



INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA  
SECCIÓN DE POSGRADO

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU RELACIÓN CON  
LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA  
NACIONAL DE CONTROL, LIMA 2019**

**PRESENTADO POR  
KAREN MOZ SACO  
ROXANA TAFUR GALOC**

**ASESOR  
ARMANDO EDGARDO FIGUEROA SÁNCHEZ**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO**

**LIMA – PERÚ**

**2020**



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**“GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU RELACIÓN CON LA  
GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA NACIONAL DE  
CONTROL, LIMA 2019”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**PRESENTADO POR:  
KAREN MOZ SACO  
ROXANA TAFUR GALOC**

**ASESOR:  
Dr. ARMANDO FIGUEROA SÁNCHEZ**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:  
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO**

**LIMA, PERÚ  
2019**

## DEDICATORIA

Dedico este mi esfuerzo a mis padres, familia y aquellos amigos con los que siempre se puede contar, quienes en este último año me han dado todo el apoyo y soporte necesario para conseguir una a una mis metas.

***Moz Saco Karen***

El presente trabajo de investigación, va dedicado a mis queridos padres **Ramón Tafur** y **Norita Galoc**, por su apoyo incondicional en cada instante de mi vida personal y profesional, ya que gracias a ellos me siento fortalecida para continuar pues, aunque existan obstáculos que vencer, junto a ellos lograré mis ideales.

***Tafur Galoc Roxana***

## **AGRADECIMIENTO**

Expresamos un reconocimiento especial a la Escuela Nacional de Control de la Contraloría General de la República (ENC), institución que nos brindó las facilidades necesarias para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

El logro de los objetivos planeados y los resultados obtenidos, fue posible únicamente con el apoyo de los colaboradores y directivos de la Escuela Nacional de Control, por lo que hacia ellos va nuestro profundo agradecimiento.

***Tafur Galoc Roxana***

***Moz Saco Karen***

## ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
RESUMEN .....	xviii
ABSTRACT .....	xix
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	11
1.1 Antecedentes de la Investigación.....	11
1.2 Bases Teóricas .....	19
1.2.1 Gestión del Conocimiento.....	19
1.2.2 Gestión Institucional.....	33
1.3 Definición de Términos Básicos.....	37
CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN .....	40
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	47
3.1 Diseño Metodológico.....	47
3.2 Diseño Muestral .....	48

3.2.1 Población .....	48
3.2.2 Muestra.....	48
3.3 Técnicas de Recolección de Datos .....	50
3.4 Técnicas de Gestión y Estadísticas para el Procesamiento de la Información .....	51
3.5 Aspectos Éticos.....	52
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR .....	53
4.1 Características de los Colaboradores de la Escuela Nacional de Control. .	54
4.1.1 Sexo de los Colaboradores de la Escuela Nacional de Control.....	54
4.1.2 Edad de los Colaboradores de la Escuela Nacional de Control.....	54
4.1.3 Profesión de los Colaboradores de la Escuela Nacional de Control. ....	55
4.1.4 Unidades Orgánicas a las que Pertenecen los Colaboradores de la Escuela Nacional de Control.....	57
4.2 Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control. ....	58
4.2.1 Socialización en la Gestión del Conocimiento de la Escuela Nacional de Control. ....	59
4.2.2 Exteriorización en la Gestión del Conocimiento de la Escuela Nacional de Control. ....	66
4.2.3 Combinación en la Gestión del Conocimiento de la Escuela Nacional de Control. ....	75
4.2.4 Internalización en la Gestión del Conocimiento de la Escuela Nacional de Control. ....	80

4.2.5 Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control. ....	86
4.3 Gestión Institucional en la Escuela Nacional de Control. ....	88
4.3.1 Formación Integral en la Gestión Institucional de la Escuela Nacional de Control. ....	88
4.3.2 Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación en la Gestión Institucional de la Escuela Nacional de Control. ....	95
4.3.3 Responsabilidad Social en la Gestión Institucional de la Escuela Nacional de Control. ....	102
4.3.4 Gestión Docente en la Gestión Institucional de la Escuela Nacional de Control. ....	109
4.3.5 Gestión Institucional en la Escuela Nacional de Control. ....	116
4.4 Gestión del Conocimiento y su Relación con la Gestión Institucional de la Escuela Nacional de Control, Lima 2019. ....	118
4.4.1 Gestión del Conocimiento y su Relación con la Formación Integral que ofrece la Escuela Nacional de Control, Lima 2019. ....	119
4.4.2 Gestión del Conocimiento y su Relación con la Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación que ofrece la Escuela Nacional de Control, Lima 2019. ....	121
4.4.3 Gestión del Conocimiento y su Relación con la Responsabilidad Social que ofrece la Escuela Nacional de Control, Lima 2019. ....	122
4.4.4 Gestión del Conocimiento y su Relación con la Gestión Docente que ofrece la Escuela Nacional de Control, Lima 2019. ....	124
CAPÍTULO V DISCUSIÓN .....	126



CONCLUSIONES.....	132
RECOMENDACIONES .....	135
ANEXO 1: CUESTIONARIO - Gestión del Conocimiento e Institucional.....	144
ANEXO 2: SOLICITUD DE PERMISO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS .....	146
ANEXO 3: AUTORIZACIÓN PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	147
ANEXO 4: AUTORIZACIÓN PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	148
ANEXO 5: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	149
ANEXO 6: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	150
ANEXO 7: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	151
ANEXO 8: BASE DE DATOS .....	152
ANEXO 8: BASE DE DATOS (Continuación).....	153
ANEXO 8: BASE DE DATOS (Continuación).....	154

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Sexo .....	54
Tabla 2 Edad (Agrupada) .....	55
Tabla 3 Profesión .....	56
Tabla 4 Unidad Orgánica .....	58
Tabla 5 Establecimiento de Políticas o Estrategias de la Escuela Nacional de Control para la Gestión del Conocimiento.....	60
Tabla 6 Habilidades Técnicas para el Desarrollo de Nuevas Estrategias en la Escuela Nacional de Control.....	61
Tabla 7 Experiencia Profesional para el Desarrollo de Nuevas Estrategias en la Escuela Nacional de Control.....	62
Tabla 8 Utilización de Críticas Constructivas para la Generación de Ideas Orientadas a la Mejora Continua en la Escuela Nacional de Control.....	63
Tabla 9 Socialización en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control.....	65
Tabla 10 Promedio General de la Socialización en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control .....	66
Tabla 11 Participación Asertiva del Conocimiento Individual entre Colaboradores .....	67
Tabla 12 Diálogo Creativo, y el Intercambio de Ideas en todos los Niveles de la Institución.....	68
Tabla 13 Método de Razonamiento utilizado en la Escuela Nacional de Control.....	69
Tabla 14 Método de Razonamiento desde un Análisis General de la Situación ..	70

Tabla 15 Utilización de Metáforas en la Escuela Nacional de Control para Expresar Ideas .....	71
Tabla 16 Exteriorización en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control.....	73
Tabla 17 Promedio General de la Exteriorización en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control .....	74
Tabla 18 Capacitaciones de la Institución sobre las Prácticas de Gestión del Conocimiento .....	75
Tabla 19 Intercambio de Conocimiento mediante el Uso de Nuevas Tecnologías según la Escuela Nacional de Control.....	77
Tabla 20 Combinación en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control.....	78
Tabla 21 Promedio General de la Combinación en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control .....	79
Tabla 22 Participación en Eventos Académicos como Ponente fuera de la Institución.....	81
Tabla 23 Participación en Eventos Académicos fuera de la Institución para capacitaciones.....	82
Tabla 24 Innovación en los Procesos en la Escuela Nacional de Control.....	83
Tabla 25 Internalización en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control.....	84
Tabla 26 Promedio General de la Internalización en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control.....	85
Tabla 27 Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control.....	86

Tabla 28 Promedio de la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control.....	87
Tabla 29 Competencias Genéricas de los Perfiles de Egreso en los Programas de Estudios en la Escuela Nacional de Control.....	89
Tabla 30 Gestión de la Escuela Nacional de Control en el Diseño Curricular Orientado hacia el Logro de las Competencias del Perfil de Egreso.....	90
Tabla 31 Articulación de la Escuela Nacional de Control en las Actividades Misionales para Favorecer la Formación Integral de los Estudiantes .....	91
Tabla 32 Directivas y Reglamentos de la Escuela Nacional de Control Asociadas a la Formación de los Estudiantes. ....	92
Tabla 33 Formación Integral de la Gestión Institucional en la Escuela Nacional de Control.....	93
Tabla 34 Promedio General de la Formación Integral de la Gestión Institucional en la Escuela Nacional de Control .....	94
Tabla 35 Eficiencia de la Escuela Nacional de Control en las Actividades de Investigación e Innovaciones Realizadas.....	96
Tabla 36 Difusión Oportuna de la Escuela Nacional de Control de los Resultados de Actividades de Investigación entre la Comunidad Académica en General.....	97
Tabla 37 Incorporación de los Resultados de Investigaciones en los Programas de Estudios según la Escuela Nacional de Control. ....	98
Tabla 38 Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación en la Escuela Nacional de Control.....	101
Tabla 39 Promedio General de la Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación en la Escuela Nacional de Control .....	102

Tabla 40 Coordinación de la Ejecución de Acciones con Responsabilidad Social. .....	103
Tabla 41 Articulación de la Escuela Nacional de Control en las Actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación con las de Responsabilidad Social. ....	105
Tabla 42 Implementación de Políticas en la Escuela Nacional de Control para la Protección del Ambiente y sus Evaluaciones de Resultados. ....	106
Tabla 43 Responsabilidad Social en la Escuela Nacional de Control .....	107
Tabla 44 Responsabilidad Social en la Escuela Nacional de Control .....	108
Tabla 45 Incentivos Económicos por parte de la Escuela Nacional de Control a los Docentes, por las Actividades Innovadoras que Desarrollan. ....	110
Tabla 46 Reconocimiento de la Escuela Nacional de Control mediante Resoluciones, como Agradecimiento a los Docentes por el Aporte de Ideas que Representen mejoras a la Institución. ....	111
Tabla 47 Promoción de Cultura de Méritos por Desempeño según la Escuela Nacional de Control.....	113
Tabla 48 Gestión Docente en la Gestión Institucional en la Escuela Nacional de Control.....	114
Tabla 49 Promedio General de la Gestión Docente .....	115
Tabla 50 Gestión Institucional en la Escuela Nacional de Control. ....	116
Tabla 51 Promedio General de la Gestión Institucional en la Escuela Nacional de Control.....	117
Tabla 52 Gestión del Conocimiento y su Relación con la Gestión Institucional de la Escuela Nacional de Control .....	118
Tabla 53 Gestión del Conocimiento y su Relación con la Formación Integral que ofrece la Escuela Nacional de Control .....	120

Tabla 54 Gestión del Conocimiento y su Relación con la Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación que ofrece la Escuela Nacional de Control.....	121
Tabla 55 Gestión del Conocimiento y su Relación con la Responsabilidad Social que ofrece la Escuela Nacional de Control .....	123
Tabla 56 Gestión del Conocimiento y su Relación con la Gestión Docente que ofrece la Escuela Nacional de Control .....	124

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Sexo.....	54
Gráfico 2 Edad (Agrupada).....	55
Gráfico 3 Profesión.....	57
Gráfico 4 Unidad Orgánica.....	58
Gráfico 5 Establecimiento de Políticas o Estrategias de la Escuela Nacional de Control para la Gestión del Conocimiento.....	60
Gráfico 6 Habilidades Técnicas para el Desarrollo de Nuevas Estrategias en la Escuela Nacional de Control . .....	61
Gráfico 7 Experiencia Profesional para el Desarrollo de Nuevas Estrategias en la Escuela Nacional de Control. ....	62
Gráfico 8 Utilización de Críticas Constructivas para la Generación de Ideas Orientadas a la Mejora Continua en la Escuela Nacional de Control.....	63
Gráfico 9 Socialización en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control.....	65
Gráfico 10 Promedio General de la Socialización en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control .....	66
Gráfico 11 Participación Asertiva del Conocimiento Individual entre Colaboradores .....	67
Gráfico 12 Diálogo Creativo, y el Intercambio de Ideas en todos los Niveles de la Institución. ....	68
Gráfico 13 Método de Razonamiento utilizado en la Escuela Nacional de Control .....	69
Gráfico 14 Método de Razonamiento desde un Análisis General de la Situación.	70

Gráfico 15 Utilización de Metáforas en la Escuela Nacional de Control para expresar Ideas .....	71
Gráfico 16 Exteriorización en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control.....	73
Gráfico 17 Promedio General de la Exteriorización en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control .....	74
Gráfico 18 Capacitaciones de la Institución sobre las Prácticas de Gestión del Conocimiento .....	76
Gráfico 19 Intercambio de Conocimiento mediante el Uso de Nuevas Tecnologías según la Escuela Nacional de Control.....	77
Gráfico 20 Combinación en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control.....	79
Gráfico 21 Promedio General de la Combinación en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control .....	80
Gráfico 22 Participación en Eventos Académicos como Ponente fuera de la Institución .....	81
Gráfico 23 Participación en Eventos Académicos fuera de la Institución para Capacitaciones.....	82
Gráfico 24 Innovación en los Procesos en la Escuela Nacional de Control. ....	83
Gráfico 25 Internalización en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control.....	84
Gráfico 26 Promedio General de la Internalización en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control. ....	85
Gráfico 27 Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control. ....	87



Gráfico 28 Promedio de la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control.....	88
Gráfico 29 Competencias Genéricas de los Perfiles de Egreso en los Programas de Estudios en la Escuela Nacional de Control.....	89
Gráfico 30 Gestión de la Escuela Nacional de Control en el Diseño Curricular orientado hacia el Logro de las Competencias del Perfil de Egreso .....	90
Gráfico 31 Articulación de la Escuela Nacional de Control en las Actividades Misionales para favorecer la Formación Integral de los Estudiantes.....	91
Gráfico 32 Directivas y Reglamentos de la Escuela Nacional de Control asociadas a la Formación de los Estudiantes. ....	92
Gráfico 33 Formación Integral de la Gestión Institucional en la Escuela Nacional de Control.....	94
Gráfico 34 Promedio General de la Formación Integral de la Gestión Institucional en la Escuela Nacional de Control (ENC) .....	95
Gráfico 35 Eficiencia de la Escuela Nacional de Control en las Actividades de Investigación e Innovaciones Realizadas.....	96
Gráfico 36 Difusión Oportuna de la Escuela Nacional de Control de los Resultados de Actividades de Investigación entre la Comunidad Académica en General.....	98
Gráfico 37 Incorporación de los Resultados de Investigaciones en los Programas de Estudios según la Escuela Nacional de Control (ENC). ....	99
Gráfico 38 Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación en la Escuela Nacional de Control.....	101
Gráfico 39 Promedio General de la Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación en la Escuela Nacional de Control .....	102

Gráfico 40 Coordinación de la Ejecución de Acciones con Responsabilidad Social .....	104
Gráfico 41 Articulación de la Escuela Nacional de Control en las Actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación con las de Responsabilidad Social .....	105
Gráfico 42 Implementación de la Escuela Nacional de Control en Políticas para la Protección del Ambiente y sus Evaluaciones de Resultados. ....	106
Gráfico 43 Responsabilidad Social en la Escuela Nacional de Control .....	108
Gráfico 44 Responsabilidad Social en la Escuela Nacional de Control .....	109
Gráfico 45 Incentivos Económicos por parte de la Escuela Nacional de Control a los Docentes, por las Actividades Innovadoras que Desarrollan .....	110
Gráfico 46 Reconocimiento de la Escuela Nacional de Control mediante Resoluciones, como Agradecimiento a los Docentes por el Aporte de Ideas que Representen Mejoras a la Institución .....	112
Gráfico 47 Promoción de Cultura de Méritos por Desempeño según la Escuela Nacional de Control .....	113
Gráfico 48 Gestión Docente en la Gestión Institucional en la Escuela Nacional de Control .....	114
Gráfico 49 Promedio General de la Gestión Docente .....	115
Gráfico 50 Gestión Institucional en la Escuela Nacional de Control .....	116
Gráfico 51 Promedio General de la Gestión Institucional en la Escuela Nacional de Control .....	117
Gráfico 52 Gestión del Conocimiento y su Relación con la Gestión Institucional de la Escuela Nacional de Control .....	119
Gráfico 53 Gestión del Conocimiento y su Relación con la Formación Integral que ofrece la Escuela Nacional de Control, Lima .....	120

Gráfico 54 Gestión del Conocimiento y su Relación con la Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación que ofrece la Escuela Nacional de Control.....	122
Gráfico 55 Gestión del Conocimiento y su Relación con la Responsabilidad Social que ofrece la Escuela Nacional de Control .....	123
Gráfico 56 Gestión del Conocimiento y su Relación con la Gestión Docente que ofrece la Escuela Nacional de Control .....	125

## RESUMEN

La presente investigación ha permitido determinar cómo la gestión del conocimiento se relaciona con la gestión institucional de la Escuela Nacional de Control, Lima 2019. Fue una investigación de enfoque mixto, la muestra fue de 55 colaboradores y 2 directivos de la Escuela Nacional de Control, a los 55 colaboradores se les aplicó el cuestionario, y a los 2 directivos se les aplicó una entrevista no estructurada. Este estudio ha encontrado que, para el 37% de los colaboradores la institución nunca les ofrece capacitaciones sobre las prácticas de gestión del conocimiento. El 70% nunca participan en eventos académicos como ponentes fuera de la institución. El 48% de los colaboradores indicó que, la institución promueve muy poco la incorporación de los resultados de sus investigaciones en los programas de estudio. El 67% de los trabajadores expresaron que, la Escuela Nacional de Control realiza muy pocos incentivos económicos a los docentes por las actividades innovadoras que desarrollan. Por su parte, los directivos mencionaron que, para mejorar la gestión del conocimiento de la Escuela Nacional de Control, lo más importante es empezar por capacitar a todos respecto a la gestión del conocimiento. Actualmente hay escasa noción sobre la gestión del conocimiento. El programa de estudio para fortalecer el perfil de los egresados no se encuentra actualizado. Existe una relación positiva significativa entre la gestión del conocimiento y la gestión institucional que ofrece la Escuela Nacional de Control a los colaboradores, en el que se evidencia una correlación de 0,73.

**Palabras claves: Gestión del Conocimiento, Gestión Institucional, Capacitación.**

## **ABSTRACT**

This research has allowed us to determine how knowledge management is related to the institutional management of the National School of Control, Lima 2019. It was a mixed-focus investigation, the sample was 55 collaborators and 2 executives of the National School of Control, the questionnaire was applied to the 55 collaborators, and to the 2 executives an unstructured interview was applied. This study has found that, for 37% of the employees, the institution never offers training on knowledge management practices. 70% never participate in academic events as speakers outside the institution. 48% indicated that, the institution promotes very little the incorporation of the results of their research, in the study programs. 67% of the workers expressed that, the National School of Control makes very few economic incentives to teachers for the innovative activities they develop. For their part, the managers mentioned that, in order to improve the knowledge management of the National School of Control, the most important thing is to start by training everyone, regarding knowledge management. There is currently little knowledge about knowledge management. The study program to strengthen the profile of graduates is not update. There is a significant positive relationship between knowledge management and institutional management offered by the National School of Control to employees, which shows a correlation of 0.73.

**Keywords: Knowledge Management, Institutional Management, Training.**

## INTRODUCCIÓN

### Descripción de la Situación Problemática

La educación ha sido, y sigue siendo foco de atención para los gobiernos e Instituciones Internacionales, puesto que, es un sector vulnerable ante los diferentes desafíos a lo que se enfrenta la sociedad, la misma ha formado parte de los estudios sobre la gestión, estrategias y calidad, con el propósito de aportar cambios importantes a los problemas que enfrentan los sistemas educativos a nivel mundial. La (Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe, 2005) señaló que:

“Desde los años ochenta están en marcha reformas educacionales en distintos países de Latinoamérica. En casi todas ellas se han multiplicado experiencias innovadoras que involucran formación, carrera y desarrollo profesional de los docentes.”

Indiscutiblemente, comienza hacerse mayor énfasis en la evaluación de la gestión institucional, la (Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe, 2005) sostuvo que los:

“Sistemas de evaluación docente no funcionan sobre bases objetivas, ya que, hay escasos indicadores reales y no existe cultura de evaluación. Como si esto fuera poco, el apoyo profesional que recibe el docente para su trabajo es generalmente muy débil. El sistema de acompañamiento está basado, a menudo, en el antiguo esquema de inspección, cuyo propósito es más burocrático que técnico”.

Ante esta situación, es evidente que, es necesario un respaldo institucional sistemático que permita la retroalimentación entre institución y docentes. De igual modo, (Ríos, 2012) en su artículo, señaló que Perú vive una etapa de oferta y demanda educativa cada día más elevado:

“Siendo el pico más alto la demanda de formación superior, que continuará los próximos años debido, en primer lugar, a la política adoptada por ciertos gobiernos que han iniciado una nueva modalidad de universidad: universidad-empresa, que tiene por objetivo no solamente aumentar el número de estudiantes de la enseñanza superior sino también en un lucro propio y, en segundo lugar, a las nuevas necesidades relacionadas con la educación y la formación permanente que se van perfilando, por ejemplo: la acreditación”.

Ante el incremento de la demanda de formación superior, se han ido incorporando diversas herramientas y mecanismos de gestión, entre ellas se tiene la gestión del conocimiento, esta:

“Busca capturar el conocimiento disperso dentro de la organización, para sistematizarlo y distribuirlo entre las personas que conforman la organización. Pero no se trata de elaborar manuales o herramientas de gestión, sino de generar valor con el conocimiento que se posea. Además, se trata de lograr que el conocimiento tácito de las personas, por ejemplo, el de trabajadores con mucha experiencia, se preserve y se distribuya a fin de que pueda ser usado por otras personas.” (Arbaiza, Cuadra, Díaz, & Valdivia, 2018).

En Perú, como parte del proceso de modernización de la gestión pública se incluyó mediante decreto de la (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018) entre los

medios para obtener mejores resultados en la gestión pública, el término de gestión del conocimiento, el cual:

“Tiene como propósito producir e incorporar conocimiento que sea útil para la gestión de la entidad, propiciando predictibilidad en las decisiones. Comprende acciones dirigidas a la identificación y documentación del conocimiento orientada a mejorar la gestión interna y la toma de decisiones de la entidad y facilitar su trazabilidad, así como vinculadas a su difusión y también la promoción de espacios de intercambio entre servidores o entre entidades públicas para su asimilación y utilización. Se prioriza la documentación clave para el ejercicio de las funciones sustantivas, así como aquella que promueva transparencia, seguridad jurídica, mejora de la productividad, eficacia y eficiencia de la entidad.”

En materia de lo antes expuesto, diferentes autores señalaron la importancia de la modernización en la gestión pública, el reto que implica para las instituciones educativas innovar, y replantearse los procesos con el propósito de ajustarse a las demandas del mercado, cubriendo las necesidades de conocimientos de los estudiantes, brindando a los profesionales de la educación las herramientas necesarias para:

“Responder a las nuevas necesidades en materia de educación y formación que surgen con la economía y la sociedad del conocimiento y, especialmente, la necesidad cada vez mayor de enseñanza científica y técnica, de competencias transversales y de posibilidades de aprendizaje permanente que exigen una mayor permeabilidad entre los distintos elementos y niveles de los sistemas de enseñanza y formación.



En términos generales, las perspectivas de carrera profesional en nuestras universidades, caracterizadas por la multiplicidad de situaciones, son limitadas y bastante inciertas. No obstante, si bien los desafíos son numerosos, lo que hay en juego no es menos importante. Muy aparte del factor económico, se debe mejorar la excelencia de las universidades en materia de investigación y enseñanza, es la única forma de lograr una mayor apertura de las universidades hacia el exterior y poder pensar en su atractivo a escala internacional. (Ríos, 2012)

En otras palabras (Arbaiza, Cuadra, Díaz, & Valdivia, 2018), plantearon que el uso del “conocimiento como herramienta en las organizaciones, en el contexto de la implementación de las políticas de modernización de las instituciones públicas en nuestro país, no es opcional, sino más bien indispensable.” En este mismo sentido sostienen que la gestión institucional:

“Alude a la manera como la organización debe gestionar las diferencias entre los conocimientos disponibles y los conocimientos requeridos. En el primer tipo de conocimiento, se debe evaluar lo que se sabe o no se sabe; y en el segundo, lo que es necesario saber. La diferencia entre ambos define el nivel de carencia que posee una organización respecto al conocimiento.” (Arbaiza, Cuadra, Díaz, & Valdivia, 2018).

La sociedad para (Torres, Torres, Riveros, Solís, & Acevedo, 2016), se encuentra en:

“La era de la información y el conocimiento, que ha cambiado nuestras formas de vida, tanto en lo personal como en lo organizacional. En este contexto, el activo intangible llamado conocimiento, se ha convertido en un tema de gran interés en tanto es vital para garantizar ventajas

competitivas y la supervivencia de la organización, por lo que es un recurso que debe ser gestionado adecuadamente. En esta tarea se encuentran las diversas organizaciones sin importar el rubro a la cual pertenezcan”.

Para sintetizar lo antes expuesto, es importante mencionar que los procesos de modernización de la gestión pública que se han incorporado a los procesos organizacionales, permiten gestionar el conocimiento para obtener mejores resultados en la gestión, puesto que, permiten a la institución tener una visión clara entre lo que conoce y lo que debe saber, para producir, compartir y distribuir conocimiento. Por ello, el reto de las universidades es no quedar estancadas en los programas educativos del pasado, ya que los conocimientos disponibles permiten a las personas ser competitivos a nivel profesional, asimismo la gestión institucional de la organización debe tener una visión clara de los conocimientos disponibles, y los conocimientos requeridos para asegurar su éxito.

Para la (Escuela Nacional de Control, 2019), “ser reconocida como una entidad académica referente en la gestión del conocimiento a nivel nacional e internacional, líder en la formación, especialización, capacitación, actualización, entrenamiento e investigación en control gubernamental, gestión pública y formación complementaria”, es su visión. Por esta razón las autoras consideraron de gran importancia formular los problemas de investigación necesarios, para determinar la situación actual de la gestión del conocimiento de la Escuela Nacional de Control, y su incidencia en la gestión institucional de la misma.

Habiendo realizado una breve descripción de la situación problemática partiendo desde el año 2005, se ha considerado como tiempo de estudio el año 2019, por ser el año en que se aplicaron los instrumentos, específicamente en el mes de julio del

2019, es decir, el horizonte de estudio está comprendido dentro del año 2019, por lo tanto, se presentan los siguientes problemas de la investigación:

### **Formulación del Problema**

#### **Problema General**

**PG.-** ¿Cómo la gestión del conocimiento se relaciona con la gestión Institucional de la Escuela Nacional de Control, Lima 2019?

#### **Problemas Específicos**

**PE1.-** ¿De qué forma la gestión del conocimiento se relaciona con la formación Integral que ofrece la Escuela Nacional de Control, Lima 2019?

**PE2.-** ¿Cómo la gestión del conocimiento se relaciona con la investigación, desarrollo tecnológico e innovación de la Escuela Nacional de Control, Lima 2019?

**PE3.-** ¿De qué manera, la gestión del conocimiento se relaciona con la responsabilidad social de la Escuela Nacional de Control, Lima 2019?

**PE4.-** ¿De qué manera, la gestión del conocimiento se relaciona con la gestión docente de la Escuela Nacional de Control, Lima 2019?

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo General**

**OG. –** Determinar cómo la gestión del conocimiento se relaciona con la gestión institucional de la Escuela Nacional de Control, Lima 2019

#### **Objetivos Específicos**

**OE1.-** Identificar de qué forma, la gestión del conocimiento se relaciona con la formación Integral que ofrece la Escuela Nacional de Control, Lima 2019

**OE2.-** Determinar cómo la gestión del conocimiento se relaciona con la Investigación, desarrollo tecnológico e innovación de la Escuela Nacional de Control, Lima 2019

**OE3.-** Describir de qué manera, la gestión del conocimiento se relaciona con la responsabilidad social de la Escuela Nacional de Control, Lima 2019

**OE4.-** Identificar de qué manera, la gestión del conocimiento se relaciona con la gestión docente de la Escuela Nacional de Control, Lima 2019

### **Importancia de la Investigación**

La gestión del conocimiento en las últimas décadas, ha tomado mayor importancia, pues brinda a las organizaciones la habilidad de conseguir información y transformarla en conocimientos útiles, para mejorar la productividad, aumentar la rentabilidad, aprender de los errores y no repetirlos. Dentro de este contexto (Garvin, 1993) citado por (Arbaiza, Cuadra, Díaz, & Valdivia, 2018), sostuvo que:

“Los conocimientos que son captados y gestionados exitosamente pueden repercutir en el crecimiento de las organizaciones convirtiéndolas en lo que ahora se denomina organizaciones inteligentes. Estas son llamadas así porque tienen la capacidad de crear, adquirir y transferir conocimiento; además de modificar sus actitudes y formas de actuar sobre la base del nuevo conocimiento y visión. Al respecto, las organizaciones inteligentes se caracterizan por ser lugares en los que crear nuevo conocimiento no es una actividad especial, sino, por el contrario, una forma de comportarse”

Por ello la importancia de una buena gestión de conocimientos y, para lograrla es necesario: “Un buen manejo del clima organizacional, las formas de liderazgo y conducción institucional, el manejo de los recursos humanos y del tiempo, la planificación de tareas, la distribución del trabajo y su productividad, la eficiencia de la administración, el rendimiento de los recursos materiales, la buena calidad de los procesos organizacionales.” (Bustamante, 2003).

En otras palabras, los resultados de una buena gestión de conocimiento, dependerá en gran medida del conjunto de políticas, y procesos que la organización desarrolle para contribuir, facilitar y hacer posible el logro de los objetivos, además de mejorar las estrategias implementadas. En otro contexto, la gestión institucional, el conocimiento que tienen las organizaciones y como lo administran, es lo que marca la diferencia entre lo estándar y la excelencia, en ese sentido, cuando se habla del conocimiento organizacional, nos estamos refiriendo al:

“Modo en que los recursos de la organización son manipulados y transformados para desempeñar una actividad productiva que permita la creación de valor, generar la forma de hacer las cosas en los integrantes de un entorno organizacional de acuerdo con objetivos concretos. Este conocimiento es uno de los principales objetivos de la gestión del conocimiento, se compone tanto del conocimiento explícito (procedimientos, manuales, software o fórmulas científicas, etc.) como del tácito (destrezas, capacidades, experiencias, etc.)” (Peluff & Catalán, 2002)

Bajo los fundamentos de lo antes expuesto, la presente investigación tuvo un aporte significativo para la Escuela Nacional de Control, ya que, le permite conocer cómo se gestiona el conocimiento, y a partir de ahí mejorar los procesos.

Asimismo, como lo expresa (Stewart, 2018) :

“La gestión del conocimiento es utilizado para mostrar cómo se transmite el conocimiento y la experiencia que tienen cada uno de sus empleados, de modo que sea utilizado como un recurso disponible para otros en la misma organización. Se tiene que entender que el conocimiento es el activo más valioso de una organización, es la información que se tiene

de cada área de la empresa interpretada, y, por ende, es necesario para el fortalecimiento de la misma. El proceso para gestionar el conocimiento implica técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores y así lograr transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir”

La metodología utilizada en la investigación podrá ser utilizada en futuras investigaciones, del mismo modo los instrumentos validados podrán ser aplicados en otras organizaciones que pretendan conocer el estado en el que se encuentra la gestión del conocimiento y su asociación con los procesos que se están desarrollando a nivel de la gestión institucional. Asimismo, servirá de antecedente a futuros investigadores y conocedores del tema desarrollado.

La presente investigación fue viable, puesto que se contó con todos los recursos necesarios para llevar a cabo el desarrollo de la misma, tanto materiales, como financiero, y se dispuso del tiempo para la aplicación de los instrumentos que permitieron el desarrollo de los objetivos planteados. También, se pudo contar con la autorización para el acceso a la información, así como la colaboración por parte de los involucrados en el tema, por la relevancia que tiene el tema abordado para la institución y sus miembros.

La presente investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I, Marco Teórico, en el cual se detallan los antecedentes relacionados con la presente investigación; las bases teóricas referentes a la gestión del conocimiento, y la gestión institucional, seguidos de la definición de términos básicos.

En el Capítulo II, preguntas y operacionalización, se describe la concepción teórica de la presente investigación, se expone de manera breve las técnicas utilizadas, y

se presenta la matriz de operacionalización de variables, describiendo las variables, dimensiones, e indicadores en estudio.

Continuamente se presenta el capítulo III, Metodología, donde se describe el tipo, diseño, y enfoque de la investigación, el diseño muestral, las técnicas de recolección de datos, técnicas de gestión y estadísticas para el procesamiento de datos, y los aspectos éticos tomados en consideración para el desarrollo de la presente investigación.

En el Capítulo IV, se presenta de manera detalla el resultado de los instrumentos aplicados, así como también, se desarrollan los objetivos de la presente investigación.

Finalizando con el capítulo V, discusión, donde se realizan comparaciones de los resultados obtenidos en la presente investigación, con otras investigaciones, continuando con las conclusiones, y recomendaciones, las mismas que, están relacionadas directamente con los objetivos de la presente investigación.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Antecedentes de la Investigación**

#### **Internacional**

La investigación presentada por (Palomeque & Ruiz, 2019), denominada “Impacto de la gestión institucional sobre la generación de conocimiento científico en instituciones de educación superior”, en la que sostuvo que el objetivo principal de la investigación fue determinar el nivel de incidencia de la gestión institucional en la generación del conocimiento científico, respecto a la producción científica, a la tecnología e innovación y a la transferencia y difusión de conocimientos, en el sistema educativo universitario ecuatoriano. La modalidad de la investigación es de un diseño no experimental, transversal, exploratorio, descriptivo y correlacional, el instrumento empleado incluye una encuesta que recoge la información de diversas fuentes implicadas en el proceso institucional. La determinación de la muestra fue no probabilística intencional. El tamaño de la muestra seleccionado fue de 100 elementos (docentes investigadores), para aplicar este número de encuestas en las 20 universidades ecuatorianas, categorizadas A y B por el CEAACES. La escala utilizada para medir cada uno de los indicadores de cada variable se ha dispuesto una escala de Likert de 5 niveles para establecer calificaciones del 1 al 5 que van de insatisfactorio (1) hasta totalmente satisfactorio (5), siendo el nivel satisfactorio (3) el neutral. Entre los resultados obtenidos, según la opinión de los encuestados, el 44% opinan que son poco satisfactorios los cursos, seminarios de capacitación, títulos PhD, Becas recibidos por cada docente titular durante el año 2016, con una producción de entre 1 y 3 de estos elementos. El 38% de los consultados se siente insatisfecho con una nula oferta de ponencias o conferencias dadas por cada docente titular en universidades nacionales e internacionales durante el año 2016.



De forma similar, el 65% también se muestra insatisfecho con el reconocimiento, premios, obtenidos por Docentes y/o estudiantes en la participación de concursos, ferias, casa abierta, stand, deportes, obtenidos en el año 2016. Mientras que el 76% tiene un nivel satisfactorio o muy satisfactorio por los acuerdos y convenios con universidades nacionales e internacionales suscritos en el 2016. Permittiéndose concluir que, el impacto de la gestión institucional respecto a la generación de conocimiento científico en el sistema educativo superior ecuatoriano, según los análisis de correlación mediante el coeficiente de Rho Spearman y Tau de Kendall, se comprueba de forma directamente proporcional.

La investigación presentada por (Arceo, 2009), “El Impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de información en la innovación: un estudio en las pymes del sector agroalimentario de Cataluña”, consistió en la construcción de un modelo explicativo relacional que involucre las prácticas de GC, la innovación y las TI. Específicamente, el estudio se centra en el impacto de las prácticas de GC, considerando las TI, sobre el desempeño innovador de las PYME agroindustriales. Entre los resultados de la investigación, la obtención de conocimiento tácito a partir de conocimiento tácito puede adquirirse a través de la observación, la imitación y la práctica con respecto a las actividades de socialización, se observa la escasa relación con los competidores por parte de las empresas del estudio, ya que los dos ítems relacionados con este aspecto, obtuvieron los valores en medias más bajas. Asimismo, la descripción de las respuestas para las actividades de exteriorización, considerando que para la conversión de conocimiento tácito a explícito se usa el lenguaje, oral o escrito. Las desviaciones de todas las preguntas se observan relativamente bajas, lo que indica que las respuestas fueron similares en la mayoría

de los casos. La actividad relacionada con el uso de metáforas y analogías fue la que obtuvo menor calificación, mientras que las actividades de creación de manuales y bases de datos obtuvieron las mejores respuestas, como era de esperarse. En cuanto a las actividades de combinación son las más comunes y fáciles de identificar y realizar, dado que involucran sólo al conocimiento explícito. La conversión de conocimiento explícito a tácito inmersa en las actividades del proceso de interiorización, están estrechamente relacionadas con el “aprendiendo haciendo” En las actividades del proceso de interiorización, es la simulación con métodos y procedimientos de los competidores la que obtiene la menor media, lo que corrobora los resultados obtenidos en las actividades de socialización. Estos resultados le permitieron concluir que, las PYME catalanas del sector agroalimentario realizan prácticas de GC, pese a que éstas no se hacen de forma consciente, y, por tanto, estratégica. Se puntualizan las actitudes propicias mostradas por estas empresas para la realización de tales prácticas.

## **Nacional**

En la investigación realizada por (Pérez, 2016), titulada “Gestión del conocimiento institucional y su relación con la calidad del servicio educativo ofertado por las instituciones educativas públicas del distrito de Ate-Lima”, se planteó determinar la relación existente entre la gestión del conocimiento, la gestión institucional y la calidad del servicio educativo ofertado por las instituciones educativas públicas del distrito de Ate, 2013. La investigación fue desarrollada dentro del enfoque cuantitativo, tipo de investigación básica, diseño no experimental, descriptivo correlacional, se trabajó con una muestra intencionada. Entre los resultados encontrados el 52,2% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a

su percepción sobre la gestión del conocimiento, seguido por el 45,7% que se ubica en el nivel bajo, observándose sólo del 2% que se ubica en el nivel alto. En lo que respecta a su percepción sobre la transferencia del conocimiento, el 46,9% que se ubica en el nivel bajo, observándose sólo el 0,8% que se ubica en el nivel alto. En cuanto a la gestión institucional el 72% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre la gestión institucional, seguido por el 27% que se ubica en el nivel bajo, observándose sólo del 1% que se ubica en el nivel alto. Estos resultados le permitieron llegar a la conclusión que, entre gestión del conocimiento y desarrollo institucional, se demuestra que existe una correlación moderada.

En la tesis presentada por (López, 2017), la cual lleva por título “Gestión del conocimiento y compromiso institucional docente en los Centros de Educación Técnica-Productiva, Lima, 2016” se señalaron los siguientes aspectos: Objetivo general de la investigación fue, determinar la relación entre la gestión del conocimiento y el compromiso institucional de los docentes de los Centros de Educación Técnica-Productiva, de la UGEL 03, 2016. El método de investigación empleado fue hipotético deductivo, con un diseño de investigación experimental, transversal, correlacional. La población de estudio fue de 156 docentes de los Centros de Educación Técnica-Productiva (Cetpro), de la UGEL 03, en el año 2016. Sobre los resultados descriptivos de la variable gestión del conocimiento, se encontró que, el 2% de docentes percibió como deficiente la gestión del conocimiento, el 82% indicó que fue eficiente y el 16% consideró que fue muy eficiente. Concluyendo así que, respecto al objetivo general, sí existe relación positiva y significativa entre la gestión del conocimiento y el compromiso

institucional de los docentes de los Centros de Educación Técnica-Productiva, de la UGEL 03, 2016 ( $r=0,668$ ,  $Sig.=0,000$ ).

Por otro lado, la investigación desarrollada por (Gómez, Kanashiro, & Reynaga, 2017), titulada “Gestión del Conocimiento en las UGEL De Lima Metropolitana”, en la que se sostuvo que, el objetivo general de la investigación fue establecer la relación entre el uso de prácticas de gestión del conocimiento y el conocimiento de los especialistas de gestión pedagógica y gestión institucional de las UGEL de Lima Metropolitana. La metodología utilizada para el desarrollo de la investigación fue de diseño no experimental, transversal o transeccional, de nivel descriptiva-correlacional. El nivel de uso de las prácticas de gestión del conocimiento se encuentra en un estado inicial, podemos precisar que las prácticas para la adquisición y captura del conocimiento son las que están en primer lugar con un 22% de desarrollo, luego las de entrenamiento y mentoría con un 18% de desarrollo, en tercer lugar, las políticas y estrategias de Gestión del Conocimiento que se encuentran en un 13% de desarrollo y finalmente las prácticas de información y comunicación con un nivel incipiente. Asimismo, es necesario precisar que, no existe una política o estrategia institucional para la gestión del conocimiento, pero sí iniciativas de gestión por parte de algunos jefes de área que crean condiciones para que se den espacios generalmente informales para el intercambio de conocimiento. En cuanto a la inducción hacia el uso de prácticas de gestión del conocimiento, los mecanismos establecidos para la transferencia inicial de conocimiento a los nuevos servidores a través de períodos de aprendizaje inicial, reuniones de inducción, acompañamiento por parte de los servidores más antiguos y los superiores, etc. no está formalizado. En cuanto, al uso de las prácticas de

gestión del conocimiento se encuentran influenciadas por factores de tipo personal: perfil profesional, predisposición para el aprendizaje y mejora continua, redes sociales, régimen laboral, satisfacción con el puesto, sector de procedencia, etc.

La tesis elaborada por (García, 2018), “El rol de la gestión del conocimiento en el proceso de modernización de la Gestión Pública Peruana (2011-2016)”, expresó lo siguiente: El objetivo general de la investigación fue mostrar el reconocimiento dado a la gestión del conocimiento como parte de una propuesta de solución para los problemas recurrentes en la gestión pública peruana. El desarrollo de la investigación tuvo un enfoque cualitativo y descriptivo, bajo la forma de un estudio de caso, las principales fuentes de información usadas involucraron los documentos de trabajo generados durante el diseño de la Política, complementado con entrevistas a actores que estuvieron involucrados en el desarrollo de la misma. Entre la discusión de los resultados encontrados expresa que, como alternativa ante la demora en el despliegue de un sistema de Gestión del Conocimiento se promovió la implementación de un sistema de información, orientado a recopilar documentos que refieran a buenas prácticas de gestión pública. El sistema de información fue publicado como un subsitio web de la Secretaría de Gestión Pública (SGP); sin embargo, hasta julio del 2016 no se logró una recopilación de documentos relevantes que supere las 50 unidades. En ese sentido, se había priorizado otras actividades dentro de la SGP en las dos gestiones mencionadas en el estudio de caso, lo que condujo al poco avance en la publicación de material en el sistema de información. La gestión de conocimiento se introdujo como una alternativa a considerar para mejorar la gestión pública peruana, pero no terminó de desarrollarse como programa de intervención. Se ha propuesto como razón de

esta intervención inconclusa la falta de capacidades para la construcción de un sistema de gestión del conocimiento que sea un real elemento de ayuda para las entidades públicas, pero también se tendría que considerar las limitaciones en materia de presupuesto público y la falta de priorización en la dependencia que emprendió el desarrollo del concepto como parte de una política administrativa. El análisis del caso le permitió concluir que, se reconoce la introducción de la gestión del conocimiento como una idea novedosa en el desarrollo de un marco orientador que permite mejorar la gestión de instituciones públicas peruanas, incorporándose en un contexto de valoración de la Nueva Gestión Pública, donde había una tendencia y facilidad por incorporar esquemas que se promovían en instituciones privadas y con base en la eficiencia.

Por su parte, (Santiago, 2017), en su investigación titulada, “Gestión institucional y toma de decisiones en la institución educativa N° 0027 San Antonio de Jicamarca del distrito de Lurigancho 2017”, en la que planteó, determinar la relación que existe entre Gestión Institucional y Toma de Decisiones de la Institución Educativa N° 0027 San Antonio de Jicamarca del distrito de Lurigancho 2017. La metodología utilizada fue hipotética-deductivo, con un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo, y diseño no experimental- transversal; en cuanto a la muestra estuvo conformada por 60 docentes que buscaban mejoras de la gestión institucional. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario con la escala de Likert, estuvo compuesto por 37 ítems agrupados en las dimensiones: planeación; organización, dirección y control con 9 ítems cada uno, con las alternativas siempre=3, a veces=2, nunca=1. Entre los resultados obtenidos presenta que, el 28% de encuestados califican en un nivel medio la gestión institucional y toma de decisiones, mientras

que un 18% de encuestados lo califican como alto y un 7% lo percibe en un nivel bajo. Una de las conclusiones a la que se llegó en la investigación, respecto a la Hipótesis general se ha establecido que el coeficiente de correlación de Spearman  $r=,619$  determina una correlación positiva, directa y moderada entre las variables del estudio y en la significación estadística bilateral el p valor  $=,000$  y que es menor al 0,05 por lo tanto: se determina que existe relación entre gestión institucional y toma de decisiones, en la Institución educativa N° 0027 “San Antonio de Jicamarca” del distrito de Lurigancho 2017.

En la investigación de (Ale, 2016), denominada “Relación entre la gestión institucional y la gestión pedagógica de las Instituciones Educativas del nivel Primario de Mollendo Islay, 2015”, sostuvo que, establecer la relación que existe entre la Gestión Institucional y la gestión pedagógica de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Mollendo-2015. La investigación se basó en un enfoque Cuantitativo, de diseño descriptivo correlacional, la muestra de estudio estará conformada por los 100 docentes del nivel primario de las instituciones educativas del distrito de Mollendo. De acuerdo a los resultados obtenidos el 60% de las instituciones educativas tienen una Planificación institucional Inadecuada, el 33% de las instituciones educativas tienen una Planificación institucional regular, y solo el 7% de las instituciones educativas tienen una Planificación institucional Adecuada. Esto quiere decir que en la mayoría de las instituciones educativas la Planificación institucional no es óptima. Por otra parte, el 58% de las instituciones educativas tienen una Gestión Institucional Inadecuada, el 39% de las instituciones educativas tienen una Media o regular Gestión Institucional y solo el 3% de las instituciones educativas tienen una Gestión

Institucional Adecuada. Esto refleja que en la mayoría de las instituciones educativas no es óptima la Gestión Institucional. Permittedo concluir que, entre la variable Gestión institucional, y la Gestión pedagógica de los docentes, nos indican que el valor de significancia  $p=0,000$ , como este valor es menor a  $0,05$  rechazamos la Hipótesis nula y aceptamos la Hipótesis alternativa. Por lo tanto, los resultados evidencian que existe relación significativa entre las variables Gestión institucional con la Gestión pedagógica de los docentes con un valor de correlación  $\rho=0,648$ .

## **1.2 Bases Teóricas**

### **1.2.1 Gestión del Conocimiento**

En las últimas décadas la gestión del conocimiento se ha convertido en un término que ha evolucionado en popularidad, así lo expresó (Ríos, 2012) quien señala que, este término: “surgido a principios de la década de los 90, ha adquirido mucha popularidad en los últimos años y puede definirse como el conjunto de procesos que dirigen el análisis, diseminación, utilización y traspaso de experiencias, información y conocimientos entre todos los miembros de una organización para generar valor...La gestión del conocimiento tiene mucho que ver, entre otros factores, con los activos intangibles, con el aprendizaje organizacional, con el capital humano, intelectual y relacional”

En ese orden de ideas, para (Contreras & Tito, 2013) la gestión del conocimiento es la:

“Gestión de los activos intangibles que tiene una organización para añadirle valor. Tales activos intangibles lo conforman: El capital humano representado por el conjunto de conocimientos y capacidades de sus colaboradores; por aquellos conocimientos acumulados por la



organización en el tiempo de su existencia, manifestándose en su “know-how”, patentes, marcas, etc.; y por el conjunto de relaciones que mantienen con el exterior, principalmente clientes, proveedores, otros agentes económicos, etc. En el mundo organizacional son dos las tendencias que se vienen acentuando en el proceso de Gestión del Conocimiento:

**Tendencia a Codificación o Informatización:** Las organizaciones desarrollan vías para codificar y almacenar en bases de datos el conocimiento adquirido, de forma tal que pueda ser accedido fácilmente por cualquier miembro en el futuro. Al ser extraído, el conocimiento se hace independiente de la persona que lo genera y se plasma en un soporte documental para que pueda ser reutilizado.

**Tendencia a Personificación o humanización:** Se sigue una estrategia de cara a cara. Se asume que el conocimiento está fuertemente ligado a la persona que lo desarrolla, y su forma de compartir será solo a través del contacto directo entre las personas...”

En otras palabras, para (Peluff & Catalán, 2002) en su informe “Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público”, se sostuvo que:

“Es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (Know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. Esto se ha centrado en la necesidad de administrar el conocimiento organizacional y los aprendizajes organizacionales como mecanismos claves para el fortalecimiento de una región o espacio en relación con las visiones de

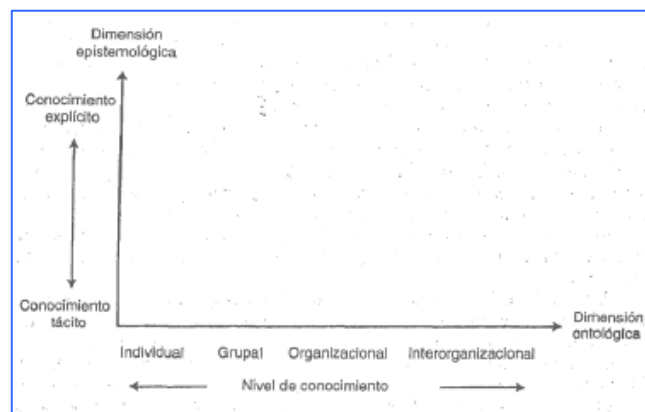
futuro que van a determinar sus planes estratégicos de desarrollo en el mediano y largo plazo. Por lo tanto, las dimensiones del concepto son: El proceso de producción del conocimiento por medio de los aprendizajes organizacionales, el espacio de conocimiento (región, ciudad, organización), las herramientas y tecnologías de Gestión del conocimiento que guardan y documentan el conocimiento organizacional, la sinergia como dinámica del proceso de desarrollo de un sistema, la capacidad de respuestas de las comunidades y los individuos frente a nuevos problemas o desafíos en un medio inestable y cambiante, y los trabajadores del conocimiento.”

Sintetizando lo antes expuesto, la gestión del conocimiento es parte de un proceso relativamente nuevo, el cual es utilizado en las organizaciones, o de manera individual, con el propósito de aumentar las competencias, y como lo señala (Gómez, Pérez, & Curbelo, 2005) “la gestión del conocimiento se proyecta como una efectiva herramienta de administración, organización, producción y distribución del conocimiento que puede ser utilizado, tanto en organizaciones lucrativas, como en las no lucrativas, ya que es un método de gestión que involucra a todos los miembros de la organización, y se sustenta en pilares básicos como la gestión de los recursos humanos, la gestión de la información y la utilización de las nuevas tecnologías...”

### ***1.2.1.1 Teoría de la Creación del Conocimiento Organizacional***

En cuanto a la gestión del conocimiento existen varias teorías, la más utilizada o en este caso referenciada en las investigaciones es la sostenida por (Nonaka & Takeuchi, 1999), quienes explicaron lo siguiente:

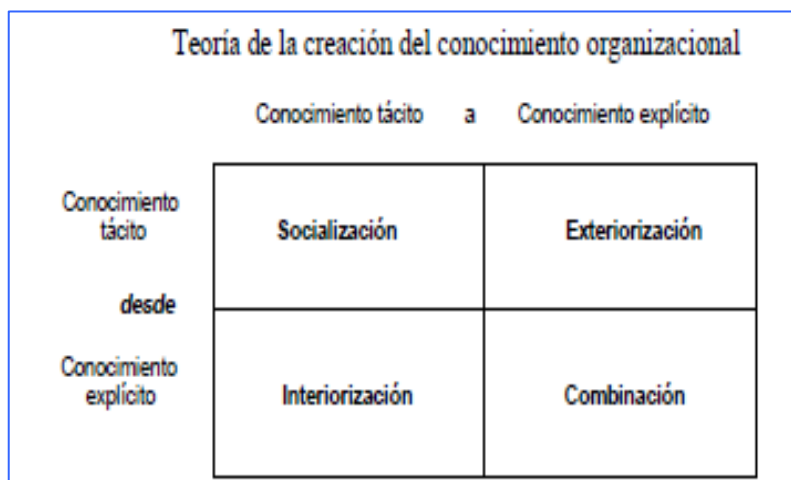
“El conocimiento se crea por la interacción entre conocimiento tácito y explícito nos permite postular cuatro formas de conversión de conocimiento: de tácito a tácito, que llamamos socialización; de tácito a explícito, o exteriorización; de explícito a explícito, o combinación, y de explícito a tácito, o interiorización...Su teoría se centra en los niveles de las entidades creadoras de conocimiento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional). La parte central de la teoría es la descripción de cómo se da esa espiral, en cuatro formas de conversión de conocimiento que surgen cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan. Estas cuatro formas, se llaman **socialización, exteriorización, combinación e interiorización**, constituyen el motor del proceso de creación de conocimiento. En la figura se muestran las dos dimensiones en las que se da una espiral de creación de conocimiento:



Fuente: (Nonaka & Takeuchi, 1999)

Antes de ahondar en nuestra teoría, describiremos cómo el conocimiento es similar a la información y distinto de ella. En este punto, es necesario hacer tres observaciones: 1. Cuando se trata de conocimiento, a diferencia de la información, se trata de *creencias* y de *compromisos*. El conocimiento es una función de una postura, perspectiva o intención

particular. 2. El conocimiento, a diferencia de la información, es *acción*. Siempre es conocimiento "hasta cierto punto". 3. El conocimiento, como la información, trata de *significado*, depende de contextos específicos y es relacional.”



Fuente: (Nonaka & Takeuchi, 1999)

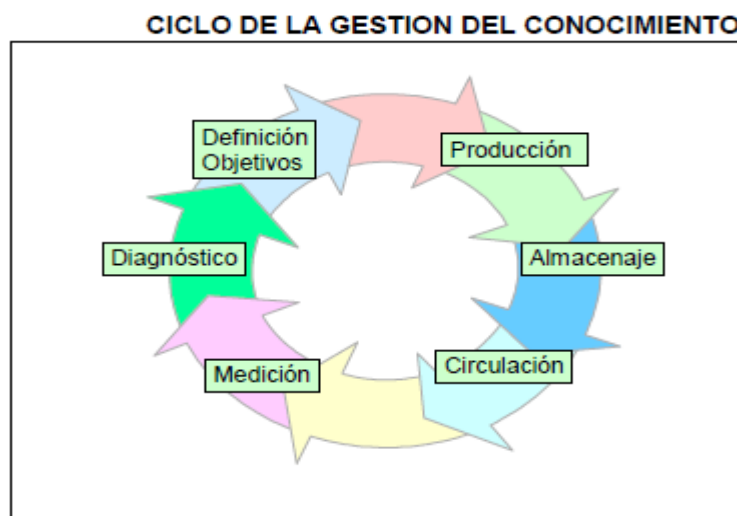
La presente investigación se fundamentó en la conceptualización de (Ríos, 2012) sobre la gestión del conocimiento, y la operacionalización bajo los fundamentos teóricos expuestos por (Nonaka & Takeuchi, 1999) referidos a la creación del conocimiento, por lo tanto, la variable de investigación denominada gestión del conocimiento tuvo las dimensiones expuestas por (Nonaka & Takeuchi, 1999), las cuales son: socialización, exteriorización, combinación e interiorización.

### **1.2.1.2 El Ciclo de la Gestión del Conocimiento**

Este ciclo presentado a continuación, se basó en el informe Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público, de los autores (Peluff & Catalán, 2002):

“Hemos definido seis fases o etapas en el ciclo permanente que permite incorporar la Gestión del Conocimiento como práctica habitual en una organización que administra el conocimiento organizacional como su recurso estratégico más valioso. Estas etapas son: Diagnóstico,

Definición de Objetivos, Producción, Almacenaje, Circulación y Medición.



**Fuente:** Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público (Peluff & Catalán, 2002)

Etapa 1: Diagnóstico inicial de la Gestión del Conocimiento, consiste en determinar el estado en que se encuentra el sistema de GC al interior de la organización, con lo cual se van a definir las necesidades de conocimiento y de su gestión (tecnología, en procesos, personas y valores). Dependiendo del grado de madurez que determina el dominio del lenguaje y categorías propias de la GC, así como las prácticas ya instaladas al interior de la organización (por ejemplo: gestión por competencias, uso de intranet u otras herramientas), es posible aplicar distintos tipos de diagnósticos, como los siguientes: mapa de conocimiento organizacional, diagnóstico de prácticas habituales y evaluación de las capacidades dinámicas de la organización.

Los tres tipos mencionados tienen enfoques y buscan responder de distinta manera la pregunta sobre el estado actual del sistema de gestión del conocimiento. Sin embargo, puede que en algunos casos se

justifique utilizar más de un planteamiento para tener un cuadro que permita abordar los proyectos de GC desde una base más completa.

Etapa 2: Definición de los objetivos del conocimiento son aquellos que proporcionan una dirección a la GC en relación con la creación de conocimientos y de competencias claves para fortalecer el desarrollo de sus estrategias. Todas las iniciativas asociadas a la GC plantean ciertos objetivos a sus líderes y ciertos plazos de cumplimiento de tales objetivos. Se ha encontrado tres tipos de objetivos de conocimientos: objetivos de conocimiento normativo, están orientado a la toma de conciencia del valor del conocimiento por parte de la organización; objetivos estratégicos del conocimiento, que definen el conocimiento clave para la organización y las necesidades de conocimiento nuevo; objetivos de conocimiento operativo, los cuales se relacionan con la implementación de la administración del conocimiento, transformando los dos anteriores en metas concretas.

Etapa 3: Producción de conocimiento organizacional, la generación de conocimiento organizacional representa la base de sustentación de los procesos de aprendizaje organizacional que a su vez permiten el desarrollo de las capacidades de adaptación que requieren las organizaciones frente a los cambios en los entornos en los cuales se desenvuelven.

Etapa 4: Almacenaje y actualización, esta fase se caracteriza por el almacenamiento de los conocimientos previamente codificados, ubicándolos en repositorios desde los cuales los usuarios pueden acceder fácilmente a un conocimiento pertinente y en el momento que

este lo necesiten. Uno de los factores determinantes de éxito de la función de almacenamiento, es la capacidad de navegabilidad que tiene dicho usuario en sus necesidades de estructurar conocimientos de cierta complejidad en tiempos más reducidos. Es clave la participación de especialistas de contenidos, que aseguran la calidad y pertinencia de los mismos en relación con las necesidades y el lenguaje del usuario, y de la seguridad del sistema.

Etapa 5: Circulación y utilización de conocimientos, tiene que ver con la creación de espacios de conversación e intercambios adecuados para que se produzca la circulación del conocimiento tácito y explícito de la organización. En conjunto con los espacios de aprendizaje, estos ambientes son los propicios para que los conocimientos puedan fluir de manera ininterrumpida, de manera que se logre el objetivo de la distribución y el uso de tal conocimiento.

Etapa 6: Medición del desempeño, esta fase se presente periódicamente y su objetivo es determinar en cada uno de los ciclos en que se produce la medición misma, la tendencia en los indicadores que se han seleccionado para visualizar de qué forma la GC está produciendo impactos en los resultados esperados de la organización, sea esta del ámbito privado o público. En líneas generales, los indicadores deben apuntar a medir la eficiencia y efectividad que se logra en los procesos principales que se han descrito aquí y que están presentes en la definición de la GC, esto es: Generar, Compartir y Utilizar conocimiento. En este sentido, los indicadores permitirán conocer: ¿Qué capacidad de generación de conocimiento ha desarrollado la organización a partir de

la instalación de las prácticas de GC?, ¿Cómo se están compartiendo los conocimientos tácitos y explícitos existentes? y, ¿Cuál es la tasa de utilización del conocimiento que está disponible en la organización?”

### ***1.2.1.3 Modelo de Cinco Fases del Proceso de Creación de Conocimiento Organizacional***

Según la teoría de (Nonaka & Takeuchi, 1999) las fases de creación de conocimiento consisten en lo siguiente:

“**La primera fase:** Compartir el conocimiento tácito, una organización no puede crear conocimiento sola. Ya que el conocimiento tácito de los individuos es la base de la creación de conocimiento organizacional, resulta natural empezar el proceso centrándose en el conocimiento tácito, que es una fuente inmaculada y abundante de nuevo conocimiento. Pero no es fácil comunicar o pasar a otros el conocimiento tácito, ya que se adquiere principalmente a través de la experiencia y no siempre se puede expresar en palabras. Así, compartir el conocimiento tácito entre individuos con distintos antecedentes, perspectivas y motivaciones es el paso fundamental para que se dé la creación de conocimiento organizacional. Las emociones, los sentimientos y los modelos mentales de los individuos deben ser compartidos para lograr la confianza mutua. Para que este intercambio tenga efecto, necesitamos un campo en el que los individuos puedan interactuar mediante diálogos cara a cara. Es ahí en donde comparten experiencias y sincronizan sus ritmos físicos y mentales. El típico campo de interacción es el equipo autoorganizable, en el que los miembros de departamentos con distintas funciones trabajan juntos para alcanzar una



meta común. Estos ejemplos muestran que la primera fase del proceso de creación de conocimiento organizacional corresponde a la socialización. Un equipo autoorganizable facilita la creación de conocimiento organizacional a través de la variedad de requisitos de los miembros del equipo, quienes viven la redundancia de información y comparten su interpretación de la intención de la organización. La administración genera el caos creativo estableciendo metas demandantes y brindando gran autonomía a los miembros del equipo. Un equipo autónomo establece sus propios límites para sus tareas y, como una unidad que expande los límites, comienza a interactuar con el medio externo, acumulando conocimiento tácito y explícito.

**La segunda fase:** Crear conceptos, la interacción más intensa entre conocimiento tácito y explícito ocurre durante la segunda fase. Una vez que se ha formado un modelo mental compartido en el campo de la interacción, el equipo autoorganizable lo enuncia a través de más diálogo continuo, en forma de reflexión colectiva. El modelo mental tácito compartido se verbaliza en palabras y frases y, finalmente, cristaliza en conceptos explícitos. En este sentido, esta fase corresponde a la exteriorización. Ese proceso de conversión de conocimiento tácito a explícito se lleva a cabo a través del uso de múltiples métodos de razonamiento, como la deducción, la inducción y la abducción. La abducción es particularmente útil para esta fase, ya que emplea el lenguaje figurativo, como metáforas y analogías. La calidad del diálogo entre los miembros del equipo también puede incrementarse usando la dialéctica, la cual inyecta una forma creativa de pensamiento a la

organización. Es un proceso reiterativo y en espiral en el que las condiciones y las paradojas se utilizan para sintetizar nuevo conocimiento. En esta fase los conceptos se crean en cooperación, a través del diálogo. La autonomía ayuda a los miembros a divergir su pensamiento libremente y la intención les sirve como una herramienta para hacer converger su pensamiento en la misma dirección. La variedad de requisitos ayuda al equipo en este sentido, proveyendo distintos ángulos o perspectivas para observar un problema. La fluctuación y el caos, sean del interior o del exterior, también contribuyen a cambiar el pensamiento fundamental de los miembros. La redundancia de información permite que los miembros entiendan mejor el lenguaje figurativo y que logren un modelo mental compartido.

**La tercera fase:** Justificar los conceptos, el conocimiento se define como la creencia verdadera justificada. Por tanto, los nuevos conceptos creados por los individuos o por el equipo deben ser justificados en algún momento del procedimiento. La justificación incluye determinar si los conceptos creados son en verdad válidos para la organización y para la sociedad. Es similar a un proceso de filtrado. Los individuos parecen estar justificando o filtrando la información, los conceptos o el conocimiento continúa e inconscientemente a lo largo de todo el proceso. La organización, sin embargo, debe conducir esta justificación de forma más explícita, para así verificar si la intención está todavía intacta y para asegurarse de que los conceptos generados cubren las necesidades de la sociedad en su totalidad. El momento más adecuado para que la organización lleve a cabo este proceso de filtrado es justo después de

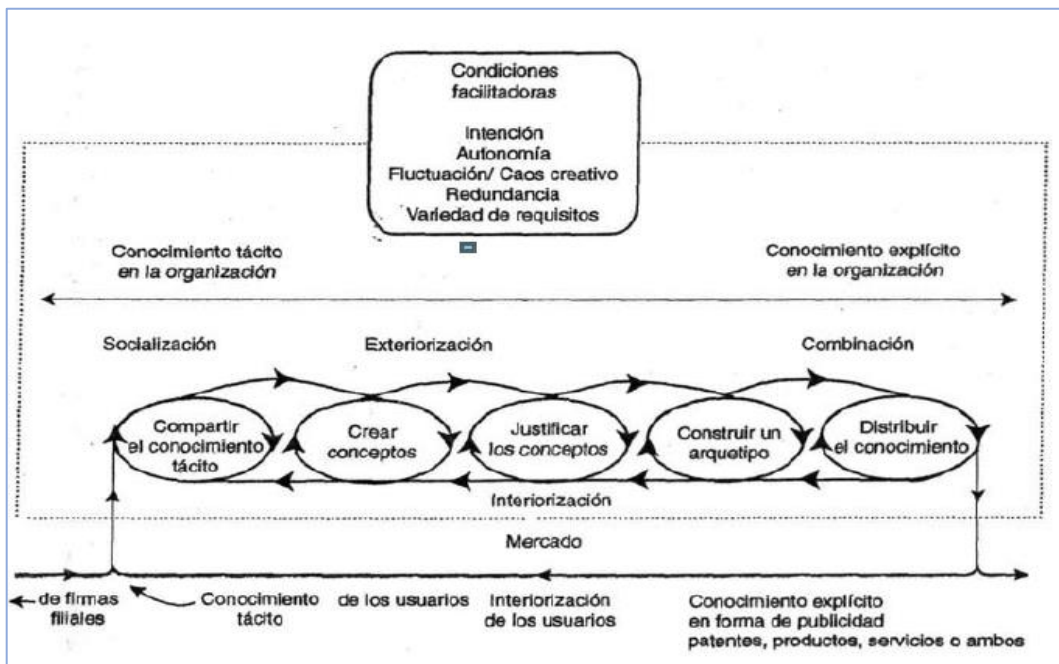
que los conceptos se crean. Para las organizaciones de negocios, los criterios normales de justificación son el costo, el margen de ganancia o utilidad y el grado en el que un producto contribuye al crecimiento de la empresa. Pero los criterios de justificación pueden ser cualitativos y cuantitativos. En una compañía creadora de conocimiento, el papel principal de la alta dirección es formular los criterios de justificación en forma de intención organizacional, la cual se expresa en términos de estrategia o visión. Los ejecutivos de nivel medio pueden también formular los criterios de justificación en forma de concepto de alcance medio. Aunque los criterios clave de justificación son establecidos por los altos directivos y hasta cierto punto por ejecutivos de nivel medio, esto no significa que las unidades de la organización no puedan tener cierta autonomía para decidir sus propios subcriterios.

**La cuarta fase:** Construir un arquetipo, el concepto justificado se convierte en algo tangible y concreto, es decir, un arquetipo. Éste puede pensarse como un prototipo en el caso del proceso de desarrollo de un producto nuevo. En el caso de la innovación de servicios u organizacional, el arquetipo puede concebirse como un mecanismo operativo modelo. En cualquier caso, se construye combinando el conocimiento explícito recién creado con el conocimiento explícito ya existente. Al construir un prototipo, por ejemplo, el conocimiento explícito que se combina puede adoptar la forma de tecnologías o componentes. Ya que los conceptos justificados, que son explícitos, se convierten en arquetipos, que también son explícitos, esta fase es comparable a la combinación. Tal como un arquitecto construye una maqueta antes de

empezar la construcción real, los miembros de la organización se dedican a construir un prototipo del producto real o un modelo del sistema verdadero. Para construir un prototipo, reúnen a gente con experiencia en diferentes campos (por ejemplo, I&D, producción, mercadotecnia, control de calidad), desarrollan especificaciones con las que todos están de acuerdo y fabrican la primera forma en escala total del concepto de producto recién creado. Para construir un modelo, digamos, de una nueva estructura organizacional, las personas de las secciones relacionadas de la organización, así como expertos en diversas materias (por ejemplo, administración de recursos humanos, legal, planificación estratégica), se reúnen para hacer un nuevo organigrama, una nueva descripción de puestos, un sistema de reporte o un procedimiento operativo. De alguna forma, su papel es similar al del arquitecto, ya que son responsables de crear el plano y de construir la nueva forma de un concepto organizacional. Prestar atención a los detalles es la clave para manejar este complejo proceso. Ya que esta fase es complicada resulta indispensable que haya una cooperación dinámica entre varios departamentos de la organización. Tanto la variedad de requisitos como la redundancia de información ayudan en este proceso.

**La quinta fase:** Expandir el conocimiento, la creación de conocimiento organizacional es un proceso interminable que se actualiza a sí mismo continuamente. No termina una vez que se ha creado un arquetipo. El nuevo concepto, que ha sido creado, justificado y modelado, continúa adelante hacia un nuevo ciclo de creación de conocimiento en un nivel

ontológico distinto. Este proceso interactivo y en espiral, que llamamos distribución cruzada de conocimiento, tiene lugar intra e inter organizacionalmente. el conocimiento que se ha traído a la realidad o ha adquirido la forma de un arquetipo puede generar un nuevo ciclo de creación de conocimiento, expandiéndose horizontal y verticalmente a través de la organización.”



Modelo de creación de conocimiento  
Fuente: (Nonaka & Takeuchi, 1999)

<b>Cuatro Formas de Conversión de Conocimiento</b>	
<b>¿CÓMO SE LOGRA?</b>	
<b>Socialización: De tácito a tácito</b>	1) Compartiendo experiencias y habilidades técnicas (“lluvia de ideas”) entre funcionarios de la organización o funcionarios y clientes. 2) Se puede adquirir directamente de los otros sin usar el lenguaje verbal; los aprendices adquieren conocimientos de sus maestros a través de la observación, la imitación y la práctica. 3) Se recomienda el uso de la crítica constructiva. <b>PALABRA CLAVE: <i>Experiencia</i></b> <b>USOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En el desarrollo de nuevos productos y servicios.</li> <li>✓ En la generación de estrategias corporativas o sistemas administrativos.</li> <li>✓ Para la creación de ideas orientadas a la mejora continua.</li> </ul>
<b>Exteriorización: De tácito a explícito</b>	1) El conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. 2) A través de la escritura y el diálogo. 3) Expresando lo inexpressable, usando lenguaje figurativo y simbolismo. 4) Diseminando el conocimiento, compartiendo el conocimiento individual con otros.

	<p>5) Combinando los métodos de razonamiento: inducción y deducción.  6) El nuevo conocimiento nace entre la bruma de la ambigüedad y la redundancia.  <b>PALABRA CLAVE: <i>Metáfora</i></b>  <b>USOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promueve la reflexión e interacción entre individuos.</li> <li>✓ Los conceptos explícitos pueden traducirse en modelos.</li> </ul>
<p><b>Combinación: De explícito a explícito</b></p>	<p>1) Es a través del proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento.  2) Intercambiando y combinando conocimiento por medio de documentos, reuniones, conversaciones telefónicas o correos electrónicos.  3) Reconfigurando la información existente lo cual se hace clasificando, combinando y categorizando el conocimiento explícito utilizando bases de datos, puede producir nuevo conocimiento.  <b>PALABRA CLAVE: <i>Sistematización</i></b>  <b>USOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Creación de nuevos conceptos</li> </ul>
<p><b>Interiorización: De explícito a tácito</b></p>	<p>1) El conocimiento debe verbalizarse o diagramarse en documentos, manuales o contando historias.  2) La documentación es el medio por el cual los individuos interiorizan lo que han experimentado y, por tanto, se enriquece su conocimiento tácito.  <b>PALABRA CLAVE: <i>Aprender haciendo</i></b>  <b>USOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los documentos o manuales facilitan la transferencia de conocimiento explícito a otros, permitiéndoles que experimenten de forma indirecta esas vivencias.</li> <li>✓ Leer o escuchar historias del pasado ejerce una influencia sobre otros miembros de la organización, quienes, a través del realismo y la esencia de la misma, pueden convertir esta experiencia en un modelo mental tácito.</li> </ul>

Fuente: Explicación de la teoría de (Nonaka & Takeuchi, 1999) tomado de (López E. , 2015)

### 1.2.2 Gestión Institucional

La Gestión Institucional forma parte de la gestión estratégica de las instituciones y para el (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, 2017) “es el eje central que evalúa el proceso de enseñanza de aprendizaje, el soporte a los estudiantes y docentes, así como los procesos de innovación e investigación, y responsabilidad social”. En este mismo sentido, para la (Universidad de Colima, 2015) “es el marco de referencia para orientar la planeación, la programación, el uso, la transparencia, la evaluación y la rendición de cuentas de los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales en el quehacer institucional, a través de Autonomía universitaria responsable, Gobernabilidad, Mejora regulatoria, Descentralización de los fines, Cultura de la

planeación, Programación de los recursos financieros, Racionalidad del gasto y el uso y aplicación de las TIC en la gestión.”

Los factores que intervienen en la Gestión Institucional según el (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, 2017) son:

**“Formación Integral:** La Universidad configura el marco orientativo para la formación integral en sus estudiantes, identificando competencias genéricas, brindando lineamientos para la gestión curricular, orientando el accionar de sus unidades académicas.

**Investigación, desarrollo tecnológico e innovación:** La universidad define políticas para guiar las actividades de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, y hace uso de mecanismos para lograr pertinencia, eficacia e impacto de los resultados.

**Responsabilidad Social:** La universidad tiene una política definida de responsabilidad social y el desarrollo de su accionar se encuentra enmarcado en ella, logrando articulación con las actividades de Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).

**Gestión Docente:** La universidad brinda el marco normativo y las políticas en materia de gestión docente, para lograr el desarrollo académico de su plana docente y la renovación generacional.”

A continuación, se presentan las dimensiones e indicadores establecidos para la gestión institucional:

<b>Gestión Institucional</b>		
<b>Dimensión: Factor</b>	<b>Indicador</b>	<b>Estándar</b>
<b>Formación Integral</b>	Competencias Genéricas	La institución procura la pertinencia de las competencias genéricas que formarán parte de los perfiles de egreso de sus programas de estudio.
	Gestión Curricular	La institución gestiona el diseño curricular para orientar las actividades de sus programas de estudio hacia el logro de las competencias del perfil de egreso.
	Articulación para la Información	La institución articula sus actividades misionales para favorecer la formación integral de los estudiantes.
	Normatividad asociada a la formación	La institución asegura que las normas que define, se encuentren asociadas a la formación de los estudiantes, orientando el accionar de sus unidades para logro de su misión y cumplimiento de sus políticas.
<b>Investigación, desarrollo tecnológico e innovación</b>	Mecanismos para la Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)	La institución asegura la pertinencia, eficiencia e impacto de las actividades de la I+D+i desarrolladas por sus docentes e investigadores.
	Propiedad intelectual y derechos de autor	La institución orienta y promueve las actividades en materia de propiedad intelectual y derechos de autor, y el uso de los ingresos económicos derivados de la creación y producción generada de la I+D+i bajo su patrocinio.
	Difusión de la I+D+i	La institución asegura la oportuna difusión de los resultados de sus actividades de la I+D+i, entre sus miembros como entre la comunidad académica en general. La institución promueve la incorporación de los resultados de sus investigaciones en los contenidos de sus respectivos programas de estudio.
<b>Dimensión: Factor</b>	<b>Indicador</b>	<b>Estándar</b>
<b>Responsabilidad Social</b>	Mecanismos de responsabilidad social	La institución coordina la ejecución de sus acciones enmarcadas en su política de responsabilidad social, de manera sistemática y autosustentable, para responder con pertinencia y eficacia a lo que ha identificado y priorizado como demandas asociadas a su campo de acción..
	Articulación con la I+D+i	La institución articula las actividades de la I+D+i con las de responsabilidad social, para fortalecer el impacto de su accionar hacia la comunidad.
	Políticas ambientales	La institución implementa políticas para la protección del ambiente y evalúa sus resultados.
<b>Gestión Docente</b>	Normatividad asociada a los docentes	La institución asegura que las normas que define, asociadas a la actividad de sus docentes (formación, I+D+i, responsabilidad social, y gestión), orientan el accionar de sus unidades para el logro de su misión y cumplimiento de sus políticas.
	Reconocimiento a la labor docente	La institución reconoce a sus docentes en base a las actividades que desarrollan, las que están circunscritas a la formación, I+D+i, responsabilidad social, y gestión.
	Carrera docente	La institución promueve en su personal docente, una cultura de méritos en función de la mejora continua de su desempeño y el perfeccionamiento académico – profesional.

Fuente: (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, 2017)

Elaboración: Propia

La gestión institucional constituye uno de los ejes evaluados para la acreditación de las universidades, mediante los factores mencionados previamente se mide los



procesos de enseñanzas, así como los procesos de innovación e investigación, y responsabilidad social, ya que estos tienen efectos en los docentes y estudiantes de la institución. En tal sentido, la presente investigación siguió los fundamentos teóricos presentados por el Sistema nacional de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa, para evaluar la variable gestión institucional de la Escuela Nacional de Control, a través de dimensiones (Formación Integral, Investigación, desarrollo tecnológico e innovación, Responsabilidad Social, y Gestión Docente).

### ***1.2.2.1 Componentes de la Gestión Institucional***

Los componentes que conforman la Gestión Institucional según lo expresa la (Universidad de Colima, 2015) son:

**“Autonomía universitaria responsable:** Capacidad jurídica para realizar sus fines con la más amplia libertad y organizar su propio gobierno.

**Gobernabilidad, grado de eficacia y legitimidad:** En el ejercicio de la función del gobierno universitario; capacidad de dirección y coordinación del desarrollo entre el personal y unidades organizacionales, de cuya contribución y sinergia dependerá la eficiencia institucional.

**Mejora regulatoria:** Conjunto de instrumentos jurídicos para establecer las obligaciones, procesos y trámites que tienen que cumplir los miembros de la comunidad universitaria para ejercer un derecho o beneficio.

**Descentralización de los fines:** Acción de facultar a los planteles educativos para que puedan ejecutar los procesos formativos, de

investigación, difusión cultural y extensión de los servicios, que favorezcan el desarrollo de su entorno.

**Cultura de la planificación y programación:** De los recursos financieros, nivel de modernización del marco jurídico que regula la programación y presupuestación vinculada con el Plan Institucional de Desarrollo y los Planes Operativos Anuales.

**Racionalidad del gasto:** Establecimiento de prácticas y líneas de conducta de austeridad y racionalización del gasto de operación y administrativo, así como la compactación de las estructuras ocupacionales de los planteles, centros, institutos y dependencias universitarias.

**Las TIC en la gestión:** Adopción de un modelo de operación con enfoque sistémico y automatizado que contribuya a que la ejecución del gasto institucional se oriente a resultados y metas específicas”.

### **1.3 Definición de Términos Básicos**

**Acreditación:** “Reconocimiento público y temporal de instituciones educativas, áreas, especialidades, opciones ocupacionales o programas que han demostrado como consecuencia del informe de evaluación satisfactorio presentado por la Entidad Evaluadora Externa y debidamente verificado por el SINEACE” (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, 2017)

**Autoevaluación:** “Proceso de evaluación orientado a la mejora de la calidad, desarrollado por las propias instituciones o programas de estudios con la participación de sus miembros y grupos de interés.” (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, 2017)

**Desarrollo Tecnológico:** “Uso sistemático del conocimiento y la investigación dirigidos hacia la producción de materiales, dispositivos, sistemas o métodos incluyendo el diseño, desarrollo, mejora de prototipos, procesos, productos, servicios o modelos organizativos” (Consejo Nacional de Ciencia y tecnología, 2019)

**Estándar:** “Descripción de expectativas de calidad que las instituciones educativas o programas deber cumplir para obtener la acreditación. Están contenidos en factores que inciden en la calidad de los mismos.” (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, 2017)

**Innovación:** “Es la meta hacia la que se orientan muchos de los esfuerzos y políticas públicas en ciencia y tecnología. La innovación es la base de la economía del conocimiento y es también uno de los motores de la globalización” (Roman & Lara, 2014).

“Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (Comunidad Europea (OCDE y Eurostat), 2005)

**Innovación tecnológica:** “Se distingue por una mejora o novedad en las características del desempeño de los productos o servicios, y su aplicabilidad en la práctica dependerá del grado en que dichas características y su grado de novedad sean un factor importante en las ventas de una empresa o industria concerniente” (Consejo Nacional de Ciencia y tecnología, 2019)

**Innovación académica y metodológica:** Orientado a proponer el uso de nuevas estrategias metodológicas en la práctica académica, incorporando el uso de

recursos educativos novedosos y la asimilación de nuevas tecnologías en el campo de la formación académica. (Escuela Nacional de Control, 2019)

**Internacionalización:** “Orientado a la transferencia y el aumento de conocimientos para mejorar el desempeño profesional, mediante estrategias que generen el intercambio internacional de experiencias.” (Escuela Nacional de Control, 2019)

**Mejora continua:** “Actividad recurrente para mejorar resultados medibles. El proceso de establecer objetivos y de encontrar oportunidades para la mejora es un proceso continuo mediante el uso de hallazgos de la autoevaluación, y generalmente conduce a una acción correctiva o una acción preventiva”. (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, 2017)

**Perfil de Ingreso:** “Características necesarias (competencias, habilidades, cualidades, valores) que orientan el proceso de admisión a un programa.” (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, 2017)

**Perfil de Egreso:** “Características (competencias, habilidades, cualidades, valores) que deben lograr los estudiantes como resultado de la conclusión del proceso de formación profesional.” (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, 2017)

**Pertinencia:** “Medida en que las características de un programa de estudios corresponden y son congruentes con las expectativas y necesidades de los grupos de interés o el contexto.” (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, 2017)

## **CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN**

Estamos en una era de cambios constantes, de desarrollo, de innovación, donde el reto personal e institucional es reinventarse constantemente para mantenerse activos, y constantes en los mercados económicos, y sociales. En este sentido (Torres, Torres, Riveros, Solís, & Acevedo, 2016) sostienen que la sociedad se encuentra en “la era de la información y el conocimiento, que ha cambiado nuestras formas de vida, tanto en lo personal como en lo organizacional. En este contexto, el activo intangible llamado conocimiento, se ha convertido en un tema de gran interés en tanto es vital para garantizar ventajas competitivas y la supervivencia de la organización, por lo que es un recurso que debe ser gestionado adecuadamente. En esta tarea se encuentran las diversas organizaciones sin importar el rubro a la cual pertenezcan”.

En el Reglamento de la Escuela Nacional de Control emitido por la (Contraloría General, 2019) señala que, la Escuela Nacional de Control tiene como visión “ser reconocida como una entidad académica referente en la gestión del conocimiento a nivel nacional e internacional, líder en la formación, especialización, capacitación, actualización, entrenamiento e investigación en control gubernamental, gestión pública y formación complementaria”. Siendo importante enfatizar que sus objetivos son:

- a) Brindar servicios académicos, mediante la implementación del uso de metodologías y tecnologías educativas de vanguardia para optimizar los procesos de enseñanza - aprendizaje.
- b) Formar servidores públicos críticos, reflexivos e innovadores con capacidad de generar, compartir el conocimiento y aplicarlo en su desempeño laboral.

- c) Promover la mejora continua e innovación en los servicios académicos y de investigación.
- d) Contar con docentes altamente calificados, creadores, innovadores y transmisores de conocimiento comprometidos con los objetivos de la Escuela Nacional de Control.
- e) Asegurar la generación y el intercambio del conocimiento, así como las buenas prácticas a nivel nacional e internacional en las Líneas de Capacitación de la Escuela Nacional de Control.
- f) Conducir la gestión del conocimiento en materia de control gubernamental, gestión pública y formación complementaria a través del desarrollo de la investigación científica como generador de nuevos conocimientos.
- g) Promover la implementación de otros servicios académicos.

Siguiendo lo establecido por (Nonaka & Takeuchi, 1999) en su teoría sobre el conocimiento y que este “se crea por la interacción entre conocimiento tácito y explícito esto permite visualizar cuatro formas de conversión de conocimiento: de tácito a tácito, que llamamos socialización; de tácito a explícito, o exteriorización; de explícito a explícito, o combinación, y de explícito a tácito, o interiorización”, para que, la transformación del conocimiento tenga los frutos deseados, es importante mantener una buena gestión institucional puesto que este “es el eje central que evalúa el proceso de enseñanza de aprendizaje, el soporte a los estudiantes y docentes, así como los procesos de innovación e investigación, y responsabilidad social”. (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, 2017)

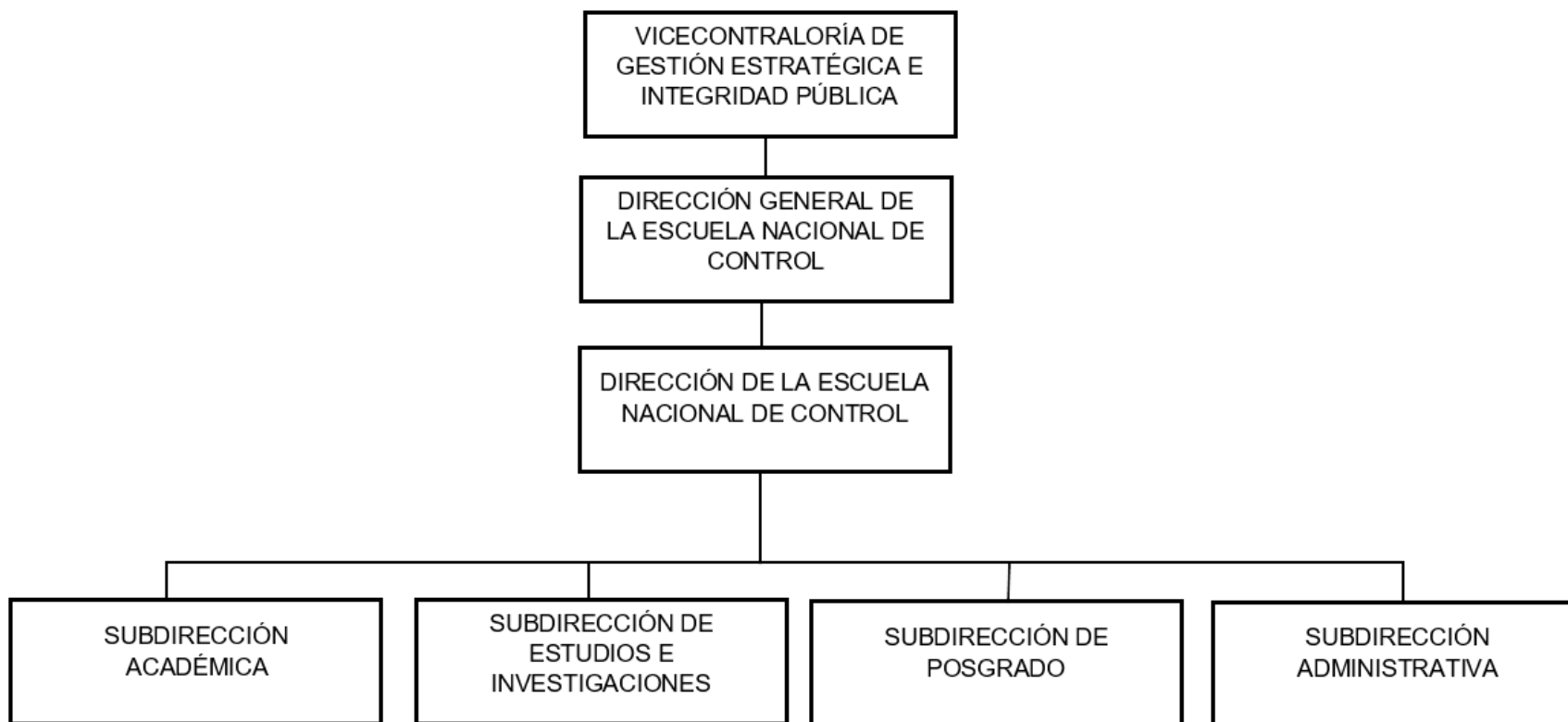
Bajo la concepción expuesta, el objetivo de la investigación es determinar cómo la gestión del conocimiento se relaciona con la gestión Institucional de la Escuela Nacional de Control, Lima 2019. El tema abordado fue importante, porque la institución en conjunto con sus actividades ha logrado trascender en el tiempo, por lo que entre sus metas institucionales está, seguir siendo testigos de los cambios, y formar parte de la innovación.

Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control, una vez recopilado los mismos, fueron registrados en una base de datos en el software estadístico SPSS versión 25 en español, para el procesamiento de la información, empleando técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, tales como las técnicas de correlación para el análisis, y determinación de la posible relación entre las variables e indicadores materia de estudio, para así dar cumplimiento a los objetivos de investigación planteados, y posteriormente establecer las conclusiones, y recomendaciones necesarias para que la presente investigación represente un aporte a las constantes mejoras de la institución.

La estructura organizativa de la Escuela Nacional de Control, se muestra a continuación a través de su organigrama:

## ORGANIGRAMA DE LA ESCUELA NACIONAL DE CONTROL

---



Fuente: (Escuela Nacional de Control, 2019)



## 2.1 Matriz de Operacionalización de Variables

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES					
Variable Independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Medida
<b>Gestión del Conocimiento</b>	"Es el conjunto de procesos que dirigen el análisis, disseminación, utilización y traspaso de experiencias, información y conocimientos entre todos los miembros de una organización para generar valor". (Ríos, 2012)	Es una herramienta que permite la interacción de los activos intangibles, con el aprendizaje organizacional, con el capital humano, intelectual y relacional. El conocimiento se crea por la interacción entre conocimiento tácito y explícito que permite postular cuatro formas de conversión de conocimiento: de tácito a tácito, que llamamos socialización; de tácito a explícito, o exteriorización; de explícito a explícito, o combinación, y de explícito a tácito, o interiorización (Nonaka & Takeuchi, 1999)	Socialización del Conocimiento	Compartiendo experiencias y habilidades técnicas.	Escala de Likert Nunca (0) Raramente (1) A veces (2) Frecuentemente (3) Siempre (4)
				Uso de la crítica constructiva.	
			Exteriorización del conocimiento	Compartiendo el conocimiento individual con otros.	
				Combinando los métodos de razonamiento: inducción y deducción.	
			Combinación del conocimiento	Proceso de sistematización.	
Internalización del conocimiento	Aprender haciendo.				
Variable Dependiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Medida
<b>Gestión Institucional</b>	"Es el eje central que evalúa el proceso de enseñanza de aprendizaje, el soporte a los estudiantes y docentes, así como los procesos de innovación e investigación, y responsabilidad social". (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, 2017)	La gestión institucional, es el eje central para evaluar los procesos dentro de la institución educativa a través de la formación integral, la investigación, desarrollo tecnológico e innovación, la responsabilidad social y la gestión docente.	Formación Integral	Competencias genéricas.	Escala de Likert Muy Poco (1) Poco (2) Regularmente (3) Frecuentemente (4) Siempre (5)
				Gestión Curricular.	
				Articulación para la formación.	
				Normatividad asociada a la formación.	
			Investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i)	Mecanismos para la I+D+i.	
				Propiedad intelectual y derechos de autor.	
				Difusión de la I+D+i.	
			Responsabilidad Social	Mecanismos de responsabilidad social.	
				Articulación con la I+D+i.	
				Políticas ambientales.	
Gestión Docente	Normatividad asociada a los docentes.				
	Reconocimiento a la labor docente.				
	Carrera docente.				

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN				
Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Preguntas de Cuestionario	Medida
Gestión del Conocimiento	Socialización	Compartiendo experiencias y habilidades técnicas	1. La ENC establece políticas o estrategias para la gestión del conocimiento	Escala de Likert Nunca (0) Raramente (1) A veces (2) Frecuentemente (3) Siempre (4)
			2. Usted comparte sus habilidades técnicas para el desarrollo de nuevas estrategias en la ENC	
			3. Usted comparte su experiencia profesional para el desarrollo de nuevas estrategias en la ENC	
		Uso de la crítica constructiva	4. En la ENC se utiliza la crítica constructiva para la generación de ideas orientadas a la mejora continua	
	Exteriorización	Compartiendo el conocimiento individual con otros.	5. En la ENC se comparte asertivamente el conocimiento individual entre colaboradores	
			6. Es habitual, el diálogo creativo, y el intercambio de ideas en todos los niveles de la Institución	
		Combinando los métodos de razonamiento: inducción y deducción.	7. En la ENC se usa el método de razonamiento partiendo de un tema específico hasta llegar a una conclusión general	
			8. En la ENC se utiliza el método de razonamiento desde un análisis general de la situación hasta concluir en un tema específico	
			9. En la ENC se utilizan las metáforas para expresar ideas	
			10. La institución le ofrece capacitaciones sobre las prácticas de gestión del conocimiento	
	Combinación	Proceso de sistematización	11. La ENC promueve el intercambio de conocimiento mediante el uso de nuevas tecnologías	
			12. Ud. participa en eventos académicos como ponente fuera de la institución	
	Internalización	Aprender haciendo	13. Ud. participa en eventos académicos fuera de la institución para su capacitación	
			14. En la Escuela Nacional de Control, se promueve la innovación en los procesos	

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores	Preguntas de Cuestionario	Medida
<b>Gestión Institucional</b>	Formación Integral	Competencias genéricas	15. En la ENC se consideran las competencias genéricas de los perfiles de egreso en los programas de estudio	Escala de Likert Muy Poco (1) Poco (2) Regularmente (3) Frecuentemente (4) Siempre (5)
		Gestión Curricular	16. La ENC gestiona el diseño curricular orientado hacia el logro de las competencias del perfil de egreso	
		Articulación para la formación	17. La ENC articula sus actividades misionales para favorecer la formación integral de los estudiantes	
		Normatividad asociada a la formación	18. La ENC asegura que sus directivas y reglamentos, estén asociadas a la formación de los estudiantes	
	Investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i)	Mecanismos para la Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)	19. La ENC asegura la eficiencia de las actividades de Investigación e innovación realizadas	
		Propiedad intelectual y derechos de autor	20. La ENC difunde oportunamente los resultados de sus actividades de Investigación entre la comunidad académica en general	
		Difusión de la I+D+i	21. La ENC promueve la incorporación de los resultados de sus investigaciones, en los programas de estudio	
	Responsabilidad Social	Mecanismos de responsabilidad social	22. La ENC coordina la ejecución de sus acciones con responsabilidad social	
		Articulación con la I+D+i	23. La ENC articula las actividades de Investigación, desarrollo e innovación con las de responsabilidad social	
		Políticas ambientales	24. La ENC implementa políticas para la protección del ambiente y evalúa sus resultados.	
	Gestión Docente	Normatividad asociada a los docentes	25. La ENC realiza incentivos económicos a los docentes por las actividades innovadoras que desarrollan	
		Reconocimiento a la labor docente	26. La ENC reconoce mediante resoluciones de agradecimientos a los docentes, por el aporte de ideas que representan mejoras en la institución	
		Carrera docente	27. La ENC promueve una cultura de méritos por desempeño	

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

### 3.1 Diseño Metodológico

La presente investigación es de enfoque mixto, el mismo que para (Ruiz, Borboa, & Rodríguez, 2013), se define como:

“El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento...Al utilizar el enfoque mixto, se entremezclan los enfoques cualitativo y cuantitativo en la mayoría de sus etapas, por lo que es conveniente combinarlos para obtener información que permita triangularla. Esta triangulación aparece como alternativa a fin de tener la posibilidad de encontrar diferentes caminos para conducirlo a una comprensión e interpretación lo más amplia del fenómeno en estudio”.

El diseño es explicatorio secuencial, que según (Pereira, 2011), se define como:

“Los resultados cualitativos los utiliza para explicar resultados cuantitativos, el orden es cuantitativo → cualitativo, el énfasis es explicar e interpretar relaciones”

Es una investigación no experimental. Es considerada no experimental, puesto que los datos fueron recolectados directamente de la realidad, permitiendo el análisis de la situación problemática, así como lo señaló (Arias F. , 2012) “sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes”.

En ese sentido, la primera etapa cuantitativa consistió en encontrar como la gestión del conocimiento se relaciona con la gestión institucional de la Escuela Nacional de Control en una muestra probabilística de 55 colaboradores de la Escuela Nacional de Control, a quienes se les aplicó una encuesta. Los resultados fueron complementados a través de una segunda etapa cualitativa que consistió en la aplicación de una entrevista, a directivos de la Escuela Nacional de Control.

### 3.2 Diseño Muestral

#### 3.2.1 Población

La población según (Arias, Villasís, & Miranda, 2016) “es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados”. Tomando en cuenta lo antes expuesto, se estableció que, la población objeto de estudio estuviese conformada por los colaboradores de la Escuela Nacional de Control, los cual se muestran a continuación:

<b>Colaboradores de la Escuela Nacional de Control</b>			
<b>Unidad Orgánica</b>	<b>CAP</b>	<b>CAS</b>	<b>Total</b>
Dirección	2	2	4
Subdirección Académica	17	9	26
Subdirección de Posgrado	5	2	7
Subdirección de Estudios e Investigaciones	6	4	10
Subdirección Administrativa	15	7	22
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>24</b>	<b>69</b>

Elaboración: Propia

#### 3.2.2 Muestra

Se entiende que la muestra es una parte representativa de la población, la cual puede ser calculada mediante el muestreo aleatorio simple, el cual consiste en que “cualquier muestra dada de un tamaño muestral específico tiene la misma probabilidad de ser seleccionada que cualquier otra muestra del mismo tamaño. El termino tamaño muestral simplemente indica el número de elementos en la

muestra” (Walpole, Myers, Myers, & Ye, 2007). Considerando que la población es pequeña, se determinó que estará conformada por la totalidad de la población, que cumpla con los criterios de inclusión, es decir, se utilizó una muestra censal que, Según Hayes, B. (1999) citado por (Acuña, 2017) “es cuando la cantidad de la muestra es igual a la población, esta clasificación se utiliza cuando la población es relativamente pequeña y cuando es menester averiguar el parecer de la totalidad de la población, generalmente es costoso”

Criterios de Inclusión:

- Colaboradores de las Subdirecciones que forman parte de la Escuela Nacional de Control.

Criterios de Exclusión:

- Cargos Directivos.
- Colaboradores que se encuentren con licencia.
- Colaboradores que se encuentren haciendo uso de su goce vacacional.
- Colaboradores que se encuentren con permiso.

En resumen, aplicando los criterios de inclusión y exclusión, se tiene que la encuesta fue aplicada al 80% (55) de los colaboradores de la Escuela Nacional de Control, puesto que, el 7% (05) personas poseen cargos directivos y, 13% (09) de los colaboradores no se encontraban en las instalaciones el día de la aplicación del instrumento, por razones de vacaciones, y permisos.

Por otro lado, la segunda muestra estuvo conformada por los directivos de la Escuela Nacional de Control, es decir 02 directivos a los que se les aplicó una entrevista no estructurada.

Ambos instrumentos fueron aplicados en el mes de julio del año 2019, por lo tanto, a lo largo de la investigación se hace referencia al año 2019, como tiempo de estudio.

### **3.3 Técnicas de Recolección de Datos**

Las técnicas de recolección de datos, se entiende como los procesos o mecanismos a seguir para recopilar la información necesaria para dar respuesta a los objetivos planteados, en este sentido (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) señaló que, “recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico.” Por esta razón, se procedió a elaborar un instrumento, que permitió obtener los datos necesarios para analizar la situación de estudio, se podría decir que, el instrumento es el medio o recurso utilizado para recopilar, registrar la información requerida.

Teniendo claro los términos, se seleccionó la técnica de encuesta, bajo la modalidad de un cuestionario, el cual permitió obtener la información en un mismo tiempo, y lugar.

Las características del Instrumento aplicado fueron las siguientes:

La variable gestión del conocimiento, estuvo evaluado mediante catorce (14) preguntas cerradas, con escala de estimación de Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (2), Casi siempre (4), y Siempre (5). Seguidamente de la variable gestión institucional, que constó de trece (13) preguntas cerradas, con escala de estimación Muy poco (1), Poco (2), Regularmente (3), Casi siempre (4), y Siempre (5).

El Alfa de Cronbach del cuestionario, “Gestión del conocimiento e institucional”, arrojó un valor de 0,952, (Cuadro 1, Cuadro 2), es decir, es un cuestionario confiable, y puede ser aplicado en otras investigaciones.

**Cuadro 1 Resumen de Procesamiento de Casos**

	N	%
Válido	55	100,0
Casos Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	55	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Cuadro 2 Estadísticas de Fiabilidad del Cuestionario**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,952	27

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

Como se ha señalado anteriormente, también se utilizó la técnica de entrevista, la cual consistió en aplicar una entrevista no estructurada a los directivos de la Escuela Nacional de Control.

### **3.4 Técnicas de Gestión y Estadísticas para el Procesamiento de la Información**

Una vez aplicado el cuestionario, los datos fueron organizados, registrados y procesados, en función de la continuidad del cumplimiento de los objetivos planteados. Es entonces que, se definió que las técnicas de gestión y estadísticas utilizadas para el procesamiento de información, que fueron a través del análisis de los resultados mediante el uso del software estadístico SPSS versión 25 en español, en el cual se creó la base de datos para realizar el análisis de los datos obtenidos a través del cuestionario, empleando técnicas estadísticas descriptivas,



tales como las técnicas de correlación para el análisis y determinación de la posible asociación entre las variables e indicadores materia de estudio, con ello dar cumplimiento a los objetivos de la investigación, posteriormente establecer las conclusiones, y recomendaciones necesarias para que la presente investigación forme parte de los aportes a la mejora en la institución.

### **3.5 Aspectos Éticos**

Durante, y posterior al desarrollo de la investigación, se respetó la honestidad intelectual de los autores, fuentes de información consultadas o utilizadas. Se respetó los datos estadísticos, y sus respectivas fuentes de información, así mismo en la aplicación de los instrumentos, se respetó la reserva de identidad de los encuestados y entrevistados. Debiendo precisar que los datos obtenidos durante el desarrollo de la presente investigación fueron utilizados solo con fines académicos.

## **CAPÍTULO IV RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR**

El presente trabajo de investigación significa una propuesta de recomendaciones alineadas al problema planteado en la investigación, tales como:

- Establecer políticas o estrategias para la gestión del conocimiento.
- Considerar las competencias genéricas de los perfiles de egreso en los programas de estudio.
- Asegurar la eficiencia de las actividades de investigación e innovación realizadas.
- Coordinar la ejecución de sus acciones y articular las actividades de Investigación, desarrollo e innovación con las de responsabilidad social.
- Reconocer mediante resoluciones de agradecimientos a los docentes, por el aporte de ideas que representan mejoras en la institución.

Esta propuesta de valor se encuentra alineada también al marco teórico adoptado en la presente investigación, como fundamentalmente en lo sostenido por (Ríos, 2012) sobre la gestión del conocimiento, y la operacionalización bajo los fundamentos teóricos expuestos por (Nonaka & Takeuchi, 1999) referidos a la creación del conocimiento.

Otra propuesta de valor de la presente investigación está constituida por el enfoque mixto desarrollado para arribar a las conclusiones, así como la obtención de alta confiabilidad del instrumento utilizado para el recojo de información de los funcionarios y servidores públicos de la Escuela Nacional de Control, lo que permitirá ser utilizado en otras futuras investigaciones dentro de la institución, y otras instituciones donde se tenga que abordar la dos variables estudiadas: Gestión del conocimiento y gestión institucional.

#### 4.1 Características de los Colaboradores de la Escuela Nacional de Control.

A continuación, se presentan los resultados referentes a las características de los colaboradores encuestados, que trabajan en las diferentes unidades orgánicas de la Escuela Nacional de Control.

##### 4.1.1 Sexo de los Colaboradores de la Escuela Nacional de Control.

En la siguiente tabla 1 se aprecia que el **53%** de los colaboradores de las distintas unidades orgánicas son de sexo masculino, mientras que el **47%** son femeninos.

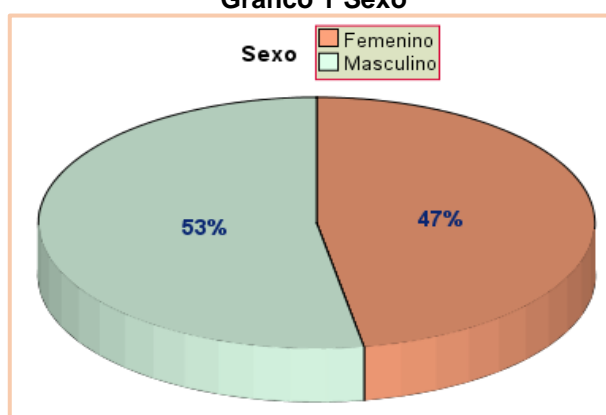
En el gráfico 1 se puede observar de igual manera los resultados mencionados.

**Tabla 1 Sexo**

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Femenino	26	47	47
Masculino	29	53	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 1 Sexo**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

##### 4.1.2 Edad de los Colaboradores de la Escuela Nacional de Control.

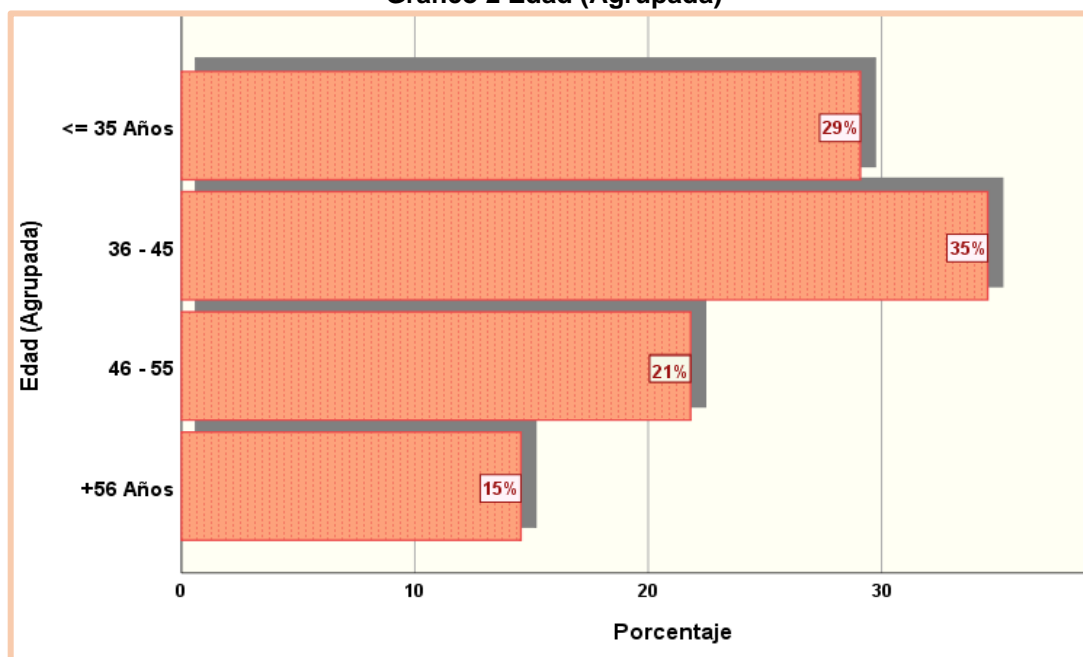
En la tabla 2 y gráfico 2 se puede observar que, el **35%** de los colaboradores tienen edades comprendidas entre 36 y 45 años, seguido del **29%** que corresponde a colaboradores con edades inferiores a los 35 años, mientras que el **21%** tiene edades entre 46 y 55 años, y solo el **15%** tiene más de 56 años en las diferentes unidades orgánicas de la Escuela Nacional de Control.

**Tabla 2 Edad (Agrupada)**

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<= 35	16	29	29
36 - 45	19	35	64
46 - 55	12	21	85
56+	8	15	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 2 Edad (Agrupada)**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

#### **4.1.3 Profesión de los Colaboradores de la Escuela Nacional de Control.**

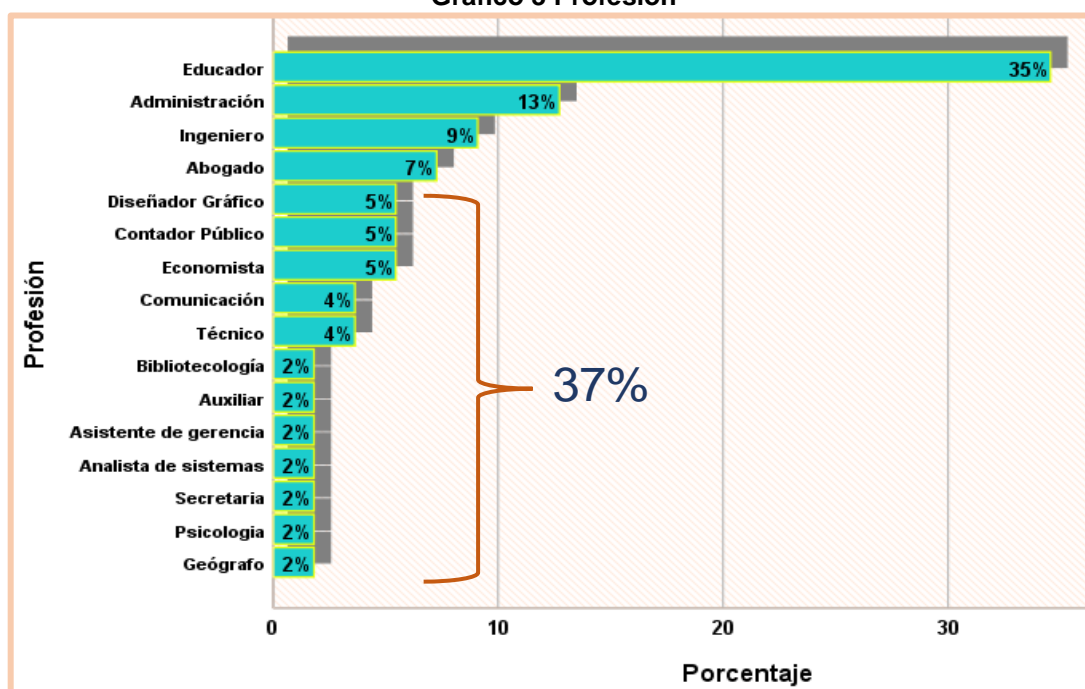
En la Tabla 3 se observa que el 35% de los colaboradores de la Escuela Nacional de Control son educadores, el 13% son administradores, el 9% son ingenieros, y el 7% son abogados, Mientras que el otro 37% de las profesiones está distribuido entre economistas, geógrafos, técnicos, secretarias, contadores, diseñadores gráficos, analistas, y asistentes. Estos resultados se presentan a continuación en la tabla 3 y gráfico 3.

**Tabla 3 Profesión**

Profesión	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Abogado	4	7	7
Administración	7	13	20
Analista de sistemas	1	2	22
Asistente de gerencia	1	2	24
Auxiliar	1	2	25
Bibliotecología	1	2	27
Comunicación	2	4	31
Contador Público	3	5	36
Diseñador Gráfico	3	5	42
Economista	3	5	47
Educador	19	35	82
Geógrafo	1	2	84
Ingeniero	5	9	93
Psicología	1	2	95
Secretaria	1	2	96
Técnico	2	4	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

Gráfico 3 Profesión



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

#### 4.1.4 Unidades Orgánicas a las que Pertenecen los Colaboradores de la Escuela Nacional de Control.

En la Tabla 4 a continuación se presenta que, el **40%** de los colaboradores entrevistados en la Escuela Nacional de Control pertenecen a la **Subdirección Académica**, el **32%** a la **Subdirección Administrativa**, mientras que el **15%** son de la **Subdirección de Estudios e Investigaciones**, mientras que solo el **13%** de los colaboradores entrevistados son de la **Subdirección de Posgrado**.

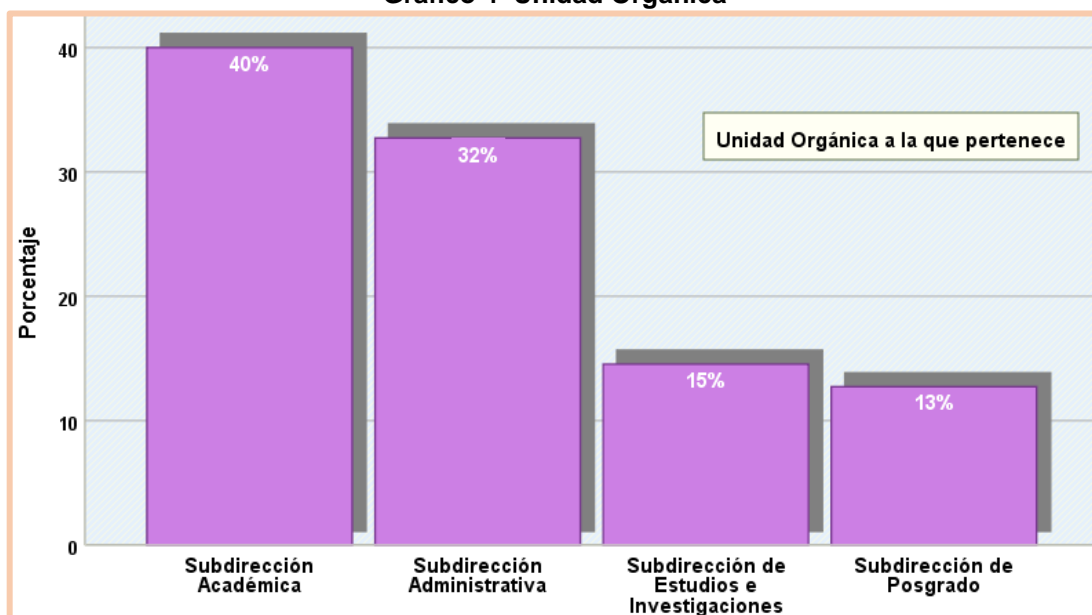
Los resultados mencionados se observan en el gráfico 4.

**Tabla 4 Unidad Orgánica**

Unidad Orgánica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Subdirección Académica	22	40	40
Subdirección de Posgrado	7	13	53
Subdirección de Estudios e Investigaciones	8	15	67
Subdirección Administrativa	18	32	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

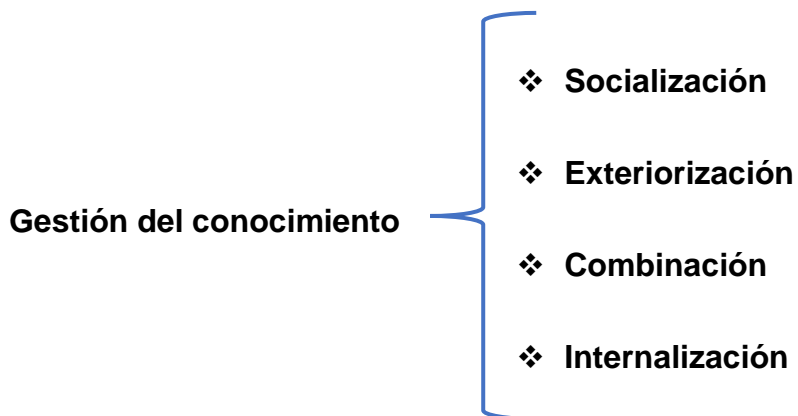
**Gráfico 4 Unidad Orgánica**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

## **4.2 Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control.**

A continuación, se presentan los resultados correspondientes a la Gestión del Conocimiento obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control; teniendo en cuenta que la Gestión del conocimiento está estructurada de la siguiente manera:



#### **4.2.1 Socialización en la Gestión del Conocimiento de la Escuela Nacional de Control.**

En primer lugar, se presentan los resultados correspondientes a la Socialización de la gestión del conocimiento obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control.

##### **4.2.1.1 Establecimiento de Políticas o Estrategias de la Escuela Nacional de Control, para la Gestión del Conocimiento.**

En la tabla 5 y gráfico 5 se evidencia que, el **18%** de los colaboradores encuestados manifestaron que, la Escuela Nacional de Control entre **nunca, y casi nunca** establece políticas o estrategias para la gestión del conocimiento. El **29%** de los colaboradores indicaron que la Escuela Nacional de Control **a veces** establece políticas o estrategias para la gestión del conocimiento, mientras que el **53%** de los colaboradores expresó que lo hace entre **siempre, y casi siempre**.

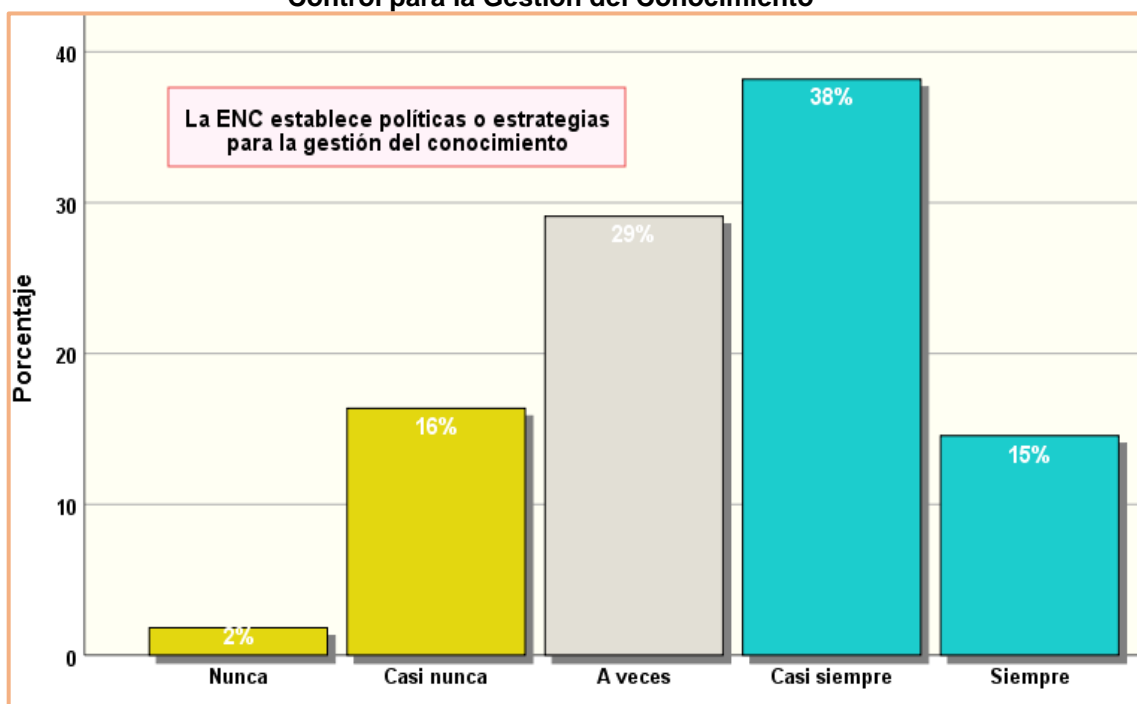


**Tabla 5 Establecimiento de Políticas o Estrategias de la Escuela Nacional de Control para la Gestión del Conocimiento.**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2	2
Casi Nunca	9	16	18
A veces	16	29	47
Casi siempre	21	38	85
Siempre	8	15	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 5 Establecimiento de Políticas o Estrategias de la Escuela Nacional de Control para la Gestión del Conocimiento**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

#### 4.2.1.2 Habilidades Técnicas para el Desarrollo de Nuevas Estrategias en la Escuela Nacional de Control.

El **13%** de los encuestados expresaron que, **nunca y/o casi nunca**, comparten sus habilidades técnicas para el desarrollo de nuevas estrategias en la Escuela Nacional de Control, mientras que el **20%** expresó que **a veces**, y el **67%** de los colaboradores manifestaron que, **siempre y/o casi siempre**, comparten sus habilidades para el desarrollo de nuevas estrategias.

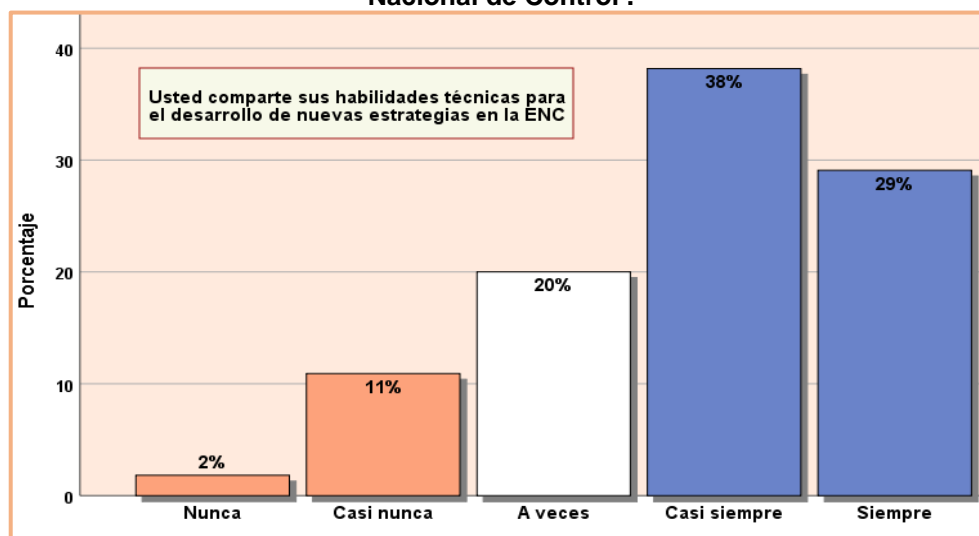
Los resultados mencionados se pueden observar a continuación en la siguiente tabla 6 y gráfico 6.

**Tabla 6 Habilidades Técnicas para el Desarrollo de Nuevas Estrategias en la Escuela Nacional de Control.**

Valor Cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2	2
Casi nunca	6	11	13
A veces	11	20	33
Casi siempre	21	38	71
Siempre	16	29	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 6 Habilidades Técnicas para el Desarrollo de Nuevas Estrategias en la Escuela Nacional de Control .**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

#### 4.2.1.3 Experiencia Profesional para el Desarrollo de Nuevas Estrategias en la Escuela Nacional de Control

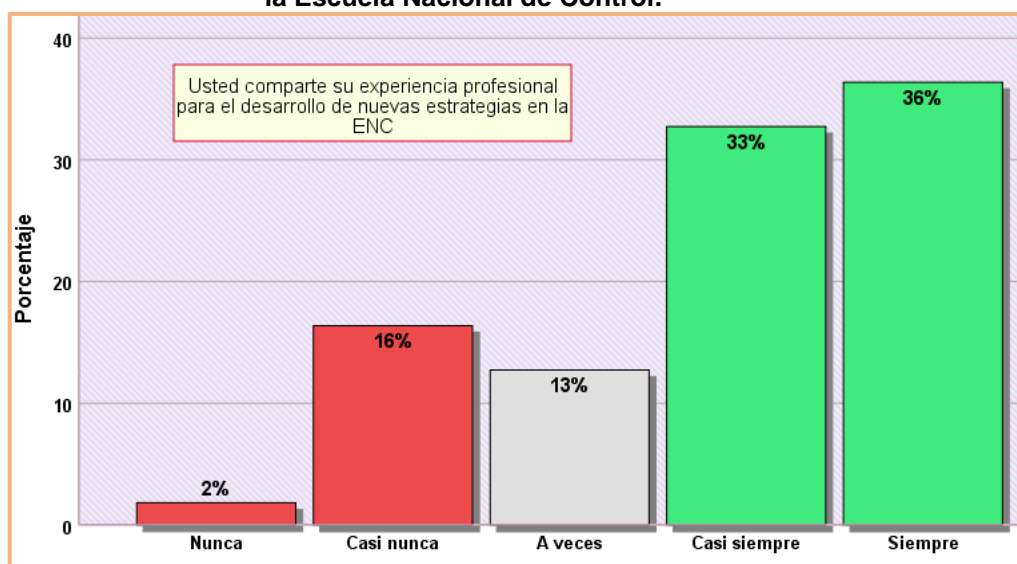
En la siguiente tabla 7 que se muestra a continuación se observa que el **18%** de los trabajadores manifestaron que **nunca** y/o **casi nunca**, comparten su experiencia profesional para el desarrollo de nuevas estrategias en la Escuela Nacional de Control, mientras que el **13%** expresó que **a veces**, y el **69%** indicó que **siempre** y/o **casi siempre**, comparten sus experiencias.

**Tabla 7 Experiencia Profesional para el Desarrollo de Nuevas Estrategias en la Escuela Nacional de Control.**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2	2
Casi nunca	9	16	18
A veces	7	13	31
Casi siempre	18	33	64
Siempre	20	36	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 7 Experiencia Profesional para el Desarrollo de Nuevas Estrategias en la Escuela Nacional de Control.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

#### 4.2.1.4 Utilización de Críticas Constructivas para la Generación de Ideas Orientadas a la Mejora Continua en la Escuela Nacional de Control.

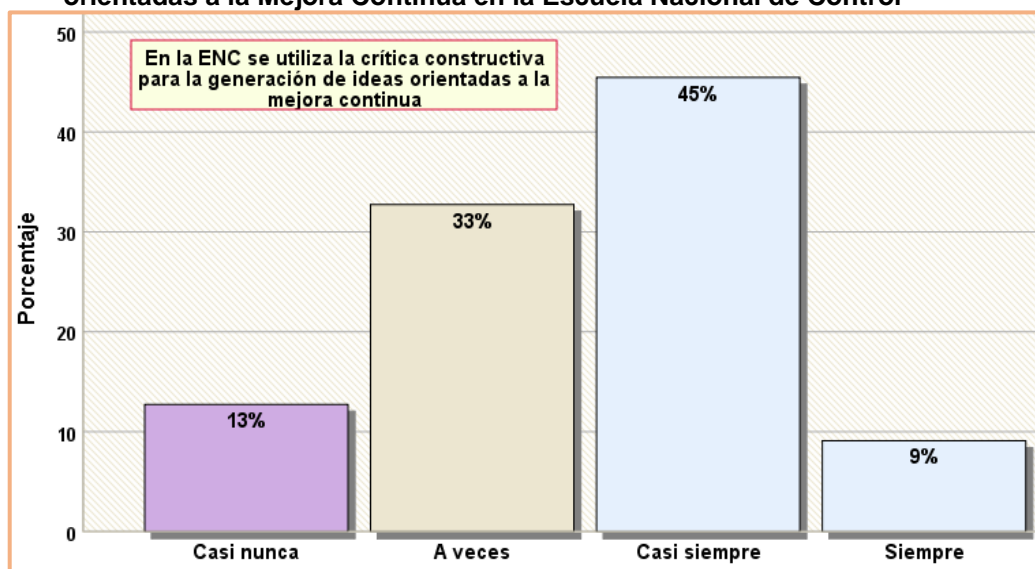
En la tabla 8 se aprecia que el **13%** de los colaboradores encuestados notaron que en la Escuela Nacional de Control **casi nunca**, se utiliza la crítica constructiva para la generación de ideas orientadas a la mejora continua. El **33%** indicó que **a veces** se utiliza las críticas constructivas, mientras que el **54%** manifestó que siempre y/o casi siempre se usa.

**Tabla 8 Utilización de Críticas Constructivas para la Generación de Ideas Orientadas a la Mejora Continua en la Escuela Nacional de Control**

Valor Cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi nunca	7	13	13
A veces	18	33	45
Casi siempre	25	45	91
Siempre	5	9	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 8 Utilización de Críticas Constructivas para la Generación de Ideas orientadas a la Mejora Continua en la Escuela Nacional de Control**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

Por su parte, en la entrevista realizada a los directivos de la Escuela Nacional de Control, en cuanto a la pregunta, ¿Cuáles estrategias sugieren implementar para mejorar la gestión del conocimiento de la Escuela Nacional de Control? ¿Por qué?, respondieron que: “Lo más importante es empezar por capacitar a todos sobre qué es la gestión del conocimiento para luego pensar en estrategias específicas. De ese modo, los colaboradores pueden aplicar de manera efectiva los conocimientos que adquieren, además de organizar y compartir el proceso y los resultados de su trabajo”.

En la misma entrevista, continuando con la pregunta ¿Cuáles serían los beneficios de esas nuevas estrategias?, los directivos contestaron que:

- “Contribuir al desarrollo de los colaboradores y de la institución, permitiéndoles, crear y compartir conocimientos con su equipo de trabajo
- Mejoras e innovación en la gestión de procesos.
- Se obtendrán mejoras en los resultados finales como parte del cumplimiento de las funciones asignadas a cada colaborador”

#### **4.2.1.5 Socialización en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control.**

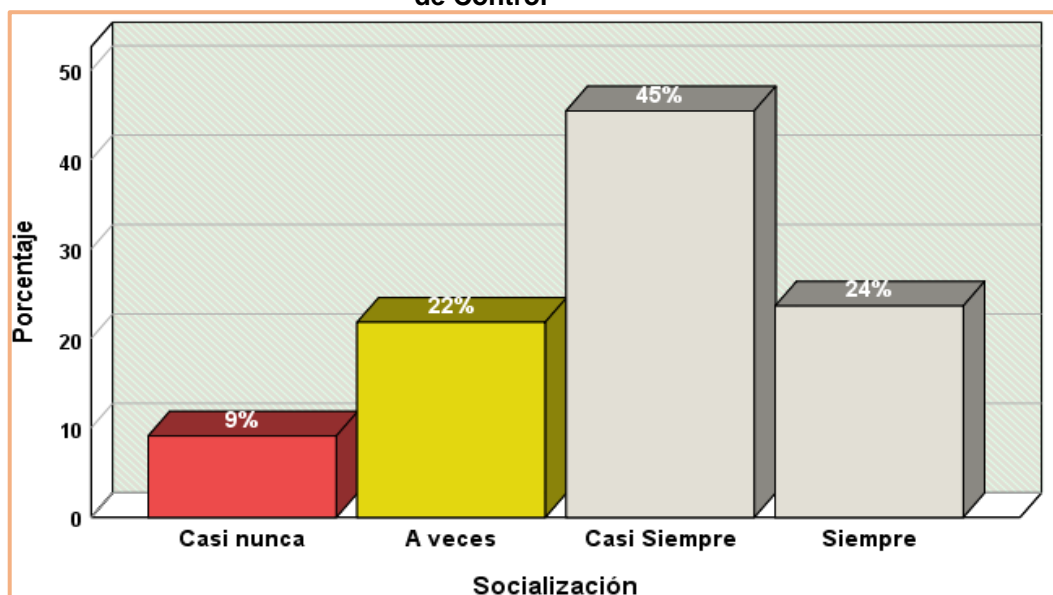
El **9%** de los encuestados en la Escuela Nacional de Control manifestaron que **casi nunca** hay socialización de la gestión del conocimiento en la institución, mientras que, el **22%** expresó que **a veces**, y el **69%** notó que **siempre y/o casi siempre**, hay socialización de la gestión del conocimiento en la Escuela Nacional de Control. Estos resultados que se mencionaron se pueden visualizar a continuación en la tabla 9 y gráfico 9.

**Tabla 9 Socialización en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control.**

Valor Cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	5	9	9
A veces	12	22	31
Casi siempre	25	45	76
Siempre	13	24	100
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 9 Socialización en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

El promedio de la socialización en la gestión del conocimiento de los colaboradores de la Escuela Nacional de Control fue de “4” con un valor cualitativo de **casi siempre** en casi todos sus indicadores, sin embargo, se encontró que la Escuela Nacional de Control **a veces** establece políticas o estrategias para la gestión del conocimiento teniendo un valor cualitativo de “3”, como se observa en la Tabla 10.

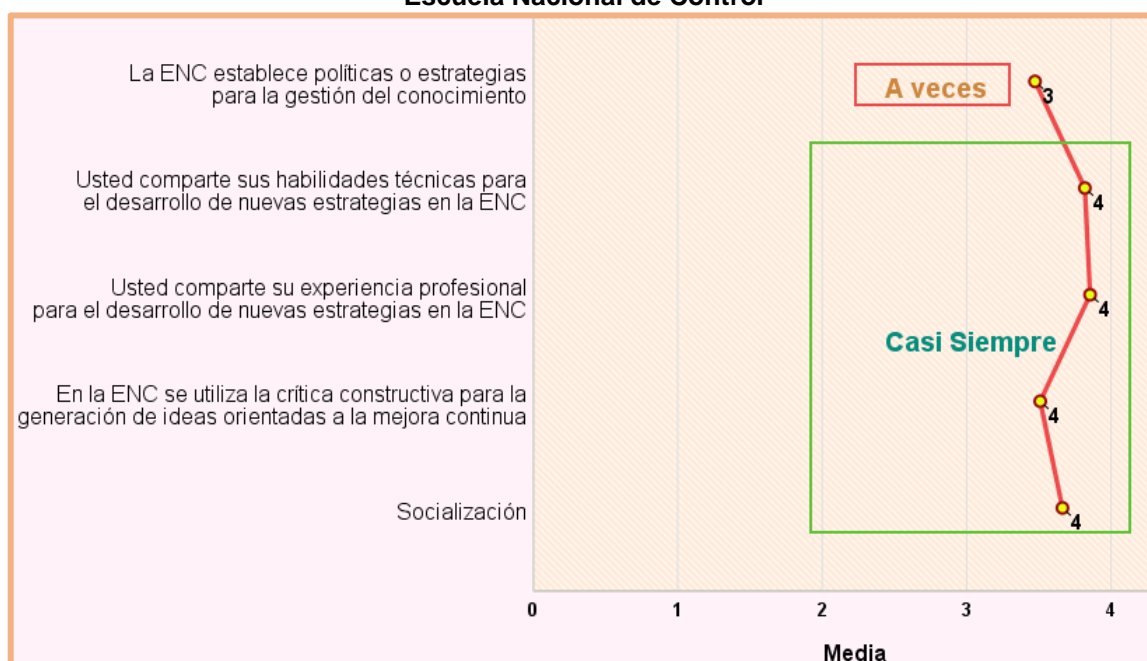
**Tabla 10 Promedio General de la Socialización en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control**

	Media	Valor cualitativo
La Escuela Nacional de Control establece políticas o estrategias para la gestión del conocimiento	3	A veces
Usted comparte sus habilidades técnicas para el desarrollo de nuevas estrategias en la Escuela Nacional de Control	4	Casi Siempre
Usted comparte su experiencia profesional para el desarrollo de nuevas estrategias en la Escuela Nacional de Control	4	Casi Siempre
En la Escuela Nacional de Control se utiliza la crítica constructiva para la generación de ideas orientadas a la mejora continua	4	Casi Siempre
<b>Socialización</b>	<b>4</b>	<b>Casi Siempre</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

Los resultados mencionados se pueden apreciar en el siguiente Gráfico 10.

**Gráfico 10 Promedio General de la Socialización en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

#### 4.2.2 Exteriorización en la Gestión del Conocimiento de la Escuela Nacional de Control.

Se presentan a continuación, los resultados correspondientes a la Exteriorización en la gestión del conocimiento obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control.

#### 4.2.2.1 Participación Asertiva del Conocimiento Individual entre Colaboradores.

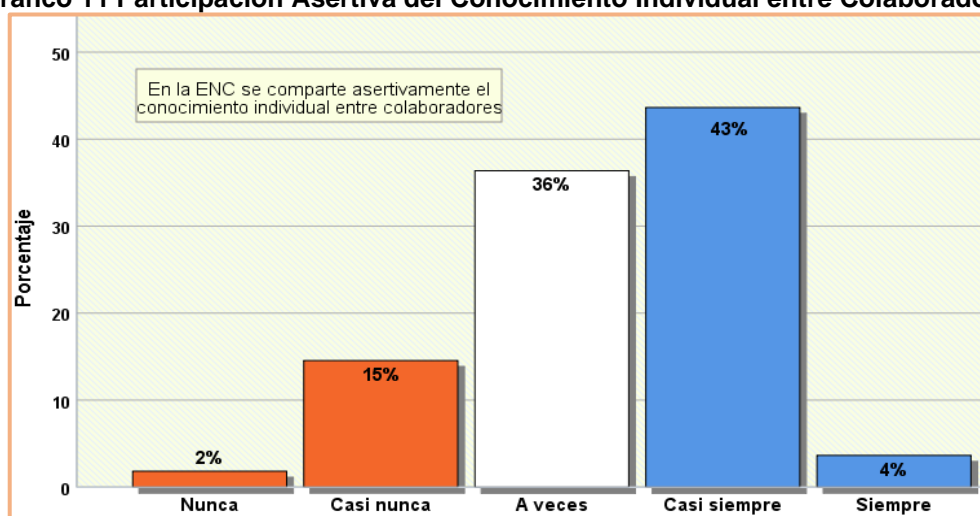
Se visualiza a continuación que el **17%** de los encuestados expresaron que en la Escuela Nacional de Control **nunca** y/o **casi nunca**, se comparte asertivamente el conocimiento individual entre colaboradores, mientras que el **36%** indicó que **a veces** se comparte el conocimiento, y el **47%** de los colaboradores afirmó que **siempre** y/o **casi siempre**, se comparte el conocimiento. Los resultados indicados se aprecian a continuación en la tabla 11 y gráfico 11.

**Tabla 11 Participación Asertiva del Conocimiento Individual entre Colaboradores**

Valor Cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2	2
Casi nunca	8	15	17
A veces	20	36	53
Casi siempre	24	43	96
Siempre	2	4	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 11 Participación Asertiva del Conocimiento Individual entre Colaboradores**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia



#### 4.2.2.2 Diálogo Creativo e Intercambio de Ideas en Todos los Niveles de la Institución.

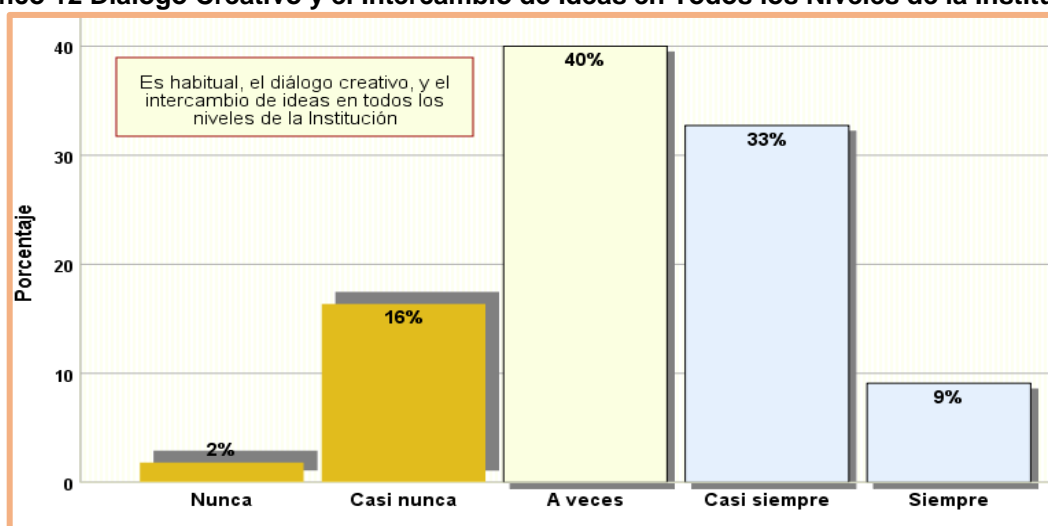
El **18%** de los colaboradores manifestó que **nunca** y/o **casi nunca**, es habitual el dialogo creativo, ni el intercambio de ideas en todos los niveles de la institución. El **40%** manifestó que **a veces** es habitual el dialogo creativo, mientras que el **42%** evidenció que siempre y/o casi siempre, es habitual. Los resultados mencionados se pueden observar en la siguiente tabla 12 y gráfico 12.

**Tabla 12 Diálogo Creativo, y el Intercambio de Ideas en Todos los Niveles de la Institución.**

Valor Cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2	2
Casi nunca	9	16	18
A veces	22	40	58
Casi siempre	18	33	91
Siempre	5	9	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 12 Diálogo Creativo y el Intercambio de Ideas en Todos los Niveles de la Institución.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

#### 4.2.2.3 Método de Razonamiento Utilizado en la Escuela Nacional de Control.

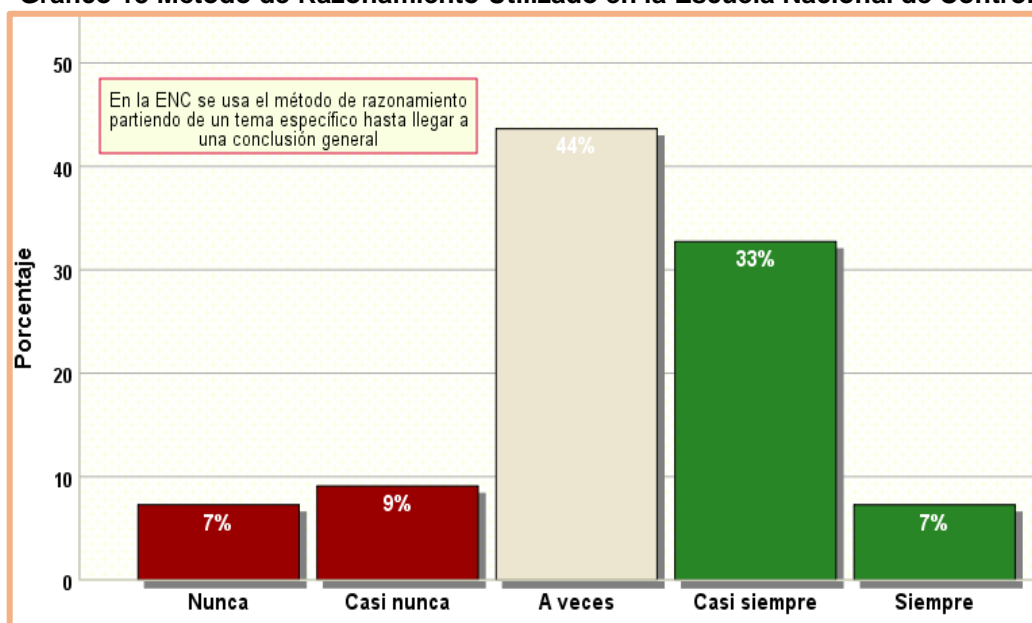
Se presenta en la tabla 13 y gráfico 13 que, el **16%** de los entrevistados manifestaron que, en la Escuela Nacional de Control **nunca** y/o **casi nunca**, se usa el método de razonamiento partiendo de un tema específico hasta llegar a una conclusión, el **44%** lo evidenció **a veces** mientras que, el **40%** de los colaboradores expresó que **siempre** y/o **casi siempre**, se usa el método de razonamiento.

**Tabla 13 Método de Razonamiento Utilizado en la Escuela Nacional de Control**

Valor Cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	4	7	7
Casi nunca	5	9	16
A veces	24	44	60
Casi siempre	18	33	93
Siempre	4	7	100
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 13 Método de Razonamiento Utilizado en la Escuela Nacional de Control**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

#### 4.2.2.4 Método de Razonamiento desde un Análisis General de la Situación.

Se puede apreciar en la tabla 14 que, el **26%** de los entrevistados expresaron que, en la Escuela Nacional de Control **nunca** y/o **casi nunca**, se utiliza el método de razonamiento desde un análisis general de la situación hasta concluir en un tema específico. El **38%** de los colaboradores manifestaron que, **a veces** se utiliza el método de razonamiento desde un análisis general, mientras que solo el **36%** indicó que **siempre**, y/o **casi siempre** se utiliza.

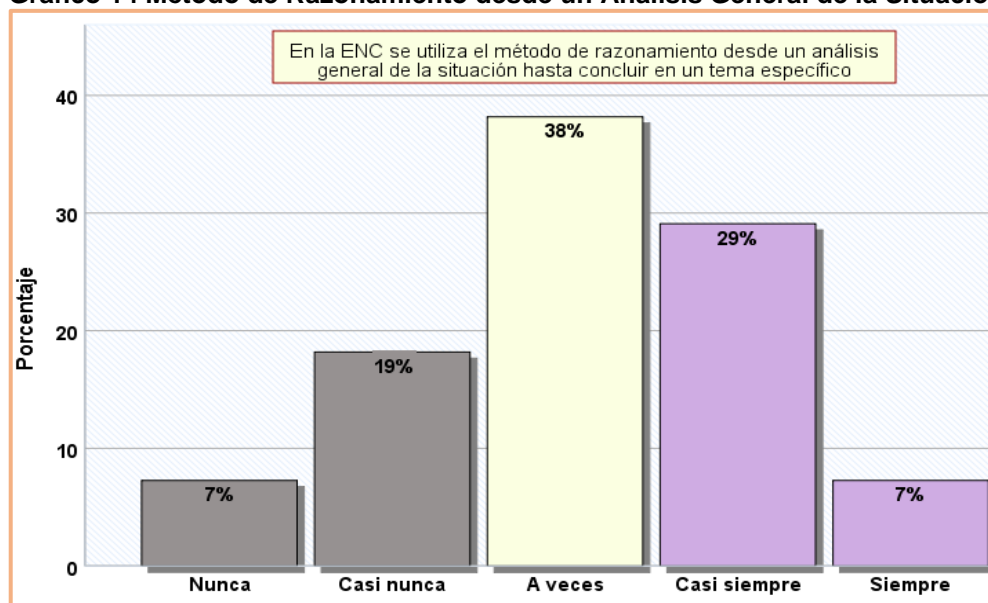
**Tabla 14 Método de Razonamiento desde un Análisis General de la Situación**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	4	7	7
Casi nunca	10	19	26
A veces	21	38	64
Casi siempre	16	29	93
Siempre	4	7	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

Los resultados mencionados de la tabla 14 se pueden observar a continuación en el siguiente gráfico 14.

**Gráfico 14 Método de Razonamiento desde un Análisis General de la Situación**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

#### 4.2.2.5 Utilización de Metáforas en la Escuela Nacional de Control para Expresar Ideas.

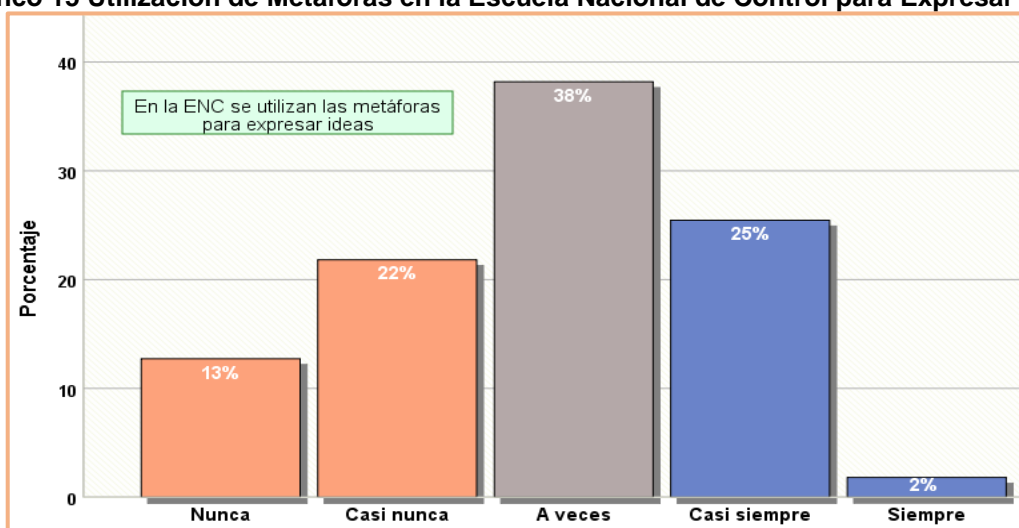
El **35%** de los encuestados manifestó que, en la Escuela Nacional de Control **nunca** y/o **casi nunca**, se utilizan las metáforas para expresar ideas. El **38%** de los colaboradores indicó que **a veces** se utilizan las metáforas como formas para expresar ideas, y que solo el **27%** indicó que **siempre** y/o **casi siempre**, se utilizan. Estos resultados descritos se pueden observar a continuación en la siguiente tabla 15 y gráfico 15.

**Tabla 15 Utilización de Metáforas en la Escuela Nacional de Control para Expresar Ideas**

Valor Cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	7	13	13
Casi nunca	12	22	35
A veces	21	38	73
Casi siempre	14	25	98
Siempre	1	2	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 15 Utilización de Metáforas en la Escuela Nacional de Control para Expresar Ideas**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

En la entrevista realizada a los directivos de la Escuela Nacional de Control, en relación a la pregunta ¿Qué espacios de socialización sugiere incluir para el intercambio de conocimientos en la Escuela Nacional de Control?, estos respondieron: “Se podrían organizar reuniones con los directivos que permita a los colaboradores exponer los logros obtenidos con relación a los encargos recibidos. También, charlas sobre funciones específicas de cada una de las unidades orgánicas, para socializar las dificultades presentadas y las soluciones encontradas, pudiendo recibir nuevos aportes”.

Continuando con la entrevista, se les preguntó ¿Cuáles serían los beneficios que estos espacios de socialización generarían para el desarrollo institucional?, a lo que contestaron: “Mejorar el rendimiento, y capacidades del personal y por consiguiente de la institución. Conocer las habilidades de los colaboradores y direccionar ello a los encargos que se les pueden dar como parte de sus funciones. Intercambiar experiencias ayuda a aumentar el conocimiento”.

#### **4.2.2.6 Exteriorización de la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control.**

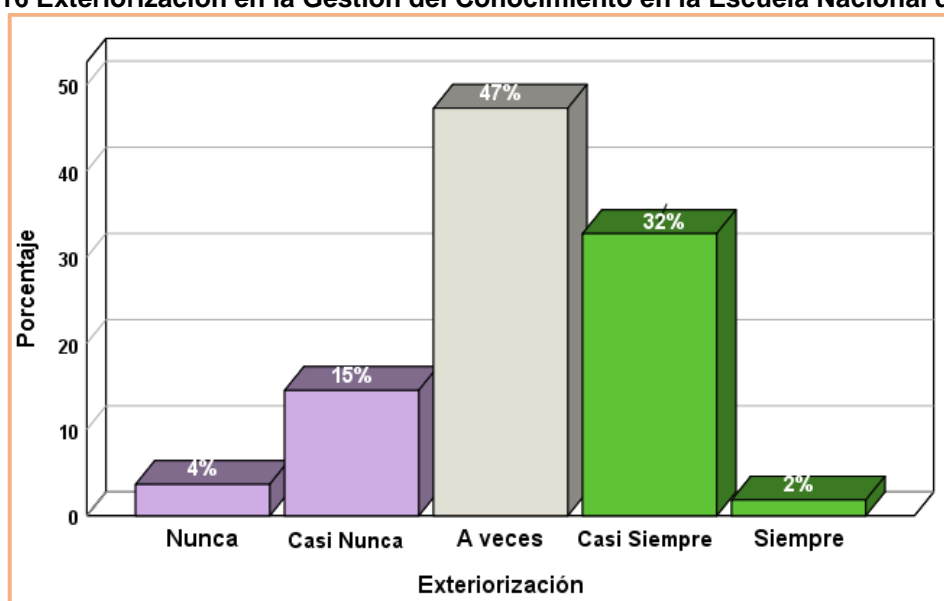
Se visualiza en la tabla 16 y gráfico 16 que, el **19%** de los colaboradores manifestaron que, **nunca** y/o **casi nunca**, se cumple la exteriorización en la gestión del conocimiento en la Escuela Nacional de Control. El **47%** manifestó que **a veces** se cumple la exteriorización, mientras que solo el **34%** de los colaboradores evidenció que **siempre** y/o **casi siempre**, se cumple.

**Tabla 16 Exteriorización en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control**

Valor Cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	4	4
Casi nunca	8	15	18
A veces	26	47	65
Casi siempre	18	32	98
Siempre	1	2	100
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 16 Exteriorización en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

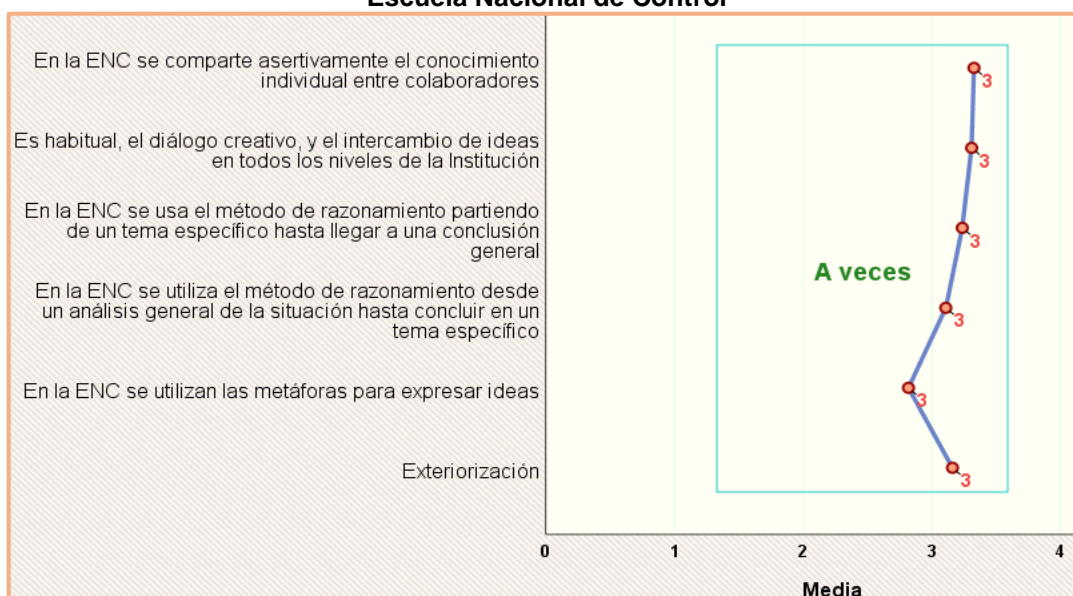
El promedio de la exteriorización en la gestión del conocimiento de los colaboradores en la Escuela Nacional de Control fue de “3” con un valor cualitativo de **casi siempre** en todos sus indicadores, como se observa en la tabla 17 y gráfico 17.

**Tabla 17 Promedio General de la Exteriorización en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control**

	Media	Valor Cualitativo
En la Escuela Nacional de Control se comparte asertivamente el conocimiento individual entre colaboradores	3	A veces
Es habitual, el diálogo creativo, y el intercambio de ideas en todos los niveles de la Institución	3	A veces
En la Escuela Nacional de Control se usa el método de razonamiento partiendo de un tema específico hasta llegar a una conclusión general	3	A veces
En la Escuela Nacional de Control se utiliza el método de razonamiento desde un análisis general de la situación hasta concluir en un tema específico	3	A veces
En la Escuela Nacional de Control se utilizan las metáforas para expresar ideas	3	A veces
<b>Exteriorización</b>	<b>3</b>	<b>A veces</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 17 Promedio General de la Exteriorización en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

### 4.2.3 Combinación en la Gestión del Conocimiento de la Escuela Nacional de Control.

Los resultados que se muestran a continuación, corresponden a la combinación de la gestión del conocimiento de la encuesta realizada a los 55 colaboradores de la Escuela Nacional de Control.

#### 4.2.3.1 Capacitaciones de la Institución sobre las Prácticas de Gestión del Conocimiento.

Se visualiza en la siguiente tabla 18 y gráfico 18 que, el **37%** de los colaboradores evidenció que la institución **nunca** y/o **casi nunca**, les ofrece capacitaciones sobre las prácticas de gestión del conocimiento, el **27%** manifestó que **a veces** les ofrecen, mientras que solo el **36%** indicó que **siempre** y/o **casi siempre**, les ofrecen capacitaciones.

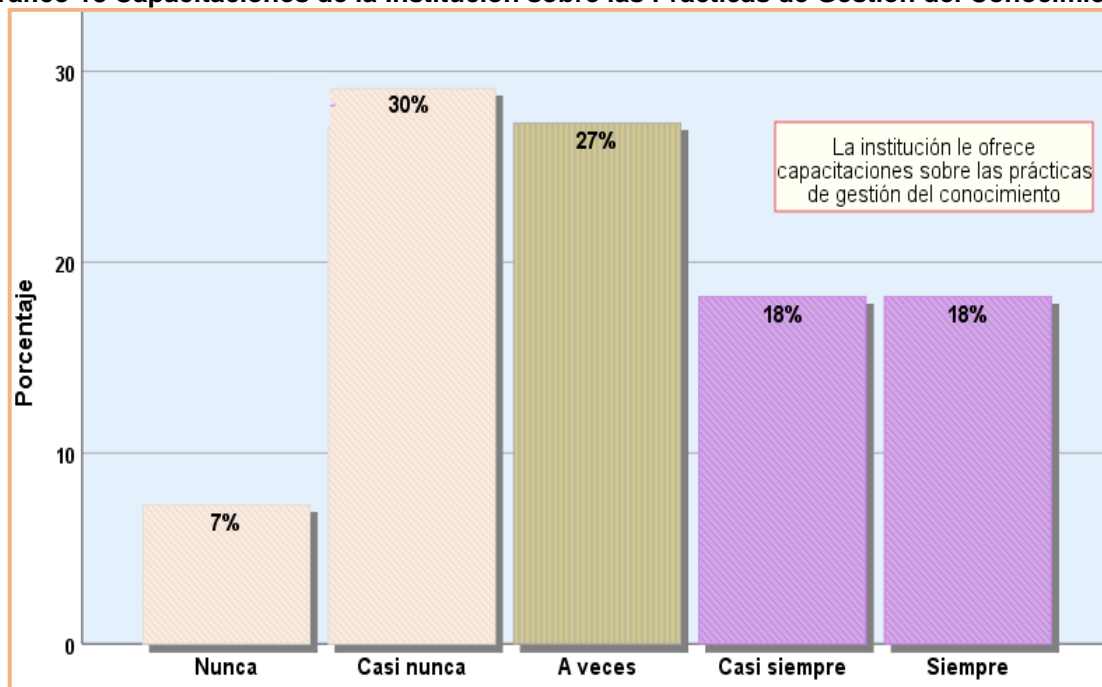
**Tabla 18 Capacitaciones de la Institución sobre las Prácticas de Gestión del Conocimiento**

Valor Cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	4	7	7
Casi nunca	16	30	37
A veces	15	27	64
Casi siempre	10	18	82
Siempre	10	18	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia



**Gráfico 18 Capacitaciones de la Institución sobre las Prácticas de Gestión del Conocimiento**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

#### **4.2.3.2 Intercambio de Conocimiento Mediante el Uso de Nuevas Tecnologías según la Escuela Nacional de Control.**

En la Tabla 19 se puede notar que el **23%** de los trabajadores encuestados manifestaron que la Escuela Nacional de Control **nunca** y/o **casi nunca**, promueve el intercambio de conocimientos mediante el uso de nuevas tecnologías, mientras que el **44%** evidenció que a veces lo promueven, y que solo el **33%** manifestó que **siempre** y/o **casi siempre**, se promueve el intercambio de conocimiento.

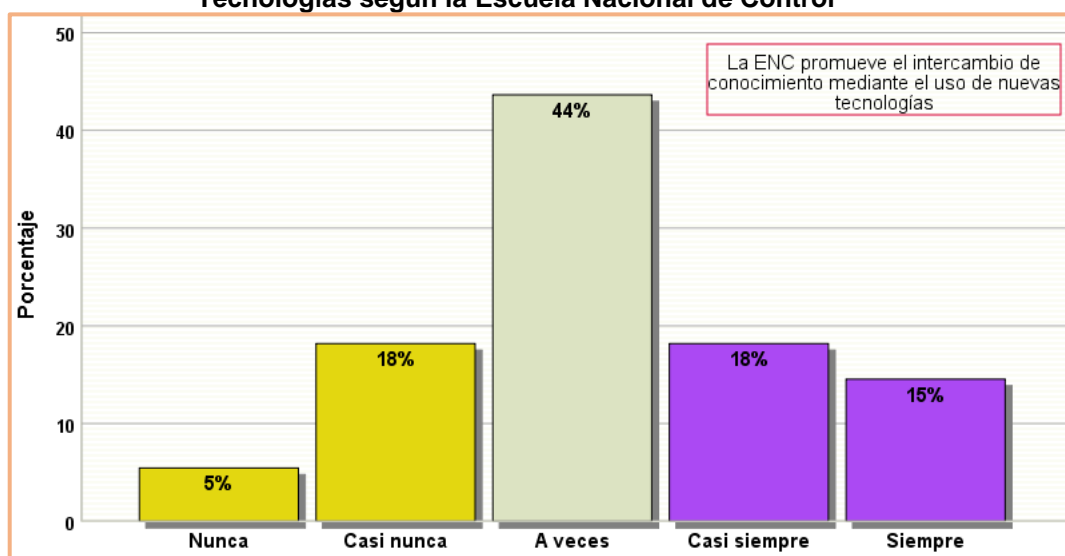
Los resultados mencionados también se visualizan en el gráfico 19.

**Tabla 19 Intercambio de Conocimiento Mediante el Uso de Nuevas Tecnologías según la Escuela Nacional de Control.**

Valor Cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	5	5
Casi nunca	10	18	24
A veces	24	44	67
Casi siempre	10	18	85
Siempre	8	15	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 19 Intercambio de Conocimiento Mediante el Uso de Nuevas Tecnologías según la Escuela Nacional de Control**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

En esa misma línea, en la entrevista realizada a los directivos de la Escuela Nacional de Control, se les preguntó, ¿Considera necesario la implementación de capacitaciones sobre temas de gestión del conocimiento?, ¿Cuáles temas serían pertinentes incluir en los programas de capacitación?, a estas interrogantes, ellos respondieron lo siguiente: “Si, es necesario. Sería pertinente incluir en las capacitaciones: manejo del tiempo, habilidades personales, gestión de procesos, comunicación efectiva, habilidades blandas, y desarrollo de competencias para la creación de capacidades. Todas las capacitaciones se podrán desarrollar siempre que se trabaje en estrategias que incentiven la participación”

En complemento a lo antes mencionado, se les preguntó, ¿Cada cuánto tiempo recomienda se realicen estas actividades de capacitación?, a esto respondieron que: “Sería recomendable que se realicen mensual, o trimestralmente”

#### 4.2.3.3 Combinación en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control.

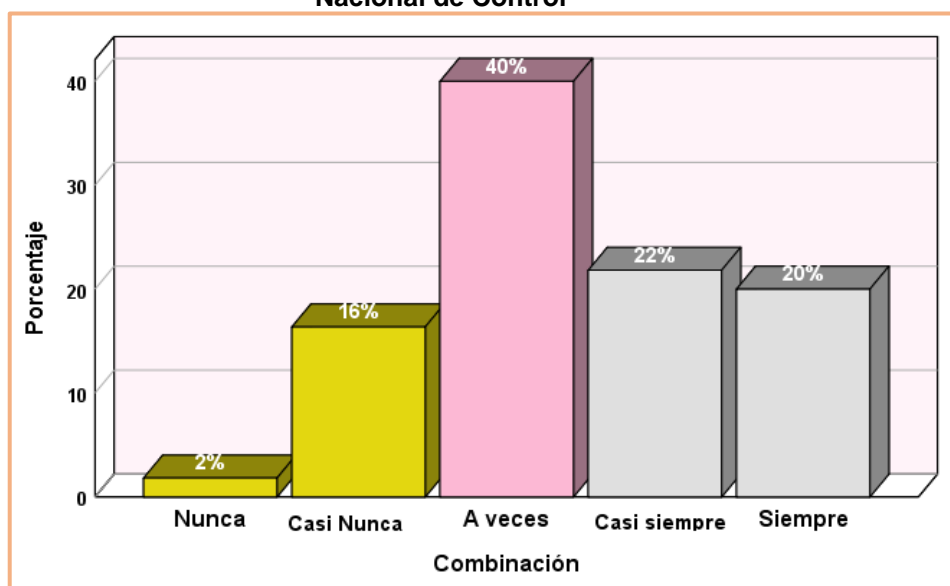
Se observa en la tabla 20 y gráfico 20 que, el **18%** de los trabajadores manifestaron que **nunca y/o casi nunca**, se cumple la combinación en la gestión del conocimiento, en la Escuela Nacional de Control. El **40%** notó que **a veces** se cumple la combinación, mientras que solo el **42%** de los colaboradores evidenció que **siempre y/o casi siempre** se cumple.

**Tabla 20 Combinación en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control.**

Valor Cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2	2
Casi nunca	9	16	18
A veces	22	40	58
Casi siempre	12	22	80
Siempre	11	20	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 20 Combinación en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

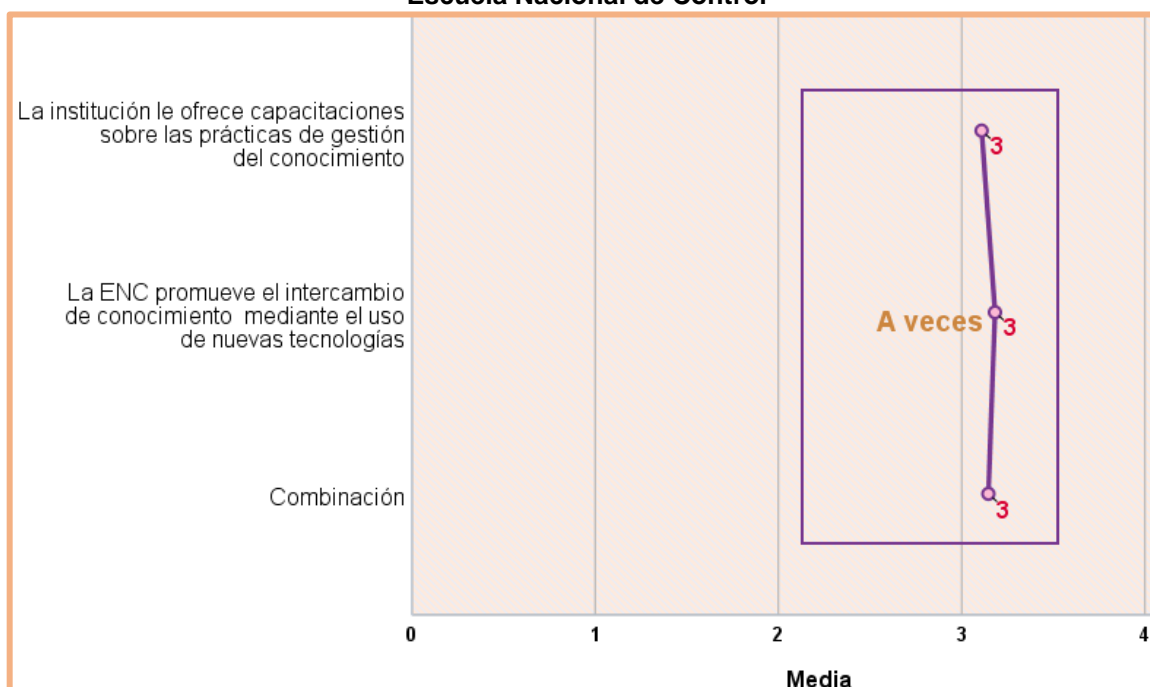
Se evidencia en la siguiente tabla 21 y gráfico 21 que el promedio de la combinación en la gestión del conocimiento de los trabajadores en la Escuela Nacional de Control fue de “3” con un valor cualitativo de **casi siempre** en todos sus indicadores.

**Tabla 21 Promedio General de la Combinación en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control**

	Media	Valor Cualitativo
La institución le ofrece capacitaciones sobre las prácticas de gestión del conocimiento	3	A veces
La Escuela Nacional de Control promueve el intercambio de conocimiento mediante el uso de nuevas tecnologías	3	A veces
Combinación	3	A veces
N válido (por lista)		

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 21 Promedio General de la Combinación en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

#### **4.2.4 Internalización en la Gestión del Conocimiento de la Escuela Nacional de Control.**

Se aprecian a continuación, los resultados correspondientes a la internalización en la gestión del conocimiento obtenidos en la encuesta realizada a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control.

##### **4.2.4.1 Participación en Eventos Académicos como Ponente fuera de la Institución.**

Se observa en la tabla 22 que, el **70%** de los trabajadores encuestados manifestaron que **nunca** y/o **casi nunca** participan en eventos académicos como ponentes fuera de la institución, mientras que el **18%** expresó que **a veces** participan y que solo el **12%** **siempre**, y/o **casi siempre** participan en eventos académicos fuera de la institución.

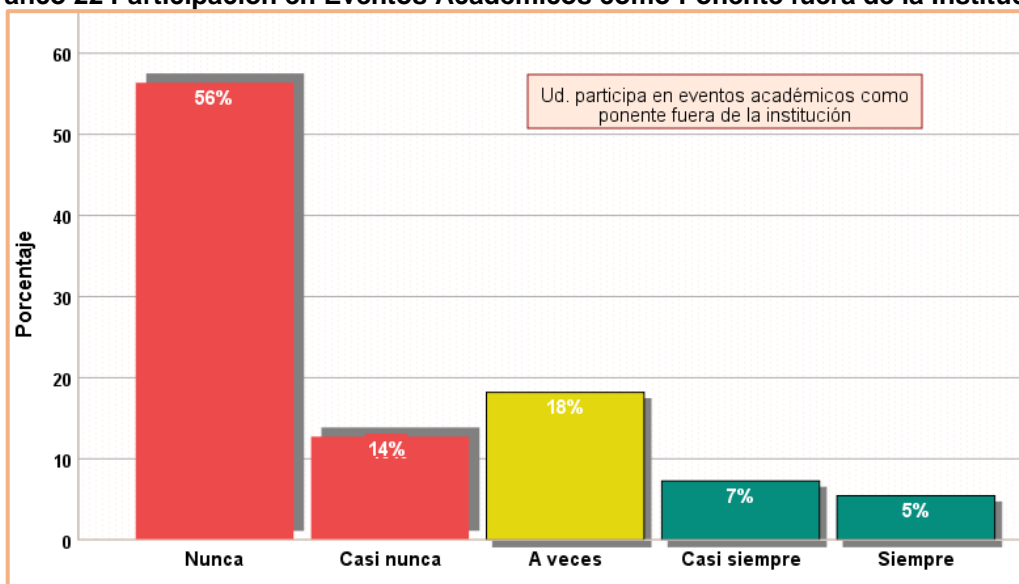
**Tabla 22 Participación en Eventos Académicos como Ponente fuera de la Institución.**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	31	56	56
Casi nunca	7	14	70
A veces	10	18	88
Casi siempre	4	7	95
Siempre	3	5	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

Los resultados indicados, se pueden observar a continuación en el Gráfico 22.

**Gráfico 22 Participación en Eventos Académicos como Ponente fuera de la Institución**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

#### 4.2.4.2 Participación en Eventos Académicos fuera de la Institución para Capacitaciones.

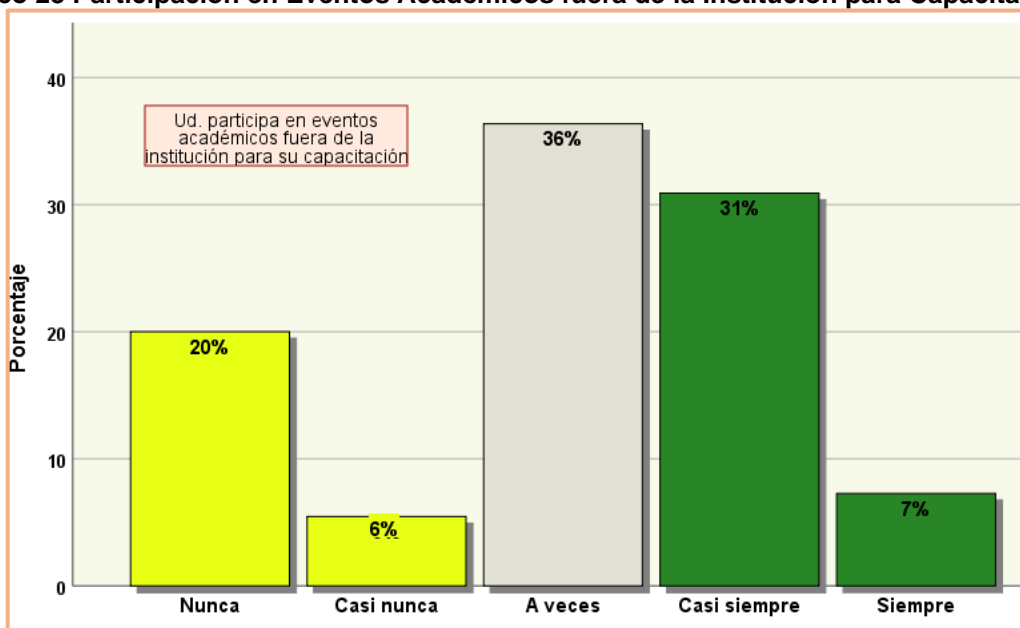
El **26%** de los colaboradores encuestados, notaron que **nunca y/o casi nunca**, participan en eventos académicos fuera de la institución para su capacitación, mientras que el **36%** indicó que **a veces** participan, y que solo el **38% siempre y/o casi siempre**, participa en eventos académicos fuera de la institución. Los resultados se aprecian en la siguiente tabla 23.

**Tabla 23 Participación en eventos Académicos fuera de la Institución para Capacitaciones.**

Valor Cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	11	20	20
Casi nunca	3	6	26
A veces	20	36	62
Casi siempre	17	31	93
Siempre	4	7	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 23 Participación en Eventos Académicos fuera de la Institución para Capacitaciones**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

#### 4.2.4.3 Innovación en los Procesos en la Escuela Nacional de Control.

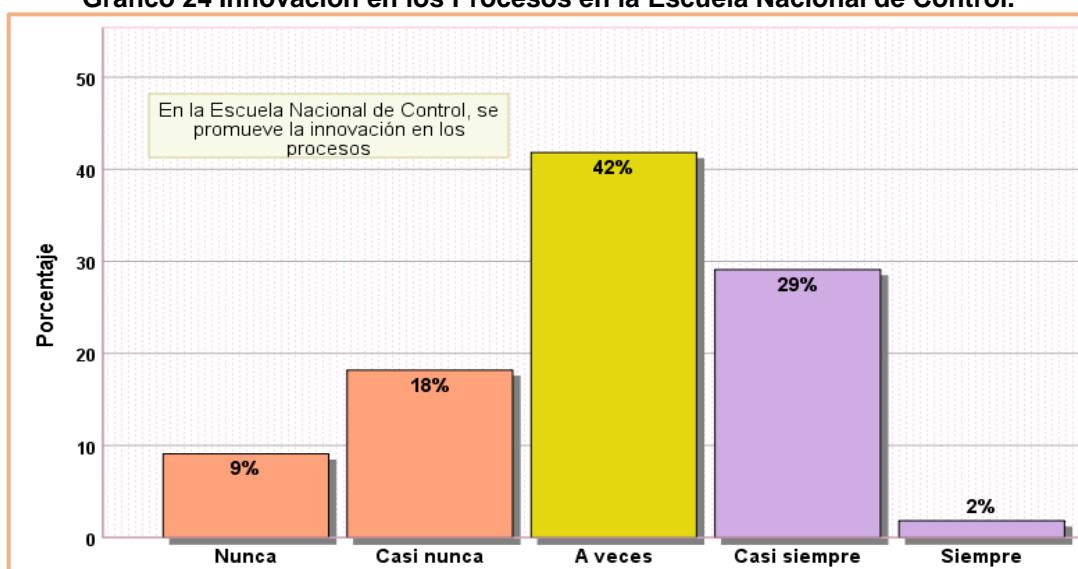
Se aprecia en la siguiente tabla 24 que, el **27%** de los encuestados manifestaron que en la Escuela Nacional de Control **nunca** y/o **casi nunca**, se promueve la innovación en los procesos. El **42%** indicó que **a veces** se promueve la innovación en los procesos, mientras que el **31%** expresó que **siempre** y/o **casi siempre**.

**Tabla 24 Innovación en los Procesos en la Escuela Nacional de Control.**

Valor Cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	5	9	9
Casi nunca	10	18	27
A veces	23	42	69
Casi siempre	16	29	98
Siempre	1	2	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 24 Innovación en los Procesos en la Escuela Nacional de Control.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia



#### 4.2.4.4 Internalización en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control.

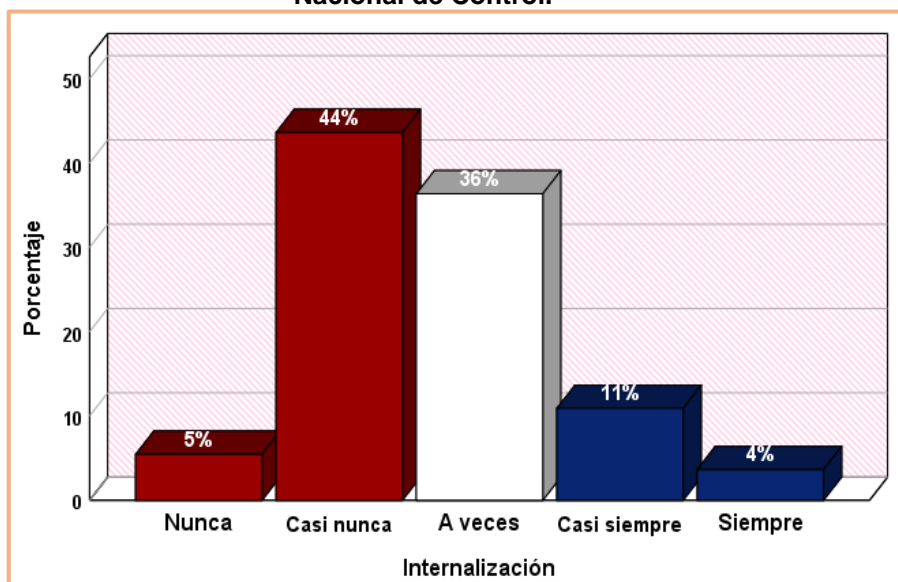
Se puede observar en la tabla 25 y gráfico 25 que, el **49%** de los trabajadores manifestaron que **nunca** y/o **casi nunca** se cumple la internalización de la gestión del conocimiento en la Escuela Nacional de Control. El **36%** evidenció que **a veces** se cumple la internalización, mientras que solo el **15%** de los colaboradores manifestó que **siempre** y/o **casi siempre** se cumple.

**Tabla 25 Internalización en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control.**

Valor Cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	5	5
Casi nunca	24	44	49
A veces	20	36	85
Casi siempre	6	11	96
Siempre	2	4	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 25 Internalización en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

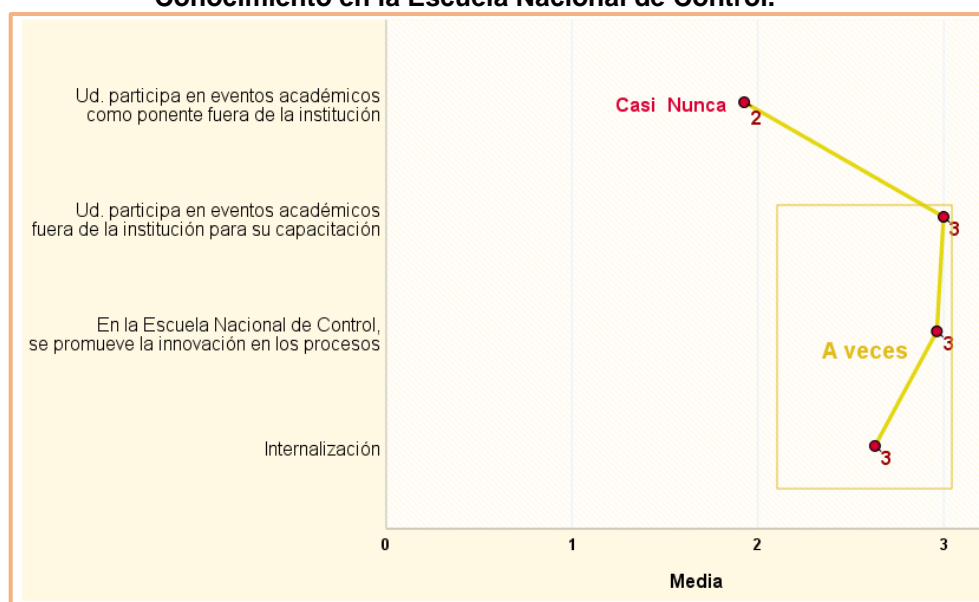
En la tabla 26 y gráfico 26 se aprecia que el promedio general de la internalización en la gestión del conocimiento de los trabajadores en la Escuela Nacional de Control fue de “3” con un valor cualitativo de **a veces** en casi todos sus indicadores, sin embargo, se encontró que los colaboradores **casi nunca** participan en eventos académicos como ponente fuera de la institución, con un valor cualitativo de “2”, como se observa a continuación.

**Tabla 26 Promedio General de la Internalización en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control.**

	Media	Valor Cualitativo
Ud. participa en eventos académicos como ponente fuera de la institución	2	Casi nunca
Ud. participa en eventos académicos fuera de la institución para su capacitación	3	A veces
En la Escuela Nacional de Control, se promueve la innovación en los procesos	3	A veces
Internalización	3	A veces

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 26 Promedio General de la Internalización en la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

#### 4.2.5 Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control.

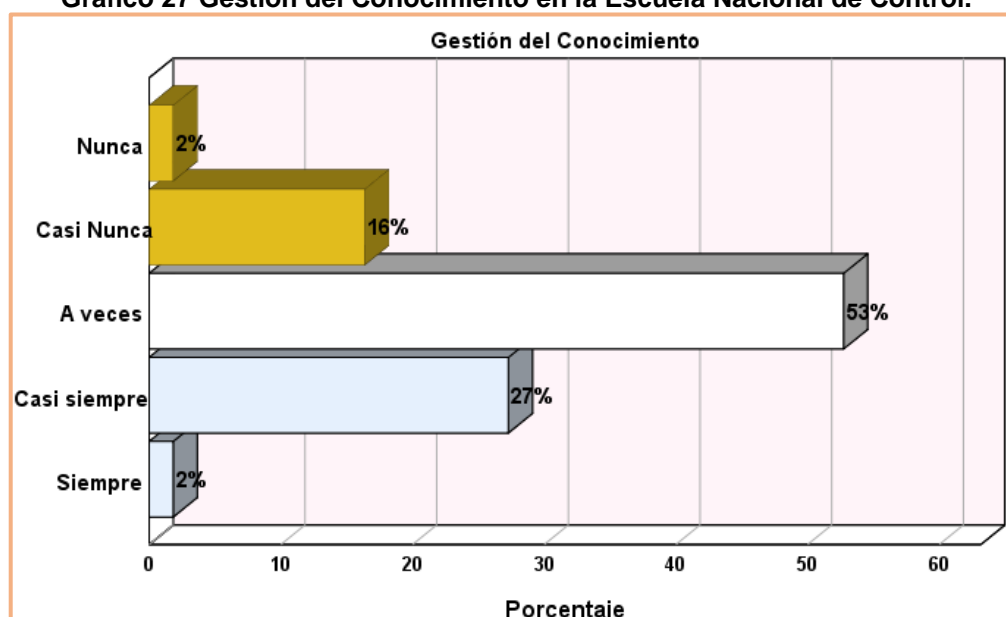
A continuación, se presentan los resultados obtenidos de manera general de la gestión del conocimiento, evidenciándose que el **18%** de los colaboradores **nunca** y/o **casi nunca** están de acuerdo como se viene cumpliendo la gestión del conocimiento en la Escuela Nacional de Control, mientras que el **53%** notó que **a veces** se cumple la gestión del conocimiento, y que solo el **29%** de los colaboradores manifestó que **siempre** y/o **casi siempre** se cumple la gestión del conocimiento en la Escuela Nacional de Control. Estos resultados mencionados se pueden apreciar en la siguiente tabla 27 y gráfico 27.

**Tabla 27 Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control.**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2	2
Casi nunca	9	16	18
A veces	29	53	71
Casi siempre	15	27	98
Siempre	1	2	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 27 Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

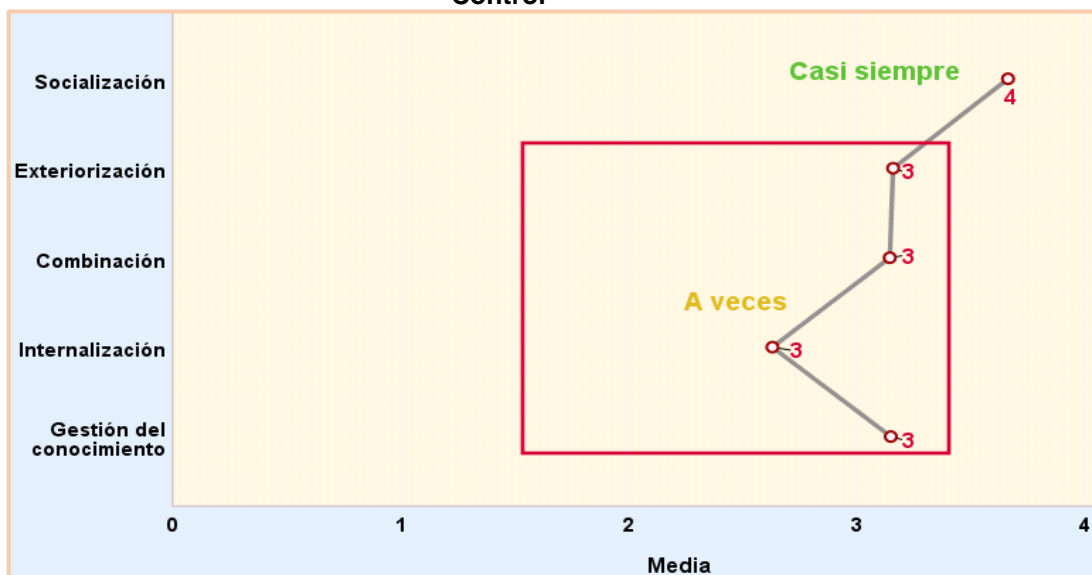
Se observa en la siguiente tabla 28 y gráfico 28 el promedio general en la gestión del conocimiento de la Escuela Nacional de Control, apreciándose un promedio general de “3” y con un valor cualitativo de **a veces** en casi todos sus indicadores, exceptuando la socialización que tuvo un valor cualitativo de **casi siempre**.

**Tabla 28 Promedio de la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control.**

Gestiones	Media	Valor cualitativo
Socialización	4	Casi siempre
Exteriorización	3	A veces
Combinación	3	A veces
Internalización	3	A veces
Gestión del conocimiento	3	A veces

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 28 Promedio de la Gestión del Conocimiento en la Escuela Nacional de Control**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

### 4.3 Gestión Institucional en la Escuela Nacional de Control.

Finalmente, se presentan los resultados correspondientes a la Gestión institucional de la encuesta realizada a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control. La Gestión institucional está constituida por los siguientes aspectos:

- Gestión Institucional** {
- ❖ Formación integral
  - ❖ Investigación, desarrollo tecnológico e innovación
  - ❖ Responsabilidad social
  - ❖ Gestión docente

#### 4.3.1 Formación Integral en la Gestión Institucional de la Escuela Nacional de Control.

Se presentan a continuación los resultados correspondientes a la Formación integral en la Gestión Institucional, obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control.

#### 4.3.1.1 Competencias Genéricas de los Perfiles de Egreso en los Programas de Estudio en la Escuela Nacional de Control.

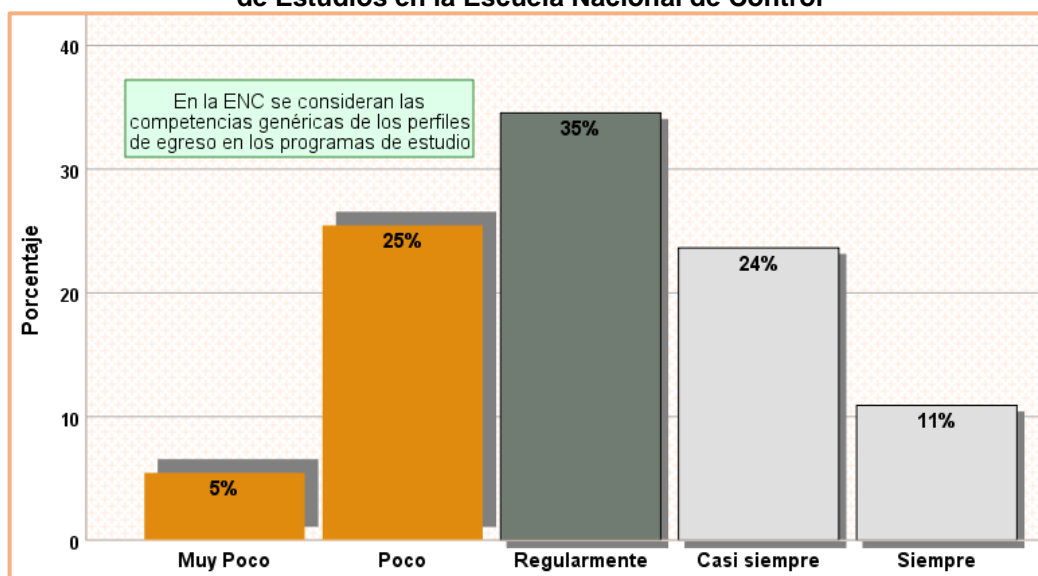
En la tabla 29 y gráfico 29 se presenta que, el **30%** de los trabajadores encuestados manifestaron que en la Escuela Nacional de Control **poco** y/o **muy poco** se consideran las competencias genéricas de los perfiles de egreso en los programas de estudios. El **35%** de los colaboradores indicaron que **regularmente** se consideran, mientras que otro **35%** manifestó que **siempre** y/o **casi siempre** se consideran las competencias genéricas de los perfiles de egreso.

**Tabla 29 Competencias Genéricas de los Perfiles de Egreso en los Programas de Estudios en la Escuela Nacional de Control**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Poco	3	5	5
Poco	14	25	31
Regularmente	19	35	65
Casi siempre	13	24	89
Siempre	6	11	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 29 Competencias Genéricas de los Perfiles de Egreso en los Programas de Estudios en la Escuela Nacional de Control**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

#### 4.3.1.2 Gestión de la Escuela Nacional de Control en el Diseño Curricular orientado hacia el Logro de las Competencias del Perfil de Egreso.

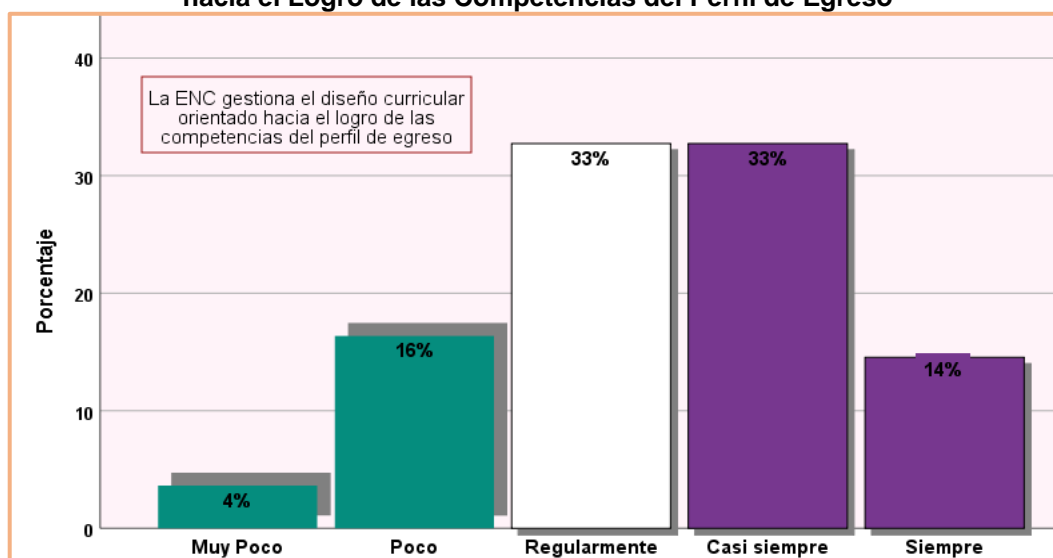
El **20%** de los colaboradores encuestados indicaron que, la Escuela Nacional de Control gestiona **poco** y/o **muy poco** el diseño curricular orientado hacia el logro de las competencias del perfil de egreso, mientras que el **33%** manifestó que, **regularmente** se gestiona, y el **47%** señaló que **casi siempre** y/o **siempre**, gestiona el diseño curricular orientado hacia el logro de las competencias del perfil de egreso. Los resultados mencionados se visualizan a continuación en la tabla 30.

**Tabla 30 Gestión de la Escuela Nacional de Control en el Diseño Curricular orientado hacia el Logro de las Competencias del Perfil de Egreso**

Valor Cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Poco	2	4	4
Poco	9	16	20
Regularmente	18	33	53
Casi siempre	18	33	86
Siempre	8	14	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 30 Gestión de la Escuela Nacional de Control en el Diseño Curricular orientado hacia el Logro de las Competencias del Perfil de Egreso**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

### 4.3.1.3 Articulación de la Escuela Nacional de Control en las Actividades Misionales para Favorecer la Formación Integral de los Estudiantes.

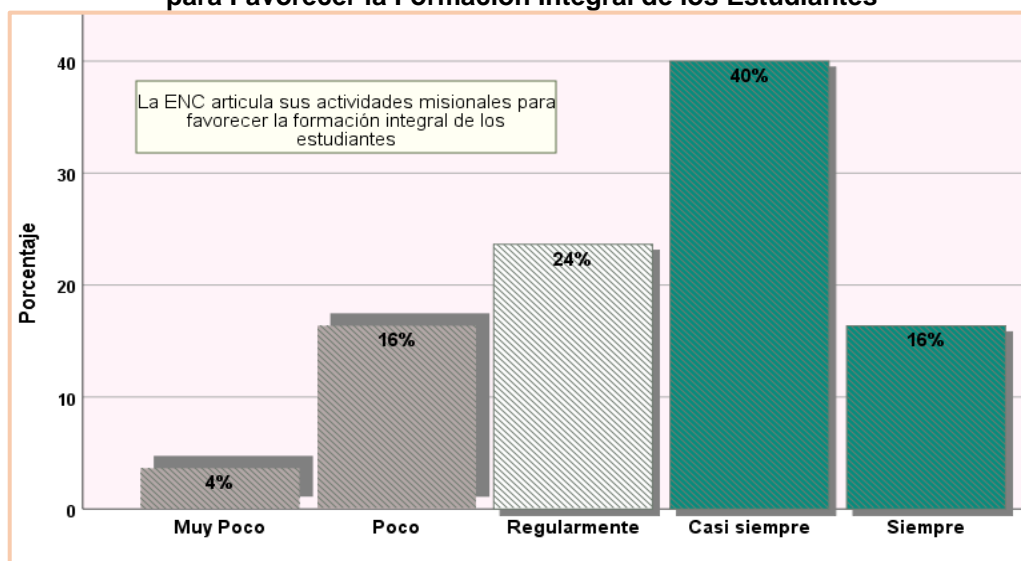
Se aprecia en la tabla 31 y en el gráfico 31 que el **20%** de los colaboradores encuestados manifestaron que, la Escuela Nacional de Control articula **poco** y/o **muy poco** sus actividades misionales para favorecer la formación integral de los estudiantes. El **24%** de los colaboradores expresó que **regularmente** se articula sus actividades, mientras que el **56%** manifestó que **casi siempre** y/o **siempre**.

**Tabla 31 Articulación de la Escuela Nacional de Control en las Actividades Misionales para Favorecer la Formación Integral de los Estudiantes**

Valor Cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Poco	2	4	4
Poco	9	16	20
Regularmente	13	24	44
Casi siempre	22	40	84
Siempre	9	16	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 31 Articulación de la Escuela Nacional de Control en las Actividades Misionales para Favorecer la Formación Integral de los Estudiantes**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia



#### 4.3.1.4 Directivas y Reglamentos de la Escuela Nacional de Control Asociadas a la Formación de los Estudiantes.

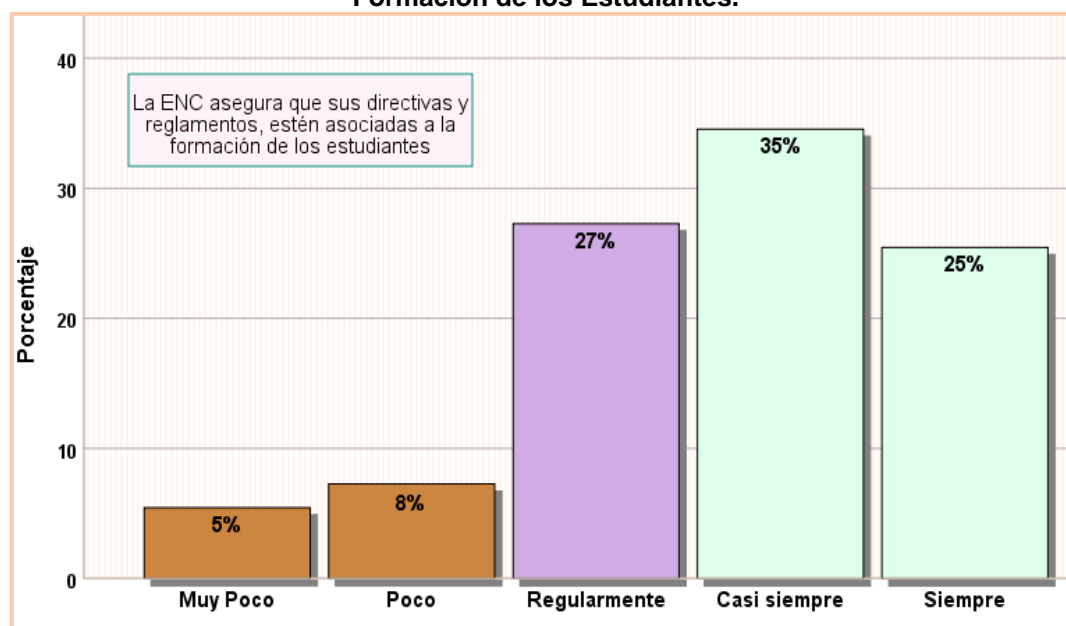
El **13%** de los encuestados evidenciaron que la Escuela Nacional de Control **muy poco** y/o **poco** asegura que sus directivas y reglamentos estén asociadas a la formación integral de los estudiantes. El **27%** de los colaboradores manifestaron que la Escuela Nacional de Control **regularmente** asegura que sus directivas y reglamentos estén asociados, mientras que el **60%** indicó que **casi siempre** y/o **siempre**.

**Tabla 32 Directivas y Reglamentos de la Escuela Nacional de Control Asociadas a la Formación de los Estudiantes.**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Poco	3	5	5
Poco	4	8	13
Regularmente	15	27	40
Casi siempre	19	35	75
Siempre	14	25	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 32 Directivas y Reglamentos de la Escuela Nacional de Control Asociadas a la Formación de los Estudiantes.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

En la entrevista realizada a los directivos de la Escuela Nacional de Control, se les preguntó lo siguiente, ¿Considera necesario actualizar el programa de estudio para fortalecer el perfil de los egresados de la Escuela Nacional de Control?, ¿Por qué?, a esta interrogante, contestaron: “Sí, es necesario. Los planes de estudios se actualizan de manera permanente, considerando los cambios normativos y las necesidades institucionales. Sin embargo, se requiere evaluar el perfil que se necesita en la institución (CGR), y sobre la base del mismo, potenciar las capacidades a través de los cursos”.

#### 4.3.1.5 Formación Integral de la Gestión Institucional en la Escuela Nacional de control.

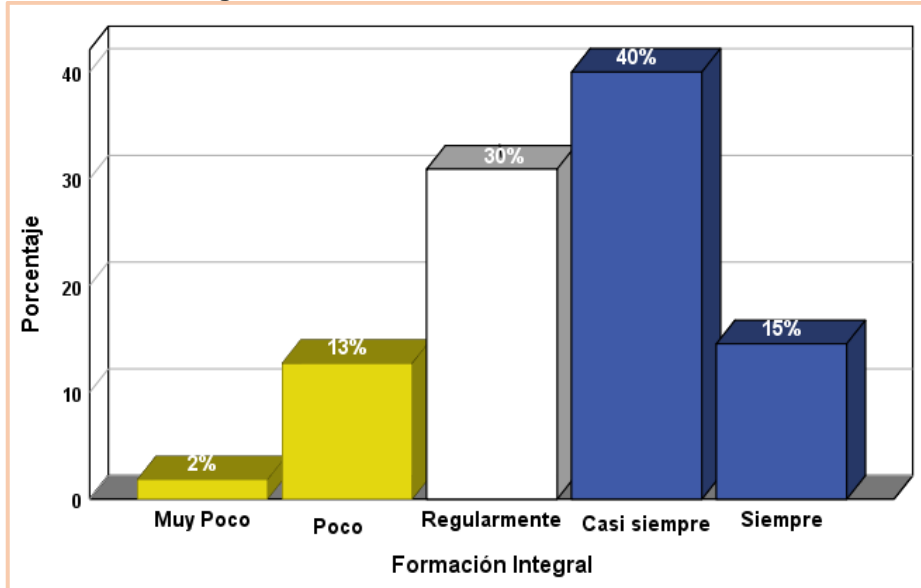
En la tabla 33 y gráfico 33 se observa que, el **15%** de los trabajadores manifestaron que, **muy poco** y/o **poco**, se cumple la formación integral de la gestión institucional en la Escuela Nacional de Control. El **30%** evidenció que **regularmente** se cumple la formación integral, mientras que solo el **55%** de los colaboradores manifestaron que, **casi siempre** y/o **siempre** se cumple.

**Tabla 33 Formación Integral de la Gestión Institucional en la Escuela Nacional de Control.**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Poco	1	2	2
Poco	7	13	15
Regularmente	17	30	45
Casi siempre	22	40	85
Siempre	8	15	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 33 Formación Integral de la Gestión Institucional en la Escuela Nacional de Control.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

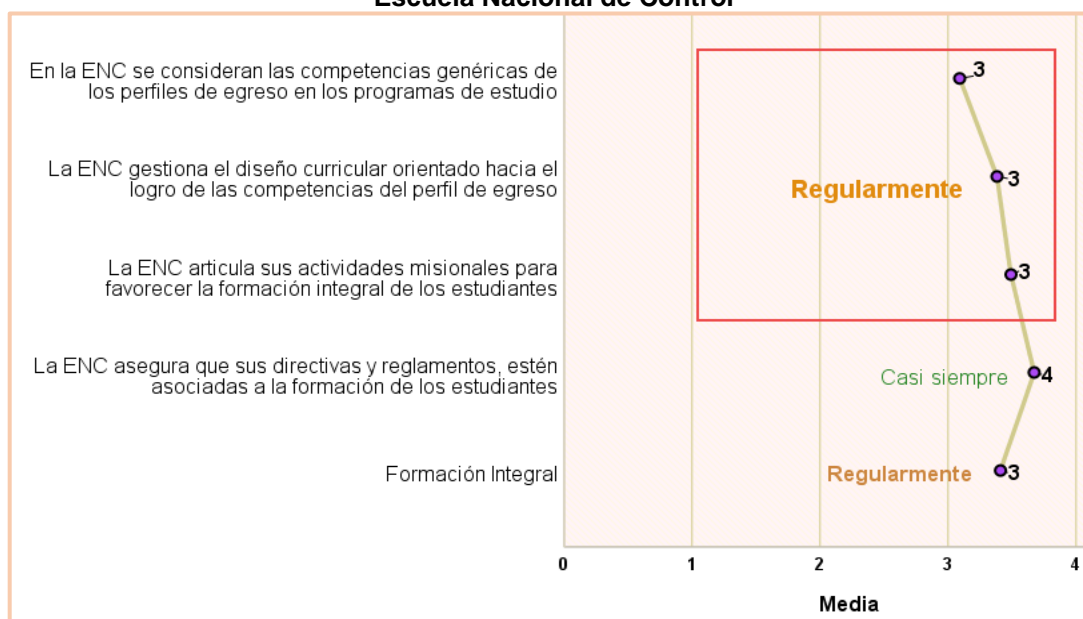
Se aprecia en la tabla 34 y en el gráfico 34 que el promedio general de la formación integral en la gestión institucional de los trabajadores en la Escuela Nacional de Control fue de “3” con un valor cualitativo **regular** en casi todos sus indicadores.

**Tabla 34 Promedio General de la Formación Integral de la Gestión Institucional en la Escuela Nacional de Control**

	Media	Valor Cualitativo
En la Escuela Nacional de Control se consideran las competencias genéricas de los perfiles de egreso en los programas de estudio	3	Regularmente
La Escuela Nacional de Control gestiona el diseño curricular orientado hacia el logro de las competencias del perfil de egreso	3	Regularmente
La Escuela Nacional de Control articula sus actividades misionales para favorecer la formación integral de los estudiantes	3	Regularmente
La Escuela Nacional de Control asegura que sus directivas y reglamentos, estén asociadas a la formación de los estudiantes	4	Casi siempre
<b>Formación Integral</b>	<b>3</b>	<b>Regularmente</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 34 Promedio General de la Formación Integral de la Gestión Institucional en la Escuela Nacional de Control**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

#### 4.3.2 Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación en la Gestión Institucional de la Escuela Nacional de Control.

A continuación, se presentan, los resultados que guardan relación con la Investigación, desarrollo tecnológico e innovación de la Gestión Institucional obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control.

##### 4.3.2.1 Eficiencia de la Escuela Nacional de Control en las Actividades de Investigación e Innovaciones Realizadas.

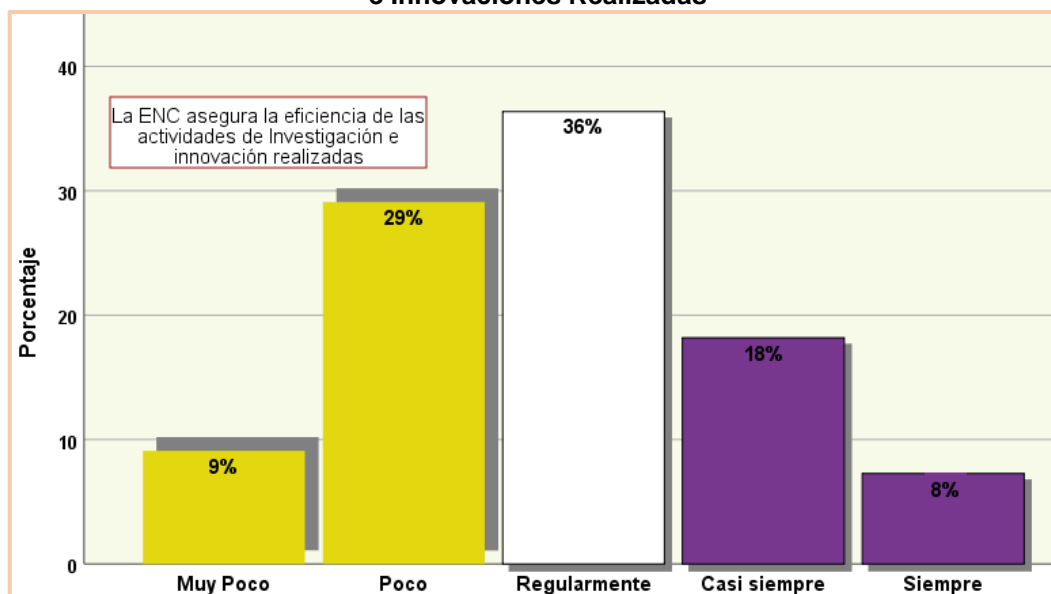
En la siguiente tabla 35 y en el gráfico 35 se evidencia que, el **38%** de los colaboradores manifestaron que la Escuela Nacional de Control asegura **poco** y/o **muy poco** la eficiencia de las actividades de investigación e innovación realizadas. El **36%** de los trabajadores expresaron que la Escuela Nacional de Control asegura **regularmente** la eficiencia de las actividades de investigación, mientras que solo el **26%** de los colaboradores lo manifestaron con un valor cualitativo **siempre** y/o **casi siempre**.

**Tabla 35 Eficiencia de la Escuela Nacional de Control en las Actividades de Investigación e Innovaciones Realizadas**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Poco	5	9	9
Poco	16	29	38
Regularmente	20	36	75
Casi siempre	10	18	93
Siempre	4	8	100
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 35 Eficiencia de la Escuela Nacional de Control en las Actividades de Investigación e Innovaciones Realizadas**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

#### 4.3.2.2 Difusión Oportuna de la Escuela Nacional de Control de los Resultados de Actividades de Investigación entre la Comunidad Académica en General.

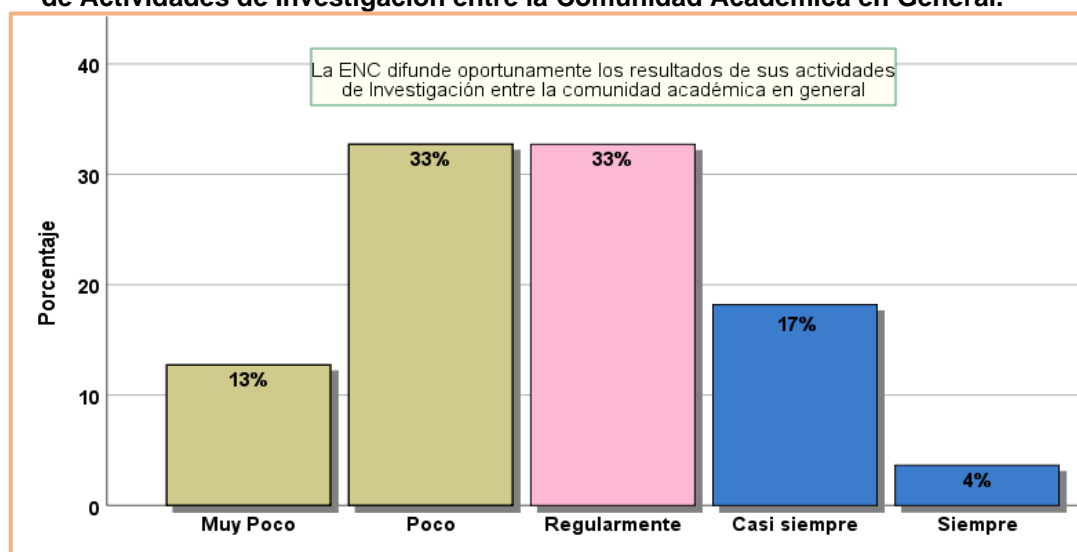
El **46%** de los trabajadores encuestados expresaron que la Escuela Nacional de Control difunde **poco** y/o **muy poco** los resultados de sus actividades de investigación entre la comunidad académica en general, mientras que el **33%** de los colaboradores expresaron que **regularmente** y solo el **21%** manifestó que, **casi siempre** y/o **siempre**. Los resultados mencionados se pueden observar a continuación en la tabla 36 y el gráfico 36.

**Tabla 36 Difusión Oportuna de la Escuela Nacional de Control de los Resultados de Actividades de Investigación entre la Comunidad Académica en General.**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Poco	7	13	13
Poco	18	33	46
Regularmente	18	33	79
Casi siempre	10	17	96
Siempre	2	4	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 36 Difusión Oportuna de la Escuela Nacional de Control de los Resultados de Actividades de Investigación entre la Comunidad Académica en General.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

#### **4.3.2.3 Incorporación de los Resultados de Investigaciones en los Programas de Estudios según la Escuela Nacional de Control.**

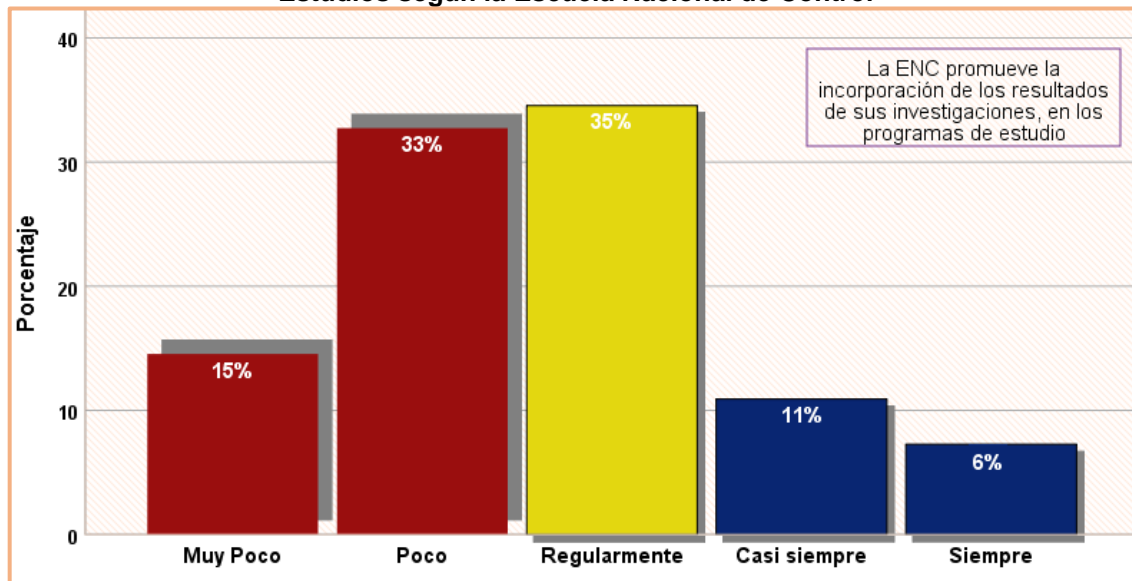
Se aprecia en la tabla 37 que el **48%** de los encuestados indicó que, la Escuela Nacional de Control promueve **poco** y/o **muy poco** la incorporación de los resultados de sus investigaciones en los programas de estudio, mientras que el **35%** notó que, la Escuela Nacional de Control **regularmente** promueve la incorporación de los resultados de sus investigaciones, y solo el **17%** indicaron que, **siempre** y/o **casi siempre**.

**Tabla 37 Incorporación de los Resultados de Investigaciones en los Programas de Estudios según la Escuela Nacional de Control.**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Poco	8	15	15
Poco	18	33	48
Regularmente	19	35	83
Casi siempre	6	11	94
Siempre	4	6	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 37 Incorporación de los Resultados de Investigaciones en los Programas de Estudios según la Escuela Nacional de Control**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

Por su parte, al plantearse la pregunta, ¿Qué considera importante incorporar para el desarrollo de investigaciones en la Escuela Nacional de Control?, los directivos, en la entrevista realizada, respondieron: “En primer término, se requiere la emisión de documentos de gestión que regulen los lineamientos de las investigaciones que se desean realizar en la Escuela Nacional de Control”.

Continuando con la entrevista realizada, se les pregunto a los directivos, ¿Cuáles procesos de Investigación, desarrollo tecnológico e innovación en nuestra organización tiene mayor impacto en los resultados de la Gestión? ¿Por qué?, a lo que contestaron: “El uso de recursos tecnológicos impacta en la actualidad en el desarrollo de capacitaciones. Puesto que, el potenciamiento del campus virtual ante la gran demanda de capacitaciones a nivel nacional, permite capacitar a mayor número de personas en distintos lugares del país”

Por otro lado, en la entrevista realizada a los directivos de la Escuela Nacional de Control, se les realizó la siguiente pregunta, ¿Qué procesos tecnológicos considera necesarios incluir en la Gestión de la Escuela Nacional de Control? ¿Para qué?, la



misma que contestaron de la siguiente manera: “Un eficiente y moderno sistema de gestión académica permitirá gestionar las actividades de la mejor forma simplificando procedimientos innecesarios, permitiendo, sacar provecho a las bondades de un aula virtual y con ello brindar mejores servicios a nuestros usuarios, logrando indicadores claros de eficiencia y eficacia”

A los directivos de la Escuela Nacional de Control en la entrevista realizada se les preguntó ¿Qué sugiere para mejorar la difusión de las investigaciones?, los mismos respondieron que: “Se debe trabajar en políticas institucionales que incentiven el desarrollo de investigaciones (desde el punto de vista académico), también, elaborar publicaciones físicas o virtuales que puedan ser distribuidas en foros académicos, y presentar extractos en el portal web de la Escuela Nacional de Control y de la Contraloría”

#### **4.3.2.4 Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación en la Escuela Nacional de Control.**

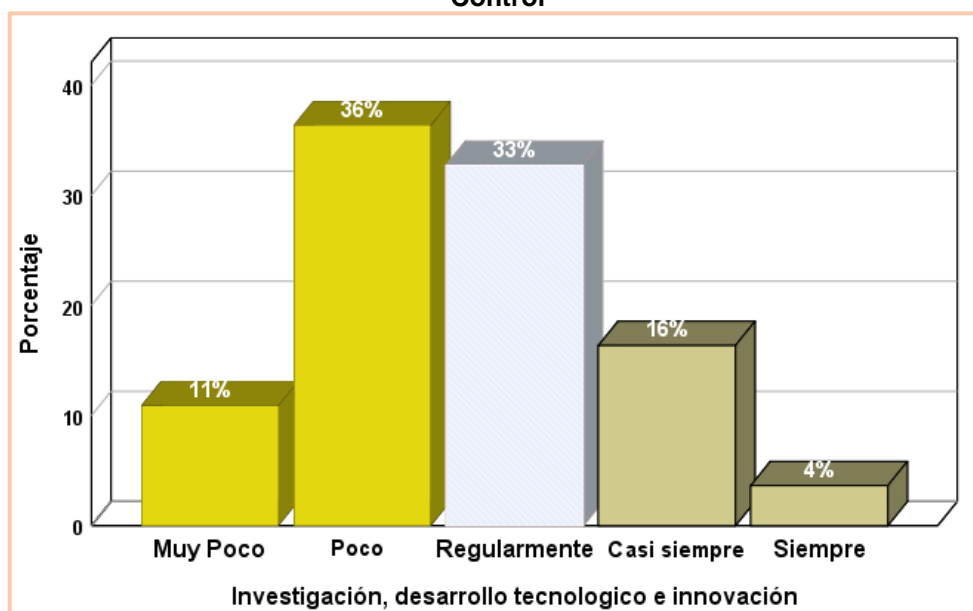
El 47% de los colaboradores encuestados expresaron que se cumple **poco** y/o **muy poco** la Investigación, desarrollo tecnológico e innovación en la Escuela Nacional de Control, mientras que el **33%** evidenció que se cumple **regularmente** y solo el **20%** de los trabajadores manifestaron que, **siepre** y/o **casi siempre** se cumple. Los resultados que se mencionaron se pueden apreciar en la siguiente tabla 38 y en el gráfico 38.

**Tabla 38 Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación en la Escuela Nacional de Control**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Poco	6	11	11
Poco	20	36	47
Regularmente	18	33	80
Casi siempre	9	16	96
Siempre	2	4	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 38 Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación en la Escuela Nacional de Control**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

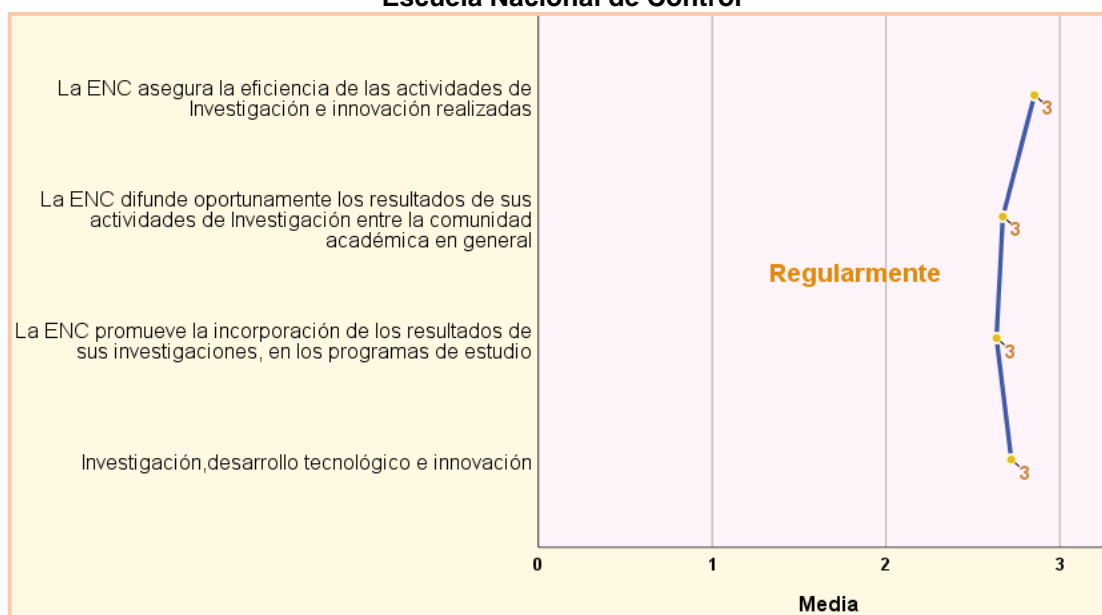
En la siguiente Tabla 39 se aprecian los promedios de todos los indicadores estudiados, evidenciándose un valor medio de 3 para todos, lo que significa que la Investigación, desarrollo tecnológico e innovación en la Escuela Nacional de Control se desarrolla de manera regular.

**Tabla 39 Promedio General de la Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación en la Escuela Nacional de Control**

	Media	Valor Cualitativo
La Escuela Nacional de Control asegura la eficiencia de las actividades de Investigación e innovación realizadas	3	Regularmente
La Escuela Nacional de Control difunde oportunamente los resultados de sus actividades de Investigación entre la comunidad académica en general	3	Regularmente
La Escuela Nacional de Control promueve la incorporación de los resultados de sus investigaciones, en los programas de estudio	3	Regularmente
Investigación	3	Regularmente

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 39 Promedio General de la Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación en la Escuela Nacional de Control**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

#### **4.3.3 Responsabilidad Social en la Gestión Institucional de la Escuela Nacional de Control.**

Seguidamente se presentan, los resultados correspondientes a la responsabilidad social de la Gestión Institucional obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control.

#### 4.3.3.1 Coordinación de la Ejecución de Acciones con Responsabilidad Social.

En la tabla 40 se observa que, el 38% de los colaboradores expresaron que la Escuela Nacional de Control (ENC) coordina **poco** y/o **muy poco** la ejecución de sus acciones con responsabilidad social. El **22%** de los colaboradores manifestaron que la Escuela Nacional de Control **regularmente** coordina la ejecución de sus acciones con responsabilidad social, mientras que el **40%** manifestó que **siempre** y/o **casi siempre**.

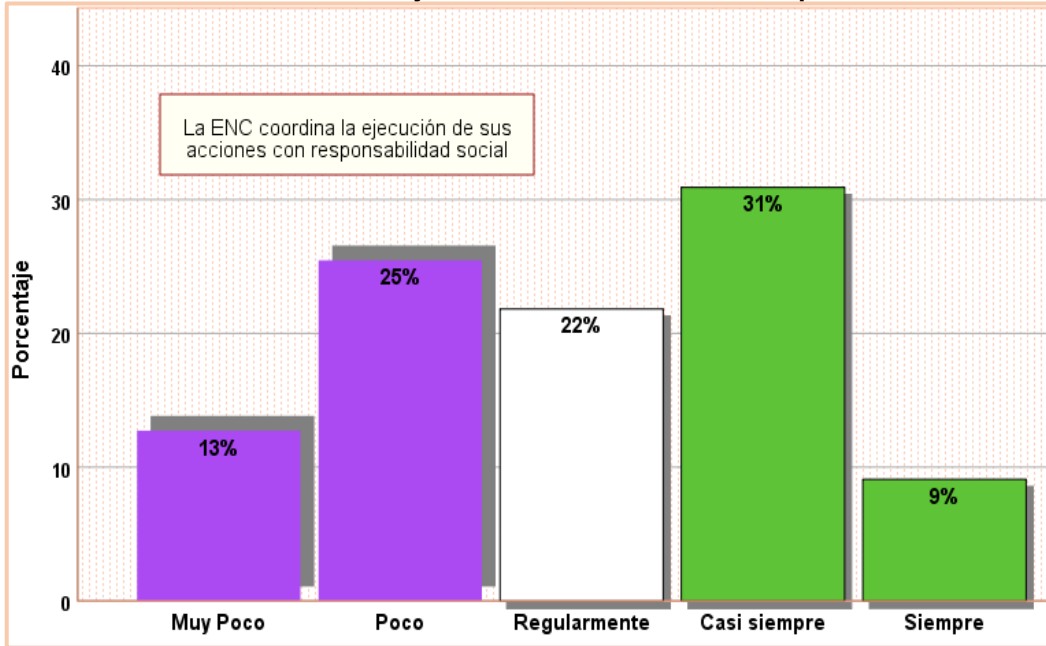
**Tabla 40 Coordinación de la Ejecución de Acciones con Responsabilidad Social.**

Valor Cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Poco	7	13	13
Poco	14	25	38
Regularmente	12	22	60
Casi siempre	17	31	91
Siempre	5	9	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

Los resultados mencionados se pueden observar también en el gráfico 40 que a continuación se presenta.

**Gráfico 40 Coordinación de la Ejecución de Acciones con Responsabilidad Social**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

#### **4.3.3.2 Articulación de la Escuela Nacional de Control en las Actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación con las de Responsabilidad Social.**

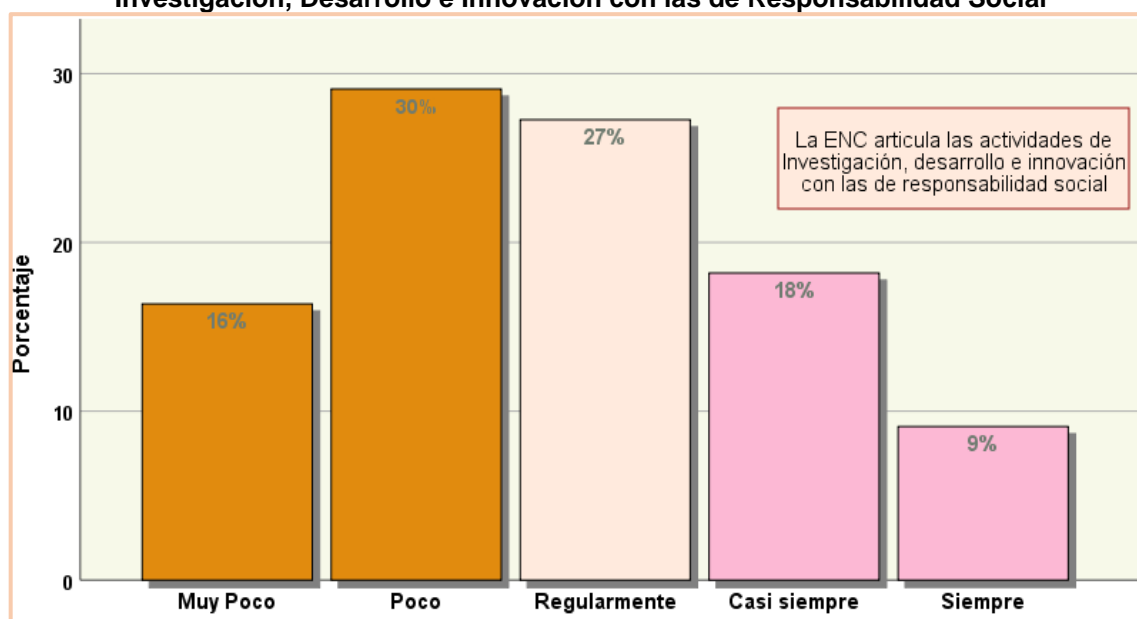
Se evidencia a continuación que el **46%** de los trabajadores encuestados manifestaron que la Escuela Nacional de Control articula **poco y/o muy poco** las actividades de investigación, desarrollo e innovación con las de responsabilidad social. El **27%** indicó que la Escuela Nacional de Control articula regularmente las actividades de investigación, desarrollo e innovación con las de responsabilidad social, mientras que el otro **27%** de los encuestados indicaron que, **siempre y/o casi siempre**. Los resultados expuestos se pueden ver a continuación en la tabla 41 y en el gráfico 41.

**Tabla 41 Articulación de la Escuela Nacional de Control en las Actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación con las de Responsabilidad Social.**

Valor Cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Poco	9	16	16
Poco	16	30	46
Regularmente	15	27	73
Casi siempre	10	18	91
Siempre	5	9	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 41 Articulación de la Escuela Nacional de Control en las Actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación con las de Responsabilidad Social**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

#### 4.3.3.3 Implementación de la Escuela Nacional de Control en Políticas para la Protección del Ambiente y sus Evaluaciones de Resultados.

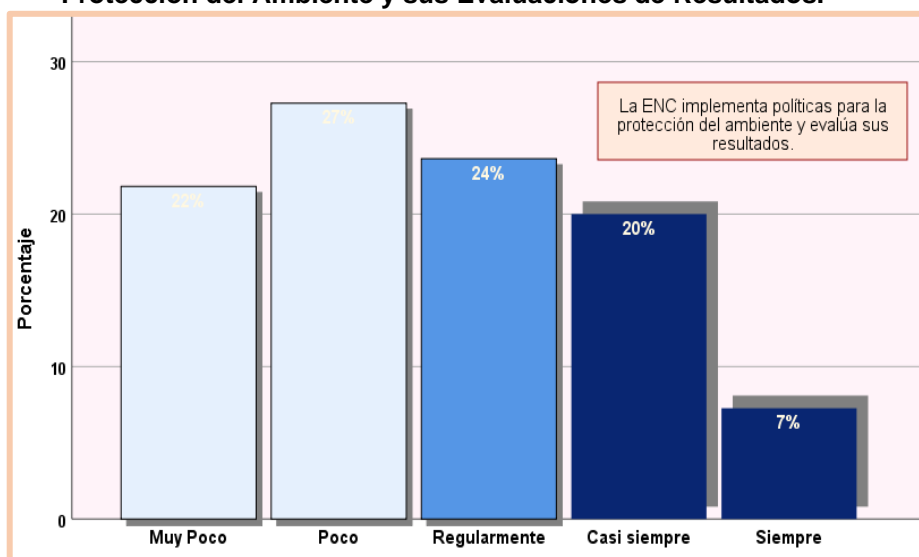
Se observa en la tabla 42 que, el **49%** de los encuestados expresaron que la Escuela Nacional de Control **poco** y/o **muy poco** implementa políticas para la protección del ambiente y evalúa sus resultados, mientras que el **24%** de los entrevistados manifestaron que **regularmente** la Escuela Nacional de Control implementa políticas para la protección del ambiente, y solo el **27%** indicó que **siempre** y/o **casi siempre**.

**Tabla 42 Implementación de Políticas en la Escuela Nacional de Control para la Protección del Ambiente y sus Evaluaciones de Resultados.**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Poco	12	22	22
Poco	15	27	49
Regularmente	13	24	73
Casi siempre	11	20	93
Siempre	4	7	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 42 Implementación de Políticas en la Escuela Nacional de Control para la Protección del Ambiente y sus Evaluaciones de Resultados.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

En relación a la pregunta, ¿Cómo articularía las investigaciones con el desarrollo de las actividades de Responsabilidad Social de la Escuela Nacional de Control?, los directivos respondieron que: “La Escuela Nacional de Control como otras entidades tiene actividades de responsabilidad social que desarrollar, entre ellas, es asegurar la capacitación al Sistema Nacional de Control y los involucrados, las investigaciones pueden aportar mejoras de innovación en estos temas”.

#### 4.3.3.4 Responsabilidad Social en la Escuela Nacional de Control.

Se observa en la siguiente tabla 43 y en el gráfico 43 que el **44%** de los encuestados manifestaron que se cumple **poco** y/o **muy poco** la responsabilidad social en la Escuela Nacional de Control, el **27%** notó que **regularmente** se cumple la responsabilidad social, mientras que solo el **29%** consideró que, **siempre** y/o **casi siempre** se cumple.

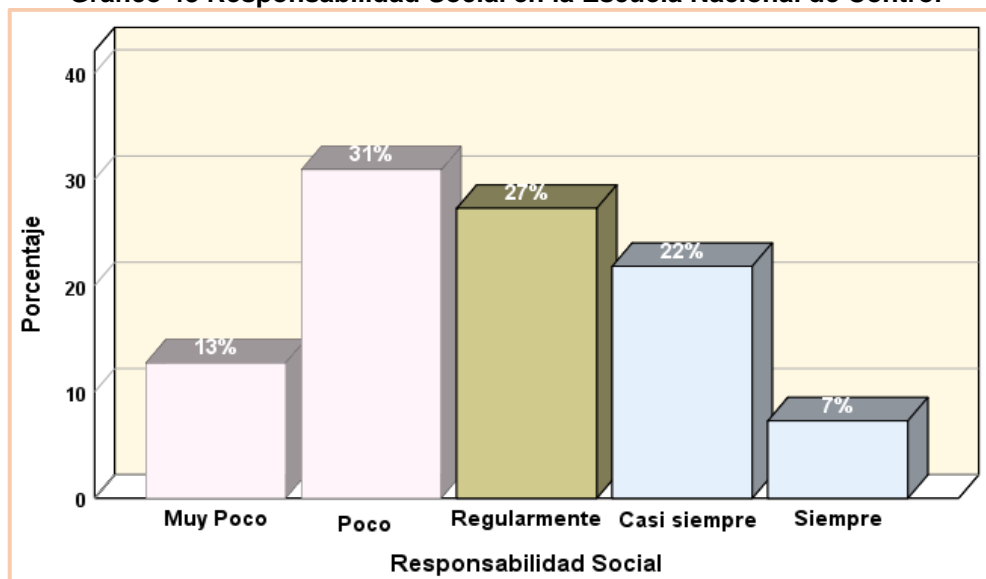
**Tabla 43 Responsabilidad Social en la Escuela Nacional de Control**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Poco	7	13	13
Poco	17	31	44
Regularmente	15	27	71
Casi siempre	12	22	93
Siempre	4	7	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia



**Gráfico 43 Responsabilidad Social en la Escuela Nacional de Control**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

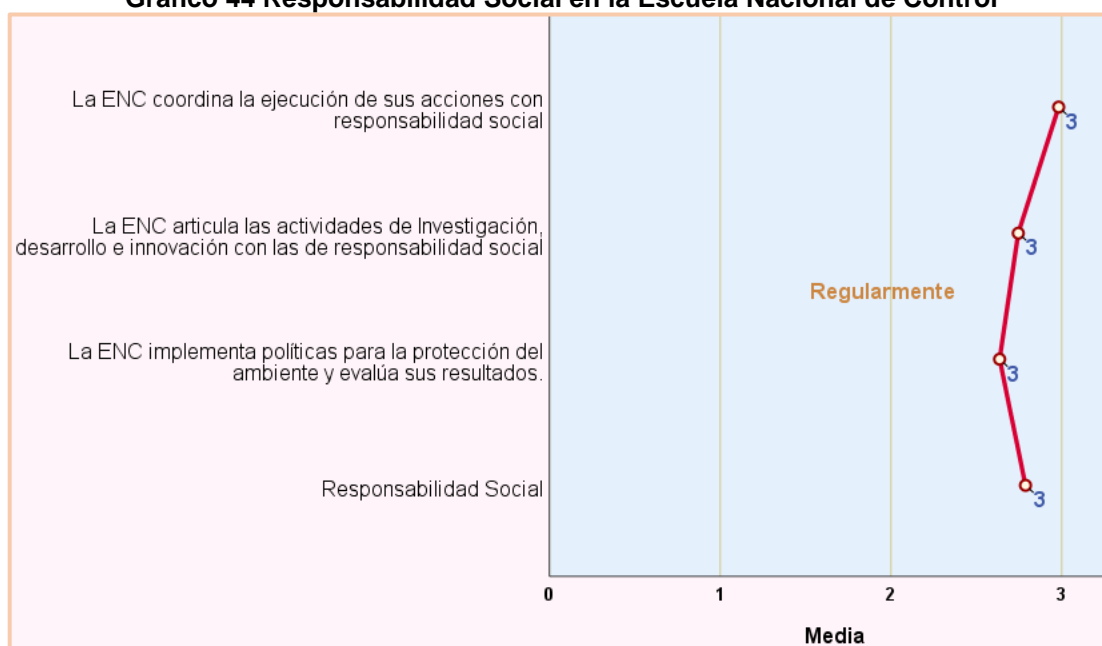
Se aprecia en la tabla 44 y en el gráfico 44 que el promedio general de la responsabilidad social en la gestión institucional de los trabajadores en la Escuela Nacional de Control fue de “3” con un valor cualitativo **regular** en todos sus indicadores, notándose que la responsabilidad social en la Escuela Nacional de Control se cumple **regularmente**.

**Tabla 44 Responsabilidad Social en la Escuela Nacional de Control**

	Media	Valor cualitativo
La Escuela Nacional de Control coordina la ejecución de sus acciones con responsabilidad social	3	Regularmente
La Escuela Nacional de Control articula las actividades de Investigación, desarrollo e innovación con las de responsabilidad social	3	Regularmente
La Escuela Nacional de Control implementa políticas para la protección del ambiente y evalúa sus resultados.	3	Regularmente
<b>Responsabilidad Social</b>	<b>3</b>	<b>Regularmente</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 44 Responsabilidad Social en la Escuela Nacional de Control**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

#### **4.3.4 Gestión Docente en la Gestión Institucional de la Escuela Nacional de Control.**

Finalmente se presentan los resultados correspondientes a la gestión docente en la Gestión Institucional, obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control.

##### **4.3.4.1 Incentivos Económicos por parte de la Escuela Nacional de Control a los Docentes, por las Actividades Innovadoras que Desarrollan.**

En la tabla 45 se observa que el **67%** de los trabajadores encuestados expresaron que en la Escuela Nacional de Control se realiza **poco** y/o **muy poco** incentivos económicos a los docentes por las actividades innovadoras que desarrollan, mientras que el **15%** indicó que **regularmente** la Escuela Nacional de Control les da incentivos, y solo el **18%** manifestó que, **casi siempre** y/o **siempre**.

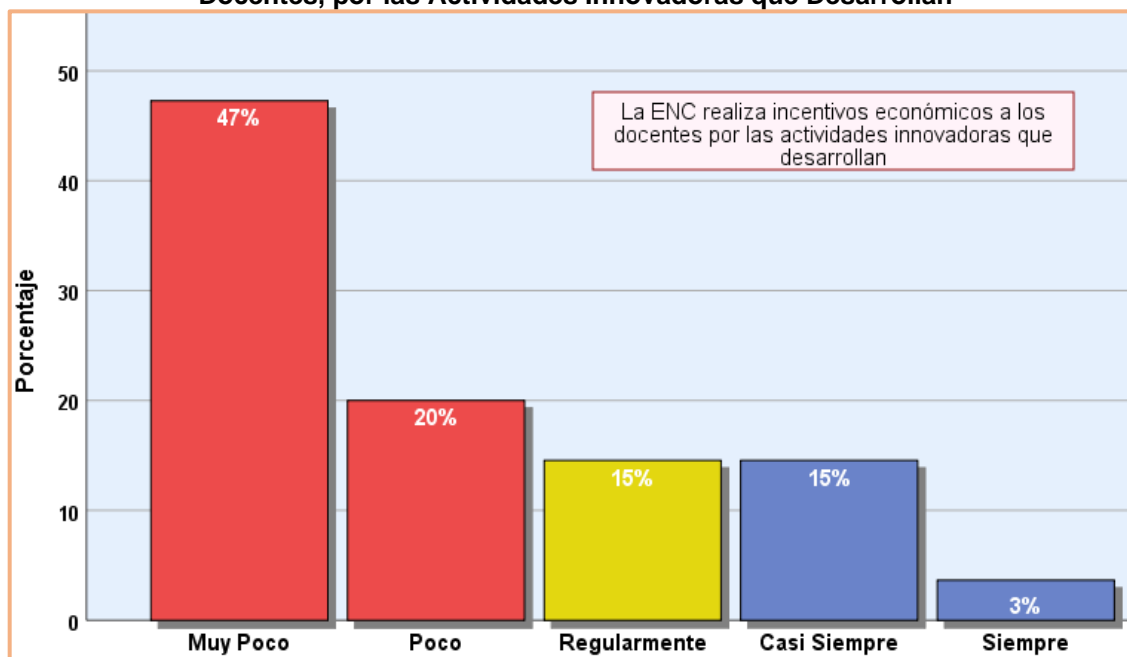
**Tabla 45 Incentivos Económicos por parte de la Escuela Nacional de Control a los Docentes, por las Actividades Innovadoras que Desarrollan.**

Valor Cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Poco	26	47	47
Poco	11	20	67
Regularmente	8	15	82
Casi siempre	8	15	97
Siempre	2	3	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

Los resultados mencionados anteriormente se visualizan en el gráfico 45.

**Gráfico 45 Incentivos Económicos por parte de la Escuela Nacional de Control a los Docentes, por las Actividades Innovadoras que Desarrollan**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

#### 4.3.4.2 Reconocimiento de la Escuela Nacional de Control mediante Resoluciones, como Agradecimiento a los Docentes por el Aporte de Ideas que Representen Mejoras a la Institución.

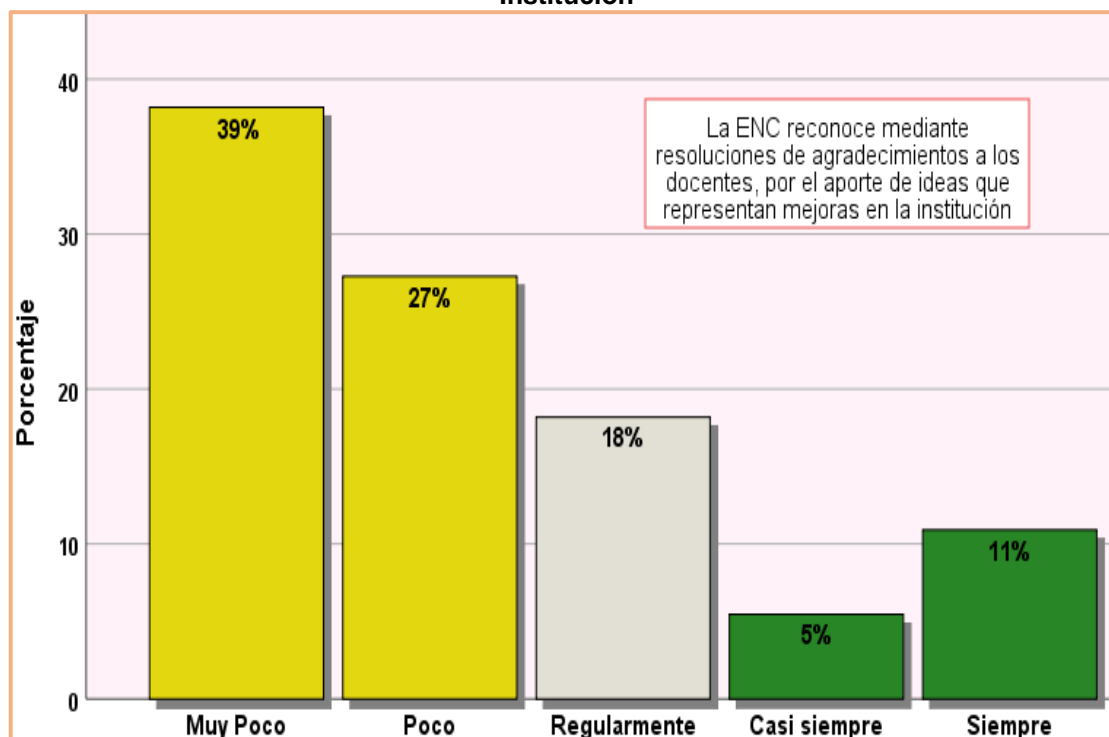
El **66%** de los colaboradores expresaron que la Escuela Nacional de Control brinda **pocos** y/o **muy pocos** reconocimientos mediante resoluciones de agradecimientos a los docentes, por el aporte de ideas que representan mejoras en la institución, mientras que el **18%** manifestó que **regularmente**, y solo el **16%** de los colaboradores indicaron que, **siempre** y/o **casi siempre** la Escuela Nacional de Control brinda reconocimientos mediante resoluciones de agradecimientos a los docentes, por el aporte de ideas que representan mejoras en la institución.

**Tabla 46 Reconocimiento de la Escuela Nacional de Control mediante Resoluciones, como Agradecimiento a los Docentes por el Aporte de Ideas que Representen Mejoras a la Institución.**

Valor Cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Poco	21	39	39
Poco	15	27	66
Regularmente	10	18	84
Casi siempre	3	5	89
Siempre	6	11	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 46 Reconocimiento de la Escuela Nacional de Control mediante Resoluciones, como Agradecimiento a los Docentes por el Aporte de Ideas que Representen Mejoras a la Institución**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

#### **4.3.4.3 Promoción de Cultura de Méritos por Desempeño según la Escuela Nacional de Control.**

Se presenta en la siguiente tabla 47 el **59%** de los colaboradores evidenciaron que la Escuela Nacional de Control entre **poco** y/o **muy poco** promueve una cultura de méritos por desempeño. El 18% de los trabajadores indicó que **regularmente** la Escuela Nacional de Control promueve cultura de méritos por el desempeño, mientras que solo el **23%** de los colaboradores notó que **casi siempre** y/o **siempre** se promueve una cultura de méritos por desempeño.

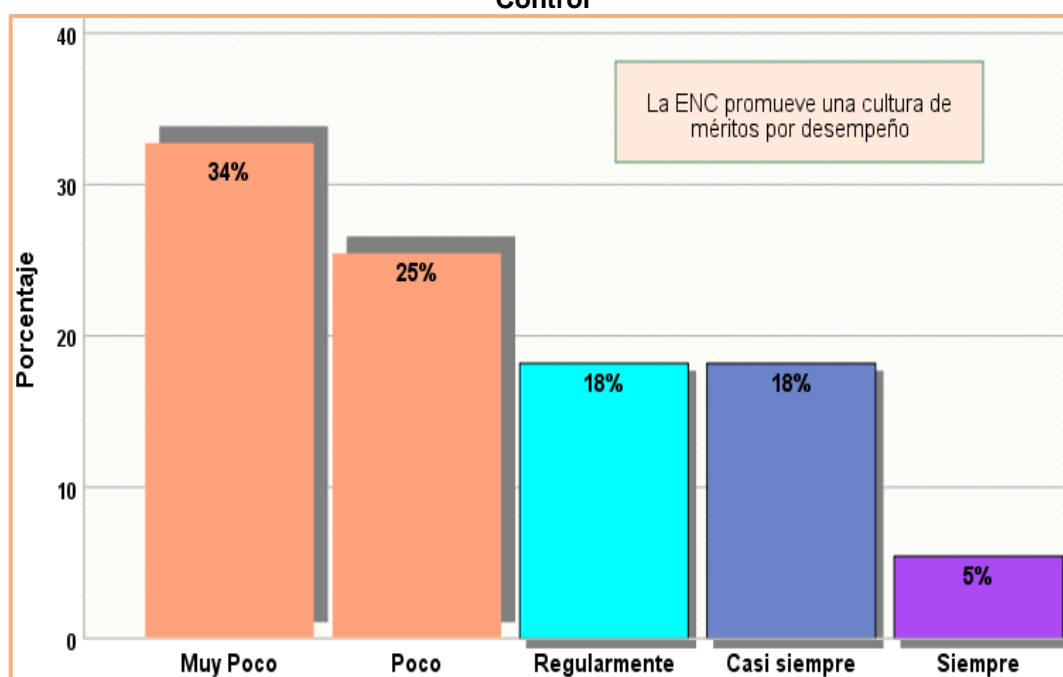
**Tabla 47 Promoción de Cultura de Méritos por Desempeño según la Escuela Nacional de Control**

Valor Cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Poco	18	34	34
Poco	14	25	58
Regularmente	10	18	76
Casi siempre	10	18	95
Siempre	3	5	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

En la siguiente gráfica se evidencia los resultados antes mencionados.

**Gráfico 47 Promoción de Cultura de Méritos por Desempeño según la Escuela Nacional de Control**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

En la entrevista realizada a los directivos de la Escuela Nacional de Control, se les preguntó, ¿Considera recomendable la inclusión de incentivos en reconocimiento a las actividades innovadoras que se desarrollan en la Institución?, ¿Por qué?, ¿Qué criterios se deberían tomar en consideración?, a esta incógnita respondieron: “sí, es recomendable la inclusión de incentivos, con la finalidad de contar con más iniciativas. Entre los criterios a tomar es que, esos incentivos no sean económicos y dependerá de la aplicación práctica de los aportes”

#### 4.3.4.4 Gestión Docente como Parte de la Gestión Institucional en la Escuela Nacional de Control.

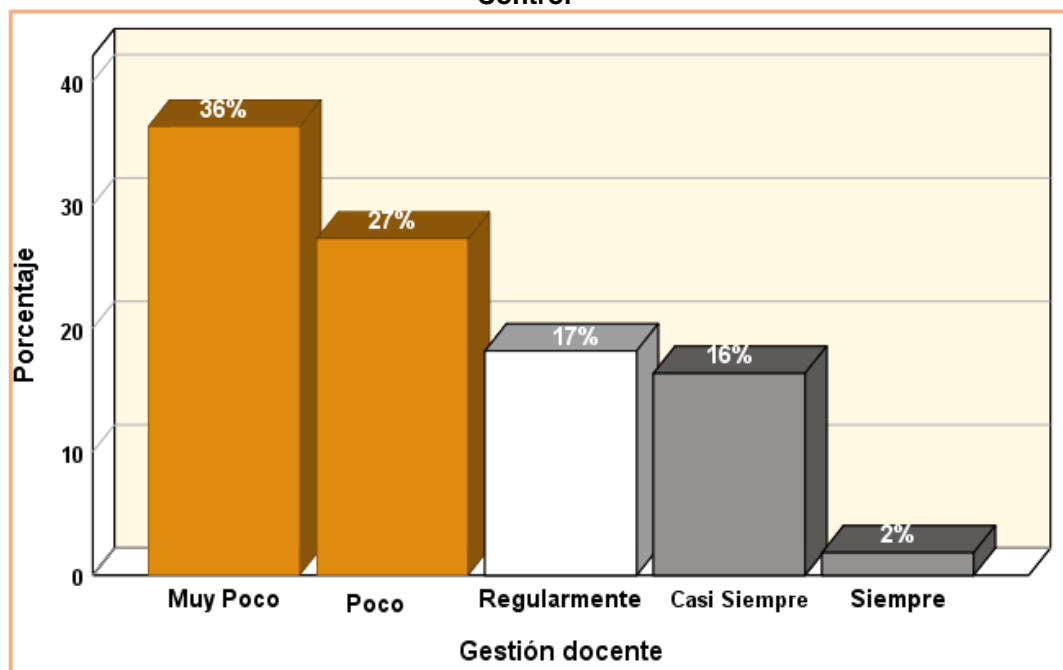
Se aprecia en la siguiente tabla 48 y en el gráfico 48 que el **63%** de los trabajadores encuestados expresaron que la gestión docente **poco** y/o **muy poco** se desarrolla en la Escuela Nacional de Control, mientras que el **18%** lo manifestó de manera **regular**, y solo el **19%** con un valor cualitativo de **siempre** y/o **casi siempre**.

**Tabla 48 Gestión Docente en la Gestión Institucional en la Escuela Nacional de Control.**

Valor Cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Poco	20	36	36
Poco	15	27	63
Regularmente	10	18	81
Casi siempre	9	17	98
Siempre	1	2	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 48 Gestión Docente en la Gestión Institucional en la Escuela Nacional de Control**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

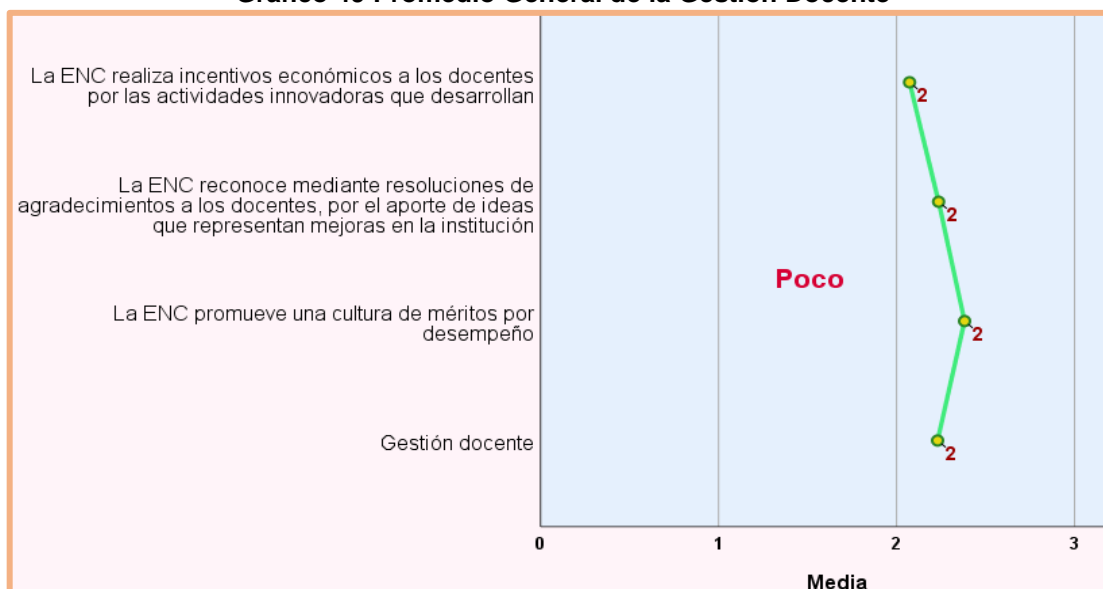
Se aprecia en la tabla 49 y en el gráfico 49 que el promedio general de la gestión docente en la gestión institucional de los trabajadores en la Escuela Nacional de Control (ENC) fue de “2” con un valor cualitativo **Poco** en todos sus indicadores, notándose que la gestión docente en la Escuela Nacional de Control **poco** se cumple.

**Tabla 49 Promedio General de la Gestión Docente**

	Media	Valor Cualitativo
La Escuela Nacional de Control realiza incentivos económicos a los docentes por las actividades innovadoras que desarrollan	2	Poco
La Escuela Nacional de Control reconoce mediante resoluciones de agradecimientos a los docentes, por el aporte de ideas que representan mejoras en la institución	2	Poco
La Escuela Nacional de Control promueve una cultura de méritos por desempeño	2	Poco
Gestión docente	2	Poco

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 49 Promedio General de la Gestión Docente**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia



#### 4.3.5 Gestión Institucional en la Escuela Nacional de Control.

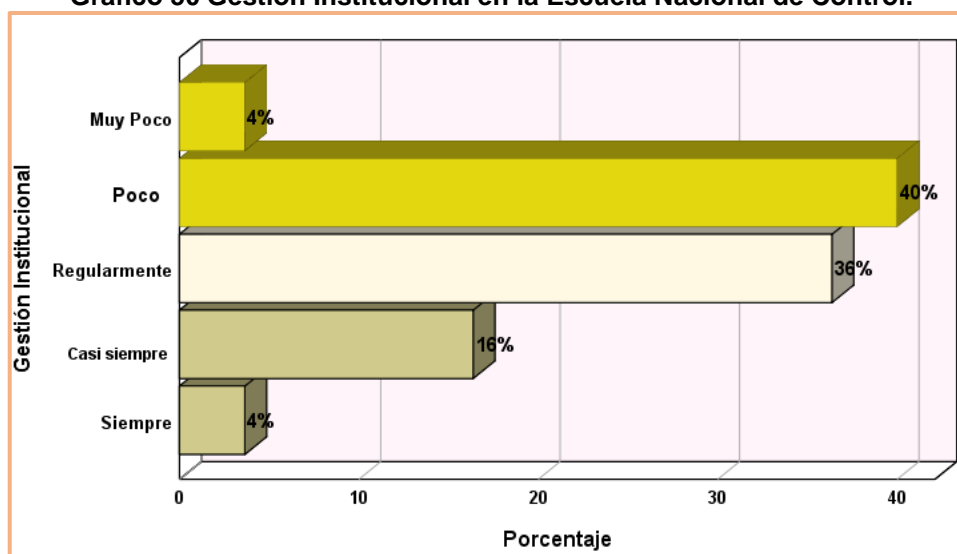
Finalmente, se observan a continuación los resultados obtenidos de manera general de la gestión institucional, apreciándose que el **44%** de los colaboradores están **poco** y/o **muy poco** conformes como se viene cumpliendo la gestión institucional en la Escuela Nacional de Control, mientras que el **36%** notó que **regularmente** se cumple la gestión institucional, y que solo el **20%** de los colaboradores notaron que **siempre** y/o **casi siempre** se cumple la gestión institucional en la Escuela Nacional de Control. Estos resultados mencionados se pueden apreciar en la tabla 50 y en el gráfico 50.

**Tabla 50 Gestión Institucional en la Escuela Nacional de Control.**

Valor Cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Poco	2	4	4
Poco	22	40	44
Regularmente	20	36	80
Casi siempre	9	16	96
Siempre	2	4	100
Total	55	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 50 Gestión Institucional en la Escuela Nacional de Control.**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

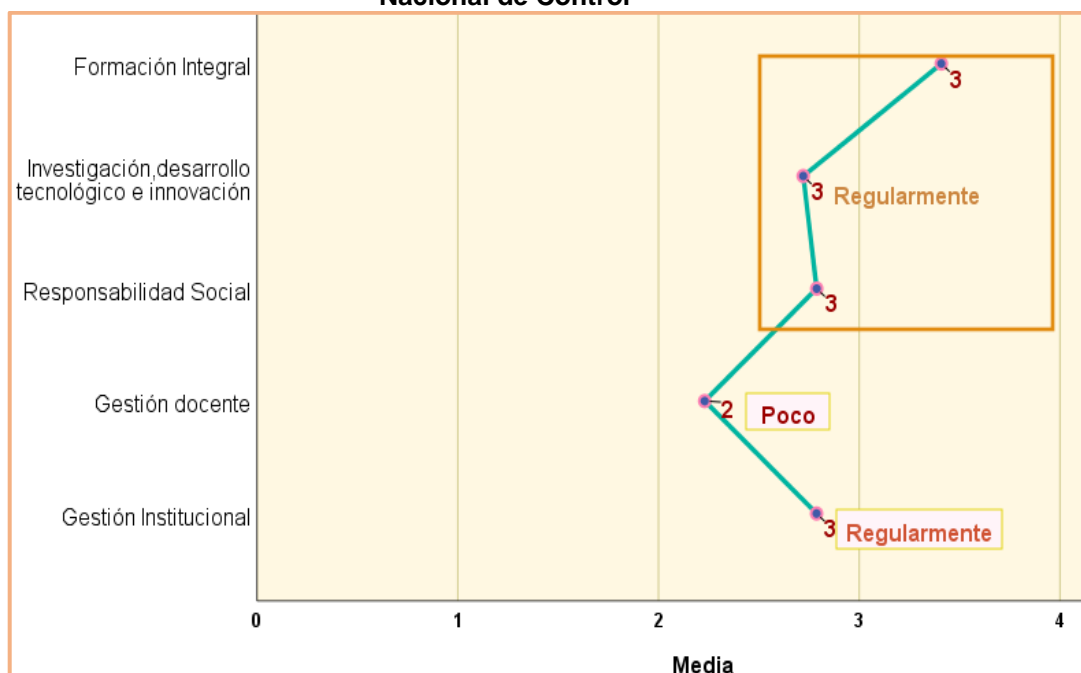
Se aprecia en la tabla 51 y en el gráfico 51 el promedio general de la gestión institucional de la Escuela Nacional de Control, apreciándose un promedio general de “3” con un valor cualitativo **regular** en casi todos sus indicadores, sin embargo, se evidencia que la **gestión docente** presentó un valor medio de “2”, lo que implica que la gestión docente está **poco** incentivada en la Escuela Nacional de Control.

**Tabla 51 Promedio General de la Gestión Institucional en la Escuela Nacional de Control.**

Gestiones	Media	Valor cualitativo
Formación Integral	3	Regularmente
Investigación (IDI)	3	Regularmente
Responsabilidad Social	3	Regularmente
Gestión docente	2	Poco
Gestión Institucional	3	Regularmente

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 51 Promedio General de la Gestión Institucional en la Escuela Nacional de Control**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

#### 4.4 Gestión del Conocimiento y su Relación con la Gestión Institucional de la Escuela Nacional de Control, Lima 2019.

Se puede observar en la siguiente tabla 52, los resultados obtenidos de manera descriptiva entre la **gestión del conocimiento** y la **gestión institucional** que ofrece la Escuela Nacional de Control a los colaboradores, donde se aprecia que existe una relación positiva alta entre estos dos elementos, en el que se evidencia una correlación de Pearson de **0,73**, y para ello se elaboró un dispersograma que se muestra en el Gráfico 52.

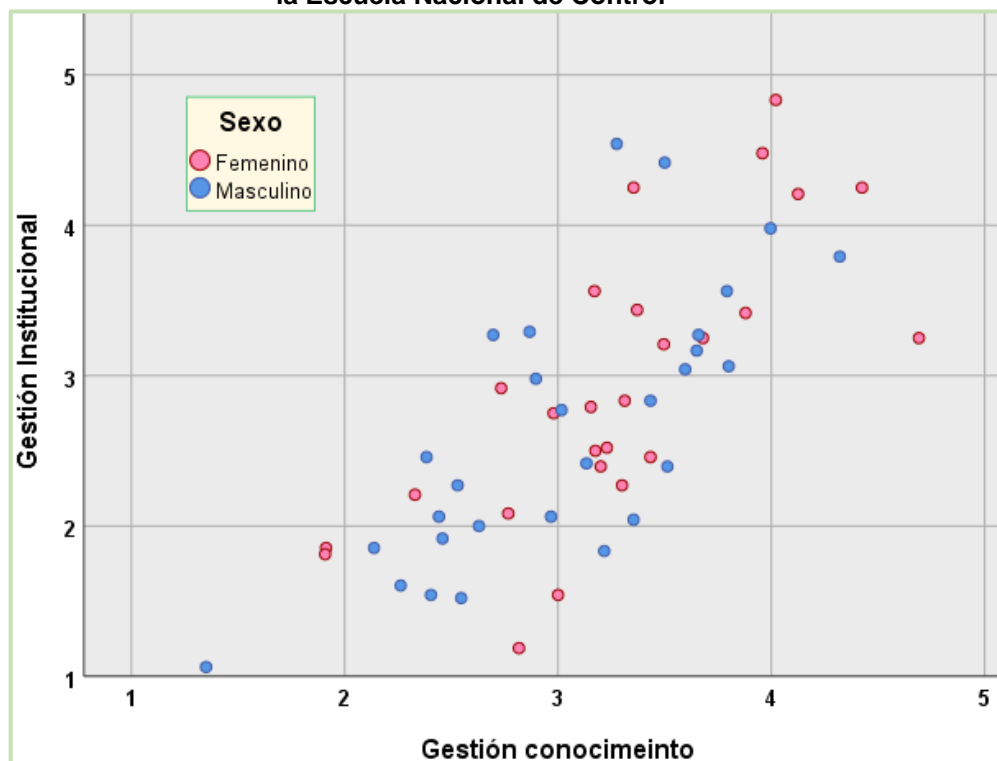
**Tabla 52 Gestión del Conocimiento y su Relación con la Gestión Institucional de la Escuela Nacional de Control**

		Gestión del Conocimiento	Gestión Institucional
Gestión del Conocimiento	Correlación de Pearson	1	,734**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	55	55
Gestión Institucional	Correlación de Pearson	,734**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	55	55

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

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 52 Gestión del Conocimiento y su Relación con la Gestión Institucional de la Escuela Nacional de Control**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

#### 4.4.1 Gestión del Conocimiento y su Relación con la Formación Integral que ofrece la Escuela Nacional de Control, Lima 2019.

De los resultados obtenidos de manera descriptiva entre la **gestión del conocimiento** y la **formación integral de la gestión institucional** que ofrece la Escuela Nacional de Control a los colaboradores, se aprecia que existe una relación positiva entre estos dos elementos, en el que se aprecia una correlación de Pearson de **0,76** en la tabla 53, y para ello se realizó un dispersograma que se muestra en el gráfico 53.

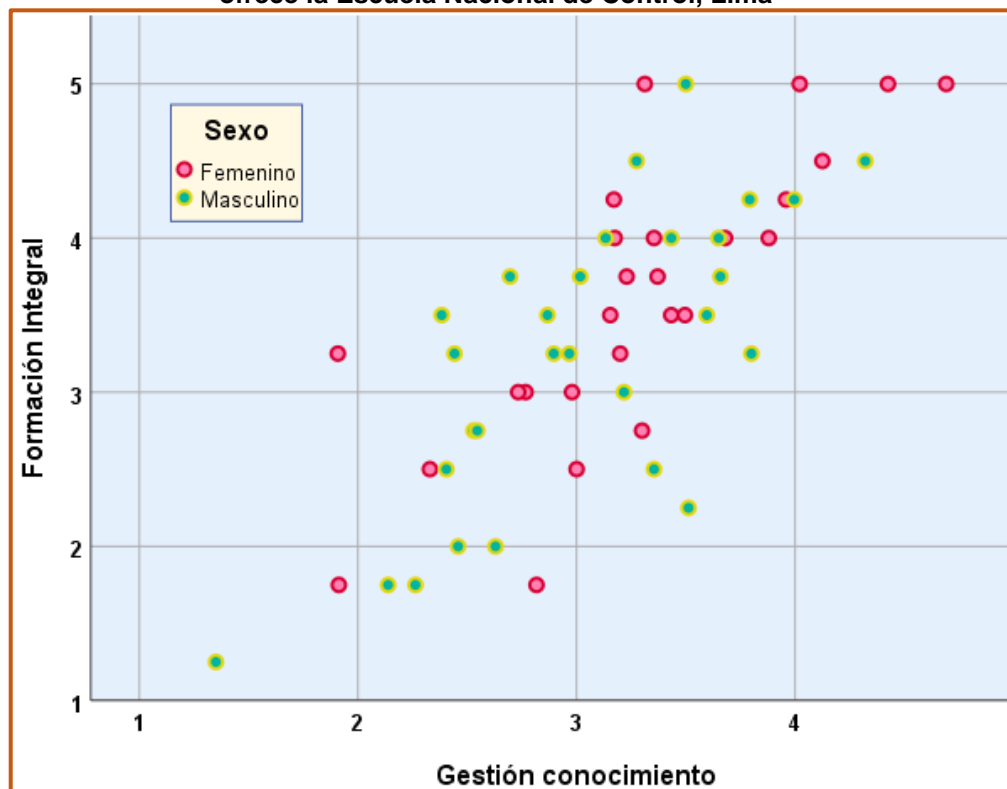
**Tabla 53 Gestión del Conocimiento y su Relación con la Formación Integral que ofrece la Escuela Nacional de Control**

		Gestión del conocimiento	Formación Integral
Gestión del conocimiento	Correlación de Pearson	1	,761**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	55	55
Formación Integral	Correlación de Pearson	,761**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	55	55

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

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 53 Gestión del Conocimiento y su Relación con la Formación Integral que ofrece la Escuela Nacional de Control, Lima**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

#### 4.4.2 Gestión del Conocimiento y su Relación con la Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación que ofrece la Escuela Nacional de Control, Lima 2019.

Se presenta en la tabla 54 los resultados obtenidos de manera representativa entre la **gestión del conocimiento** y la **investigación, desarrollo tecnológico e innovación de la gestión institucional** que ofrece la Escuela Nacional de Control a los colaboradores, donde se puede notar que, existe una relación positiva entre estos dos elementos, con una correlación de Pearson de **0,64**, y para ello se obtuvo un dispersograma que se muestra en el gráfico 54.

**Tabla 54 Gestión del Conocimiento y su Relación con la Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación que ofrece la Escuela Nacional de Control**

		Gestión del conocimiento	Investigación
Gestión del conocimiento	Correlación de Pearson	1	,640**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	55	55
Investigación	Correlación de Pearson	,640**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	55	55

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

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia



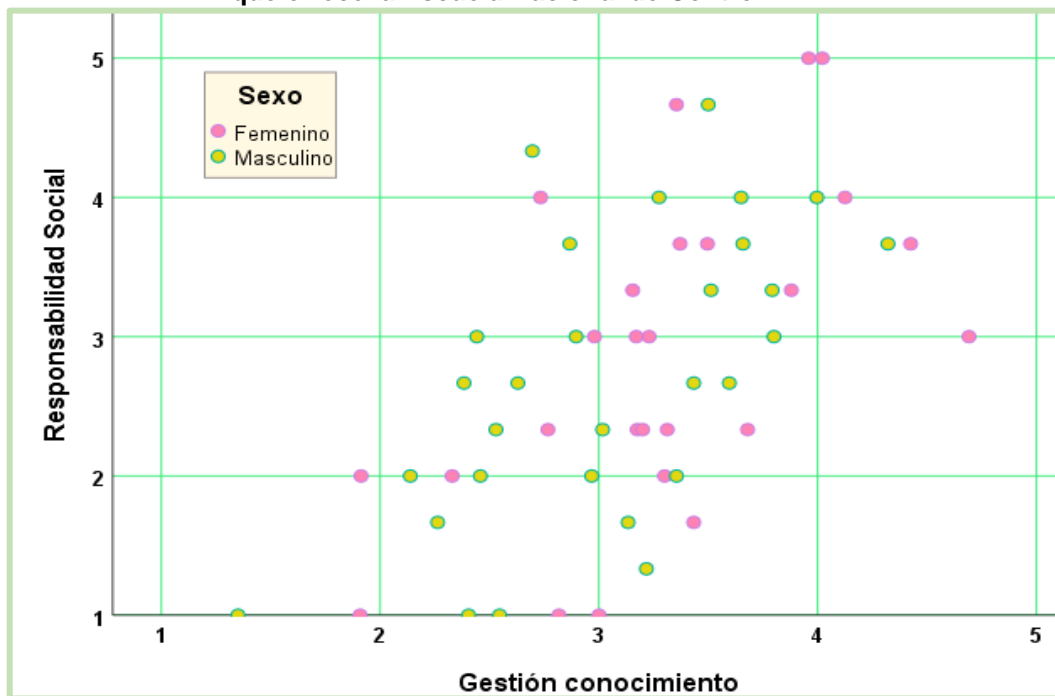
**Tabla 55 Gestión del Conocimiento y su Relación con la Responsabilidad Social que ofrece la Escuela Nacional de Control**

		Gestión del conocimiento	Responsabilidad Social
Gestión del conocimiento	Correlación de Pearson	1	,582**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	55	55
Responsabilidad Social	Correlación de Pearson	,582**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	55	55

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

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia

**Gráfico 55 Gestión del Conocimiento y su Relación con la Responsabilidad Social que ofrece la Escuela Nacional de Control**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia



#### 4.4.4 Gestión del Conocimiento y su Relación con la Gestión Docente que ofrece la Escuela Nacional de Control, Lima 2019.

Para finalizar se presenta en la tabla 56 los resultados obtenidos de manera descriptiva entre la **gestión del conocimiento** y la **gestión docente de la gestión institucional** que ofrece la Escuela Nacional de Control a los colaboradores, donde se puede notar que hay una relación positiva entre estos dos elementos, con una correlación de **0,62**, y para ello se elaboró un dispersograma que se muestra en el gráfico 56.

**Tabla 56 Gestión del Conocimiento y su Relación con la Gestión Docente que ofrece la Escuela Nacional de Control**

		Gestión del conocimiento	Gestión docente
Gestión del conocimiento	Correlación de Pearson	1	,628**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	55	55
Gestión docente	Correlación de Pearson	,628**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	55	55

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

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Escuela Nacional de Control  
Elaboración: Propia



## CAPÍTULO V DISCUSIÓN

El 18% de los colaboradores encuestados manifestaron que la Escuela Nacional de Control nunca establece políticas o estrategias para la gestión del conocimiento. El 29% de los colaboradores indicaron que la Escuela Nacional de Control a veces establece políticas o estrategias para la gestión del conocimiento, mientras que el 53% de los colaboradores expresaron que siempre. De manera diferente, se presentaron los resultados, en la investigación desarrollada por (Gómez, Kanashiro, & Reynaga, 2017), titulada “Gestión del Conocimiento en las UGEL De Lima Metropolitana”, en la que se encontró que:

“Las políticas y estrategias de Gestión del Conocimiento, se encuentran en un 13% de desarrollo”

En la entrevista realizada a los directivos de la Escuela Nacional de Control, en cuanto a la pregunta, ¿Cuáles estrategias sugieren implementar para mejorar la gestión del conocimiento de la Escuela Nacional de Control? ¿Por qué?, respondieron que: “Lo más importante es empezar por capacitar a todos sobre que es la gestión del conocimiento para luego pensar en estrategias específicas. De ese modo, los colaboradores pueden aplicar de manera efectiva los conocimientos que adquieren, además de organizar y compartir el proceso y los resultados de su trabajo”. En la investigación desarrollada por (Gómez, Kanashiro, & Reynaga, 2017), “Gestión del Conocimiento en las UGEL De Lima Metropolitana”, encontraron que:

“No existe una política o estrategia institucional para la gestión del conocimiento, pero sí iniciativas de gestión por parte de algunos jefes de

área que crean condiciones para que se den espacios generalmente informales para el intercambio de conocimiento”.

Se puede observar en ambas investigaciones que no se desarrolla adecuadamente una estrategia institucional para la gestión del conocimiento, por lo que es necesario implementarla.

El 35% de los encuestados manifestó que, en la Escuela Nacional de Control, nunca se utilizan las metáforas para expresar ideas. El 38% de los colaboradores indicó que a veces se utilizan las metáforas como formas para expresar ideas, y solo el 27% indicó que siempre se utilizan. Apreciándose cierta aproximación, con la investigación presentada por (Arceo, 2009), “El Impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de información en la innovación: un estudio en las pymes del sector agroalimentario de Cataluña”, donde se observó que:

“La actividad relacionada con el uso de metáforas y analogías fue la que obtuvo menor calificación, mientras que las actividades de creación de manuales y bases de datos obtuvieron las mejores respuestas, como era de esperarse”.

Se pueden observar similitudes entre la presente investigación, y lo encontrado por (Arceo, 2009), por haberse encontrado que el uso de analogías y metáforas es poco utilizado en ambas investigaciones.

El 26% de los colaboradores encuestados, notaron que, nunca participan en eventos académicos fuera de la institución para su capacitación, mientras que el 36% indicó que a veces participan, y solo el 38% siempre participa en eventos académicos fuera de la institución. A diferencia de (Palomeque & Ruiz, 2019), en su investigación denominada “Impacto de la gestión institucional sobre la

generación de conocimiento científico en instituciones de educación superior”, encontró que:

“El 44% opinan que son poco satisfactorios los cursos, seminarios de capacitación, títulos PhD, Becas recibidos por cada docente titular durante el año 2016, con una producción de entre 1 y 3 de estos elementos”.

Las diferencias encontradas se pueden apreciar en el porcentaje que indica que nunca ha participado en eventos académicos fuera de la institución; en la presente investigación es el 26% y en lo encontrado por (Palomeque & Ruiz, 2019), el 44% de los consultados opinan que son poco satisfactorios los cursos, seminarios de capacitación.

En la entrevista realizada a los directivos de la Escuela Nacional de Control, se les preguntó, ¿Considera necesario la implementación de capacitaciones sobre temas de gestión del conocimiento?, ¿Cuáles temas serían pertinentes incluir en los programas de capacitación?, a estas interrogantes, ellos respondieron lo siguiente: “Si, es necesario. Sería pertinente incluir en las capacitaciones: manejo del tiempo, habilidades personales, gestión de procesos, comunicación efectiva, habilidades blandas, y desarrollo de competencias para la creación de capacidades” Por otro lado, en la investigación desarrollada por (Gómez, Kanashiro, & Reynaga, 2017), titulada “Gestión del Conocimiento en las UGEL De Lima Metropolitana”, se encontró que:

“En cuanto a la inducción hacia el uso de prácticas de gestión del conocimiento, los mecanismos establecidos para la transferencia inicial de conocimiento a los nuevos servidores a través de períodos de aprendizaje inicial, reuniones de inducción, acompañamiento por parte

de los servidores más antiguos y los superiores, etc. no está formalizado”.

De acuerdo a la entrevista realizada a los directivos de la Escuela Nacional de control es necesario la implementación de capacitaciones sobre el tema de gestión del conocimiento, respecto al manejo del tiempo, habilidades personales, gestión de procesos, comunicación efectiva, habilidades blandas y desarrollo de competencias para la creación de capacidades, se puede decir que tiene coincidencia con (Gómez, Kanashiro, & Reynaga, 2017), puesto que, la inducción hacia el uso de prácticas de la gestión del conocimiento no está formalizada, es decir, necesitan la implementación de la capacitación respecto a la gestión del conocimiento.

Para el 18% de los colaboradores nunca se cumple la gestión del conocimiento en la Escuela Nacional de Control, mientras que el 53% notó que, a veces se cumple la gestión del conocimiento, y para el 29% de los colaboradores siempre se cumple la gestión del conocimiento en la Escuela Nacional de Control. Por su parte, (Pérez, 2016), en su investigación “Gestión del conocimiento institucional y su relación con la calidad del servicio educativo ofertado por las instituciones educativas públicas de distrito de Ate-Lima”, encontró que:

“El 52,2% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre la gestión del conocimiento, seguido por el 45,7% que se ubica en el nivel bajo, observándose sólo del 2% que se ubica en el nivel alto”.

Se pueden apreciar coincidencias entre ambas investigaciones puesto que en la presente investigación el 53% de los entrevistados encuestados indicaron que, a veces se cumple la gestión del conocimiento, asimismo, en la investigación de

(Pérez, 2016), el 52.2% de los encuestados se ubica en un nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre la gestión del conocimiento.

El 44% de los colaboradores están muy pocos conformes por la forma como se viene cumpliendo la gestión institucional en la Escuela Nacional de Control, mientras que el 36% notó que, regularmente se cumple la gestión institucional, y solo el 20% de los colaboradores notaron que casi siempre se cumple la gestión institucional en la Escuela Nacional de Control. A diferencia de lo encontrado por (Pérez, 2016), en su investigación titulada “Gestión del conocimiento institucional y su relación con la calidad del servicio educativo ofertado por las instituciones educativas públicas de distrito de Ate-Lima”, quien encontró que:

“En cuanto a la gestión institucional el 72% se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre la gestión institucional, seguido por el 27% que se ubica en el nivel bajo, observándose sólo del 1% que se ubica en el nivel alto”.

Se puede observar que, en la presente investigación, el 44% de los colaboradores están muy poco conforme y en lo encontrado por (Pérez, 2016), el 27% ubica su percepción sobre la gestión institucional en un nivel bajo, es decir, existe más inconformidad sobre la gestión institucional, en la escuela nacional de control.

Por otro lado, en la entrevista realizada a los directivos de la Escuela Nacional de Control, ante la pregunta, ¿Qué procesos tecnológicos considera necesarios incluir en la Gestión de la Escuela Nacional de Control? ¿Para qué?, contestaron de la siguiente manera: “Un eficiente y moderno sistema de gestión académica permitirá gestionar las actividades de la mejor forma simplificando procedimientos innecesarios, permitiendo, sacar provecho a las bondades de un aula virtual y con

ello brindar mejores servicios a nuestros usuarios, logrando indicadores claros de eficiencia y eficacia”. En la investigación de (García, 2018), “El rol de la gestión del conocimiento en el proceso de modernización de la Gestión Pública Peruana (2011-2016)”, se encontró lo siguiente:

“Se reconoce la introducción de la gestión del conocimiento como una idea novedosa en el desarrollo de un marco orientador que permita mejorar la gestión de instituciones públicas peruanas, incorporándose en un contexto de valoración de la Nueva Gestión Pública, donde había una tendencia y facilidad por incorporar esquemas que se promovían ya en instituciones privadas y con base en la eficiencia”

Ambas investigaciones coinciden en que, la implementación de la gestión del conocimiento, mejorará la gestión de la institución, incrementando la eficiencia de las mismas.



## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Se puede concluir que, por haberse encontrado una correlación de Pearson con un valor de 0,73, existe una relación positiva entre la gestión del conocimiento y la gestión institucional que ofrece la Escuela Nacional de Control a los colaboradores.

También se encontró que, para el 37% de los colaboradores, la institución nunca les ofrece capacitaciones sobre las prácticas de gestión del conocimiento, y para el 49% de los trabajadores nunca se cumple la internalización de la gestión del conocimiento en la Escuela Nacional de Control. Actualmente hay escasa noción sobre la gestión del conocimiento.

**SEGUNDA:** Podemos concluir, a partir de la correlación de Pearson con un valor de 0,76, que existe una relación positiva entre la gestión del conocimiento y la formación integral de la gestión institucional que ofrece la Escuela Nacional de Control.

Adicionalmente, se pudo apreciar que, para el 30% de los trabajadores en la Escuela Nacional de Control muy poco se consideran las competencias genéricas de los perfiles de egreso en los programas de estudios, asimismo, para el 20% la Escuela Nacional de Control gestiona muy poco el diseño curricular orientado hacia el logro de las competencias del perfil de egreso.

El programa de estudio para fortalecer el perfil de los egresados no se encuentra actualizado.

**TERCERA:** Se ha encontrado correlación de Pearson con un valor de 0,64, entre la gestión del conocimiento y la investigación, desarrollo tecnológico e innovación de la gestión institucional que ofrece la Escuela Nacional de Control. Adicionalmente. Para el 48% de los entrevistados, la Escuela Nacional de Control promueve muy poco la incorporación de los resultados de sus investigaciones, en los programas de estudio, por otro lado, para el 47% se cumple muy poco la Investigación, desarrollo tecnológico e innovación en la Escuela Nacional de Control.

**CUARTA:** Existe una relación positiva entre la gestión del conocimiento y la responsabilidad social de la gestión institucional que ofrece la Escuela Nacional de Control, por haberse encontrado la correlación de Pearson con un valor de 0,58. Al mismo tiempo se apreció que, para el 49% de los entrevistados, la Escuela Nacional de Control muy poco implementa políticas para la protección del ambiente, por otro lado, para el 44% de los encuestados, se cumple muy poco la responsabilidad social en la Escuela Nacional de Control.

**QUINTA:** Se pudo apreciar la correlación de Pearson con un valor de 0,62, entre la gestión del conocimiento y la gestión docente de la gestión institucional que ofrece la Escuela Nacional de Control a los colaboradores. Para el 66% de los colaboradores, la Escuela Nacional de Control muy poco reconoce mediante resoluciones de agradecimientos a los docentes, por el aporte de ideas que representan mejoras en la institución.

También, para el 63% de los trabajadores, la gestión docente se desarrolla entre poco y muy poco, en la Escuela Nacional de Control.

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** A las autoridades de la Escuela Nacional de Control, se les recomienda mejorar la gestión institucional, a través de lo siguiente:

- Establecer políticas o estrategias para la gestión del conocimiento
- Utilizar la crítica constructiva para la generación de ideas orientadas a la mejora continua
- Compartir asertivamente el conocimiento individual entre colaboradores
- Incrementar, el diálogo creativo, y el intercambio de ideas en todos los niveles de la Institución
- Promover el uso de métodos de razonamientos, inductivo y deductivo, así como el uso de las metáforas para expresar ideas
- Promover el intercambio de conocimiento mediante el uso de nuevas tecnologías
- Promover la participación en eventos académicos fuera de la institución, para ponentes, y capacitaciones.
- Promover la innovación en los procesos
- Incentivar a los colaboradores, a compartir sus habilidades, técnicas, y experiencia profesional, para el desarrollo de nuevas estrategias
- Ofrecer capacitaciones sobre las prácticas de gestión del conocimiento
- De ese modo, los colaboradores pueden aplicar de manera efectiva los conocimientos que adquieren, además de organizar y compartir el proceso y los resultados de su trabajo.

**SEGUNDA:** A las autoridades de la Escuela Nacional de Control, se les recomienda mejorar la formación integral de la gestión institucional, a través de las siguientes acciones:

- Considerar las competencias genéricas de los perfiles de egreso en los programas de estudio.
- Gestionar el diseño curricular orientado hacia el logro de las competencias del perfil de egreso.
- Articular las actividades misionales para favorecer la formación integral de los estudiantes.
- Difundir las directivas y reglamentos, con la finalidad de que estén asociadas a la formación de los estudiantes.
- También es necesario actualizar el programa de estudio para fortalecer el perfil de los egresados. Los planes de estudios se actualicen de manera permanente, considerando los cambios normativos y las necesidades institucionales. Evaluar el perfil que se necesita en la institución (CGR), y sobre la base del mismo, potenciar las capacidades a través de los cursos.

**TERCERA:** A las autoridades de la Escuela Nacional de Control, se les recomienda, mejorar la Investigación, desarrollo tecnológico e innovación de la gestión institucional, a través de las siguientes acciones:

- Asegurar la eficiencia de las actividades de Investigación e innovación realizadas
- Difundir oportunamente los resultados de sus actividades de Investigación entre la comunidad académica en general

- Promover la incorporación de los resultados de sus investigaciones, en los programas de estudio.
- Emitir documentos de gestión que regulen los lineamientos de las investigaciones que se desean realizar en la Escuela Nacional de Control.
- Trabajar en políticas institucionales que incentiven el desarrollo de investigaciones (desde el punto de vista académico), también, elaborar publicaciones físicas o virtuales que puedan ser distribuidas en foros académicos, y presentar extractos en el portal web de la Escuela Nacional de Control y de la contraloría.

**CUARTA:** A los directivos de la Escuela Nacional de Control, se les recomienda coordinar la ejecución de sus acciones, y articular las actividades de Investigación, desarrollo e innovación con las de responsabilidad social, también se les recomienda, implementar políticas para la protección del ambiente y evaluar sus resultados.

La Escuela Nacional de Control como otras entidades tiene actividades de responsabilidad social que desarrollar, entre ellas, asegurar la capacitación acerca del Sistema Nacional de Control y los involucrados, las investigaciones pueden aportar mejoras de innovación en estos temas.

**QUINTA:** A los directivos de la Escuela Nacional de Control, se les recomienda, realizar incentivos económicos a los docentes por las actividades innovadoras que desarrollan, reconocer mediante resoluciones de

agradecimientos a los docentes, por el aporte de ideas que representan mejoras en la institución, y promover una cultura de méritos por desempeño.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- Acuña, P. (2017). Clima organizacional y satisfacción laboral en el desempeño docente del instituto tecnológico “Luis Negreiros Vega”, Lima 2017. Lima. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12849/Acu%C3%B1a\\_DP.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12849/Acu%C3%B1a_DP.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ale, D. (2016). Relación entre la gestión institucional y la gestión pedagógica de las Instituciones Educativas del nivel Primario de Mollendo-Islay, 2015. Tesis, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, ESCUELA DE POSGRADO, Lima. Obtenido de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1305/TM%20CE-Ge%203012%20A1%20-%20Ale%20Fernandez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arbaiza, L., Cuadra, M., Díaz, G., & Valdivia, C. (2018). La gestión del conocimiento y los conflictos socioambientales en el Perú: el caso de las Cuatro Cuencas. Lima: Primera edición digital. Obtenido de [http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1365/SGD\\_76.pdf](http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1365/SGD_76.pdf)
- Arceo, G. (2009). El Impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de información en la innovación: un estudio en las pymes del sector agroalimentario de Cataluña. Tesis Doctoral, España. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/gam/>
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación (sexta edición ed.). Caracas, Venezuela: EDITORIAL EPISTEME, C.A. Obtenido de <https://evidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica (Sexta ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Arias, J., Villasís, M., & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. Revista Alergia México, 62(2), 201-206. Obtenido de <http://revistaalergia.mx/ojs/index.php/ram/article/view/181/309>
- Bustamante, Y. (2003). La gestión del conocimiento y las organizaciones modernas. Gestión en el Tercer Milenio, 6(11), 105 - 109. Obtenido de



[http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v06\\_n11/gestion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v06_n11/gestion.htm)

Comunidad Europea (OCDE y Eurostat). (2005). Manual Oslo. Organización de cooperación y desarrollo económico, Oficina de estadísticas de las comunidades Europeas. Obtenido de [http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED\\_MAIN/LAUNIVERSIDAD/VICERRECTORADOS/INVESTIGACION/O.T.R.I/DEDUCCIONES%20FISCALES%20POR%20INNOVACION/RESUMEN%20MANUAL%20DE%20O SLO/OECDOSLOMANUAL05\\_SPA.PDF](http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/VICERRECTORADOS/INVESTIGACION/O.T.R.I/DEDUCCIONES%20FISCALES%20POR%20INNOVACION/RESUMEN%20MANUAL%20DE%20O SLO/OECDOSLOMANUAL05_SPA.PDF)

Consejo Nacional de Ciencia y tecnología. (2019). Desarrollo Tecnológico e Innovación. Obtenido de conacyt: <https://www.conacyt.gob.mx/index.php/el-conacyt/desarrollo-tecnologico-e-innovacion>

Contreras, F., & Tito, P. (2013). La Gestión de Conocimiento y Políticas Públicas. Perú: Universidad María Auxiliadora. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/20057455.pdf>

Escuela Nacional de Control. (2019). Estructura Organizacional. Obtenido de La Contraloría General de la República de Perú: <http://www.enc.edu.pe/publicacion/escuela?id=17>

Escuela Nacional de Control. (2019). Principios de la Escuela Nacional de Control. Obtenido de Escuela Nacional de Control: <http://www.enc.edu.pe/publicacion/escuela?id=4>

García, G. (2018). El rol de la gestión del conocimiento en el proceso de modernización de la gestión pública Peruana (2011-2016). Tesis, PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ, Lima. Obtenido de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12417/GARCIA\\_CAPCHA\\_EL\\_ROL\\_DE\\_LA\\_GESTION\\_DEL\\_CONOCIMIENTO\\_EN\\_EL\\_PROCESO\\_DE\\_MODERNIZACION\\_DE\\_GESTION\\_PUBLICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12417/GARCIA_CAPCHA_EL_ROL_DE_LA_GESTION_DEL_CONOCIMIENTO_EN_EL_PROCESO_DE_MODERNIZACION_DE_GESTION_PUBLICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Gómez, D., Pérez, M., & Curbelo, I. (2005). Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, XXVI(2), pp. 37-46.

Gómez, S., Kanashiro, A., & Reynaga, H. (2017). "Gestión del conocimiento en las UGEL de Lima Metropolitana". Trabajo de Investigación, Universidad del

- Pacífico , Escuela de Postgrado, Lima. Obtenido de [http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1907/Silvana\\_Tesis\\_maestria\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1907/Silvana_Tesis_maestria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- López, E. (2015). Mejora al modelo de gestión del conocimiento de una organización financiera. Trabajo de grado de maestría, Universidad Católica Andrés Bello-UCAB, Caracas. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/Marzo%202018/AAT1814.pdf>
- López, K. (2017). Gestión del conocimiento y compromiso institucional docente en los Centros de Educación Técnica-Productiva, Lima 2016. Tesis, Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Lima. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8378/Lopez\\_RKE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8378/Lopez_RKE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Nonaka, S., & Takeuchi, N. (1999). La organización creadora de conocimiento. En S. Nonaka, & N. Takeuchi. México: Oxford University Press México, SA. Obtenido de [https://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/86017/mod\\_resource/content/1/Nonaka%20y%20Takeuchi\\_cap%203.pdf](https://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/86017/mod_resource/content/1/Nonaka%20y%20Takeuchi_cap%203.pdf)
- Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. (2005). Protagonismo Docente en el Cambio Educativo. Revista PRELAC(1). Obtenido de [https://www.oei.es/historico/docentes/revistas/revista\\_prelac\\_1\\_espanol.pdf](https://www.oei.es/historico/docentes/revistas/revista_prelac_1_espanol.pdf)
- Palomeque, I., & Ruiz, J. (2019). Impacto de la gestión institucional sobre la generación de conocimiento científico en instituciones de educación superior. revista ESPACIOS, 40(2), 14. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n02/a19v40n02p14.pdf>
- Peluff, M., & Catalán, E. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. CEPAL - SERIE Manuales , Santiago de Chile. Obtenido de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/uneclac/unpan014565.pdf>

- Pereira, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare*, 15(1). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3683544.pdf>
- Pérez, M. (2016). Gestión del conocimiento institucional y su relación con la calidad del servicio educativo ofertado por las instituciones educativas públicas de distrito de Ate -Lima. UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, Lima. Obtenido de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/7134/Perez\\_z\\_m.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/7134/Perez_z_m.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Presidencia del Consejo de Ministros. (19 de 12 de 2018). Decreto Supremo N° 123-2018-pcm. Publicacion Oficial - Diario Oficial El Peruano. Recuperado el 19 de 06 de 2019, de Publicacion Oficial - Diario Oficial El Peruano: <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/DS-123-2018-PCM-Reglamento-del-Sistema-Administrativo-de-Modernizaci%C3%B3n-de-la-Gesti%C3%B3n-P%C3%BAblica.pdf>
- Ríos, T. (2012). La Gestión del Conocimiento y la Educación Superior Universitaria. *Gestión en el Tercer Milenio*, 15(30). Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/download/8797/7638/0>
- Roman, G., & Lara, J. (2014). Gestión del conocimiento a través de un modelo de relación de ciencia, tecnología, innovación y educación en Instituciones de Educación Superior. ISBN: 978-84-7666-210-6 – Artículo 1086, Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación, Colombia. Obtenido de <https://www.oei.es/historico/congreso2014/memoriactei/1086.pdf>
- Ruiz, M., Borboa, M., & Rodríguez, J. (2013). El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales. *Revista Académica de Investigación* (13). Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/13/estudios-fiscales.pdf>
- Santiago, M. (2017). Gestión institucional y toma de decisiones en la institución educativa N° 0027 San Antonio de Jicamarca del distrito de Lurigancho 2017. Tesis, Universidad César Vallejos, Perú. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9954/Santiago\\_CMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9954/Santiago_CMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa. (2017). Modelo de Acreditación Institucional para Universidades. Lima. Obtenido de <https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2017/07/Anexo-Resoluci%C3%B3n-N%C2%B0279-2017.pdf>
- Stewart, T. (2018). Gestión del conocimiento organizacional: Una herramienta para el aprovechamiento del conocimiento en la empresa. Revista IUSTA. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/12485/2018nataliafigueredo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tamayo, M., & Tamayo. (2003). El proceso de la Investigación Científica (Cuarta ed.). MÉXICO, D.F.: Editorial Limusa S.A.
- Torres, M., Torres, M., Riveros, M., Solís, R., & Acevedo, I. (2016). Gestión del conocimiento y competencias profesionales de los docentes de una red educativa de Lima. REVISTA IIPSI, 19(2), 69 - 79. Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/12890>
- Trujillo, C., Naranjo, M., Lomas, C., & Merlo, M. (2019). Investigación Cualitativa (Primera ed.). Ecuador: Ibarra.
- Universidad de Colima. (20 de 03 de 2015). Componente de Gestión Institucional. Obtenido de Universidad de Colima: <https://www.ucol.mx/modelo-ucol/componente-gestion-institucional.htm>
- Walpole, R., Myers, R., Myers, S., & Ye, K. (2007). Probabilidad & Estadística para ingeniería y ciencias (Octava ed.). México: Pearson Educación.

## ANEXO 1: CUESTIONARIO - Gestión del Conocimiento e Institucional

### Presentación.-

El cuestionario tiene por objetivo determinar cómo la gestión del conocimiento se relaciona con la gestión Institucional de la Escuela Nacional de Control, Lima 2019. Por lo que le agradeceremos responder con la mayor honestidad posible, a fin de conocer la realidad, y poder recomendar mejoras en la Institución, los datos suministrados solo serán tomados para fines académicos, respetando su anonimato.

### Instrucciones.-

Ud. encontrará una serie de afirmaciones, que permitirán conocer su percepción sobre la Gestión del Conocimiento e Institucional de la Escuela Nacional de Control. Para cada una de ellas tendrá 5 alternativas de respuestas, de las cual debe seleccionar solo una, marcando con una (X).

### DATOS GENERALES

SEXO		EDAD	PROFESIÓN		UNIDAD ORGANICA A LA QUE PERTENECE	
F	M					
1	2					

Se sugiere responder cada una de las afirmaciones o preguntas presentadas a continuación:

Gestión del Conocimiento	Nunca (0)	Raramente (1)	A veces (2)	Frecuentemente (3)	Siempre (4)
<b>Socialización</b>					
1. La ENC establece políticas o estrategias para la gestión del conocimiento					
2. Usted comparte sus habilidades técnicas para el desarrollo de nuevas estrategias en la ENC					
3. Usted comparte su experiencia profesional para el desarrollo de nuevas estrategias en la ENC					
4. En la ENC se utiliza la crítica constructiva para la generación de ideas orientadas a la mejora continua					
<b>Exteriorización</b>	Nunca (0)	Raramente (1)	A veces (2)	Frecuentemente (3)	Siempre (4)
5. En la ENC se comparte asertivamente el conocimiento individual entre colaboradores					
6. Es habitual, el diálogo creativo, y el intercambio de ideas en todos los niveles de la Institución					
7. En la ENC se usa el método de razonamiento partiendo de un tema específico hasta llegar a una conclusión general					
8. En la ENC se utiliza el método de razonamiento desde un análisis general de la situación hasta concluir en un tema específico					
9. En la ENC se utilizan las metáforas para expresar ideas					
<b>Combinación</b>	Nunca (0)	Raramente (1)	A veces (2)	Frecuentemente (3)	Siempre (4)
10. La institución le ofrece capacitaciones sobre las prácticas de gestión del conocimiento					
11. La ENC promueve el intercambio de conocimiento mediante el uso de nuevas tecnologías					

<b>Internalización</b>	<b>Nunca (0)</b>	<b>Raramente (1)</b>	<b>A veces (2)</b>	<b>Frecuentemente (3)</b>	<b>Siempre (4)</b>
12. Ud. participa en eventos académicos como ponente fuera de la institución					
13. Ud. participa en eventos académicos fuera de la institución para su capacitación					
14. En la Escuela Nacional de Control, se promueve la innovación en los procesos					
<b>Gestión Institucional</b>	<b>Muy Poco (1)</b>	<b>Poco (2)</b>	<b>Regular-Mente (3)</b>	<b>Frecuentemente (4)</b>	<b>Siempre (5)</b>
<b>Formación Integral</b>					
15. En la ENC se consideran las competencias genéricas de los perfiles de egreso en los programas de estudio					
16. La ENC gestiona el diseño curricular orientado hacia el logro de las competencias del perfil de egreso					
17. La ENC articula sus actividades misionales para favorecer la formación integral de los estudiantes					
18. La ENC asegura que sus directivas y reglamentos, estén asociadas a la formación de los estudiantes					
<b>Investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i)</b>	<b>Muy Poco (1)</b>	<b>Poco (2)</b>	<b>Regular-Mente (3)</b>	<b>Frecuentemente (4)</b>	<b>Siempre (5)</b>
19. La ENC asegura la eficiencia de las actividades de Investigación e innovación realizadas					
20. La ENC difunde oportunamente los resultados de sus actividades de Investigación entre la comunidad académica en general					
21. La ENC promueve la incorporación de los resultados de sus investigaciones, en los programas de estudio					
<b>Responsabilidad Social</b>	<b>Muy Poco (1)</b>	<b>Poco (2)</b>	<b>Regular-Mente (3)</b>	<b>Frecuentemente (4)</b>	<b>Siempre (5)</b>
22. La ENC coordina la ejecución de sus acciones con responsabilidad social					
23. La ENC articula las actividades de Investigación, desarrollo e innovación con las de responsabilidad social					
24. La ENC implementa políticas para la protección del ambiente y evalúa sus resultados.					
<b>Gestión Docente</b>	<b>Muy Poco (1)</b>	<b>Poco (2)</b>	<b>Regular-Mente (3)</b>	<b>Frecuentemente (4)</b>	<b>Siempre (5)</b>
25. La ENC realiza incentivos económicos a los docentes por las actividades innovadoras que desarrollan					
26. La ENC reconoce mediante resoluciones de agradecimientos a los docentes, por el aporte de ideas que representan mejoras en la institución					
27. La ENC promueve una cultura de méritos por desempeño					

## ANEXO 2: SOLICITUD DE PERMISO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

SOLICITA: "PERMISO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS".

Señora:  
Nathalie Betsy Ingaruca Ruíz  
Directora de la Escuela Nacional de Control

MOZ SACO KAREN, identificada con DNI N° 70459856 y TAFUR GALOC ROXANA, identificada con DNI N° 70435459, con el debido respeto nos presentamos, y expresamos:

Que, en nuestra condición de egresadas de la Maestría en Gestión Pública del Instituto de Gobierno y Gestión Pública de la Universidad San Martín de Porres, en convenio con EUCIM Business School de España, las suscritas estamos elaborando un Plan de Trabajo de Investigación titulado: "GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA NACIONAL DE CONTROL, LIMA 2019" para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública, siendo asesoradas por el Dr. Armando Figueroa Sánchez.

En tal sentido, acudimos a vuestro Despacho solicitando su permiso para realizar la recolección de datos en vuestra Institución, con el objetivo de culminar el desarrollo del mencionado Trabajo de Investigación. Cabe destacar que los datos recolectados serán manejados de forma responsable y solo con fines académicos.


### POR LO EXPUESTO:

Esperando acceda a nuestra petición, le suscribimos sin antes expresarle nuestra estima personal.

Lima, 7 de junio de 2019.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
MOZ SACO KAREN

  
\_\_\_\_\_  
TAFUR GALOC ROXANA

LA CONTRALORIA  
GENERAL  
DE LA REPUBLICA  
PERUANA

11:19:18  
Clave: 76F1T4 Folios: 1  
Usuario: U71434  
Exp. N°: 0820190028385



Nota : La recepción no da conformidad al contenido.  
Teléfono: +511 330-3000 Anexo:  
Visítanos : [www.contraloria.gob.pe](http://www.contraloria.gob.pe)

Firma: 

## ANEXO 3: AUTORIZACIÓN PARA RECOLECCIÓN DE DATOS



Firmado digitalmente por INGARUCA  
RUJZ Nathalie Betsy FAU  
201313728972.pdf  
Motive: Soy el autor del documento  
Fecha: 12.06.2019 14:49:38 -05:00

*Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres  
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad*

Lince, 12 de Junio del 2019

**CARTA N° 000068-2019-CG/ENC**

Señor(a):  
**Karen Moz Saco**  
Presente.-

**Asunto** : Autorización para recolección de datos en la Escuela Nacional de Control.

**Referencia** : a) EXPEDIENTE N° 0820190028385 (07JUN2019)  
b) CARTA s/n: Solicita permiso para recolección de datos (07JUN 2019)

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes en atención a los documentos de la referencia a) y b), a través del cual solicitan autorización para la recolección de datos, para el desarrollo de vuestro plan de trabajo de investigación: "GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA NACIONAL DE CONTROL, LIMA 2019".

Sobre el particular, debo manifestar que siendo una investigación que aportará recomendaciones orientadas a la mejora de la gestión académica de la Escuela Nacional de Control; este Despacho autoriza su realización. En tal sentido, podrán realizar las coordinaciones correspondientes con las unidades orgánicas que integran la Escuela Nacional de Control, a fin de cumplir con los objetivos de vuestra investigación.

Sin otro particular, aprovecho para desearles éxitos en su investigación.

Atentamente,



**Nathalie Betsy Ingaruca Ruiz**  
Directora  
Escuela Nacional de Control

(NIR/caj)

Nro. Emisión: 01542 (D400 - 2019) Elab:(U40039 - D400)



## ANEXO 4: AUTORIZACIÓN PARA RECOLECCIÓN DE DATOS



Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres  
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

Lince, 12 de Junio del 2019

### CARTA N° 000067-2019-CG/ENC

Señor(a):  
**Roxana Tafur Galoc**  
Presente.-

**Asunto** : Autorización para recolección de datos en la Escuela Nacional de Control.

**Referencia** : a) EXPEDIENTE N° 0820190028385 (07JUN2019)  
b) CARTA s/n: Solicita permiso para recolección de datos (07JUN 2019)


Tengo el agrado de dirigirme a ustedes en atención a los documentos de la referencia a) y b), a través del cual solicitan autorización para la recolección de datos, para el desarrollo de vuestro plan de trabajo de investigación: "GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA NACIONAL DE CONTROL, LIMA 2019".

Sobre el particular, debo manifestar que siendo una investigación que aportará recomendaciones orientadas a la mejora de la gestión académica de la Escuela Nacional de Control; este Despacho autoriza su realización. En tal sentido, podrán realizar las coordinaciones correspondientes con las unidades orgánicas que integran la Escuela Nacional de Control, a fin de cumplir con los objetivos de vuestra investigación.

Sin otro particular, aprovecho para desearles éxitos en su investigación.

Atentamente,



  
**Nathalie Betsy Ingaruca Ruiz**  
Directora  
Escuela Nacional de Control

(NIR/caf)

Nro. Emisión: 01537 (D400 - 2019) Elab:(U40039 - D400)

## ANEXO 5: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### Informe de Juicio de Experto sobre Instrumento de Investigación

#### I. DATOS GENERALES

- Título de la Investigación: "GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA NACIONAL DE CONTROL, LIMA 2019"
- Apellidos y Nombres del experto: Rebaza Vilchez, Karen Maribel
- Grado Académico: Maestro
- Institución en la que trabaja el experto: Universidad Femenina del Sagrado Corazón
- Cargo que desempeña: Docente
- Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario
- Autor de instrumento: MOZ SACO KAREN  
TAFUR GALOC ROXANA

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a los problemas y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes.					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.				X	
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					X
<b>SUBTOTAL</b>					12	35
<b>TOTAL</b>		47				

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN: Es válido para su aplicación

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.7 Excelente

Lima, 28 de junio del 2019.

  
 FIRMA DEL EXPERTO  
 DNI: 46863340

## ANEXO 6: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### Informe de Juicio de Experto sobre Instrumento de Investigación

#### I. DATOS GENERALES

- Título de la Investigación: "GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA NACIONAL DE CONTROL, LIMA 2019"
- Apellidos y Nombres del experto: Massironi Palomino, Ysabel Rossana
- Grado Académico: Doctora
- Institución en la que trabaja el experto: Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica
- Cargo que desempeña: Docente universitario
- Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario
- Autor de instrumento: MOZ SACO KAREN  
TAFUR GALOC ROXANA

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	INDICADORES				
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a los problemas y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes.					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					X
<b>SUBTOTAL</b>					4	45
<b>TOTAL</b>					49	

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN: Es válido para su aplicación

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.9 Excelente

Lima, 28 de junio del 2019.



FIRMA DEL EXPERTO  
DNI: 21448129

## ANEXO 7: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### Informe de Juicio de Experto sobre Instrumento de Investigación

#### I. DATOS GENERALES

- Título de la Investigación: "GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA NACIONAL DE CONTROL, LIMA 2019"
- Apellidos y Nombres del experto: Peñaranda Portugal, Percy
- Grado Académico: Doctor en Derecho y Ciencia Política.
- Institución en la que trabaja el experto: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Cargo que desempeña: Profesor Principal
- Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario
- Autor de instrumento: MOZ SACO KAREN  
TAFUR GALOC ROXANA

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:


MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.				X	
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a los problemas y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes.					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					X
<b>SUBTOTAL</b>					8	40
<b>TOTAL</b>						48

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN: Es válido para su aplicación

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.8 Excelente

Lima, 28 de junio del 2019.

  
 FIRMA DEL EXPERTO  
 DNI: 09158856

## ANEXO 8: BASE DE DATOS

	S	E	E	Profesi	Profesi	Uni	La	Us	Us	En	S	Si	E	E	E	E	Ex	La	La	Co	C	U	U	E	In	Ir	G	E	La	La	La	F	La	La	La	Ir	Inv	La	La	La	R	La	La	G	G								
	e	d	d	ón	ón_2	ad	EN	ed	ed	a	o	ci	J	J	J	J	er	er	EN	mbi	n	J	J	J	te	e	e	J	J	J	J	rr	EN	EN	EN	rr	EN	EN	EN	es	EN	EN	EN	EN	EN								
1	1	47	3	Educador	Educador	1	5	5	5	4	4,75	5	4	4	4	4,00	4	5	5	5,0	5	1	1	5	2,33	2	4,02	4	5	5	5	5,00	5	5	5	5,00	5	5	5	5,00	5	5	5	5,00	5	3	5	4,33	4	4,83	5		
2	2	50	3	Educador	Educador	1	4	4	5	3	4,00	4	3	4	3	3,20	3	3	3	3,0	3	2	3	3	2,67	3	3,22	3	2	3	3	4	3,00	3	2	2	1	1,67	2	1	1	2	1,33	1	1	2	1,33	1	1,83	2			
3	2	37	2	Educador	Educador	1	4	5	5	4	4,50	5	4	3	3	4	3,40	3	2	3	2,5	3	3	4	3,33	3	3,43	3	3	4	5	4	4,00	4	3	2	2	2,33	2	3	3	2	2,67	3	2	2	3	2,33	2	2,83	3		
4	2	40	2	Educador	Educador	1	2	4	4	3	3,25	3	3	2	2	2	2,20	2	2	2	2,0	2	2	2	2,67	3	2,53	3	2	3	3	3	2,75	3	2	2	2	2,00	2	3	2	2	2,33	2	2	2	2,00	2	2,27	2			
5	1	31	1	Educador	Educador	1	4	5	5	4	4,50	5	4	5	4	4,20	4	5	5	5,0	5	3	5	4	4,00	4	4,43	4	5	5	5	5,00	5	4	4	4	4,00	4	4	4	3	3,67	4	4	5	4	4,33	4	4,25	4			
6	1	29	1	Abogado	Abogado	1	4	5	5	4	4,50	5	4	5	4	4,00	4	5	5	5,0	5	1	4	4	3,00	3	4,13	4	4	4	5	5	4,50	5	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4,00	4	5	3	5	4,33	4	4,21	4		
7	1	50	3	Educador	Educador	1	2	3	2	2	2,25	2	2	3	3	2	2,40	2	3	3	3,0	3	2	1	2	1,67	2	2,33	2	2	2	3	3	2,50	3	3	3	3,00	3	2	2	2	2,00	2	1	1	2	1,33	1	2,21	2		
8	1	33	1	Adminis...	Adminis...	1	4	5	5	4	4,50	5	5	5	5	3	4,60	5	5	5	5,0	5	5	4	4,67	5	4,69	5	5	5	5	5,00	5	3	3	3,00	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00	3	2	2	2,00	2	3,25	3	
9	1	46	3	Educador	Educador	1	4	4	4	4	4,00	4	4	3	4	3	3,20	3	3	3	3,0	3	3	3	3,00	3	3,30	3	2	3	3	3	2,75	3	3	2	2	2,33	2	2	2	2	2,00	2	2	2	2,00	2	2,27	2			
10	1	41	2	Educador	Educador	1	3	4	5	3	3,75	4	4	3	4	3	3,60	4	3	3	3,0	3	1	3	3	2,33	2	3,17	3	4	5	4	4	4,25	4	4	4	4	4,00	4	3	3	3	3,00	3	4	3	2	3,00	3	3,56	4	
11	2	42	2	Educador	Educador	1	2	3	3	3	2,75	3	2	2	1	2	1,80	2	2	1	1,5	2	4	4	1	3,00	3	2,26	2	2	1	2	1,75	2	2	2	2	2,00	2	2	2	1	1,67	2	1	1	1	1,00	1	1,60	2		
12	2	53	3	Educador	Educador	1	3	3	4	3	3,25	3	3	3	3	2	2,60	3	2	2	2,0	2	3	3	1	2,33	2	2,55	3	2	4	2	3	2,75	3	2	1	1	1,33	1	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1,52	2		
13	2	38	2	Ingenier...	Ingeniero	1	1	5	5	2	3,25	3	2	1	1	1	1,20	1	1	2	1,5	2	4	4	3	3,67	4	2,40	2	3	3	1	3	2,50	3	1	2	1	1,33	1	1	1	1	1,00	1	1	2	1	1,33	1	1,54	2	
14	2	34	1	Educador	Educador	1	5	5	5	4	4,75	5	3	4	3	4	3	3,40	3	4	5	4,5	5	3	3	4	3,33	3	4,00	4	4	5	4	4	4,25	4	5	3	3	3,67	4	3	5	4	4,00	4	3	5	4	4,33	4	3,98	4
15	1	47	3	Educador	Educador	1	3	4	4	4	3,75	4	3	3	3	4	3,40	3	4	3	3,5	4	3	4	3	3,33	3	3,50	3	2	4	4	4	3,50	4	4	4	3	3,67	4	4	4	3	3,67	4	2	2	2	2,00	2	3,21	3	
16	2	42	2	Educador	Educador	1	4	5	4	4	4,25	4	4	4	4	3	3,80	4	3	3	3,0	3	2	4	4	3,33	3	3,60	4	3	3	4	4	3,50	4	3	3	3,00	3	2	3	3	2,67	3	3	3	3,00	3	3,04	3			
17	1	31	1	Educador	Educador	1	2	5	5	3	3,75	4	2	3	3	4	3,00	3	2	3	2,5	3	3	5	3	3,67	4	3,23	3	3	4	4	4	3,75	4	2	3	2	2,33	2	3	3	3	3,00	3	1	1	1	1,00	1	2,52	3	
18	2	36	2	Educador	Educador	1	4	4	5	3	4,00	4	4	4	3	3	3,20	3	2	2	2,0	2	2	4	4	3,33	3	3,13	3	4	4	4	4	4,00	4	3	2	2	2,33	2	2	2	1	1,67	2	2	1	2	1,67	2	2,42	2	
19	1	38	2	Educador	Educador	1	3	3	2	4	3,00	3	2	3	3	2	2,40	2	3	3	3,0	3	3	3	2	2,67	3	2,77	3	3	3	3	3	3,00	3	2	2	1	1,67	2	2	2	3	2,33	2	1	1	2	1,33	1	2,08	2	
20	1	38	2	Ingenier...	Ingeniero	1	3	2	2	2	2,25	2	2	2	3	2	2,40	2	1	1	1,0	1	1	3	2	2,00	2	1,91	2	1	2	2	2	1,75	2	1	3	2	2,00	2	2	2	2	2,00	2	1	3	1	1,67	2	1,85	2	
21	1	36	2	Educador	Educador	1	4	4	4	4	4,00	4	3	3	4	3	3,00	3	3	3	3,0	3	1	3	2	2,00	2	3,00	3	2	3	2	3	2,50	3	2	1	1	1,33	1	1	1	1	1,00	1	1	2	1	1,33	1	1,54	2	
22	1	54	3	Adminis...	Adminis...	1	5	4	4	4	4,25	4	3	3	4	2	3,20	3	3	4	3,5	4	1	1	3	1,67	2	3,15	3	3	3	4	4	3,50	4	4	3	3	3,33	3	4	4	2	3,33	3	1	1	1	1,00	1	2,79	3	
23	2	59	4	Asisten...	Asisten...	2	3	4	4	3	3,50	4	3	3	3	4	3,20	3	4	3	3,5	4	1	1	3	1,67	2	2,97	3	3	4	3	3	3,25	3	2	2	2	2,00	2	2	2	2	2,00	2	1	1	1	1,00	1	2,06	2	
24	1	33	1	Adminis...	Adminis...	2	5	5	5	4	4,75	5	3	3	4	4	3,60	4	5	4	4,5	5	1	4	3	2,67	3	3,88	4	4	4	4	4	4,00	4	4	3	3	3,33	3	4	4	2	3,33	3	4	2	3	3,00	3	3,42	3	
25	1	30	1	Ingenier...	Ingeniero	2	2	2	2	2	2,00	2	3	3	2	3	2,80	3	1	2	1,5	2	1	1	2	1,33	1	1,91	2	3	3	4	3	3,25	3	2	1	2	1,67	2	1	1	1	1,00	1	2	1	1	1,33	1	1,81	2	
26	1	59	4	Psicolo...	Psicolo...	2	4	3	4	4	3,75	4	4	3	4	3	3,40	3	4	4	4,0	4	1	3	3	2,33	2	3,37	3	4	4	4	3	3,75	4	3	3	3,00	3	3	4	4	3	3,67	4	4	3	3	3,33	3	3,44	3	

## ANEXO 8: BASE DE DATOS (Continuación)

	S	E	E	Profesi	Profesi	Unid	La	Us	Us	En	S	Si	E	E	E	E	E	Ex	La	La	Co	C	U	U	E	In	Ir	C	G	E	La	La	La	F	F	La	La	La	Ir	Inv	La	La	La	R	R	La	La	C	G	C	G		
	x.	a.	a.	ón	ón_2	ad	EN	ed	ed	a	o	ci	J	J	J	J	er	erizac	nsti	EN	mbi	n	U	U	J	te	er	e	st	st	J	La	La	La	o	rr	La	La	La	st	st	EN	EN	EN	s	son	EN	EN	EN	st	st	st	st
27	1	39	2	Educador	Educador	2	3	4	4	4	3,75	4	4	3	3	1	3,00	3	3	4	3,5	4	3	3	3,00	3	3,31	3	5	5	5	5	5,00	5	3	3	3	3,00	3	3	1	3	2,33	2	1	1	1	1,00	1	2,83	3		
28	2	54	3	Abogado	Abogado	2	2	3	2	2	2,25	2	2	3	1	1	2	1,80	2	2	3	2,5	3	1	2	3	2,00	2	2,14	2	2	2	2	1	1,75	2	2	2	2,00	2	2	2	2	2,00	2	1	2	2	1,67	2	1,85	2	
29	2	37	2	Abogado	Abogado	2	3	4	4	5	4,00	4	3	4	5	3	4,00	4	2	3	2,5	3	5	5	4	4,67	5	3,79	4	4	4	4	5	4,25	4	3	2	2,33	2	4	2	4	3,33	3	5	4	4	4,33	4	3,56	4		
30	1	35	1	Geógrafo	Geógrafo	3	4	5	5	5	4,75	5	4	4	4	3	3,80	4	2	3	2,5	3	4	4	3	3,67	4	3,68	4	3	4	4	5	4,00	4	4	4	3	3,67	4	4	1	2	2,33	2	2	3	3,00	3	3,25	3		
31	2	40	2	Econo...	Econo...	3	4	5	5	5	4,75	5	4	5	4	3	4,20	4	5	5	5,0	5	3	3	3	3,33	3	4,32	4	4	5	4	5	4,50	5	4	3	3	3,33	3	4	3	4	3,67	4	3	4	4	3,67	4	3,79	4	
32	1	25	1	Econo...	Econo...	3	4	2	3	4	3,25	3	4	4	4	4	4,00	4	4	3	3,5	4	1	3	4	2,67	3	3,35	3	4	4	4	4	4,00	4	4	4	5	4,33	4	5	5	4	4,67	5	3	5	4	4,00	4	4,25	4	
33	1	27	1	Ingenier...	Ingeniero	3	4	2	2	4	3,00	3	4	3	3	5	1	3,20	3	5	4	4,5	5	1	4	1	2,00	2	3,18	3	4	4	4	4	4,00	4	3	2	3	2,67	3	2	2	3	2,33	2	1	1	1	1,00	1	2,50	3
34	1	42	2	Secretaria	Secretaria	3	4	4	5	5	4,50	5	4	4	4	4	4,00	4	5	5	5,0	5	1	2	4	2,33	2	3,96	4	4	4	5	4,25	4	4	4	5	4,33	4	5	5	5	5,00	5	4	5	4	4,33	4	4,48	4		
35	2	55	3	Auxiliar ...	Auxiliar	3	3	4	4	4	3,75	4	4	4	3	4	4	3,80	4	4	5	4,5	5	1	1	4	2,00	2	3,51	4	2	3	2	2,25	2	2	3	2	2,33	2	4	3	3	3,33	3	1	2	2	1,67	2	2,40	2	
36	1	58	4	Bibliote...	Bibliote...	3	3	3	3	4	3,25	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3,0	3	1	4	3	2,67	3	2,98	3	3	3	3	3	3,00	3	2	2	2	2,00	2	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00	3	2,75	3		
37	2	58	4	Econo...	Econo...	3	3	2	3	3	2,75	3	3	2	3	2	3	2,60	3	3	2	2,5	3	2	4	2	2,67	3	2,63	3	2	3	2	1	2,00	2	2	2	2	2,00	2	2	2	4	2,67	3	2	1	1	1,33	1	2,00	2
38	2	57	4	Diseñad...	Diseñad...	4	4	4	4	2	3,50	4	3	2	2	1	2,00	2	2	2	2,0	2	1	3	3	2,33	2	2,46	2	2	2	2	2	2,00	2	3	2	3	2,67	3	2	2	2	2,00	2	1	1	1	1,00	1	1,92	2	
39	2	32	1	Ingenier...	Ingeniero	4	3	4	3	4	3,50	4	4	3	3	2	2	2,80	3	2	3	2,5	3	2	3	3	2,67	3	2,87	3	3	3	4	4	3,50	4	3	3	3	3,00	3	4	3	4	3,67	4	3	3	3	3,00	3	3,29	3
40	2	61	4	Contad...	Contad...	4	4	4	4	4	4,00	4	3	4	4	3	3,60	4	2	3	2,5	3	1	4	4	3,00	3	3,28	3	4	4	5	5	4,50	5	5	5	5,00	5	5	4	3	4,00	4	4	5	5	4,67	5	4,54	5		
41	2	62	4	Contad...	Contad...	4	3	4	5	3	3,75	4	3	3	3	3	3,00	3	4	4	4,0	4	1	3	4	2,67	3	3,35	3	2	2	3	2,50	3	3	2	2,33	2	2	2	2	2,00	2	1	1	2	1,33	1	2,04	2			
42	1	47	3	Educador	Educador	4	5	2	2	3	3,00	3	4	3	3	2	1	2,60	3	5	3	4,0	4	1	3	1	1,67	2	2,82	3	1	1	2	3	1,75	2	1	1	1	1,00	1	1	1	1	1,00	1	1	1	1	1,00	1	1,19	1
43	2	32	1	Abogado	Abogado	4	2	3	2	3	2,50	3	3	4	4	2	3	3,20	3	1	2	1,5	2	1	3	3	2,33	2	2,38	2	3	4	3	4	3,50	4	2	3	2	2,33	2	4	3	1	2,67	3	1	1	2	1,33	1	2,46	2
44	2	28	1	Adminis...	Adminis...	4	4	5	5	4	4,50	5	4	4	4	3	3,80	4	4	4	4,0	4	1	2	4	2,33	2	3,66	4	3	4	4	4	3,75	4	3	4	3	3,33	3	4	3	4	3,67	4	2	2	3	2,33	2	3,27	3	
45	2	65	4	Adminis...	Adminis...	4	3	5	5	3	4,00	4	3	2	1	1	1,60	2	3	2	2,5	3	1	1	3	1,67	2	2,44	2	3	2	4	4	3,25	3	1	1	1	1,00	1	3	3	3	3,00	3	1	1	1	1,00	1	2,06	2	
46	1	36	2	Comuni...	Comuni...	4	5	4	4	3	4,00	4	4	4	3	4	3,80	4	4	2	3,0	3	1	3	2	2,00	2	3,20	3	2	2	4	5	3,25	3	2	1	4	2,33	2	3	2	2	2,33	2	1	1	3	1,67	2	2,40	2	
47	2	28	1	Diseñad...	Diseñad...	4	4	4	3	3	3,50	4	4	3	3	3	3,40	3	4	3	3,5	4	1	1	3	1,67	2	3,02	3	3	3	4	5	3,75	4	3	4	3	3,33	3	3	3	1	2,33	2	1	1	3	1,67	2	2,77	3	
48	2	47	3	Adminis...	Adminis...	4	3	3	4	3	3,25	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3,0	3	1	3	3	2,33	2	2,90	3	3	3	3	4	3,25	3	3	3	3	3,00	3	4	3	2	3,00	3	3	2	3	2,67	3	2,98	3	
49	2	37	2	Analista...	Analista...	4	2	5	5	3	3,75	4	3	3	3	4	3,20	3	2	3	2,5	3	1	1	2	1,33	1	2,70	3	4	4	3	4	3,75	4	3	3	3	3,00	3	4	4	5	4,33	4	1	4	1	2,00	2	3,27	3	
50	2	27	1	Técnico...	Técnico	4	5	3	2	4	3,50	4	4	5	3	4	5	4,20	4	3	4	3,5	4	4	4	4,00	4	3,80	4	3	3	3	4	3,25	3	3	3	4	3,33	3	4	4	1	3,00	3	2	2	4	2,67	3	3,06	3	

