

## Modelo de Gestión del Conocimiento para Empresas de Servicios de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)

### Knowledge Management Model for Information and Communications Technology (ICT) Service Companies

Víctor Hugo Medina García <sup>1</sup>, Johan Sebastián Ramírez Medina <sup>2</sup>

Para citar este artículo: V. H. Medina García, J. S. Ramírez Medina, "Modelo de Gestión del Conocimiento para Empresas de Servicios de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)", Revista Vínculos, vol 20, no. 2, pp 135-149, 2023. <https://doi.org/10.14483/2322939X.20826>

**Resumen:** Ante la problemática constante de rotación de personal independientemente de sus causas subyacentes, y considerando la naturaleza dinámica del sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), se evidencia la importancia de la gestión del conocimiento respecto a la optimización y calidad de los servicios ofrecidos. En este contexto, se presenta la propuesta de un modelo de gestión del conocimiento que integre la Norma ISO 30401, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), y características clave de modelos secundarios para respaldar esta iniciativa. Para lograrlo, se lleva a cabo un análisis exhaustivo de los modelos primarios y

secundarios, explorando los beneficios y desafíos principales al adoptar estas herramientas de manera conjunta. Este enfoque proporciona una visión completa de cómo potenciar la gestión del conocimiento en el sector a través de un modelo de gestión del conocimiento. La investigación se orienta hacia una propuesta que se adapte a las necesidades identificadas, evaluando su posible impacto para evidenciar mejoras en la calidad del servicio.

**Palabras clave:** Modelos gestión del conocimiento, Modelo MIPG, TIC, mejora continua, eficiencia operativa.

1 Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Facultad de Ingeniería, Programa de Maestría en gerencia integral de proyectos. E-mail: [vmedina@udistrital.edu.co](mailto:vmedina@udistrital.edu.co)

2 Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Facultad de Ingeniería, Programa de Maestría en gerencia integral de proyectos. E-mail: [jsramirezm@udistrital.edu.co](mailto:jsramirezm@udistrital.edu.co)

## Abstract

Given the constant problem of personnel turnover regardless of its underlying causes, and considering the dynamic nature of the Information and Communication Technologies (ICT) sector, the importance of knowledge management is evident with respect to the optimization and quality of the services offered. In this context, the proposal for a knowledge management model that integrates the ISO 30401 Standard, the Integrated Planning and Management Model (MIPG), and key characteristics of secondary models to support this initiative is presented. To achieve this, a comprehensive analysis of the primary and secondary models is carried out, exploring the main benefits and challenges of adopting these tools together. This approach provides a complete vision of how to enhance knowledge management in the sector through a knowledge management model.

The research is oriented towards a proposal that adapts to the identified needs, evaluating its possible impact to demonstrate improvements in the quality of the service.

**Keywords:** Knowledge management models, MIPG model, ICT, continuous improvement, operational efficiency.

## 1. Introducción

Este estudio aborda las consecuencias generadas por la rotación del personal y la dinámica del sector en los procesos y la calidad de los servicios, así como la manera en que la integración de estos modelos puede contribuir a disminuir los impactos producidos. En la era de la información y la tecnología, el sector TIC se enfrenta a desafíos constantes para mantenerse rentable en un mercado competitivo. Uno de los activos más valiosos que poseen estas empresas es el conocimiento, tanto el conocimiento tácito de sus empleados como el conocimiento explícito contenido en documentos y sistemas, la gestión eficiente de este conocimiento es esencial para la innovación, la toma de decisiones y la mejora continua.

En este contexto, la gestión del conocimiento se presenta como una estrategia fundamental para aprovechar la información y la experiencia acumulada de sus colaboradores apoyados en la norma ISO 30401 y el modelo MIPG que ofrecen un marco sólido para su desarrollo. Este documento tiene como propósito contribuir de manera significativa a la investigación, abordando de forma integral tres aspectos fundamentales: el contexto, el estado del arte y el desarrollo de la propuesta.

## 2. Metodología

El primer paso en este proceso consiste en la revisión sistemática sobre modelos de gestión, gestión del conocimiento, cultura organizacional, mejora de servicio, TIC y competitividad organizacional. Esta revisión arrojó consideraciones específicas entre dimensiones inherentes a la gestión del conocimiento y los modelos de gestión.

Los descriptores utilizados fueron modelo de gestión, cultura organizacional, gestión del cambio, MIPG y la ISO 30401. En una primera fase, los documentos identificados se limitaron a los años 2013 a 2023, identificando más de 357; en la segunda fase se realizó un barrido por componentes claves de los cuales se seleccionaron un total de 94 con criterios de calidad e inclusión media alta; en la tercera fase se seleccionaron los resultados con criterios de calidad alta y que estaban directamente relacionados con las variables de la investigación, se consolidaron los documentos seleccionados en una matriz de revisión de literatura, consignando los resúmenes, marcos teóricos, metodologías, resultados y la mención sobre gestión del conocimiento, modelo de gestión y los principios de gestión de la norma técnica internacional ISO 30401 y el MIPG, para hacerlos parte del análisis y cumplir con el objetivo de la presente investigación. Finalmente, se desarrolló una última fase de análisis de la información, identificando la coincidencia de las temáticas estructurales relevantes de los documentos

contra la gestión del conocimiento en modelos de gestión, extrayendo los aspectos con mayor convergencia entre los documentos analizados.

La propuesta consiste en un modelo dirigido a las organizaciones del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), este modelo se basa en características mixtas de modelos de gestión existentes como la norma ISO y el modelo MIPG, así como en un nuevo enfoque derivado de esta investigación. Con la integración de estos elementos se espera contribuir a una mejora a lo largo del tiempo en la prestación de los servicios de soporte y desarrollo de manera eficiente. Por tanto, establecer una gestión del conocimiento en una organización, implica ejercer un control estratégico sobre todo lo que ocurre a su alrededor en función de todas sus áreas: administrativo-contable, comercial, fiscal, laboral, entre otras. Esto se debe a que el área de conocimiento es multidisciplinar respecto a sus funciones básicas de soporte y mantenimiento.

## 3. Conceptualización

Al abordar y confrontar uno o varios conceptos es esencial definirlos, clasificarlos y destacar los aspectos más relevantes de cada uno con el objetivo de establecer sus relaciones, un proceso que se desarrolla en esta investigación. En la

Tabla 1 se observa la conceptualización de dicho proceso.

**Tabla 1.** Conceptualización

Concepto	Descripción	Autor
<b>El dato</b>	El primer elemento necesario para la creación de conocimiento es el dato, lo definen como “un conjunto de hechos distintos y objetivos relativos a eventos”. Resaltan además que en un contexto organizacional, los datos son utilitariamente descritos como registros estructurados de transacciones. Registran el hecho sin dar ningún juicio de valor o interpretación [2]	[2]
<b>Información</b>	Es la materia prima del conocimiento. Su contenido se reduce a datos, hechos, supuestos que son materiales para el conocimiento, pero no son el conocimiento mismo. Se puede describir como un mensaje, normalmente bajo la forma de un documento o algún tipo de soporte audible o visible. Como cualquier mensaje, tiene un emisor y un receptor [2]	[2]
<b>Conocimiento</b>	Es un conjunto de información adquirida en los individuos en base a su experiencia, juicios, valores, actitudes, aptitudes. El cual debe ser considerado como un recurso a fin de poner en práctica capacidades para dar solución a los problemas del entorno en el que se desenvuelven [2]	[2]
<b>Gestión del conocimiento</b>	Hace referencia al conjunto de principios, métodos, técnicas y herramientas que permiten la obtención de un conocimiento preciso, de un modo adecuado y eficaz, así como también busca potenciar las	[8]

	competencias tanto individuales como organizacionales, con el fin de obtener ventajas sostenibles y conseguir una actuación institucional más adecuada [8]	
--	--	--

**Fuente.** Elaboración propia

## 4. Estado del Arte

### 4.1. Modelos Primarios de Gestión del Conocimiento:

#### Norma ISO 30401:

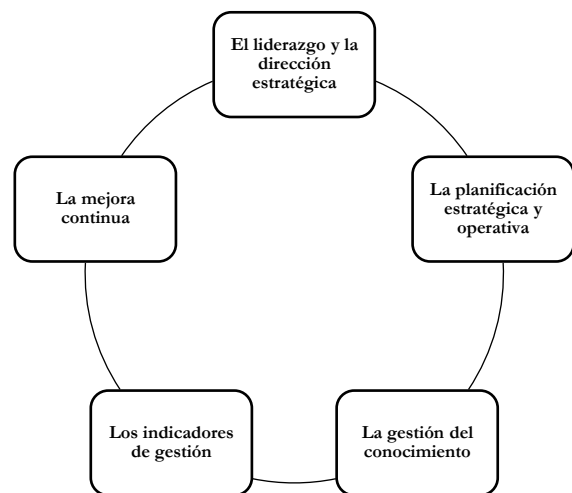
La Norma ISO 30401, titulada "Sistemas de Gestión del Conocimiento - Requisitos", publicada en 2018, establece los principios y requisitos para un sistema de gestión del conocimiento que permite a las organizaciones capturar, almacenar, compartir y utilizar de manera efectiva el conocimiento. Su enfoque se basa en principios clave como el liderazgo, la cultura organizacional, la gestión de procesos, la evaluación de desempeño y la mejora continua [5]. Integrar la ISO 30401. En la Figura 1 se detalla la implicación en una empresa TIC.

**Figura 1.** PHVA – ISO 30401 [5]

Estos elementos trabajan en conjunto para establecer una sólida base para la gestión efectiva del conocimiento en una organización, permitiendo la captura, preservación, transferencia y uso efectivo del conocimiento para el beneficio de la organización y sus objetivos [12]

## 5. Modelo MIPG: Marco Integrado de Planeación y Gestión

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) es un enfoque colombiano, esfuerzo de 11 entidades de la Función Pública comprometidas con la gestión y el desempeño institucional en Colombia, a cargo de 19 políticas diseñadas para mejorar la gestión en las entidades públicas, sin embargo, sus principios y metodologías se pueden aplicar a empresas de cualquier sector, incluyendo las TIC [5]. El MIPG se basa en la planificación estratégica, la gestión por procesos y la medición del desempeño. En la Figura 2 se incluyen sus componentes claves.

**Figura 2.** Características del modelo de gestión pública [10]

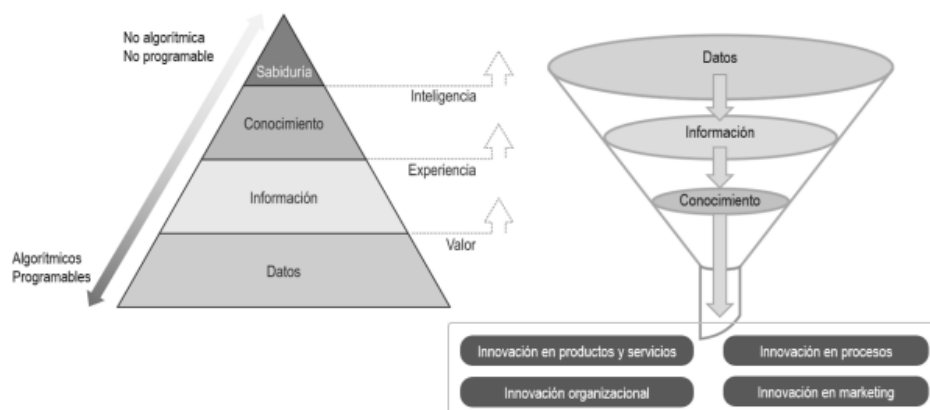
En resumen, el MIPG promueve una gestión más efectiva y estratégica de las organizaciones, asegurando que estén alineadas con sus objetivos, aprovechando el conocimiento interno, midiendo su desempeño y la búsqueda del mejoramiento continuo.

## 6. Pirámide de la Información

Representa de manera jerárquica la evolución de la información desde datos elementales hasta conocimientos más sofisticados y aplicables, ver Figura 3, está compuesta de varios estratos o niveles interconectados [1]

En la pirámide se identifica, cómo los datos se transforman en información y, finalmente, en conocimiento a medida que avanzamos en la jerarquía. Es una forma de visualizar cómo se procesa la información para llegar a un nivel más alto de comprensión y aplicabilidad.

**Figura 3.** Pirámide de la información [1]



## 7. Modelos Secundarios de Gestión del Conocimiento:

**Tabla 2.** Modelos secundarios.

Modelo	Descripción	Autor
<b>Modelo Arthur Andersen</b>	Sostiene que existe la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes [2]	[2]
<b>El modelo KMAT (Knowledge Management Assessment Tool)</b>	El centro del modelo KMAT es el conocimiento organizacional que se identifica, se crea, se organiza, se aplica y se comparte. En el proceso se definen los pasos mediante los cuales la organización establece las brechas del conocimiento, lo captura, lo adapta y lo transfiere para agregar valor cognoscitivo al usuario y potenciar los resultados de utilización del conocimiento [11]	[11]

<b>Creación del conocimiento (Nonaka &amp; Takeuchi)</b>	Tiene su origen en dos espirales de contenido epistemológico (el conocimiento se origina de la separación del sujeto y el objeto de percepción) y ontológico (el conocimiento es solo creado por individuos) basadas en un proceso de interacción dinámica y continua entre dos tipos de conocimiento denominados tácito y explícito [4]	[4]
<b>Modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting</b>	Pretende hacer una exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados del aprendizaje y los procesos de gestión del conocimiento.	[7]
<b>Modelo de crecimiento de conocimiento</b>	En el modelo dinámico de crecimiento del conocimiento de la empresa propuesto por Kogut y Zander, los individuos poseen el conocimiento, centrándose esta teoría en que es la propia empresa la encargada de crear y transferir el conocimiento y, que las empresas son comunidades sociales en las cuales las acciones individuales están ligadas a un conjunto de principios organizativos.	[6]
<b>El modelo de gestión de Tecnología</b>	Propone visualizar el modelo de gestión tecnológica como parte integral de los modelos, tomando como punto de partida la relación existente entre las actividades desarrolladas por el modelo de gestión tecnológica y las actividades del ciclo logístico adicional, evidencia la relación con la gestión del conocimiento y 16 pilares fundamentales que son factores de riesgo para la implementación de este [6]	[6]
<b>Activando el conocimiento en las organizaciones</b>	Se muestra la importancia del conocimiento considerado en artículo como un activo intangible que está tomando cada vez mayor relevancia en las organizaciones siendo un elemento que aporta a la competitividad de las empresas sin generar grandes costos en su implementación [9]	[9]
<b>Modelo de gestión del conocimiento basado en el talento humano</b>	Da un enfoque ligado al talento humano, son las personas las que adquieren, crean, documentan, transfieren y aplican conocimiento, el talento humano actúa en un contexto que cuenta con un diseño, capacidades y condiciones organizacionales que pueden o no favorecer la Gestión del Conocimiento. Por último, se puede acotar que la dinámica laboral respecto a aspectos humanos da al individuo como eje central del éxito de estos modelos [3].	[3]



<b>Modelo KPMG</b>	Indica que factores intervienen en el aprendizaje, incluyendo el resultado de este mismo, las organizaciones crean un modelo explicando los factores condicionantes del aprendizaje y los resultados que se esperan, solucionando así los factores que condicionan el aprendizaje en la organización y los resultados obtenidos a través del mismo aprendizaje [8]	[8]
<b>Gestión del conocimiento en las organizaciones: Una visión sistémica conceptual</b>	Indica que el individuo a través de la experiencia crea conocimiento tácito, el cual conceptualiza, convirtiéndolo en explícito individual mediante cuatro fases: la socialización, externalización, combinación e internalización. De esta manera para la conversión del conocimiento, autores como [11] complementan lo expuesto al aseverar que en el proceso de interacción con los miembros de la organización se puede convertir, el conocimiento tácito en conocimiento explícito social, que no está confinado al interior de la persona y se expande tanto en cantidad como en calidad, y como siguiente paso, se internalizará las experiencias frecuentes, convirtiendo el conocimiento explícito social en tácito individual [7]	[11]

Fuente. Elaboración propia.

## 8. Avance Propuesta de Diseño

El diseño propuesto se basa en la estructura conceptual conocida como "**Pirámide de la Información del Conocimiento**" [1], que representa de manera jerárquica la evolución de la información desde datos elementales hasta conocimientos más sofisticados y aplicables. Esta pirámide se compone de varios estratos o niveles interconectados, como se detalla en la Figura 3.

Se emplea la estructura como punto de partida y se procede a su integración con las variables previamente definidas en el estándar ISO 30401 y el modelo MIPG. Este proceso conlleva a la proyección de un avance que puede describirse de la siguiente manera:

### 8.1. Proceso Propuesto de Integración ISO 30401 y MIPG:

El proceso actual se despliega como una estrategia diseñada para la optimización de recursos y la consecución de objetivos organizativos apuntando a la mejora de la prestación de los servicios TIC. Esta ruta se



forja en base a los estándares más rigurosos de calidad y eficacia, alineándose con un conjunto de principios fundamentados en la norma ISO 30401 y las directrices del Marco Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

Este método integral no solo muestra los requisitos de la ISO 30401, sino que también se sumerge profundamente en los principios esenciales del MIPG, convirtiéndose en un impulsor estratégico de los objetivos organizativos. Cada fase de esta metodología ha sido minuciosamente aplicada desde la identificación de objetivos claves en la fase de **Planificación Inicial** hasta la consecuente alineación con los **procesos establecidos** por el MIPG, se erige como un pilar esencial en la construcción de una gestión del conocimiento robusta y eficaz. Esta metodología no solo aspira a cumplir con estándares predefinidos, sino a trascenderlos, convirtiéndose en un catalizador proactivo que impulsa una cultura organizacional arraigada en la eficiencia, la innovación y la alineación estratégica.

Así, en el núcleo de este proceso, se encuentra la sinergia entre estándares reconocidos globalmente y la idiosincrasia única de los objetivos y valores de la organización, creando un marco de trabajo que no solo gestiona el conocimiento, sino que lo potencia como un recurso estratégico para el éxito sostenido.

## 1. Planificación Inicial:

- Objetivos:
  - Identificar objetivos clave para la gestión del conocimiento según la norma ISO 30401.
  - Establecer metas alineadas con los principios y estándares del MIPG.

## 2. Análisis de Contexto:

- Actividades:
  - Analizar el contexto interno y externo de la organización para identificar factores que afectan la gestión del conocimiento.
  - Evaluar cómo la gestión del conocimiento contribuye a los objetivos y resultados del MIPG.

## 3. Identificación de Conocimiento Crítico:

- Actividades:
  - Identificar el conocimiento crítico necesario para el logro de los objetivos de la organización, conforme a la ISO 30401.

- Relacionar este conocimiento con los procesos clave del MIPG.

#### **4. Diseño e Implementación del modelo de Gestión del Conocimiento:**

- Actividades:

- Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento basado en los requisitos de la ISO 30401.
- Integrar este sistema con los procesos de planificación y gestión establecidos por el MIPG.

#### **5. Formación y Concienciación:**

- Actividades:

- Proporcionar formación sobre la norma ISO 30401 y los principios de gestión del conocimiento [3]
- Alinear la formación con las competencias y habilidades requeridas por el MIPG.

#### **6. Documentación y Control de la Información:**

- Actividades:

- Desarrollar procedimientos para la documentación y control de información, cumpliendo con los requisitos de la ISO 30401 [3]

- Integrar estos procedimientos en los sistemas de control documental del MIPG.

#### **7. Auditoría y Revisión del Sistema:**

- Actividades:

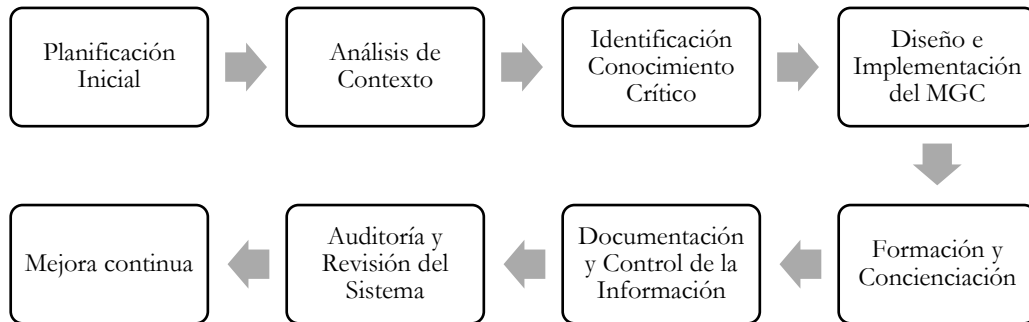
- Realizar auditorías internas del sistema de gestión del conocimiento según la norma ISO 30401.
- Integrar estas auditorías en el proceso de evaluación y revisión del MIPG.

#### **8. Mejora Continua:**

- Actividades:

- Identificar oportunidades de mejora en la gestión del conocimiento mediante la revisión de procesos y resultados.
- Alinear estas mejoras con el ciclo de mejora continua establecido por el MIPG.

Figura 8. Proceso de integración.



Fuente. Elaboración propia.

Figura 9. Propuesta diseño.



Fuente. Elaboración propia.

La implementación real requerirá una adaptación detallada a la estructura y los objetivos específicos de la organización. Además, es esencial contar con la participación de los stakeholders relevantes para garantizar el éxito de la integración. En la Figura 9, se muestra un avance para el sector de las TIC específicamente para los equipos de operación y desarrollo.

## 9. Materialización de Beneficios

### Norma ISO y el Modelo MIPG:

El avance de la investigación ha revelado una serie de aspectos positivos derivados de la sinergia entre la norma ISO 30401 (Gestión del conocimiento) y el modelo MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión). Esta integración se traduce en una serie de ventajas técnicas y operativas que benefician a las organizaciones de TIC como:

- **Integración Holística:**

Un enfoque unificado que aprovecha la sinergia entre la gestión del conocimiento y los procesos de planificación y gestión establecidos por el MIPG.

- **Optimización de la Gestión del Conocimiento:**

La implementación de la norma ISO 30401 proporciona un marco sólido para

optimizar los procesos de gestión del conocimiento en la empresa. Esto garantiza una mejor captura, almacenamiento y utilización del conocimiento, lo cual es crucial en el sector de las TIC donde la innovación y la rapidez son fundamentales.

- **Mejora en la Toma de Decisiones:**

Un sistema de gestión del conocimiento eficiente contribuye directamente a la mejora de la toma de decisiones. Los profesionales de TI podrán acceder a información crítica de manera más rápida y efectiva, lo que puede influir positivamente en la calidad y rapidez de las decisiones.

- **Aumento de la Eficiencia Operativa:**

La integración puede llevar a una mayor eficiencia operativa al mejorar los flujos de trabajo y la colaboración. Los empleados podrán encontrar y aplicar conocimientos relevantes de manera más eficiente, lo que puede acelerar el desarrollo y la entrega de proyectos de TI.

- **Cumplimiento Normativo y Estándares de Calidad:**

Al alinearse con la norma ISO 30401 la empresa puede mejorar su cumplimiento normativo en lo que respecta a la gestión del conocimiento. Lo cual es particularmente relevante en el sector de las TIC, para dar cumplimiento a los estándares de calidad y seguridad.

- **Desarrollo de Competencias y Habilidades:**

La capacitación del personal en el sector de las TIC en la norma ISO 30401 y el MIPG contribuyen al desarrollo de competencias y habilidades específicas en la gestión del conocimiento.

- **Resiliencia Organizacional:**

Una gestión del conocimiento sólida y alineada con el MIPG puede hacer que la organización sea más resiliente ante cambios en el personal y en el entorno. La documentación adecuada y la transferencia de conocimientos contribuyen a la continuidad de la operación.

- **Competitividad y Diferenciación en el Mercado:**

La empresa puede diferenciarse en el mercado de las TIC, al implementar prácticas avanzadas de gestión del conocimiento, logrando mayor capacidad para aprovechar y aplicar rápidamente nuevos conocimientos que pueden convertirse en una ventaja competitiva.

- **Evaluación y Mejora Continua:**

La integración permitirá una evaluación más sistemática del desempeño a través de los indicadores del servicio por medio de la gestión del conocimiento. Los resultados de las auditorías y revisiones contribuirán a un

ciclo de mejora continua, fundamental en el sector de las TIC en evolución constante.

- **Adaptabilidad a Cambios Tecnológicos:**

En el sector de las TIC, donde la tecnología avanza rápidamente, la gestión del conocimiento efectivo puede ayudar a la empresa a adaptarse rápidamente a cambios tecnológicos y adoptar nuevas soluciones de manera eficiente.

- **Cultura Organizacional de Aprendizaje:**

La integración fomenta una cultura organizacional centrada en el aprendizaje y la colaboración, lo cual es esencial en un sector donde la capacidad de aprendizaje continuo es crítica.

En resumen, la integración de la norma ISO y el modelo MIPG conlleva a una posibilidad de beneficios técnicos y operativos que abarcan desde la alineación normativa y la optimización de recursos hasta la mejora continua y la mejora de la competitividad. Estos beneficios son el resultado previsto de un enfoque estratégico que combina estándares internacionales y mejores prácticas de gestión para impulsar el éxito de la organización.

## 10. Conclusiones

- La gestión del conocimiento desempeña un papel importante en las empresas de las TIC, la norma ISO 30401 y el modelo MIPG ofrecen marcos sólidos para mejorar esta función.
- La selección de esta combinación normativa se respalda en su capacidad para adaptarse a las dinámicas y necesidades cambiantes de la industria tecnológica.
- La implementación conjunta de la ISO 30401 y el modelo MIPG contribuye directamente a una mejora en la calidad de los servicios ofrecidos por las empresas TIC. La gestión más efectiva del conocimiento se traduce en una toma de decisiones más informada y en un aumento de la satisfacción del cliente.
- La estandarización, la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas son elementos clave para el éxito en la gestión del conocimiento en este sector.

## Referencias

- [1] Rojas Pescio, H. G. "The role of knowledge-based firms (KBF) and technology-based firms (TBF) for innovation," *Tecnología: Resultados de Investigación*, pp. 1-16. 2016.
- [2] G. C. Alfaro, y V. G. Alfaro, "Modelo de gestión del conocimiento para la pequeña y mediana empresa," *Modelo de gestión*, pp. 1-14, 2012.
- [3] D. I. Castañeda, "*Modelo de gestión del conocimiento basado en talento humano*," Editorial Monee, pp. 7-19, 2020.
- [4] R. S. Davila, "La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi," *INNOVA Research Journal*, pp. 1-8, 2017.
- [5] INCONTEC, "Gestione el conocimiento NTC-ISO 30401," *Gestione el conocimiento NTC-ISO 30401*, pp. 1-8, 2018
- [6] D. Kalenatic, "El sistema de gestión tecnológica como parte del sistema logístico en la era del conocimiento," *El sistema de gestión tecnológica*, pp. 2-31, 2009.
- [7] A. A. Maca, "Gestión del conocimiento en las organizaciones," *Gestión del conocimiento en las organizaciones*, pp. 1-15, 2019.
- [8] V. G. Medina, y H. C. García, "Modelo de gestión del conocimiento aplicado al financiamiento

- empresarial tras la crisis económica," pp. 1-8, 2022.
- [9] C. Merino Moreno, y R. Plaz Landaeta, "Activando el conocimiento en las organizaciones," *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, vol. 10, no. 18, enero-junio, 2014, pp. 7-19, 2014.
- [10] D. A. Pública, "Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión," *Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional*, pp. 14-29, 2021.
- [11] M. Sohail, & M. A. Saeed, "Relationship between Knowledge Management and Creativity among Teachers of Public and Private Sector," *Bulletin of Education and Research*, pp. 1-14, 2018.
- [12] E. Zeferiono, "The standardization of knowledge," *International Journal of Development Research*, pp. 1-5, 2020.