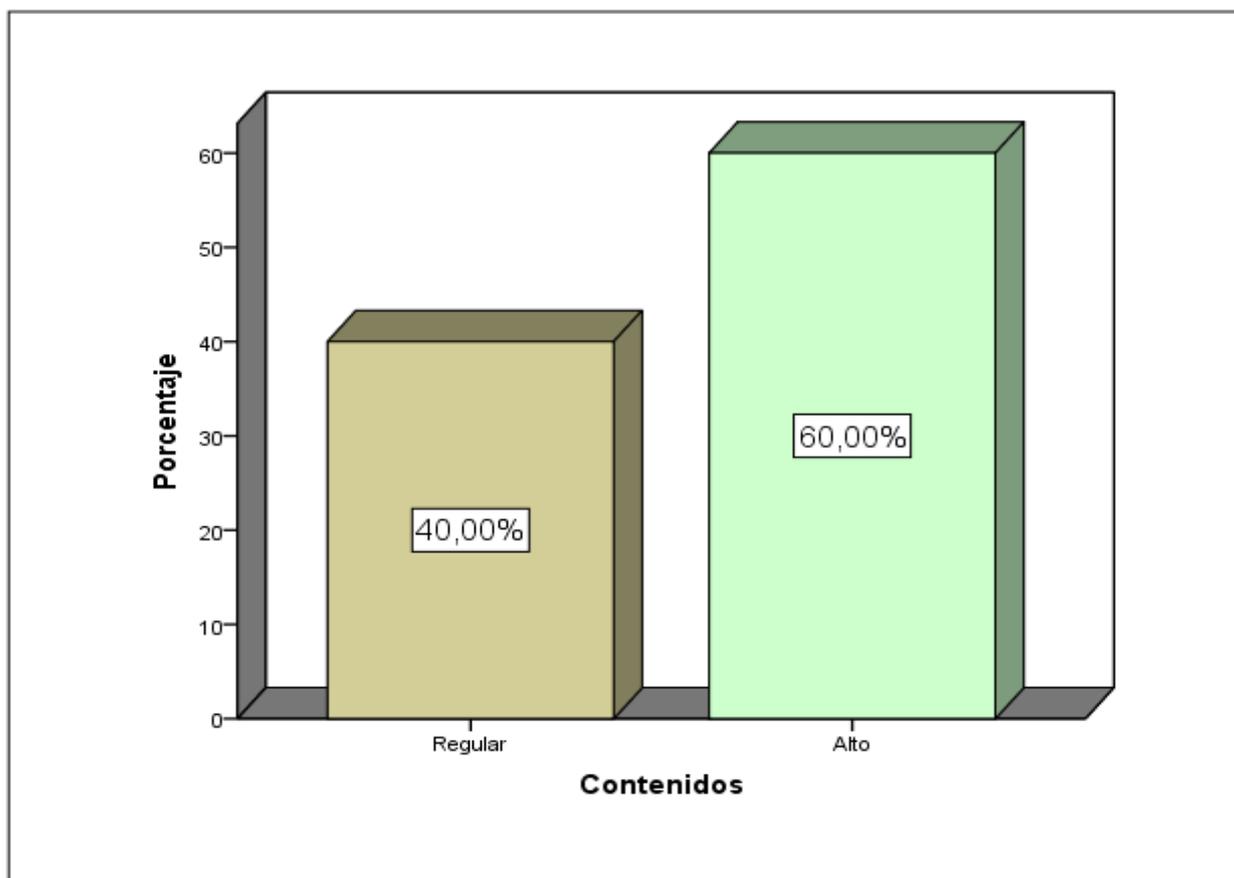
**Tabla 26: Dimensión 4 – Contenidos (por pregunta)**

Pregunta		Recuento	% de N columnas
Los contenidos de los programas presentan a los profesores múltiples perspectivas de análisis y se fundamentan en los hallazgos de la investigación educativa.	Nunca	1	1,0%
	Casi nunca	1	1,0%
	A veces	30	28,6%
	Casi siempre	56	53,3%
	Siempre	17	16,2%
Los contenidos se presentan abiertos y facilitan que los profesores profundicen según sus intereses y colaboren para construir conocimiento.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	4	3,8%
	A veces	14	13,3%
	Casi siempre	75	71,4%
	Siempre	12	11,4%
Los contenidos incluyen de manera equilibrada conocimientos, habilidades y actitudes.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	24	22,9%
	Casi siempre	56	53,3%
	Siempre	25	23,8%
Los contenidos están actualizados y son coherentes con el currículo y con estándares educativos nacionales.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	22	21,0%
	Casi siempre	49	46,7%
	Siempre	34	32,4%

**FUENTE:** Cuestionario “Calidad educativa”

Dichos resultados se refieren a la dimensión “Contenidos”, donde se encontró que el 60,0% del personal docente de la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” considera de nivel alto los contenidos compartidos en clases, y el 40,0% de nivel regular; ello refleja la relevancia significativa de los conocimientos compartidos. Al analizar por pregunta, se tiene que los aspectos más destacados son: Los contenidos están actualizados y son coherentes con el currículo y con estándares

educativos nacionales, y los contenidos incluyen de manera equilibrada conocimientos, habilidades y actitudes.



**Figura 14: Dimensión 4 – Contenidos**

FUENTE: Cuestionario “Gestión del talento humano”

**Tabla 27: Dimensión 5 – Estrategias**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	1	1,0	1,0	1,0
Regular	34	32,4	32,4	33,3
Alto	70	66,7	66,7	100,0
Total	105	100,0	100,0	

FUENTE: Cuestionario “Calidad educativa”

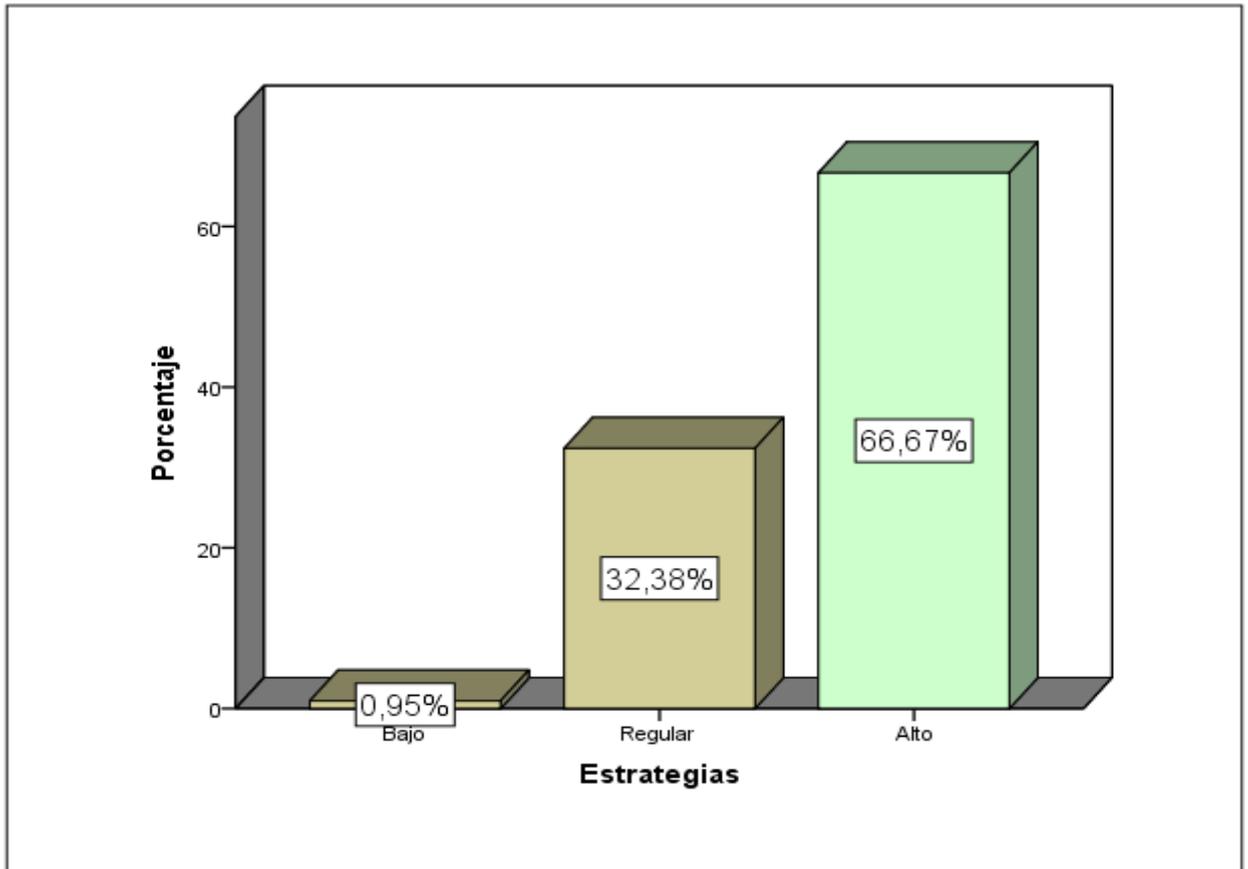
**Tabla 28: Dimensión 5 – Estrategias (por pregunta)**

		Recuento	% de N columnas
El diseño de los programas promueve una adecuada y justificada combinación de estrategias presenciales y virtuales.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	16	15,2%
	Casi siempre	38	36,2%
	Siempre	51	48,6%
El diseño de los programas promueve la utilización de estrategias de aprendizaje basadas en la búsqueda, manejo y gestión de la información por parte de los participantes.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	2	1,9%
	A veces	17	16,2%
	Casi siempre	36	34,3%
	Siempre	50	47,6%
El diseño de los programas promueve la utilización de estrategias de aprendizaje comunicativas, basadas en el debate, el intercambio de ideas, en compartir argumentos acerca de los aspectos críticos de los contenidos.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	2	1,9%
	A veces	31	29,5%
	Casi siempre	60	57,1%
	Siempre	12	11,4%

**FUENTE:** Cuestionario “Calidad educativa”

Dichos resultados se refieren a la dimensión “Estrategias”, donde se encontró que el 66,7% del personal docente de la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” considera de nivel alto las estrategias pedagógicas utilizadas para transmitir el conocimiento, el 32,4% es de nivel regular y el 1,0% de nivel bajo; ello refleja lo adecuado de las estrategias utilizadas en el proceso de enseñanza - aprendizaje. Al analizar por pregunta, se tiene que los aspectos más destacados son: El diseño de los programas promueve una adecuada combinación de estrategias presenciales y virtuales, y el diseño de los programas promueve la

utilización de estrategias de aprendizaje basadas en la búsqueda, manejo y gestión de la información por parte de los participantes.



**Figura 15: Dimensión 5 – Estrategias**

FUENTE: Cuestionario “Gestión del talento humano”

**Tabla 29: Variable 2 – Calidad educativa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	5	4,8	4,8	4,8
Regular	53	50,5	50,5	55,2
Alto	47	44,8	44,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	

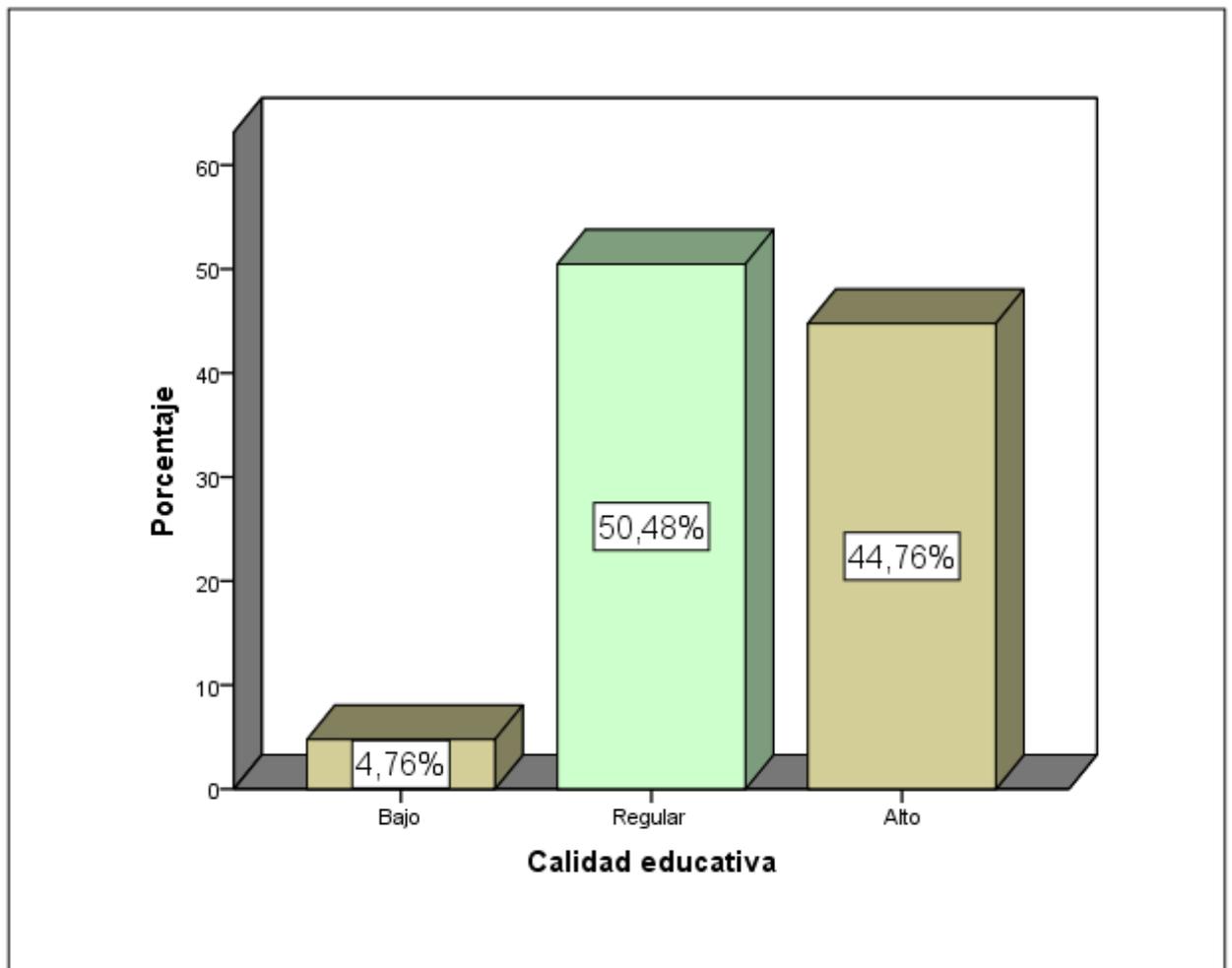
FUENTE: Cuestionario “Gestión del talento humano”

**Tabla 30: Variable 2 – Calidad educativa (por dimensión)**

		Recuento	% de N columnas
Contexto	Bajo	15	14,3%
	Regular	83	79,0%
	Alto	7	6,7%
Objetivos	Bajo	44	41,9%
	Regular	45	42,9%
	Alto	16	15,2%
Diversidad	Bajo	1	1,0%
	Regular	42	40,0%
	Alto	62	59,0%
Contenidos	Bajo	0	0,0%
	Regular	42	40,0%
	Alto	63	60,0%
Estrategias	Bajo	1	1,0%
	Regular	34	32,4%
	Alto	70	66,7%

**FUENTE: Cuestionario “Gestión del talento humano”**

Dichos resultados se refieren a la variable “Calidad educativa”, donde se encontró que el 50,5% del personal docente de la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” considera de nivel regular la calidad de la enseñanza impartida en la entidad, el 44,8% de nivel alto, y el 4,8% de nivel bajo. Al analizar por dimensión se tiene que los aspectos más destacados son las “Estrategias” y los “Contenidos”, y los aspectos a mejorar fueron los “Objetivos” y el “Contexto”.



**Figura 16: Variable 2 – Calidad educativa**

FUENTE: Cuestionario “Gestión del talento humano”

## **4.2 Prueba de hipótesis**

### **4.2.1 Contraste de la hipótesis general**

La hipótesis general precisa que “Existe relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y la calidad educativa en la

Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017”.

Para lo cual, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, de donde:

H<sub>0</sub>: No existe correlación entre el talento humano y la calidad educativa

H<sub>1</sub>: Existe correlación entre el talento humano y la calidad educativa

**Tabla 31: Contraste de la hipótesis general**

			Gestión del talento humano	Calidad educativa
Rho de Spearman	Gestión del talento humano	Coeficiente de correlación	1,000	,804**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	Calidad educativa	Coeficiente de correlación	,804**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**FUENTE: Reporte SPSS V. 23,0**

Se obtuvo un valor de Rho = 0,804 (valor de p = 0,000), ello implica que como el valor de p es inferior al 5% de significancia, se procede a rechazar H<sub>0</sub>; es decir, que existe relación directa y alta entre la gestión del talento humano y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017.

#### 4.2.2 Contraste de las hipótesis específicas

a) La primera hipótesis específica precisa que “Existe relación directa y significativa entre el reclutamiento y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017”.

Para lo cual, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, de donde:

H<sub>0</sub>: No existe correlación entre el reclutamiento y la calidad educativa

H<sub>1</sub>: Existe correlación entre el reclutamiento y la calidad educativa

**Tabla 32: Contraste de la hipótesis específica 01**

			Reclutamiento	Calidad educativa
Rho de Spearman	Reclutamiento	Coeficiente de correlación	1,000	,737**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	Calidad educativa	Coeficiente de correlación	,737**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**FUENTE: Reporte SPSS V. 23,0**

Se obtuvo un valor de Rho = 0,737 (valor de p = 0,000), ello implica que como el valor de p es inferior al 5% de significancia, se procede

a no rechazar  $H_0$ ; es decir, que existe relación directa y considerable entre el reclutamiento y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017.

b) La segunda hipótesis específica precisa que “Existe relación directa y significativa entre la selección y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017”.

Para lo cual, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, de donde:

$H_0$ : No existe correlación entre la selección y la calidad educativa

$H_1$ : Existe correlación entre la selección y la calidad educativa

**Tabla 33: Contraste de la hipótesis específica 02**

			Selección	Calidad educativa
Rho de Spearman	Selección	Coeficiente de correlación	1,000	,564**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	Calidad educativa	Coeficiente de correlación	,564**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

FUENTE: Reporte SPSS V. 23,0

Se obtuvo un valor de  $Rho = 0,564$  (valor de  $p = 0,000$ ), ello implica que como el valor de  $p$  es inferior al 5% de significancia, se procede a rechazar  $H_0$ ; es decir, que existe relación directa y considerable entre la selección y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017.

- c) La tercera hipótesis específica precisa que “Existe relación directa y significativa entre la contratación y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017”.

Para lo cual, se utilizó el coeficiente de correlación  $Rho$  de Spearman, de donde:

$H_0$ : No existe correlación entre la contratación y la calidad educativa

$H_1$ : Existe correlación entre la contratación y la calidad educativa

**Tabla 34: Contraste de la hipótesis específica 03**

			Contratación	Calidad educativa
Rho de Spearman	Contratación	Coefficiente de correlación	1,000	,370**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	Calidad educativa	Coefficiente de correlación	,370**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**FUENTE: Reporte SPSS V. 23,0**

Se obtuvo un valor de  $Rho = 0,370$  (valor de  $p = 0,000$ ), ello implica que como el valor de  $p$  es inferior al 5% de significancia, se procede a rechazar  $H_0$ ; es decir, que existe relación directa y moderada entre la contratación y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017.

- d) La cuarta hipótesis específica precisa que “Existe relación directa y significativa entre la inducción y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017”.

Para lo cual, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, de donde:

H<sub>0</sub>: No existe correlación entre la inducción y la calidad educativa

H<sub>1</sub>: Existe correlación entre la inducción y la calidad educativa

**Tabla 35: Contraste de la hipótesis específica 04**

<b>Correlaciones</b>				
			Inducción	Calidad educativa
Rho de Spearman	Inducción	Coeficiente de correlación	1,000	,853**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	Calidad educativa	Coeficiente de correlación	,853**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**FUENTE: Reporte SPSS V. 23,0**

Se obtuvo un valor de Rho = 0,853 (valor de p = 0,000), ello implica que como el valor de p es inferior al 5% de significancia, se procede a rechazar H<sub>0</sub>; es decir, que existe relación directa y alta entre la inducción y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017.

- e) La quinta hipótesis específica precisa que “Existe relación directa y significativa entre la capacitación y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017”.

Para lo cual, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, de donde:

H<sub>0</sub>: No existe correlación entre la capacitación y la calidad educativa

H<sub>1</sub>: Existe correlación entre la capacitación y la calidad educativa

**Tabla 36: Contraste de la hipótesis específica 05**

		Capacitación	Calidad educativa
Rho de Spearman	Capacitación	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,743**
		N	,000
		105	105
	Calidad educativa	Coeficiente de correlación	,743**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000
		105	105

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**FUENTE: Reporte SPSS V. 23,0**

Se obtuvo un valor de Rho = 0,743 (valor de p = 0,000), ello implica que como el valor de p es inferior al 5% de significancia, se procede a rechazar H<sub>0</sub>; es decir, que existe relación directa y considerable entre la capacitación y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017.

- f) La sexta hipótesis específica precisa que “Existe relación directa y significativa entre el entrenamiento y la calidad educativa en la

Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017”.

Para lo cual, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, de donde:

H<sub>0</sub>: No existe correlación entre la capacitación y la calidad educativa

H<sub>1</sub>: Existe correlación entre la capacitación y la calidad educativa

**Tabla 37: Contraste de la hipótesis específica 06**

			Entrenamiento	Calidad educativa
Rho de Spearman	Entrenamiento	Coeficiente de correlación	1,000	,793**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	Calidad educativa	Coeficiente de correlación	,793**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**FUENTE: Reporte SPSS V. 23,0**

Se obtuvo un valor de Rho = 0,793 (valor de p = 0,000), ello implica que como el valor de p es inferior al 5% de significancia, se procede a rechazar H<sub>0</sub>; es decir, que existe relación directa y alta entre el entrenamiento y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de

Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017.

### **4.3 Discusión**

En lo que respecta a la variable “Gestión del talento humano”, se encontró que el 81,0% del personal docente de la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” considera de nivel regular el proceso de gestionar el talento humano que caracteriza a la entidad; y con respecto a la variable “Calidad educativa”, se encontró que el 50,5% del personal docente considera de nivel regular la calidad de la enseñanza impartida en la entidad.

Al efectuar el contraste de las hipótesis se encontró que el personal docente considera que existe relación directa y alta (valor de  $Rho = 0,804$  y valor de  $p = 0,000$ ) entre la gestión del talento humano y la calidad educativa en la Escuela; de forma similar que existe una relación directa pero con distintas intensidades en cada una de las dimensiones de la variable “Gestión del talento humano” (reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y entrenamiento) con la variable “Calidad educativa”.

Lo anterior se sustenta en lo desarrollado por (Chiavenato I. , 2009) que indica que la gestión del talento humano es un conjunto de procedimientos que implementan los directivos para que el persona se sienta comprometido con los objetivos empresariales, logre asociar el pago de las remuneraciones en función de la productividad de cada uno, perciba la existencia de un trato justo, otros; (Chiavenato I. , 2009) lo cual genera un mejor desempeño laboral, y por ende el proporcionar un mejor servicio a los usuarios.

Los resultados encontrados son concordantes con los de (Castañeda & Zuluaga, 2018) que en su investigación “Gestión del talento humano en las instituciones educativas y calidad de la educación”, encontró que la gestión del talento humano es una labor a cargo de las personas encargadas de gerenciar las entidades, y es una de las principales herramientas para poder acceder a mejorar los niveles de formación académica y personal, y que debe ser estimulada y propiciada por el gerente educativo para contar con un docente mejor preparado y de mejores cualidades, tanto intelectuales como humanas para el servicio de la institución, además de que existe una relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y la calidad de la educación proporcionada.

Y también con los resultados encontrados por (Alvarado, 2016 ) en su trabajo “Percepción de la calidad educativa: caso aplicado a estudiantes

de la Universidad Autónoma de Nuevo León y del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey”, quienes señalan que los estudiantes al analizar la calidad educativa, les resulta más que la entidad cuente con instalaciones modernas e innovación tecnológica, y la preparación académica de la planta docente; mientras que en presente trabajo, los estudiantes asocian la calidad educativa con la existencia de mejoras en las “Estrategias” y los “Contenidos” que utiliza el docente en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

1. Se concluye que existe relación directa y alta entre la gestión del talento humano y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017 (valor de Rho = 0,804 y valor de  $p = 0,000$ ), que significa que una mejora de la gestión del talento humano se vería reflejado en un mejor servicio de calidad educativa.
2. Se concluye que existe relación directa y considerable entre el reclutamiento y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017 (valor de Rho = 0,737 y valor de  $p = 0,000$ ), que significa que si se logra mejorar el proceso de reclutamiento de los docentes se vería reflejado en un mejor servicio de calidad educativa.

3. Se concluye que existe relación directa y considerable entre la selección y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017 (valor de Rho = 0,564 y valor de p = 0,000), que significa que si se logra mejorar el proceso de selección de los docentes se vería reflejado en un mejor servicio de calidad educativa.
  
4. Se concluye que existe relación directa y moderada entre la contratación y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017 (valor de Rho = 0,370 y valor de p = 0,000), que significa que si se logra mejorar el proceso de contratación de los docentes se vería reflejado en un mejor servicio de calidad educativa.
  
5. Se concluye que existe relación directa y alta entre la inducción y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017 (valor de Rho = 0,853 y valor de p = 0,000), que significa que si se logra mejorar el proceso de inducción de los docentes se vería reflejado en un mejor servicio de calidad educativa.

6. Se concluye que existe relación directa y considerable entre la capacitación y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017 (valor de Rho = 0,743 y valor de p = 0,000), que significa que si se logra mejorar el proceso de capacitación de los docentes se vería reflejado en un mejor servicio de calidad educativa.
  
7. Se concluye que existe relación directa y alta entre el entrenamiento y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017 (valor de Rho = 0,793 y valor de p = 0,000), que significa que si se logra mejorar el proceso de entrenamiento de los docentes se vería reflejado en un mejor servicio de calidad educativa.

## **5.2 Recomendaciones**

1. Se recomienda a los directivos de la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia que es prioritario mejorar el proceso de “Inducción” del personal docente que se incorpora a la entidad, para lo cual se le debe transmitir el alineamiento estratégico de la escuela, destacar los objetivos de la

entidad y principalmente que se espera de su labor pedagógica; ello permitirá que el docente desarrolle con más confianza su tarea, lo cual se verá en la mejorar del clima institucional, y por tanto en el brindar un mejor servicio educativo a la comunidad.

2. Se recomienda a los directivos de la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia que para mejorar lo relacionado con el “Reclutamiento” se deben agilizar los procedimientos para registrar información actualizada del personal docente potencial, ello permitirá aprovechar los nuevos conocimientos pedagógicos de los docentes en los contenidos educativos dados en clases, y con ello fortalecer la calidad de la enseñanza.
  
3. Se recomienda a los directivos de la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia que para mejorar lo relacionado con la “Selección” se debe precisar de forma objetiva los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo, además que debería existir prioridades con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.

4. Se recomienda a los directivos de la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia que para mejorar lo relacionado a la “Contratación”, dichos formatos de vinculación formal con la entidad, deben firmarse antes de empezar el proceso de enseñanza, lo cual permitirá dar la seguridad al docente en el aspecto de su ingreso esperado por la labor docente desempeñada.
  
5. Se recomienda a los directivos de la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia que para mejorar lo relacionado a la “Inducción” deberían existir mecanismos para promover y medir la adaptación del personal nuevo, y también procedimientos para informar los objetivos, el organigrama, el reglamento de trabajo, otros a ellos, que permita una más adecuada inserción a la entidad.
  
6. Se recomienda a los directivos de la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia que para mejorar lo relacionado a la “Capacitación”, es prioritario que una vez identificadas las necesidades de capacitación del personal, se implementen estrategias para que dichos cursos sean dictados, condicionando la asistencia de forma obligatoria.

7. Se recomienda a los directivos de la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia que para mejorar lo relacionado al “Entrenamiento” se deben implementar indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento de cada uno de los docentes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, S. Z. (2013). *Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas de Lima Metropolitana. Tesis para optar al grado de Magister en Educación de la Universidad San Martín de Porres*. Lima. Obtenido de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1168/1/alarcon\\_msz.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1168/1/alarcon_msz.pdf)
- Alvarado, M. y. (2016 ). Percepción de la calidad educativa . *Revista de la Educación Superior 45(180) (2016) 55–74*.
- Atehortua, F., Ramón, B., & Jorge, V. d. (2008). *Sistema de gestión integral una sola gestión un solo equipo*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (1999). *Administración de recursos humanos*. México, México: Thompson Learning.
- Bonilla, L. (2015). Doble jornada escolar y calidad de la educación en Colombia. *FEDESARROLLO*.
- Cantón, I., & Fernández, M. (2001). *La implantación de la calidad en los centros educativos*. Madrid: Madrid : CCS.
- Castañeda, I., & Zuluaga, A. (28 de Enero de 2018). *Gestión del talento humano en las instituciones educativas y calidad de la educación. Tesis Universidad Católica de Manizales*. Obtenido de Repositorio.ucm.edu.co: <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/830/Alexander%20Zuluaga%20Collazos.pdf?sequence=1>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc. Graw Hill .
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Conde, C. Y. (2010). Aprendizaje organizacional, una capacidad de los grupos de investigación en la universidad pública. Cuadernos de Administración. *Cuadernos de Administración, 25 - 39*, 16.
- Darren, G., & Paul, M. (2003). *SPSS for Windows step by step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Allyn & Bacon. Obtenido de <https://wps.ablongman.com/wps/media/objects/385/394732/george4answers.pdf>

- Díaz, F. (2006). *Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida*. México: McGraw-Hill.
- Duarte, J., Bos, M., & José, M. (2012). *Calidad, Igualdad y Equidad en la Educación Colombiana (Análisis de la prueba Saber 2009)*. Bogotá D.C.
- Gento, S. (2013). *Implantación de la calidad total en instituciones educativas*. Madrid.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Kaufman, R., & Zahn, D. (1993). *Quality Management Plus: The Continuous Improvement of Education*. Newbury: Corwin Press.
- López, P. (2010). *Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa*. Chile.
- López, S. (2010). *Aspectos determinantes de la calidad de la educación pública en Medellín: un análisis de los incentivos docentes*. Medellín.
- Lynch, H. y. (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid: Gaceta.
- Martínez, G. y. (2016). El desempeño docente y la calidad educativa . *Sistema de Información Científica Redalyc* .
- Martínez, M. d., García, B., & José, Q. (2006). El perfil del profesor universitario de calidad desde la perspectiva del alumnado. Educación XXI. *Revista de la facultad de educación*, 183-198.
- Novoa, A. (2004). *Promoción y realización social del talento humano como factor de la creatividad e Innovación en instituciones formales*. Bogotá D.C.
- Orizaga, C. (2011). Gestión del talento humano en la universidad pública. *El Buzón de Pacioli*, 24. Obtenido de [www.itson.mx/pacioli](http://www.itson.mx/pacioli)
- Orozco, O., & García, D. (2009). *Doctrina educativa para el docente policial*. Bogotá, Colombia: Líneas Creativas publicaciones Ltda. S.A.
- Policía Nacional de Colombia. Oficina de Planeación. (2010). *Enfoque humanístico del servicio de policía*, . Bogotá D.C, Colombia: Imprenta Nacional.
- Portilla, A. (2002). *La formación docente del profesorado universitario: perfil y líneas de formación*. . Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Quijano, S., Cornejo, J., Yepes, M., & Flores, R. (2005). *La calidad de los procesos y recursos humanos (CPRH) como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida*. . Barcelona: Universidad de Barcelona.

- Quintero, J., Orozco, O., & García, D. (2010). *Lineamiento de política 4 Potenciación del conocimiento y formación policial*. Bogotá D.C, Colombia: Imprenta Nacional.
- Rico, A. D. (2016). La gestión educativa Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia . *SOPHIA*.
- Rodriguez, F. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión basado en competencias, desde la caracterización del clima organizacional en la Corporación Internacional para el desarrollo educativo CIDE*. Bogotá D.C.
- Rojas, J. M. (2006). *Gestión educativa en la sociedad del conocimiento*. Bogotá D.C: Magisterio.
- Rojo, V. G. (2012). *Gestión del talento en los docentes en un Centro de Formación Técnica. Tesis para optar al grado de Magister en Gestión de Personas de la Universidad Alberto Hurtado de Chile*. Santiago de Chile. Obtenido de <http://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/5405/MGPORojo.pdf?sequence=1>
- Saldarriaga, J. G. (2008). *La Gestión humana a nivel mundial, tendencias y perspectivas*. Ascort. Cali.
- Velásquez, M. (2006). *Ética em los negocios*. México: Pearson Educación.
- Werther, W. y. (1996). *Administracion de recursos humanos* . Mèxico .
- Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano* (Séptima ed.). México: McGraw-Hill.

# ANEXOS

## ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

**TÍTULO:** GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA ESCUELA DE CADETES DE POLICÍA “GENERAL FRANCISCO DE PAULA SANTANDER”- ECSAN DE COLOMBIA, AÑO 2017

**AUTOR:** Liliana Patricia Arias Jiménez

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES																					
<p><u>General:</u></p> <p>¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017?</p> <p><u>Específico</u></p> <p>a) ¿Cuál es la relación entre el reclutamiento y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017?</p> <p>b) ¿Cuál es la relación entre la selección y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017?</p> <p>c) ¿Cuál es la relación entre la contratación y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017?</p> <p>d) ¿Cuál es la relación entre la inducción y la calidad</p>	<p><u>General:</u></p> <p>Determinar la relación entre la gestión del talento humano y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017.</p> <p><u>Específicos:</u></p> <p>a) Determinar la relación entre el reclutamiento y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017.</p> <p>b) Establecer la relación entre la selección y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017.</p> <p>c) Analizar la relación entre la contratación y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017.</p> <p>d) Determinar la relación entre la inducción y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de</p>	<p><u>General:</u></p> <p>Existe relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017.</p> <p><u>Específicos:</u></p> <p>a) Existe relación directa y significativa entre el reclutamiento y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017.</p> <p>b) Existe relación directa y significativa entre la selección y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” – ECSAN, de Colombia, año 2017.</p> <p>c) Existe relación directa y significativa entre la contratación y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula</p>	<p><u>Variable 1:</u></p> <p>Gestión del talento humano</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr style="background-color: #d9e1f2;"> <th style="width: 30%;">Dimensiones</th> <th style="width: 40%;">Indicadores</th> <th style="width: 30%;"># de ítems</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Reclutamiento</td> <td>Documentación, registro</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Selección</td> <td>Proceso, criterios</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Contratación</td> <td>Formalidad</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Inducción</td> <td>Adaptación</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>Capacitación</td> <td>Programas, mejoras</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>Entrenamiento</td> <td>Logros, indicadores</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </tbody> </table> <p><u>Variable 2:</u></p> <p>Calidad educativa</p>	Dimensiones	Indicadores	# de ítems	Reclutamiento	Documentación, registro	3	Selección	Proceso, criterios	3	Contratación	Formalidad	3	Inducción	Adaptación	2	Capacitación	Programas, mejoras	4	Entrenamiento	Logros, indicadores	3
Dimensiones	Indicadores	# de ítems																						
Reclutamiento	Documentación, registro	3																						
Selección	Proceso, criterios	3																						
Contratación	Formalidad	3																						
Inducción	Adaptación	2																						
Capacitación	Programas, mejoras	4																						
Entrenamiento	Logros, indicadores	3																						

<p>educativa en la Escuela de Cadetes de Policía "General Francisco de Paula Santander" – ECSAN, de Colombia, año 2017?</p> <p>e) ¿Cuál es la relación entre la capacitación y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía "General Francisco de Paula Santander" – ECSAN, de Colombia, año 2017?</p> <p>f) ¿Cuál es la relación entre el entrenamiento y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía "General Francisco de Paula Santander" – ECSAN, de Colombia, año 2017?</p>	<p>Paula Santander" – ECSAN, de Colombia, año 2017.</p> <p>e) Establecer la relación entre la capacitación y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía "General Francisco de Paula Santander" – ECSAN, de Colombia, año 2017.</p> <p>f) Analizar la relación entre el entrenamiento y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía "General Francisco de Paula Santander" – ECSAN, de Colombia, año 2017.</p>	<p>Santander" – ECSAN, de Colombia, año 2017.</p> <p>d) Existe relación directa y significativa entre la inducción y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía "General Francisco de Paula Santander" – ECSAN, de Colombia, año 2017.</p> <p>e) Existe relación directa y significativa entre la capacitación y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía "General Francisco de Paula Santander" – ECSAN, de Colombia, año 2017.</p> <p>f) Existe relación directa y significativa entre el entrenamiento y la calidad educativa en la Escuela de Cadetes de Policía "General Francisco de Paula Santander" – ECSAN, de Colombia, año 2017.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="1397 233 1588 320">Dimensiones</th> <th data-bbox="1588 233 1890 320">Indicadores</th> <th data-bbox="1890 233 1993 320"># de ítems</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1397 320 1588 392">Contexto</td> <td data-bbox="1588 320 1890 392">Compromiso, uso de TIC</td> <td data-bbox="1890 320 1993 392">4</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1397 392 1588 459">Objetivos</td> <td data-bbox="1588 392 1890 459">Competencias, resultados</td> <td data-bbox="1890 392 1993 459">3</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1397 459 1588 531">Diversidad</td> <td data-bbox="1588 459 1890 531">Rutas de aprendizaje</td> <td data-bbox="1890 459 1993 531">3</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1397 531 1588 603">Contenidos</td> <td data-bbox="1588 531 1890 603">Análisis, currículo</td> <td data-bbox="1890 531 1993 603">4</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1397 603 1588 675">Estrategias</td> <td data-bbox="1588 603 1890 675">Trasmitir conocimiento</td> <td data-bbox="1890 603 1993 675">4</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	# de ítems	Contexto	Compromiso, uso de TIC	4	Objetivos	Competencias, resultados	3	Diversidad	Rutas de aprendizaje	3	Contenidos	Análisis, currículo	4	Estrategias	Trasmitir conocimiento	4
Dimensiones	Indicadores	# de ítems																			
Contexto	Compromiso, uso de TIC	4																			
Objetivos	Competencias, resultados	3																			
Diversidad	Rutas de aprendizaje	3																			
Contenidos	Análisis, currículo	4																			
Estrategias	Trasmitir conocimiento	4																			

## ANEXO N° 02: METODOLOGÍA

METODO Y DISEÑO	POBLACION	TECNICAS E INSTRUMENTOS	METODO DE ANALISIS DE DATOS												
<p><b>Tipo de Estudio:</b> Básica, de nivel correlacional</p> <p><b>Diseño de investigación</b> No experimental</p> <p><b>Método de estudio:</b> Cuantitativo</p>	<p><b>Población</b> Personal docente de 105 personas.</p> <p><b>Muestra</b> Se hizo un censo, es decir, se encuestó a los 105 docentes.</p>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta.</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario "Gestión del talento humano" Cuestionario "Calidad de servicio"</p>	<p>El cuestionario tuvo 5 opciones de respuesta en base a la Escala de Likert (con 5 opciones), se le asignó la siguiente codificación:</p> <table border="1" data-bbox="1608 536 2065 1048"> <thead> <tr> <th data-bbox="1608 536 1839 663">CATEGORÍA</th> <th data-bbox="1839 536 2065 663">VALOR – CÓDIGO NUMÉRICO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1608 663 1839 740">Nunca</td> <td data-bbox="1839 663 2065 740">1</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1608 740 1839 817">Casi Nunca</td> <td data-bbox="1839 740 2065 817">2</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1608 817 1839 893">A veces</td> <td data-bbox="1839 817 2065 893">3</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1608 893 1839 970">Casi siempre</td> <td data-bbox="1839 893 2065 970">4</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1608 970 1839 1048">Siempre</td> <td data-bbox="1839 970 2065 1048">5</td> </tr> </tbody> </table>	CATEGORÍA	VALOR – CÓDIGO NUMÉRICO	Nunca	1	Casi Nunca	2	A veces	3	Casi siempre	4	Siempre	5
CATEGORÍA	VALOR – CÓDIGO NUMÉRICO														
Nunca	1														
Casi Nunca	2														
A veces	3														
Casi siempre	4														
Siempre	5														

## ANEXO N° 03: INSTRUMENTOS



**POLICÍA NACIONAL  
DIRECCIÓN NACIONAL DE ESCUELAS**

### CUESTIONARIO “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”

**Objetivo:** Establecer el nivel de percepción con base a los procesos que se desarrollan en la puesta en marcha del Modelo de Gestión de Talento Humano de la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander”.

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de enunciados con relación a la “**Gestión del talento humano**”.

Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X la respuesta que corresponda a su opinión.

1	2	3	4	5
Completamente en desacuerdo/Nunca	En desacuerdo/Casi nunca	Indiferente/A veces	De acuerdo/Casi siempre	Completamente de acuerdo/Siempre

**Docente:** .....

**Personal ARACA (Área Académica)**.....

ÍTEM	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
<b>RECLUTAMIENTO</b>						
1	Existe documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario.					
2	Existen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.					
3	Existen mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.					
<b>SELECCIÓN</b>						
4	Existe un proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).					
5	Existen las prioridades de la ECSAN con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.					
6	Existen criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso.					
<b>CONTRATACIÓN</b>						
7	Existen políticas de contratación.					
8	Se utilizan las fuentes internas o externas de consulta para la elaboración de los contratos laborales.					
9	Se utilizan modelos de contrato.					

<b>INDUCCIÓN</b>						
10	Existen mecanismos para informar al nuevo docente aspectos básicos cómo: Historia, evolución y objetivos, organigrama, reglamento de trabajo, funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la Escuela.					
11	Existen mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a).					
<b>ITEM</b>	<b><u>PREGUNTAS</u></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>CAPACITACIÓN</b>						
12	Existen programas de capacitación.					
13	Existen criterios para la determinación de las necesidades de capacitación de los funcionarios.					
14	Existe mejoramiento e innovación de los programas de capacitación.					
15	Se evidencian los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica.					
<b>ENTRENAMIENTO</b>						
16	Se trabajan de manera informal criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria.					
17	Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, no se evidencian.					
18	Se evidencian indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento de funcionarios (as).					

**GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN**

### CUESTIONARIO “CALIDAD EDUCATIVA”

**Objetivo:** Establecer el nivel de percepción sobre distintos aspectos relacionados con la calidad de la educación que se brinda en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander”.

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de enunciados con relación a la “Calidad educativa”.

Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X la respuesta que corresponda a su opinión.

1	2	3	4	5
Completamente en desacuerdo/Nunca	En desacuerdo/Casi nunca	Indiferente/A veces	De acuerdo/Casi siempre	Completamente de acuerdo/Siempre

Docente: .....

Personal ARACA (Área Académica).....

ITEM	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
<b>CONTEXTO</b>						
1	Las metas generales de los programas de formación están comprometidas con la mejora de la calidad del aprendizaje de los estudiantes en la sociedad del conocimiento.					
2	Los programas promueven la colaboración entre grupos de profesores de la misma o diferente institución educativa para la configuración de comunidades de aprendizaje de docentes.					
3	Los líderes de los programas de formación demuestran un compromiso con la mejora continua de la planta profesoral y de su desarrollo profesional.					
4	Los programas se insertan en una política de utilización de las nuevas tecnologías como un medio para favorecer una formación docente accesible, democrática y de calidad.					
<b>OBJETIVOS</b>						
5	Los objetivos de los programas especifican adecuadamente las competencias docentes a adquirir por el profesorado.					
6	Los objetivos muestran con claridad la incidencia de los programas en los resultados de aprendizaje de los cadetes y alféreces.					
7	Con frecuencia se alcanzan los objetivos de los programas referentes al aprendizaje de los cadetes y alféreces.					
<b>DIVERSIDAD</b>						
8	El diseño de los programas dispone de rutas de aprendizaje flexibles en función de los diferentes intereses y estilos de aprendizaje del profesorado.					
9	El diseño de los programas dispone de contenidos y estrategias adaptadas al profesorado con diferente conocimiento y práctica pedagógica: profesores principiantes, experimentados.					
10	El diseño de los programas dispone de los diferentes niveles de competencia en el uso de las TIC por parte del profesorado.					
ITEM	PREGUNTAS	1	2	3	4	5

		<b>CONTENIDOS</b>				
11	Los contenidos de los programas presentan a los profesores múltiples perspectivas de análisis y se fundamentan en los hallazgos de la investigación educativa.					
12	Los contenidos se presentan abiertos y facilitan que los profesores profundicen según sus intereses y colaboren para construir conocimiento.					
13	Los contenidos incluyen de manera equilibrada conocimientos, habilidades y actitudes.					
14	Los contenidos están actualizados y son coherentes con el currículo y con estándares educativos nacionales.					
		<b>ESTRATEGIAS</b>				
15	El diseño de los programas identifica adecuadamente los perfiles y las características de los formadores que promoverán/desarrollarán el programa.					
16	El diseño de los programas promueve una adecuada y justificada combinación de estrategias presenciales y virtuales.					
17	El diseño de los programas promueve la utilización de estrategias de aprendizaje basadas en la búsqueda, manejo y gestión de la información por parte de los participantes.					
18	El diseño de los programas promueve la utilización de estrategias de aprendizaje comunicativas, basadas en el debate, el intercambio de ideas, en compartir argumentos acerca de los aspectos críticos de los contenidos.					

**GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN**

## ANEXO N° 04: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: CUESTIONARIO “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Pérez Mamani, Rubens Houson
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Latinoamericana CIMA
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario “Gestión del talento humano”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Liliana Patricia Arias Jiménez

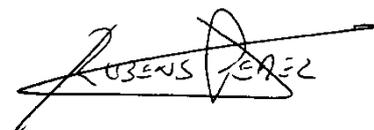
II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 90%

Lugar y fecha: Perú, 25/11/2017



Firma del Experto Informante

Dr. Rubens H. Pérez Mamani

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:  
CUESTIONARIO “CALIDAD EDUCATIVA”**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Pérez Mamani, Rubens Houson
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Latinoamericana CIMA
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario de “Calidad educativa”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Liliana Patricia Arias Jiménez

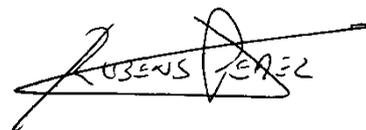
**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				X	
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 90%

Lugar y fecha: Perú, 25/11/2017



Firma del Experto Informante

Dr. Rubens H. Pérez Mamani

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:  
CUESTIONARIO “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: URUEÑA SANABRIA RUT
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente Escuela Gonzalo Jiménez de Quesada
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario “Gestión del talento humano”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Liliana Patricia Arias Jiménez

**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 90%

Lugar y fecha: Colombia, 25/11/2017

*Rut Urueña Sanabria.*

Firma del Experto Informante

Dra. Rut Urueña Sanabria

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:  
CUESTIONARIO “CALIDAD EDUCATIVA”**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: URUEÑA SANABRIA RUT
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente Escuela Gonzalo Jiménez de Quesada
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario de “Calidad educativa”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Liliana Patricia Arias Jiménez

**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				X	
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 90%

Lugar y fecha: Colombia, 25/11/2017

*Rut Urueña Sanabria.*

Firma del Experto Informante

Dra. Rut Urueña Sanabria

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:  
CUESTIONARIO “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”**

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: SUBINTENDENTE AGUDELO ALBERT GINEL
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Responsable selección docente ECSAN
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario “Gestión del talento humano”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Liliana Patricia Arias Jiménez

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 90%

Lugar y fecha: Colombia, 25/11/2017



Firma del Experto Informante

SI. Albert Ginel Agudelo

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:  
CUESTIONARIO “CALIDAD EDUCATIVA”**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: SUBINTENDENTE AGUDELO ALBERT GINEL
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Responsable selección docente ECSAN
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario de “Calidad educativa”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Liliana Patricia Arias Jiménez

**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				X	
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 90%

Lugar y fecha: Bogotá, 25/11/2017



Firma del Experto Informante

SI. Albert Ginel Agudelo

## ANEXO N° 05: FIABILIDAD – ALPHA DE CRONBACH

### VARIABLE “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,945	18

#### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Existe documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario.	58,08	62,110	,733	,940
Existen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.	58,14	60,893	,711	,941
Existen mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.	58,10	62,818	,745	,940
Existe un proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).	57,69	62,275	,623	,943
Existen las prioridades de la ECSAN con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.	57,73	60,621	,710	,941
Existen criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso.	58,73	63,371	,616	,943
Existen políticas de contratación.	56,71	65,783	,765	,942
Se utilizan las fuentes internas o externas de consulta para la elaboración de los contratos laborales.	56,52	63,925	,672	,942
Se utilizan modelos de contrato.	56,18	67,611	,328	,947

Existen mecanismos para informar al nuevo docente aspectos básicos cómo: Historia, evolución y objetivos, organigrama, reglamento de trabajo, funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la Escuela.	57,79	60,263	,805	,939
Existen mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a).	58,49	62,387	,663	,942
Existen programas de capacitación.	56,75	66,457	,708	,942
Existen criterios para la determinación de las necesidades de capacitación de los funcionarios.	56,83	65,336	,696	,942
Existe mejoramiento e innovación de los programas de capacitación.	56,96	62,768	,743	,940
Se evidencian los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica.	56,90	62,972	,698	,941
Se trabajan de manera informal criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria.	56,87	63,559	,790	,940
Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, no se evidencian.	56,89	62,218	,768	,940
Se evidencian indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento de funcionarios (as).	56,78	65,115	,766	,941

## VARIABLE “CALIDAD EDUCATIVA”

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,968	18

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Las metas generales de los programas de formación están comprometidas con la mejora de la calidad del aprendizaje de los estudiantes en la sociedad del conocimiento.	60,59	109,206	,784	,967
Los programas promueven la colaboración entre grupos de profesores de la misma o diferente institución educativa para la configuración de comunidades de aprendizaje de docentes.	61,75	106,092	,843	,966
Los líderes de los programas de formación demuestran un compromiso con la mejora continua de la planta profesoral y de su desarrollo profesional.	61,91	102,502	,806	,966
Los programas se insertan en una política de utilización de las nuevas tecnologías como un medio para favorecer una formación docente accesible, democrática y de calidad.	61,44	103,825	,741	,967
Los objetivos de los programas especifican adecuadamente las competencias docentes a adquirir por el profesorado.	61,73	101,428	,862	,965

Los objetivos muestran con claridad la incidencia de los programas en los resultados de aprendizaje de los cadetes y alféreces.	61,97	103,528	,691	,968
Los objetivos muestran con claridad la incidencia de los programas en los resultados de aprendizaje de los cadetes y alféreces.	61,84	102,772	,805	,966
El diseño de los programas dispone de rutas de aprendizaje flexibles en función de los diferentes intereses y estilos de aprendizaje del profesorado.	60,79	104,533	,862	,965
El diseño de los programas dispone de contenidos y estrategias adaptadas al profesorado con diferente conocimiento y práctica pedagógica: profesores principiantes, experimentados.	60,33	105,628	,801	,966
El diseño de los programas dispone de los diferentes niveles de competencia en el uso de las tics por parte del profesorado.	60,64	104,791	,814	,966
Los contenidos de los programas presentan a los profesores múltiples perspectivas de análisis y se fundamentan en los hallazgos de la investigación educativa.	60,71	105,802	,729	,967
Los contenidos se presentan abiertos y facilitan que los profesores profundicen según sus intereses y colaboren para construir conocimiento.	60,64	106,714	,796	,966
Los contenidos incluyen de manera equilibrada conocimientos, habilidades y actitudes.	60,53	106,597	,732	,967
Los contenidos están actualizados y son coherentes con el currículo y con estándares educativos nacionales.	60,43	104,824	,815	,966

El diseño de los programas identifica adecuadamente los perfiles y las características de los formadores que promoverán/desarrollarán el programa.	60,68	105,952	,754	,967
El diseño de los programas promueve una adecuada y justificada combinación de estrategias presenciales y virtuales.	60,21	104,629	,823	,966
El diseño de los programas promueve la utilización de estrategias de aprendizaje basadas en la búsqueda, manejo y gestión de la información por parte de los participantes.	60,27	102,832	,858	,965
El diseño de los programas promueve la utilización de estrategias de aprendizaje comunicativas, basadas en el debate, el intercambio de ideas, en compartir argumentos acerca de los aspectos críticos de los contenidos.	60,76	107,472	,691	,968

**ANEXO N° 06: EVIDENCIAS (FOTOS)**

