



**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS**  
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

---

**Propuesta de Mejoramiento Educativo Mediante la Optimización del Proceso de  
Gestión, Selección y Desempeño Docente en la Escuela de Cadetes de Policía Francisco de**

**Paula Santander**

**Director Maestría**

**José Humberto Guerrero Rodríguez Ed. D.**

**Docente**

**Pedro Ignacio Castelblanco Cárdenas**

**Adriana Blandón Calderón**

**Universidad Santo Tomás**

**Maestría en Gestión y Evaluación Educativa**

**Bogotá, 2022**

## Tabla de Contenido

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Índice de Figuras y Tablas</b>                                      | <b>4</b>  |
| <b>Resumen</b>                                                         | <b>5</b>  |
| <b>Abstract</b>                                                        | <b>7</b>  |
| <b>Introducción</b>                                                    | <b>8</b>  |
| <b>Capítulo 1. Planteamiento del Problema</b>                          | <b>10</b> |
| <b>El Contexto del Problema</b>                                        | <b>10</b> |
| <b>El Problema de Investigación</b>                                    | <b>15</b> |
| <b>Pregunta de Investigación</b>                                       | <b>19</b> |
| <i>Objetivo General</i>                                                | <i>19</i> |
| <i>Objetivos Específicos</i>                                           | <i>19</i> |
| <b>Capítulo 2. La Revisión de la Literatura</b>                        | <b>21</b> |
| <b>Referentes Teóricos de la Educación Policial</b>                    | <b>21</b> |
| <b>Marco Teórico</b>                                                   | <b>25</b> |
| <i>Educación Policial</i>                                              | <i>25</i> |
| <i>Calidad Educativa</i>                                               | <i>29</i> |
| <i>Selección Docente</i>                                               | <i>30</i> |
| <i>Evaluación del Desempeño Docente</i>                                | <i>34</i> |
| <b>Capítulo 3. Metodología</b>                                         | <b>36</b> |
| <b>El Paradigma de Investigación</b>                                   | <b>36</b> |
| <b>La Metodología y el Enfoque de la Investigación</b>                 | <b>38</b> |
| <b>Población y Muestra</b>                                             | <b>39</b> |
| <b>Instrumentos de Recolección de Información</b>                      | <b>40</b> |
| <b>Procedimiento</b>                                                   | <b>41</b> |
| <b>Cuestionario</b>                                                    | <b>41</b> |
| <b>Capítulo 4: Resultados y Análisis de la Información</b>             | <b>42</b> |
| Procedimiento de Análisis de Datos                                     | 42        |
| <b>Presentación de Resultados</b>                                      | <b>43</b> |
| Resultados del Cuestionario Aplicado a los Docentes                    | 43        |
| <i>Resultados del Cuestionario Aplicado al Personal Administrativo</i> | <i>47</i> |
| <b>Propuesta de Acciones de Mejora en la Gestión Docente</b>           | <b>55</b> |
| <i>Convocatoria</i>                                                    | <i>55</i> |
| <i>Selección</i>                                                       | <i>57</i> |

|                                                                                                   |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Seguimiento</i>                                                                                | 58        |
| <i>Evaluación</i>                                                                                 | 59        |
| <b>Conclusiones</b>                                                                               | <b>61</b> |
| <b>Referencias</b>                                                                                | <b>63</b> |
| <b>Apéndices</b>                                                                                  | <b>68</b> |
| <b>Apéndice A. Cuestionario aplicado a Docentes</b>                                               | <b>68</b> |
| <b>Apéndice B. Cuestionario para Funcionarios que Desarrollan el Proceso de Selección Docente</b> | <b>70</b> |

## **Índice de Figuras y Tablas**

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1</b> Estructura Orgánica de la Policía Nacional                                        | 11 |
| <b>Figura 2.</b> Despliegue de las Competencias Institucionales                                   | 28 |
| <b>Figura 3.</b> Mapa de Procesos de la ECSAN                                                     | 30 |
| <b>Figura 4.</b> Formato 3FA-PR-0007. Selección y Desarrollo Profesorado                          | 32 |
| <b>Figura 5.</b> Despliegue del Procedimiento 3FA-PR-005 Evaluar Docentes y Currículo de Egresado | 35 |
| <b>Figura 6.</b> Tiempo de Dedicación Docente de los Encuestados                                  | 43 |
| <b>Tabla 1.</b> Tipos de Evaluación al Docente y sus Objetivos                                    | 34 |
| <b>Tabla 2.</b> Matriz de Docentes y Administrativos                                              | 40 |
| <b>Tabla 3.</b> Matriz Categorical del Cuestionario a los Docentes                                | 43 |
| <b>Tabla 4.</b> Matriz Categorical de las Respuestas del Personal Administrativo                  | 47 |

## **Resumen**

De acuerdo a los avances tecnológicos y los constantes cambios en la actualidad en los espacios académicos, se hace necesario verificar los procedimientos de selección y la capacitación del personal de docentes de la Escuela General Santander, teniendo en cuenta las tendencias de transformación institucional y el arte de enseñar, en el marco de los modelos basados en competencias, el cual demanda que un docente tenga el dominio e idoneidad en la pedagogía con el fin de lograr alcanzar los más altos estándares de calidad en la formación de los estudiantes.

Para el proceso de selección docente que se encuentra vigente en la ECSAN, se requiere de actualizaciones y mejoramiento del mismo a partir de la continuidad de los docentes antiguos conservando la experiencia, habilidades y competencias para estabilizar el desarrollo de las actividades académicas, de igual manera, una vez identificadas las necesidades para vincular nuevos docentes cualificados las convocatorias se realizaría a través de la divulgación en todas las redes sociales y medios de comunicación ampliando el rango de la población invitada a participar del proceso, para finalizar la selección, se realizaría la verificación de los requisitos exigidos en la documentación de los aspirantes, aplicarles una entrevista y deben simular una mini clase, de acuerdo a lo anterior, se verificaría si el docente cuenta o no con las competencias exigidas para ocupar el cargo.

Es de resaltar, que el personal seleccionado y durante el ejercicio de sus funciones pedagógicas, deberán aportar y participar de las actividades de investigación científica como aporte significativo en construcción de nuevas teorías a partir de las necesidades en el servicio de Policía como aporte constructivo en la seguridad y convivencia ciudadana.

**Palabras clave:** educación policial, calidad educativa, selección docente, y evaluación del desempeño docente

## **Abstract**

According to the technological advances and the constant changes currently in the academic spaces, it is necessary to verify the selection procedures and the training of the teaching staff of the General Santander School, taking into account the trends of institutional transformation and the art of teaching, within the framework of competency-based models, which demands that a teacher have the domain and suitability in pedagogy in order to achieve the highest quality standards in student training.

For the teacher selection process that is in force in the ECSAN, updates and improvements are required from the continuity of the old teachers, preserving the experience, skills and competencies to stabilize the development of academic activities, in the same way , once the needs to recruit new qualified teachers have been identified, the calls would be made through dissemination in all social networks and media, expanding the range of the population invited to participate in the process, to finalize the selection, the verification would be carried out of the requirements demanded in the documentation of the applicants, apply an interview and must simulate a mini class, according to the above, it would be verified whether or not the teacher has the skills required to hold the position.

It is noteworthy that the selected personnel and during the exercise of their pedagogical functions, must contribute and participate in scientific research activities as a significant contribution in the construction of new theories based on the needs in the Police service as a constructive contribution in the security and citizen coexistence.

**Keywords:** police education, educational quality, teacher selection, and evaluation of teacher performance

## **Introducción**

Este trabajo tiene como propósito revisar el procedimiento de convocatoria, selección, seguimiento y evaluación de los docentes de los futuros oficiales de la Escuela de Cadetes General Francisco de Paula Santander (ECSAN) para determinar el perfil de ingreso y el desempeño óptimo de los maestros que permitan el cumplimiento de los referentes de política y de calidad de la educación impartida por la institución permitiendo el mejoramiento de la gestión en la selección y vinculación de los docentes en la ECSAN. El docente en el sistema educativo policial actúa como agente de cambio, que promueve la doctrina institucional, tiene las capacidades de adaptar la enseñanza según el contexto institucional, respondiendo a las necesidades de la sociedad en el marco de la seguridad y la convivencia ciudadana, considerando los cambios que tanto la institución y la realidad nacional demandan, la observancia de los referentes definidos en el Proyecto Educativo y el Modelo Pedagógico institucional, de modo que el acto de educar sea formativo, influya en el proyecto de vida de los estudiantes y se rescate el valor de ser profesor de la educación superior impartida en la Escuela.

De acuerdo a lo anterior, es necesario considerar como aspectos relevantes en este estudio el proceso de convocatoria, selección, seguimiento y evaluación de los docentes, la manera en que se evalúa su desempeño para el mejoramiento de la educación policial impartida por la ECSAN. Para lograrlo se revisaron los referentes de formación de los servidores públicos que tiene la Policía Nacional considerando el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y a su Modelo Pedagógico para determinar el significado del docente dentro de la institución, luego se revisó el proceso actual de selección docente para su evaluación en términos de la gestión conforme al sistema institucional de calidad para proponer mejoras en la función de docencia dentro de la ECSAN.



En el desarrollo de este trabajo de grado se consideraron los siguientes capítulos: En el primero, se revisó la problemática institucional relacionada con el proceso de gestión de la selección, vinculación y mejoramiento de los docentes de la ECSAN, el contexto, la formulación de la pregunta de investigación, los objetivos de investigación, su justificación y el impacto esperado.

El capítulo dos revisó los referentes teóricos que soportan la gestión del proceso, así mismo se definieron las categorías desde las cuales se abordó la esencia del problema a investigar.

El capítulo tres estableció el alcance del proyecto de investigación en términos de su paradigma, el enfoque cualitativo del estudio, su clasificación como estudio de caso, las categorías, los instrumentos de recolección de información y el procedimiento seguido para la recolección y el análisis de la información.

El capítulo cuatro analizó los resultados encontrados conforme a las categorías establecidas y se evidenciaron hallazgos como los procesos administrativos son ineficientes, el tiempo de divulgación es corto, los medios para divulgación escasos, los medios electrónicos para el lleno de requisitos tienen fallas, identificar si el aspirante tiene competencias y habilidades para la enseñanza, de acuerdo con los lineamientos de la institución.

Finalmente, en el capítulo cinco se presentan las conclusiones a manera de aporte de este trabajo de investigación.

## **Capítulo 1. Planteamiento del Problema**

El presente capítulo pretende formular desde el pensamiento sistémico cómo es el proceso actual de gestión, selección, seguimiento y evaluación docente, partiendo de la presentación de un macro contexto, que analiza desde el fin y esencia del servicio que presta la policía nacional y el papel que desarrolla la educación policial en la formación de sus integrantes, en el marco de una legislación y políticas de profesionalización de la labor policial, así como la conformación de toda una estructura orgánica para dicho propósito, dando lugar al análisis de un micro contexto, que explora cómo desde la ECSAN se desarrolla el proceso de gestión, selección, desempeño y evaluación al docente con el fin de establecer sus oportunidades de mejoramiento.

La mirada desde el pensamiento sistémico nos permite abordar el problema desde las partes que lo componen y en su integralidad misma, como así lo referencia Martínez (2013), “contempla el todo y las partes, así como las conexiones entre las partes y estudia el todo para poder comprender las partes” (p. 1).

### **El Contexto del Problema**

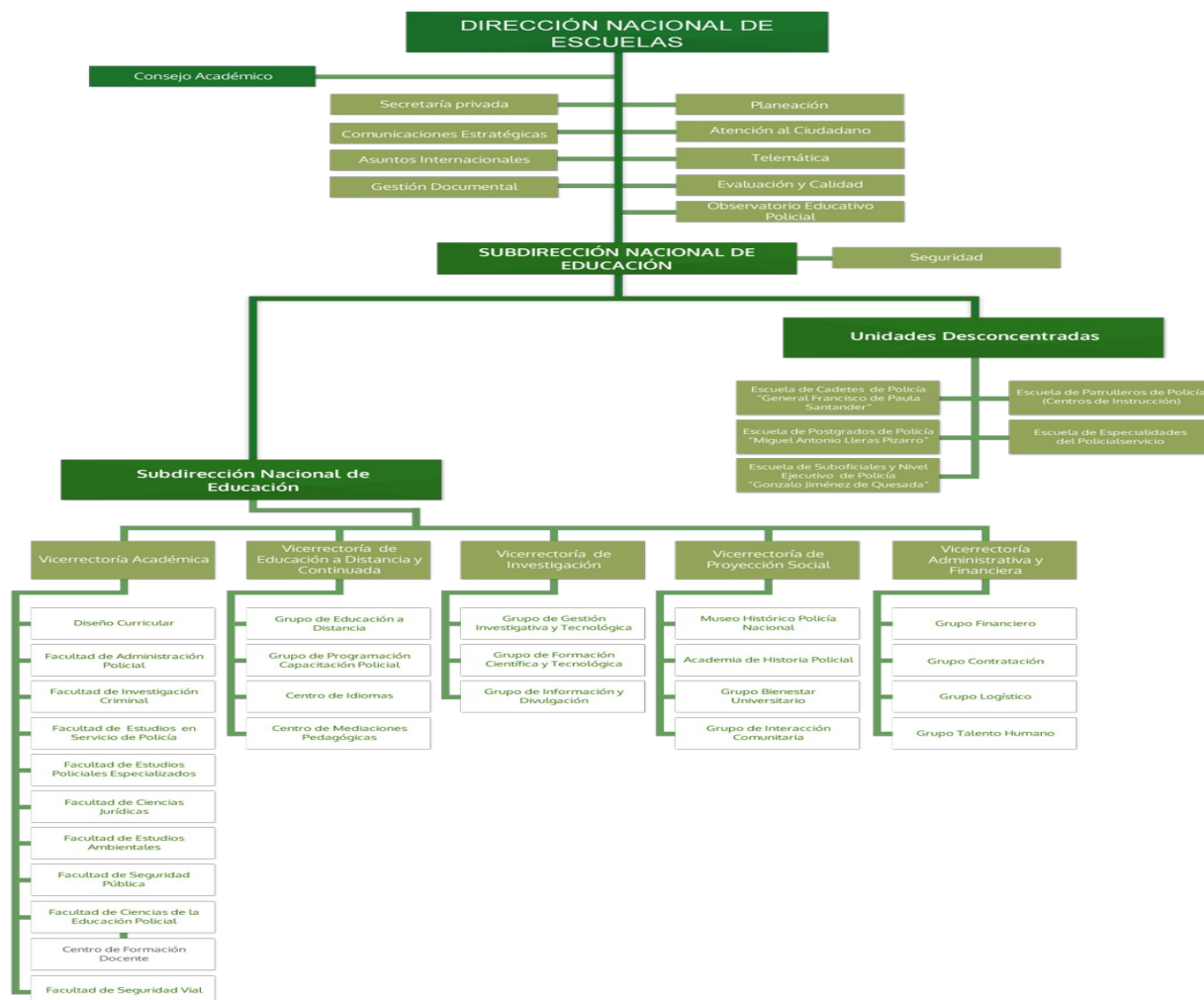
La Policía Nacional es un cuerpo armado de naturaleza civil, que de acuerdo a lo establecido en la Constitución Política de Colombia (1991) tiene por misión “el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas, y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz” (Art. 218); a partir de dicho precepto normativo, es desde donde se sientan las bases jurídicas para el ejercicio de las funciones policiales y para la creación de todo un andamiaje institucional que permita el cumplimiento de dicha misión, siendo en el caso particular de especial atención para el objeto de estudio, la conformación de la Dirección Nacional de Escuelas y la ECSAN (como primera sede educativa de la policía),

sustentada en lo dispuesto en la ley 062 (1993), la cual establece “Todo miembro de la Policía Nacional, de acuerdo con su rango, será capacitado integralmente en academias y centros de formación especializada integral” (Art. 7), y complementada con la Decreto - ley 1791 (2000) que determinó que “la actividad policial como una profesión, que sólo podrá ser ejercida por personas que acrediten títulos de idoneidad profesional, expedidos por los respectivos centros de educación policial y reconocidos por el Gobierno” (Art. 14).

Es desde las consideraciones anteriores, que se puede encontrar cabida a la educación policial frente a su relevancia para la institución y para el cumplimiento de los fines encomendados por el Estado, lo cual también se ve reflejado en la conformación de la estructura orgánica de la policía, desde la cual, en su despliegue podemos identificar tres niveles con igual importancia (nivel operativo, administrativo y educativo).

### **Figura 1**

*Estructura Orgánica de la Policía Nacional.*



Fuente: Sitio Web Policía Nacional <https://www.policia.gov.co/direcciones/educacion-policial/organigrama>

Por su parte, la Dirección Nacional de Escuelas fue creada con el propósito de liderar la política educativa de la Policía Nacional mediante el Decreto No. 4222 del 23 de noviembre de 2006 bajo el código SNIES 2106, esta obtuvo la acreditación institucional de alta calidad mediante Resolución No. 12327 de 2012 del Ministerio de Educación Nacional y renovado mediante la Resolución No. 29498 de 2017. Como institución universitaria encargada de formar y capacitar integralmente el talento humano de la policía nacional, se construyó una estructura

pertinente a sus propósitos educativos, la cual está conformada por una dirección, con unas oficinas asesoras (planeación, observatorio educativo policial, evaluación y calidad, entre otras) y una subdirección, de la cual dependen cinco vicerrectorías (académica, educación a distancia y continua, investigación, proyección social y administrativa y financiera) y unas unidades desconcentradas, que son como tal las diferentes sedes o escuelas de policía que se encuentran en el territorio nacional, dentro de ellas la ECSAN.

Así mismo, se planteó a partir del proyecto educativo institucional toda una concepción de la educación policial encadenada a sus fines y necesidades del estado y la sociedad misma, como quedó plasmado en el mismo PEI (2010), así:

comprende a partir de tres pilares fundamentales, relacionados con la potenciación del conocimiento, el enfoque humanista y la formación integral, mediante los momentos educativos de formación, actualización, entrenamiento y capacitación, con los que se pretende avanzar hacia un proyecto de profesionalización, profundización y conocimiento permanente de la ciencia policial, articulado a un modelo pedagógico institucional con enfoque educativo por competencias. En este sentido, el Proyecto Educativo Institucional plantea un enfoque que responde a las necesidades de la institución y del país, para aportar mejores hombres y mujeres al servicio policial (p. 19).

Es importante agregar que dentro de los diversos aspectos a analizar se destaca el PEI, los planes de estudio, los contenidos programáticos y en esencia, la correspondencia que tienen estos conceptos con los principios pedagógicos y didácticos concebidos para este ejercicio, dentro del cual es imperativo contar con un eje pedagógico que sirva de soporte para garantizar la congruencia de todos estos aspectos, especialmente los resultados esperados, puntualmente la generación de competencias más allá del mero aprendizaje conceptual y para ello es que se

vincula la importancia teórica que tiene el constructivismo como corriente que focaliza este tipo de educación. Del mismo modo se estudiarán los perfiles de los docentes y el nivel de cumplimiento de estos aspectos con el fin de garantizar la formación de los nuevos policiales de manera completa y de esta forma lograr promover las competencias requeridas para su desempeño como mandos de la Policía.

En lo que respecta a la ECSAN, fue la primera Escuela de Policía en Colombia creada en el año de 1940, en la actualidad se ofertan dos programas académicos siendo estos, el pregrado en administración policial (ofrecido principalmente a jóvenes que cumplieron su formación secundaria y desean realizar una carrera profesional) y la especialización en servicio de policía (para quienes ya poseen algún pregrado en diferentes áreas del saber y desean hacer parte del nivel directivo de la policía), lo anterior desde la misión encomendada de ([ECSAN, 2022](#)) “formar integralmente a los futuros oficiales de la Policía Nacional, fortaleciéndolos con los valores institucionales, que les permitan desarrollar sus funciones con profesionalismo, en cumplimiento a las necesidades de seguridad de la comunidad.”

Como podemos analizar, en primera medida todos los planteamientos y concepciones se encuentran en plena articulación para desarrollar la misión y fines de la institución, a tal grado que no es difícil establecer dicha relación al abordar el último y quizá más importante aspecto de este contexto que nos atañe, que es la docencia policial, como parte fundamental para el objeto de estudio del presente trabajo; consideraciones que podemos encontrar en múltiples documentos como el PEI (2010) así:

La docencia, entendida como una practica que posibilita a través de su gestión, el perfeccionamiento de la persona en la integralidad de su proyecto de vida individual y colectiva; se logra mediante procesos educativos formales y no formales (educación para el

trabajo y el desarrollo humano), con la intencionalidad de formar un mejor ser humano para la institución y la sociedad. El docente asume el modelo pedagógico con una visión humanista e integral y un enfoque basado en competencias. De esta manera, articula la teoría con la práctica, promueve la continuidad entre los niveles educativos y entre éstos y el ámbito laboral y de convivencia, fomenta la construcción del aprendizaje autónomo, orienta la formación y el afianzamiento del proyecto ético de vida, y busca el desarrollo de la vocación de servicio, como base del crecimiento personal y del desarrollo social. (p. 36)

En este mismo sentido, podemos encontrar documentos de reciente elaboración de la ECSAN (2019), en el que se pone en manifiesto la importancia de la docencia, así:

Por ello, en la educación policial se desarrollan las funciones sustantivas o esenciales de docencia, investigación y proyección social. Estas funciones, consagradas en la ley de educación superior, están íntimamente vinculadas entre sí y no es viable prescindir de ninguna de ellas, por cuanto son parte esencial del proceso educativo (p. 81).

Frente a lo anterior, es de gran valor destacar como la institución al establecer la docencia como parte esencial en la educación policial, también descansa en ella la enorme responsabilidad de materializar desde el acto de educar toda la política y el andamiaje institucional promovido para tales fines.

Acorde a las necesidades de formación, la vinculación docente se hace mediante contratos de medio tiempo, prestación de servicios u hora cátedra, para lo cual la institución diseñó y parametrizó un proceso de selección que lleva por nombre selección y desarrollo profesoral, el cual parte desde la necesidad misma de docentes a contratar y culmina en el mejoramiento de las competencias para el desempeño docente, esto aunado a una ficha de perfil docente, que tiene como objetivo medir a los docente que aspiren a vincularse a las diferentes

escuelas de policía, con el fin de aportar al análisis sobre las debilidades y fortalezas de los mismos de acuerdo al cumplimiento de unas competencias específicas que se aspira que el docente cumpla. Dentro de este proceso también se cuenta con un seguimiento por parte de personal experto en pedagogía del área académica de la Escuela y de un proceso estandarizado de evaluación docente realizado por los estudiantes y funcionarios del área académica mediante el cual se valora el desempeño de los mismos conforme al cumplimiento de unos criterios específicos acordes a las expectativas y necesidades de la educación policial.

### **El Problema de Investigación**

La Policía Nacional es una institución que responde a fenómenos en constante evolución y que buscan dar respuesta a las expectativas y necesidades de la sociedad en materia de seguridad y convivencia, como así lo señala Jaschke et al. (citado por Bello-Montes, 2016) “La evolución de los cuerpos policiales ha sido una constante desde el momento de su nacimiento, debido a la necesidad de adaptación a los cambios sociales, políticos y económicos” (p. 2), esto implica que la institución debe pasar por un proceso constante de revisión y valoración de todos sus procesos y procedimientos con el objetivo de cumplir con la misión encomendada. A partir de lo anterior, actualmente la policía se encuentra adelantando una transformación integral, la cual es presentada por García (2022) como:

El más reciente y ambicioso esfuerzo llevado a cabo por el Gobierno nacional y la Institución para el mejoramiento de nuestros procesos y procedimientos con el objetivo de fortalecer la confianza y legitimidad. Este camino nos ha permitido encontrar nuevos modelos para repensar la profesionalización y el desarrollo de los uniformados a la luz de las mejores prácticas de referenciación internacional y académica en materia de derechos humanos, uso de la fuerza y atención ciudadana. (p. 12)



Aunado a lo anterior, la institución está inmersa en un sistema de gestión integral que “promueve la ejecución de procesos encaminados a optimizar la prestación del servicio, el control de la gestión, el desarrollo organizacional y el cumplimiento de sus objetivos, en un contexto de calidad” (PEI – PONAL, 2010, p. 64), lo cual ha traído consigo una constante evaluación y medición para desarrollar acciones preventivas y correctivas para la mejora permanente.

La función policial como profesión, orientada desde la educación policial no es ajena a los postulados promovidos a partir de los escenarios de transformación integral y de la gestión de calidad, para lo cual se plantea diferentes retos como así lo refiere la más reciente publicación de la PONAL (2022) “se pretende adecuar la educación policial al nuevo contexto del país, bajo la comprensión del rol de la Policía Nacional en la interacción diaria con los habitantes de Colombia”(p. 65), en la cual también se promueve dentro de las condiciones esenciales para dichas pretensiones el “enaltecer la labor docente y el instructor mediante el desarrollo profesional, mejorando su desempeño y fortaleciendo sus procesos” (proceso de transformación integral – PONAL, p. 65).

Así las cosas, al indagar sobre las condiciones de gestión, selección, seguimiento y evaluación docente, si bien se puede identificar que dichos aspectos cuentan con unos parámetros específicos para su desarrollo al interior de la ECSAN, es oportuno el evaluar la pertinencia del mismo conforme al procesos de transformación integral que está desarrollando la institución.

No es para menos el considerar la docencia y sus factores asociados, como uno de las tres funciones sustantivas y esenciales para la educación policial, como así se plantea desde el (PEI – PONAL, 2010, p. 36), con un alto nivel de relevancia e impacto en los procesos asociados, como lo afirma Rana y Malik (2017), “La selección del profesorado universitario está entre las principales responsabilidades del sector de gestión de personal, ya que este proceso afecta el

rendimiento de la universidad” (p. 402). Es decir que el proceso en sí mismo, guarda un impacto directo en el cumplimiento de la misión de la institución, como quiera que allí, se compromete su futuro desde los propósitos de calidad, afectando incluso a otros procesos con los que está relacionado. Así lo refiere Cunha et al. (como se citó en Teleginski et al, 2019):

Hay una relación directa entre el proceso de selección de los docentes y la calidad de la educación superior que se anhela, pues lo que se exige en los concursos públicos representa lo que es importante para el desempeño de los futuros docentes” (p. 407).

Naturalmente podríamos también considerar desde la anterior afirmación, que lo que es importante para el docente no se puede alejar de las expectativas y necesidades de la institución. Es en este punto, en el cual se encuentra una tensión desde la realidad y frente al anhelo del proceso, como lo refiere Vargiu (2014), quien determinó en su investigación, como los procesos de selección en las instituciones de educación superior no promueven en los profesores el involucrarse con la comunidad, siendo esto una notoria contraposición a lo que hoy por hoy gran parte de las universidades en el mundo buscan y plantean como un objetivo estratégico, que en su ideal pretende promover un estudiante y posterior egresado, más consciente del contexto social en el que se desempeña, conectado con las realidades y los problemas de la comunidad.

Para el cumplimiento de lo anterior, es necesario también el considerar las características y etapas que se dan en la selección docente para así establecer el grado de pertinencia frente a las condiciones de calidad que se buscan, como lo refiere Nieto (como se citó en Molina, 2015) “Los procesos de selección docente, tienen que transitar de los modelos de selección tradicional, en algunos casos, centrados en un examen de selección, hacia modelos de selección docente que consideren todas las competencias, capacidades y habilidades del buen profesor” (p. 2).

De impacto también en la presente investigación, será el considerar la relevancia de la evaluación y seguimiento al desempeño del docente, como mecanismo para valorar los índices de cumplimiento a las expectativas de las partes interesadas, siendo este un factor de atención desde el cual se pueden identificar debilidades en su desarrollo, como se presenta en un estudio realizado en diferentes universidades por Rueda (2008), así:

No se encontró evidencia del empleo rutinario de los archivos de los resultados obtenidos a lo largo de los años por este tipo de acciones de evaluación, para extraer series o apreciaciones globales del comportamiento de los docentes. Esta situación puede ser interpretada como indicador de lo coyuntural de la evaluación del desempeño docente, de lo circunstancial del encargo al equipo de académicos que diseña y pone en marcha estas acciones y a la arbitrariedad de su adscripción a la oficina a la que reportan los resultados de su actividad (p. 8).

Por todo lo anterior, es imperativo identificar y conocer las características del proceso de vinculación, con el propósito de romper los paradigmas educativos previamente infundados y con esto poder contribuir con el proceso académico actual. De esta forma, se plantean alternativas de cambio realistas que logren generar procesos de formación con impacto en el servicio de policía, que respondan de manera activa a las nuevas exigencias de la citada transformación integral en toda la institución, fortaleciendo los procesos administrativos y operativos. Es de resaltar, que la sinergia con otras instituciones de educación superior, permite extender el rango de acción educativo a partir de la misionalidad que respalda las actividades pedagógicas y educativas.

**Pregunta de Investigación**

Para el desarrollo de este trabajo se propone la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las acciones de mejora por realizar al procedimiento actual de convocatoria, selección, seguimiento y evaluación para la mejoramiento de la función de docencia en la ECSAN acorde a su actual transformación institucional?

***Objetivo General***

Proponer las acciones de mejora al procedimiento de convocatoria, selección, seguimiento y evaluación para la mejoramiento de la función docente en la ECSAN alineado a su proceso de transformación institucional.

***Objetivos Específicos***

Establecer los principios institucionales que orientan la docencia dentro de la ECSAN, como referente conceptual en la búsqueda del personal mejor cualificado.

Caracterizar el proceso de vinculación docente que se hace dentro del contexto educativo de la Policía Nacional y su relación con la continuidad de estos profesionales, para fortalecer la calidad educativa de los programas

Evaluar el proceso de selección docente que se lleva al interior de la Escuela de Cadetes General Santander con el fin de determinar sus fortalezas y oportunidades de mejoramiento

Proponer las acciones de mejora al procedimiento de selección, vinculación y mejoramiento docente en la ECSAN conforme a sus necesidades institucionales, con impacto favorable en el servicio de policía.

## **Capítulo 2. La Revisión de la Literatura**

En este capítulo se encuentran los referentes teóricos que la educación policial ha tomado como base en la estructuración y desarrollo de sus procesos, desde la cual se establecen las condiciones bajo las que se desarrolla la labor docente al interior de la ECSAN, de la misma forma se presentan cinco categorías que fungen como elementos sustantivos, desde los que se pretende explicitar la gestión, selección, seguimiento y evaluación de los docentes.

### **Referentes Teóricos de la Educación Policial**

El abordaje de este trabajo tiene vínculos importantes con el contexto académico y pedagógico y con ello también tiene una clara relación con las políticas educativas que existen hoy en la Policía Nacional.

Ahora bien, un aspecto esencial que es importante desarrollar es la fundamentación teórica de su modelo pedagógico, el cual toma como base el constructivismo, desde la cual se encadena el aprendizaje autónomo y el activo como estrategia de aprendizaje cooperativo, esto aunado a la concepción del aprendizaje basado en competencias de gran relevancia en la educación policial.

La Policía Nacional de Colombia, de forma institucional asumió el modelo pedagógico constructivista y por medio de este se planea incentivar en los estudiantes la motivación suficiente para aprender y construir su propio aprendizaje. Dicho en otras palabras, el constructivismo se concibe como el acto por el cual se fundamenta el enseñar como una actividad crítica en la que se realizan grandes análisis alrededor de los resultados de los procesos intelectuales independientemente de quien aprende, de esta forma se propone la eventualidad del

error como una basta fuente de posibilidades creativas frente a diversas situaciones de la vida cotidiana.

Complementando lo anterior, en el documento denominado *El Modelo Pedagógico Constructivista* (2012), plantea que “el constructivismo, en su dimensión pedagógica, concibe el aprendizaje como resultado de un proceso de construcción personal-colectiva de los nuevos conocimientos, actitudes y vida, a partir de los ya existentes y en cooperación con los compañeros y el facilitador” (s. p.).

Aproximándonos aún más a la definición acerca de este enfoque qué brinda el modelo pedagógico policial, se logra evidenciar que no sólo se compone del constructivismo sino que considera los aportes de otros teóricos como el propuesto por Ausubel, denominado aprendizaje significativo, “en el cual el estudiante debe apropiarse de los conocimientos, integrarlos a sus aprendizajes previos e incorporarlos a su estructura mental, para ponerlos a disposición del adecuado desempeño” (Policía Nacional, 2012, p.55).

En otras palabras, la idea es que cada alumno sea autónomo en su propio aprendizaje lo cual muestra una clara correlación con la forma en la que elige integrar los nuevos conocimientos, cómo los relaciona con los conocimientos previos en sus propias estructuras cognitivas, realizando así la construcción de su propio significado de aprendizaje. Esto a su vez, debe hacerse a través de interacciones con su contexto.

Conforme con lo anterior, cabe recordar que el aprendizaje significativo se alcanza en aquellos espacios educativos donde generen ambientes de aprendizaje que promueven el aprendizaje de conocimientos, habilidades y actitudes que le ayuden a la solución de los problemas. Para Ausubel (1963), menciona que, “el aprendizaje significativo es el mecanismo humano, por excelencia, para adquirir y almacenar la inmensa cantidad de ideas e informaciones

representadas en cualquier campo de conocimiento” (p.58). Esto implica, que de manera independiente el ser humano interactúa con el conocimiento y lo asimila gracias al aprendizaje significativo que desarrolla de manera autónoma.

De igual forma, se eligió como referente el aprendizaje por interacción social, descrito en el PEI-PONAL (2010) “el cual plantea que la educación es un proceso eminentemente social, donde prevalece el aprendizaje colaborativo”. (p.54). Por su parte, Vygotsky (citado por Patiño, 2007) menciona que “el aprendizaje es una actividad social y no solo un proceso de realización individual, como hasta el momento se había sostenido: una actividad de producción y reproducción del conocimiento” (p.55), esto se traduce en que la construcción del aprendizaje no es un proceso que se desarrolle de individual, sino que abarca componentes colectivos gracias al intercambio de ideas y conocimientos.

Todos estos conceptos donde está inmerso el docente ponen de manifiesto la importancia y la relación que hay con el modelo pedagógico policial, asociado con un enfoque por competencias, consciente de las demandas del país y del mundo en calidad de profesionales de policía correctamente capacitados y que cuenten con habilidades como el liderazgo, la creatividad, habilidad de trabajo en equipo, construcción de relaciones interpersonales, etc.; pero ¿qué es Competencia? Esto podría responderse según Policía Nacional (2011) desde lo laboral como “la posibilidad de formar al individuo para el trabajo y la vida. Implica la integración del ser (actitudes y valores), saber (conocimientos) y saber hacer (habilidades y destrezas), para formar un profesional con capacidad para desempeñarse de forma adecuada” (p.56). Siendo así, la iniciativa es formar profesionales de policía con el fin de convertirlos en personal competente e integral, se concibe conforme a las necesidades o exigencias que no se limitan únicamente a un ambiente institucional sino del país en general, esto con el fin de ofrecer una solución a los

problemas en los diversos contextos en que confluye su quehacer diario como integrantes de la Policía Nacional.

Tratándose del tema del enfoque por competencias, es necesario mencionar y definir a qué se refiere al ser, al hacer y saber hacer. La primera hace referencia a una parte de la autoestima, de la autonomía propia respecto a la de los demás, esto implica un conjunto de valores, actitudes, sentimientos y forma de vida. La segunda parte cubre el componente cognitivo del conocimiento tecnológico, técnico y gerencial de diferentes campos. Y, por último, el saber hacer, se refiere a la capacidad de resolver problemas y aplicar lo aprendido por medio de las habilidades y capacidades de cada persona (González, 2012).

Aunado a lo anterior, desde el Modelos de gestión del talento humano de la PONAL (2007) se puede identificar la relevancia que se le otorga a la formación desde un enfoque con competencias, así:

El modelo pedagógico de formación por competencias, orientado a vincular el mundo educativo con el ámbito laboral, mediante el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades, habilidades y actitudes de quien aprende, para lograr un profesional integral, dispuesto a servir a la institución y comprometido con la comunidad. El desarrollo de este modelo implica el concurso de toda la comunidad educativa, para lograr un cambio de cultura, en la cual se privilegie el desarrollo de estrategias significativas de aprendizaje, que enfaticen en metodologías activas, participativas, centradas en la práctica para la solución de problemas, así como en el trabajo colaborativo y autónomo (p. 57).

Todo ello con el fin de cumplir con la misión institucional, para una institución educativa que se enmarca perfectamente en el concepto de universidad corporativa, desde la cual forma y desarrolla el capital humano que cumplirá diferentes roles al interior de la organización.



## **Marco Teórico**

El presente marco se desarrollará con base en el análisis y revisión sistemática de las posturas teóricas en torno a cuatro categorías de la presente investigación que son la educación policial, calidad educativa, selección docente y evaluación del desempeño docente, con las cuales se pretende hacer un acercamiento mucho más específico para garantizar los soportes argumentativos alrededor del fenómeno problemático asociado a la gestión docente en el interior de la ECSAN.

### ***Educación Policial***

De cara a los desafíos que enfrenta la institución, la educación policial se constituye en uno de los ejes transversales desde los cuales se potencian y fortalecen los conocimientos y competencias necesarios para el cumplimiento de su misión. Así se plantea desde el PEI-PONAL (2010) “a través de una gestión de calidad, que le permita contribuir a su crecimiento y transformación, proyectando su vocación con un servicio efectivo y cercano a la comunidad” (p.9).

Desde la anterior concepción, la educación policial promueve la formación integral de los miembros de la institución y quienes aspiran a formar parte de ella, como parte de una política educativa sustentada en principios de calidad, educación integral, pertinencia, cultura de autoevaluación, educación continua en articulación con el principio de formación para la vida policial, entre otros, los cuales son concebidos dentro del modelo pedagógico policial a partir de tres pilares, siendo estos el enfoque humanista, la potenciación del conocimiento y la formación integral.

Ahora bien, al tratar el concepto de educación policial es necesario comprender el enfoque curricular desde el cual se integran las políticas, planes de estudio, programas,

metodologías, perfiles y demás aspectos que lo componen y que permiten tener una visión holística de los aspectos a través de los cuales se desarrollan los propósitos de la educación al interior de la institución, para lo cual la DINAIE planteó unos interrogantes a través de los cuales sustentó las bases de su concepción curricular, entorno a sus necesidades y expectativas mismas, así:

¿Qué tipo de persona se pretende formar? Un policía integral y competente. Un ciudadano ejemplar, comprometido con su profesión y con la comunidad.

¿Para qué tipo de sociedad? Para un país con conflicto interno, y en búsqueda de la paz, en un estado social de derecho y democrático.

¿Para qué? Para el logro de unos propósitos educativos, como respuesta a las necesidades institucionales y del país.

¿Cómo? Mediante programas académicos, planes de estudio, procesos, procedimientos y un modelo pedagógico cuyo enfoque educativo es el desarrollo de competencias.

¿Con qué recursos? Con recursos técnicos, tecnológicos, logísticos y financieros, y su capital más importante: el talento humano.

¿Con quién? Con una comunidad educativa comprometida con la gestión académica y policial. (Policía Nacional, 2010, p. 42).

Teniendo en cuenta que en cierta medida los tres primeras interrogantes ya fueron en puestos a consideración en los diferentes apartados de este trabajo, desde el proceso de contextualización mismo hasta lo estudiado en el inicio de este segundo capítulo, es oportuno destacar en el papel del “¿Cómo?”, a lo cual se da respuesta principalmente desde el enfoque por competencias, las cuales son un elemento esencial a la hora de adelantar procesos como el diseño de los planes de estudio hasta el desarrollo del proceso de selección docente.

En la educación policial, la formación por competencias es parte fundamental en el desarrollo del acto de los procesos de enseñanza y aprendizaje; así lo refiere la ECSAN (2012):

La formación por competencias impregna el currículo con aspectos de la vida social, permitiendo lograr una integración entre el conocimiento académico y la experiencia cotidiana, facilitando el abordaje de problemas nacionales, regionales o locales en el aula, permitiendo que el alumno trate los aprendizajes que adquiere de forma precisa en el entorno socio natural con la profundidad pedagógica necesaria a fin de que este se motive a modificar su contexto y construir un mundo mejor (p.36).

De igual manera, Gil (2021) planteó la relevancia de las competencias en la educación policial, “El Modelo pedagógico sobre el desarrollo de competencias genéricas en el contexto de la Formación Policial toma un papel importante por la forma como se interpreta y se comprende el conocimiento por parte de los uniformados, pero especialmente cómo se aplica” (p. 37).

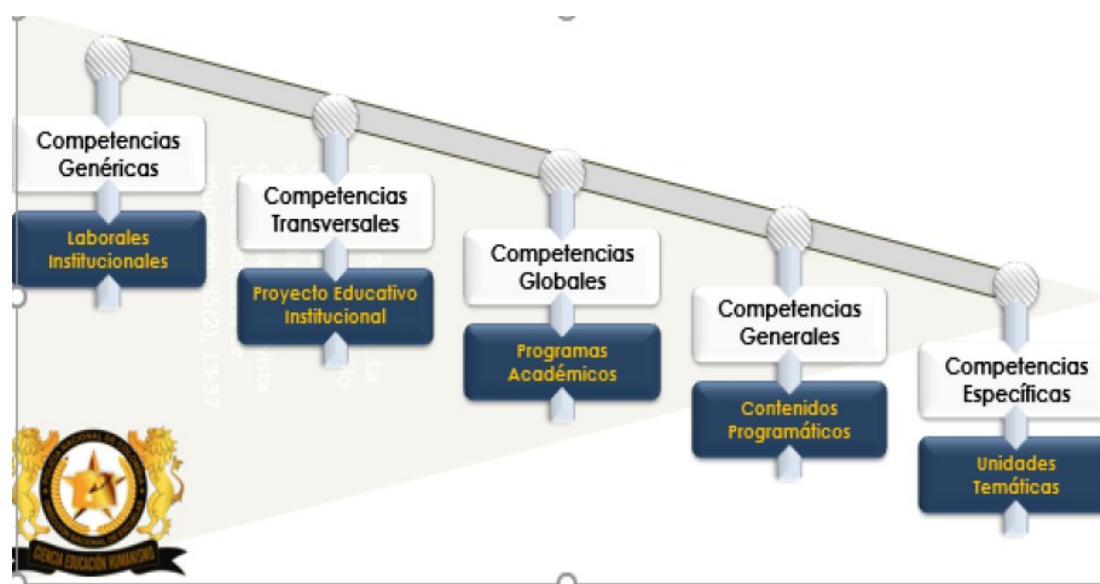
Frente a la relevancia de la formación por competencia, es importante destacar como la institución ha construido un despliegue de las mismas como producto de una gestión curricular pertinente y holística, en el que se identifica la necesidad de atender desde las competencias mismas, todos los aspectos relevantes para la formación policial, que sinteticen las necesidades y expectativas de los diferentes actores, desde los cual se construyeron unas competencias genéricas, transversales, globales, generales y específicas.

Por último, es necesario convenir el papel del docente en el despliegue y transversalización de dichas competencias en el acto de educar, a través de todos los medios a su disposición, desde lo cual se destaca como en el proceso mismo de selección se busca el identificar si el docente desde sus calidades profesionales y humanas poseen estas competencias. Así también se considera en el marco del despliegue de las políticas del profesorado al interior de

la institución, en la cual se promueve la profesionalización y el desarrollo permanente de su cuerpo docente. Así lo refiere Sierra-Chaparro (2020), “son necesarios la actualización y el reentrenamiento en competencias pedagógicas como en la temática que desarrolla, permitir que el docente se forme como un investigador y aplique el conocimiento en el aula de clase” (p. 157).

**Figura 2.**

*Despliegue de las Competencias Institucionales*



Fuente: PEI-PONAL (2010)

Desde este último también se pueden encontrar serias críticas frente al cumplimiento de dichos preceptos y políticas en torno a la formación por competencias, como lo señala Gil (2021), “no existe una claridad conceptual y metodológica sobre la aplicación del modelo pedagógico enfocado por competencias por parte de los docentes y el personal administrativo que desarrolla el currículo policial” (p. 30). Esto también podría verse reflejado en los resultados obtenidos en las Pruebas de estado SABER PRO en las cuales durante los últimos años se evidenció la necesidad de fortalecer las competencias, desde lo cual juegan un papel fundamental los docentes. Así también se presentó desde las acciones de mejora a desarrollar en el documento

maestro del programa de pregrado en administración policial ECSAN (2019) “deben fortalecerse las competencias básicas de segunda lengua, lectura crítica, manejo de TIC y razonamiento cuantitativo, en el marco de los valores éticos para formar un profesional integral” (p. 37).

### ***Calidad Educativa***

El proceso de selección docente se desarrolla en el marco de las políticas de calidad establecidas en la policía a partir de los años 90 con el sistema de gestión integral, el cual de acuerdo a la ECSAN (2019) “orienta la gestión del servicio policial hacia la satisfacción de la comunidad, mediante un desarrollo integral y armónico fundamentado en la mejora continua” (p. 137). Así mismo, en atención al ordenamiento jurídico, posteriormente fueron incorporados a dicho sistema el modelo estándar de control interno y el sistema de gestión de calidad.

A partir de lo anterior la policía nacional y para el caso particular del objeto de estudio la ECSAN ha conformado una estructura por procesos en plena armonía con las políticas y lineamientos del estado, la cual parte de unas necesidades y concluye en la satisfacción de las mismas, desde la que se desarrolla una serie de procesos de carácter gerencial, de soporte y apoyo, de evaluación y mejora continua y unos procesos misionales que se constituyen en el centro y esencia de dicha estructura siendo estos la formación e investigación.

Los procesos se encuentran parametrizados y estandarizados a partir de los objetivos para los que fueron creados, estructurando en su interior unas actividades dentro del ciclo PHVA; el planear a través de la identificación de riesgos y recursos necesarios, el hacer en el desarrollo mismo de los procedimientos como la selección y desarrollo profesoral, el registro y control académico y el desarrollo de los programas académicos, el verificar a través de la evaluación docente, el análisis de los resultados de la pruebas Saber Pro y la aplicación del modelo de autoevaluación y por último el actuar en el desarrollo e implementación de acciones correctivas y

planes de mejoramiento. Todo lo anterior, encaminado a garantizar la calidad, cobertura y pertinencia de la educación policial.

**Figura 3.**

*Mapa de Procesos de la ECSAN*



*Fuente:* Sistema de gestión integral ECSAN

### **Selección Docente**

A partir de los preceptos definidos desde el sistema de gestión de calidad, la institución estructuró el proceso de selección docente como respuesta al cumplimiento de las funciones sustantivas de la educación policial. Para ello la selección y vinculación docente se hace inicialmente partiendo de las políticas educativas referidas en el PEI-PONAL (2010) que definen la labor docente así:

Se entiende la docencia como la práctica del profesor para posibilitar, con su gestión,

el perfeccionamiento de la persona en la integralidad de su proyecto de vida individual y colectiva. (...) El docente asume el modelo pedagógico con una visión humanista e integral y un enfoque basado en competencias. De esta manera, articula la teoría con la práctica, promueve la continuidad entre los niveles educativos y entre éstos y el ámbito laboral y de convivencia, fomenta la construcción del aprendizaje autónomo, orienta la formación y el afianzamiento del proyecto ético de vida, y busca el desarrollo de la vocación de servicio, como base del crecimiento personal y del desarrollo social (p.36).

Desde el enfoque por competencia para la formación policial, ya desarrollado en párrafos anteriores, se establecen las competencias que debe poseer el docente y las cuales serán referente fundamental al momento de desarrollar la selección de los mismos y su evaluación posterior en el desempeño.

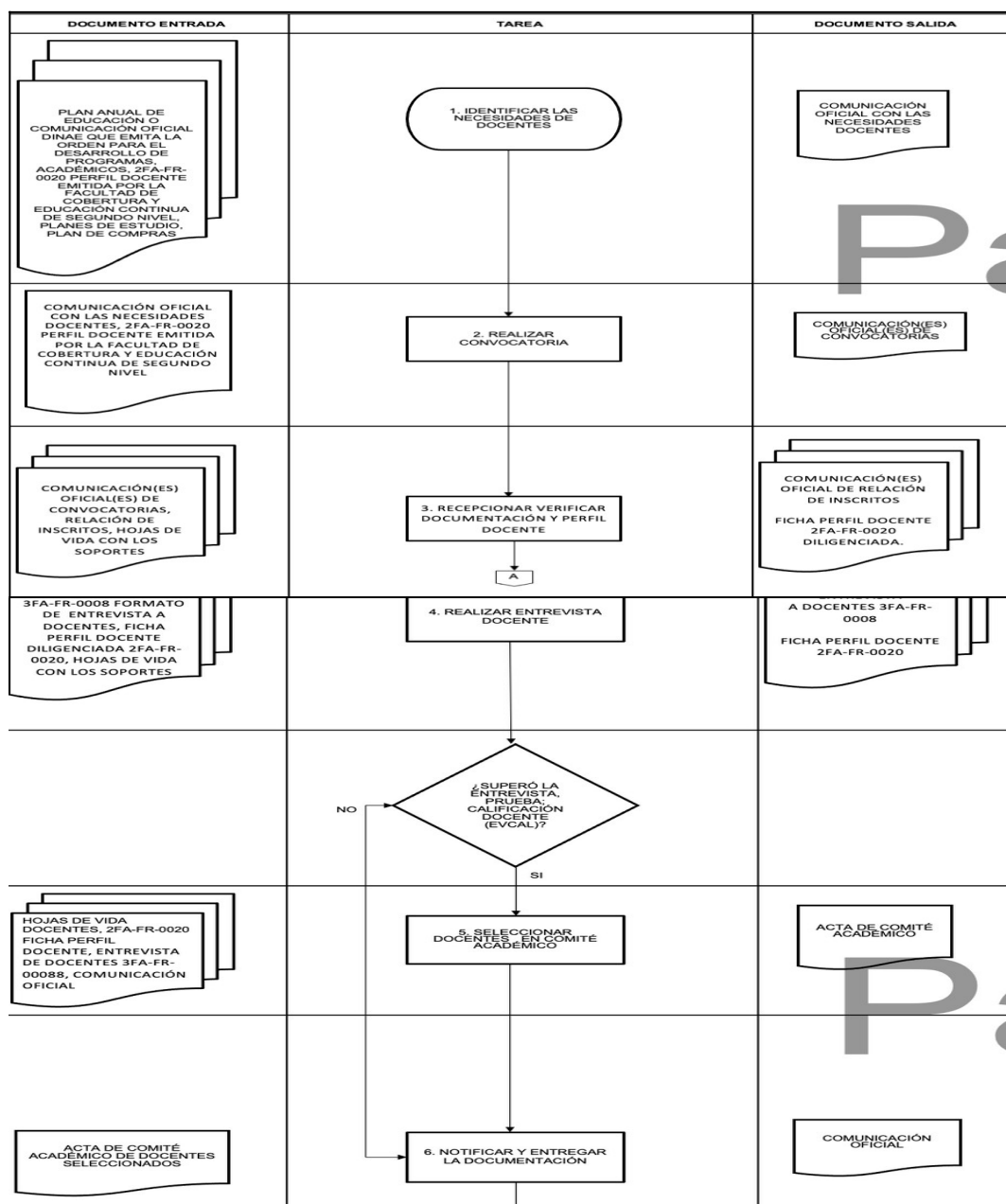
Para consolidar los preceptos anteriores la ECSAN posee unos procedimientos estandarizados que se constituyen en guías esenciales a la hora de seleccionar el talento humano bajo las mejores condiciones de calidad acorde a las necesidades y el perfil deseado. En este podemos encontrar los siguientes documentos, los cuales son presentados con su código de registro en el sistema de información desde el cual administran, así:

**3FA-PR-0007 Selección y Desarrollo Profesor.** Este procedimiento es la guía principal para llevar a cabo el proceso de selección a partir del establecimiento de unos criterios previamente establecidos en un flujograma en el que se determinan los pasos a desarrollar, los documentos asociados al procedimiento, las partes que participan en el mismo, la normatividad que regula el proceso y los puntos de control en los que se consideran aspectos de mayor riesgo frente al no cumplimiento de dicho parámetro.

Este permite establecer una línea conductual, a través de la cual desarrollar todo el proceso de contratación docente, desde la identificación misma de la necesidad, el proceso de convocatoria, la recepción de los documentos establecidos como requisito, la práctica de entrevista, calificación de acuerdo a la ficha perfil, la instancia de toma de decisiones en el comité académico como órgano colegiado que valora y decide frente a quienes deberían ser contratados, el seguimiento, la evaluación docente y por último las acciones de mejora a implementar.

**Figura 4**

*Formato 3FA-PR-0007. Selección y Desarrollo Profesional*





Fuente: Plataforma Suite Vision Empresarial- SGI Policía Nacional (2012)

**3FA-FR-0008 Entrevista a docentes.** Como parte del proceso de selección, existe un factor de mayúscula importancia, como lo es la entrevista que se realiza al aspirante a docente en la ECSAN, la cual consta de dos momentos, en el primero se pretende determinar a través de unas preguntas el nivel de desarrollo en algunas competencias que se espera que el docente tenga y en cierta medida desde estas se consolide el proceso de enseñanza y aprendizaje. En un segundo momento se plantea el desarrollo de una micro clase con el fin de establecer el desempeño docente desde un ambiente simulado. Todos los aspectos son valorados por un grupo de entrevistadores quienes otorgan un puntaje de acuerdo al grado de cumplimiento a los requisitos determinados, dando un puntaje de 0,0 a 10 puntos.

**2FA-FR-0020 Ficha de perfil docente emitido por la facultad.** Esta se diligencia partiendo de unas consideraciones de carácter académico y humano de la persona en las cuales determina a través del cumplimiento de las competencias genéricas del ser, saber y el saber hacer de acuerdo a su nivel de conformidad el a los parámetros determinados dentro de cada competencia, teniendo espacio para verificar aspectos como la formación académica universitaria, la formación académica específica la experiencia y en aspectos pedagógicos. En esta también se traen los resultados de la entrevista. Finalmente, todos estos aspectos se valoran en su nivel conformidad en una escala de 0,0 a 100 puntos; cabe resaltar que para asignar esta puntuación se toma como guía la misma ficha en donde se encuentra preestablecido cual es el valor máximo que se le puede otorgar a cada categoría para que no supere en suma el 100%.

### ***Evaluación del Desempeño Docente***

Tal y como se plantea en los documentos asociados al procedimiento, para la DINA E (2017), la evaluación docente busca:

Establecer la calidad de la práctica pedagógica de los docentes de la Institución, ésta es de carácter permanente y permite obtener información para mejorar las competencias de los docentes policiales, no uniformados y docentes por rubro de hora cátedra. Esta evaluación comprende tres tipos de participación: la evaluación de los estudiantes a los docentes, la evaluación del jefe del área académica, coordinador de programa, comandante de compañía o sección a los docentes y la autoevaluación del docente (p.4). Esta se realiza especialmente en la última etapa de desarrollo del curso y de acuerdo con quien la desarrolla cumple un fin específico, como se presenta en la Tabla 1.

**Tabla 1.**

*Tipos de Evaluación al Docente y sus Objetivos*

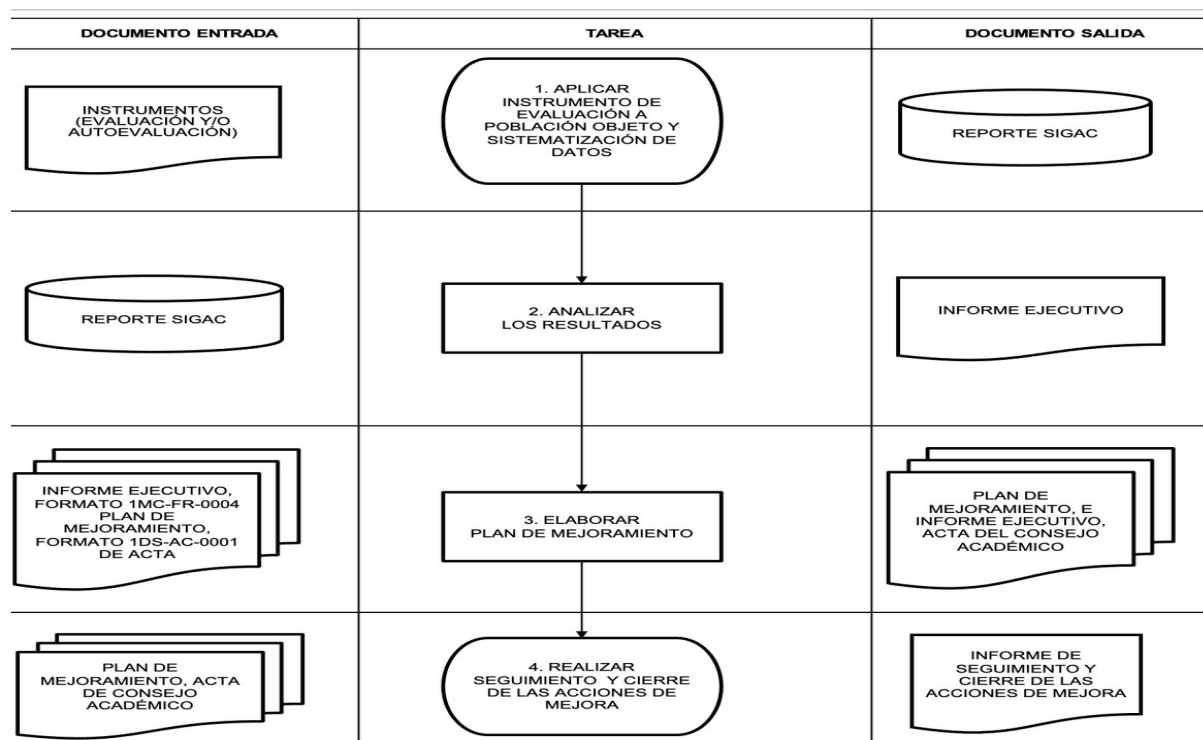
| <b>Tipo de evaluación</b>               | <b>Objetivo de la evaluación</b>                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Evaluación por parte de los estudiantes | Identificar el nivel de desempeño del docente y su aporte al fortalecimiento de las competencias policiales, según la percepción de los estudiantes.                                                                                      |
| Evaluación por parte del área académica | Verificar en el aula de clase "in situ" por parte del jefe área académica, coordinador de programa, comandante de compañía o de sección, el nivel de desempeño del docente y su aporte al fortalecimiento de las competencias policiales. |
| Autoevaluación del docente              | Establecer mediante proceso de autoevaluación por parte del docente su nivel de desempeño, mediante la valoración de sus competencias.                                                                                                    |

*Fuente:* instructivo 000011 de 2017 DINA-EVCAL “criterios para las acciones de mejora en los procedimientos evaluativos de la gestión académica policial”

Lo anterior se desarrolla en el marco del procedimiento 3FA-PR-0005 evaluar docentes y currículo de egresado, desde el cual como se mostró en el procedimiento de selección docente, en este también se presenta a través de un flujograma el paso a paso a la forma como se efectúa el procedimiento.

**Figura 5**

*Despliegue del Procedimiento 3FA-PR-0005 Evaluar Docentes y Currículo de Egresado*



Fuente: Plataforma Suite Visión Empresarial- SGI Policía Nacional (2012)

### Capítulo 3. Metodología

En este capítulo se presenta el paradigma, el enfoque y la metodología propuesta para el desarrollo de esta investigación que gira en torno al problema relacionado con la selección, vinculación y desarrollo docente en la ECSAN, la cual requirió recolectar información diversa tanto de fuentes primarias, secundarias y terciarias, de ahí que sea muy importante el desarrollo de este apartado.

#### El Paradigma de Investigación

Como se dijo antes, dentro de este apartado se inicia con el paradigma de tipo conceptual, ya que por esta estructura se puede alcanzar una fijación de la información e incluso garantizar la introspección del objeto o fenómeno que requiere de conocimiento, es la manera en que se puede explicar, interpretar e incluso comprender el desarrollo propio del objeto estudiado. Como bien se sabe, es necesario vincular tanto los procesos disciplinares como los metodológicos que son

propios de las investigaciones científicas y con ello se pueda garantizar la información necesaria y las condiciones para establecer su validez y la confiabilidad; se habla entonces de la debida recolección documental y la que se obtenga por medio de la aplicación de instrumentos. Este concepto se fortalece ya que “[...] deriva sus problemas del estudio de alguna construcción teórica mayor, cuyas definiciones, relaciones entre conceptos y métodos le sirven como soporte científico para los efectos de validar los resultados que obtenga esa investigación” (Ramírez, et al., 2004. p. 36).

No son los únicos autores que abordan este tema, de hecho existen otros investigadores que han logrado alimentar este tipo de conceptos alrededor de escenarios paradigmáticos, con amplia vinculación a este tipo de principios y con las formas de realización de los procedimientos que se van a desarrollar de manera secuencial dentro del presente trabajo, otro importante autor que introdujo este tipo de contextos fue Thomas Kuhn en su libro *la estructura de las revoluciones científicas*, en este trabajo se adelantó un importante abordaje con una concepción tanto teórica como epistemológica para alcanzar los objetivos conceptuales. El principal criterio abordado por parte de Kuhn (como se citó en Ramírez, et al., 2004) es:

El paradigma es una concepción general del objeto de estudio de una ciencia, de los problemas que deben estudiarse, del método que debe emplearse en la investigación y de las formas de explicar, interpretar o comprender, según el caso, los resultados obtenidos por la investigación. (p. 36)

Finalmente se puede afirmar que, por medio del desarrollo de este paradigma se logra garantizar la calidad de la información recogida tanto en el campo como de la revisión sistemática de la bibliografía y epistemológica sobre el proceso de selección, vinculación y

mejoramiento docente que desarrollan su actividad profesional en la Escuela de Cadetes

Francisco de Paula Santander.

### **La Metodología y el Enfoque de la Investigación**

Para el desarrollo de esta investigación se vincula la metodología descriptiva documental con un enfoque cualitativo teniendo en cuenta la vinculación de diversos aspectos necesarios para el desarrollo idóneo de este ejercicio, entre ellos la posibilidad de medir las opiniones, las creencias, el desarrollo de los valores, también de los hábitos y del comportamiento de este tipo de fenómenos en torno al proceso de selección y contratación de docentes dentro de la ECSAN.

Teniendo en cuenta la necesidad de darle un soporte teórico para el desarrollo de este apartado se considera como método de investigación la de tipo documental descriptivo, como lo propone Salkind (1998):

La investigación descriptiva reseña las características de un fenómeno existente. Los censos nacionales son investigaciones descriptivas, lo mismo que cualquier encuesta que evalúe la situación actual de cualquier aspecto, desde el número de grifos en la casa hasta el número de adultos de más de 60 años que tienen nietos (p. 9).

Así mismo, la presente investigación se constituye como un estudio de caso, como forma de abordar el objeto de la presente investigación de manera profunda y a partir del contexto en el que se desarrolla, el cual es singular, al ser la ECSAN la única institución educativa en Colombia que se encarga de formar a oficiales de la Policía Nacional; en su relación con el enfoque cualitativo, es definida por Duran (2012) como:

El estudio de caso en la investigación cualitativa es un proceso de indagación focalizado en la descripción y examen detallado, comprehensivo, sistemático, en profundidad de un caso definido, sea un hecho, fenómeno, acontecimiento o situación particular. El análisis

incorpora el contexto (temporo-espacial, económico, político, legal), lo que permite una mayor comprensión de su complejidad y, por lo tanto, el mayor aprendizaje del caso particular (p. 8).

Como se puede apreciar, el desarrollo idóneo del trabajo requiere un componente de búsqueda de información tanto de fuentes primarias como secundarias, aprovechando para ello la existencia de funcionarios conocedores de este tipo de procesos, no solo por su experiencia sino también por su perfil profesional y que seguramente coadyuvará con el aporte de datos sustanciales para el trabajo. Teniendo en cuenta que el problema de investigación se relaciona con la gestión del proceso de selección docente y dada la importancia que tiene en la formación de los oficiales de la Policía Nacional, es necesario cumplir con todos los requisitos propuestos en el procedimiento.

### **Población y Muestra**

Esta investigación se adelantó en la ECSAN. La institución actualmente cuenta con un grupo profesoral de 41 docentes uniformados de tiempo completo adscritos al programa de Administración Policial, también hay seis de medio tiempo que desempeñan funciones de docencia e investigación y 36 docentes de hora cátedra a quienes se vinculan siguiendo el procedimiento actual. Cuenta con 829 estudiantes distribuidos 726 en pregrado y 103 en el posgrado.

Según la cantidad de estudiantes que difiere en cada período, se contrata la cantidad de docentes expertos que acompañarán a los docentes policiales que desarrollan las asignaturas vinculadas a la doctrina institucional o asignaturas asociadas de forma específica con la formación de tipo castrense, muy a pesar de que se trata de un cuerpo armado de naturaleza civil,

tal y como está definido en la Carta Política Colombiana (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

Para este estudio se ha determinado la muestra mediante un proceso por conveniencia en razón a la facilidad de acceso y disponibilidad de las personas que hacen parte de la muestra, para lo cual se estableció la participación de cinco docentes de hora cátedra y tres de medio tiempo, en los que se determinó como criterios de selección el conocimiento del procedimiento de selección y vinculación docente, con una trayectoria dentro de la institución de al menos cuatro años, hayan logrado una buena evaluación docente con un puntaje superior a setenta puntos en la ficha perfil. Como segundo grupo a referenciar, se encuentran los funcionarios que desarrollan el proceso de selección, seguimiento y evaluación docente, para lo cual se ha determinado la participación de tres funcionarios adscritos a la ECSAN, bajo los siguientes criterios, que se encuentre vinculado a las diferentes fases del proceso y con una experiencia superior a dos años en el desarrollo de dichas actividades.

**Tabla 2**

*Matriz de Docentes y Administrativos*

| <b>Cargo</b>    | <b>Cantidad</b> |
|-----------------|-----------------|
| Docentes        | 8               |
| Administrativos | 4               |

Fuente: elaboración propia

### **Instrumentos de Recolección de Información**

Para lograr el objetivo de la investigación se utilizó como instrumento de recolección de información un cuestionario, desde el cual se presentó un formulario de preguntas abiertas dirigida a un grupo de expertos en la cual, se recepcionó sus opiniones sin ninguna limitación

salvo la que supone el contexto de la pregunta misma a contestar. Los resultados de dichos instrumentos se presentan en razón a la interpretación de la información, analizando los diferentes planteamientos dados por los participantes.

### **Procedimiento**

Para la recolección y análisis de la información se realizaron los siguientes pasos o etapas:

1. Efectuar la selección de la muestra e informarles del proyecto, invitarles a participar y concretarla con el diligenciamiento del Consentimiento Informado.
2. Cuestionario dirigido a docentes y administrativos de la ECSAN.
3. Aplicación de instrumentos y recolección de información utilizando aplicaciones en línea.
4. Consolidación de la información del cuestionario.
5. Análisis de resultados por categoría.

### **Cuestionario**

El cuestionario se construyó a partir de las siguientes cuatro categorías: convocatoria docente, selección docente, seguimiento docente y evaluación docente, los cuales, fueron identificadas en el desarrollo de la investigación, con el fin de indagar los aspectos considerados de mayor relevancia dentro del proceso de gestión, selección, seguimiento y evaluación docente; cada uno se desarrolla a partir de dos preguntas para un total de ocho interrogantes por instrumento. Así mismo se plantearon dos instrumentos de recolección de información tipo cuestionario, el primero dirigido a docentes de hora cátedra y medio tiempo (Apéndice A) y el segundo a los funcionarios que desarrollan en la ECSAN el proceso de selección docente en sus diferentes etapas (Apéndice B).



## Capítulo 4: Resultados y Análisis de la Información

En este capítulo se describe la aplicación de los cuestionarios como instrumentos de recolección de información a un personal de docentes y administrativos, describiendo los resultados obtenidos en cada uno y la triangulación de los mismos para después abordar la propuesta de mejora y las conclusiones según la interpretación de los datos.

### **Procedimiento de Análisis de Datos**

Analizar datos cualitativos, es el proceso mediante el cual se organiza y dirige la información a la obtención de resultados por medio de un proceso de categorización, el cual también lleva a establecer la conexión entre los conceptos relevantes de la investigación y el problema que se está investigando, a fin de sacar conclusiones.

De acuerdo con Kalman y Rendón (2016), los investigadores de estudios cualitativos sobre temas cuyos datos deben ser expresados en lenguaje oral y escrito, generan información que se deriva de conversaciones, entrevistas, relatos, entre otros y su exposición, se recomienda mediante un proceso de categorización, donde se presentan los conceptos relevantes del estudio, esto implica que los datos sean tratados mediante unidades de análisis, para facilitar su interpretación.

En consecuencia, se asume para el proceso de presentación e interpretación de los resultados obtenidos a través de la indagación, derivado de la aplicación de un cuestionario con preguntas abiertas (Apéndice A y B), el diseño de matrices de análisis cualitativo, elaboradas con base en los resultados que arroja el Software Atlas-Ti Versión 7 (2012), donde son importantes para la investigación, conceptos como: Convocatoria docente, Selección docente, Seguimiento docente y Evaluación de desempeño docente, los cuales representan las categorías de análisis. Cada matriz está representada por tres columnas, la primera enuncia la categoría, la segunda el postulado teórico y la tercera el análisis de las respuestas de cada participante.

Inicialmente, se presenta el rol y el tipo de vinculación del docente o administrativo en la investigación con la institución, de acuerdo con el tiempo de dedicación, es decir, si es docente de tiempo completo, medio tiempo, hora cátedra, se debe tener en cuenta, que la relación contractual se establece mediante la modalidad de prestación de servicios.

### ***Presentación de Resultados***

A partir de la aplicación de los cuestionarios a los administrativos encargados del proceso de selección docente y a los discentes contratados para dirigir las asignaturas establecidas de acuerdo a las necesidades de la ECSAN, se divulga los resultados de los mismos exponiendo las categorías, el postulado teórico y el análisis de las categorías, en el cual, se argumenta las observaciones a partir de la experiencia obtenida de cada rol que cumple los encuestados.

### ***Resultados del Cuestionario Aplicado a los Docentes***

La siguiente tabla contiene la consolidación de la información recolectada de los 8 docentes que completaron el instrumento teniendo en cuenta las categorías consideradas en el estudio.

**Tabla 3**

*Matriz Categorical del Cuestionario a los Docentes*

| <b>Categoría</b>     | <b>Postulado Teórico</b>                                                                                                                                                                        | <b>Análisis de la Categoría</b>                                                                                                                                                                  |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Convocatoria docente | La educación es clave para lograr el crecimiento social y es a través del mejoramiento educativo institucional, que determinados grupos sociales avanzan. Las dinámicas de la sociedad, permean | La convocatoria docente en la ECSAN, contempla parámetros como la experiencia del docente y el perfil del profesional, de acuerdo con el programa en el cual imparte su clase para llevar a cabo |

| Categoría         | Postulado Teórico                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Análisis de la Categoría                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | <p>el escenario educativo y modifican el funcionamiento de las instituciones. Cuando se llevan a cabo procesos de selección docente, mediante convocatorias, es necesario tener en cuenta no solo factores internos y externos a la institución, que faciliten el crecimiento social. Para la realización de las convocatorias docentes es esencial considerar el perfil del aspirante según sea la necesidad del servicio como principio fundamental, además, es relevante pensar los elementos que condicionan el proceso, como las relaciones contractuales, la necesidad o no de experiencia de acuerdo con las exigencias del cargo y las pautas del proceso que el aspirante debe seguir. (Gómez, 2015).</p> | <p>la contratación. Sin embargo, los procesos administrativos son ineficientes, el tiempo de divulgación es corto, los medios para divulgación escasos, los medios electrónicos para el lleno de requisitos tienen fallas, las condiciones iniciales de contratación son exigentes, las imposiciones para dar continuidad a los contratos de docentes con trayectoria son muy coercitivos.</p> |
| Selección docente | <p>La selección del personal para ocupar cargos docentes en las instituciones educativas, se optimiza a través de la detección de competencias básicas y laborales mediante entrevistas, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento, aplicadas por</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>En la ECSAN, el procedimiento para la selección de los docentes, debe ser claro en cuanto a las condiciones del cargo y el proceso que debe seguir el aspirante. Aparte de requerir una comunicación oportuna y efectiva, es necesario que la selección del</p>                                                                                                                             |

| <b>Categoría</b>        | <b>Postulado Teórico</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Análisis de la Categoría</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | personal idóneo y con conocimiento en el campo educativo, con el fin de definir la idoneidad del aspirante, su competencia pedagógica, la experiencia formativa y la facilidad de adaptación a las directrices institucionales (Opazo, 2015).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | docente la desarrolle funcionarios que tengan idoneidad y capacidad para identificar si el aspirante tiene competencias y habilidades para la enseñanza, de acuerdo con los lineamientos de la institución.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Seguimiento docente     | El conocimiento práctico de un docente, va de la mano con la experiencia que adquiere a través de la enseñanza en una institución y su trayectoria en ella, por consiguiente, el maestro debe capacitarse en relación con los procesos y la forma de hacer las cosas y recibir retroalimentación, ya que esto favorece la calidad educativa de la institución, por cuanto, cada una de ellas tiene su propia filosofía, misión y plan institucional, esto, facilita además, la realización del seguimiento a la labor docente dentro de la institución. (Gómez, 2019). | Si bien en la ECSAN, se hacen procedimientos como evaluación docente, que realizan los estudiantes, verificación del quehacer del maestro para identificar sus fortalezas y aspectos a mejorar; se considera, que el seguimiento no es completo, pues, la retroalimentación no es suficiente, no hay claridad de las directrices institucionales, faltan estímulos formativos para que el docente fortalezca su ejercicio y no hay un procesos que favorezca la socialización de prácticas y retroalimentación de las mismas. |
| Evaluación de desempeño | La evaluación del desempeño docente es útil para las instituciones educativas, según sea su intencionalidad; posiblemente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | La evaluación de desempeño docente en la ECSAN, tiene similitud con la implementada en otras instituciones, en este sentido,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| <b>Categoría</b> | <b>Postulado Teórico</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Análisis de la Categoría</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | <p>por medio de ella se realiza el seguimiento al esfuerzo y dedicación que pone el maestro en su ejercicio, se realice con la intención de supervisar su trabajo y en el más adecuado de los casos, se ejecute con el propósito de elaborar, desarrollar e implementar nuevos modelos educativos. Por consiguiente, los resultados de la evaluación de desempeño docente, son el insumo para hacer procesos de seguimiento y mejora continua. La evaluación, debe contener lineamientos acordes con la filosofía institucional, debe ser clara en cuanto a sus intenciones y objetivos y debe ser realimentada. (Urriola, 2013).</p> | <p>se ajusta a los lineamientos de otras instituciones educativas, si bien, los resultados sirven en cierta medida para el mejoramiento de prácticas educativas y procesos administrativos, tiene mayor peso la valoración por parte del estudiantado y se considera que los estudiantes, no tienen la idoneidad para evaluar si el docente está capacitado o no para la enseñanza. La mayoría de los docentes tienen desconocimiento de la intencionalidad de la evaluación, los tipos de evaluación y los resultados de la misma inmediatamente después de su aplicación, ya que, el maestro accede a sus resultados al final de periodo y, además, no se le hace un seguimiento para llevar a cabo un proceso de retroalimentación a fin de reconocer la importancia de la evaluación que se le implementó.</p> |

*Fuente:* elaboración propia con base en los resultados analizados a través del Software Atlas-ti versión 7 (2012)

### ***Resultados del Cuestionario Aplicado al Personal Administrativo***

Conforme a lo propuesto en la metodología, se aplicó otro cuestionario a 4 administrativos permitiendo La Tabla 4 contiene el análisis por categoría siguiendo el mismo esquema que se usó para las respuestas de los docentes.

**Tabla 4.**

#### *Matriz Categorical de las Respuestas del Personal Administrativo*

| <b>Unidad de Análisis</b>                                                                            | <b>Categoría</b>     | <b>Palabra Clave</b>                     | <b>Interpretación</b>                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Qué aspectos considera que deben mejorar en la divulgación de la convocatoria docente?              | Convocatoria docente | Divulgación                              | Es importante contar con alianzas estratégicas para la divulgación; se debe mejorar en el proceso de comunicación y socialización de la convocatoria docente. |
| ¿Considera que las convocatorias docentes en la ECSAN, se basan en los perfiles docentes requeridos? | Convocatoria docente | Perfil docente                           | No, el participante muchas veces no cumple con el perfil solicitado, aun así, son contratados, debido a la necesidad de dar continuidad al proceso académico. |
| ¿Considera que en las convocatorias se enfatiza en los conocimientos misionales del perfil docente?  | Selección docente    | Lineamiento institucional<br>Experiencia | No, el proceso debe tener una valoración relacionada con el conocimiento del aspirante acerca de la institución donde va                                      |

| Unidad de Análisis                                                                                                                                                                | Categoría           | Palabra Clave | Interpretación                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                   |                     |               | trabajar.<br>Se le puede dar continuidad a los docentes antiguos, pues ya conocen la función misional de la institución.                                                                             |
| ¿ De los procesos de selección docente que ha vivido en otras instituciones de educación superior, ¿Qué aspectos considera usted valiosos implementar en la ECSAN?                | Selección docente   | Procesos      | Es necesario que el proceso sea ágil, en una continua comunicación y se envíen notificaciones al aspirante, además de evitar los procesos repetitivos en cada periodo que se desee aspirar al cargo. |
| ¿Considera que la entrevista realizada en la ECSAN, permite establecer adecuadamente el nivel de las competencias docentes requeridas, como Liderazgo y habilidades de enseñanza? | Selección docente   | Idoneidad     | No, ya que, el formato de la entrevista se debe ajustar para identificar los factores que demuestren que el aspirante es competente para el cargo al que aspira.                                     |
| ¿Considera que la ECSAN, da                                                                                                                                                       | Seguimiento docente | Seguimiento   | Hay debilidad en este aspecto, pues, a pesar                                                                                                                                                         |

| Unidad de Análisis                                                                                                                                                          | Categoría           | Palabra Clave     | Interpretación                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| oportunidades de mejora, según los resultados de la evaluación de desempeño?                                                                                                |                     |                   | de que se aplican instrumentos que permiten valorar el desempeño del docente, no se desarrollan actividades de mejora para fortalecer las competencias pedagógicas en las cuales el maestro muestra deficiencia. |
| ¿Qué actividades pedagógicas se debe incluir en el acompañamiento al proceso durante el desarrollo de los planes de trabajo, en pro del fortalecimiento del perfil docente? | Seguimiento docente | Estímulos         | Se debe llevar a cabo procesos de capacitación y actualización, para el desarrollo adecuado del ejercicio académico<br>Incentivar la labor del docente mediante diplomados y capacitación continua certificable. |
| ¿Considera que las recomendaciones que se presentan para mejorar el proceso, son tenidas en cuenta y se gestionan de                                                        | Seguimiento docente | Retroalimentación | No, existe un proceso de retroalimentación, así que no hay oportunidades de mejora.                                                                                                                              |



| Unidad de Análisis                                                                                                                    | Categoría                  | Palabra Clave                     | Interpretación                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| manera adecuada?<br>¿Considera que la<br>evaluación docente<br>resalta las habilidades<br>y competencias<br>pedagógicas del<br>mismo? | Evaluación de<br>desempeño | Mejora de prácticas<br>educativas | No, la evaluación<br>docente que se realiza<br>en este momento por<br>parte del área de<br>evaluación, no<br>permite resaltar<br>habilidades o<br>competencias<br>pedagógicas y con la<br>opinión del estudiante<br>no se da oportunidad<br>de corregir fallas. |

*Fuente:* elaboración propia con base en los resultados analizados a través del Software Atlas-ti

Versión 7 (2012)

De acuerdo con los hallazgos, es posible deducir que, para la realización de la convocatoria docente en la ECSAN, existen parámetros ajustados a la normativa de acuerdo con el perfil profesional de cada aspirante, donde se valora tanto la experiencia como la trayectoria basado con el programa en el cual imparte su clase para llevar a cabo la contratación. De acuerdo con Gómez (2010) tanto las empresas como las universidades, y dentro de este contexto es que se inscriben las instituciones educativas, las cuales están enmarcadas en brindar un servicio de calidad en la educación dirigida a la sociedad, en tal sentido.

Si bien se presenta un genuino interés por preservar el equilibrio financiero en la institución, al encontrarse que los procesos administrativos son ineficientes, el tiempo de divulgación es corto, los medios para divulgación escasos, los medios electrónicos para el lleno de requisitos tienen fallas, las condiciones iniciales de contratación son exigentes, las

imposiciones para dar continuidad a los contratos de docentes con trayectoria son muy coercitivos, es posible inferir que hay contradicciones entre los intereses primordiales y los resultados que se desea tener en el largo plazo en torno a la contratación del personal docente.

Gómez (2019) asegura que cuando se presentan contradicciones entre los propósitos y los mecanismos para conseguir tales, hay una disrupción de índole dialéctica que acabe por volver a la institución incompetente, esto puede tener un impacto negativo a largo plazo en lo que se relaciona con los estándares de calidad a los que debe estarse sometiendo la institución año por año.

Según los hallazgos, es posible evidenciar que en la ECSAN, el procedimiento para la selección de los docentes, carece de claridad, por cuanto, las condiciones del cargo y el proceso que debe seguir el aspirante a veces se torna extenso y en tal sentido el criterio de una buena comunicación efectiva y clara se desdibuja totalmente, esto debido a que la selección del personal no la ejecutan personas idóneas que tengan criterio y objetividad a la hora de valorar cuando un candidato cumple con las condiciones del perfil, pese a que es un aspecto reglamentado en la institución. En palabras de Opazo (2015) la consecuencia de una mala selección es incorporar a la empresa a personas que no estén alineadas con la estrategia, mermando con ello la posibilidad de fortalecer la misión organizacional.

De acuerdo a Gómez (2015), se debe dar verificar si el maestro usa o no información adecuada al contexto para ejecutar sus clases, la evidencia induce a pensar que los encargados del proceso de selección docente, dan por sentado o están convencidos de que los maestros enseñan bajo unas metodologías innovadoras y están constantemente actualizados.

En lo que hace referencia a la categoría de seguimiento docente, se obtuvo que en la ECSAN, se hacen procedimientos como evaluación docente, la cual realizan los estudiantes,

además una verificación del quehacer del maestro para identificar sus fortalezas y aspectos a mejorar; se puede establecer, según lo hallado que el seguimiento no es completo, pues, la retroalimentación no es suficiente, no hay claridad de las directrices institucionales, así mismo, faltan estímulos formativos para que el docente fortalezca su ejercicio y no hay un procesos que favorezca la socialización de prácticas y retroalimentación de las mismas.

Una idea de Aldana (2019) sugiere que es el docente quien tiene el deber de prepararse académicamente, haciendo una relación entre lo que estipula el plan de estudios y lo que imparte en el aula, además, la evaluación, debe ajustarse a ese proceso, para poder determinar el impacto que tiene el proceso de enseñanza y aprendizaje, en el desarrollo de las competencias y habilidades adquiridas para el adecuado desempeño profesional del estudiante en el servicio de Policía.

Por otra parte, la evaluación docente en la ECSAN, tiene similitud con la implementada en otras instituciones alineándose a los parámetros establecidos para la elaboración del diagnóstico y obtener los resultados con el fin de mejorar las prácticas educativas y procesos administrativos, es de resaltar, que la valoración por parte del estudiantado tiene una mayor importancia y se considera que los discentes, no tienen la idoneidad para evaluar si el docente está capacitado o no para la enseñanza.

Urriola (2013) sostiene que la evaluación del desempeño docente, es útil para las instituciones educativas, según sea su intencionalidad y que posiblemente por medio de ella se realiza el seguimiento al esfuerzo y dedicación del maestro en su ejercicio pedagógico, también sugiere que otra intención radica en que se realice un seguimiento para supervisar su trabajo y en el más adecuado de los casos, se ejecute un plan de trabajo con el propósito de elaborar,

desarrollar e implementar nuevos modelos educativos, generando como resultado en la evaluación de desempeño docente, el insumo para hacer procesos de mejora continua.

En igual sentido, Urriola (2013) sostiene, que la evaluación, debe contener lineamientos acordes con la filosofía institucional, debe ser clara en cuanto a sus intenciones y objetivos, además debe ser realimentada y según los hallazgos, fue posible inferir que la mayoría de los docentes tienen desconocimiento de la intencionalidad de la evaluación, los tipos de evaluación y notificándose posteriormente de los resultados de su aplicación, sin llevar a cabo un proceso de retroalimentación a fin de reconocer la importancia de la evaluación que se le implementó, siendo este un factor decisivo a la hora de determinar si vuelve a ser contratado para otro periodo.

## Capítulo 5. Propuesta

Como resultado del proceso de investigación, se ha determinado algunos de los factores susceptibles de mejora, desde los cuales fue construida la propuesta a desarrollar y que, en la visión compartida por este equipo de trabajo, se podría viabilizar en el corto plazo (menos de un año para su aplicación) y mediano plazo (entre uno y cinco años en promedio para su desarrollo). A partir de los instrumentos de recolección de información y desde las categorías en los cuales se construyeron, presentamos más adelante en un cuadro y en forma de síntesis los aspectos mencionados en conjunto con las proposiciones que se generan como resultados del estudio de caso.

Como se referenció en los párrafos iniciales dentro del análisis de los instrumentos, docentes y personal administrativo que realiza funciones en torno a la convocatoria, selección, vinculación, seguimiento y evaluación docente, señalaron en cada una de las entrevistas realizadas, aspectos que, si se analizan en el contexto y de manera sistémica, presentan grandes similitudes y recogen variables que podrían aducirse a la forma como se gestiona el proceso.

Así las cosas, hemos establecido desde las categorías que se han trabajado a lo largo de la investigación, las acciones de mejora a desarrollar para cada una de ellas, estas serán explicadas a continuación de manera individual, pero desde ya es importante poner en consideración, que estas fueron concebidas e interpretadas como acciones de mejora que no van aisladas, sino que hacen parte de un círculo virtuoso de mejora, que en sí mismo genera una interdependencia entre variables para su desarrollo, para validar lo anterior, se buscó un concepto que recogiese las diferentes categorías y las pretensiones de mejora a presentar desde lo cual surgió en concepto de la “gestión docente” la cual presentamos a continuación:

### **Propuesta de Acciones de Mejora en la Gestión Docente**

Como elemento fundamental de todo el proceso es importante considerar la conformación de un cuerpo docente al que se le puedan ofrecer condiciones óptimas en materia laboral, con el fin de retener maestros cualificados que garanticen a la universidad mantener unos altos estándares, optimizar procesos de selección, reducir tiempos y recursos en el mismo y enfocarse en las necesidades y acciones de mejora continua a desarrollar.

#### ***Convocatoria***

Como primera categoría determinada a lo largo de este estudio de caso, se considera oportuno adelantar las siguientes acciones de mejora:

**Diagnóstico de Necesidades Docentes**, a partir de este se establece de manera clara, los docentes a quienes se recomienda darle continuidad y a quienes no, para poder identificar la necesidad de nuevos docentes a vincular y así focalizar esfuerzos en el reclutamiento de docentes cualificados a través de la divulgación de dichas necesidades.

Para docentes antiguos, se debe comunicar y dar un trato diferencial para que se garantice la continuidad de este personal y no haya fuga de talentos.

Para nuevos docentes requeridos: hacer énfasis en la divulgación de los perfiles, condiciones y se explique en detalle lo que se busca. Así mismo, fortalecer la convocatoria en las asignaturas en las cuales se tenga una mayor necesidad de nuevos talentos.

El diagnóstico de las necesidades docentes se encuentra en un punto intermedio, siendo este el conector del círculo virtuoso, ya que es parte del producto final de la evaluación docente y el inicio o punto de partida para la divulgación, acorde con las necesidades generadas.

**Comunicación de Manera Clara y Oportuna**, de las condiciones sobre las cuales se realiza todo el proceso de gestión docente en aspectos como remuneración, otro tipo de beneficios de ser docente de la escuela (programas de capacitación, vinculación a redes de investigación, publicación de documentos académicos con auspicio de la institución, entre otros), lo aspectos diferenciales del proceso de formación al interior de esta universidad corporativa, con una cultura singular.

El factor comunicativo se considera transversal a toda la gestión docente, por tanto, se verá reflejado en las demás categorías como aspecto a mejorar.

**Ampliar y Diversificar Métodos de Divulgación**, partiendo del aprovechamiento de las redes universitarias, las alianzas y convenios vigentes, las plataformas tecnológicas para difundir convocatorias y buscar talentos, como es el caso de LinkedIn.

**Documentos Exigidos en la Convocatoria**, desde la cual se debe hacer una diferenciación importante entre el docente con trayectoria en la universidad y el docente nuevo que puede estar bien cualificado, pero hasta ahora aspira a ser docente de esta institución. Para el primero es importante valorar qué documentos no cambian y ya han sido aportados anteriormente como la copia de la cédula, tarjeta profesional, los títulos académicos ya informados, entre otros. Para el docente nuevo por otro lado, si es de gran importancia que aporte todos los documentos establecidos, máxime cuando para esta organización, toma un papel importante, no sólo para establecer las cualidades, el perfil y competencias del docente, sino que también es un aspecto fundamental dentro de un componente adicional de esta universidad corporativa, que forma a los líderes de uno de los organismos de seguridad más importantes de la nación y que por ende debe velar por mantener unos estándares muy altos en materia de seguridad al interior de todas sus áreas que la componen. Bajo el presente argumento no se puede

escatimar esfuerzos en establecer dentro del proceso de convocatoria y selección que los maestros que aspiren a ser parte de esta universidad cumplan con unos altos estándares en todo concepto.

**Periodos de Contratación más Atractivos**, puesto que en la actualidad se están realizando procesos de convocatoria en los que la selección puede durar más de un mes y medio para un contrato laboral de tres a cuatro meses, lo que dicho por los mismos docentes “desestimula que personas bien calificadas a participar”. La institución sin lugar a dudas debe plantear métodos más efectivos de retención de docentes con desempeños destacados, lo que implica pensar en mejores condiciones laborales, a través de contratos con periodos de tiempo más largos, un trato en cierta medida diferencial, entre muchos otros mecanismos que en la actualidad usan las universidades para fidelizar a sus maestros.

### ***Selección***

**Construcción de una Base de Datos Histórica**, que recoja los resultados de convocatorias anteriores y permita realizar un análisis de cuál es el desempeño de los docentes con trayectoria en la escuela y la evolución en los planes de mejora, parte de este trabajo permitirá tener elementos de juicio más oportunos y fiables que valoren en el tiempo a nuestros docentes. Esta propuesta como algunos que ya hemos tomado tiene un impacto en las demás etapas y es importante su desarrollo dentro de las mismas, ya que forma parte del seguimiento que se debe realizar al desempeño docente, a la evaluación de su trayectoria y al impacto que producen los planes de mejora; para el caso particular de esta etapa se deben valorar todos estos aspectos.



**La Entrevista solo Debería Realizarse para la Vinculación de Nuevos Docentes,**  
puesto que si se trata de docentes con trayectoria en la Escuela récord histórico de desempeño y evaluaciones en sus tres categorías.

Entrevista solo al vincularse por primera vez (se supone que si ya ha sido contratado no necesita simular una micro clase o una entrevista porque ya se tiene el récord del desempeño real del docente en las asignaturas y en escenarios reales).

Mejorar la estructura de la entrevista, tiempo de duración muy corto, en especial para los nuevos docentes.

Verificar y analizar si el docente cuenta o no con las competencias requeridas.

Los entrevistadores deben ser idóneos y tener las competencias.

### ***Seguimiento***

Capacitación continua en diferentes aspectos (en la cultura institucional y los cambios constantes y en aspectos propios de la pedagogía). Considerar planes de mejora individuales y colectivos de acuerdo a los resultados de las evaluaciones de desempeño.

Acompañamiento al desarrollo de contenidos donde se valoren los diferentes aspectos (didáctica, formación de competencias, uso de escenarios significativos de aprendizaje, metodologías activas, valoración del contexto policial en el desarrollo de contenidos)

Creación de instrumentos para valorar los aspectos relacionados en el punto anterior.

Acompañamiento en la construcción de los planes de trabajo por parte de asesores temáticos y pedagógicos.

Visibilidad de la oficina de evaluación y calidad de sus funciones que permitan el mejoramiento de la calidad del servicio educativo.

Propiciar espacios de encuentro con los docentes para exaltar desempeños destacados y promover buenas prácticas pedagógicas al interior de la escuela.

La comunicación como elemento fundamental para dar a conocer a los docentes debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de mejora identificadas dentro de su desempeño.

### ***Evaluación***

Los planes de mejora deben ser promovidos como mecanismos necesarios para el desarrollo personal y colectivo en procura de una mayor calidad en la educación policial.

La retroalimentación al docente debe ser un escenario fundamental a desarrollar.

El peso de la evaluación del estudiante (80%) se debe revalorar frente a su impacto en el proceso, máxime cuando se realiza solo al finalizar el periodo, sin embargo y de acuerdo a la información suministrada por los encuestados, ésta evaluación debería tener una validez del (50%) con el fin de ser más equitativos y promediar asertivamente con los otros resultados de las evaluaciones (autoevaluación y heteroevaluación).

La medición del menester docente debe ser un mecanismo constante de mejora, no se puede limitar a la última fase del periodo por cuanto esto sumado al modelo actual de contratación por periodos, no permite ningún margen de acción para la mejora continua.

**Sistema de Información que dé Soporte al Proceso de Gestión Docente**, para lo cual se plantea la construcción de este módulo en el SIGAC, siendo esta en la actualidad una de las principales debilidades encontradas al interior de la universidad, ya que el proceso se maneja de una forma algo rudimentaria, sin apoyo de un sistema de información robusto que le permita adelantar todas las etapas del proceso en la gestión docente (convocatoria, selección, seguimiento y evaluación), se logra determinar como factores favorables para impulsar esta iniciativa los

siguientes: (a) Estandarización de pasos y procesos, lo que debe conllevar a reducción de tiempos, flujos innecesarios y optimización en el manejo de información. (b) Información oportuna y en tiempo real, sin tener dependencia de un funcionario que la administre de manera individual. (c) Favorece el trabajo colaborativo entre quienes intervienen en las diferentes partes del proceso. (d) Facilita la administración de la información histórica de procesos de selección anteriores y la nueva información, permitiendo tener una mayor cantidad de insumos para la toma de decisiones, ya que se puede valorar la evolución del desempeño docente. (e) Permite el análisis de datos automatizado en algunas variables para reducir tiempo y desgaste de funcionarios. (f) Flujo de información más efectivo a las partes interesadas (tanto colaboradores internos como aspirantes dentro del proceso) y (g) Mejora los canales de comunicación.

La presente podría ser quizá la meta más ambiciosa a tener en cuenta, para la cual se plantea su desarrollo no en el corto sino en el mediano plazo, con el fin de desarrollar de manera eficiente el proceso de la selección docente.

El módulo en el sistema de información como es de uso de todas las Escuelas de Policía, podría promover un trabajo colaborativo entre ellas ya que este puede servir de insumo a otras escuelas en las cuales los docentes deseen hacer parte; como sucede en la actualidad, que una parte de nuestros docentes colaboran en otras escuelas de la policía pero los procesos de selección son aislados y no es posible identificar desempeños favorables o negativos con otras escuelas, lo que posibilita una administración de la información, con unos flujos de información en niveles superiores a los que se ha manejado en la actualidad.

## Conclusiones

El modelo educativo basado en competencias exige constantemente que los docentes estén a la vanguardia de las técnicas pedagógicas, metodologías y desarrollen por medio las habilidades y competencias de los estudiantes brindar una educación con calidad de acuerdo con las diferentes competencias pedagógicas con profesionalismo.

La implementación de las herramientas tecnológicas en la evolución de la selección docente en la ECSAN permite un control y seguimiento adecuado en las diferentes valoraciones de las etapas del procedimiento, es de resaltar, que el proceso de formación de los estudiantes a nivel directivo de la Policía Nacional es exigente en el sentido que es indispensable que los docentes catedráticos o en su defecto uniformados deben tener el conocimiento y manejo de la temática a la cual está aplicando.

Es de resaltar que, el proceso que actualmente adelanta la ECSAN en la valoración de las diferentes pruebas de acuerdo a las categorías identificadas (convocatoria docente, selección docente, seguimiento docente y evaluación de desempeño), presenta falencias en el desarrollo del mismo, con un sistema de información desactualizado, tramitología innecesaria, el peso de calificación de las evaluaciones docentes entre otros aspectos, generan la ineficacia en la calidad educativa que se debe garantizar para que el egresado ejerza con profesionalismo sus conocimientos adquiridos durante el etapa de formación.

Una vez finalizado el análisis de la investigación, se puede afirmar que las estrategias para optimizar los recursos y ser más eficientes en el procedimiento se basa en el mejoramiento de la herramienta tecnológica SIGAC, estandarizando los procedimientos que permita la reducción del tiempo y manejo de la información en tiempo real, creando un usuario al docente para que ingrese y verifique el estado de la fase en que se encuentra proceso de selección.

De igual manera, establecer un módulo de trabajo colaborativo como insumo y soporte para otras escuelas, en la consulta del historial del desempeño y trayectoria laboral de los docentes contratados, con el fin de establecer un concepto argumentativo para el aval del contrato.

A partir del proceso de modernización y transformación institucional frente a los desafíos que exige la dinámica comportamental de la sociedad, es necesario brindar herramientas prácticas y fundamentales para prestar un servicio de Policía profesional, para afrontar los diferentes retos que surgen a diario en la comunidad.

Finalmente, aportar soluciones a las diferentes falencias encontradas en el estudio investigativo, permite generar un enfoque prospectivo que permita mejorar la calidad educativa y fortalecer competencias que direccionen y ejecuten de manera satisfactoria cada una de las habilidades que el estudiante adquiere durante el proceso de formación. Así mismo es importante resaltar que la función docente debe garantizar permanentemente un aprendizaje basado en competencias individuales y generales mediante el cual se pueda identificar implícitamente la excelencia en el ámbito educativo y profesional.

### **Referencias**

Ausubel, D. (1963). *The psychology of meaningful verbal learning*. New York, Grune and Stratton. <https://psycnet.apa.org/record/1964-10399-000>

Bauce, G. (2007). El problema de investigación. *Revista de la Facultad de Medicina* 30, (2).

[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-04692007000200003](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-04692007000200003)

Bello-Montes, C. (2016). Nuevos desafíos de los cuerpos policiales en un mundo globalizado.

*Revista Criminalidad*. 54, (2) [http://www.scielo.org.co/scielo.php?](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-31082012000200009)

[script=sci\\_arttext&pid=S1794-31082012000200009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-31082012000200009)

Constitución Política de Colombia. (1991). Asamblea Nacional Constituyente.

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html)

Decreto - Ley 1791 de 2000. (2000, 14 de septiembre). Presidencia de la República.

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto\\_1791\\_2000.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_1791_2000.html)

Dirección Nacional de Escuelas. (2017). *Instructivo 000011DINAE-EVCAL. “criterios para las acciones de mejora en los procedimientos evaluativos de la gestión académica policial”*.

Policía Nacional.

Duran, M. (2012). El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista nacional de administración volumen 3* (1):121-134.

<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/477/372>

Escuela de Cadetes de Policía General Santander. (2012). Proyecto Educativo Del Programa Administración Policial. *Policía Nacional*.

Escuela de Cadetes de Policía General Santander. (2019). Documento maestro de rediseño curricular del programa de pregrado en administración policial. *Policía Nacional*.

García, L. (2022). *Proceso de transformación integral. Policía Nacional de Colombia*. Policía nacional de Colombia dirección general - oficina de planeación.

Gil, B. (2021). *Modelo pedagógico integrado para el desarrollo de las competencias genéricas en la formación del nivel Directivo de la Policía Nacional de Colombia*. Universidad de

- La Salle. [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1060&context=doct\\_educacion\\_sociedad](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1060&context=doct_educacion_sociedad)
- Ley 62 de 1993. (1993, 12 de agosto). Congreso de la República de Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6943>
- Molina, E., (2015). Procesos de selección docente en un modelo educativo basado en competencias. <https://docplayer.es/9679449-Procesos-de-seleccion-docente-en-un-modelo-educativo-basado-en-competencias.html>
- Patiño, L. (2007). Aportes del enfoque histórico cultural para la enseñanza. *Educación y Educadores*, 10, (1), pp. 53-60. <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v10n1/v10n1a05.pdf>
- Policía Nacional de Colombia. (2010). Proyecto Educativo Institucional. [https://www.policia.gov.co/sites/default/files/tomo\\_4-1\\_proyecto\\_educativo\\_institucional.pdf](https://www.policia.gov.co/sites/default/files/tomo_4-1_proyecto_educativo_institucional.pdf)
- Policía Nacional de Colombia. (2022). Proceso de transformación integral. Policía Nacional de Colombia. *Policía nacional de Colombia dirección general - oficina de planeación*.
- Ramirez, L., Arcila, A., Buritica, L., & Castrillon, J. (2004). *Paradigmas y modelos de investigación guía didáctica y módulo*. Fundación Universitaria Luis Amigó Facultad de Educación. 2 edición. [https://www.academia.edu/6530612/PARADIGMAS\\_Y\\_MODELOS\\_DE\\_INVESTIGACION\\_GUÍA\\_DIDÁCTICA\\_Y\\_MÓDULO\\_Texto\\_reestructurado\\_por](https://www.academia.edu/6530612/PARADIGMAS_Y_MODELOS_DE_INVESTIGACION_GUÍA_DIDÁCTICA_Y_MÓDULO_Texto_reestructurado_por)
- Rueda, M., (2008). La evaluación del desempeño docente en la universidad. *Revista electrónica de investigación educativa*. <https://www.redalyc.org/pdf/155/15511127002.pdf>

- Salkind, N. (1998). El papel y la importancia de la investigación “Métodos de Investigación”, Prentice Hall, México. <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2013/07/salkind-cap1.pdf>
- Sierra-Chaparro, G. (2020). Sistema integral de evaluación y seguimiento de la práctica docente en la educación superior: estudio de caso en Colombia. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*. 12(1):147-162. <http://dx.doi.org/10.22335/rlct.v12i1.1044>
- Teleginski, D., Rau, C. & Do Nascimento, D. (2019). Los procesos de selección de docentes universitarios en la universidad contemporánea y su relevancia para dar respuesta a las misiones de esta institución. *European scientific journal*. <http://dx.doi.org/10.19044/esj.2019.v15n4p400>
- Gómez, F. (2015) Identidad Profesional de los profesores de Matemáticas y Ciencias Sociales en la educación secundaria. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona. España. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/377472/fgt1de1.pdf>
- Gómez, R. (2019) La reflexión docente como estrategia para adquirir conocimiento práctico: interacciones de supervisión en el Prácticum. Tesis doctoral, Universidad de Salamanca. España. [https://knowledgesociety.usal.es/sites/default/files/tesis/TESIS\\_DEFINITIVA1.pdf](https://knowledgesociety.usal.es/sites/default/files/tesis/TESIS_DEFINITIVA1.pdf)
- Kalman, J. & Rendón, V. (2016) Uso de la hoja de cálculo para analizar datos cualitativos. Pp1-20., doi: 10.11144/javeriana.m9-18.uhca. <http://magisinvestigacioneducacion.javeriana.edu.co/>
- Opazo, H. (2015) Experiencias de aprendizaje-servicio en la formación del profesorado. Un estudio de caso. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. España. <https://www.uv.es/aps/doc/Tesis/Tesis%20Opazo%20Hector.pdf>



Urriola, K. (2013) Sistema de evaluación del desempeño profesional docente aplicado en Chile.

Percepciones y vivencias de los implicados en el proceso. El caso de la ciudad de Concepción. Tesis doctoral, Universidad de Barcelona. España.

[https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/131128/01.KMUL\\_1de2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/131128/01.KMUL_1de2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Aldana M, Osorio L. (2019) Lineamientos pedagógicos para el diseño de ambientes de aprendizaje blended. Revista Internacional de Tecnologías en la Educación (ISSN 2386-8384) 6 (1), pp. 23-37. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6879322>

Gómez, F. (2015) Identidad Profesional de los profesores de Matemáticas y Ciencias Sociales en la educación secundaria. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona. España. Disponible en: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/377472/fgt1de1.pdf>

Gómez, R. (2019) La reflexión docente como estrategia para adquirir conocimiento práctico: interacciones de supervisión en el Prácticum. Tesis doctoral, Universidad de Salamanca. España. Disponible en:

[https://knowledgesociety.usal.es/sites/default/files/tesis/TESIS\\_DEFINITIVA1.pdf](https://knowledgesociety.usal.es/sites/default/files/tesis/TESIS_DEFINITIVA1.pdf)

Kalman, J. & Rendón, V. (2016) Uso de la hoja de cálculo para analizar datos cualitativos. Pp1-20., doi: 10.11144/javeriana.m9-18.uhca. Disponible en:

<http://magisinvestigacioneducacion.javeriana.edu.co/>

Opazo, H. (2015) Experiencias de aprendizaje-servicio en la formación del profesorado. Un estudio de caso. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. España. Disponible en:

<https://www.uv.es/aps/doc/Tesis/Tesis%20Opazo%20Hector.pdf>

Urriola, K. (2013) Sistema de evaluación del desempeño profesional docente aplicado en Chile. Percepciones y vivencias de los implicados en el proceso. El caso de la ciudad de

Concepción. Tesis doctoral, Universidad de Barcelona. España. Disponible en:

[https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/131128/01.KMUL\\_1de2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/131128/01.KMUL_1de2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## Apéndices

### Apéndice A. Cuestionario aplicado a Docentes

|                                                             |          |
|-------------------------------------------------------------|----------|
| Número de cuestionario                                      |          |
| Fecha                                                       |          |
| Nombre y apellidos                                          |          |
| Profesión                                                   |          |
| Tipo de vinculación con la ECSAN                            |          |
| Tiempo en el que se ha desempeñado como docente             |          |
| Tiempo en el que se ha desempeñado como docente en la ECSAN |          |
| CATEGORÍA                                                   | PREGUNTA |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Convocatoria docente            | ¿Qué aspectos considera dentro de la divulgación y la convocatoria como acertados y cuáles cree deben ser mejorados y porque?                                                                                                                                                                    |
|                                 | ¿Considera que en las convocatorias se hace el énfasis suficiente en los perfiles docentes deseados, las competencias que debe poseer y los conocimientos previos en materia de policía que debe tener? Sustente su respuesta.                                                                   |
| Selección docente               | ¿Qué diferencias puede identificar (factores positivos y negativos) entre el proceso de selección docente que realiza la ECSAN y otras instituciones de educación superior en las cuales ha ejercido su labor docente?                                                                           |
|                                 | A partir de su experiencia personal, ¿considera que la entrevista, permite establecer el nivel de desarrollo de las competencias que se buscan en el docente como lo son liderazgo, adaptabilidad, autorregulación, relaciones interpersonales, aprendizaje continuo y resolución de conflictos? |
| Seguimiento docente             | ¿En qué escenarios al interior de la escuela (mesas de trabajo, reuniones, etc.) y como participa usualmente para valorar las condiciones del currículo y aspectos relevantes en la educación policial?                                                                                          |
|                                 | ¿Qué mecanismos posee la escuela para retroalimentar experiencias docentes exitosas y que medios ha utilizado para declarar sus experiencias en el aula?                                                                                                                                         |
| Evaluación de desempeño docente | ¿Qué tan a menudo y a través de qué medios se le da a conocer el resultado de las evaluaciones de su desempeño docente, realizadas por estudiantes y directivos?                                                                                                                                 |
|                                 | ¿Qué acciones emprende la institución en conjunto con el docente para mejorar el puntaje obtenido en la evaluación docente?                                                                                                                                                                      |

## Apéndice B. Cuestionario para Funcionarios que Desarrollan el Proceso de Selección

### Docente

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Número de cuestionario                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Fecha                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Nombre y apellidos                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Profesión                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Cargo                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Tiempo en el que ha desempeñado el cargo |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| CATEGORÍA                                | PREGUNTA                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Convocatoria docente                     | ¿Qué aspectos considera dentro de la divulgación y la convocatoria como acertados y cuáles cree deben ser mejorados y porque?                                                                                                                                                                    |
|                                          | ¿Considera que en las convocatorias se hace el énfasis suficiente en los perfiles docentes deseados, las competencias que debe poseer y los conocimientos previos en materia de policía que debe tener? Sustente su respuesta.                                                                   |
| Selección docente                        | ¿Qué importancia se le da dentro del proceso de selección a los resultados de las evaluaciones previas efectuadas a los docentes para determinar su continuidad o no como docente?                                                                                                               |
|                                          | A partir de su experiencia personal, ¿considera que la entrevista, permite establecer el nivel de desarrollo de las competencias que se buscan en el docente como lo son liderazgo, adaptabilidad, autorregulación, relaciones interpersonales, aprendizaje continuo y resolución de conflictos? |
| Seguimiento docente                      | ¿Qué mecanismos posee la escuela para retroalimentar experiencias docentes exitosas y que medios ha utilizado para declarar sus experiencias en el aula?                                                                                                                                         |
|                                          | ¿Considera que la Escuela brinda el acompañamiento necesario para articular los contenidos al contexto policial y a las competencias que se espera se promuevan desde la asignatura?                                                                                                             |
| Evaluación de desempeño docente          | ¿Qué tan a menudo y a través de qué medios se le da a conocer el resultado de las evaluaciones de su desempeño docente, realizadas por estudiantes y                                                                                                                                             |

|  |                                                                                                                             |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | directivos?                                                                                                                 |
|  | ¿Qué acciones emprende la institución en conjunto con el docente para mejorar el puntaje obtenido en la evaluación docente? |